# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

## ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

## CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

# "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2011-2015"

Tesis previo a optar el grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado CPA


**AUTOR**

*Jhon Paúl Loaiza Gonzaga*

**DIRECTORA DE TESIS**

*Dra. Andrea de los Ángeles Ayala Martínez*


**LOJA – ECUADOR**

**2013**

**Dra. Andrea de los Ángeles Ayala Martínez: DOCENTE DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, DEL ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.**

**CERTIFICO:**

Que el presente trabajo de Tesis titulado **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL "NUTRIDA" DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2011 – 2015,** presentado por el Sr. LOAIZA GONZAGA JHON PAÚL. Previo a optar el Grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría; ha sido dirigido y revisado bajo mi dirección por lo que autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado correspondiente.

Loja, enero del 2013

---

Dra. Andrea de los Ángeles Ayala Martínez

**DIRECTORA**

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de absoluta responsabilidad del autor.

---

Jhon Paúl Loaiza Gonzaga

**El Autor**

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres y hermanos los que me han guiado y apoyado en cada circunstancia de mi vida y por quienes cada día emprendo a ser mejor y a mis amigos los que me permiten conocer el sentimiento de apoyo y confianza.

**El Autor**

## AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja. Área Jurídica Social y Administrativa, carrera de Contabilidad y Auditoría; por permitirme realizar tanto mis estudios Universitarios como el presente trabajo con su acertada educación académica, humana y social.

Al Señor Gerente y personal de la Empresa Industrial “Nutrida”, por su colaboración y accesibilidad para proporcionar la información necesaria para la correcta realización del presente trabajo investigativo.

De igual manera expreso mi agradecimiento a la Dra. Andrea Ayala docente de la Universidad, por su acerada guía y orientación para realizar adecuadamente y correctamente la práctica profesional.

A todos y cada una de las personas que de una u otra forma colaboraron para la realización y culminación del presente trabajo.

**El Autor**

## a. TITULO

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2011-2015”**

## b. RESUMEN

La Empresa Industrial “Nutrida”, actualmente contribuye con un aporte a la sociedad en cuanto a la salud y alimentación de las personas de la ciudad, provincia de Loja y a nivel nacional. A ello se suma la importancia vital de incorporar criterios, orientaciones estratégicas para adecuarse al nuevo ámbito competitivo, incorporando líneas de acción bajo el enfoque de proyección a largo plazo, a través de la elaboración de la Planificación Estratégica 2011-2015, que tienen como finalidad contribuir con el fortalecimiento organizacional de la empresa; propuesta que fue factible para su ejecución, con el apoyo y aplicación de una metodología coherente a cada fase del proceso investigativo, basada en el **Método Científico** y su posterior utilización de métodos auxiliares como: **Deductivo, Inductivo, Analítico, Estadístico, Sintético** y **Técnicas** como la **Observación, Entrevista y Encuestas**, que permitieron desarrollar las etapas de la herramienta administrativa desde la determinación del análisis de la situación actual, hasta su formulación de la Planificación Estratégica como iniciativa de desarrollo organizacional.

El resultado de la Planificación Estratégica, está ligado con la definición de los ejes de desarrollo, en primera instancia y posterior a los objetivos tanto **Generales** como es “Realizar la Planificación Estratégica y Organización de la Empresa Nutrida de la ciudad de Loja, período 2011-2015”; **Específicos** al Diagnosticar la situación actual de la empresa; y

Plantear alternativas para viabilizar los procesos que mejoren la eficiencia, eficacia, efectividad y calidad sobre los productos que ofertan a la comunidad lojana.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la entidad objeto de estudio, tendiente a encontrar el punto de referencia para la formulación en la Planificación Estratégica 2011 – 2015; mediante un sondeo de opinión tomando en cuenta a directivos y empleados de la empresa en un número de 14 siendo el 100% de la población existente. Mientras que para los clientes se determinó un total de 340 tomando una muestra de 58 encuestados; y de esta forma detectar los principales problemas que afronta la misma.

Seguidamente se realizó un análisis situacional a través de la matriz FODA, determinando de esta manera las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, entre las fortalezas más relevantes como son: Gestión transparente, Infraestructura propia, Productos de calidad, Variedad de productos y entre las debilidades como: Limitada capacitación del personal, Falta de difusión de los servicios prestados por la empresa, Estructura organizacional no muy bien definida; y Duplicidad de funciones. Para lo cual se diseñaron estrategias que le permitan mejorar su gestión empresarial y pueda ser competitiva en el mercado; dando lugar a la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) en la Empresa Industrial “Nutrida”, definiendo Proyectos de mejoramiento en

cuanto a Capacitación, Imagen empresarial y Gestión Administrativa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, con el fin de que la empresa pueda crecer no solo a nivel local si no provincial y nacional.

De los resultados obtenidos en la presente tesis se determinaron sus respectivas **Conclusiones** evidenciando que la empresa industrial "Nutrida" no cuenta con una Planificación Estratégica que permita el mejoramiento en el ámbito organizacional, estructural económico y tecnológico; así también los empleados no reciben ningún tipo de capacitación, que les permita fortalecer sus conocimientos en temas financieros, tecnológicos productivos y relaciones humanas; como también no cuenta con suficientes programas publicitarios; y finalmente su Estructura Organizativa no se encuentra muy bien definida.Así mismo se definió sus respectivas **Recomendaciones** a los directivos que deberán considerar la aplicación de la presente Planificación Estratégica, la misma que servirá como iniciativa de cambio y fortalecimiento organizacional; Brindar capacitación permanente a los empleados para que estén acordes a los avances tecnológicos, productivos, Organizativos, financieros y relaciones humanas; como también Incrementar programas publicitarios; y por ultimo crear una estructura organizativa bien definida que permita conocer e identificar mejor la conformación de la empresa y de esta forma definir en forma clara y precisa los canales de autoridad.

**SUMARY**

The Industrial Company "nourished", currently contributes a contribution to society in terms of health and nutrition of the people of the city of Loja province and nationally. Then there is the vital importance of incorporating criteria, strategic directions for the new competitive environment, incorporating lines of action under the focus of long-term projection, through the development of the 2011-2015 Strategic Planning, which aim contribute to strengthening the company's organizational; proposal was feasible for implementation, with the support and implementation of a consistent methodology for each stage of the research process, based on the **scientific method** and its subsequent use as auxiliary methods: **deductive, inductive , analytical, statistical,** and synthetic **techniques** such as **observation, interviews and surveys**, which allowed the development stages of the administrative tool from the determination of the analysis of the current situation, to the formulation of strategic planning and organizational development initiative.

The result of strategic planning is linked to the definition of the axes of development in the first instance and after both **general** objectives is "doing strategic planning and organization of the company Nourished city of Loja, period 2011 - 2015 "; **Specific** to diagnose the current situation of the company, and propose viable alternatives for processes that improve efficiency, effectiveness and quality of the products we offer to the community Loja.

A diagnosis of the current situation of the entity under study, aimed at finding the point of reference for developing the Strategic Planning 2011 - 2015, by a poll taken in account management and employees of the company in a number of 14 with 100% of the existing population. While customers for a total of 340 determined by taking a sample of 58 respondents, and thus the main problems facing it.

Then we conducted a situational analysis through the SWOT matrix, thereby determining the strengths, weaknesses, opportunities and threats, as are most relevant strengths: transparent, own infrastructure, quality products, variety of products and between weaknesses as: Limited staff training, lack of dissemination of the services provided by the company, organizational structure not well defined, and duplication. To which is designed strategies that will improve their business management and to be competitive in the market resulting in the development of the Annual Operating Plan (AOP) in Industrial Company "nourished", defining improvement projects in terms of training, Business and Administrative Management Image to fulfill strategic objectives in order to allow the company to grow not only locally if provincial and national levels.

From the results obtained in this thesis were determined their **findings** showing that the industrial company "nourished" does not have a strategic planning to the improvement in the organizational, structural, economic and technological well employees do not receive any training, enabling them to strengthen their knowledge in financial, technological and

productive human relationships as well not have enough adware and finally its organizational structure is not well defined. Also defined their **recommendations** to managers should consider implementing this Strategic Planning, will serve as the same change initiative and organizational strengthening; Provide ongoing training to employees so that they are in line with advances in technology, production, organizational, financial and human relationships as well as increase advertising programs, and ultimately create a well-defined organizational structure that allows better understand and identify the formation of the company and thus define a clear and precise lines of authority.

## c. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis está enfocado en la elaboración de una **"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL "NUTRIDA" DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2011-2015,** ya que se constituye en una parte fundamental para conseguir los fines que se han propuesto mediante la identificación de metas, oportunidades y riesgos. Para que esta Planificación Estratégica tenga éxito debe efectuarse en forma continua, apoyada por diversas acciones y tener la capacidad de ser flexible para poder modificarlo en el transcurso del tiempo según las necesidades que se tenga.

El propósito del presente trabajo de tesis constituye como una guía práctica de orientación para los directivos de la Empresa lo mismo que dará lugar para adoptar nuevas estrategias, implementando proyectos de mejoramiento y desarrollo en las actividades financieras.

La estructura formal del informe se ajusta a las disposiciones que consta el Reglamento del Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja el cual contiene el **Título** del trabajo de tesis, el **Resumen** que es una visión global de los resultados; la **Introducción** resalta la importancia del tema, el aporte a la entidad y la estructura de su contenido; seguidamente la **Revisión de Literatura** donde se da a conocer los conceptos básicos relacionados con el tema, **Materiales y Métodos** en donde se describen los materiales utilizados y métodos empleados en el

proceso investigativo. Posteriormente los **Resultados** en donde se expone el Contexto Institucional y la Propuesta de la Planificación Estratégica; la **Discusión** que es el contraste de la realidad empírica investigada frente a las ventajas de la propuesta. Finalmente son expuestas las **Conclusiones y Recomendaciones** que deberán ser consideradas por los directivos y funcionarios para el fortalecimiento, mejoramiento e imagen de la empresa; la **Bibliografía** que es la fuente de consulta de donde se recolecto toda la información teórica, los respectivos **Anexos** como soporte de instrumentos de las encuestas que fueron necesarios para la elaboración del presente trabajo de tesis.

## d. REVISIÓN DE LITERATURA

### 4.1 EMPRESA

Es una unidad económica que mediante la combinación de los factores de la producción, ofrece bienes y/o servicios de excelente calidad a precios razonables para los consumidores, con el propósito de obtener un beneficio económico y/o social. [1]

#### 4.1.1 Clasificación

La empresa puede ser clasificada desde varios puntos de vista; para este efecto se tomará en consideración los siguientes:

a. **Por la actividad que cumple**
b. **Por el tamaño**
c. **Por el sector al que pertenece**
d. **Por la forma de la organización del Capital**

a. **Por la actividad que cumple**

1. **Comercial**: Aquélla que se encarga del acercamiento de los bienes desde el productor hacia el intermediario minorista o al consumidor, sin realizar cambios de forma ni de fondo en la naturaleza de los bienes.

[1] **Martínez, Patricio," Diccionario Económico Básico", 1ra. Edición, México.1999. Pág.39.**

2. **Industria:** Es aquella encargada de la transformación, modificación substancial o leve de ciertos bienes menores en otros mayores con la ayuda de los factores de la producción.

3. **Servicios:** Empresa creada con el fin de atender ciertas necesidades de carácter biológico, sentimental, afectivo y similares.

b. **Por el tamaño**

Las empresas se clasifican en pequeñas medianas y grandes. El tamaño de una empresa está dado por varios factores, entre los cuales los más destacados son:

Valor del Patrimonio, Volumen de sus Activos Fijos, Número de Personas, Superficie o área de utilización, etc.

c. **Por el sector al que pertenece**

Las empresas pueden pertenecer al:

1. **Sector Privado:** El aporte del capital corresponde a personas naturales o jurídicas del sector privado.

2. **Sector Público:** Si el aporte del capital lo hace el gobierno (Estado).
3. **Sector Mixto:** Cuando a la conformación del capital concurren los aportes tanto del sector privado como del sector público.

d. **Por la forma de organización del capital**

En este sentido las empresas se clasifican en:

1. **Unipersonales:** El capital se conforma con el aporte de una sola persona natural.

2. **Sociedad o Compañía:** El capital (propiedad) se conforman mediante el aporte de varias personas naturales o jurídicas.

Las sociedades se subdividen:

1. **De Personas:** En comandita Simple y Nombre Colectivo.

2. **De Capital:** Sociedad Anónima, Economía Mixta, Compañía Limitada y En comandita por Acciones.[2]

## 4.2 DEFINICIÓN DE FRANQUICIA

Contrato por el cual una parte (franquiciante) propietaria de un nombre comercial, emblema identificatorio, patente industrial o marca registrada, con tecnología que la caracteriza e identifica (knowhow) y organización, instalaciones, estructuras, productos y una forma particular de prestar servicios, le cede a la otra parte (franquiciado) una licencia para la explotación o venta de esos productos o servicios y aprovechamiento de su tecnología de fabricación , organización, sistemas de comercialización y campañas publicitarias, a cambio de una contraprestación periódica

[2] **www.monografias.com/.../empresa-ecuador/empresa-ecuador.shtml**

más una especie de regalía denominada "royalty" que se va a aplicar sobre ventas en gran magnitud.[3]

## 4.3 ADMINISTRACIÓN

### 4.3.1 Concepto

"La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficaz y eficiente con otras personas y a través de ellas. La eficiencia se define como "hacer las cosas correctas" es decir determinar las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos"[4]

### 4.3.2 Importancia

La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno y familia, etc. El establecimiento y logro de objetivos, son tareas retadoras y productivas para cualquier tamaño de empresa y descubriremos los obstáculos administrativos que se nos presentan para lograr nuestro éxito.

---

[3] **www.monografias.com/trabajos36/franquicias/franquicias.shtml.**

[4]**ROBBINS, Stephen P. ADMINISTRACIÓN. Editorial: Pearson Prentice Hall. Octava Edición, 2005 Págs. 7 y 8**

### 4.3.3 Objetivos de la Administración

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

    - Eficacia.- cuando la empresa alcanza sus metas.
    - Eficiencia.- cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.

2. Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.

3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

### 4.3.4 Proceso Administrativo

Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales:

a. **La planeación:** Esta función permite que se definan las metas, se fijen las estrategias para alcanzarlas y se tracen planes para integrar y coordinar las actividades.

b. **La organización:** Consiste en determinar que tareas hay que realizar, quien las realiza y como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones.

c. **La dirección:** Consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados.

d. **El control:** Consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hiciera falta.

## 4.4 PLAN

Explica cómo se va a alcanzar las metas, así como las asignaciones de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.

## 4.5 PLANIFICACIÓN

Para un gerente y un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar; el siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones y como lograrlos; en esencia se formula un plan de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, visualizar y del propósito de ver hacia delante.

## 4.6 ESTRATEGIAS

Las estrategias son el conjunto de políticas y planes de acción que partiendo de lo que la organización es hoy, muestra lo que se propone ser en un mañana concreto. Puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica la realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son limitadas.

## 4.7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 4.7.1 Definición

"Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, se deriva de su filosofía, misión, orientación, objetivos, metas y programas así como de su estrategia a utilizar para asegurar su logro."[5]

"También puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización." [6]

---

[5] **ARANDA ARANDA, Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Loja-Ecuador, 2000. Pág. 27**

[6] **STEINER. George A. Planificación Estratégica Lo Que Todo Director Debe Saber. Vigésima tercera reimpresión. Editorial CESA. Pág., 15-35. 2005.**

### 4.7.2 Importancia

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones que dar direcciones y orientación a sus actividades.

Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planificación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar decisiones se preguntara:

¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestra estrategia?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

a. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

b. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.

c. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

d. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

e. Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.

f. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

g. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

h. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.

i. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.

j. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

k. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

l. Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

m. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Es por esta razón que es importante la planificación estratégica ya que ayuda a las entidades a realizar una reflexión sobre su situación actual, mejora el desempeño y permitiendo enfrentar los principales problemas de las organizaciones.

### 4.7.3 Objetivos

"Los objetivos más importantes de la planeación estratégica son:

a. Diseñar el futuro que tiene la empresa e identificar el medio o forma para lograrlo.

b. Identificar y evaluar las fortalezas y las limitaciones o debilidades de la organización.

c. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas que el entorno le plantea a una organización al corto, mediano y largo plazo.

d. Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno, económico, eficiente y eficaz.

e. Crear y mantener la competencia de la empresa.

f. Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios".[7]

Sin embargo, hay algunas consideraciones que es importante tener en cuenta, una de ellas, es que la planificación estratégica necesita liderazgo para poder concebirse e implantarse; por otro lado requiere recursos financieros para instaurarse y quizás la consideración más relevante es que no es una medida de desesperación, ya que, no sirve para sacar de una crisis repentina a una empresa en particular; tampoco elimina los riesgos, pues es claro que solo los identifica, define lineamientos estratégicos de acción con el menor riesgo posible, reduciendo la incertidumbre, sin tampoco eliminarla.

[7]**DAVID, Fred."La Gerencia Estrategia". Pág. 82**

### 4.7.4 Características

Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.

Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y sus ambientes de tarea y en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales.

## 4.8 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"En términos generales la planificación estratégica se implanta en nueve momentos o fases:

a. **PRIMER PASO. Análisis del Entorno (Medio Externo).**

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planificación y en la definición de la estrategia de la empresa. Los elementos del entorno definen las opiniones disponibles para la administración de la organización. Una compañía exitosa es aquella que posee una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno de los cambios del ambiente o escenario. Un análisis del entorno permite definir a los administradores las oportunidades, las amenazas y por otra parte precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa. Respecto del comportamiento de las variables del entorno.

b. **SEGUNDO PASO. Identificación de la Misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.**

Toda empresa u organización, así sea esta de negocios o no lucrativa o bien del sector público, necesita una misión. Esta misión se define como la razón de ser de una organización en su entorno ¿Cuál es la razón de ser del negocio o servicio? La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales.

c. **TERCER PASO. Identificación de Oportunidades y Amenazas.**

Luego de analizar críticamente el entorno pertinente de la organización es preciso evaluar aquellas zonas del ambiente que pueden llegar a presentar “ventas de oportunidad” es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la empresa, pues lo que para la organización representa una oportunidad para otra es una amenaza viceversa.

d. **CUARTO PASO. Análisis de los Recursos de la Organización.**

Una mirada al exterior supone al mismo tiempo, una mirada al interior de la organización, pues las fortalezas y las debilidades lo mismo que las oportunidades y amenazas pueden ser tanto internas como externas se entiende por recursos todos los potenciales que la empresa posee y estos

se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como los recursos humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación, cultura entre otros).

e. **QUINTO PASO. Identificación de Fortalezas y Debilidades.**

Una fortaleza es una actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficiente, por otro lado también es fortaleza cualquier recurso que dispone en modo preferente a sus competidores. En contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es eficaz, ni eficiente. En otras palabras son los riesgos o impactos que puede sufrir la empresa en un corto o largo plazo.

f. **SEXTO PASO. Restructuración de la Misión y Objetivos de la Organización.**

La fusión de los pasos tres y cinco tienen efecto en la evaluación de las oportunidades de la empresa. El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades, en relación con las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como análisis FODA. Un análisis de este tipo permite a los administradores de la empresa una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente pueden hacer.

En consecuencia constituye un instrumento fundamental para analizar y reestructurar los objetivos de la empresa, pero ante todo su misión, visión y la estrategia de que ellas se derivan.

### g. SÉPTIMO PASO. Formulación de Estrategias.

Entre las diferentes opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras, la pertinencia puede venir por el lado de los costos, la rentabilidad, la eficiencia o la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor forma que sus más cercanos competidores, pues de esta manera lograran tener una ventaja competitiva.

### h. OCTAVO PASO. Implantación de la Estrategia.

Ejecutar lo planteado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues esta estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directo y de liderazgo, la estrategia no funcionara. Los administradores deben ser muy cuidadosos en definir la estrategia de la empresa.

### i. NOVENO PASO. Evaluación de Resultados:

Todo proceso de planificación es incompleto si carece de elementos evaluatorios. El control nace con la planificación, pues son procesos iguales durante el camino de la gestión."[8]

---

[8] **GOODSTEIN PFEIFFER, William."Planeación Estratégica Aplicada". Edición, 2004. Págs. 43-45**

## 4.9 FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS)

El **FODA** no solamente sirve para ordenar el procesamiento y presentación del medio interno y externo, sino que es de mucha utilidad al momento de identificar estrategias alternativas de cambio. Como sus siglas lo indican, es una matriz que contiene fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas también se la conoce con el nombre de **DOFA, FADO o DAFO.**

a. **Fortaleza de la empresa:** Son las capacidades específicas con que cuenta la organización y por lo que tiene una posición privilegiada frente a la competencia.

b. **Oportunidades en el entorno:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se debe descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permite obtener ventajas competitivas.

c. **Debilidades de la empresa:** Son aquellos factores que provocan una posición favorable a la competencia. Recursos de los que carece, habilidades que no posee, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

d. **Amenazas del entorno:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno; es decir, variable que pone a prueba la supervivencia y

permanencia de la organización las que reconocidas a tiempo pueden esquivarse a ser convertidas en oportunidades.

Es una sigla que significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y soluciones que tiene la empresa tanto interna como externamente. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción."[9]

### 4.9.1 Matriz Foda

"Es una herramienta que facilita el análisis de la situación interna, por medio del FODA se realiza una evaluación de los factores principales que se espera que influyan en el cumplimiento de los propósitos básicos de la empresa o institución, además de lo que se debe hacer para estar preparado."

La matriz FODA nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas.

a. **Estrategia DO. (Debilidades - Oportunidades)**

b. **Estrategia DA. (Debilidades - Amenazas)**

c. **Estrategia FO. (Fortalezas - Oportunidades)**

d. **Estrategia FA. (Fortalezas - Amenazas)**

---

[9] **ODEPLAN, "Guía Metodológica de la Planificación Estratégica y Operacional", Abril 2001, Pág. 60**

A continuación se presenta el formato del “FODA”

**CUADRO 1**

| ANÁLISIS ORGANIZACIONAL FODA | | |
|---|---|---|
| | **FORTALEZAS F** | **DEBILIDADES D** |
| | | |
| **OPORTUNIDADES** | **ESTRATEGIA FO** | **ESTRATEGIA DO** |
| | | |
| **AMENAZAS** | **ESTRATEGIA FA** | **ESTRATEGIA DA** |
| | | |

a. **La Estrategia FO (Maxi-Maxi):** Usa las fortalezas internas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas.

b. **La Estrategia, DO (Mini-Maxi):** Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

c. **La Estrategia FA (Maxi-Mini) :**(Fortalezas–vs-Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo.

d. **La Estrategia DA (Mini-Mini):** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través del conjunto de acciones de carácter defensivo.

## 4.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

**Se desarrolla siguiendo cinco pasos:**

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes en donde se incluye las fortalezas y debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se anota las fortalezas y después las debilidades.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

**CUADRO 2**

| ANÁLISIS ORGANIZACIONAL | | | |
|---|---|---|---|
| **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)** | | | |
| **FACTORES** | **PONDERACIÓN** | **CALIFICACIÓN** | **RESULTADO** |
| **Fortalezas** | | | |
| | | | |
| | | | |
| **Debilidades** | | | |
| | | | |
| | | | |
| **TOTAL** | | | |

**CALIFICACIÓN**

| |
|---|
| **Debilidad mayor: 1 Debilidad menor: 2 Fortaleza menor: 3 Fortaleza mayor: 4** |

## 4.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la organización bajo estudio. La elaboración de una Matriz EFE es similar a la MEFI.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.[10]

**CUADRO 3**

| ANÁLISIS ORGANIZACIONAL | | | |
|---|---|---|---|
| **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)** | | | |
| **FACTORES** | **PONDERACIÓN** | **CALIFICACIÓN** | **RESULTADO** |
| **Amenazas** | | | |
| | | | |
| | | | |
| **Oportunidades** | | | |
| | | | |
| | | | |
| **TOTAL** | | | |

[10] **http://sdad-uvm.wikispaces.com/file/view/MEFE+y+MEFI.pdf**

**CALIFICACIÓN**

| |
|---|
| **Amenazamayor:1 Amenaza menor: 2 Oportunidad menor: 3 Oportunidad mayor: 4** |

## 4.12 ANÁLISIS DEL ENTORNO

"Se analiza en detalle una serie de variedades, situación o condiciones que afectan o pueden impactar positiva y negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o en el futuro. Por efectos académicos y de productividad del análisis se recomienda subdividir los efectos superestructurales de los correspondientes al entorno específico del sector. Sin embargo se propone una metodología que de manera analítica reconozca dos grandes dimensiones del entorno, que a su vez contiene componentes interconectados e interrelacionados entre sí.

### 4.12.1 Beneficios del Análisis del Entorno

Identificar cuáles son las fuerzas del entorno que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento en la empresa.

Estudia la situación, el impacto y los beneficios de la empresa.

Analizar el grado y la naturaleza de influencia y

Hacer pronóstico sobre la capacitación, productos y servicios que presta y la imagen empresarial en el desarrollo de la empresa.

## 4.13 MISIÓN

"La misión es la razón de ser de la entidad, es la pregunta y solución de una organización o de una persona a las necesidades específicas de un mercado, ésta resulta de un proceso de investigación, diseño, producción y entrega de unos productos o servicios, este proceso es la orientación que le permite a la empresa mantenerse dentro del camino"[11]

**La misión responde a preguntas como:**

¿Qué debemos hacer para concretar la perspectiva de futuro? ¿Para qué y porqué existimos como organismo? ¿Qué quieren los clientes de la organización? ¿Qué leyes debe cumplir?

**Cuestionario para definir y redactar la misión**

1. ¿Qué va a hacer la empresa o a que se va a dedicar?
2. ¿Qué función o papel trata de cumplir la empresa?
3. ¿A quién va dirigida la función de la organización?
4. ¿Cuáles son sus objetivos prioritarios?
5. ¿Qué le ofrece……?
6. ¿Al cliente?
7. ¿Al accionista?

[11] **ÁLVAREZ, Elías. Administración por Calidad Total. Editorial Listados. Medellín, 1991. Pág. 121**

8. ¿A la comunidad?[12]

### 4.13.1 Formulación de la misión

"La misión es el propósito noble, es ese algo que la organización hace y que la sociedad necesita, es la razón de que la institución exista; la misión involucra una filosofía de la organización, un conjunto de principios y valores que guía la gestión institucional.

**Se presentan tres alternativas:**

1. La misión debe mantenerse
2. La misión debe ser ajustada
3. La misión debe ser cambiada

### 4.13.2 Objetivos de la Misión

Los objetivos se refieren a los resultados que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico, es un valor anhelado por un individuo o un grupo dentro de la organización.

A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se debe determinar un lapso específico para su realización.

---

[12] **VILLACIS VILLACÍS, Juan. Administración por Procesos y Valores, Soluciones Prácticas. 1999. Pág.69**

#### 4.13.2.1 Clasificación de los Objetivos

1. **Objetivo de Trayectoria.-** Son de importancia para fijar políticas orientadas hacia donde se dirigen y para planear estrategias globales.

2. **Objetivos Normativos.-** El grado cuantitativo o cualitativo que debe satisfacer un objetivo que deseamos lograr.

3. **Objetivos de Tareas.-** Expresan en tiempo, cantidad o cualidad lo que se quiere alcanzar.

4. **Objetivos Generales.-** Reflejan los propósitos o metas a escala global y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno futuro."[13]

## 4.14 VISIÓN

"La visión de futuro no anula la experiencia del pasado es más, toma esta para transformarla en un marco referencial de lo que la empresa aspira en el futuro. "La visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad."[14]

---

[13] **KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Edición 2000, Págs. 28-33**

[14] **CERTO, Samuel y PETER, Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España,1996.Pág. 182**

Para la elaboración de la visión se considera que es lo que se desea, hacia donde queremos que vaya la organización en un tiempo determinado, contar con un futuro creíble, atractivo y posible; está relacionado con las preguntas:

**"¿Quiénes somos?, ¿Cómo nos ve la gente?, ¿Qué queremos ser? ¿Cómo seremos cuando esta visión se alcance?"[15]**

La visión debe ser corta de máximo una frase que sintetice el sueño de la empresa a largo plazo.

### 4.14.1 Aspectos a Considerar para la Visión

1. Tener dimensión de tiempo
2. Ser integradora
3. Amplia y detallada
4. Positiva y alentadora
5. Realista
6. Proyectar sueños y esperanzas
7. Incorporar valores e intereses comunes
8. Ser difundida interna y externamente

**Una Visión Es:**

1. Una descripción de un futuro deseado

[15] **VILLACIS VILLACÍS, Juan. Soluciones Prácticas. Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Reingeniería. Quito – Ecuador. 1999. Pág. 65**

2. Un desafío, pero no imposible de lograr

**Una Visión Sirve Para:**

1. Guiar e inspirar acciones encaminadas al logro de paradigmas
2. Ayudar a ver claramente el rumbo de las cosas y los hechos
3. Contribuir a distinguir entre lo útil y lo inútil
4. Facilitar la consulta y la toma de decisiones acertadas
5. Propender a la unidad de pensamientos institucionales
6. Liderar y dar dirección a la energía creativa

## 4.15 DIFERENCIA ENTRE LA MISIÓN Y LA VISIÓN

**CUADRO 4**

| Misión | Visión |
|---|---|
| Capturar la razón de ser de una organización<br>Describe una realidad que perdura en el tiempo | Expresa una aspiración de la organización<br>Describe un cambio que motiva al personal<br>Se desarrolla en un lapso de tiempo específico<br>Motiva a actuar”[16] |

[16]**MINTZBERG, Henry. Planeación Estratégica. Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira Fundamentos de la Administración 2007. Págs. 11-15**

## 4.16 POLÍTICAS

"Las políticas son el conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberá ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto. Las políticas se pueden definir como líneas de acción permanentes que debe seguir la institución".

## 4.17 CARACTERÍSTICAS

Su formulación es responsabilidad directa de los directivos de la institución a fin de involucrar un compromiso de los niveles superiores de la organización.

Devienen de los objetivos por tanto son coherentes con su naturaleza y enunciado.

Las políticas se plantean para periodos definibles y delimitados previamente en relación a los objetivos formulados"[17]

## 4.18 VALORES CORPORATIVOS

"Son los valores innatos que posee la organización dependiendo de su nivel organizacional y de su equipo humano. Los cuales se identifican a través de la honestidad, credibilidad, honradez, etc. Los valores

[17] **ARANDA ARANDA, Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Loja-Ecuador, 2000. Pág. 106-125**

corporativos son los que diferencian a las organizaciones del resto del mercado competitivo.

### 4.18.1 Búsqueda de Valores

"La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planificación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente los valores del grupo de interés en su futuro.

En esta búsqueda de valores, el equipo de planeación se desplaza de una concentración individual a un examen más amplio de la organización y su funcionamiento como sistema social"[18]

## 4.19 METAS

"Las metas amplían la declaración de la misión. Aunque son más específicas, son todavía afirmaciones amplias de las aspiraciones de la organización hacia el futuro. Por lo general no tienen un tiempo definido, son durables y con frecuencia no pueden ser medidas en términos cuantitativos. Las metas por lo general se definen en términos del entorno externo de negocios y con frecuencia con afirmaciones relativas como "líder", "mejor" o "calidad". Las metas pueden estar relacionadas con productos, mercados o funciones.

---

[18]**GOODSTEIN. Leonardo, NOLAN, Timothy y PETER William. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw Hill Interamericana. Bogotá – Colombia, 1998. Pág. 17**

El número de metas que se puedan lograr se ve limitado por los recursos, de forma ideal no deberían haber más de dos o tres. Las metas deben guardar armonía entre sí”[19]

## 4.20 PROGRAMAS

“Es un instrumento a través del cual se cumplen propósitos genéricos expresados en una función, por medio del establecimiento de objetivos y metas para cumplir, con los cuales se asignan los recursos humanos, materiales y financieros que son administrados por una dependencia o una unidad ejecutora”.

### 4.20.1 Sub-Programas

“Es la desagregación de un programa complejo por el propósito de mostrar la naturaleza diversa de las metas y costos que se expresen en un determinado programa”.

## 4.21 PROYECTOS

“Conjunto ordenado de antecedentes, estudios, conclusiones y propuestas que permiten estimar o juzgar la conveniencia de no destinar recursos a una unidad ejecutora para su ejecución correspondiente.

---

[19] **www.apc.org/español/capacity**

### 4.21.1 Sub-proyectos

Es la desagregación de un proyecto amplio cuyo propósito es de profundizar el estudio de un componente, área o sector con el fin de mostrar con mayor especificidad las metas y costos expresados en dicho proyecto.

## 4.22 ACTIVIDAD

Representa el conjunto de acciones concretas destinadas a viabilizar los proyectos, constituyen con la meta los principales elementos para llevarlos a cabo."[20]

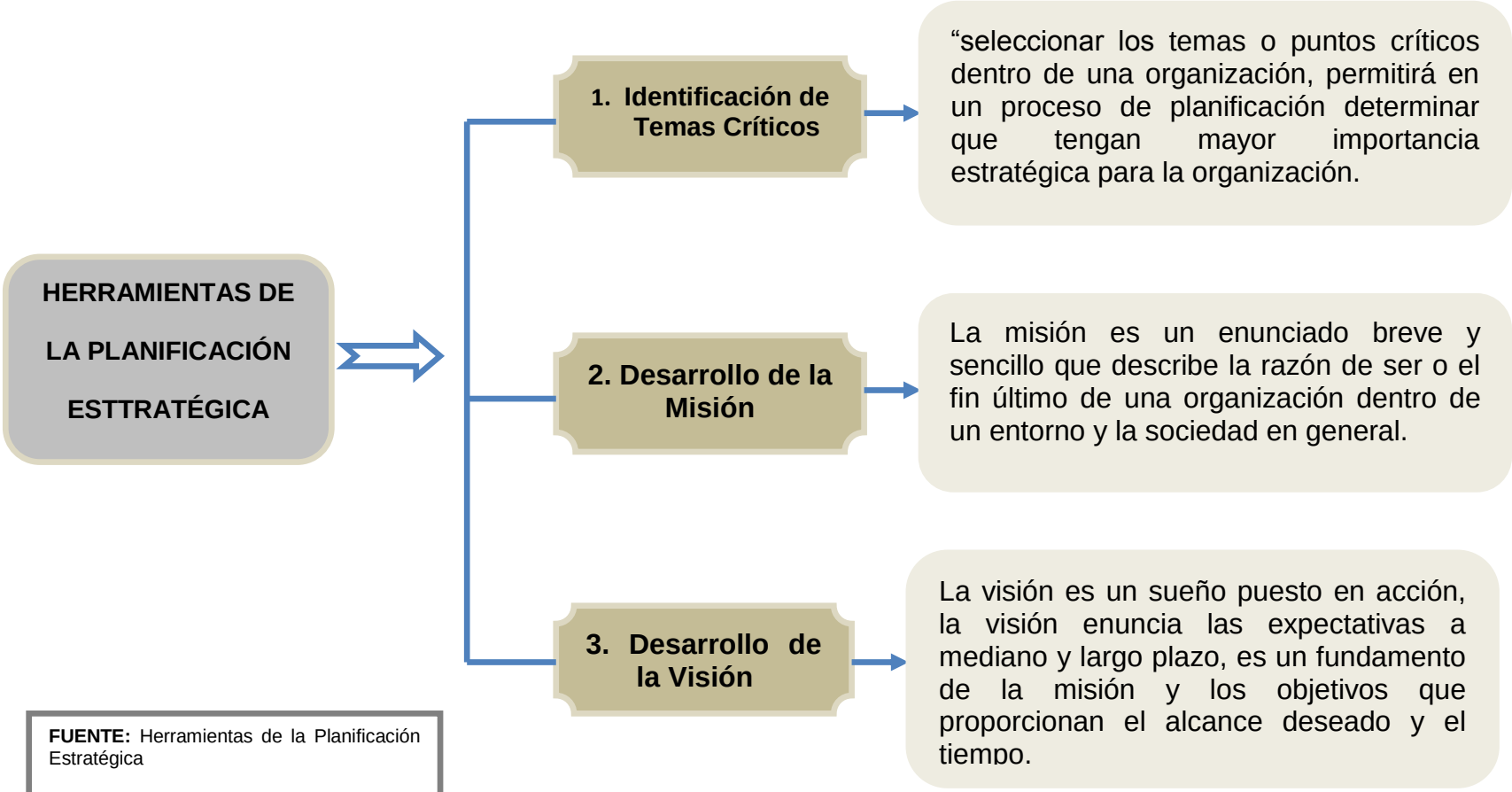
## 4.23 PRESUPUESTO

Es aquel en el que se presentan los propósitos y objetivos para los que se solicitan fondos, los costos de los programas propuestos para alcanzar los objetivos y datos cuantitativos, que permiten medir las relaciones y el trabajo conforme a cada programa. El presupuesto es un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas.

[20] **ARANDA ARANDA. Alcides. Planeación Estratégica Educativa. Loja – Ecuador, 2000. Págs. 156-184**

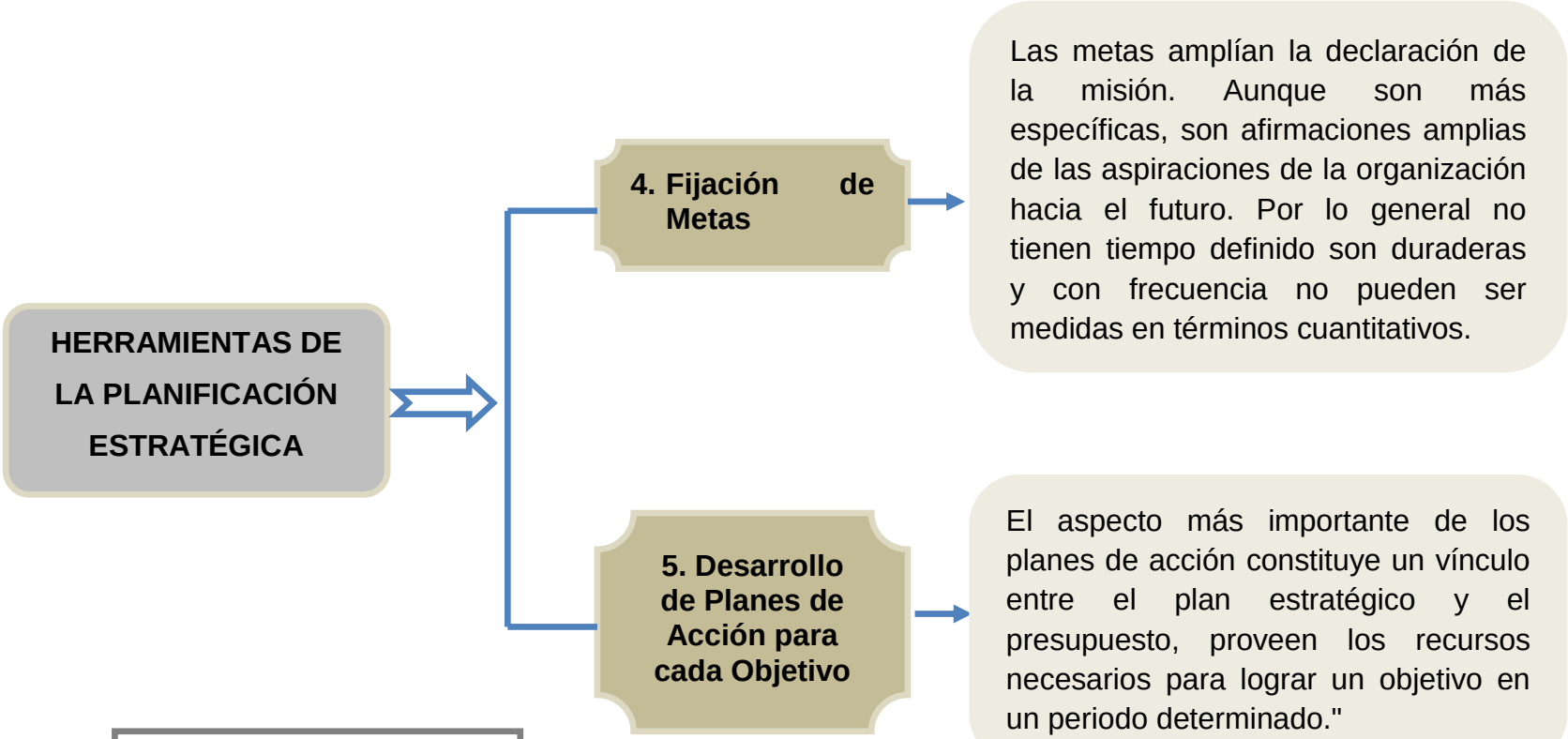
## 4.24 HERRAMIENTAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

**CUADRO 5**




**FUENTE:** Herramientas de la Planificación Estratégica

**ELABORADO POR:** El Autor




**FUENTE:** Herramientas de la Planificación Estratégica

**ELABORADO POR:** El Autor

## e. MATERIALES Y MÉTODOS

### 5.1 MATERIALES

De conformidad a la naturaleza y características del proyecto de investigación, fue necesaria la utilización de los siguientes materiales como sustento y aporte al trabajo de campo y a la presentación del informe final de investigación:

a. Material de oficina
b. Información de la empresa
c. Internet
d. Material y accesorio informático
e. Material bibliográfico

### 5.2 MÉTODOS

Para la elaboración del presente trabajo de tesis fue necesaria la utilización, selección y aplicación pertinente de una serie de métodos científicos, técnicas y procedimientos, los cuales fueron indispensables para llevar a cabo la realización del trabajo investigativo y para conceptualizar la parte teórica.

#### 5.2.1 Método Científico

Al ser un método racional, objetivo, claro y preciso se utilizó en el desarrollo global de la investigación por cuanto permitió abordar la

realidad de los procesos administrativos y de gestión de la empresa, lo cual permitió verificar el cumplimiento de los objetivos partiendo desde la estructura del trabajo hasta la comunicación de resultados.

### 5.2.2 Método Deductivo

Método muy importante que permitió realizar la clasificación recopilada de la Empresa Nutrida, particularizando de la gestión administrativa e imagen empresarial, además permitió presentar conceptos, principios, definiciones en la revisión de la literatura así como criterios de los clientes de la empresa siendo fuente de información bibliográfica que justifica la sustentación del problema planteado.

### 5.2.3 Método Inductivo

Al ser un método de tipo analítico-sintético, permitió conocer la situación que atraviesa la empresa para conocer sus aspectos relevantes, para el diagnóstico situacional realizado, determinar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

### 5.2.4 Método Analítico

Sirvió para revisar la información recopilada y analizarla detalladamente de esta manera desarrollar la interpretación de los resultados, además se lo utilizó al definir los objetivos estratégicos para la realización de la Planificación Estratégica de la Empresa Nutrida.

### 5.2.5 Método Descriptivo

Aplicado en la descripción del análisis del entorno interno y externo de la Empresa Nutrida explicitas en la matriz FODA; como en la redacción de las actividades y estrategias que fueron validadas par el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

### 5.2.6 Método Sintético

Método que va desde lo abstracto a lo concreto, canalizó la definición de la misión, visión, objetivos como herramientas básicas del fundamento estratégico; y de la propuesta misma de la Planificación Estratégica de la Empresa Industrial Nutrida; además en formulación y redacción del resumen, introducción, conclusiones y recomendaciones como resultado final del trabajo de investigación.

### 5.2.7 Método Estadístico

Ayudó a la representación gráfica de los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados mediante la utilización de las estadísticas descriptiva; que permitieron una mejor vinculación de los resultados de las variables expuestas por los informantes internos y externos de la empresa.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

### Población

Los directivos y empleados de la Empresa son en un número de 14 lo que se consideró, para efectos de aplicación de la encuesta en lo interno de la empresa, siendo el 100% de la población existente que es un número manejable, por lo tanto la accesibilidad y facilidad que se mantiene con los actores del proceso y operatividad empresarial.

### Muestra

Para la determinación de la muestra, se tomó como base el total de clientes que pertenecen a la empresa, determinando la población que es de trescientos cuarenta, quienes proporcionaron la información requerida. Una vez establecida la población se determinó el tamaño de la muestra por medio de la siguiente fórmula:

$$\boxed{n = \frac{PQ.N}{(N-1)\frac{E^2}{K^2} + PQ}}$$

**CUADRO 6**

| ***DATOS*** | | | | ***SIMBOLOGÍA*** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***N*** | = | *?* | | *N* | = | *Tamaño de la muestra* |
| ***PQ*** | = | *0,25* | | *PQ* | = | *Valor constante (0,25)* |
| ***K*** | = | *2* | | *K* | = | *Correlación de error (2)* |
| ***N*** | = | *340 Clientes* | | *N* | = | *Población* |
| ***E*** | = | *12% (0,12)* | | *E* | = | *Error estadístico* |

$$n = \frac{0.25 \text{ x } 340}{(340-1)\frac{0.12^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{0.25 \text{ x } 340}{339 \ \frac{0.0144}{4} + 0{,}25}$$

$$n = \frac{85}{1.4704}$$

$$n = 57.807399$$

$n = 58$ **ENCUESTA**

## PROCEDIMIENTO

El trabajo de tesis se inició mediante una visita a la Empresa Industrial “Nutrida”, la misma que permitió conocer directamente las necesidades o problemáticas que se presentaban dentro de la empresa, determinándose que no existe la elaboración de ningún Plan Estratégico durante el funcionamiento de la misma, por lo que se procedió a solicitarle al gerente la autorización correspondiente para la recopilación de información y llevar a cabo la realización de un Plan Estratégico.

Seguidamente se procedió a estructurar la tesis: La que cuenta con la Revisión Literaria, la que abarca conceptos relacionados al tema tomado de fuentes bibliográficas; se estableció los Materiales y Métodos que se utilizaron en el desarrollo del presente trabajo de tesis. Se procedió a realizar los Resultados que se tomó de las encuestas aplicadas a directivos y empleados así como también a clientes de la Empresa para obtener y determinar los problemas existentes dentro de la misma con su respectivo diagnóstico.

Seguidamente se realizó el Plan Estratégico el mismo que cuenta con la elaboración del Análisis Organizacional Foda, la reestructuración de misión, visión, estrategias, objetivos empresariales, así como proyectos planteados para el mejoramiento de la Empresa. La Discusión que consta de un diagnóstico de todo lo propuesto en la investigación. Se elaboró las respectivas conclusiones y recomendaciones con el fin de que sirva de

ayuda al Gerente de la Empresa  y pueda tomar las decisiones acertadas. Así como también consta la Bibliografía que ayudo a la fundamentación teórica, los Anexos en la que se incluyen la ficha de Resumen del Proyecto, las encuestas;  y su respectivo Índice.

## f. RESULTADOS

### 6.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

**ENCUESTAS DIRIGIDAS A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL "NUTRIDA" DE LA CIUDAD DE LOJA**

1. **¿Cuenta la Empresa Industrial "Nutrida "con una Misión y Visión?**

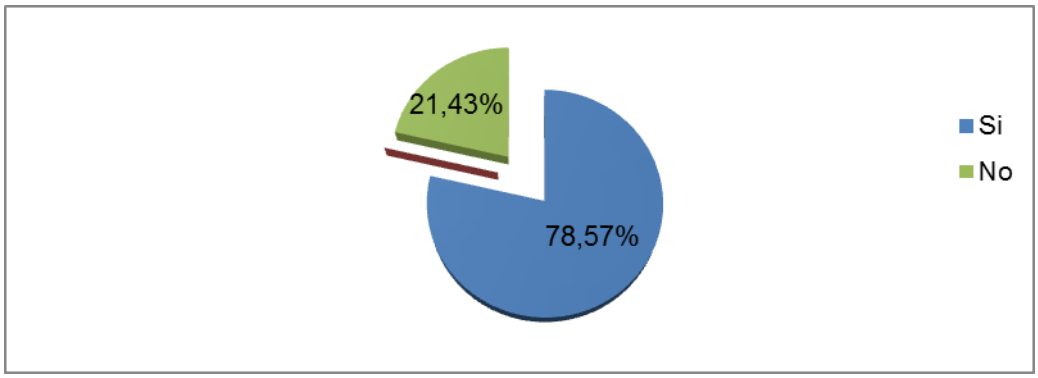
**CUADRO 7**

| *VARIABLE* | *FRECUENCIA* | *PORCENTAJE* |
|---|---|---|
| Si | 11 | 78.57% |
| No | 3 | 21.43% |
| ***TOTAL*** | **14** | **100%** |

FUENTE: Directivos y Empleados de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**Gráfico Nro. 1**




FUENTE: Directivos y Empleados de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que el 78.95% de los encuestados conocen sobre la existencia de la misión y visión empresarial; mientras que el 21.05% no conocen sobre la misma, lo que necesita una mayor difusión, concluyendo que estos fundamentos estratégicos son la razón para que exista la Empresa, desde un ámbito de organización, social y económico.

2. **¿Se cumple con la misión y visión de la empresa por la cual fue creada?**

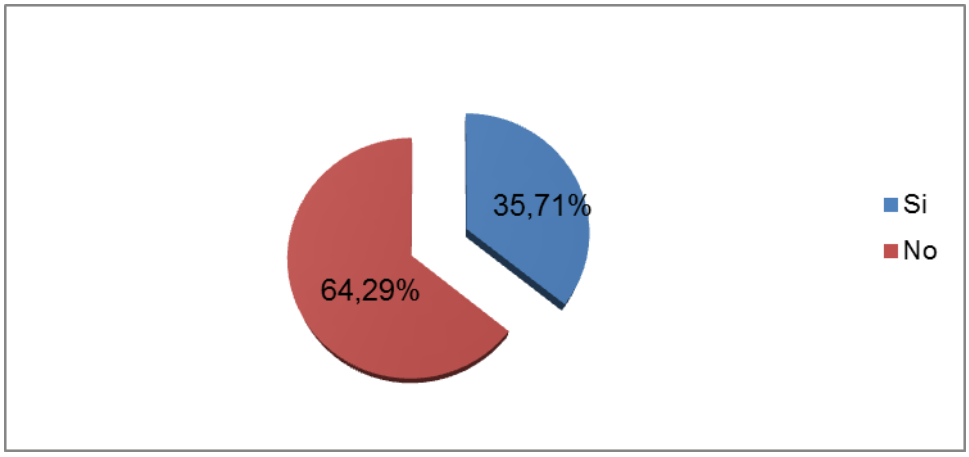
**CUADRO 8**

| *VARIABLE* | *FRECUENCIA* | *PORCENTAJE* |
|---|---|---|
| Si | 5 | 35.71% |
| No | 9 | 64.29% |
| ***TOTAL*** | 14 | 100% |

FUENTE: Directivos y Empleados de la Empresa Industrial “Nutrida”.

ELABORADO: El Autor.

**Gráfico Nro. 2**




FUENTE: Directivos y Empleados de la Empresa Industrial “Nutrida”.

ELABORADO: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

El 35.71% de directivos y empleados manifiestan que si se cumple con la misión y visión de la empresa por lo que manifiestan que la mayoría de clientes están satisfechos por el servicio y el producto prestado; mientras que el 64.29% manifiestan que no se cumple, por lo que no se ha llegado con los productos a todos los sectores a nivel nacional.

3. **¿Cuál de estos aspectos cree usted que se deberá mejorar?**

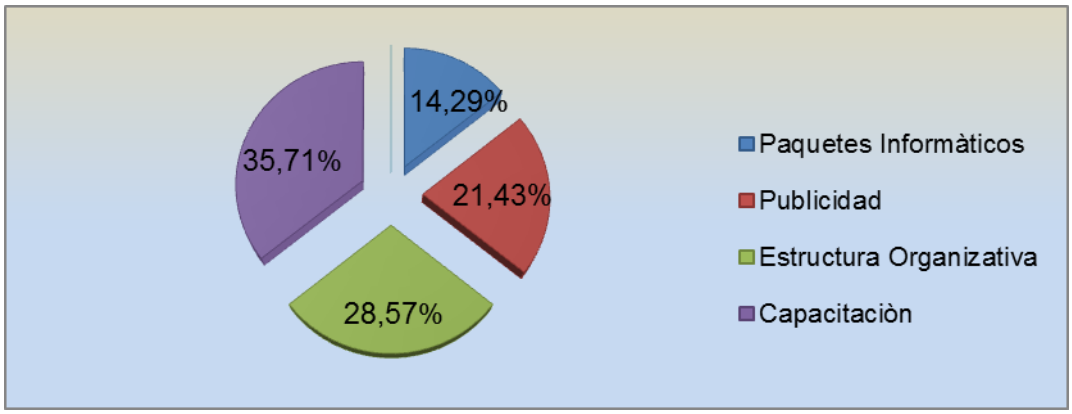
**CUADRO 9**

| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|---|---|
| Paquetes Informáticos | 2 | 14.29% |
| Publicidad | 3 | 21.43% |
| Estructura Organizativa | 4 | 28.57% |
| Capacitación | 5 | 35.71% |
| Otros | - | - |
| **TOTAL** | **14** | **100,00%** |

FUENTE: Directivos y Empleados de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**Gráfico Nro. 3**




FUENTE: Directivos y Empleados de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los datos obtenidos el 35.71% de directivos y empleados manifestaron que se debería mejorar en capacitación; el 28.57% comentaron que se debería mejorar en la Estructura Organizacional de la empresa por lo que no se encuentra no muy bien dividida las funciones; el 21.43% dan a conocer que se debería mejorar en Publicidad; y el 14.29% manifestaron que se debería mejorar en Paquetes Informáticos.

4. **¿Los productos de qué manera fueron difundidos en el mercado local de la Ciudad de Loja?**

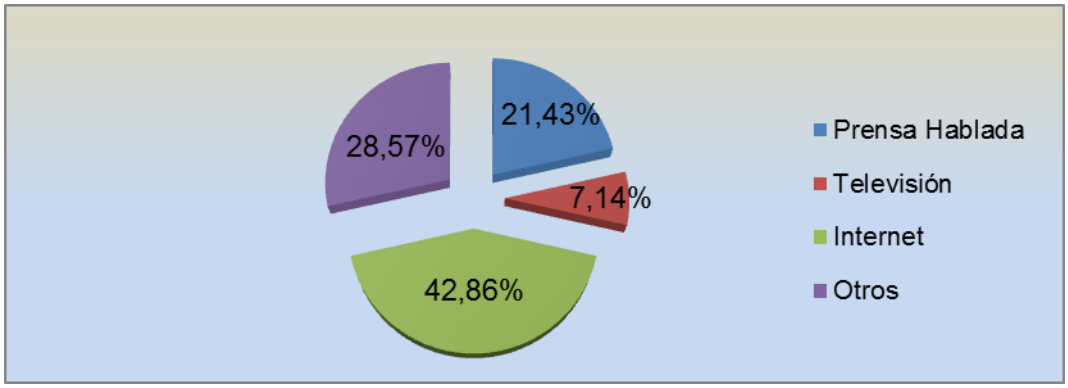
**CUADRO 10**

| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|---|---|
| Prensa Hablada | 3 | 21.43% |
| Televisión | 1 | 7.14% |
| Internet | 6 | 42.86% |
| Prensa Escrita | - | - |
| Otros | 4 | 28.57% |
| **TOTAL** | **14** | **100,00%** |

FUENTE: Directivos y Empleados de la Empresa Industrial “Nutrida”

ELABORADO: El Autor

**Gráfico Nro. 4**




FUENTE: Directivos y Empleados de la Empresa Industrial "Nutrida"
ELABORADO: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

El 42.86% comentan que se lo realiza por medio de Internet; el 28.57%manifiestan que se da a conocer por otros medios como amigos, familiares; el 21.43% comentan que se lo realiza por medio de la prensa hablada; y el 7.14% restante por medio de la publicidad televisiva. Las variables expuestas son las que merecen principal atención por parte de los directivos ya que estas son necesarias para ganarse un espacio en el mercado local, provincial y nacional.

5. **¿Cite las Fortalezas y Debilidades que según su criterio presenta la Empresa Industrial "Nutrida "de la Ciudad de Loja?**

***FORTALEZAS***

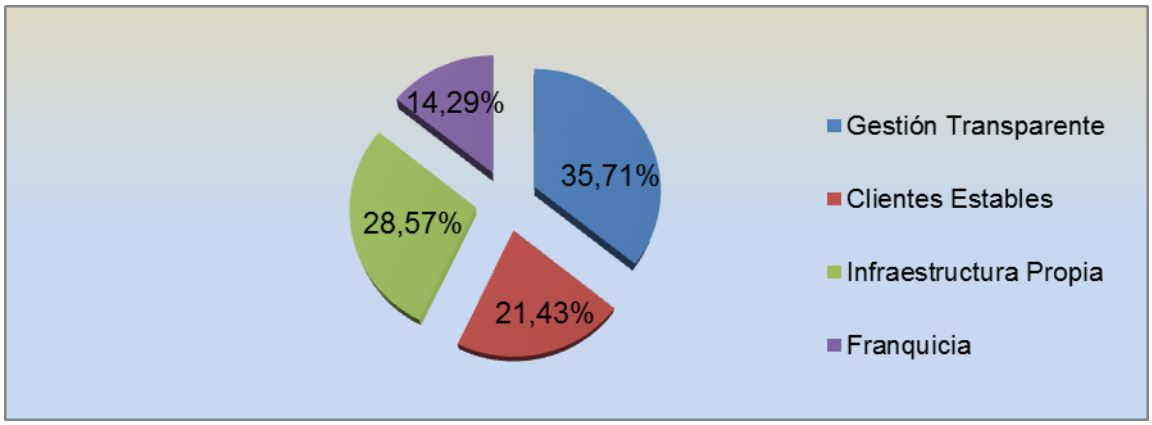
**CUADRO 11**

| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|---|---|
| Gestión Transparente | 5 | 35.71% |
| Clientes Estables | 3 | 21.43% |
| Infraestructura Propia | 4 | 28.57% |
| Franquicia | 2 | 14.29% |
| **TOTAL** | **14** | **100,00%** |

FUENTE: Directivos y Empleados de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**Gráfico Nro. 5a**




FUENTE: Directivos y Empleados de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

El 35.71% responden como fortaleza que la gestión de la empresa es transparente; el 28.57% comentaron que cuentan con infraestructura propia; el21.43%manifiestan que los clientes son estables; y el 14.29% restante de directivos y empleados manifiestan que cuentan con un sistema de franquicia. Es necesario reconocer las fortalezas que presenta ya que es el éxito de cualquier organización y en especial de una empresa industrial que está orientada a cumplir con el engrandecimiento del mercado Nacional.

**DEBILIDADES**

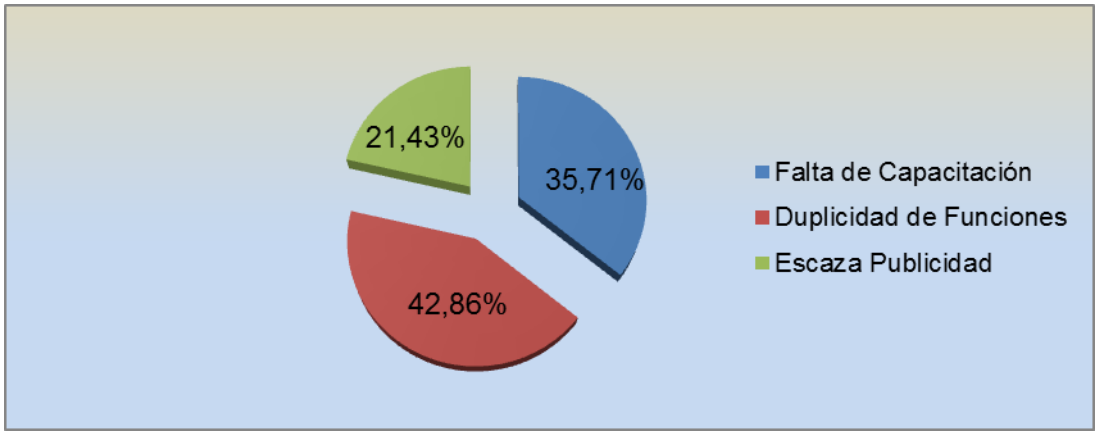
**CUADRO 12**

| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|---|---|
| Falta de Capacitación | 5 | 35.71% |
| Duplicidad de Funciones | 6 | 42.86% |
| Escaza Publicidad | 3 | 21.43% |
| **TOTAL** | **14** | **100%** |

FUENTE: Directivos y Empleados de la Empresa Industrial “Nutrida”

ELABORADO: El Autor

**Gráfico Nro. 5b**




FUENTE: Directivos y Empleados de la Empresa Industrial “Nutrida”

ELABORADO: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los datos obtenidos el 42.86% de directivos y empleados responden que existe duplicidad de funciones, lo cual influye en la actividades de la empresa; él 35.71% manifestaron se debería implementar más programas de capacitación; yel21.43% habla que no hay suficiente publicidad por los distintos medios de comunicación. Las debilidades expuestas disminuyen la posibilidad de crecimiento de la empresa; afectando la competitividad con las demás empresas productoras. Factores que deben promover a los directivos a tomar acciones con el fin de corregirlos y de esta manera ser una de las empresas reconocidas en el País.

6. **¿Qué sugerencias aportaría Usted para incorporarlas en la Planificación Estratégica, para la Empresa Industrial "Nutrida de la Ciudad de Loja?**

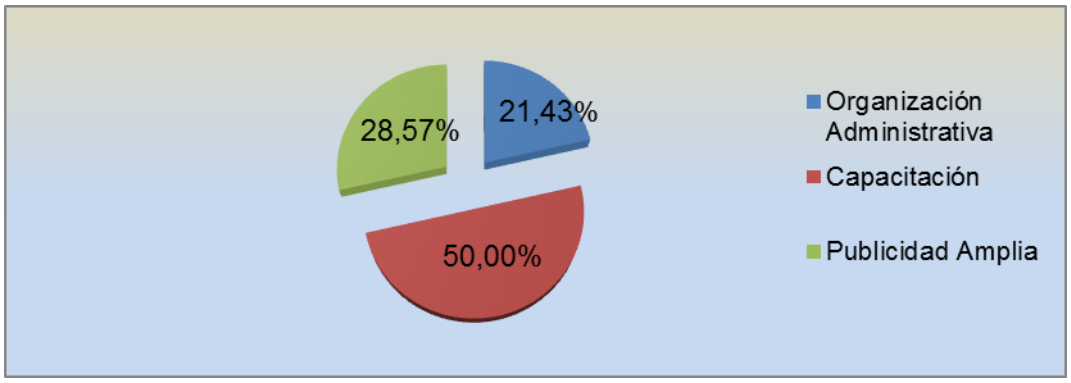
**CUADRO 13**

| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|---|---|
| Organización Administrativa | 3 | 21.43% |
| Capacitación | 7 | 50% |
| Publicidad amplia | 4 | 28.57% |
| **TOTAL** | **14** | **100,00%** |

FUENTE: Directivos y Empleados de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**Gráfico Nro. 6**




FUENTE: Directivos y Empleados de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

Como se puede evidenciar él 50%manifiestan sobre la implementación de mayores programas de capacitación; el 28.57% de encuestados dan a conocer las sugerencias la mismas que están dirigidas al incremento de publicidad; y el 21.43% restante opinan que debe existir una buena organización administrativa y así lograr las metas y objetivos propuestos. Se debe tomar en cuenta las sugerencias y aportes expuestos ya que son importantes en la planificación de una empresa con la finalidad de producir resultados favorables en el futuro.

**ENCUESTAS DIRIGIDAS A CLIENTES DE LA EMPRESA INDUSTRIAL "NUTRIDA" DE LA CIUDAD DE LOJA**

1. **¿Señale el grado de satisfacción que Usted tiene con los productos que brinda la Empresa?**

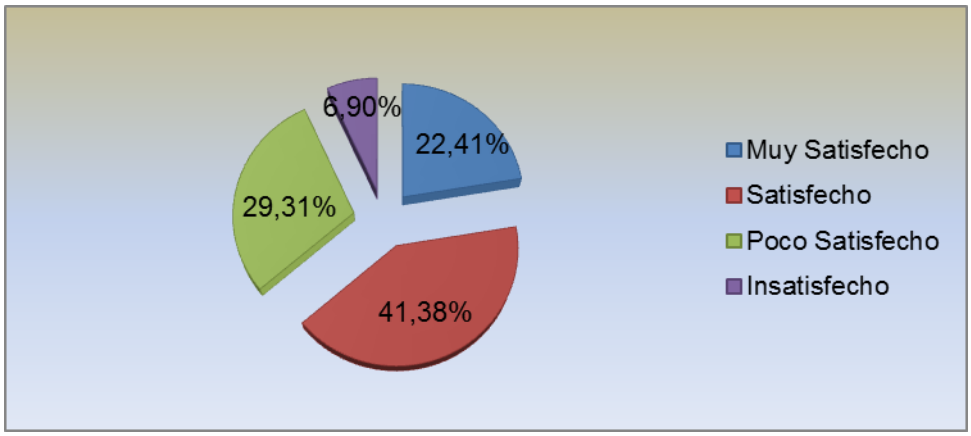
**CUADRO 14**

| *VARIABLE* | *FRECUENCIA* | *PORCENTAJE* |
|---|---|---|
| Muy satisfecho | 13 | 22.41% |
| Satisfecho | 24 | 41.38% |
| Poco satisfecho | 17 | 29.31% |
| Insatisfecho | 4 | 6.90% |
| ***TOTAL*** | **58** | **100,00%** |

FUENTE: Clientes de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**Gráfico Nro. 7**




FUENTE: Clientes de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

El 41.38% manifiestan que se sienten satisfechos con los productos que brinda la empresa, el 29.31% dicen estar poco satisfecho, mientras que el 22.41% están muy satisfechos y el 6.90% dicen estar insatisfechos con los productos, ya que consideran que los productos que brinda toda empresa deben estar orientados a suplir las necesidades de los clientes de manera eficiente.

2. **¿Señale los motivos por los cuales usted sigue perteneciendo como cliente de la empresa?**

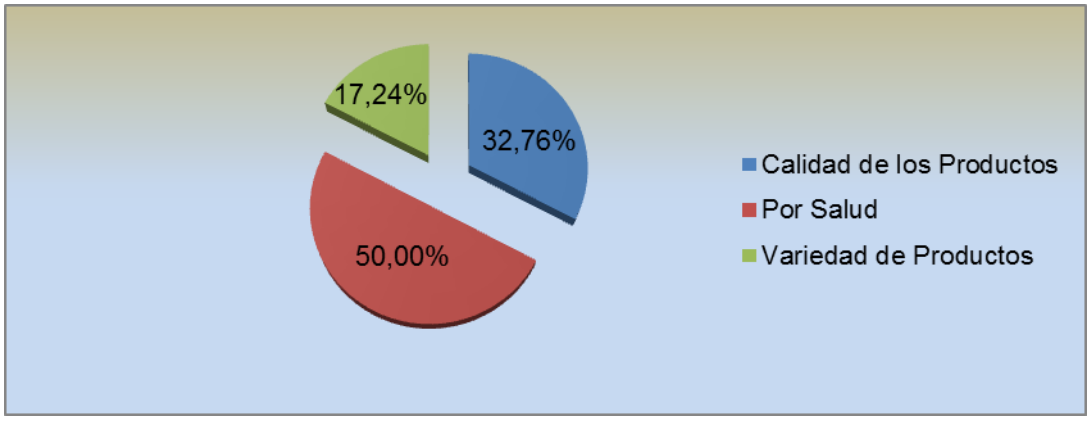
**CUADRO 15**

| *VARIABLE* | *FRECUENCIA* | *PORCENTAJE* |
|---|---|---|
| Calidad de los Productos | 19 | 32.76% |
| Por Salud | 29 | 50.00% |
| Variedad de Productos | 10 | 17.24% |
| Otros | - | - |
| ***TOTAL*** | **58** | **100,00%** |

FUENTE: Clientes de la Empresa Industrial “Nutrida”

ELABORADO: El Autor

**Gráfico Nro. 8**




FUENTE: Clientes de la Empresa Industrial “Nutrida”

ELABORADO: El Autor

**INTERPRETACIÓN**

El 50% manifiestan que sigue como cliente de la empresa por salud que los productos ofrecen, mientras que el 32.76% comentan que era por la calidad de productos; y el 17.24% por la variedad de productos que brinda la empresa.

3. **¿Señale los productos que más adquiere de la empresa?**

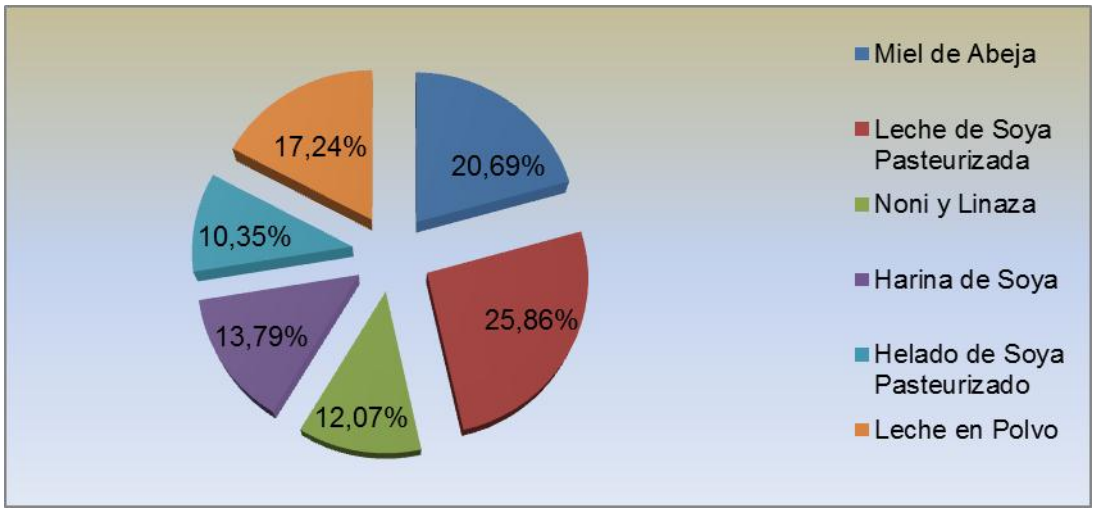
**CUADRO 16**

| *VARIABLE* | *FRECUENCIA* | *PORCENTAJE* |
|---|---|---|
| Miel de Abeja | 12 | 20.69% |
| Leche de Soya Pasteurizada | 15 | 25.86% |
| Noni y Linaza | 7 | 12.07% |
| Harina de Soya | 8 | 13.79% |
| Helado de Soya Pasteurizado | 6 | 10.35% |
| Leche en Polvo | 10 | 17.24% |
| ***TOTAL*** | **58** | **100,00%** |

FUENTE: Clientes de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**Gráfico Nro. 9**




FUENTE: Clientes de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los datos obtenidos el 25.86% de clientes responden que el producto que más adquiere es la leche de soya pasteurizada; mientras que el 20.69% comentan que es la Miel de Abeja la de más consumo; el 17.24% responden que la leche en polvo; 13.79% de encuestados manifiestan que más adquiere Harina de Soya; 12.07% manifiestan que es Noni y Linaza; y el 10.53% más adquiere Helado de Soya Pasteurizado. Se debe tomar en cuenta los productos con más y menos acogida ya que son importantes en la producción de una empresa.

4. **¿De qué manera conoce acerca de los productos que ofrece la Empresa Industrial "Nutrida" de la ciudad de Loja?**

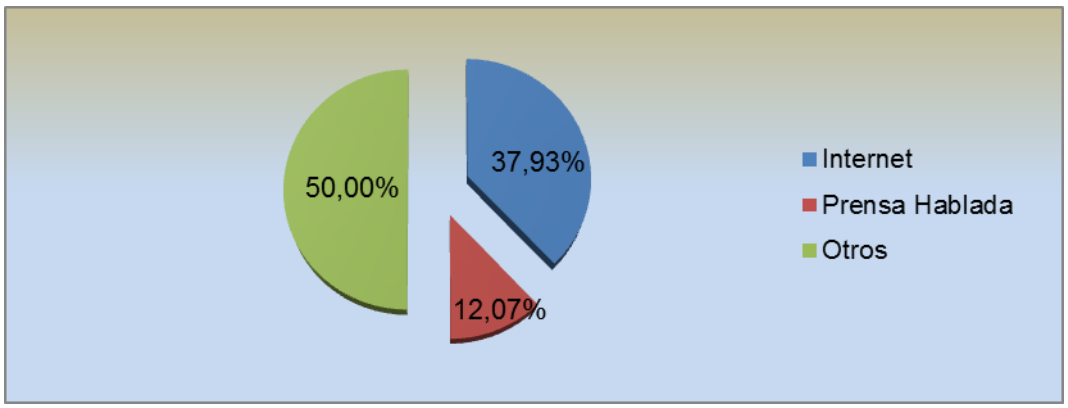
**CUADRO 17**

| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|---|---|
| Internet | 22 | 37.93% |
| Prensa Hablada | 7 | 12.07% |
| Televisión | - | - |
| Otros | 29 | 50% |
| **TOTAL** | **58** | **100,00%** |

FUENTE: Clientes de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**Gráfico Nro. 10**




FUENTE: Clientes de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

El 50.00% hace referencia a otros medios como amigos y familiares; el 37.93% de clientes manifiestan que los productos conoció por medio de internet; y el 12.07% restante comentan que por medio de la prensa hablada. Ningún cliente manifestó que conoció por medio televisivo. La publicidad es una herramienta indispensable para darse a conocer y de la misma manera ganar un espacio en el mercado comercial.

5. **¿Cite las Fortalezas y debilidades que según su criterio presenta la Empresa Industrial "Nutrida" de la ciudad de Loja?**

***FORTALEZAS***

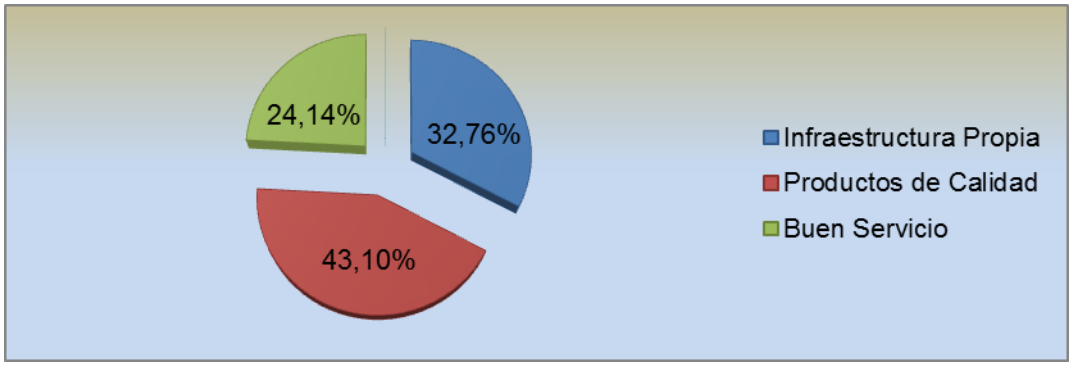
**CUADRO 18**

| *VARIABLE* | *FRECUENCIA* | *PORCENTAJE* |
|---|---|---|
| Infraestructura Propia | 19 | 32.76% |
| Productos de Calidad | 25 | 43.10% |
| Buen Servicio | 14 | 24.14% |
| ***TOTAL*** | **58** | **100,00%** |

FUENTE: Clientes de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**Gráfico Nro. 11a**




FUENTE: Clientes de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

El 43.10% comentaron que distribuye productos de calidad; el 32.76% de clientes manifiestan que la empresa cuenta con infraestructura propia, lo cual es beneficioso para la empresa; y el 24.14% hace referencia al buen servicio que la empresa da. Es necesario reconocer las fortalezas que presenta la empresa ya que es el éxito de cualquier organización, y en especial de una empresa industrial que está orientada a la sociedad y el engrandecimiento del mercado nacional.

***DEBILIDADES***

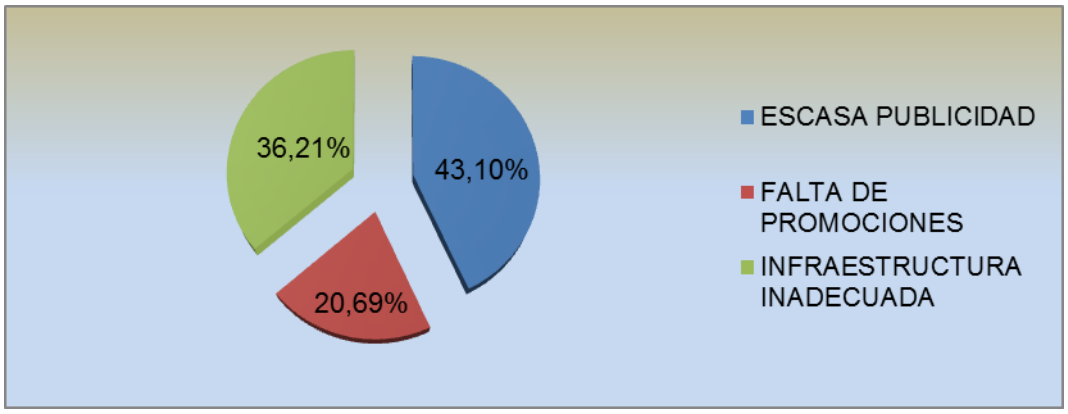
**CUADRO 19**

| *VARIABLE* | *FRECUENCIA* | *PORCENTAJE* |
|---|---|---|
| Escasa publicidad | 25 | 43.10% |
| Falta de promociones | 12 | 20.69% |
| Infraestructura Inadecuada. | 21 | 36.21% |
| *TOTAL* | **58** | **100,00%** |

FUENTE: Clientes de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**Gráfico Nro. 11b**




FUENTE: Clientes de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

El 43.10% de clientes manifiestan que la empresa no cuenta con suficientes programas publicitarios, por lo cual no se da a conocer; el 36.21% hacen referencia a la infraestructura que debería ampliarse, para

una mejor imagen de la empresa; y el 20.69% manifiestan que la empresa debería implementar promociones para motivar a sus clientes.

6. **¿Qué sugerencias daría Usted a los Directivos de la empresa para el mejoramiento de la misma?**

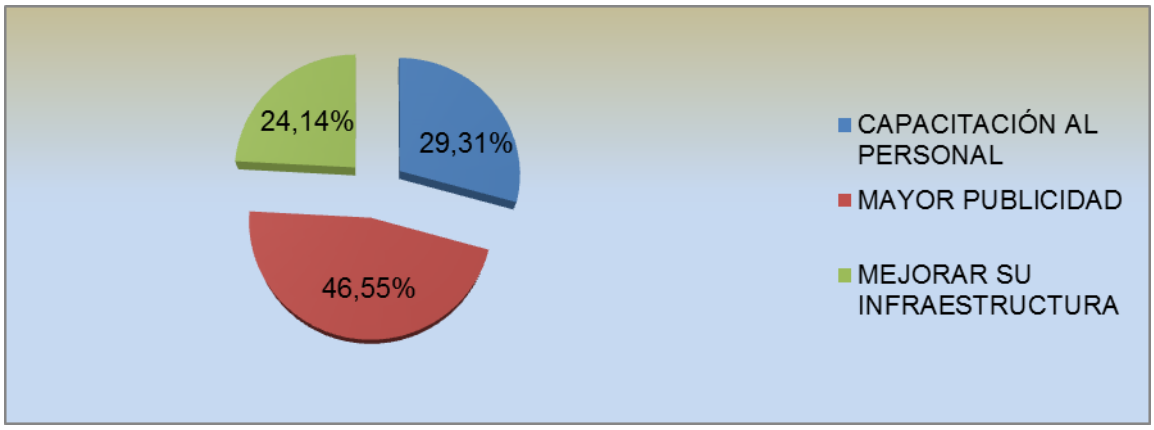
**CUADRO 20**

| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|---|---|
| Que Capacite al personal | 17 | 29.31% |
| Mayor Publicidad | 27 | 46.55% |
| Mejorar su Infraestructura | 14 | 24.14% |
| **TOTAL** | **58** | **100,00%** |

FUENTE: Clientes de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**Gráfico Nro. 12**




FUENTE: Clientes de la Empresa Industrial "Nutrida"

ELABORADO: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

De los encuestados el 46.55% manifiestan que realice mayor publicidad para atraer más clientes a la empresa; el 29.31% sugiere que se capacite al personal; y el 24.14% que mejore su infraestructura. Se debe tomar en cuenta las sugerencias y aportes expuestos, considerados importantes para el crecimiento de la empresa.

## 6.2 DIAGNÓSTICO

Mediante la aplicación de técnicas de recolección de información se conoce que la empresa industrial "Nutrida"; no cuenta con una planificación estratégica, de esta manera no le permite un mejor desempeño acorde con los requerimientos y necesidades de la sociedad.

La implementación de una planificación estratégica generará un cambio profundo tanto administrativo como financiero, dotando de herramientas útiles encaminadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos con la finalidad de convertirse en una institución capaz de sobresalir frente a las demás empresas nacionales.

La empresa necesita mejorar a nivel organizacional ya que es el pilar fundamental para definir actividades y objetivos a cumplir, a esto se suma la falta de capacitación constante a sus empleados para que ellos tengan mayores conocimientos y así facilitar el normal desarrollo de sus actividades con eficiencia. En cuanto a publicidad la falta de ella no les ha

permitido que la empresa sea muy conocida por más personas, ni el producto que esta brinda a la ciudadanía en general.

Se considera indispensable reconocer las fortalezas que presenta la empresa como son: Gestión transparente, clientes estables, infraestructura propia, sistema de franquicia, productos de calidad, buen servicio y variedad de productos; que de esta forma les permite solventar las necesidades que tiene.

Las sugerencias expuestas por parte de la ciudadanía en cuanto a la organización, publicidad y servicios son un aporte valioso que ayudarán en la realización de la planificación estratégica, las mismas que permitirán el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos con resultados favorables en el futuro. En esta perspectiva, los involucrados de manera directa e indirecta están dispuestos a participar y apoyar para que se realice la planificación estratégica en la empresa, ya que esto conlleva a una reconstrucción en el ámbito administrativo y financiero que permitirá la verdadera razón de su existencia, direccionándola hacia el camino de la superación y el crecimiento empresarial.

## 6.3 DESARROLLO DE LA "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA "

### 6.3.1 Propuesta

**"**Planificación Estratégica a la Empresa Industrial Nutrida de la ciudad de Loja, 2011 – 2015"

### 6.3.2 Presentación

La presente Planificación Estratégica pretende servir de apoyo a la empresa industrial “Nutrida “desde un punto de vista teórico y práctico, el cual está basado en la realización de una Planificación Estratégica y consciente de que la misma será indispensable para mantenerse dentro del mercado financiero, propiciando fuentes de trabajo y un mejor nivel de vida de sus directivos y clientes.

Establecer instrumentos que permitan abordar en forma simple y aplicable los complejos temas del campo empresarial, requiere la unidad de sus integrantes, orientación personalizada y sobre todo cambios de mentalidades cerradas a mentalidades abiertas a los cambios y nuevos estilos de planificación; poco a poco los clientes externos exigen más y mejor calidad de servicio debido a la competencia entre empresas, es ahí donde se debe potenciar las fortalezas, disminuir debilidades, aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas, pero como lograrlo si no se ha determinado estos factores, es allí donde se hace indispensable la formulación de una planificación estratégica, que no solo permita conocer la situación actual, sino determinar la incidencia de los factores, establecer líneas de acción, visión, misión, objetivos, valores corporativos y estrategias que ayuden a la empresa a perdurar en el tiempo.

La aplicación de esta herramienta de planificación, para la **Empresa Industrial “Nutrida “**para luego ser implementada en las actividades cotidianas de la empresa.

### 6.3.3 Justificación

Tomando en cuenta que toda organización independientemente del sector al que pertenezca necesita una planificación que le permita organizar sus actividades de manera que logre la consecución de los fines propuestos; se considera que la elaboración de la planificación estratégica servirá para determinar lineamientos sobre qué hacer y cómo proyectarlo.

El presente trabajo investigativo se justifica debido a la falta de una planificación estratégica en la empresa industrial “Nutrida “, ya que la carencia de la misma no le permite estar en un posicionamiento competitivo dentro del entorno donde se desenvuelve frente a las demás empresas del sistema comercial local.

Es de vital importancia ya que servirá de guía para que la gestión administrativa sea eficiente, efectiva y de esta manera se estaría atendiendo en forma oportuna las necesidades de los trabajadores de la empresa.

### 6.3.4 Objetivo

La presente planificación estratégica tiene como objetivo fundamental servir de herramienta importante en la administración y operación de la Empresa permitiendo potenciar sus recursos y maximizar las utilidades.

### 6.3.5 Contexto De La Empresa Industrial “Nutrida”

#### 6.3.5.1 Reseña Histórica

Tomando en cuenta esta problemática social y como una alternativa para apoyar a las familias, la Empresa Industrial Nutrida fue creada el 9 de mayo de 2009 en la ciudad de Loja. Cuenta con sucursales en las siguientes ciudades: Cuenca, Zamora y Santo Domingo; contando con distribuidores propios. En la ciudad de Loja posee 10trabajadores por lo que es considerada como una pequeña empresa. La empresa Nutrida se dedicada a la elaboración de leche de soya en polvo, harina de soya, noni y linaza en polvo, miel de abeja, productos de excelente calidad y para todas las edades. La empresa está representada por Ing. Juan Carlos Campoverde. Gerente; Inge. Mariuxi Carpio Secretaria Contadora; Ing. John Campoverde. Marketing y Ventas e Lic. Mauricio Carpio. Asesor Jurídico; así también cuentan con vendedores propios los cuales suelen hacer intercambio con otras empresas dentro del sector alimentos y así ampliar a otras ciudades, en nuestra ciudad se encuentra ubicada en las calles Andrés Bello 12-81 y Bernardo Valdivieso, con RUC : 1102628201001. La misma cuenta con personería Jurídica y derecho Público; contando en la actualidad con una infraestructura propia.

#### 6.3.5.2 Base Legal

Las actividades administrativas, financieras e empresariales de la Empresa Nutrida están regidas y reguladas por:

1. La Constitución de la República del Ecuador
2. Estatutos de la Empresa
3. Reglamento Interno
4. Ministerio de Salud
5. Reglamento de Registro y Control Sanitario
6. Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados

   Norma: Decreto Ejecutivo 3253.

#### 6.3.5.3 Objetivos

**General:**

"Contribuirá a mejor la calidad de vida de las personas a través de productos de excelente calidad".

**Específicos:**

1. Trabajar activamente en defensa de los clientes de la Empresa.

2. Fomentar la solidaridad y compañerismo entre los empleados y directivos y velar para que sus intereses no sean conculcados.

3. Coordinar con instituciones públicas y privadas para efectos de capacitación y financiamiento de proyectos y otros apoyos.

4. Realizar actividades que vayan en beneficio de los miembros de la empresa, incentivando al trabajo organizado, la solidaridad y la prestación de servicios de calidad de ser el caso.

5. Promover acciones por el rescate de valores humanos, culturales, ancestrales, ambientales y turísticos.

#### 6.3.5.4 Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes; dotando al mercado nacional con productos agroindustriales /medicina natural; con la aplicación normas técnicas que garanticen la calidad total.

#### 6.3.5.5 Visión

Ser líderes en el mercado local con perspectiva a cobertura nacional con nuestros productos agroindustriales/medicina natural, para el desarrollo y conservación del ser humano.

#### 6.3.5.6 Tipo De Negocio

La empresa industrial “Nutrida” ofrece a sus clientes servicios tales como:

1. Leche de soya pasteurizada.
2. Leche en polvo.
3. Harina de soya.
4. Noni y linaza.
5. Helado de soya pasteurizado.

6. Miel de abeja.

Productos de excelente calidad y para todas las edades, es necesario recalcar que se encuentra controlado por elMinisterio de Salud Pública.

### 6.3.5.7 Niveles de la Estructura Organizacional

1. **Nivel Directivo**

La administración, gestión, organización y representación legal, definición y aprobación de las políticas, estrategias, planes de desarrollo, presupuestos, normas, procedimientos y disposiciones emanadas por la junta general de accionistas.

- **Nivel Ejecutivo**

Los estamentos ejecutivos, están conformados por el gerente general y los departamentos de área.

2. **Nivel Asesor**

Estará orientada a prestar asistencia técnica a los niveles directivo y operativo en cuestiones de planeación, programación y proyección de las

actividades empresariales, en materias legales y en asuntos de organización administrativa.

3. **Nivel Administrativo**

Nivel de apoyo en los procesos administrativos integrales de la empresa. Está conformada por los jefes de departamento o sección.

4. **Nivel Operativo**

El nivel operativo de la Empresa está conformado por:

El Departamento Financiero–Administrativo, Departamento de Operaciones y el Departamento de Negocios.

**6.3.5.8 Valores de la Empresa Industrial "Nutrida"**

1. **Honestidad:** principio esencial de nuestro recurso humano, demostrado en acciones, pensamientos y actitudes que garantiza un ambiente de confianza y transparencia.

2. **Respeto:** comportamiento de los trabajadores de nuestra industrial, basada en la armonía de las relaciones interpersonales, aceptando y reconociendo la dignidad humana , las ideas y el desempeño de las funciones reflejadas en la buena imagen de la empresa .

3. **Puntualidad:** actitud de los trabajadores para cumplir oportuna y eficientemente las tareas asignadas a efecto de valorar el tiempo propio y el de los demás.

4. **Responsabilidad:** compromiso personal y laboral de tomar las decisiones correctas para cumplir y hacer cumplir las tareas encomendadas.

5. **Lealtad:** fidelidad con uno mismo y con los demás en el comportamiento personal y laboral, cuidando los intereses de los clientes y la integridad e imagen de la empresa

### 6.3.5.9 La Franquicia

**Gráfico Nro. 13**

El formato de negocio que ofrece Industrial “Nutrida”, es ideal para personas con visión empresarial, que deseen ser independientes e invertir en su propio negocio. Las franquicias “Nutrida”, son una opción de negocio rentable y de bajo riesgo. Las franquicias son negocios bien Estructurados; operativa, administrativa y logísticamente con el respaldo de una marca registrada en el mercado Ecuatoriano.

Para comercializar los productos se debe pagar un derecho de entrada al firmar el contrato por $25.000 y no se pagarán regalías.

Al firmar el contrato Industrial Nutrida se compromete a cumplir con tres elementos o etapas.

1. La Licencia de Uso de Marca.

2. La Transferencia de Tecnología (Pasteurizadora, envasadora, 2 congeladores, 2 refrigeradores con capacidad de 200 litros diarios y carros tanques repartidores).

3. La Asistencia continúa.

**Los productos a comercializarse son:**

1. Leche de Soya de 900 ml y,

2. Helado de Soya de 200 ml

La distribución se realizará a través de carros repartidores con venta directa en parques, centros infantiles, guarderías, escuelas, colegios, centros de recreación y eventos deportivos.

La rentabilidad de franquiciado es considerable y se pretende incrementar la producción en un 100%.

### 6.3.6 Análisis Organizacional Foda

**CUADRO 21**

| | FORTALEZAS F | DEBILIDADES D |
|---|---|---|
| | ➢ Gestión transparente.<br>➢ Clientes estables.<br>➢ Infraestructura propia.<br>➢ Sistema de Franquicia.<br>➢ Productos de calidad.<br>➢ Buen servicio.<br>➢ Variedad de Productos. | ➢ Falta de una planificación estratégica.<br>➢ Limitada capacitación del personal.<br>➢ Falta de difusión de los servicios prestados por la empresa.<br>➢ Estructura organizacional no muy bien definida.<br>➢ Duplicidad de funciones.<br>➢ Falta de promociones.<br>➢ Ausencia de paquetes informáticos.<br>➢ Infraestructura inadecuada. |

| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIA FO | ESTRATEGIA DO |
|---|---|---|
| - Existencia de fuentes de financiamiento empresas privadas.<br>- Existencia de centros de capacitación para el personal y directivos.<br>- Existencia de medios de comunicación para la aplicación de publicidad.<br>- Empresas que prestan los servicios de mantenimiento de computadoras y colocación de paquetes informáticos. | • Fortalecer la imagen institucional.<br>• Convenio con entidades financieras nacionales.<br>• Implementar una campaña publicitaria. | • Elaboración de una Planificación Estratégica.<br>• Elaboración de un plan operativo anual (POA)perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa.<br>• Elaborar un manual de funciones que le permitan definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como las funciones y responsabilidades del personal. |
| **AMENAZAS** | **ESTRATEGIA FA** | **ESTRATEGIA DA** |
| - Presencia de nuevas empresas.<br>- Inestabilidad económica, política nacional y mundial.<br>- Competidores con acceso a tecnología de punta aplicadas para mejorar la productividad y eficiencia.<br>- La competencia utiliza nuevas formas de atraer clientes. | • Implementación de tecnología de punta.<br>• Creación de sucursales en la ciudad y provincia de Loja. | • Planes de capacitación a los directivos y empleados de la empresa.<br>• Incentivar a los clientes a través de promociones. |

### 6.3.7 Análisis Organizacional Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

**CUADRO 22**

| FACTORES | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | RESULTADO |
|---|---|---|---|
| **FORTALEZAS** | | | |
| **Gestión transparente** | 0,06 | 4 | 0,24 |
| **Clientes estables** | 0,05 | 3 | 0.15 |
| **Infraestructura propia** | 0,04 | 4 | 0.16 |
| **Sistema de Franquicia.** | 0,04 | 4 | 0.16 |
| **Productos de calidad** | 0,06 | 3 | 0.18 |
| **Buen Servicio** | 0,03 | 3 | 0.09 |
| **Variedad de Productos** | 0.04 | 4 | 0.16 |
| **DEBILIDADES** | | | |
| **Falta de una planificación estratégica** | 0,10 | 1 | 0.10 |
| **Limitada capacitación del personal** | 0,10 | 1 | 0.10 |
| **Falta de difusión de los servicios prestados por la empresa.** | 0,10 | 1 | 0.09 |
| **Estructura Organizacional no muy bien definida.** | 0,10 | 1 | 0.10 |
| **Duplicidad de funciones.** | 0.10 | 1 | 0.10 |
| **Falta de promociones** | 0,04 | 2 | 0.10 |
| **Ausencia de paquetes informáticos para la generación de información.** | 0.06 | 2 | 0.12 |
| **Infraestructura inadecuada** | 0.08 | 1 | 0.08 |
| **TOTAL** | 1,00 | | 1.93 |

**CALIFICACIÓN**

Debilidad mayor: 1 Debilidad menor: 2 Fortaleza menor: 3 Fortaleza mayor: 4

**RESULTADOS MAYORES A 2.50 INDICAN PREPONDERANCIA DE FORTALEZA EN LA EMPRESA, MIENTRASQUE LOS VALORES MENORES QUE 2.50 SIGNIFICA PREDOMINO DE DEBILIDADES.**

Una vez realizada la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) se obtuvo el resultado de 1.93 el mismo que se encuentra bajo del valor estándar que es de 2,50, considerando de esta manera que la Empresa Industrial "Nutrida" tiene obstáculos que impide el cumplimiento de los objetivos dificultando el proceso de gestión administrativa, por lo tanto se debe poner mayor énfasis en las debilidades para dar solución inmediata; sin embargo es importante mencionar que la empresa cuenta con fortalezas como transparencia en la Gestión, Infraestructura propia, Productos de excelente calidad, buen servicio; lo cual le permite tener una actividad económica activa, pese a ello se debe tomar en cuenta las debilidades ya que no cuenta con una Planificación Estratégica lo que implica la falta de recursos financieros propios a demás falta de difusión de los servicios prestados por la empresa a lo que se suma la limitada capacitación del personal, como también la Estructura Organizacional no muy bien definida; lo que se pretende encontrar una solución con el presente trabajo investigativo.

### 6.3.8 Análisis Organizacional Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

**CUADRO 23**

| FACTORES | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | RESULTADO |
|---|---|---|---|
| **OPORTUNIDADES** | | | |
| **Existencia de fuentes de financiamiento empresas privadas.** | 0,11 | 3 | 0.33 |
| **Existencia de centros de capacitación para el personal y directivos.** | 0,14 | 4 | 0.56 |
| **Existencia de medios de comunicación para la aplicación de publicidad.** | 0,14 | 4 | 0.56 |
| **Empresas que prestan los servicios de mantenimiento de computadoras y colocación de paquetes informáticos.** | 0,14 | 4 | 0.56 |
| **AMENAZAS** | | | |
| **Presencia de nuevas empresas.** | 0,09 | 2 | 0.18 |
| **Inestabilidad económica, política nacional y mundial.** | 0,13 | 1 | 0.13 |
| **Competidores con acceso a tecnología de punta aplicadas para mejorar la productividad y eficiencia.** | 0,14 | 1 | 0.14 |
| **La competencia utiliza nuevas formas de atraer clientes.** | 0.11 | 2 | 0.22 |
| **TOTAL** | 1 | | 2.68 |

**CALIFICACIÓN**

Amenaza mayor: 1 Amenaza menor: 2 Oportunidad menor: 3 Oportunidad mayor: 4

**RESULTADOS MAYORES DE 2.50 INDICAN QUE LAS OPORTUNIDADES PREDOMINAN EN LA EMPRESA, LOS VALORES MENORES A 2.5 DENOTAN PREDOMINIO DE LA AMENAZAS.**

La evaluación de la matriz de factores externos presenta un resultado de 2,68 el mismo que está sobre el promedio que es 2,50; esto nos indica un predominio de las oportunidades lo que conlleva al crecimiento sostenible de la empresa y la expansión de su mercado.

Una vez realizada la Matriz de Evaluación de Factores Externos(MEFE) se obtuvo el resultado de 2,68 el mismo que se encuentra por encima del valor estándar que es de 2,50 considerando de esta manera que la Empresa "Nutrida" tiene oportunidades muy amplias como fuentes de financiamiento, centros de capitación, medios de comunicación; empresas de servicios informáticos, para el mejor crecimiento de la misma; sin embargo no se debe descuidar de las amenazas como la inestabilidad económica, la presencia de nuevas empresas con mayor tecnología y con nuevas formas de atraer clientes; lo cual repercute la baja de ingresos económicos de la empresa, factores que se deberán considerar para la toma de acciones.

Una vez que he realizado el análisis FODA, he podido determinar que la Empresa Industrial "Nutrida", requiere en forma urgente de cambios

sustanciales, que le permita ser competitiva en el mercado, dentro de la organización, funcionamiento, marketing, etc.

### 6.3.9 Restructuración de la Misión y Visión de la Empresa

**CUADRO 24**

| EMPRESA INDUSTRIAL "NUTRIDA"<br>MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **¿Qué somos como empresa?** | **¿Qué necesidades tienen nuestros usuarios?** | **¿Qué servicios les vamos a ofrecer para satisfacer las necesidades?** | **¿Qué beneficios brinda la empresa a la sociedad?** | **¿Cuáles son nuestros valores?** |
| **Es una empresa industrial que satisface las necesidades, y expectativas de todo el conglomerado lojano, abasteciendo el mercado nacional, con productos agroindustriales y medicinales, garantizando su consumo y calidad en su totalidad, de sus productos.** | **Requieren de productos de calidad, buen servicio, infraestructura adecuada, organización.** | **Ofrecer a los clientes productos nutricionales de excelente calidad.** | **El cuidado de la salud de la ciudadanía Lojana y Ecuatoriana.** | • **Honestidad**<br>• **Respeto**<br>• **Puntualidad**<br>• **Responsabilidad**<br>• **Lealtad** |

**CUADRO 25**

| EMPRESA INDUSTRIAL "NUTRIDA"<br>MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN | | |
|---|---|---|
| **¿Cómo nos vemos en el futuro?** | **¿Qué queremos hacer en el futuro?** | **¿Cómo vemos a la Población?** |
| **En el 2015 la empresa "nutrida" es una entidad modelo de organización y desarrollo siendo líderes en el mercado local y nacional con productos naturales para el desarrollo y conservación del ser humano.** | **Promover el cuidado de la salud, dotada de una amplia infraestructura física, personal capacitado, organización muy bien definida, impulsando el crecimiento de la empresa, y la salud del ser humano.** | **Personas sanas y saludables contribuyendo al desarrollo del país.** |

### 6.3.9.1 Misión

Es una empresa industrial que satisface las necesidades, y expectativas de todo el conglomerado lojano, abasteciendo el mercado nacional, con productos agroindustriales y medicinales, garantizando su consumo y calidad en su totalidad, de sus productos.

### 6.3.9.2 Visión

En el 2015 la empresa "nutrida" es una entidad modelo de organización y desarrollo siendo líderes en el mercado local y nacional con productos naturales para el desarrollo y conservación del ser humano.

### 6.3.10 Ejes de Desarrollo de la Planificación Estratégica

Los ejes de desarrollo sobre los cuales se realizará la planificación estratégica en la Empresa Industrial “Nutrida” son los siguientes:

**CAPACITACIÓN**

**Subtemas**

Actualización, perfil laboral y profesional, programas informáticos, motivación personal, desarrollo de competencias y optimización del tiempo.

**IMAGEN CORPORATIVA**

**Subtemas**

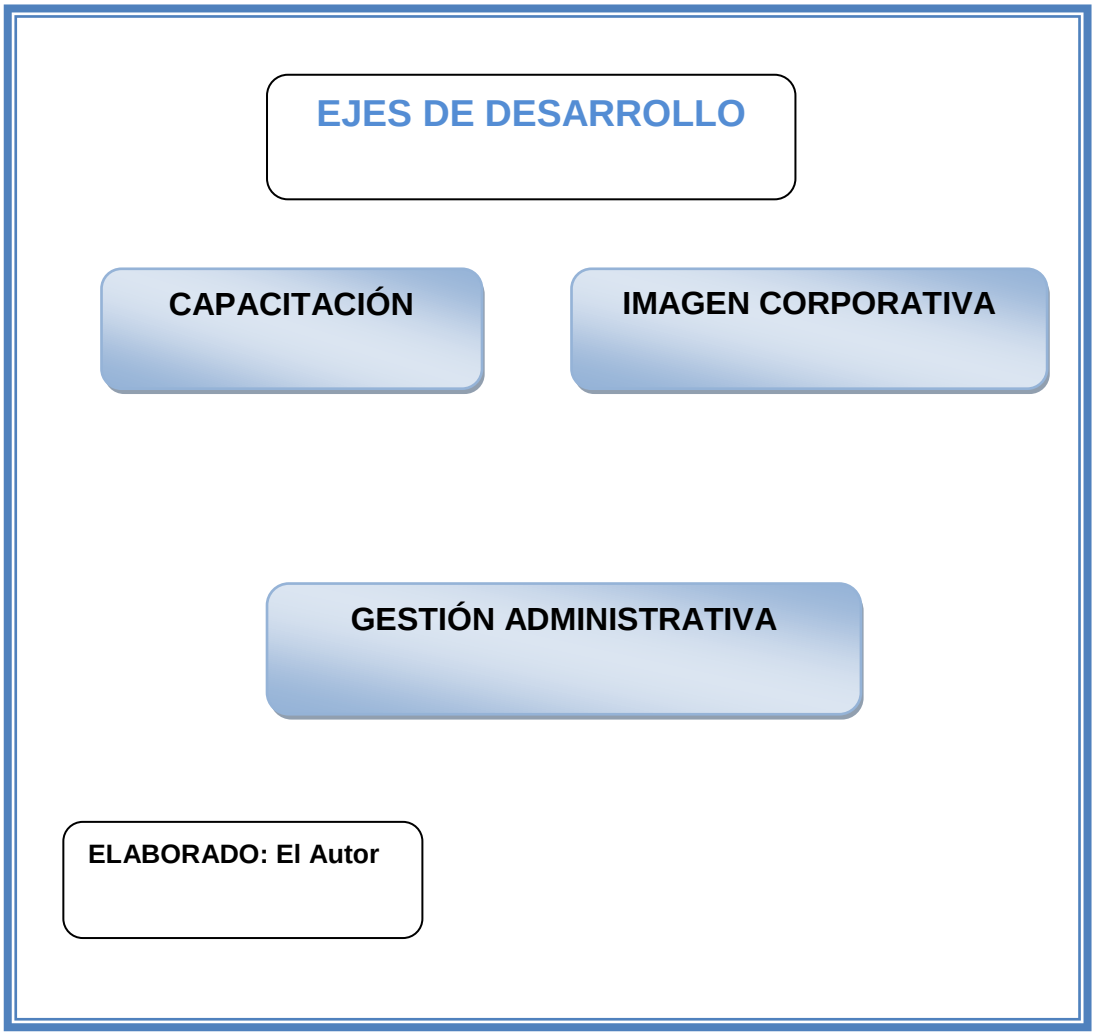
Publicidad, valores empresariales, talleres, buena selección de persona.

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**Subtemas**

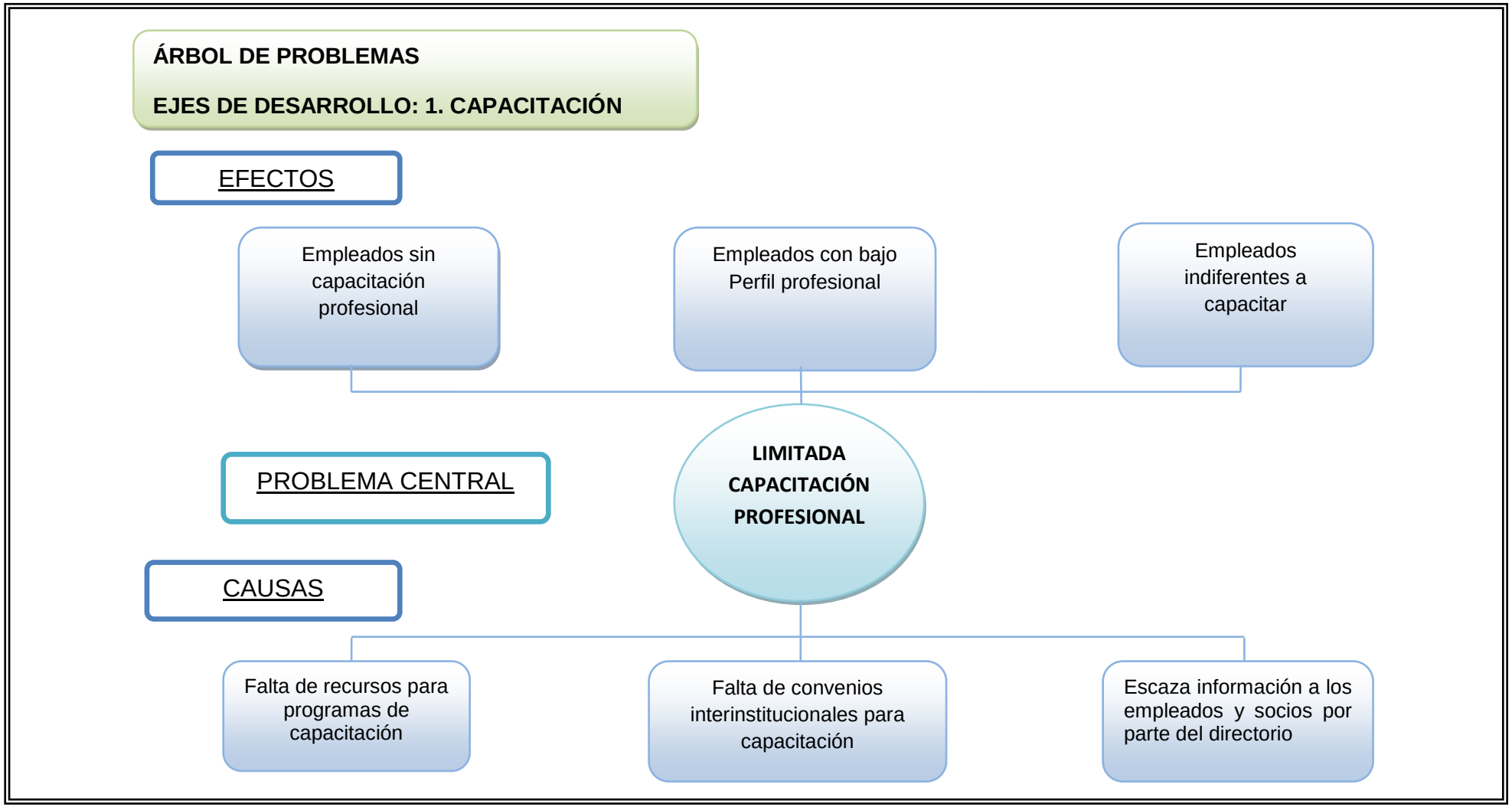
Estructura, organización de aéreas de trabajo. Descripción de Actividades, funciones de puestos de trabajo.

**CUADRO 26**


EJES DE DESARROLLO
CAPACITACIÓN
IMAGEN CORPORATIVA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA
ELABORADO: El Autor

### 6.3.10.1 Problemas y Objetivos por eje de Desarrollo

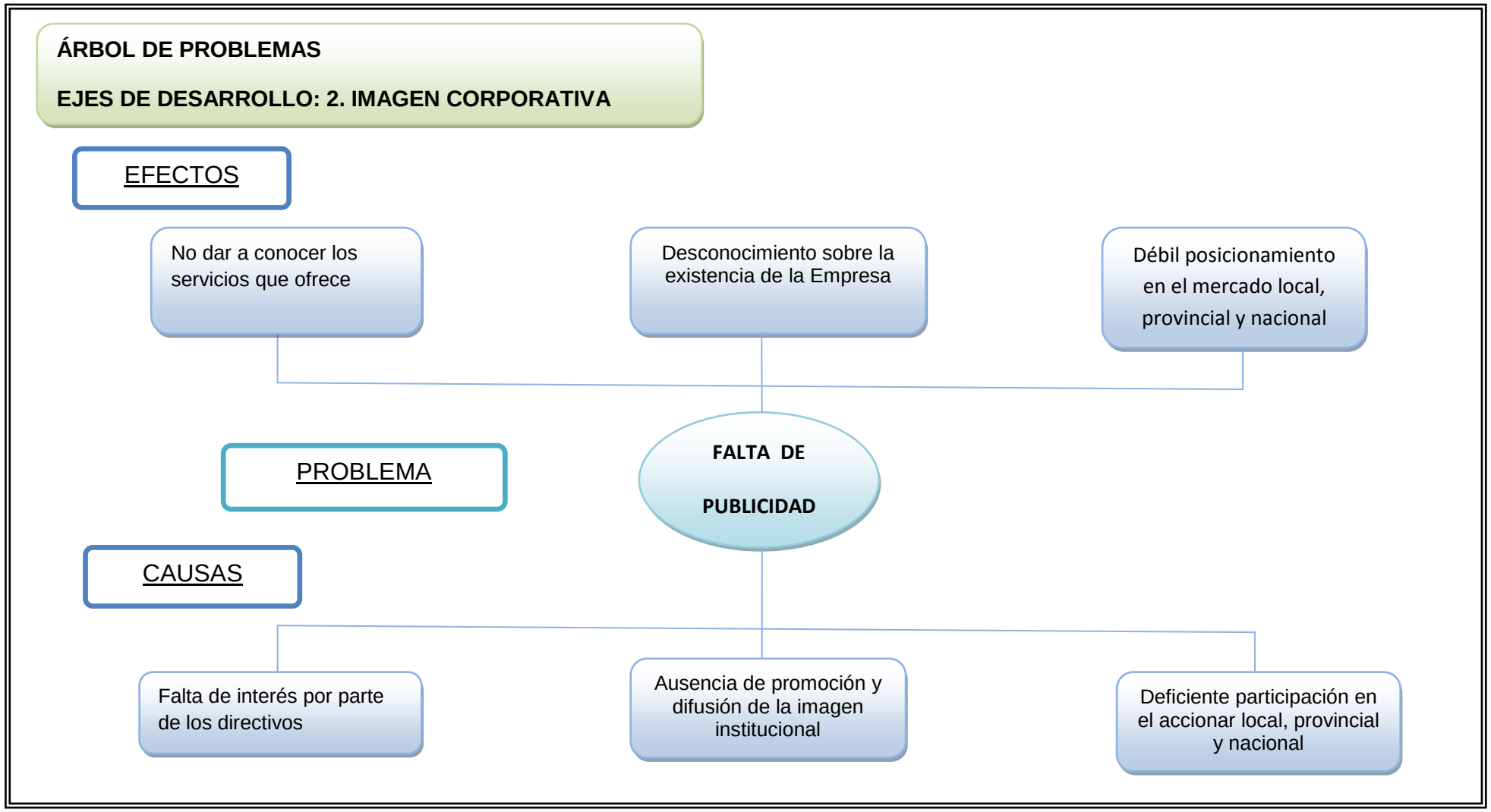
**CUADRO 27**



**CUADRO 28**

ÁRBOL DE OBJETIVOS POR EJE DE DESARROLLO
EJES DE DESARROLLO: 1. CAPACITACIÓN
FINES
Mejoramiento profesional de los empleados
Incentivar y facilitar la concurrencia del personal a cursos de capacitación de asuntos específicos para el desarrollo de la Empresa
Empleados con conocimientos actualizados
OBJETIVO GENERAL
IMPULSAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN
MEDIOS
Ejecución de convenios institucionales con otras empresas
Elaborar programas de capacitación
Seleccionar profesionales capacitados para dictar cursos a los empleados

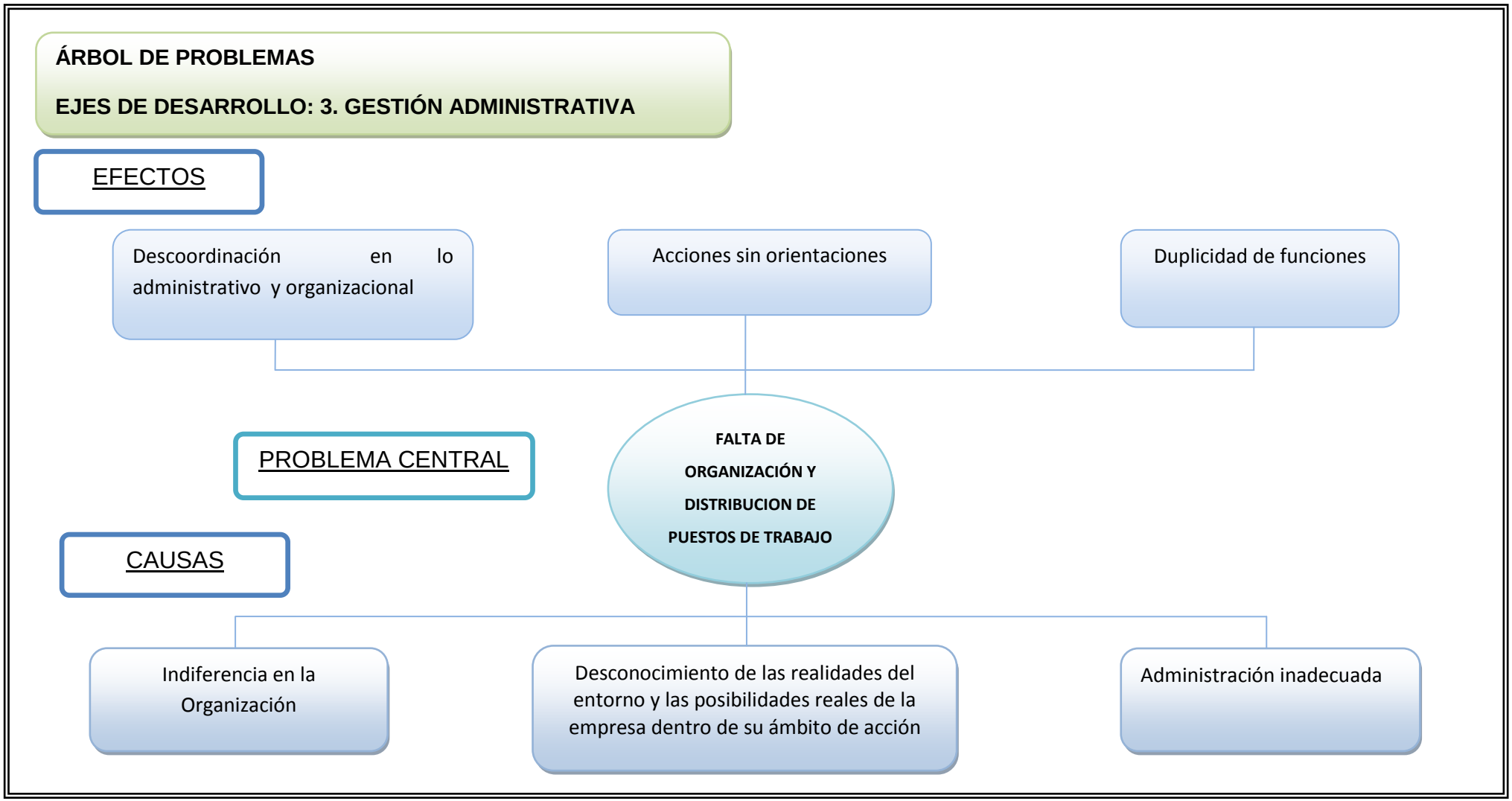
**CUADRO 29**


ÁRBOL DE PROBLEMAS
EJES DE DESARROLLO: 2. IMAGEN CORPORATIVA
EFECTOS
No dar a conocer los servicios que ofrece
Desconocimiento sobre la existencia de la Empresa
Débil posicionamiento en el mercado local, provincial y nacional
PROBLEMA
FALTA DE PUBLICIDAD
CAUSAS
Falta de interés por parte de los directivos
Ausencia de promoción y difusión de la imagen institucional
Deficiente participación en el accionar local, provincial y nacional

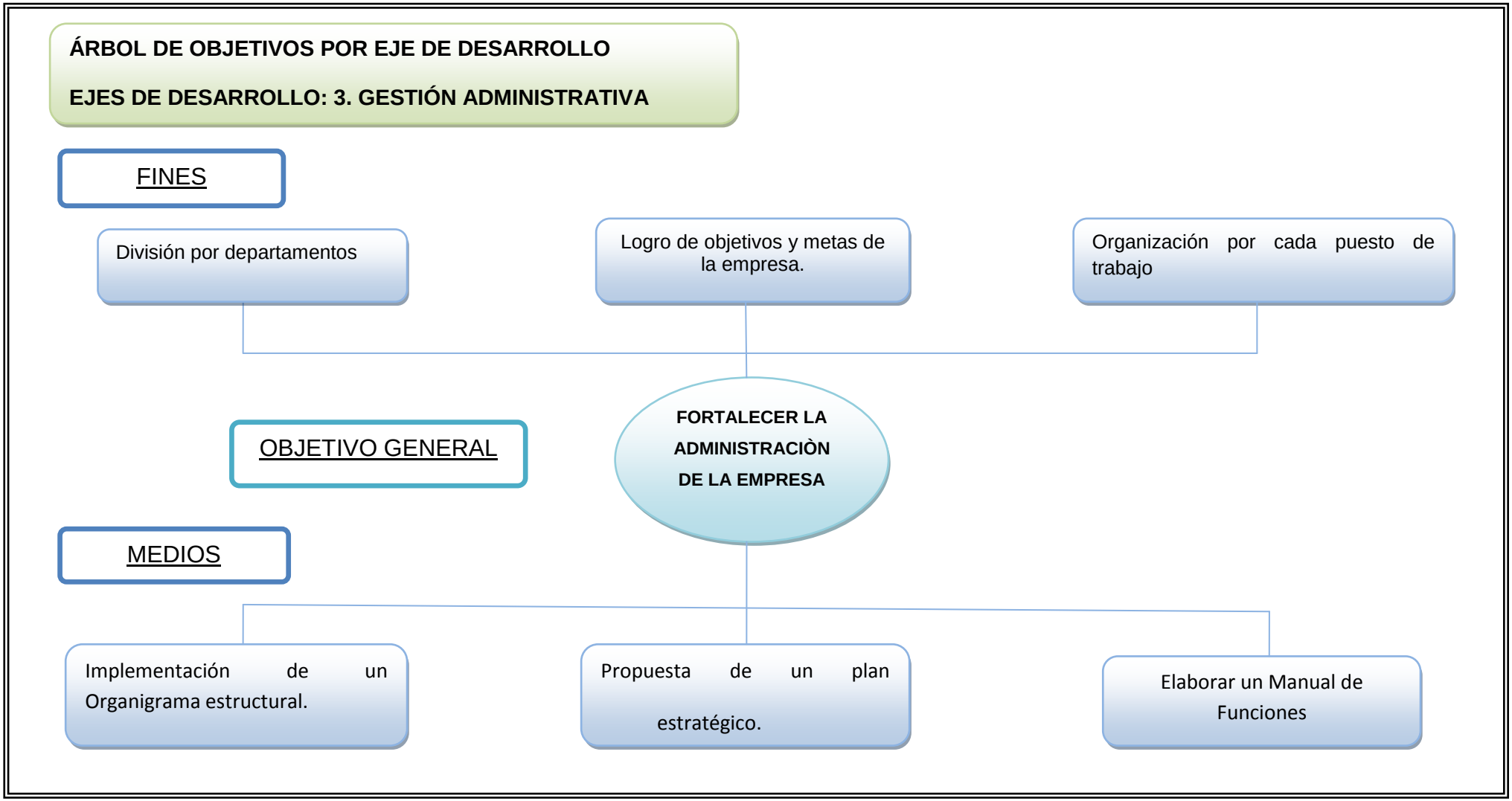
**CUADRO 30**

ÁRBOL DE OBJETIVOS POR EJE DE DESARROLLO
EJES DE DESARROLLO: 2. IMAGEN CORPORATIVA
FINES
Fomentar la superación del personal
Dar a conocer sobre su existencia
Incursionar en el mercado local, provincial y nacional
OBJETIVO GENERAL
MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA
MEDIOS
Programa de capacitación continua a las áreas en la que desarrolla sus funciones
Implementación de programas publicitarios
Llegar a la sociedad mediante los diferentes medios de comunicación (prensa, radio, Tv)

**CUADRO 31**


ÁRBOL DE PROBLEMAS
EJES DE DESARROLLO: 3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA
EFECTOS
Descoordinación en lo administrativo y organizacional
Acciones sin orientaciones
Duplicidad de funciones
PROBLEMA CENTRAL
FALTA DE ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCION DE PUESTOS DE TRABAJO
CAUSAS
Indiferencia en la Organización
Desconocimiento de las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción
Administración inadecuada

**CUADRO 32**


ÁRBOL DE OBJETIVOS POR EJE DE DESARROLLO
EJES DE DESARROLLO: 3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA
FINES
División por departamentos
Logro de objetivos y metas de la empresa.
Organización por cada puesto de trabajo
OBJETIVO GENERAL
FORTALECER LA ADMINISTRACIÒN DE LA EMPRESA
MEDIOS
Implementación de un Organigrama estructural.
Propuesta de un plan estratégico.
Elaborar un Manual de Funciones

**Objetivos Estratégicos**

- **Capacitación**

Mejorar el desempeño laboral mediante un plan de capacitación propuesto al personal y llegar a ser uno de los primeros en el mercado.

- **Imagen Corporativa**

Fortalecer la identidad de la Empresa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado local, provincial y nacional; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la empresa.

- **Gestión Administrativa**

Potenciar la Administración socio organizativa de la Empresa para mantener consistencia en sus procesos y gestión organizacional.

**CUADRO 33**

**EJES DE DESARROLLO: CAPACITACIÓN**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1**

Mejorar el desempeño laboral mediante un plan de capacitación propuesto al personal y llegar a ser uno de los primeros en el mercado.

**OBJETIVO ESPECIFICO 1**

Recibir capacitación especializada en su campo o en la función de la actividad que desarrolla dentro de la empresa

**OBJETIVO ESPECIFICO 2**

Incidir en la formación de talentos humanos calificados en las nuevas tecnologías, para fortalecer las nuevas prácticas profesionales

**OBJETIVO ESPECIFICO 3**

Realizar convenios con entidades públicas y privadas para que capaciten al personal que labora en la empresa

**CUADRO 34**

**EJES DE DESARROLLO: IMAGEN CORPORATIVA**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2**

Fortalecer la identidad de la Empresa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado local, provincial y nacional; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la empresa.

**OBJETIVO ESPECIFICO 1**

Optimizar la apreciación de la imagen empresarial mediante un plan de publicidad y propaganda anual.

**OBJETIVO ESPECIFICO 2**

Diseñar un programa publicitario que le permita incursionar o darse a conocer en el mercado local, provincial y nacional

**OBJETIVO ESPECIFICO 3**

Expresión visual favorable de su organización administrativa-financiera

**CUADRO 35**

**EJES DE DESARROLLO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

Potenciar la Administración socio organizativa de la Empresa para mantener consistencia en sus procesos y gestión organizacional.

**OBJETIVO ESPECIFICO 1**

Propuesta de una Estructura Organizacional consecuente con la misión y visión de la Empresa.

**OBJETIVO ESPECIFICO 2**

Elaborar el plan operativo Anual (POA)

**OBJETIVO ESPECIFICO 3**

Elaborar un Manual de Funciones que le permita a la Administración delegar funciones para cada actividad.

**CUADRO 36**

**CUADRO DE ESTRATEGIAS: CAPACITACIÓN**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1**

Mejorar el desempeño laboral mediante un plan de capacitación propuesto al personal y llegar a ser uno de los primeros en el mercado.

| OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1 | ESTRATEGIAS OE 1.1 |
| --- | --- |
| Recibir capacitación especializada en su campo o en la función de la actividad que realiza dentro de la empresa. | ➢ Facilitar el tiempo necesario a los empleados para que puedan capacitarse.<br>➢ Mantener vigente un plan de capacitación continuo. |

**CUADRO 37**

**CUADRO DE ESTRATEGIAS: CAPACITACIÓN**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1**

Mejorar el desempeño laboral mediante un plan de capacitación propuesto al personal y llegar a ser uno de los primeros en el mercado.

| OBJETIVO ESPECÍFICO 1.2 | ESTRATEGIAS OE 1.2 |
| --- | --- |
| Incidir en la formación de talentos humanos calificados en las nuevas tecnologías, para fortalecer las nuevas prácticas profesionales. | ➢ Implementar paquetes o sistemas informáticos de acuerdo a las necesidades de los empleados y usuarios de la empresa para mayor facilidad de los mismos. |

**CUADRO 38**

**CUADRO DE ESTRATEGIAS: CAPACITACIÓN**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1**

Mejorar el desempeño laboral mediante un plan de capacitación propuesto al personal y llegar a ser uno de los primeros en el mercado.

| OBJETIVO ESPECÍFICO 1.3 | ESTRATEGIAS OE 1.3 |
| --- | --- |
| Realizar convenios con entidades públicas y privadas para que capaciten al personal que labora en la empresa. | ➢ Pedir la colaboración del SECAP, de Entidades o Universidades Locales para que facilite la capacitación a los empleados de la empresa. |

**CUADRO 39**

**CUADRO DE ESTRATEGIAS: IMAGEN CORPORATIVA**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2**

Fortalecer la identidad de la Empresa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado local, provincial y nacional; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la empresa.

| OBJETIVO ESPECÍFICO 2.1 | ESTRATEGIAS OE 2.1 |
| --- | --- |
| Optimizar la apreciación de la imagen empresarial mediante un plan de publicidad y propaganda anual. | ➢ Construir una imagen empresarial actualizada que permita la proyección hacia los clientes.<br>➢ Establecer los medios idóneos para la promoción empresarial. |

**CUADRO 40**

**CUADRO DE ESTRATEGIAS: IMAGEN CORPORATIVA**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2**

Fortalecer la identidad de la Empresa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado local, provincial y nacional; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la empresa.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2.2**

Diseñar un programa publicitario que le permita incursionar o darse a conocer en el mercado local, provincial y nacional.

**ESTRATEGIAS OE 2.2**

- Desarrollar un plan de mejora de imagen y comunicación que permita, informar y dar a conocer a los usuarios y la sociedad en general, la función, aporte, alcance de los servicios, nueva visión, misión de la empresa.
- Estructuración de un Plan de comunicación anual, para el lanzamiento de campañas publicitarias para ofrecer sus servicios.

**CUADRO 41**

**CUADRO DE ESTRATEGIAS: IMAGEN CORPORATIVA**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2**

Fortalecer la identidad de la Empresa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado local, provincial y nacional; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la empresa.

| OBJETIVO ESPECÍFICO 2.3 | ESTRATEGIAS OE 2.3 |
| --- | --- |
| Expresión visual favorable de su organización administrativa-financiera | ➢ Estructurar grupos de trabajo orientados a impulsar la imagen empresarial de la empresa.<br>➢ Diseñar spots publicitarios sobre la carta de presentación de la empresa. |

**CUADRO 42**

**CUADRO DE ESTRATEGIAS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

Potenciar la Administración socio organizativa de la Empresa para mantener consistencia en sus procesos y gestión organizacional.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 3.1**

Propuesta de una Estructura Organizacional consecuente con la misión y visión de la Empresa.

**ESTRATEGIAS OE 3.1**

- Optimización de los recursos financieros para ampliar y adecuar las instalaciones por departamentos.

**CUADRO 43**

**CUADRO DE ESTRATEGIAS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

Potenciar la Administración socio organizativa de la Empresa para mantener consistencia en sus procesos y gestión organizacional.

| **OBJETIVO ESPECÍFICO 3.2** | **ESTRATEGIAS OE 3.2** |
| --- | --- |
| Elaborar el Plan Operativo Anual (POA) | ➢ Propiciar para que se cumplan con los Objetivos programados por la empresa. |

**CUADRO 44**

**CUADRO DE ESTRATEGIAS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

Potenciar la Administración socio organizativa de la Empresa para mantener consistencia en sus procesos y gestión organizacional.

| **OBJETIVO ESPECÍFICO 3.3** | **ESTRATEGIAS OE 3.3** |
| --- | --- |
| Elaborar un Manual de Funciones que le permita a la Administración delegar funciones para cada actividad. | ➢ Asignar responsabilidades y funciones en cada una de las personas encargadas por cada actividad de la empresa. |

### 6.3.11 Matriz de Programación

**CUADRO 45**

| OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 | **Mejorar el desempeño laboral mediante un plan de capacitación propuesto al personal y llegar a ser uno de los primeros en el mercado.** | | |
|---|---|---|---|
| OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1 | Recibir capacitación especializada en su campo o en la función de la actividad que realiza dentro de la empresa. | | |
| ESTRATEGIAS | **RESPONSABLES** | **ACTIVIDADES** | **INDICADOR** |
| **Facilitar el tiempo necesario a los empleados para que puedan capacitarse.** | Directivos | Promover la capacitación continua en los empleados.<br><br>Contratar conferencistas, capacitadores para dar los cursos programados.<br><br>Asesoramiento legal, contable y tributario para todo el personal de la empresa. | Nivel de cumplimiento |
| **Mantener vigente un plan de capacitación continuo.** | Jefe de Recursos Humanos<br><br>Directivos | Establecer horarios de capacitación acorde con el tiempo disponible del personal de la empresa. | Nivel aceptación |

## CUADRO 46

| | | | |
|---|---|---|---|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 | **Mejorar el desempeño laboral mediante un plan de capacitación propuesto al personal y llegar a ser uno de los primeros en el mercado.** | | |
| OBJETIVO ESPECÍFICO 1.2 | Incidir en la formación de talentos humanos calificados en las nuevas tecnologías, para fortalecer las nuevas prácticas profesionales. | | |
| ESTRATEGIAS | **RESPONSABLES** | **ACTIVIDADES** | **INDICADOR** |
| **Implementar paquetes o sistemas informáticos de acuerdo a las necesidades de los empleados y usuarios de la empresa para mayor facilidad de los mismos.** | Presidente de la Empresa | Capacitar al personal en la utilización de tecnología avanzada, paquetes informáticos.<br><br>Atención al cliente personalizada.<br><br>Cursos de relaciones humanas.<br><br>Motivación para proporcionar un mejor servicio a los usuarios. | Calidad de capacitadores (as) aptos para la empresa. |

## CUADRO 47

| | | | |
|---|---|---|---|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 | **Mejorar el desempeño laboral mediante un plan de capacitación propuesto al personal y llegar a ser uno de los primeros en el mercado.** | | |
| OBJETIVO ESPECÍFICO 1.3 | Realizar convenios de capacitación para el personal, con entidades públicas y privadas. | | |
| ESTRATEGIAS | **RESPONSABLES** | **ACTIVIDADES** | **INDICADOR** |
| **Pedir la colaboración del SECAP, de Entidades o Universidades Locales para que facilite la capacitación a los empleados de la empresa.** | Los diferentes capacitadores de los centros de formación. | Elaborar, ejecutar y evaluar un plan de capacidades acorde a las necesidades de los empleados de la empresa.<br><br>Ejecutar por lo menos diez convenios con instituciones que ofrezcan capacitación a los servidores de la empresa.<br><br>Financiar el 50% del valor de los cursos con el presupuesto de la empresa. | Nivel de aceptación. |

## CUADRO 48

| | | | |
|---|---|---|---|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 | **Fortalecer la identidad de la Empresa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado local, provincial y nacional; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la empresa.** | | |
| OBJETIVO ESPECÍFICO 2.1 | Optimizar la apreciación de la imagen empresarial mediante un plan de publicidad y propaganda anual. | | |
| ESTRATEGIAS | **RESPONSABLES** | **ACTIVIDADES** | **INDICADOR** |
| **Construir una imagen empresarial actualizada que permita la proyección hacia los clientes.** | Directivos | Cuidar la publicidad e imagen de la empresa de tal manera que los clientes sigan depositando su confianza.<br><br>Implementar una página web como herramienta de apoyo tecnológico, que le permita el desarrollo y difusión de la empresa. | Nivel de preferencia |
| **Establecer los medios idóneos para la promoción empresarial.** | Directivos | Contratar publicidad en medios de comunicación, en forma permanente y en horarios estratégicos.<br><br>Renovar o actualizar por lo menos cada 8 meses la publicidad de los diferentes medios. | Nivel de preferencia |

## CUADRO 49

| | | | |
|---|---|---|---|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 | **Fortalecer la identidad de la Empresa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado local, provincial y nacional; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la empresa.** | | |
| OBJETIVO ESPECÍFICO 2.2 | Diseñar un programa publicitario que le permita incursionar o darse a conocer en el mercado local, provincial y nacional. | | |
| ESTRATEGIAS | **RESPONSABLES** | **ACTIVIDADES** | **INDICADOR** |
| **Desarrollar un plan de mejora de imagen y comunicación que permita, informar y dar a conocer a los usuarios y la sociedad en general, la función, aporte, alcance de los servicios, nueva visión, misión de la empresa.** | Directivos | Elaborar y ejecutar un plan permanente de imagen y comunicación empresarial.<br><br>Proveer y suministrar los recursos e información necesaria para la estructuración del Plan de mejora. | Nivel de cumplimiento |
| **Estructuración de un Plan de comunicación anual, para el lanzamiento de campañas publicitarias para ofrecer sus servicios.** | Directivos | Conformar equipos de trabajo que compartan los mismos objetivos y orientaciones. | Nivel de cumplimiento |

## CUADRO 50

| | | | |
|---|---|---|---|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 | **Fortalecer la identidad de la Empresa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado local, provincial y nacional; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la empresa.** | | |
| OBJETIVO ESPECÍFICO 2.3 | Expresión visual favorable de su organización administrativa-financiera | | |
| ESTRATEGIAS | **RESPONSABLES** | **ACTIVIDADES** | **INDICADOR** |
| **Estructurar grupos de trabajo orientados a impulsar la imagen empresarial de la empresa.** | Directivos | Recibir sugerencias de los actores internos y externos sobre la imagen de la Empresa existente y proyectada.<br><br>Revisar la hoja de vida de cada uno de los trabajadores de la Empresa.<br><br>Analizar los perfiles de los actores internos, posibles miembros del grupo de trabajo. | Calidad de empleados |
| **Diseñar spots publicitarios sobre la carta de presentación de la empresa.** | Directivos | Analizar el rating de los medios de comunicación local y provincial.<br><br>Diseñar una nueva imagen o slogan de la Empresa.<br><br>Vigilar de manera constante el cumplimiento de la publicidad programada | Nivel preferencia |

## CUADRO 51

| | | | |
|---|---|---|---|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 | **Potenciar la Administración socio organizativa de la Empresa para mantener consistencia en sus procesos y gestión organizacional.** | | |
| OBJETIVO ESPECÍFICO 3.1 | Propuesta de una Estructura Organizacional consecuente con la misión y visión de la Empresa. | | |
| ESTRATEGIAS | **RESPONSABLES** | **ACTIVIDADES** | **INDICADOR** |
| **Optimización de los recursos financieros para ampliar y adecuar las instalaciones por departamentos.** | Directivos | Elaborar un presupuesto anual de los ingresos y gastos que se generan.<br>Establecer metas realistas que vayan de acuerdo a los ingresos y posibilidades de la empresa.<br>Establecer plazos para cumplir los objetivos.<br>Priorizar objetivos en nuevos productos y proyectos.<br>Aprovechar descuentos y ofertas cuando lo amerite.<br>Buscar socios para la optimización de las finanzas de la empresa.<br>Elegir a los mejores vendedores capacitados para la venta de productos. | Nivel de cumplimiento |

## CUADRO 52

| | | | |
|---|---|---|---|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 | **Potenciar la Administración socio organizativa de la Empresa para mantener consistencia en sus procesos y gestión organizacional.** | | |
| OBJETIVO ESPECÍFICO 3.2 | Elaborar el Plan Operativo Anual (POA) | | |
| ESTRATEGIAS | **RESPONSABLES** | **ACTIVIDADES** | **INDICADOR** |
| **Propiciar para que se cumplan con los Objetivos programados por la empresa.** | Directivos | Reuniones periódicas para determinar los objetivos a alcanzar.<br><br>Evaluar periódicamente el cumplimiento de esos objetivos. | Nivel de cumplimiento |

## CUADRO 53

| | | | |
|---|---|---|---|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 | **Potenciar la Administración socio organizativa de la Empresa para mantener consistencia en sus procesos y gestión organizacional.** | | |
| OBJETIVO ESPECÍFICO 3.3 | Elaborar un Manual de Funciones que le permita a la Administración delegar funciones para cada actividad. | | |
| ESTRATEGIAS | **RESPONSABLES** | **ACTIVIDADES** | **INDICADOR** |
| **Asignar responsabilidades y funciones en cada una de las personas encargadas por cada actividad de la empresa.** | Directivos | • Establecer una base datos por departamentos de acuerdo a las capacidades, actividades del personal que debe cumplir.<br>• Seguimiento para que sede cumplimiento a las actividades asignadas. | Nivel de cumplimiento de desempeño asignado. |

**CUADRO 54**

**EMPRESA INDUSTRIAL "NUTRIDA"**

| EJES DE DESARROLLO | PROGRAMA | PROYECTO |
|---|---|---|
| ***CAPACITACIÓN*** | Educación Profesional Continua. | - Programa de Capacitación al Personal de la Empresa. |
| ***IMAGEN CORPORATIVA*** | Imagen y comunicación Corporativa. | - Información y Comunicación.<br>- Promoción Empresarial. |
| ***GESTIÓN ADMINISTRATIVA*** | Fortalecimiento organizacional | - Propuesta de una estructura organizacional y un Manual de funciones.<br>- Ampliación y adecuación de las instalaciones de la empresa por departamentos. |

### 6.3.12 Plan Operativo Anual (POA)

**CUADRO 55**

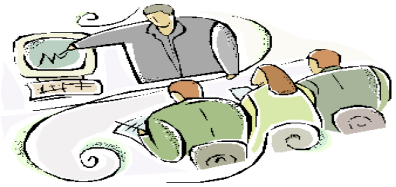
**EMPRESA INDUSTRIAL "NUTRIDA"**

| ESTRATEGIA | TÁCTICA | RESPONSABLE | COSTO INCREMENTAL (USD) O INSUMOS | DURACIÓN (DIAS) | CRONOGRAMA (TRIMESTRAL) | | | | PERIODICIDAD (POR AÑO) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | I | II | III | IV | |
| Capacitación permanente al personal de la Empresa. | Organización de cursos y seminarios para los empleados de la Empresa "Nutrida" | Gerente General | $7.090 | | 25 % | 25 % | 25 % | 25 % | Permanente |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Incrementar la promoción de la Empresa “Nutrida” mediante medios publicitarios | Promoción mediante medios de comunicación como (radio, prensa, televisión local, hojas volantes) | Gerente General | $5.760 | | 25 % | 25 % | 25 % | 25 % | Permanente |
| Gestión Administrativa | Propuesta de una estructura organizacional y un Manual de funciones.<br><br>Ampliación y adecuación de las instalaciones de la empresa por departamentos. | Directorio de la Empresa.<br><br>Personal Administrativo. | Presupuesto.<br>Autogestión.<br>Recursos de la empresa. | | 100 % | | | | |

### 6.3.13 PROYECTOS

#### 6.3.13.1 PROYECTO 1



**PLANTEAR A LA EMPRESA LA REALIZACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA TODO EL PERSONAL DE LA MISMA**

**ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual a su vez recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

A medida que las empresas van evolucionando requiere mayor personal y cada vez más capacitado, actualmente la competitividad de una empresa depende en gran parte del profesionalismo y talento humano de sus integrantes es por ello que la Empresa Industrial “Nutrida”; deberá promover la capacitación, y que de esta forma permita el crecimiento de la misma.

## OBJETIVO

Mediante este curso de capacitación se logrará:

- Que el gerente conozca sobre los diferentes tipos de administración que hay en la actualidad para que este a su vez pueda aplicar en la empresa y no se convierta en un jefe sino en un líder.

- Para que todo el personal tenga conocimiento acerca de lo que es de relaciones humanas, optimización del tiempo, servicio al cliente, etc. con la finalidad de asegurar el éxito de la empresa.

- Cambiar la actitud de las personas con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

## CAPACITACIÓN

Preparación técnica que requiere la persona para llenar su puesto con eficiencia. Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir con el desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación al desempeño de una actividad.

## ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Detección de necesidades y adiestramiento: para determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento se requiere realizar diversos análisis que nos indiquen cuales son las necesidades actuales y futuras, utilizando métodos como observación, cuestionario o entrevista, basados generalmente en:

**Índice de eficiencia de la organización:** se expresan estos en términos de contabilidad de costos incluyendo por lo general factores como costos de trabajo de bienes y servicios, costos de materiales necesarios para producirlos, utilización de maquinaria y equipo, costos de distribución, cantidad y costos de desperdicios, etc.

**Análisis de las operaciones:** determina el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñar de una manera efectiva. Para capacitar el personal es necesario conocer el trabajo que va a desempeñar por lo que es necesario un análisis de puestos.

**Análisis humano:** se realiza fundamentalmente tomando dos elementos: Inventario de recursos humanos, con que potencial cuenta la empresa en el momento actual y como va a proyectarse en el futuro.

Moral de trabajo de la organización, actitudes de los miembros, conciencia completa entre los objetivos de los empleados y la empresa.

Selección de los medios de capacitación:

En el puesto: instrucciones en el trabajo de experiencia directa ejecutada por un profesional.

Conferencia o discusión: comunicación de ideas y procedimientos, fomenta la participación.

Instrucción programada: ofrece medios vivos de presentar el tema, disminuye el tiempo de entrenamiento, tales materiales no mejoran, el rendimiento costo o aprendizaje inmediato o retención.

Instrucciones con ayuda de computadoras: hacen posible disponer de una práctica repetitiva, resolver problemas, practicar la simulación, etc.
Simulados y modelos de instrucción: videos casetes, televisión de circuito cerrado, programas con practicantes o estudiantes, capacitación pública de la mano de obra.

**Evaluación de planes y programas de capacitación.**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia, en esta evaluación se considera dos aspectos importes.

Determinar hasta qué punto produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

Demostrar si los resultados presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

**PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAL "NUTRIDA"**

**Participantes:**

Todo el personal de la **EMPRESA "NUTRIDA".**

**Ejecutores:**

Centro de capacitación y asesoramiento Metropolitana.

**Instructor:**

Dr. Diego Riofrío. Psicólogo Empresarial.

**Técnicos responsables:**

Instructor del centro.

**CUADRO 56**

| **ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO** |
|---|
| **DATOS DE LA EMPRESA** |
| **EMPRESA INDUSTRIAL "NUTRIDA"** |
| **Dirección:** Bernardo Valdivieso 14-38 y Andrés Bello. |
| **Representante Legal:** Ing. Mauricio Carpio. |

ELABORADO POR: El Autor.

FUENTE: Industrial Nutrida.

**CUADRO 57**

| Nombre del Proyecto: PLANTEAR A LA EMPRESA LA REALIZACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA TODO EL PERSONAL DE LA MISMA. | | |
|---|---|---|
| Ubicación | | |
| Provincia : **Loja** | **Cantón :** Loja | **Parroquia:** El Sagrario |
| Nombre de los beneficiarios:<br>**Todo el personal de la Empresa Industrial Nutrida.** | | |

ELABORADO POR: El Autor.

FUENTE: Industrial Nutrida.

**CUADRO 58**

| DATOS DEL EJECUTOR |
|---|
| CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ASESORAMIENTO METROPOLITANA |
| Dirección: **RIO PALORA 06-36 AV. MARAÑON (LOS FAIQUES)**<br>**LOJA - LOJA - CP: 110-150.** |
| Representante Legal: **Ing. Manuel Avendaño** |
| Coordinador del Programa: **Eco. Rodrigo Estrella** |
| Proyectos que ejecuta la Institución:<br>**Capacitación a Empresarios, estudiantes y personas en general**<br>**Ofrecen cursos de computación, mercadotecnia, relaciones humanas, servicio al cliente entre otros.** |

ELABORADO POR: El Autor.

FUENTE: Centro de capacitación Metropolitana.

**CUADRO 59**

| PRESUPUESTO TOTAL | | | |
|---|---|---|---|
| DESTINO | **PRESUPUESTO** | **FUENTES DE FINANCIAMIENTO** | |
| | **Total** | **Beneficiarios** | **Empresa** |
| Fondos necesarios | 980.00 | 600.00 | 380.00 |
| Total | | | 880.00 |
| Costos | Valor Unitario | Valor Total | |
| Remuneraciones | 40.00 | 600.00 | |
| Material de oficina | | 50.00 | |
| Material de trabajo | | 50.00 | |
| Movilización Instructor | | 100.00 | |
| Lunch | | 100.00 | |
| Imprevistos | | 80.00 | |
| Total de costo operativo | | 980.00 | |
| Ingresos | | | |
| Inscripciones | | 600.00 | |
| Aporte patronal | | 380.00 | |
| Total Ingresos | | 980.00 | |

ELABORADO POR: El Autor.

FUENTE: Centro de capacitación Metropolitana.

**PLAZO DE EJECUCIÓN.**

La capacitación al personal se la realizará en todos los campos o áreas que tiene la empresa, ésta capacitación deberá ser permanente, estableciendo prioridades para la gestión empresarial.

Para el mejor desempeño de actividades la capacitación es el factor fundamental, puesto que permite que el empleado pueda afianzar y actualizar sus conocimientos contribuyendo con esto al desarrollo de la Empresa.

Programas de capacitación a corto plazo.

- Gestión Empresarial.- con una duración de 120 horas.
- Optimización del Tiempo.- con una duración 80 horas.
- Marketing estratégico.- con una duración de 60 horas.
- Relaciones Humanas.- con una duración de 60 horas.
- Servicio al cliente: con una duración de 16 horas.
- Motivación empresarial: con una duración de 12 horas.

**Entidades Ejecutoras.**

Centro de capacitación y asesoramiento metropolitano.

- Representante Legal: Ing. Manuel Avendaño.
- Coordinador del Programa: Eco. Rodrigo Estrella.

### 6.3.13.2 PROYECTO 2

## DISEÑAR UN PROGRAMA DE PUBLICIDAD PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL “NUTRIDA” Y DE ESA MANERA ATRAER MAYOR NÚMERO DE CLIENTES

### DIAGNÓSTICO

El presente plan de desarrollo para los servicios financieros es referente al carecimiento de publicidad y posicionamiento que presenta la Empresa Industrial “Nutrida” y ha sido elaborado con el objetivo de mejorar la participación del mercado, calidad, innovación y el aprovechamiento integral del servicio.

De esta manera se busca lograr la deseada integración de la línea de servicios al mercado, especificando su posicionamiento entre los mejores; dando a conocer el excelente producto con relación a las otras empresas, contribuyendo al incremente de los clientes y poder competir.

### OBJETIVO

Dotar de información integral y detallada al público en general proveyendo las herramientas y conocimientos actualizados de los productos que ofrece la empresa Industrial “Nutrida”. Para manejar de forma exitosa y efectiva los grandes desafíos que imponen los continuos cambios que se suscitan en el entorno y el mercado, permitiéndole desarrollarse competitivamente en el área productiva.

## DISEÑO DE TÁCTICAS

En cada anuncio publicitario debe constar el eslogan de la Empresa.

## POLÍTICA

Difundir la publicidad en un medio de comunicación que sea de mayor aceptación a nivel local y provincial.

## LINEAS DE ACCIÓN

La campaña promocional es la base por la cual debe empezar toda entidad, independientemente del tipo de servicio que utilice, está constituida por una serie de esfuerzos promocionales inter-construido alrededor de un tema simple o una idea y diseñado para alcanzar una meta predeterminada. Se realiza a través de:

### Publicidad por la Prensa

La promoción en la prensa escrita, será en los periódicos de mayor difusión a nivel provincial como es “LA HORA DE LOJA” además, se contará con una distribución de folletos con información detallada sobre los productos a ofrecer, con esta publicidad se podrá alcanzar a la gente económicamente activa ya que es la que más adquiere periódicos a nivel local.

**PASOS PARA REALIZAR UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA**

- Realizar una planificación inicial.
- Tema central.
- Selección del medio ya sea prensa, radio, televisión, vallas publicitarias o afiches, etc.
- Realizar una categoría en particular, dando énfasis al producto que promociona.
- Optar por un medio específico.

Participantes: Directivos y departamento de finanzas de la Empresa.

Ejecutores: Prensa escrita “LA HORA DE LOJA”

**PROMOCIÓN**

La promoción agrega significado a los servicios y ayudar al cliente a hacer una mejor evaluación de la oferta de servicio que desea adquirir en beneficio personal y de esta manera optar una mejor alternativa y sobre todo que esta sea satisfactoria.

**PLAZO DE EJECUCIÓN**

Su publicidad se realizará a través de la Prensa Escrita “LA HORA DE LOJA” 2 por semana los días lunes y miércoles, en un espacio de 10cm. de ancho y 10cm. de alto, con la finalidad de hacer conocer el servicio

que presta la Empresa, ya que es un medio muy utilizado por los usuarios a nivel local y provincial.

**RESPONSABLE:**

Gerente.

## DISEÑO DE UNA CUÑA O SPOT PUBLICITARIO

# EMPRESA INDUSTRIAL "NUTRIDA"

NUTRIDA

CALIDAD TOTAL

*Si Ud. No sabe donde comprar para no ser perjudicado, le invitamos a invertir en su salud. La* ***Empresa Industrial "Nutrida"****; ofrece a sus clientes , servicios nutricionales, alimenticios como:Leche De Soya Pasteurizada, Miel De Abeja, Noni y Linaza,Harina De Soya,Helado De Soya Pasteurizado,Leche en Polvo; de exelente calidad.*

***Contribuyendo al Benficio de la Salud.***

*Te esperamos*

**POLÍTICAS**

Transparencia, honestidad y solidaridad.

Trabajo participativo.

**LÍNEAS DE ACCIÓN**

Se tendrá constante contacto con el cliente para determinar necesidades.

Gestión de calidad mediante la prestación del servicio ofrecido.

**PLAZO DE EJECUCIÓN**

El plazo para la realización de este proyecto se lo realizará según las necesidades que tenga la empresa, para brindar un mejor servicio al cliente.

**RESPONSABLE:**

Gerente.

**PRESUPUESTO ANUAL DE PUBLICIDAD**

**CUADRO 60**

| EMPRESA | ESPACIO | N°- DE SPOTS PUBLICITARIOS | VALOR UNITARIO | VALOR MENSUAL | VALOR ANUAL |
|---|---|---|---|---|---|
| La Hora | ¼ de página | 2 x semana | 60.00 | 240.00 | 5760.00 |
| **TOTAL** | | | | | 5760.00 |

### 6.3.13.3 PROYECTO 3

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL "NUTRIDA"

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Puede conceptuarse a la Estructura Organizacional como el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

La empresa debe diseñar o adaptar su estructura organizacional a los cambios que la planeación estratégica le exige. Por lo que se le propone a la empresa “Nutrida” una estructura organizacional acorde a sus necesidades y exigencias.

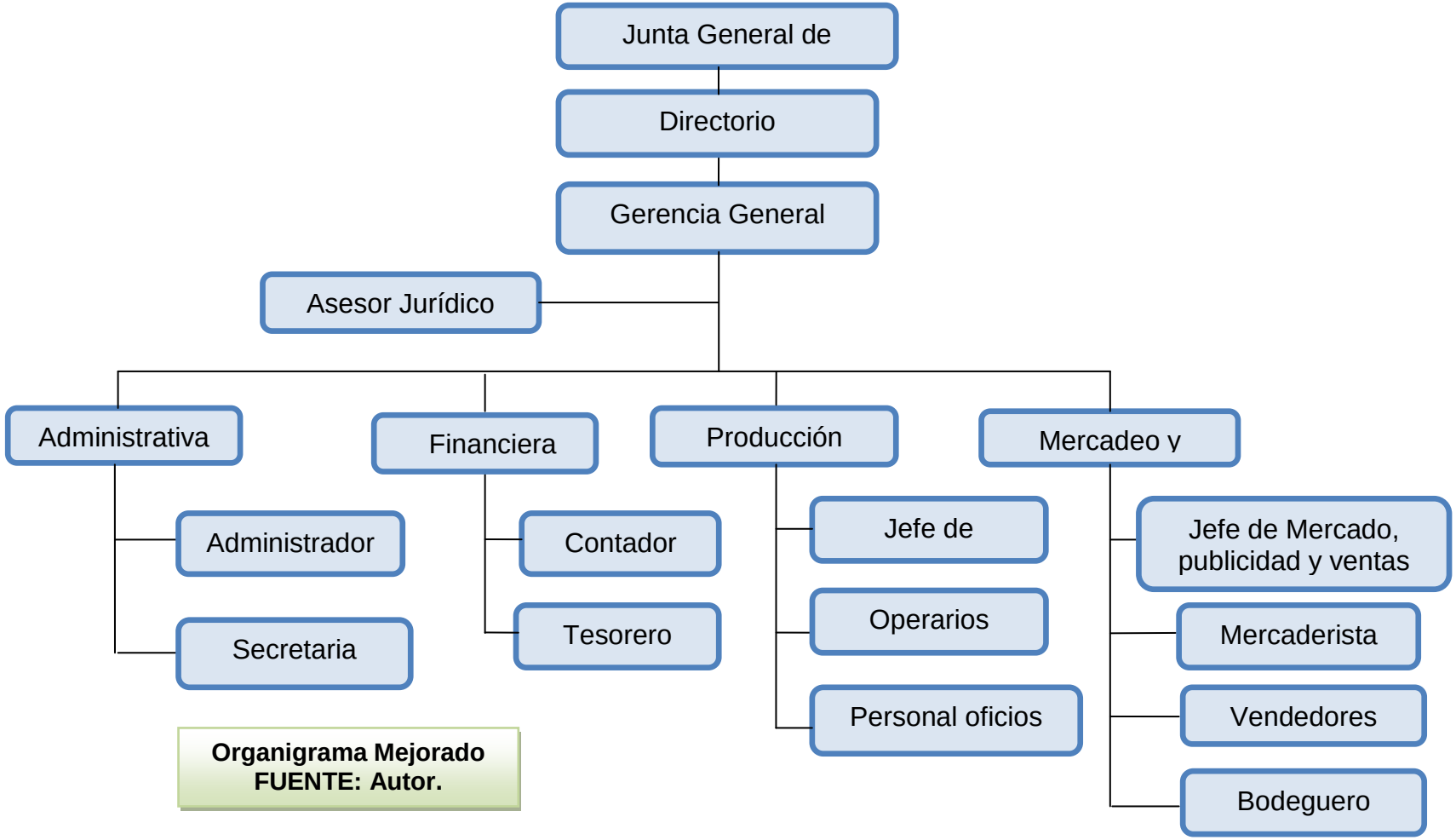
Cabe señalar que para desarrollar o proponer una estructura organizacional u organigrama de una empresa, es necesario tener en cuenta los siguientes preceptos fundamentales:

- Representar la forma como una organización hace a sus actividades.
- Ser consecuente con la visión misión de la empresa.

- Promover la generación de una adecuada cultura organizacional, para conseguir un nivel adecuado de motivación del personal que se traduce en realizar y ejecutar acciones o actuaciones que apoyen a la estrategia general de la empresa.

- Esta debe de ser diseñada de tal manera que permita la fácil implementación de las estrategias Formuladas que permitan el desarrollo y crecimiento estratégico que la empresa desea alcanzar.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA**




**Organigrama Mejorado**
**FUENTE: Autor.**

La empresa lo seguirán conformando las 4 personas iniciadoras del proceso de cambio.

- Ing. Juan Carlos Campoverde. **Gerente General.**
- Lic. Mauricio Carpio**. Asesor Jurídico.**
- Inge. Mariuxi Carpio. **Coordinadora del área Administrativa y Financiera.**
- Ing. John Campoverde. **Coordinador del área de Producción de Mercadeo y Ventas.**

**Descripción de actividades:**

- Adaptaran nuevos roles y responsabilidades.
- Se buscara inyectar capital fresco a través de búsqueda de accionistas o préstamos bancarios.
- Se contrataran servicios de asesoría externa para control de gestión.
- Se contrataran servicios de marketing, a través de agencias de publicidad.

## MANUAL DE FUNCIONES

Puede conceptuarse al Manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Empresa Industrial “Nutrida” la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjuntamente o separadamente.

Específicamente, el Manual de Organización y Funciones, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de una empresa.

El propósito fundamental de este manual es de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o intercalación de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

Todo ello debe hacerse poniendo especial énfasis en respetar el objetivo de la empresa. Es indudable que el cumplimento voluntario total de esa obligación es una meta ideal y como tal no será realizada en la práctica, lo que no la debilita en absoluto como meta u obligación a alcanzar, simplemente ello se traduce en la exigencia de estructurar un manual de funciones que conduzca a tal objetivo.

Para lograrlo el directorio debe ser eficiente y eficaz, condicionando la conducta del personal al cumplimento espontaneo, cabal y oportuno de sus obligaciones.

Cada una de sus funciones y actividades deben estar proyectadas y al mismo tiempo integrado y relacionado de tal manera que todo el sistema lleve, a alcanzar, o al menos a avanzar progresivamente hacia el resultado buscado.

**DE LOS OBJETIVOS**

El objetivo principal de la Empresa Industrial “Nutrida”, es Contribuirá a mejor la calidad de vida de las personas a través de productos de excelente calidad.

**DE LA ORGANIZACIÓN**

Las funciones, propias de la institución, pueden agruparse bajo los siguientes mandos.

**ORGANISMOS DE CONTROL**

Toda empresa está controlada por los siguientes organismos:

- Contraloría general del estado
- Procuraduría General del Estado

- Ministerio Público
- Comisión de Control Cívico de la Corrupción
- Superintendencias

**DEL DIRECTORIO**

- Junta General de Accionistas

**DIRECTORIO**

- Gerencia General
- Asesor Jurídico

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

- Administrador
- Secretaria

**ÁREA FINANCIERA**

- Contador
- Tesorero

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

- Jefe de producción

- Operarios
- Personal oficios Varios

**ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS**

- Jefe de Mercado, publicidad y ventas
- Mercaderista
- Vendedores
- Bodeguero

**JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:** Órgano de mayor jerarquía y en el cual reside la soberanía de la empresa. Dentro de sus atribuciones está la de:

1. Aprobar o desaprobar la gestión social, las cuentas y el Balance General del Ejercicio.
2. Disponer la aplicación de utilidades.
3. Fijar la remuneración del Directorio.
4. Elegir regularmente a los miembros del Directorio.
5. Tratar los demás asuntos que le sean propios.

6. Remover a los miembros del Directorio y elegir a sus nuevos integrantes.

7. Modificar el Estatuto.

8. Aumentar o reducir el Capital Social.

9. Emitir Obligaciones.

10. Disponer investigaciones, auditorías y balances.

11. Transformar, fusionar, disolver y liquidar la sociedad.

12. Resolver en los casos en que la Ley o el Estatuto disponga su intervención y en cualquier otro que requiera el interés social.

**DIRECTORIO:** órgano ejecutor de las resoluciones adoptadas por la Junta General de Accionistas. Dentro de sus atribuciones está la de:

1. Elegir a su Presidente y Vice Presidente.

2. Reglamentar su propio funcionamiento.

3. Aceptar la dimisión de sus miembros y promover la cobertura las vacantes que se produzcan en los casos previstos por la Ley.

4. Encomendar determinados asuntos a uno o más de sus Directores, sin perjuicio de los poderes que pueda conferir a cualquier persona.

5. Aprobar la Estructura Orgánica Funcional de la Empresa.

6. Nombrar y remover al Gerente General, Gerentes de Línea y Funcionarios que ejercen cargos de dirección y confianza. El nombramiento de los Gerentes de Línea ocurrirá a propuesta del Gerente General.

7. Constituir comités, fijando sus funciones dentro de las que el Estatuto asigna al Directorio.

8. Crear sucursales, agencias y dependencias que estime necesarias y suprimirlas.

9. . Presentar en tiempo oportuno el Balance y la Memoria Anual a la Junta General de Accionistas, proponiendo la aplicación que debe darse a las utilidades y las medidas de otro orden que estime convenientes.

10. Delegar total o parcialmente sus atribuciones y facultades con las formalidades y limitaciones que establece la Ley.

11. Evaluar las circunstancias, condiciones o factores que ostensiblemente puedan afectar las actividades de la Empresa.

12. Mantenerse informado sobre el desarrollo de los negocios de la Empresa.

13. Realizar todos los actos a su alcance para coadyuvar con el cumplimiento de las metas macroeconómicas a cargo de la Empresa.

## DESCRIPCION DE PUESTOS

La Administración privada se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización. No intervienen personas que no estén relacionadas en ella.

El cargo es una posición en un grupo organizado que presenta características especiales, entre las que cabe señalar que prescribe funciones específicas de las que se ocupa. Asimismo, se disponen en niveles jerárquicos, estableciendo una relación de autoridad descendente. El presente manual describe las distintas funciones estructurándose conforme a la representación graficada en el organigrama.

## GERENTE GENERAL

La gerencia será ejercida por una persona con título profesional de ingeniero comercial o carreras afines, experiencia mínima dos años, Curso de Relaciones Humanas, Mercadotecnia.

Cumple con las actividades de Planificar, programar, organizar, dirigir, y controlar las actividades que se realizan en la empresa.

**Responsabilidad será:**

1. Responsabilidad administrativa, económica y técnica en la ejecución de las actividades de la empresa, además es el encargado de tomar decisiones dentro de la empresa.

2. Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.

3. Recibe supervisión general de manera directa y periódica y ejerce una supervisión específica, de manera directa y constante.

**Obligaciones**

1. Legislar las actividades de la empresa con la producción.

2. Planificar lo que se va a realizar la empresa con la producción.

3. Organizar los recursos y actividades materiales, técnicas y humanas.
4. Ejecutar el plan de acciones trazados.

5. Seleccionar el personal adecuado para tal función.

6. Coordinar el desenvolvimiento del personal.

## ASESOR JURÍDICO

**Perfil**

- Título de Doctor en Jurisprudencia
- Experiencia mínima dos años.
- Cursos relacionados.

**Funciones del Asesor Jurídico**

1. Formular y proponer las políticas, sobre aspectos jurídicos y legales de la empresa, así como las normas de carácter legal y acciones judiciales necesarias para el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.
2. Asesorar a la Gerencia General y a las demás Unidades Orgánicas sobre el contenido y alcances de los dispositivos legales vigentes.
3. Interpretar, concordar y divulgar las normas legales de interés para la gestión institucional que se publiquen, debiendo absolver las consultas correspondientes.
4. Ejercer y/o supervisar el patrocinio de los procesos judiciales, los procedimientos administrativos de otra índole en los que sea parte de la empresa.

5. Asesorar e informar oportunamente sobre asuntos jurídicos legales, y sus implicancias en el desarrollo de las funciones de las Unidades Orgánicas.

6. Elaborar y/o asesorar en la formulación de proyectos de normas legales, convenios, contratos y otros documentos afines, debiendo refrendar el documento correspondiente.

7. Atender los asuntos y trámites de carácter notarial y registral de la empresa.

8. Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la Gerencia General.

## ADMINISTRADOR

**Perfil**

1. Título en administración, economía o ingeniero comercial (deseable Post Grado en áreas afines).

2. Experiencia mínima dos años en direcciones administrativas

3. Cursos en Desarrollo organizacional; Recursos Humanos; Elaboración de Proyectos; Planificación Estratégica; Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa; Contratación Pública; Código del trabajo.

**Funciones del Administrador**

1. Planificar: establecer los objetivos organizacionales, parámetros, políticas y hoja de ruta por la cual la empresa se rige.

2. Organizar: definir de qué manera la empresa se armara y enfrentara los proyectos en la cual esta participa, de la misma manera establece quienes son los responsables y quien posee la autoridad para llevar a cabo los proyectos.

3. Dirigir: relacionar los objetivos empresariales con los objetivos del personal, de manera de lograr conseguir motivación y gran participación de los empleados de la empresa.

4. Controlar: verificar que los parámetros fijados se esté cumpliendo, así como corregir las desviaciones del plan.

5. Administrar los activos de una empresa, incrementar los ingresos y ajustarse lo más posible a un presupuesto de egresos para con esto lograr la rentabilidad de la empresa.

6. Se encarga del área de recursos humanos quien se encarga de la contratación del personal así como incapacidades, nominas etc.

7. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

8. Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.

9. Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.

10. Supervisar la gestión del presupuesto, como administrar la dispersión de caja.

11. Planificar y supervisar la gestión administrativa del centro, elaborando distintos documentos informes, memorias contestaciones etc.

12. Asumir la jefatura superior del personal de administración y servicios del centro, controlar la asistencia, establecer turnos de vacaciones y horarios especiales.

13. Supervisar la asignación de funciones y tareas del personal.

## SECRETARIA

### Perfil

1. Título de Asistencia Gerencial, Secretariado o carreras afines.

2. Experiencia mínima dos años, Cursos relacionados.

### Funciones de la Secretaria

1. Digitar y redactar oficios, memorandos, informas, así como también lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el Gerente.

2. Realizar y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes a las personas correspondientes.

3. Atender al público para dar información y concertar entrevistas, responder por los documentaos a su cargo.

4. Participar activamente en la empresa de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo.

5. Mantener actualizada la cartelera de las instalaciones administrativas, mediante publicaciones de memorandos,

circulares o cualquier comunicación que se desee hacer conocer por este medio.

6. Recopilar y procesar la información originada en Producción para la obtención de los datos estadísticos.

7. Verificación, grabación e impresión diaria de la plantilla de ingresos, comprobantes de egreso y notas de contabilidad.

8. Archivar diariamente la documentación contable.

9. Llevar manualmente el libro de bancos, retención en la fuente y libro de personal.

10. Entregar cheques pro cancelación de cuentas, previa identificación y firma de comprobantes de recibo por parte del acreedor.

11. Entregar al Gerente los cheques que éste debe firmar, adjuntando comprobantes, facturas y orden de compra correspondientes, previo visto bueno.

12. Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.

## CONTADOR

### Perfil

1. Título de Contador público con tarjeta profesional.

2. Experiencia mínima dos años, cursos relacionados, regirse al código de ética.

### Funciones del contador

1. Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera del plan de cuentas.

2. Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el gobierno nacional, departamental y municipal.

3. Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: IVA, Retención Fuente, impuestos, etc.

4. Prepara y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa.

5. Asesorar al gerente y a la junta de socios.

6. Disposición a nuevas tareas asignadas

7. Reportara al gerente el estado actual de la empresa en la parte económica con el fin de llevar una contabilidad clara y precisa.

## TESORERO

### Perfil

1. Título de Profesional de Economía, Administrador de Empresas, Contador o Administrador Financiero.

2. Experiencia mínima dos años como profesional en áreas financieras y administrativas, ojalá en el sector empresarial productivo.

### Funciones del Tesorero

1. Asegurar la liquidez de la empresa.

2. Optimizar el uso de recursos y/o inversiones financieras.

3. Crear y actualizar durante el año la base de datos del personal.

4. Manejar, en coordinación con el Gerente, los recursos financieros de la Empresa. Cuentas de ahorro, corriente, o Fondos y presentar los informes correspondientes.

5. Tramitar los pagos a proveedores y a terceros, bien sea giro de cheque o transferencia electrónica de fondos.

6. Revisar y controlar las cajas menores y caja general de la Empresa.

7. Proporcionar en forma ordenada a Contabilidad la información contable que ha sido generada por la Tesorería.

8. Elaborar las nóminas para el pago de compensaciones de los Trabajadores y pago de seguridad social y compensaciones especiales de la nómina.

9. Las demás que le asigne el Gerente.

## REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA ALIMENTOS PROCESADOS

**NORMA: Decreto Ejecutivo 3253 STATUS: Vigente**

**Considerando:**

Que de conformidad con el Art. 42 de la Constitución Política, es deber del Estado garantizar el derecho a la salud, su promoción y protección por medio de la seguridad alimentaria.

Que el artículo 96 del Código de la Salud establece que el Estado fomentará y promoverá la salud individual y colectiva; Que el artículo 102 del Código de Salud establece que el Registro Sanitario podrá también ser conferido a la empresa fabricante para

sus productos, sobre la base de la aplicación de buenas prácticas de manufactura y demás requisitos que establezca el reglamento al respecto; Que el Reglamento de Registro y Control Sanitario, en su artículo 15, numeral4, establece como requisito para la obtención del Registro Sanitario, entre otros documentos, la presentación de una Certificación de operación de la planta procesadora sobre la utilización de buenas prácticas de manufactura; Que es importante que el país cuente con una normativa actualizada para quela industria alimenticia elabore alimentos sujetándose a normas de buenas prácticas de manufactura, las que facilitarán el control a lo largo de toda la cadena de producción, distribución y comercialización, así como el comercio internacional, acorde a los avances científicos y tecnológicos, a la integración de los mercados y a la globalización de la economía; y, En ejercicio de la atribución que le confiere el numeral 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República.

**Decreta:**

Expedir el **REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA PARA ALIMENTOS PROCESADOS**

## TITULO I

## CAPITULO I

## AMBITO DE OPERACIÓN

**Art. 1.-** Las disposiciones contenidas en el presente reglamento son aplicables:

a. A los establecimientos donde se procesen, envasen y distribuyan alimentos.

b. A los equipos, utensilios y personal manipulador sometidos al Reglamento de Registro y Control Sanitario, exceptuando los plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, a los cosméticos, productos higiénicos y perfumes, que se regirán por otra normativa

c. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envasado, empacado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

d. A los productos utilizados como materias primas e insumos en la fabricación, procesamiento, preparación, envasado y empacado de alimentos de consumo humano.

El presente reglamento es aplicable tanto para las empresas que opten por la obtención del Registro Sanitario, a través de la certificación de buenas prácticas de manufactura, como para las actividades de vigilancia y control señaladas en el Capítulo IX del Reglamento de Registro y Control Sanitario, publicado en el Registro Oficial No. 349, Suplemento del 18 de junio del 2001. Cada tipo de alimento podrá tener una normativa específica guardando relación con estas disposiciones.

## TITULO II

## CAPITULO UNICO

## DEFINICIONES

**Art. 2.-** Para efectos del presente reglamento se tomarán en cuenta las definiciones contempladas en el Código de Salud y en el Reglamento de Alimentos, así como las siguientes definiciones que se establecen en este reglamento:

Alimentos de alto riesgo epidemiológico: Alimentos que, en razón a sus características de composición especialmente en sus contenidos de nutrientes, actividad de agua y pH de acuerdo a normas internacionalmente reconocidas, favorecen el crecimiento microbiano y por consiguiente cualquier deficiencia en su proceso, manipulación, conservación, transporte, distribución y

comercialización puede ocasionar trastornos a la salud del consumidor.

**Ambiente:** Cualquier área interna o externa delimitada físicamente que forma parte del establecimiento destinado a la fabricación, al procesamiento, a la preparación, al envase, almacenamiento y expendio de alimentos.

**Acta de Inspección:** Formulario único que se expide con el fin de testificar el cumplimiento o no de los requisitos técnicos, sanitarios y legales en los establecimientos en donde se procesan, envasan, almacenan, distribuyen y comercializan alimentos destinados al consumo humano.

**Actividad Acuosa (Aw):** Es la cantidad de agua disponible en el alimento, que favorece el crecimiento y proliferación de microorganismos. Se determina por el cociente de la presión de vapor de la sustancia, dividida por la presión de vapor de agua pura, a la misma temperatura o por otro ensayo equivalente.

**Área Crítica:** Son las áreas donde se realizan operaciones de producción, en lasque el alimento esté expuesto y susceptible de contaminación a niveles inaceptable.

**Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.):** Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación,

preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminúyanlos riesgos inherentes a la producción.

**Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura:** Documento expedido por la autoridad de salud competente, al establecimiento que cumple con todas las disposiciones establecidas en el presente reglamento Contaminante, Cualquier agente químico o biológico, materia extraña u otras sustancias agregadas no intencionalmente al alimento, las cuales pueden comprometer la seguridad e inocuidad del alimento.

**Contaminaciones Cruzadas:** Es el acto de introducir por corrientes de aire, traslados de materiales, alimentos o circulación de personal, un agente biológico, químico bacteriológico o físico u otras sustancias, no intencionalmente adicionada sal alimento, que pueda comprometer la inocuidad o estabilidad del alimento.

**Desinfección - Descontaminación:** Es el tratamiento físico, químico o biológico, aplicado a las superficies limpias en contacto con el alimento con el fin de eliminarlos microorganismos indeseables, sin que dicho tratamiento afecte adversamente localidad e inocuidad del alimento.

**Diseño Sanitario:** Es el conjunto de características que deben reunir las edificaciones, equipos, utensilios e instalaciones de los establecimientos dedicados ala fabricación de alimentos.

**Entidad de Inspección:** Entes naturales o jurídicos acreditados por el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación de acuerdo a su competencia técnica para la evaluación de la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura.

**HACCP:** Siglas en inglés del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, sistema que identifica, evalúa y controla peligros, que son significativos para la inocuidad del alimento.

**Higiene de los Alimentos:** Son el conjunto de medidas preventivas necesarias para garantizar la inocuidad y calidad de los alimentos en cualquier etapa de su manejo, incluida su distribución, transporte y comercialización.

**Infestación:** Es la presencia y multiplicación de plagas que pueden contaminar o deteriorar las materias primas, insumos y los alimentos.

**Inocuidad:** Condición de un alimento que no hace daño a la salud del consumidor cuando es ingerido de acuerdo a las instrucciones del fabricante.

**Insumo:** Comprende los ingredientes, envases y empaques de alimentos.

**Limpieza:** Es el proceso o la operación de eliminación de residuos de alimentos u otras materias extrañas o indeseables.

**MNAC:** Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación.

**Proceso Tecnológico:** Es la secuencia de etapas u operaciones que se aplican a las materias primas e insumos para obtener un alimento. Esta definición incluye la operación de envasado y embalaje del alimento terminado.

**Punto Crítico de Control:** Es un punto en el proceso del alimento donde existe una alta probabilidad de que un control inapropiado pueda provocar, permitir o contribuir a un peligro o a la descomposición o deterioro del alimento final.

**Sustancia Peligrosa:** Es toda forma de material que durante la fabricación, manejo, transporte, almacenamiento o uso puede generar polvos, humos, gases, vapores, radiaciones o causar explosión, corrosión, incendio, irritación, toxicidad u otra afección, que constituya riesgo para la salud de las personas o causar daños materiales o deterioro del medio ambiente.

**Validación:** Procedimiento por el cual con una evidencia técnica, se demuestra que una actividad cumple el objetivo para el que fue diseñada.

**Vigilancia Epidemiológica de las Enfermedades Transmitidas por los Alimentos:** Es un sistema de información simple, oportuno, continuo de ciertas enfermedades que se adquieren por el consumo de alimentos o bebidas, que incluye la investigación de los factores determinantes y los agentes causales de la afección, así como el establecimiento del diagnóstico de la situación, permitiendo la formación de estrategias de acción para la prevención y control. Debe cumplir además con los atributos de flexible, aceptable, sensible y representativo.

## TITULO III

## REQUISITOS DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA

### CAPITULO I

### DE LAS INSTALACIONES

**Art. 3.- DE LAS CONDICIONES MINIMAS BASICAS:** Los establecimientos donde se producen y manipulan alimentos serán diseñados y construidos en armonía con la naturaleza de las operaciones y riesgos asociados a la actividad y al alimento, de manera que puedan cumplir con los siguientes requisitos:

a. Que el riesgo de contaminación y alteración sea mínimo;

b. Que el diseño y distribución de las áreas permita un mantenimiento, limpieza y desinfección apropiado que minimice las contaminaciones;

c. Que las superficies y materiales, particularmente aquellos que están en contacto con los alimentos, no sean tóxicos y estén diseñados para el uso pretendido, fáciles de mantener, limpiar y desinfectar; y,

d. Que facilite un control efectivo de plagas y dificulte el acceso y refugio de las mismas.

**Art. 4.- DE LA LOCALIZACION:** Los establecimientos donde se procesen, envasen y/o distribuyan alimentos serán responsables que su funcionamiento esté protegido de focos de insalubridad que representen riesgos de contaminación.

**Art. 5.- DISEÑO Y CONSTRUCCION:** La edificación debe diseñarse y construirse de manera que:

a. Ofrezca protección contra polvo, materias extrañas, insectos, roedores, aves otros elementos del ambiente exterior y que mantenga las condiciones sanitarias;

b. La construcción sea sólida y disponga de espacio suficiente para la instalación; operación y mantenimiento de los equipos así como para el movimiento del personal y el traslado de materiales o alimentos;

c. Brinde facilidades para la higiene personal; y,

d. Las áreas internas de producción se deben dividir en zonas según el nivel de higiene que requieran y dependiendo de los riesgos de contaminación de los alimentos.

**Art. 6.- CONDICIONES ESPECIFICAS DE LAS AREAS, ESTRUCTURAS**

**INTERNAS Y ACCESORIOS:** Estas deben cumplir los siguientes requisitos de distribución, diseño y construcción:

**I. Distribución de Aéreas.**

a) Las diferentes áreas o ambientes deben ser distribuidos y señalizadas siguiendo de preferencia el principio de flujo hacia adelante, esto es, desde la recepción de las materias primas hasta el despacho del alimento terminado, de tal manera que se evite confusiones y contaminaciones;

b) Los ambientes de las áreas críticas, deben permitir un apropiado mantenimiento, limpieza, desinfección y minimizar las

contaminaciones cruzadas por corrientes de aire, traslado de materiales, alimentoso circulación de personal; y

c) En caso de utilizarse elementos inflamables, éstos estarán ubicados en una área alejada de la planta, la cual será de construcción adecuada y ventilada. Debe mantenerse limpia, en buen estado y de uso exclusivo para estos alimentos.

**II. Pisos, Paredes, Techos y Drenajes:**

a) Los pisos, paredes y techos tienen que estar construidos de tal manera que puedan limpiarse adecuadamente, mantenerse limpios y en buenas condiciones;

b) Las cámaras de refrigeración o congelación, deben permitir una fácil limpieza, drenaje y condiciones sanitarias;

c) Los drenajes del piso deben tener la protección adecuada y estar diseñados de forma tal que se permita su limpieza. Donde sea requerido, deben tener instalados el sello hidráulico, trampas de grasa y sólidos, con fácil acceso para la limpieza;

d) En las áreas críticas, las uniones entre las paredes y los pisos, deben ser cóncavas para facilitar su limpieza;

e) Las áreas donde las paredes no terminan unidas totalmente al techo, deben terminar en ángulo para evitar el depósito de polvo; y,

f) Los techos, falsos techos y demás instalaciones suspendidas deben estar diseñadas y construidas de manera que se evite la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de mohos, el desprendimiento superficial y además se facilite la limpieza y mantenimiento.

**III. Ventanas, Puertas y Otras Aberturas.**

a) En áreas donde el producto esté expuesto y exista una alta generación de polvo, las ventanas y otras aberturas en las paredes se deben construir de manera que eviten la acumulación de polvo o cualquier suciedad. Las repisas internas de las ventanas (alféizares), si las hay, deben ser en pendiente para evitar que sean utilizadas como estantes;

b) En las áreas donde el alimento esté expuesto, las ventanas deben ser preferiblemente de material no astillable; si tienen vidrio, debe adosarse una película protectora que evite la proyección de partículas en caso de rotura;

c) En áreas de mucha generación de polvo, las estructuras de las ventanas no deben tener cuerpos huecos y, en caso de tenerlos, permanecerán sellados y serán de fácil remoción, limpieza e inspección. De preferencia los marcos no deben ser de madera;

d) En caso de comunicación al exterior, deben tener sistemas de protección aprueba de insectos, roedores, aves y otros animales; y,

e) Las áreas en las que los alimentos de mayor riesgo estén expuestos, no deben tener puertas de acceso directo desde el exterior; cuando el acceso sea necesario se utilizarán sistemas de doble puerta, o puertas de doble servicio, de preferencia con mecanismos de cierre automático como brazos mecánicos y sistemas de protección a prueba de insectos y roedores.

**IV. Escaleras, Elevadores y Estructuras Complementarias (rampas, plataformas).**

a) Las escaleras, elevadores y estructuras complementarias se deben ubicar y construir de manera que no causen contaminación al alimento o dificulten el flujo regular del proceso y la limpieza de la planta;

b) Deben ser de material durable, fácil de limpiar y mantener; y,

c) En caso de que estructuras complementarias pasen sobre las líneas de producción, es necesario que las líneas de producción tengan elementos de protección y que las estructuras tengan barreras a cada lado para evitar la caída de objetos y materiales extraños.

**V. Instalaciones Eléctricas y Redes de Agua.**

a) La red de instalaciones eléctricas, de preferencia debe ser abierta y los terminales adosados en paredes o techos. En las áreas críticas, debe existir un procedimiento escrito de inspección y limpieza;

b) En caso de no ser posible que esta instalación sea abierta, en la medida de lo posible, se evitará la presencia de cables colgantes sobre las áreas de manipulación de alimentos; y,

c) Las líneas de flujo (tuberías de agua potable, agua no potable, vapor, combustible, aire comprimido, aguas de desecho, otros) se identificarán con un color distinto para cada una de ellas, de acuerdo a las normas INEN correspondientes y se colocarán rótulos con los símbolos respectivos en sitios visibles:

**VI. iluminación.**

Las áreas tendrán una adecuada iluminación, con luz natural siempre que fuera posible, y cuando se necesite luz artificial, ésta será lo más semejante a la luz natural para que garantice que el trabajo se lleve a cabo eficientemente. Las fuentes de luz artificial que estén suspendidas por encima de las líneas de elaboración, envasado y almacenamiento de los alimentos y materias primas,

deben ser de tipo de seguridad y deben estar protegidas para evitar la contaminación delos alimentos en caso de rotura.

**VII. Calidad del Aire y Ventilación.**

a) Se debe disponer de medios adecuados de ventilación natural o mecánica, directa o indirecta y adecuada para prevenir la condensación del vapor, entrada de polvo y facilitar la remoción del calor donde sea viable y requerido;

b) Los sistemas de ventilación deben ser diseñados y ubicados de tal forma que eviten el paso de aire desde un área contaminada a una área limpia; donde sea necesario, deben permitir el acceso para aplicar un programa de limpieza periódica;

c) Los sistemas de ventilación deben evitar la contaminación del alimento con aerosoles, grasas, partículas u otros contaminantes, inclusive los provenientes delos mecanismos del sistema de ventilación, y deben evitar la incorporación de olores que puedan afectar la calidad del alimento; donde sea requerido, deben permitir el control de la temperatura ambiente y humedad relativa;

d) Las aberturas para circulación del aire deben estar protegidas con mallas de material no corrosivo y deben ser fácilmente removibles para su limpieza;

e) Cuando la ventilación es inducida por ventiladores o equipos acondicionadores de aire, el aire debe ser filtrado y mantener una presión positiva en las áreas de producción donde el alimento esté expuesto, para asegurar el flujo de aire hacia el exterior; y,

f) El sistema de filtros debe estar bajo un programa de mantenimiento, limpieza cambios.

**VIII. Control de Temperatura y Humedad Ambiental.**

Deben existir mecanismos para controlar la temperatura y humedad del ambiente, cuando ésta sea necesaria para asegurar la inocuidad del alimento.

**IX. Instalaciones Sanitarias.**

Deben existir instalaciones o facilidades higiénicas que aseguren la higiene del personal para evitar la contaminación de los alimentos. Estas deben incluir:

a) Instalaciones sanitarias tales como servicios higiénicos, duchas y vestuarios, en cantidades suficientes e independientes para hombres y mujeres, de acuerdo a los reglamentos de seguridad e higiene laboral vigentes;

b) Ni las áreas de servicios higiénicos, ni las duchas y vestidores, pueden tener acceso directo a las áreas de producción;

c) Los servicios sanitarios deben estar dotados de todas las facilidades necesarias, como dispensador de jabón, implementos desechables o equipos automáticos para el secado de las manos y recipientes preferiblemente cerrados para depósito de material usado;

d) En las zonas de acceso a las áreas críticas de elaboración deben instalarse unidades dosificadoras de soluciones desinfectantes cuyo principio activo no afecte a la salud del personal y no constituya un riesgo para la manipulación del alimento;

e) Las instalaciones sanitarias deben mantenerse permanentemente limpias, ventiladas y con una provisión suficiente de materiales; y,

f) En las proximidades de los lavamanos deben colocarse avisos o advertencias al personal sobre la obligatoriedad de lavarse las manos después de usar los servicios sanitarios y antes de reiniciar las labores de producción.

## Art. 7.- SERVICIOS DE PLANTA - FACILIDADES.

### I. Suministro de Agua.

a) Se dispondrá de un abastecimiento y sistema de distribución adecuado de agua potable así como de instalaciones apropiadas para su almacenamiento, distribución y control;

b) El suministro de agua dispondrá de mecanismos para garantizar la temperatura y presión requeridas en el proceso, la limpieza y desinfección efectiva;

c) Se permitirá el uso de agua no potable para aplicaciones como control de incendios, generación de vapor, refrigeración; y otros propósitos similares, y en el proceso, siempre y cuando no sea ingrediente ni contamine el alimento; y,

d) Los sistemas de agua no potable deben estar identificados y no deben estar conectados con los sistemas de agua potable.

### II. Suministro de Vapor.

En caso de contacto directo de vapor con el alimento, se debe disponer de sistemas de filtros para la retención de partículas, antes de que el vapor entre en contacto con el alimento y se deben utilizar productos químicos de grado alimenticio para su generación.

## III. Disposición de Desechos Líquidos.

a) Las plantas procesadoras de alimentos deben tener, individual o colectivamente, instalaciones o sistemas adecuados para la disposición final de aguas negras y efluentes industriales; y,

b) Los drenajes y sistemas de disposición deben ser diseñados y construidos para evitar la contaminación del alimento, del agua o las fuentes de agua potable almacenadas en la planta.

## IV. Disposición de Desechos Sólidos.

a) Se debe contar con un sistema adecuado de recolección, almacenamiento, protección y eliminación de basuras. Esto incluye el uso de recipientes con tapa y con la debida identificación para los desechos de sustancias tóxicas;

b) Donde sea necesario, se deben tener sistemas de seguridad para evitar contaminaciones accidentales o intencionales;

c) Los residuos se removerán frecuentemente de las áreas de producción y deben disponerse de manera que se elimine la generación de malos olores para que no sean fuente de contaminación o refugio de plagas; y,

d) Las áreas de desperdicios deben estar ubicadas fuera de las de producción y en sitios alejados de la misma.

## CAPITULO II

## DE LOS EQUIPOS Y UTENSILIOS

**Art. 8.-** La selección, fabricación e instalación de los equipos deben ser acorde a las operaciones a realizar y al tipo de alimento a producir. El equipo comprende las máquinas utilizadas para la fabricación, llenado o envasado, acondicionamiento, almacenamiento, control, emisión y transporte de materias primas y alimentos terminados.

Las especificaciones técnicas dependerán de las necesidades de producción y cumplirán los siguientes requisitos:

1. Construidos con materiales tales que sus superficies de contacto no transmitan substancias tóxicas, olores ni sabores, ni reaccionen con los ingredientes materiales que intervengan en el proceso de fabricación.

2. Debe evitarse el uso de madera y otros materiales que no puedan limpiarse y desinfectarse adecuadamente, a menos que se tenga la certeza de que su empleo no será una fuente de contaminación indeseable y no represente un riesgo físico.

3. Sus características técnicas deben ofrecer facilidades para la limpieza, desinfección e inspección y deben contar con

dispositivos para impedir la contaminación del producto por lubricantes, refrigerantes, sellantes u otras substancias que se requieran para su funcionamiento.

4. Cuando se requiera la lubricación de algún equipo o instrumento que por razones tecnológicas esté ubicado sobre las líneas de producción, se debe utilizar substancias permitidas (lubricantes de grado alimenticio).

5. Todas las superficies en contacto directo con el alimento no deben ser recubiertas con pinturas u otro tipo de material desprendible que represente un riesgo para la inocuidad del alimento.

6. Las superficies exteriores de los equipos deben ser construidas de manera que faciliten su limpieza.

7. Las tuberías empleadas para la conducción de materias primas y alimentos deben ser de materiales resistentes, inertes, no porosos, impermeables y fácilmente desmontables para su limpieza. Las tuberías fijas se limpiarán y desinfectarán por recirculación de sustancias previstas para este fin.

8. Los equipos se instalarán en forma tal que permitan el flujo continuo y racional del material y del personal, minimizando la posibilidad de confusión y contaminación.

9. Todo el equipo y utensilios que puedan entrar en contacto con los alimentos deben ser de materiales que resistan la corrosión y las repetidas operaciones de limpieza y desinfección.

**Art. 9.- MONITOREO DE LOS EQUIPOS:** Condiciones de instalación y funcionamiento.

1. La instalación de los equipos debe realizarse de acuerdo a las recomendaciones del fabricante.

2. Toda maquinaria o equipo debe estar provista de la instrumentación adecuada y demás implementos necesarios para su operación, control y mantenimiento. Se contará con un sistema de calibración que permita asegurar que, tanto los equipos y maquinarias como los instrumentos de control proporcionen lecturas confiables.

El funcionamiento de los equipos considera además lo siguiente: que todos los elementos que conforman el equipo y que estén en contacto con las materias primas y alimentos en proceso deben limpiarse a fin de evitar contaminaciones.

## TITULO IV

## REQUISITOS HIGIENICOS DE FABRICACION

## CAPITULO I

## PERSONAL

**Art. 10.- CONSIDERACIONES GENERALES:** Durante la fabricación de alimentos, el personal manipulador que entra en contacto directo o indirecto con los alimentos debe:

1. Mantener la higiene y el cuidado personal.

2. Comportarse y operar de la manera descrita en el Art. 14 de este reglamento.

3. Estar capacitado para su trabajo y asumir la responsabilidad que le cabe en su función de participar directa e indirectamente en la fabricación de un producto.

**Art. 11.- EDUCACION Y CAPACITACION:**

Toda planta procesadora de alimentos debe implementar un plan de capacitación continuo y permanente para todo el personal sobre la base de Buenas.

Prácticas de Manufactura, a fin de asegurar su adaptación a las tareas asignadas.

Esta capacitación está bajo la responsabilidad de la empresa y podrá ser efectuada por ésta, o por personas naturales o jurídicas competentes. Deben existir programas de entrenamiento específicos, que incluyan normas, procedimientos y precauciones a tomar, para el personal que labore dentro de las diferentes áreas.

**Art. 12.- ESTADO DE SALUD:**

1. El personal manipulador de alimentos debe someterse a un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, debe realizarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia originada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminaciones de los alimentos que se manipulan. Los representantes de la empresa son directamente responsables del cumplimiento de esta disposición.

2. La dirección de la empresa debe tomar las medidas necesarias para que nos permita manipular los alimentos, directa o indirectamente, al personal del que reconozca o se sospeche padece de una enfermedad infecciosa susceptible de ser transmitida por alimentos, o que presente heridas infectadas, o irritaciones cutáneas.

**Art. 13.- HIGIENE Y MEDIDAS DE PROTECCION:**

A fin de garantizar la inocuidad de los alimentos y evitar contaminaciones cruzadas, el personal que trabaja en una Planta Procesadora de Alimentos debe cumplir con normas escritas de limpieza e higiene.

1. El personal de la planta debe contar con uniformes adecuados a las operaciones a realizar:

a) Delantales o vestimenta, que permitan visualizar fácilmente su limpieza;

b) Cuando sea necesario, otros accesorios como guantes, botas, gorros, mascarillas, limpios y en buen estado; y,

c) El calzado debe ser cerrado y cuando se requiera, deberá ser antideslizante e impermeable.

2. Las prendas mencionadas en los literales a y b del inciso anterior, deben ser lavables o desechables, prefiriéndose esta última condición. La operación de lavado debe hacérsela en un lugar apropiado, alejado de las áreas de producción; preferiblemente fuera de la fábrica.

3. Todo el personal manipulador de alimentos debe lavarse las manos con aguay jabón antes de comenzar el trabajo, cada vez que salga y regrese al área asignada, cada vez que use los

servicios sanitarios y después de manipular cualquier material u objeto que pudiese representar un riesgo de contaminación para el alimento. El uso de guantes no exime al personal de la obligación de lavárselas manos.

4. Es obligatorio realizar la desinfección de las manos cuando los riesgos asociados con la etapa del proceso así lo justifique.

**Art. 14.- COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL:**

1. El personal que labora en las áreas de proceso, envase, empaque y almacenamiento debe acatar las normas establecidas que señalan la prohibición de fumar y consumir alimentos o bebidas en estas áreas.

2. Asimismo debe mantener el cabello cubierto totalmente mediante malla, gorro u otro medio efectivo para ello; debe tener uñas cortas y sin esmalte; no deberá portar joyas o bisutería; debe laborar sin maquillaje, así como barba y bigotes al descubierto durante la jornada de trabajo.

En caso de llevar barba, bigote o patillas anchas, debe usar protector de boca y barba según el caso; estas disposiciones se deben enfatizar en especial al personal que realiza tareas de manipulación y envase de alimentos.

Art. 15.- Debe existir un mecanismo que impida el acceso de personas extrañas a las áreas de procesamiento, sin la debida protección y precauciones.

Art. 16.- Debe existir un sistema de señalización y normas de seguridad, ubicados en sitios visibles para conocimiento del personal de la planta y personal ajeno a ella.

Art. 17.- Los visitantes y el personal administrativo que transiten por el área de fabricación, elaboración manipulación de alimentos; deben proveerse de ropa protectora y acatar las disposiciones señaladas en los artículos precedentes.

## CAPITULO II

## MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

Art. 18.- No se aceptarán materias primas e ingredientes que contengan parásitos, microorganismos patógenos, sustancias tóxicas (tales como, metales pesados, drogas veterinarias, pesticidas), ni materias primas en estado de descomposición o extrañas y cuya contaminación no pueda reducirse a niveles aceptables mediante la operación de tecnologías conocidas para las operaciones usuales de preparación.

Art. 19.- Las materias primas e insumos deben someterse a inspección y control antes de ser utilizados en la línea de fabricación. Deben estar disponibles hojas de especificaciones que indiquen los niveles aceptables de calidad para uso en los procesos de fabricación.

Art. 20.- La recepción de materias primas e insumos debe realizarse en condiciones de manera que eviten su contaminación, alteración de su composición y daños físicos. Las zonas de recepción y almacenamiento estarán separadas de lasque se destinan a elaboración o envasado de producto final.

Art. 21.- Las materias primas e insumos deberán almacenarse en condiciones que impidan el deterioro, eviten la contaminación y reduzcan al mínimo su daño o alteración; además deben someterse, si es necesario, a un proceso adecuado de rotación periódica.

Art. 22.- Los recipientes, contenedores, envases o empaques de las materias primas e insumos deben ser de materiales no susceptibles al deterioro o que desprendan substancias que causen alteraciones o contaminaciones.

Art. 23.- En los procesos que requieran ingresar ingredientes en áreas susceptibles de contaminación con riesgo de afectar la

inocuidad del alimento, debe existir un procedimiento para su ingreso dirigido a prevenir la contaminación.

Art. 24.- Las materias primas e insumos conservados por congelación que requieran ser descongeladas previo al uso, se deberían descongelar bajo condiciones controladas adecuadas (tiempo, temperatura, otros) para evitar desarrollo de microorganismos.

Cuando exista riesgo microbiológico, las materias primas e insumos descongelados no podrán ser re congeladas.

Art. 25.- Los insumos utilizados como aditivos alimentarios en el producto final, no rebasarán los límites establecidos en base a los límites establecidos en el Codex Alimentario, o normativa internacional equivalente o normativa nacional.

**Art. 26.- AGUA:**

**1. Como materia prima:**

a) Sólo se podrá utilizar agua potabilizada de acuerdo a normas nacionales o internacionales; y,

b) El hielo debe fabricarse con agua potabilizada, o tratada de acuerdo a normas nacionales o internacionales.

**2. Para los equipos:**

a) El agua utilizada para la limpieza y lavado de materia prima, o equipos y objetos que entran en contacto directo con el alimento debe ser potabilizada o tratada de acuerdo a normas nacionales o internacionales; y,

b) El agua que ha sido recuperada de la elaboración de alimentos por procesos como evaporación o desecación y otros pueden ser reutilizada, siempre y cuando no se contamine en el proceso de recuperación y se demuestre su aptitud de uso.

## CAPITULO III

## OPERACIONES DE PRODUCCION

**Art. 27.-** La organización de la producción debe ser concebida de tal manera que el alimento fabricado cumpla con las normas establecidas en las especificaciones correspondientes; que el conjunto de técnicas y procedimientos previstos, se apliquen correctamente y que se evite toda omisión, contaminación, error o confusión en el transcurso de las diversas operaciones.

**Art. 28.-** La elaboración de un alimento debe efectuarse según procedimientos validados, en locales apropiados, con áreas y equipos limpios y adecuados, con personal competente, con

materias primas y materiales conforme a las especificaciones, según criterios definidos, registrando en el documento de fabricación todas las operaciones efectuadas, incluidos los puntos críticos de control donde fuere el caso, así como las observaciones y advertencias.

**Art. 29.-** Deberán existir las siguientes condiciones ambientales:

1. La limpieza y el orden deben ser factores prioritarios en estas áreas.

2. Las substancias utilizadas para la limpieza y desinfección, deben ser aquellas aprobadas para su uso en áreas, equipos y utensilios donde se procesen alimentos destinados al consumo humano.

3. Los procedimientos de limpieza y desinfección deben ser validados periódicamente.

4. Las cubiertas de las mesas de trabajo deben ser lisas, con bordes redondeados, de material impermeable, inalterable e inoxidable, de tal manera que permita su fácil limpieza.

**Art. 30.-** Antes de emprender la fabricación de un lote debe verificarse que:

1. Se haya realizado convenientemente la limpieza del área según procedimientos establecidos y que la operación haya sido confirmada y mantener el registro de las inspecciones.

2. Todos los protocolos y documentos relacionados con la fabricación estén disponibles.

3. Se cumplan las condiciones ambientales tales como temperatura, humedad, ventilación.

4. Que los aparatos de control estén en buen estado de funcionamiento; se registrarán estos controles así como la calibración de los equipos de control.

**Art. 31.-** Las substancias susceptibles de cambio, peligrosas o tóxicas deben ser manipuladas tomando precauciones particulares, definidas en los procedimientos de fabricación.

**Art. 32.-** En todo momento de la fabricación el nombre del alimento, número de lote, y la fecha de elaboración, deben ser identificadas por medio de etiquetas o cualquier otro medio de identificación.

**Art. 33.-** El proceso de fabricación debe estar descrito claramente en un documento donde se precisen todos los pasos a seguir de manera secuencia) (llenado, envasado, etiquetado, empaque,

otros), indicando además controles a efectuarse durante las operaciones y los límites establecidos en cada caso.

**Art. 34.-** Se debe dar énfasis al control de las condiciones de operación necesarias para reducir el crecimiento potencial de microorganismos, verificando cuando la clase de proceso y la naturaleza del alimento lo requiera, factores como: tiempo, temperatura, humedad, actividad acuosa (Aw), pH, presión y velocidad de flujo; también es necesario, donde sea requerido, controlar las condiciones de fabricación tales como congelación, deshidratación, tratamiento térmico, acidificación y refrigeración para asegurar que los tiempos de espera, las fluctuaciones de temperatura y otros factores no contribuyan a la descomposición o contaminación del alimento.

**Art. 35.-** Donde el proceso y la naturaleza del alimento lo requiera, se deben tomar las medidas efectivas para proteger el alimento de la contaminación por metales u otros materiales extraños, instalando mallas, trampas, imanes, detectores de metal o cualquier otro método apropiado.

**Art. 36.-** Deben registrarse las acciones correctivas y las medidas tomadas cuando se detecte cualquier anormalidad durante el proceso de fabricación.

**Art. 37.-** Donde los procesos y la naturaleza de los alimentos lo requieran e intervenga el aire o gases como un medio de transporte o de conservación, se deben tomar todas las medidas de prevención para que estos gases y aire no se conviertan en focos de contaminación o sean vehículos de contaminaciones cruzadas.

**Art. 38.-** El llenado o envasado de un producto debe efectuarse rápidamente, a fin de evitar deterioros o contaminaciones que afecten su calidad.

**Art. 39.-** Los alimentos elaborados que no cumplan las especificaciones técnicas de producción, podrán reprocesarse o utilizarse en otros procesos, siempre y cuando se garantice su inocuidad; de lo contrario deben ser destruidos o desnaturalizados irreversiblemente.

**Art. 40.-** Los registros de control de la producción y distribución, deben ser mantenidos por un período mínimo equivalente al de la vida útil del producto.

## CAPITULO IV

## ENVASADO, ETIQUETADO Y EMPAQUETADO

**Art. 41.-** Todos los alimentos deben ser envasados, etiquetados y empaquetados de conformidad con las normas técnicas y reglamentación respectiva.

**Art. 42.-** El diseño y los materiales de envasado deben ofrecer una protección adecuada de los alimentos para reducir al mínimo la contaminación, evitar daños y permitir un etiquetado de conformidad con las normas técnicas respectivas. Cuando se utilizan materiales o gases para el envasado, éstos no deben ser tóxicos ni representar una amenaza para la inocuidad y la aptitud de los alimentos en las condiciones de almacenamiento y uso, especificadas.

**Art. 43.-** En caso de que las características de los envases permitan su reutilización, será indispensable lavarlos y esterilizarlos de manera que se restablezcan las características originales, mediante una operación adecuada y correctamente inspeccionada, a fin de eliminar los envases defectuosos.

**Art. 44.-** Cuando se trate de material de vidrio, debe existir procedimientos establecidos para que cuando ocurran roturas en la

línea; se asegure que los trozos de vidrio no contaminen a los recipientes adyacentes.

**Art. 45.-** Los tanques o depósitos para el transporte de alimentos al granel serán diseñados y construidos de acuerdo con las normas técnicas respectivas, tendrán una superficie que no favorezca la acumulación de suciedad y den origen a fermentaciones, descomposiciones o cambios en el producto.

**Art. 46.-** Los alimentos envasados y los empaquetados deben llevar una identificación codificada que permita conocer el número de lote, la fecha de producción y la identificación del fabricante a más de las informaciones adicionales que correspondan, según la norma técnica de rotulado.

**Art. 47.-** Antes de comenzar las operaciones de envasado y empacado deben verificarse y registrarse:

1. La limpieza e higiene del área a ser utilizada para este fin.

2. Que los alimentos a empacar, correspondan con los materiales de envasado y acondicionamiento, conforme a las instrucciones escritas al respecto.

3. Que los recipientes para envasado estén correctamente limpios y desinfectados, si es el caso.

**Art. 48.-** Los alimentos en sus envases finales, en espera del etiquetado, deben estar separados e identificados convenientemente.

**Art. 49.-** Las cajas múltiples de embalaje de los alimentos terminados, podrán ser colocadas sobre plataformas o paletas que permitan su retiro del área de empaque hacia el área de cuarentena o al almacén de alimentos terminados evitando la contaminación.

**Art. 50.-** El personal debe ser particularmente entrenado sobre los riesgos de errores inherentes a las operaciones de empaque.

**Art. 51.-** Cuando se requiera, con el fin de impedir que las partículas del embalaje contaminen los alimentos, las operaciones de llenado y empaque deben efectuarse en áreas separadas.

## CAPITULO V

## ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCION,

## TRANSPORTE Y COMERCIALIZACION

**Art. 52.-** Los almacenes o bodegas para almacenar los alimentos terminados deben mantenerse en condiciones higiénicas y ambientales apropiadas para evitar la descomposición o contaminación posterior de los alimentos envasados y empaquetados.

**Art. 53.-** Dependiendo de la naturaleza del alimento terminado, los almacenes o bodegas para almacenar los alimentos terminados deben incluir mecanismos para el control de temperatura y humedad que asegure la conservación de los mismos; también debe incluir un programa sanitario que contemple un plan de limpieza, higiene y un adecuado control de plagas.

**Art. 54.-** Para la colocación de los alimentos deben utilizarse estantes o tarimas ubicadas a una altura que evite el contacto directo con el piso.

**Art. 55.-** Los alimentos serán almacenados de manera que faciliten el libre ingreso del personal para el aseo y mantenimiento del local.

**Art. 56.-** En caso de que el alimento se encuentre en las bodegas del fabricante, se utilizarán métodos apropiados para identificar las condiciones del alimento: cuarentena, aprobado.

**Art. 57.-** Para aquellos alimentos que por su naturaleza requieren de refrigeración o congelación, su almacenamiento se debe realizar de acuerdo a las condiciones de temperatura humedad y circulación de aire que necesita cada alimento.

**Art. 58.-** El transporte de alimentos debe cumplir con las siguientes condiciones:

1. Los alimentos y materias primas deben ser transportados manteniendo, cuando se requiera, las condiciones higiénico - sanitarias y de temperatura establecidas para garantizar la conservación de la calidad del producto.

2. Los vehículos destinados al transporte de alimentos y materias primas serán adecuados a la naturaleza del alimento y construidos con materiales apropiados y de tal forma que protejan al alimento de contaminación y efecto del clima.

3. Para los alimentos que por su naturaleza requieren conservarse en refrigeración o congelación, los medios de transporte deben poseer esta condición.

4. El área del vehículo que almacena y transporta alimentos debe ser de material de fácil limpieza, y deberá evitar contaminaciones o alteraciones del alimento.

5. No se permite transportar alimentos junto con sustancias consideradas tóxicas, peligrosas o que por sus características puedan significar un riesgo de contaminación o alteración de los alimentos.

6. La empresa y distribuidor deben revisar los vehículos antes de cargar los alimentos con el fin de asegurar que se encuentren en buenas condiciones sanitarias.

7. El propietario o el representante legal de la unidad de transporte, es el responsable del mantenimiento de las condiciones exigidas por el alimento durante su transporte.

**Art. 59.-** La comercialización o expendio de alimentos deberá realizarse en condiciones que garanticen la conservación y protección de los mismos, para ello:

1. Se dispondrá de vitrinas, estantes o muebles de fácil limpieza.

2. Se dispondrá de los equipos necesarios para la conservación, como neveras y congeladores adecuados, para aquellos alimentos

que requieran condiciones especiales de refrigeración o congelación.

3. El propietario o representante legal del establecimiento de comercialización, es el responsable en el mantenimiento de las condiciones sanitarias exigidas por el alimento para su conservación.

## TITULO V

## GARANTIA DE CALIDAD

## CAPITULO UNICO

## DEL ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD

**Art. 60.-** Todas las operaciones de fabricación, procesamiento, envasado, almacenamiento y distribución de los alimentos deben estar sujetas a los controles de calidad apropiados. Los procedimientos de control deben prevenir los defectos evitables y reducir los defectos naturales o inevitables a niveles tales que no represente riesgo para la salud. Estos controles variarán dependiendo de la naturaleza del alimento y deberán rechazar todo alimento que no sea apto para el consumo humano

.

**Art. 61.-** Todas las fábricas de alimentos deben contar con un sistema de control y aseguramiento de la inocuidad, el cual debe

ser esencialmente preventivo y cubrir todas las etapas de procesamiento del alimento, desde la recepción de materias primas e insumos hasta la distribución de alimentos terminados

**Art. 62.-** El sistema de aseguramiento de la calidad debe, como mínimo, considerar los siguientes aspectos:

1. Especificaciones sobre las materias primas y alimentos terminados. Las especificaciones definen completamente la calidad de todos los alimentos y de todas las materias primas con los cuales son elaborados y deben incluir criterios claros para su aceptación, liberación o retención y rechazo.

2. Documentación sobre la planta, equipos y procesos.

3. Manuales e instructivos, actas y regulaciones donde se describan los detalles esenciales de equipos, procesos y procedimientos requeridos para fabricar alimentos, así como el sistema almacenamiento y distribución, métodos y procedimientos de laboratorio; es decir que estos documentos deben cubrir todos los factores que puedan afectar la inocuidad de los alimentos.

4. Los planes de muestreo, los procedimientos de laboratorio, especificaciones y métodos de ensayo deberán ser reconocidos oficialmente o normados, con el fin de garantizar o asegurar que los resultados sean confiables.

**Art. 63.-** En caso de adoptarse el Sistema HACCP, para asegurar la inocuidad de los alimentos, la empresa deberá implantarlo, aplicando las BPM como prerrequisito.

**Art. 64.-** Todas las fábricas que procesen, elaboren o envasen alimentos, deben disponer de un laboratorio de pruebas y ensayos de control de calidad el cual puede ser propio o externo acreditado.

**Art. 65.-** Se llevará un registro individual escrito correspondiente a la limpieza, calibración y mantenimiento preventivo de cada equipo o instrumento.

**Art. 66.-** Los métodos de limpieza de planta y equipos dependen de la naturaleza del alimento, al igual que la necesidad o no del proceso de desinfección y para su fácil operación y verificación se debe:

1. Escribir los procedimientos a seguir, donde se incluyan los agentes y sustancias utilizadas, así como las concentraciones o forma de uso y los equipos e implementos requeridos para efectuar las operaciones. También debe incluir la periodicidad de limpieza y desinfección.

2. En caso de requerirse desinfección se deben definir los agentes y sustancias así como las concentraciones, formas de uso,

eliminación y tiempos de acción del tratamiento para garantizar la efectividad de la operación.

3. También se deben registrar las inspecciones de verificación después de la limpieza y desinfección así como la validación de estos procedimientos.

**Art. 67.-** Los planes de saneamiento deben incluir un sistema de control de plagas, entendidas como insectos, roedores, aves y otras que deberán ser objeto de un programa de control específico, para lo cual se debe observar lo siguiente:

1. El control puede ser realizado directamente por la empresa o mediante un servicio tercerizado especializado en esta actividad.

2. Independientemente de quien haga el control, la empresa es la responsable por las medidas preventivas para que, durante este proceso, no se ponga en riesgo la inocuidad de los alimentos.

3. Por principio, no se deben realizar actividades de control de roedores con agentes químicos dentro de las instalaciones de producción, envase, transporte y distribución de alimentos; sólo se usarán métodos físicos dentro de estas áreas.

Fuera de ellas, se podrán usar métodos químicos, tomando todas las medidas de seguridad para que eviten la pérdida de control sobre los agentes usados.

## TITULO VI

## PROCEDIMIENTO PARA LA CONCESION DEL CERTIFICADO DEOPERACION SOBRE LA BASE DE LA UTILIZACION DEBUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA

### CAPITULO I

### DE LA INSPECCION

**Art. 68.-** Para la inspección de la utilización de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en las plantas procesadoras de alimentos, el Ministerio de Salud Pública delega al Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación (MNAC) para acreditar, bajo procedimientos internacionalmente reconocidos, las entidades de inspección públicas o privadas, encargadas de la inspección de las buenas prácticas de manufactura.

**Art. 69.-** Las entidades de inspección acreditadas deben portar las credenciales expedidas por el Sistema Ecuatoriano Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación (MNAC) que les habilita para el cumplimiento de actividades de inspección de buenas prácticas de manufactura.

**Art. 70.-** A las entidades de inspección les queda prohibido realizar actividades de inspección por cuenta propia.

**Art. 71.-** Durante la inspección, las entidades de inspección deben solicitar el concurso de los responsables técnico y legal de la planta.

**Art. 72.-** La inspección debe ser consecuente con lo que determinan el Acta de Inspección y el presente Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura.

**Art. 73.-** Para constancia de las visitas e inspecciones realizadas, se firmará el Acta de Inspección por parte de los inspectores y los representantes del establecimiento inspeccionado, dejando una copia en la empresa.

**Art. 74.-** Cumplidos los requisitos establecidos en el Acta de Inspección, las entidades de inspección deben elaborar un informe detallado del desarrollo de dicha inspección, el que debe incluir el Acta de Inspección diligenciada y lo deben presentar a las autoridades provinciales de salud competentes con copia al representante legal de la planta inspeccionada.

**Art. 75.**- Si luego de la inspección se obtienen observaciones y recomendaciones, las entidades de inspección elaborarán un informe preliminar, donde constará el plazo que de común acuerdo se establezca con los responsables de la planta, para el cumplimiento de dichas recomendaciones u observaciones,

teniendo en cuenta la incidencia directa que ellas tengan sobre la inocuidad del alimento

**Art. 76.-** Vencido el plazo señalado en el Art. 75 del presente reglamento, las entidades de inspección procederán a re inspeccionar para determinar el cumplimiento de las recomendaciones u observaciones realizadas.

**Art. 77.-** Si la evaluación de re inspección señala que la planta no cumple con los requisitos técnicos o sanitarios involucrados en los procesos de fabricación de los alimentos, las entidades de inspección tendrán la base para no dar el informe favorable y darán por terminado el proceso

.

**Art. 78.-** Si la evaluación de re inspección señala que la planta ha cumplido parcialmente con los requisitos técnicos, las entidades de inspección podrán otorgar un nuevo y último plazo no mayor al inicialmente concedido.

## CAPITULO II

## DEL ACTA DE INSPECCION DE BPM

**Art. 79.-** El Acta de Inspección de BPM es el documento en el que, sobre la base de lo observado durante la inspección, las entidades de inspección hacen constar la utilización de las BPM en el

establecimiento, y servirá para el otorgamiento del certificado de operaciones respectivo y para el control de las actividades de vigilancia y control señaladas en el Reglamento de Registro y Control Sanitario.

**Art. 80.-** La inspección se debe realizar de conformidad con el Acta de Inspección de Buenas Prácticas de Manufactura.

## CAPITULO III

## DEL CERTIFICADO DE OPERACION SOBRE LA UTILIZACIONDE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA

**Art. 81.-** El Certificado de Operación sobre la base de la utilización de buenas prácticas de manufactura de la planta procesadora, será otorgado por la autoridad de Salud Provincial competente, en un periodo máximo de 3 días laborables a partir de la recepción del informe favorable de las entidades de inspección y la documentación que consta en el Art. 74 del presente reglamento y tendrá una vigencia de tres años. Este certificado podrá otorgarse por áreas de elaboración de alimentos, cuyas variedades correspondan al mismo tipo de alimento.

Este mismo documento que certifica la aplicación de buenas prácticas de manufactura de la totalidad de la planta o establecimiento, o de ciertas áreas de elaboración de alimentos es

el único requisito para la obtención del Registro Sanitario de sus alimentos o de aquellos correspondientes al área certificada de conformidad con las disposiciones establecidas en el Código de la Salud.

**Art. 82.-** El Certificado de Operación sobre la base de la utilización de buenas prácticas de manufactura debe tener la siguiente información:

1. Número secuencial del certificado.

2. Nombre de la entidad auditora acreditada.

3. Nombre o razón social de la planta, o establecimiento.

4. Área(s) de producción(es) certificada(s).

5. Dirección del establecimiento: provincia, cantón, parroquia, calle, número, teléfono y otros datos relevantes para su correcta ubicación.

6. Nombre del propietario o representante legal de la empresa titular o administradora de la planta, o establecimiento inspeccionados y/o de su representante técnico.

7. Tipo de alimentos que procesa la planta.

8. Fecha de expedición del documento.

9. Firmas y sellos: Representante de la entidad auditora y Director Provincial de Salud o su delegado.

**Art. 83.-** Se requerirá un nuevo Certificado de Operación sobre la base de la utilización de buenas prácticas de manufactura en los siguientes casos:

1. Si se incluyen otras áreas de elaboración de alimentos para otro(s) tipo(s) de alimentos.

2. Si se realizan modificaciones mayores en la planta de procesamiento que afecten a la inocuidad del alimento.

3. Si se tienen antecedentes de un historial de registros sanitarios con suspensiones o cancelaciones en los dos últimos años.

## CAPITULO IV

## DE LAS INSPECCIONES PARA LAS ACTIVIDADESDE VIGILANCIA Y CONTROL

**Art. 84.-** Las autoridades competentes podrán realizar una visita anual de inspección a las empresas que tengan el Certificado de Operación sobre la base dela utilización de buenas prácticas de manufactura.

Para las empresas que no poseen dicho certificado se aplicarán las disposiciones de vigilancia y control contenidas en el Reglamento de Registro y Control Sanitario.

**Art. 85.-** Si luego de la inspección de las autoridades sanitarias y una vez evaluada la planta, local o establecimiento se obtienen observaciones y recomendaciones, éstas de común acuerdo con los responsables de la empresa, establecerán el plazo que debe otorgarse para su cumplimiento, que se sujetará a la incidencia directa de la observación sobre la inocuidad del producto y deberá ser comunicado al establecimiento, con copia a las autoridades de salud competentes de inmediato a los responsables de la empresa, planta local o establecimiento, con copia a las autoridades de salud competentes.

**Art. 86.-** Si la evaluación de re inspección señala que la planta no cumple con los requisitos técnicos o sanitarios involucrados en los procesos de fabricación de los alimentos, se aplicarán las medidas sanitarias de seguridad previstas en el Reglamento de Registro y Control Sanitario.

**Art. 87.-** Si la evaluación de re inspección señala que la planta ha cumplido parcialmente con los requisitos técnicos, la autoridad de salud podrá otorgar un nuevo y último plazo no mayor al inicialmente concedido.

## DISPOSICION GENERAL

Las empresas que deseen obtener el Registro Sanitario de sus grupos de alimentos por la opción del Certificado de Operación sobre la utilización de las buenas prácticas de manufactura, les bastará presentar la solicitud de Registro.

Sanitario ante las autoridades provinciales de salud competentes, en los términos establecidos en el Capítulo V del Reglamento de Registro y Control Sanitario.

## DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**PRIMERA:** En un plazo máximo de seis meses, contados a partir de la publicación del presente reglamento en el Registro Oficial, el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación, Certificación iniciará la acreditación delas entidades de inspección públicas y privadas, para la certificación BPM objeto de este reglamento.

**SEGUNDA:** Para dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 68 del presente reglamento, el Sistema Ecuatoriano MNAC emitirá y difundirá a las partes interesadas, los procedimientos necesarios e internacionalmente reconocidos, que guarden concordancia con el presente reglamento.

**TERCERA:** Para las procesadoras de alimentos calificados como artesanales, restaurantes, ventas ambulantes, panaderías, tercenas, camales y otros locales similares, el Ministerio de Salud Pública expedirá una reglamentación específica.

**CUARTA:** Las disposiciones de este reglamento prevalecerán sobre otras de igual naturaleza y prevalecerán sobres éstas en caso de hallarse en oposición.

**QUINTA:** El presente reglamento entrará en vigencia partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial.

## JEFE DE PRODUCCIÓN

**Perfil**

1. Título de Ingeniería de alimentos o carreras afines.
2. Experiencia mínima dos años, Cursos relacionados.

**Funciones del Jefe de Producción**

1. Mantener un buen nivel de inventarios y una adecuada rotación del mismo.
2. Verificar la producción diaria del producto para la confirmación de pedidos y ventas.

3. Supervisar todo el proceso de producción de frutas y reporta al administrador cualquier problema o necesidad que surja.

4. supervisar a diario la calidad del producto que este saliendo al momento.

5. Vigilar la higiene de toda el área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo.

6. Vigilar que el personal del área de producción realice eficazmente sus labores y despache adecuadamente el producto.

7. Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración del producto.

8. Hacer informes sobre los avances del proceso de producción.

9. Coordinar la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar en lo mejor posible la producción.

## OPERARIOS

**Perfil**

1. Título de bachiller.

2. Curso de manipulación y conservación de alimentos (Secretaria de Salud) Carnet certificador.

3. Un año de experiencia en cargos similares.

**Funciones de los Operarios**

1. Sujetarse a las reglas de sanidad.

2. Cumplir con el horario asignado.

3. Realizar las funciones asignadas por el jefe de producción.

4. Informar al Gerente o al jefe de producción, de cualquier anomalía que se presente.

5. Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia.

6. Responder por los implementos de trabajo asignados.

7. Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo.

8. Llevar al día los registros requeridos para el control de la producción.

9. Manejo de los equipos, máquinas y herramientas de la empresa.

10. Entrega de productos terminados, despacho de órdenes, revisión del estado de los equipos y maquinas, demás funciones delegadas por el jefe inmediato.

## PERSONAL OFICIOS VARIOS

**Perfil**

1. Título de bachiller.
2. Seis meses de experiencia en cargos similares.

**Funciones del personal Oficios Varios**

1. Cumplir con el horario asignado.
2. Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente).
3. Velar por el orden y aseo delas instalaciones de la empresa (Zona Administrativa, Zona de Producción, etc.).

**Actitudes:** agilidad, velocidad.

## JEFE DE MERCADO, PUBLICIDAD Y VENTAS

**Perfil**

1. Profesional en mercadeo y ventas o carreras afines.

2. Curso de manipulación y conservación de alimentos (Secretaria de Salud) Carnet certificador.

3. Un año de experiencia en cargos similares.

**Funciones del Jefe De Mercado, Publicidad Y Ventas**

1. Coordinación de las actividades destinadas a la promoción, venta, mercadeo de la empresa y servicio al cliente.

2. Determinar las políticas de ventas y controlar que se cumplan.

3. Sugerir sistemas para la fijación de precios y diseñar programas promocionales.
4. Estudiar solicitudes de crédito y pre aprobar aquellas que cumplan con las condiciones exigidas.

5. Atención personal y telefónica de los clientes.

6. Demostraciones a los clientes de los productos de la Empresa.

7. Preparar informes de cierre de negocios captados al finalizar cada semana para ser presentados a la gerencia.

8. Evaluar de manera constante junto con la gerencia los costos de los producido y ofertado al medio, apoyándose en análisis de sensibilidad. Elaborar plan de mercadeo para los vendedores junto con la gerencia.

9. Presentar informes a la gerencia mensualmente.
10. Elaborar presupuestos de ventas mensuales junto con la gerencia.
11. Realizar el cierre de negocios que presenten los vendedores.
12. Supervisar, controlar y medir la eficiencia del personal de ventas.
13. Sugerir a la gerencia las políticas de incentivo para los vendedores.
14. Controlar la administración de mercadeo.
15. Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato.

## MERCADERISTA

**Perfil**

1. Título de bachiller.
2. Curso de manipulación y conservación de alimentos (Secretaria de Salud) Carnet certificador.
3. Tres años de experiencia en cargos similares.

**Funciones del Mercaderista**

1. Cumplir con el horario asignado.

2. Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Jefe de Mercadeo, Publicidad y Ventas).

3. Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente.

4. Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia.

5. Llevar al día los registros requeridos para el control de las ventas. Promoción y mercadeo de los productos elaborados por la empresa.

## VENDEDOR

**Perfil**

1. Título de bachiller.

2. Curso relacionados en marketing y ventas

3. Licencia de conducir tipo b.

4. Compromiso, determinación, entusiasmo, paciencia, Pero esencialmente: Actitudes positivas.

5. Habilidades personales y para ventas.

6. Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.

7. Seis meses de experiencia en ventas.

**Funciones del Vendedor**

1. Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.

2. Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.

3. Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.

4. Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona.

5. Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.

6. Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.

7. Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.

8. Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.

9. Cumplimentar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.

10. Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.

11. Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.

12. Colaborar con la administración de la Empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.

13. Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.

## BODEGUERO

### Perfil

1. Bachiller técnico
2. Conocimientos sólidos en gestión de inventarios y programas informáticos
3. Un año de experiencia en bodega

### Funciones del Bodeguero

1. Recibe, revisa y organiza la materia prima.
2. Atiende los requerimientos de diferentes unidades o dependencias en cuanto al suministro de materiales, productos, e ingredientes solicitados.
3. Lleva el registro de los productos que entran y salen.
4. Elabora guías de despacho.
5. Elaboración de reporte de inventarios.
6. Hace pedidos a los proveedores.

7. Monitoreo de bodegas.

8. Inventarios mensual o al año.

9. Estar presto a cualquier otra disposición.

## g. DISCUSIÓN

Mediante la elaboración de la Planificación Estratégica para la Empresa Industrial “Nutrida”, tiene la finalidad de contribuir en forma práctica a solucionar problemas que se presenten dentro de la Empresa, constituyéndose en una herramienta muy valiosa ya que permite conocer la gestión que se está llevando a cabo dentro de la misma; así como también permite en base a los resultados obtenidos estar en la capacidad de tomar decisiones que conlleven al desarrollo empresarial a través de la incorporación de proyectos o planes y la aplicación de estrategias encaminadas hacia el adelanto de la misma.

Esta propuesta constituye en la realización del análisis FODA; dejando ciertas directrices y estrategias diseñadas para guiar a la Empresa, dándole un valor a la información que provee la empresa basada en el proceso administrativo que realiza.

Ayudando en cuanto a Capacitación, Gestión Administrativa e Imagen Corporativa, además el trabajo realizado se basó en los distintos métodos y procedimientos que ayudaron a conocer el posicionamiento de la empresa, igualmente de la importancia que resulta concebir una estrategia de análisis interno de sus fortalezas y debilidades; y el análisis externo de sus oportunidades y amenazas, logrando así la maximización empresarial a través de la optimización correcta de sus recursos focalizados a orientar el buen funcionamiento de la Empresa; tomando

decisiones en base a ello establecer una visión futurista direccionada hacia el buen funcionamiento.

Así como se publica a consideración de la Empresa los diferentes proyectos para mejorar el nivel de desempeño al momento de efectuar las actividades que se lleva a cabo como: la Capacitación, Publicidad, Estructura Organizacional y Manual de Funciones.

## h. CONCLUSIONES

Luego de culminar la propuesta del trabajo de tesis sobre la Planificación Estratégica en la Empresa Industrial “Nutrida” .Se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- Los objetivos planteados en el proyecto académico se cumplieron satisfactoriamente al estructurar la Planificación estratégica a la Empresa Industrial “Nutrida” de la ciudad de Loja, 2011-2015 que coadyuvará al fortalecimiento organizacional mediante el direccionamiento de los ejes de desarrollo de gestión administrativa, capacitación, imagen corporativa en el Plan Táctico Operativo.

- De acuerdo a los análisis realizados, la Empresa Industrial “Nutrida” no cuenta con una Planificación Estratégica que permita el mejoramiento en el ámbito organizacional, estructural económico y tecnológico hacia una cultura de gestión que influya en la correcta dirección y organización; y así brindar los servicios con eficiencia y eficacia.

- Los empleados de la Empresa no reciben ningún tipo de capacitación, que les permita fortalecer sus conocimientos en temas financieros, tecnológicos productivos y relaciones humanas.

- No cuenta con suficientes programas publicitarios para dar a conocer los servicios y beneficios que ofrece, lo que le impide captar un mayor número de socios, clientes y fomentar el desarrollo empresarial.

- La Empresa no Cuenta con una Estructura Organizativa muy bien definida por lo cual no le ha permitido coordinar sus funciones y actividades en los procesos y gestión organizacional que le permitan cimentar bases para el sostenimiento y desarrollo funcional

- La empresa no cuenta con una infraestructura adecuada para el funcionamiento, por lo que le ocasionado la mala organización de la misma.

- No cuentan con un Manual de funciones que le permitan a los diferentes directivos dar lineamientos de acuerdo a las actividades, por lo que existe la dualidad de funciones.

## i. RECOMENDACIONES

Una vez establecidas las conclusiones, en conveniente formular las recomendaciones respectivas:

- El Directorio deberá considerar la aplicación de la presente Planificación Estratégica, la misma que servirá como iniciativa de cambio y fortalecimiento organizacional mediante una definición cálida de los fundamentos estratégicos y del Plan Táctico Operativo que articularan su operatividad durante el periodo de la Planificación propuesta.

- Brindar capacitación permanente a los empleados para que estén acordes a los avances tecnológicos, productivos, Organizativos, financieros y relaciones humanas, para poder cumplir los objetivos institucionales y ofrecer un mejor producto, servicio a la ciudadanía.

- Incrementar programas publicitarios por medio de radio, prensa y televisión, para dar a conocer los servicios que ofrece, así captar un mayor número de clientes, lo cual ayudaría al crecimiento e imagen de la empresa y de esta manera llegar al posicionamiento esperado.

- Se debe crear una estructura organizativa bien definida que permita conocer e identificar mejor la conformación de la empresa y

de esta forma definir en forma clara y precisa los canales de autoridad para evitar cualquier tipo de confusión en los empleados al momento de saber o conocer quién es su jefe inmediato.

- Gestionar Convenios con las diferentes empresas públicas y privadas; Optimizar Recursos Financieros para de esta manera fortalecer la empresa y el crecimiento de la misma.

- Es recomendable desarrollar una descripción y análisis de cargos (Manual de Funciones) con la finalidad de puntualizar cada una de las actividades que se ejecuten en la empresa a fin de fijar responsabilidades y evitar la dualidad de funciones.

## j. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS Y DOCUMENTOS


- ROBBINS, Stephen P. ADMINISTRACIÓN. Editorial: Pearson Prentice Hall. Octava Edición, 2005.

- ARANDA ARANDA, Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Loja-Ecuador, 2000.

- STEINER. George A. Planificación Estratégica Lo Que Todo Director Debe Saber. Vigésima tercera reimpresión. Editorial CESA.

- DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Segunda Edición. Editorial Legis. Santa Fe de Bogotá Colombia, 1998.

- Martínez, Patricio; 1999. Diccionario Económico Básico, Primera Edición, México.

- Espinosa, L. Planeación Estratégica en la pequeña y mediana Empresa Guatemala s. 2008.

- MIKLOS, Tomas. Y TELLO, Ma. Elena. Planeación Interactiva: Nueva Estrategia el Logro Empresarial. México, 1993.

- PAREDES, A. Manual de Planificación. Segunda Edición. Bogotá – Colombia, 2004.

- FREEMAN, Edward R. Administración. Sexta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 2006

- GOODSTEIN PFEIFFER, William. Planeación Estratégica Aplicada. Edición, 2004.

- ANZOLA ROJAS, Servilio. Administración de Pequeñas Empresas. Edición. 1996.

- ODEPLAN, Guía Metodológica de la Planificación Estratégica y Operacional. Abril 2001.

- ÁLVAREZ, Elías. Administración por Calidad Total. Editorial Listados. Medellín, 1991.

- VILLACIS VILLACÍS, Juan. Administración por Procesos y Valores, Soluciones Prácticas. 1999.

- KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Edición 2000.

- CERTO, Samuel y PETER, Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España, 1996.

- VILLACIS VILLACÍS, Juan. Soluciones Prácticas. Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Reingeniería. 1999.

- MINTZBERG, Henry. Planeación Estratégica. Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira Fundamentos de la Administración 2007.

- GOODSTEN, Leonardo NOLAN. Timothy y Peter William.Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw Hill Interamericana. Bogotá – Colombia, 1998.

**PÁGINAS DE INTERNET Y ARTÍCULOS**

- www.monografias.com/.../empresa-ecuador/empresa-ecuador.shtml.

- www.monografias.com/trabajos36/franquicias/franquicias.shtml.

- www.antecedentes.net/antecedentes-empresa.html.

- LUNA CADENILLAS, Hernán.http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-reuniones/plan-operativo.

- www.apc.org/español/capacity.

- http://catarina.udlap.mx.Planificación estratégica.

- http://sdad-uvm.wikispaces.com/file/view/MEFE+y+MEFI.pdf

## k. ANEXOS

### ANEXO 1

### FICHA DE RESUMEN DEL PROYECTO

#### 1. TÍTULO

***"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2011-2015"***

#### 2. PROBLEMÁTICA

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y a suministrar a los consumidores.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en

función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

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

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

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

Tomando en cuenta esta problemática social y como una alternativa para apoyar a las familias, la Empresa Industrial Nutrida fue creada el 9 de mayo de 2009 en la ciudad de Loja. Cuenta con sucursales en las siguientes ciudades: Cuenca, Zamora y Santo Domingo; contando con distribuidores propios. En la ciudad de Loja posee 10trabajadores por lo que es considerada como una pequeña empresa. La empresa Nutrida se dedicada a la elaboración de leche de soya en polvo, harina de soya, noni y linaza en polvo, miel de abeja, productos de excelente calidad y para todas las edades. La empresa está representada por Ing. Juan Carlos Campoverde. Gerente; Inge. Mariuxi Carpio. Secretaria Contadora; Ing. John Campoverde. Marketing y Ventas; Lic. Mauricio Carpio. Asesor Jurídico; así también cuentan con vendedores propios los cuales suelen hacer intercambio con otras empresas dentro del sector alimentos y así ampliar a otras ciudades, en nuestra ciudad se encuentra ubicada en las calles Andrés Bello 12-81 y Bernardo Valdivieso, con RUC : 1102628201001. La misma cuenta con personería Jurídica y derecho Público; contando en la actualidad con una infraestructura propia.

La causa que motivo a plantear el problema de estudio, fue mediante la aplicación de las técnicas como la observación y la entrevista las mismas que fueron dirigidas tanto al sector administrativo y trabajadores de la

Empresa Industrial Nutrida; con la finalidad de determinar las deficiencias que existen por la falta de una planificación estratégica por lo cual se determinó lo siguiente:

La empresa no cuenta con una planificación estratégica eficiente y eficaz capaz de contribuir a mejor el rendimiento de la empresa.

Los trabajadores no tienen capacitación permanente en los procesos de manejos de los productos como mecanismos de desarrollo orientados a la excelencia productiva.

Luego de haber analizado y enfocado de forma minuciosa los problemas existentes en la entidad objeto de estudio se ha creído conveniente plantear el siguiente problema:

¿Cómo incide en la producción de la Empresa Nutrida de la ciudad de Loja la escasa planificación y organización en el periodo 2011-2015?

# 3. JUSTIFICACIÓN

## 3.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

La Universidad Nacional de Loja consiente de la problemática social y jurídica dentro de su accionar, en su constate búsqueda de la excelencia académica, promueve la investigación como eje integral del conocimiento, mediante la investigación de los problemas sociales en la que se ve inmersa nuestra sociedad, de manera que en el transcurso de la misma ir adquiriendo experiencia que contribuya al mejoramiento de las prácticas y capacidades profesionales como intelectuales y así cumplir con el requisito exigido por el alma mater previo a la obtención del grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

## 3.2 SOCIAL

En calidad de miembro activo de la Universidad Nacional de Loja, he creído conveniente aportar con mis conocimientos a la Empresa Nutrida para dar a conocer a los miembros que la conforman la importancia de la aplicación de una Planificación Estratégica dirigida al sector industrial debido a que sin planificación, los administradores no puedan dirigir bien los recursos.

La planificación estratégica bien elaborada de la empresa, permite a todos los grupos dentro de la misma un plan de acción en el que se determina a donde quiere ir, cómo piensa hacerlo y ayuda a los directivos a adecuar

su situación y su actividad al camino establecido. Además permite a las empresas establecer los recursos que necesitará en el futuro, para hacer frente a las necesidades del negocio.

Está claro que la planificación estratégica es sólo una parte del trabajo, la segunda parte es la implementación correcta y exitosa. Aunque no siempre es fácil verlo, la planificación estratégica es una parte muy importante con la que se asegurar el éxito de una empresa, ahora y en el futuro.

### 3.3 ECONÓMICA

Se justifica económicamente por cuanto servirá para mejorar la situación económica y financiera de la Empresa Nutrida a través de mejorar su participación en el mercado dando a conocer los productos que en la empresa se fabrican a través de las directrices encaminadas al buen control de la organización y planificación mediante estrategias y objetivos institucionales basadas en la eficiencia y eficacia del servicio que presta a la sociedad lojana.

Por consiguiente, no tomar en cuenta la planeación estratégica en una organización conllevará serios problemas. El primero de ellos, es que la empresa no tendrá claramente establecidas sus estrategias y por ende no podrá lograr su misión y objetivos organizacionales; así como el subestimar las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno.

Un segundo problema se refiere a que al carecer de planes alternos de acción, el empresario solo tendrá una forma de hacer las cosas derivándose dentro de esta problemática que no se encuentren establecidos metas y objetivos apegados a la realidad de la empresa, por lo tanto esto conllevará a un estrés del dueño al ver que no se está cumpliendo lo pronosticado; provocando un cambio de enfoque para él al pasar de una inversión productiva a un gasto en un mal negocio. El tercer problema es que no existe un plan de negocios con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la empresa, con el producto, el mercado, con la competencia y del manejo del recurso financiero. Lo que conlleva a un crecimiento no controlado, lo que significará un mal cálculo en el suministro de recursos humanos, tecnológicos y financieros ya que en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos. Y finalmente, la problemática de enfoque que se tiene del negocio, significa visualizar siempre a una empresa como pequeña fuente de ingresos solo para subsistir, y no como un negocio que le permita al dueño sentirse como un empresario responsable y capaz de generar riqueza.

# 4. OBJETIVOS

## 4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar la Planificación Estratégica y Organización de la Empresa Nutrida de la ciudad de Loja, período 2011-2015.

## 4.2OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar la situación actual de La Empresa Industrial “Nutrida” de la ciudad de Loja tendiente a encontrar el punto de referencia para la formulación de la Planificación Estratégica, 2011-2015.

Elaborar el Plan Táctico-Operativo de La Empresa Industrial Nutrida de la ciudad de Loja en el periodo 2011-2015 definiendo ejes de desarrollo direccionados a capacitación, Imagen corporativa y Gestión Administrativa.

Plantear alternativas para viabilizar los procesos que mejoren la eficiencia, eficacia, efectividad y calidad sobre los productos que ofertan a la comunidad lojana, a través de la elaboración de planes estratégicos donde se dé a conocer a la empresa y sus productos.

## ANEXO 2

## GUÍA DE ENCUESTAS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

En calidad de Egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, le solicito de la manera más cordial a usted como Directivo y Empleados de la Empresa Industrial "Nutrida "se digne contestar las siguientes preguntas, las mismas que me servirán como apoyo para el desarrollo de la investigación de tesis, previo a optar el grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA.

1. **¿Cuenta la Empresa Industrial "Nutrida "con una Misión y Visión?**

Si…… No…….

Descríbala.....

.....

2. **¿Se cumple con la misión y visión de la empresa por la cual fue creada?**

Si……  No…….

¿Por qué?

…….....

.....

3. **¿Cuál de estos aspectos cree usted que se deberá mejorar?**

- Paquetes informáticos. (  )
- Publicidad (  )
- Estructura Organizacional. (  )
- Capacitación (  )
- Otras (  )

¿Cuáles?.....

.....

4. **¿Los productos de qué manera fueron difundidos en el mercado local de la Ciudad de Loja?**

- Prensa Escrita ( )
- Prensa Hablada ( )
- Televisión ( )
- Internet ( )
- Otros ( )

¿Cuáles?.....

.....

5. **¿Cite las Fortalezas y Debilidades que según su criterio presenta la Empresa Industrial "Nutrida "de la Ciudad de Loja?**

FORTALEZAS

…….....

…….

…….....

DEBILIDADES

…….

…….

…….

6. **¿Qué sugerencias aportaría Usted para incorporarlas en la Planificación Estratégica, para la Empresa Industrial "Nutrida "de la Ciudad de Loja?**

…….....

…….

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

En calidad de Egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, le solicito de la manera más cordial a usted como Cliente de la Empresa Industrial "Nutrida" se digne contestar las siguientes preguntas, las mismas que me servirán como apoyo para el desarrollo de la investigación de tesis, previo a optar el grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA.

1. **¿Señale el grado de satisfacción que Usted tiene con los productos que brinda la Empresa?**

Muy satisfecho ( ) Satisfecho ( )

Poco satisfecho ( ) Insatisfecho ( )

2. **¿Señale los motivos por los cuales usted sigue perteneciendo como cliente de la empresa?**

- Calidad de los Productos
- Por Salud
- Variedad de Productos
- Otros

¿Cuáles?.....

.....

3. **¿Señale los productos que más adquiere de la empresa?**

- Miel De Abeja
- Leche De Soya pasteurizada
- Noni y Linaza
- Harina De Soya
- Helado De Soya pasteurizado
- Leche En Polvo

4. **¿De qué manera conoce acerca de los productos que ofrece la Empresa Industrial "Nutrida" de la ciudad de Loja?**

- Internet
- Prensa Hablada
- Televisión
- Otros

¿Cuáles?.....

.....

5. **¿Cite las Fortalezas y debilidades que según su criterio presenta la Empresa Industrial "Nutrida" de la ciudad de Loja?**

FORTALEZAS

.....
.

.....

DEBILIDADES

.....

…….....

6. **¿Qué sugerencias daría Usted a los Directivos de la empresa para el mejoramiento de la misma?**

…….

…….....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## I. ÍNDICE

**CONTENIDO** **PÁG.**


CERTIFICACIÓN i

AUTORÍA ii

DEDICATORIA iii

AGRADECIMIENTO iv

**a. TITULO** **1**

**b. RESUMEN** **2**

**c. INTRODUCCIÓN** **8**

**d. REVISIÓN DE LITERATURA** **10**

4.1 EMPRESA 10

4.1.1 Clasificación 10

4.2 DEFINICIÓN DE FRANQUICIA 12

4.3 ADMINISTRACIÓN 13

4.3.1 Concepto 13

4.3.2 Importancia 13

4.3.3 Objetivos de la Administración 14

4.3.4 Proceso Administrativo 14

4.4 PLAN 15

4.5 PLANIFICACIÓN 15

4.6 ESTRATEGIAS 16

4.7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 16

4.7.1 Definición 16

4.7.2 Importancia 17

4.7.3 Objetivos 19

4.7.4 Características 21

4.8 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 21

4.9 FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS) 25

4.9.1 Matriz Foda 26

4.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS 28

4.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS 30

4.12 ANÁLISIS DEL ENTORNO 31

4.12.1 Beneficios del Análisis del Entorno 31

4.13 MISIÓN 32

4.13.1 Formulación de la misión 33

4.13.2 Objetivos de la Misión 33

4.13.2.1 Clasificación de los Objetivos 34

4.14 VISIÓN 34

4.14.1 Aspectos a Considerar para la Visión 35

4.15 DIFERENCIA ENTRE LA MISIÓN Y LA VISIÓN 36

4.16 POLÍTICAS 37

4.17 CARACTERÍSTICAS 37

4.18 VALORES CORPORATIVOS 37

4.18.1 Búsqueda de Valores 38

4.19 METAS 38

4.20 PROGRAMAS 39

4.20.1 Sub-Programas 39

4.21 PROYECTOS 39

4.21.1 Sub-proyectos 40

4.22 ACTIVIDAD 40

4.23 PRESUPUESTO 40

4.24 HERRAMIENTAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA 41

**e. MATERIALES Y MÉTODOS 43**

5.1 MATERIALES 43

5.2 MÉTODOS 43

5.2.1 Método Científico 43

5.2.2 Método Deductivo 44

5.2.3 Método Inductivo 44

5.2.4 Método Analítico 44

5.2.5 Método Descriptivo 45

5.2.6 Método Sintético 45

5.2.7 Método Estadístico 45

**f. RESULTADOS** **50**

6.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS 50

6.2 DIAGNÓSTICO 71

6.3 DESARROLLO DE LA “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA “ 72

6.3.1 Propuesta 72

6.3.2 Presentación 73

6.3.3 Justificación 74

6.3.4 Objetivo 74

6.3.5 Contexto De La Empresa Industrial “Nutrida” 75

6.3.5.1 Reseña Histórica 75

6.3.5.2 Base Legal 75

6.3.5.3 Objetivos 76

6.3.5.4 Misión 77

6.3.5.5 Visión 77

6.3.5.6 Tipo De Negocio 77

6.3.5.7 Niveles de la Estructura Organizacional 78

6.3.5.8 Valores de la Empresa Industrial “Nutrida 79

6.3.5.9 La Franquicia 81

6.3.6 Análisis Organizacional Foda 83

6.3.7 Análisis Organizacional Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) 85

6.3.8 Análisis Organizacional Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) 87

6.3.9 Restructuración de la Misión y Visión de la Empresa 90

6.3.9.1 Misión 91

6.3.9.2 Visión 91

6.3.10 Ejes de Desarrollo de la Planificación Estratégica 92

9.3.10.1 Problemas y Objetivos por eje de Desarrollo 94

6.3.11 Matriz de Programación 113

6.3.12 Plan Operativo Anual (POA) 123

6.3.13 Proyectos 125

6.3.13.1 Proyecto 1 125

6.3.13.2 Proyecto 2 133

6.3.13.3 Proyecto 3 139

**g. DISCUSIÓN** **223**

**h. CONCLUSIONES** **225**

**i. RECOMENDACIONES** **227**

**j. BIBLIOGRAFÍA** **229**

**k. ANEXOS** **232**

**l. ÍNDICE** **248**