

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ.

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Tesis de Grado

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniero Comercial

Tema:

**LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES COMO
ELEMENTO MOTIVADOR Y SU INCIDENCIA EN
EL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA "DON
JOAQUÍN" EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO.
PERÍODO 2004 - 2006.**

REALIZADO POR:

**GEAN CARLO MENDOZA MENENDEZ
JULIO CÉSAR RODRÍGUEZ ALCIVAR**

**DIRECTOR DE TESIS:
EC. GREGORIO PALMA MACÍAS**

PORTOVIEJO – MANABÍ – ECUADOR

2007

CERTIFICACIÓN

Yo, Ec. Gregorio Palma Macías, CERTIFICO:

Que la presente tesis titulada “LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES COMO ELEMENTO MOTIVADOR Y SU INCIDENCIA EN EL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA “DON JOAQUÍN” EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO. PERÍODO 2004 - 2006.” ha sido realizada por los Egresados Gean Carlo Mendoza Menéndez y Julio César Rodríguez Alcívar; la misma que ha sido elaborada, controlada y supervisada bajo mi dirección.

El presente trabajo reúne todos los requisitos pertinentes en lo referente a la investigación, y ha sido concluida mediante el esfuerzo, constancia y dedicación en todas sus etapas, razón por la cual me permito afirmar su originalidad.

Los conceptos y opiniones en ella vertidos son de absoluta responsabilidad de los autores de este trabajo

Atentamente,

Ec. Gregorio Palma Macías

DIRECTOR DE TESIS

DERECHO DEL AUTOR

Gean Carlo Mendoza Menéndez y Julio César Rodríguez Alcívar,
declaramos que la presente Tesis es de total creación nuestra.

Este trabajo está protegido por las Leyes del Autor y otros Tratados Internacionales. La reproducción o distribución no autorizadas de esta investigación o de cualquier parte de la misma, pueden dar lugar a responsabilidades civiles y penales que serán perseguidas por las autoridades competentes.

Su Investigación Análisis, son de exclusividad de los autores.

Para constancia, firman:

Gean Mendoza Menéndez
AUTOR

Julio Rodríguez Alcívar
AUTOR

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ.

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Escuela de Administración

TEMA:

**“LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES COMO
ELEMENTO MOTIVADOR Y SU INCIDENCIA EN
EL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA “DON
JOAQUÍN” EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO.
PERÍODO 2004 – 2006”.**

**Tesis presentada al Honorable Consejo Directivo, como requisito para obtener el título
de Ingeniero Comercial**

Aprobado por el Tribunal de Sustentación:

**Ec.Laura Menéndez de Alvarez
Presidenta del Tribunal**

**Ing. Alejandro Moreano García
Miembro del Tribunal**

**Ing. Janeth Moreira de Vélez
Miembro de Comisión**

AGRADECIMIENTO

Reconocemos con todo el fervor de nuestros espíritus, a la Universidad Técnica de Manabí, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y en su nombre a la escuela de Administración, formadoras de profesionales al servicio de la sociedad.

Al Director de Tesis, Ec. Gregorio Palma Macías, por la acertada manera en que dirigió este trabajo que llegó a su feliz culminación.

Igualmente, al Tribunal examinador conformado por la Ec. Laura Menéndez de Alvarez, al Ing. Alejandro Moreano García y la Ing. Janeth Moreira de Vélez por la guía brindada y las correcciones realizadas, ya que sin ellos, este trabajo de investigación no hubiera llegado a feliz término.

Finalmente, deseamos agradecer a todos quienes forman parte de esta Universidad, por toda la ayuda proporcionada a través de nuestros años de estudio.

A nuestros compañeros que día a día compartieron con nosotros sus vivencias dentro y fuera de las aulas, y son pilar fundamental de este triunfo.

A todos nuestros más sinceros agradecimientos

LAS AUTORAS

DEDICATORIA

Al culminar mi carrera universitaria propuesta por mi vida, dedico esta tesis de Ingeniero Comercial como herencia eterna de mis conocimientos a mis seres queridos.

A **DIOS**, a mis **PADRES Nancy y Carlos**, seres que me dieron la vida y me supieron llevar por el camino del bien, con consejos y lo más importante, por su amor y confianza.

A mis **HERMANOS, Sofía y Andrea** que siempre estuvieron a mi lado.

A mis **TIOS Nelson y Letty** y **ABUELOS**, que sin el apoyo de ellos no hubiera podido alcanzar mis logros porque supieron inculcar valores por ser una persona de bien y responsable ante la sociedad.

GEAN CARLO MENDOZA.

DEDICATORIA

JULIO RODRIGUEZ ALCÍVAR.

INTRODUCCIÓN.

El desarrollo productivo y comercial en la provincia de Manabí; y en especial en la ciudad de Portoviejo se ha llevado a cabo durante muchos años en forma tradicional, por medio de nuevas empresas de producción y servicios, que a la vez se ven en la necesidad de realizar ciertas actividades promovidas por la Gerencia. El procesamiento y la producción de los productos para convertirlo en nuevos productos, es lo que realiza la empresa "Don Joaquín", que se hace en base a todos los controles posibles, lo que le ha dado una aceptable participación a nivel nacional e internacional.

La producción y distribución de los productos que realiza "Don Joaquín", como son salsas y pastas de tomates, presentan satisfacción en su mayoría, es decir, en la elaboración, ya que ellos son tan apetitivos por todo grupo social sean estos de bajos, medios o altos ingresos económicos pero que se ajustan a un elevado consumo en la localidad y por lo consiguiente en los mercados externos.

La ciudad de Portoviejo, actualmente está buscando un gran desarrollo a nivel local, provincial y nacional, ya que tiene una economía que está encaminada a ser un ejemplo en su desarrollo por sus condiciones climáticas, físicas que se van incrementado cada día, y que se encuentra complementada por las actividades de transportación al tener una ciudad muy cerca que posee un gran puerto como es el de Transferencia Internacional de la ciudad de Manta.

Actualmente la mayoría de los empresarios conocen los sistemas de evaluación de recursos humanos, principalmente el Gerente que a través de cursos, seminarios, charlas, en centros de formación, se actualizan de los

nuevos sistemas, conceptos, procedimientos que el mundo moderno lo exige, es por ello que el desarrollo administrativo se da basado a la realidad que existe en cada una de las empresas con las nuevas herramientas que sirven para actualizar y mejorar las actividades que se desarrollan en las empresas manabitas.

Es por ello que en la provincia de Manabí no existe una experiencia interna en la que se utilicen correctas estrategias donde se recomiende contactar con conocedores que permita a las empresas tener enfoque en los aspectos claves de la implantación y no desperdicien esfuerzos y recursos lo cual se traduce en una disminución de tiempo de implantación y en ahorro de costo para la empresa.

Es importante mencionar que la preparación de los recursos humanos que se dedican a la actividad productiva se busca una mayor rentabilidad para el negocio lo que hace que su negocio mejore constantemente, pero bajo nuevos métodos de trabajo para obtener una mejor calidad del producto que ellos ofertan y esto depende principalmente del guía principal de la empresa que en este caso es el Gerente.

El trabajo a realizarse en la empresa "Don Joaquín" tiene como objetivo llegar a conocer las estrategias gerenciales que se llevarían a cabo para mejorar la productividad del recurso humano dentro de la empresa. Debido a la creciente preocupación e interés por este tema, este lo desarrollaremos en forma tal que se tomaran muestra de una de las empresas más representativas en la ciudad de Portoviejo, como es "Don Joaquín".

La metodología a utilizar viene dada por los estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos que se realicen, complementadas con las técnicas como la observación, encuestas y entrevistas en la propia empresa, y seguidamente, las fuentes tanto primarias como secundarias, elementos claves en esta investigación.

RESUMEN EJECUTIVO.

El siglo XX se caracterizó por un gran desarrollo tecnológico e industrial, y consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. En la administración de fines de siglo, el centro de atención es, lograr los mayores niveles de competitividad, realizar planificación estratégica, y empezar a valerse de herramientas de avanzada, como Reingeniería y Benchmarking, Calidad Total, y Justo a Tiempo. Son duras las exigencias del mundo empresa cada vez más, y si mismo la preparación a nivel general del directivo deberá responder a esas exigencias.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional . Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos hechos que tiene una relevancia no solo local sino a nivel mundial. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los ejecutivos empresariales harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

La incertidumbre, en algunos casos crónica y progresiva, acerca de la evolución de la función directiva y de su contenido futuro, genera una creciente ansiedad por parte de los ejecutivos de una empresa, que es posible satisfacer mediante la identificación de algunas características que, definen el perfil del directivo del nuevo siglo que estamos comenzando.

Uno de los elementos que forman parte del mínimo común denominador del perfil de los directivos de éxito es, crecientemente, su capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas. Parece existir una correlación muy estrecha entre la capacidad de establecer una red amplia y efectiva de relaciones, de un lado, y la generación de nuevas oportunidades de negocio, la excelencia en la dirección de personas y la fidelización de los clientes, de otro. La experiencia demuestra que la habilidad para desarrollar contactos no es una capacidad innata, genética, sino más bien resultado del ejercicio y del aprendizaje, algo adquirido con la práctica.

Hay muchos factores que estimulan el desarrollo de esta habilidad. Haber residido en el extranjero durante largas estancias, formar parte de familias

numerosas o entornos familiares amplios, manejar varios idiomas, la movilidad laboral o el acceso a la formación continuada a lo largo de la carrera profesional son circunstancias que propician una mejor disposición a crear contactos efectivos.

Las transformaciones del entorno empresarial determinan, cada vez en mayor medida, la necesidad de que los directivos cuenten con esta singular habilidad para desarrollar redes de trabajo. La globalización de los mercados o las barreras difusas entre sectores empresariales hacen necesario, por ejemplo, que un directivo cuente con relaciones personales en otros países o en áreas de actividad diversas.

De hecho, el mercado laboral valora esta capacidad como uno de los aspectos básicos en los procesos de selección de directivos entre las mayores empresas.

La adaptación al cambio y una visión estratégica pasan a ser obligatorias y prácticamente decisivas, "Hacer lo mismo" o "seguir igual" son expresiones desterradas de la argumentación empresarial.

Ciertamente, muchas oportunidades para innovar o para desarrollar nuevas oportunidades de negocio consisten en enfocar los procesos empresariales, la manera de hacer las cosas, de una forma diferente, diversa de las convenciones.

SUMMARIZE EXECUTIVE.

The XX century it was characterized by a great technological and industrial development, and consequently, for the consolidation of the administration. At the beginning of this century the scientific administration arises, being Frederick Winslow Taylor its initiator; of there authors' multitude is devoted from now on, to the study of this discipline. In the administration of century ends, the center of attention is, to achieve the biggest levels of competitiveness, to carry out strategic planning, and to begin to be worth of tools of advanced, as Reingeniería and Benchmarking, Total Quality, and I Joust on time. They are hard the demands of the world company more and more, and if same the preparation at the directive general level will respond to those demands.

In the half-filled one that advances the century XXI, several economic and demographic tendencies they are causing a great impact in the organizational culture. These new tendencies and the dynamic changes make that the organizations and their directive are debated in the urgent necessity of being guided toward the new made directions that he/she has a relevance non single local but at world level. The countries and the regions collapse when the reference outlines you obsolete tornan and they lose validity in the face of the new realities.

From the most general perspective, the globalization, the economic opening, the competitiveness is new phenomenons to those that have to face the organizations. In the measure that the competitiveness is a fundamental element in the success of all organization, the managerial executives will make more efforts to reach high levels of productivity and efficiency.

The new managerial outlines are reflective in the way like the organization thinks and it operates, demanding among other aspects: a worker with the knowledge to develop and to reach the objectives of the business; a flexible process in the face of the changes introduced by the organization; a plane, agile structure, reduced to the minimum expression that he/she believes a work atmosphere that satisfies those who participate in the execution of the organizational objectives; a recompense system based on the effectiveness of the process where it is shared the success and the risk; and a team of work participativo in the actions of the organization.

The uncertainty, in some cases chronicle and progressive, about the evolution of the directive function and of their future content, it generates a growing anxiety on the part of the executives of a company that it is possible to satisfy by means of the identification of some characteristics that, they define the profile of the directive of the new century that we are beginning.

One of the elements that are part of the minimum common denominator of the profile of the directive of success is, increasingly, their capacity to settle down and to develop relationships with other people. It seems to exist a very narrow correlation among the capacity to establish a wide and effective net of relationships, of a side, and the generation of new business opportunities, the excellence in the address of people and the fidelización of the clients, of another. The experience demonstrates that the ability to develop contacts is not an innate capacity, genetics, but rather result of the exercise and of the learning, something acquired with the practice.

There are many factors that stimulate the development of this ability. To have resided abroad during long stays, to form part of numerous families or wide family environments, to manage several languages, the labor mobility or the access to the continuous formation along the professional career is circumstances that propitiate a better disposition to create effective contacts.

The transformations of the managerial environment determine, every time in more measure, the necessity that the directive have this singular ability to develop work nets. The globalization of the markets or the diffuse barriers among managerial sectors make necessary, for example that a directive counts with personal relationships in other countries or in diverse activity areas.

In fact, the labor market values this capacity like one of the basic aspects in the processes of directive selection among the biggest companies.

The adaptation to the change and a strategic vision becomes obligatory and practically decisive, to Make the same thing or to continue equally is exiled expressions of the managerial argument.

Certainly, many opportunities to innovate or to develop new business opportunities they consist on focusing the managerial processes, the way to make the things, in a different way, diverse of the conventions.

1. TEMA

LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES COMO ELEMENTO MOTIVADOR Y SU INCIDENCIA EN EL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA "DON JOAQUÍN" EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO. PERÍODO 2004 - 2006.

1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

1.1.1. Antecedentes.

Actualmente nuestro medio se encuentra sumergido en una inevitable globalización, por lo tanto la competencia es cada vez mayor desde todo tipo de productos y servicios. Debido a esto, es necesario que quienes participan en dicha globalización cuenten con la preparación pertinente para no quedar relegadas por la competencia. La importancia que el capital humano tiene dentro de una organización es vital, ya que parte del éxito radica en el desempeño que ellos muestren de esta.

El gerente desempeña un papel clave en el desarrollo de cualquier empresa. El representa la cabeza de las organizaciones para las cuales laboran. Si ellos presentan un adecuado nivel de conocimientos y manejo gerencial, es evidente que el potencial de las empresas se verá afectado en lo que se refiere a toma de decisiones que ellos realicen.

DON JOAQUÍN se encuentra ubicada en la ciudad de Portoviejo en el Km. 4 ½ de la vía Portoviejo - Montecristi, Avda. Metropolitana, se une a las demás fuerzas productivas que aprovechan los recursos de la provincia de Manabí. Esta empresa tiene cuatro años utilizando sus propios campos de cultivos ubicados en Santa Ana, en el centro del extenso Valle del Río Portoviejo y aplicando las técnicas y métodos agrícolas más avanzados que se practican en el país, al comprender, desde el inicio de sus actividades en la última década del siglo anterior, que sus operaciones debían tomar en cuenta las exigencias de los mercados; en un mundo globalizado, atendiendo los requerimientos de una población caracterizada por el consumismo y el uso de normas reconocidas internacionalmente.

Este trabajo, presenta todas las estrategias gerenciales para participar en el nuevo reto productivo dirigido hacia los empresarios dinámicos de todo el mundo la cual compite lanzando productos nuevos al mercado con toda la tecnología de punta y así tratar de contrarrestar la competencia, en donde dicho gerente debe poner todo sus conocimientos para poder llevar a cabo dichas estrategias. El presente estudio surge como resultado del interés que existe en la empresa "Don Joaquín" de alentar al recurso humano implementando estrategias para que ellos puedan desarrollar sus tareas con normalidad y en beneficio de sí mismo y de la propia empresa.

1.1.2. Justificación

El trabajo en sí se justificó por los siguientes motivos:

Interés Personal: Debido al constante problema que poseen muchas de las empresas del país, y por ende también en la Provincia de Manabí y específicamente en la ciudad de Portoviejo, como estudiantes de la Escuela de Administración nos vimos en la necesidad de realizar implementaciones de estrategias gerenciales con el fin de alcanzar la máxima productividad dentro de la Empresa “Don Joaquín”.

Relevancia Científica: Es un aporte científico, tanto para el gerente de la empresa, como así también para el personal humano que trabaja con ellos, por otro lado también se pudo demostrar los conocimientos adquiridos al realizar una investigación.

Relevancia Humana.- El presente estudio tuvo mucho significado para la población manabita en especial la dedicada a gerenciar y dirigir empresas, puesto que les permitió conocer a ciencia cierta determinadas sugerencias y maneras de realizar un sinnúmero de actividades al momento que se tenga que tomar una decisión.

Relevancia Contemporánea: Tomamos en cuenta que la importancia de la investigación está dada en la forma que se resolvió el problema planteado, y con

esto lograr una repercusión dentro de la Empresa "Don Joaquín", que beneficie a los altos ejecutivos, a los empleados, y sobre todo a los consumidores.

Beneficiarios: Los beneficiarios, somos todos los pobladores, desde los propios dueños de la industria hasta las personas de la comunidad, el documento sirvió para llevar a conocer el desarrollo gerencial y empresarial.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.2.1. Descripción

En los últimos años del siglo XX, y en los primeros años del siglo XXI, en los distintos medios de comunicación, foros, conferencias académicas y empresariales del país, se viene hablando intensamente sobre la importancia de una correcta administración por parte de los gerentes. El sector público y privado se han constituido instituciones para empujar esta idea. Todas las gestiones están reconociendo que en el Ecuador es necesario que exista un cambio eficiente si quiere dejar de ser subdesarrollado. Lamentablemente por diversas causas no se ha podido salir de la teoría. En la práctica, no se aprecia ningún progreso en materia de competitividad según el proceso que tiende a darse de la globalización, los rendimientos por hectáreas no han mejorado en la agricultura, ni la productividad en las pequeñas y medianas industrias. Sigue siendo costo - ineficiente en la mayoría de los sectores de la economía.

Es tiempo de romper las barreas, traducir en planes y acciones las teorías y conocimientos adquiridos.

Debe quedar muy claro que la dirección gerencial no es cuestión de usar alguna fórmula mágica y en un santiamén, lograr el milagro como si fuera un pasaje bíblico. Erróneamente se piensa que la dirección gerencial es un medio simplemente para dar órdenes a sus subordinados o empleados, cuando es el resultado final de acciones concertadas. Ser gerente o jefe, es saber administrar eficazmente los recursos tanto económico como humano que se tiene en el país o las empresas, que incluyen gente, recursos naturales, activos y pasivos.

En lo referente a la empresa, el Gerente, desempeña un rol fundamental, pero en ocasiones lo planificado no se cumple a cabalidad, por lo que se quieren crear ciertas estrategias con el objetivo de poder: realizar una producción eficiente, y seguidamente, cubrir todas las expectativas de mercado que se tienen.

1.2.2. Análisis.

Para encontrar solución a las ineficiencias, se debe establecer estándares que sirvan de puntos de referencias al esfuerzo a realizarse, ¿pero cómo se puede hacer si a nivel macro y micro, ni siquiera se llevan indicadores de productividad ni de rendimiento de personal? En las estadísticas publicadas por el Banco Central no

aparecen estos indicadores, factor total de la productividad de mano de obra y de capital. En los medios de comunicación no hay indicador alguno sobre la productividad y rendimiento de personal a nivel del país. En el sector privado, son escasas las empresas que llevan estos índices, y usualmente los calculados, son incompletos, en base a ciertos datos obtenidos en ciertas empresas, no más del 20 % lo tienen

En el caso de las pequeñas y medianas empresas en la provincia de Manabí el problema mayor es que los gerentes empresariales deben de escalar de la miopía, del desinterés e inhabilidad, mirar fuera de las experiencias rutinarias, buscando la esencia de la competitividad para encontrar un canal óptimo y así llegar a la globalización que tan programado se está haciendo en todos los países del mundo. El empresario manabita, guardando ciertas excepciones, no es muy amante al cambio y no se da cuenta de que en el mundo en que vivimos, los cambios han llegados a ser permanentes, lo cual exige que las pequeñas y medianas empresas estén preparadas para actualizarse continuamente.

Entre los empresarios manabitas prevalece la opinión de que la investigación y capacitación son gastos, en lugar de inversión. La estructura de la organización de la pequeña y mediana empresa, pertenecen en la actualidad al viejo orden y los ejecutivos ignoran que el entorno empresarial, internacional, se están redefiniendo las reglas de la administración de empresas, donde los factores claves de éxito son: velocidad, flexibilidad, conectividad, e innovación. El tiempo entre producción y

venta se esta evaporando, al igual que las transacciones comerciales, por lo tanto los costos van cayendo dramáticamente

1.2.3. Delimitación del Problema.

1.2.3.1. Delimitación Espacial.

El desarrollo del presente trabajo se desarrolló en la Empresa “Don Joaquín” ubicada en la vía Portoviejo – Montecristi.

1.2.3.2. Delimitación Temporal

El trabajo tuvo una duración de 6 meses y abarcó el período del 2004 – 2006

1.2.4. Formulación del Problema.

¿Cómo incidió en el recurso humano las estrategias gerenciales como elemento motivador en la Empresa “Don Joaquín” en el período 2004 – 2006

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General.

Establecer las estrategias gerenciales como elemento motivador en el recurso humano en la empresa “Don Joaquín” en el período 2004 - 2006.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Conocer los antecedentes generales de la empresa “Don Joaquín” de la ciudad de Portoviejo.
- Determinar las estrategias gerenciales aplicadas por los Gerentes de la empresa “Don Joaquín” de la ciudad de Portoviejo en el período 2004 - 2006.
- Analizar la incidencia que tienen las estrategias gerenciales en el recurso humano de la empresa “Don Joaquín” de la ciudad de Portoviejo en el período 2004 - 2006.
- Plantear estrategias en fin de mejorar el rendimiento productivo de la empresa “Don Joaquín en la ciudad de Portoviejo

2. MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. MARCO REFERENCIAL

2.1.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE “DON JOAQUÍN”

El Valle del Río Portoviejo es muy conocido por la tradicional dedicación de sus agricultores, que utilizan el potencial de sus diversos factores climáticos para obtener una inigualable variedad de productos agrícolas.

Esta característica regional ha sido aprovechada por los pequeños agricultores, los medianos y grandes productores agrícolas para desarrollar ventajas comparativas y comenzar en los últimos años lo que se dio en llamar: el boom de la agroindustria. Conociendo esta laboriosa actividad y aprovechando los productos agrícolas como lo es uno de ellos el tomate, surgió la idea de personajes manabitas de crear una empresa, de esta forma se procede a aunar esfuerzos y sus capitales aportando el 90% y 10% respectivamente las personas antes mencionadas; es así que un 23 de febrero de 1999 se constituye legalmente DON JOAQUÍN.

El empresario Joaquín Ramírez Marcillo creyó que en la ciudad de Portoviejo se podía iniciar en la formación de una industria que conlleve a la unión de dos polos económicos como son la agricultura y la industria. Así nació “DON JOAQUÍN”, la cual fue constituida en febrero 23 de 1999, en el cantón Santa Ana.

La empresa surgió como una respuesta a las necesidades del sector agrícola, y con los objetivos de generar empleo y de elaborar un producto de alta calidad, que satisfaga las necesidades del mercado, es importante señalar que el mencionado empresario es el único en la provincia de Manabí que produce el TOMATE INDUSTRIAL.

Inicialmente se lanzó al mercado la pasta de tomate con el nombre MAURI, pero no se pudo seguir usándolo porque ya estaba patentado y no se podía utilizar, después de analizar varias opciones para el producto que se iba a fabricar se le dio el nombre de DON JOAQUIN marca con la cual se está comercializando en los actuales momentos.

Para obtener la materia prima, se cuenta con quince hectáreas ubicadas en el cantón Santa Ana, sitio Bonce Adentro en donde se produce la cantidad suficiente de tomate industrial para la elaboración del producto. A la fecha de la empresa posee una infraestructura adecuada para la producción de los productos que se elaboran, sus maquinarias son importadas de diferentes lugares del extranjero.

Actualmente DON JOAQUÍN cuenta con 40 trabajadores que se irán incrementando conforme aumente la demanda de producción.

En el año 1999 empieza con su ejecución la implantación de la infraestructura, luego pasaron 2 años entre el 2001 - 2003 y comenzaron a producir y sus primeras ventas fueron de \$200.000, luego en el año 2004 de \$ 350.000 y en el año 2005 \$600.000

DON JOAQUÍN se encuentra ubicada en la ciudad de Portoviejo Avenida Metropolitana Km. 4½ se une a las demás fuerzas productivas que aprovechan los recursos de la provincia de Manabí. Esta empresa tiene sus propios campos de cultivos ubicados en Santa Ana, en el centro del extenso Valle del Río Portoviejo y aplicando las técnicas y métodos agrícolas más avanzados que se practican en el país, al comprender, desde el inicio de sus actividades en la última década del siglo anterior, que sus operaciones debían tomar en cuenta las exigencias de los mercados; en un mundo globalizado, atendiendo los requerimientos de una población caracterizada por el consumismo y el uso de normas reconocidas internacionalmente.

Para obtener como resultado un producto en perfecta condiciones se optó por adquirir modernos equipos de origen italiano, fabricados en acero inoxidable, más el agudo pensamiento del profesional ecuatoriano que aportó de sus conocimientos para conocer el funcionamiento de dichas maquinarias. En la fabricación de este producto se ha invertido en desarrollar el Sistema de Calidad Sanitaria (HACCP), capacitando e implementando las buenas prácticas de fabricación para controlar por medio de parámetros internacionales los cambios urgentes y oportunos que se requieran en el proceso de producción.

Entre sus fines tenemos:

- ✓ Acaparar mercado a nivel nacional.
- ✓ Elaboración de variedad en salsas líquidas y en polvo.
- ✓ Garantía en el sistema de calidad sanitaria (HACCP).
- ✓ Compromiso de otorgar buen servicio al cliente.
- ✓ Elección de personal capacitado (obreros y empleados).
- ✓ La cosecha de una excelente materia prima, para la elaboración del producto.
- ✓ Aporte al desarrollo socio-económico de la comunidad manabita.

2.1.2. OBJETIVOS DE DON JOAQUÍN.

Entre los principales objetivos que se ha establecido la empresa para llevar adelante el desarrollo productivo y comercial son:

- Producir y distribuir el producto de consumo masivo de más alta calidad, para el logro de este objetivo cuenta con una infraestructura moderna y técnica de producción altamente calificada.
- Cuidar que el producto de la empresa y los servicios que ofrece sean de óptima calidad, y que sean orientados a la satisfacción de todos los clientes, compradores y consumidores. Con el fin de no descuidar este objetivo, poseer medios

profesionales, modernos y seguros, para cerciorarse de que las condiciones de producción sean las más adecuadas, este proceso transmite a los cliente una seguridad del uso del producto así como de su precio que es altamente alcanzable para todo grupo familiar.

- Producir mejor el bien y así llegar al cliente, mayorista y minorista, y a través de ellos, cada vez a más clientes, al mejor precio posible.
- Satisfacer a todos los consumidores utilizando para ello eficiencia y productividad
- Sustentar el accionar de la ética profesional y la confianza en la colaboración para lograr el mayor desarrollo posible tratando de satisfacer las necesidades de la población provincial y nacional de este importante producto¹.

2.1.3. POLÍTICAS DE DON JOAQUÍN.

- Cumplir con las normas y reglamentos que establecen las leyes empresariales, así como también la normativa de los Organismos de Control dentro de su jurisdicción.

¹ Datos obtenidos de la Empresa “Don Joaquín”

- Cumplir con los parámetros de calidad y desarrollo exigidos por la FDA (Food And Drog Administrativ)
- Transformar productos agrícolas con distribución nacional que superen las exigencias del cliente.
- Incrementar su participación dentro del mercado nacional.
- Establecer un aprovechamiento adecuado de la tecnología de sistemas eficientes modernos de producción y comercialización, mejorando los niveles tecnológicos de los trabajadores y equipos destinados a la producción, mejorando en calidad e incrementando la productividad en la empresa.
- Estimular y acelerar el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí, elevando el nivel ocupacional de la población, fomentando actividades que generen mejorar tasas de empleo directa e indirectamente².

2.1.4. METAS DE DON JOAQUÍN.

- Procesar, embotellar y comercializar el producto según sea su destino en el mercado provincial y nacional.

² Datos obtenidos de la Empresa “Don Joaquín”

- Establecer una adecuada y significativa comercialización del producto procesado dentro y fuera de la provincia, mediante la ubicación de sucursales y agencias de entrega.
- Impulsar la inversión local para fortalecer el desarrollo industrial para el sector agrícola en la provincia de Manabí y así mejorar el nivel de vida de la población.

De acuerdo a lo observado, la empresa Don Joaquín, ofrece significativa ventajas económicas, ya que produce y comercializa una importante línea de productos agrícolas como es la salsa de tomate, es por ello que la empresa influye en el desarrollo socioeconómico y al mismo tiempo es un instrumento que establece un organigrama que le permite llevar un régimen disciplinario en el área productiva³.

2.1.5. LINEAS DE PRODUCTOS “DON JOAQUIN”

Salsa de Tomate - Pasta de Tomate - Mostaza – Salsa de Ají - Pulpa de Ají - Ají Molido - Miel de Abeja - Miel de Caña - Ajo pulido - Mermeladas de pina, frutilla, guayaba - Ají molido - Mayonesa -Vinagre Blanco – Pickles - Salsa China - Pimienta en Polvo - Comino en Polvo entre otros.

³ Datos obtenidos de la Empresa “Inveragrocorp S.A.”

2.1.6. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA INVERAGROCORP S.A.

La organización sirve para agrupar y estructurar los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, materia prima entre otros, para lograr de mejor manera los objetivos empresariales. Por ello, el objetivo de la organización es estructurar y agrupar el trabajo de las personas en organismos para que estas trabajen mejor en conjunto y alcancen de la mejor manera los objetivos de la empresa, es por esto que un organigrama representa gráficamente la estructura administrativa de una empresa, o sea los organismos y cargos que componen la organización de la empresa.

La empresa INVERAGROCORP S.A. no posee un organico funcional, que represente en forma jerárquica las funciones que cada departamento desempeña, pero está conformado de la siguiente forma:

- ✓ Junta Directiva
- ✓ Presidente
- ✓ Gerente General
- ✓ Secretaria
- ✓ Area Financiera
- ✓ Area de Produccion
- ✓ Area de Comercializacion

- ✓ Area de Recursos Humanos
- ✓ Contabilidad
- ✓ Auxiliar de Contabilidad
- ✓ Tesoreria
- ✓ Facturacion
- ✓ Laboratorio
- ✓ Planta de Produccion
- ✓ Bodega
- ✓ Ventas
- ✓ Publicidad y Promocion
- ✓ Obreros
- ✓ Empleados

ANALISIS DE LAS FUNCIONES DE CADA DEPARTAMENTO.

Podemos considerar que la organización administrativa de la empresa INVERAGROCORP S.A. es parte de una planificación constante, ya que esta orientada a una finalidad practica, debido a que es una empresa que cuenta con planes estratégicos para lograr un mejor desarrollo económico.

|

Precisamente la organización administrativa de la empresa INVERAGROCORP S.A. de acuerdo al organigrama tal como lo proponemos anteriormente, el cual lo integra

un conjunto de personas con el propósito de que exista una estructura organizacional según los requerimientos y las necesidades de las mismas.

Junta General

Las Juntas Generales podrán ser ordinarias y extraordinarias. La Junta General Ordinario, previamente convocada, deberá reunirse necesariamente dentro de los 6 primeros meses del ejercicio a los fines establecidos en la Ley de Sociedades Anónimas, convocatoria que tendrá el carácter de extraordinaria”⁴.

“Está integrada por los socios, los mismos que se reúnen para recibir informes financieros, donde se demuestren la marcha de la empresa. Así mismo aprueba y resuelve de acuerdo a lo estipulado en lo estatuto (préstamos, nuevos productos, innovaciones en los procesos, nuevos mercados, etc.).

Presidente:

Es la persona encargada de desempeñar correctamente su papel, por su eficacia y experiencia en la función principal de la empresa. Así mismo respalda el capital invertido, principalmente preside y dirige las actividades que se llevan a cabo en los distintos niveles de la empresa. Es elegido cada cinco años, el mismo que según los reglamentos internos puede ser reelegido siempre que lo resuelva la Junta General

⁴ESTATUTOS DE LA EMPRESA.

Si se observa el organigrama su función principal es también la de recibir los informes de los departamentos que están bajo su responsabilidad como: Gerente General, Ventas, Jefe de Administración, de Planta, control de calidad, contabilidad, bodega, y luego realizar su respectivo análisis para informar a la Asamblea General sobre cualquier requerimiento de la empresa”.

INVERAGROCORP S.A., está regida por un presidente del que depende de la Asamblea General. Bajo la Gerencia General se encuentran otras áreas como Auditoría, Sistemas y de Asesoría como son Jurídico y Técnico.

Gerente General

Se encarga de establecer y diseñar políticas, normas, estrategias y planes, teniendo como fin coordinar y organizar las funciones que desempeña los departamentos de la empresa.

La gerencia de recursos humanos, área financiera, área de producción, área de comercialización, contando con la aprobación del Directorio en cuanto a aceptación de los principios acogidos, son los responsables de instruir a todo el personal sobre el contenido de los mismos, con el objeto que sean atendidos en buena forma y acotados.

El Gerente General es elegido cada 18 meses y su función principal es velar por la buena imagen de la empresa, y aumentar los beneficios utilizando las mejores técnicas para el correcto desenvolvimiento de la misma”⁵

Desde sus inicios en la empresa no ha habido cambio de Gerente General.

Secretaria General:

- ✓ Persona encargada de llevar y recibir los documentos y entregarlos a su destinatario, redactar oficios, memorandos, ser eficiente, eficaz, buena presencia y tener un gran sentido de responsabilidad con lo que se le ha encomendado.

Gerente Financiero:

- ✓ En la institución el Gerente Financiero debe planificar, organizar dirigir y controlar a su personal en este caso a los vendedores, empleados de facturación y contabilidad para de esta manera llevar a cabo una buena comercialización del producto que se elabora.

“Este departamento tiene que ver con el correcto registro de los ingresos y egresos de la empresa, el movimiento del capital accionario, la determinación de los costos

⁵ESTATUTOS DE LA EMPRESA INVERAGROCORP S.A.

de producción, la elaboración de balances de estados financieros, estado de pérdidas y ganancias, informes a los organismos de control tributario, en fin, todo lo que conforma los distintos niveles de planificación, asesoría y apoyo”⁶.

Gerente Comercial:

- ✓ Debe reunir y mantener características que lo hagan desenvolverse como un profesional en la administración de los recursos de la empresa como humanos, tecnológicos y demás materiales existentes en la misma ya que de él depende el cuidado que le brinde a la planta.

Ventas

- ✓ Son las personas profesionales, que desempeñan un rol muy importante para la empresa, debido a que ellos son el contacto directo con los clientes, y mediante los cuales la empresa puede ofertar sus productos para que el mercado los demande y así de esta manera se pueda hacer la respectiva distribución, por lo general siempre se requieren de personas con experiencias, capacitadas y responsables.

“Al Jefe de Ventas le corresponde planificar todo el sistema para conseguir que el producto llegue al consumidor final, lo cual significa moverse permanentemente

⁶ESTATUTOS DE LA EMPRESA INVERAGROCORP S.A.

para conseguir un espacio dentro de la redes de mercadeo local, provincial, nacional e internacional. Su misión es conseguir que se alcancen las metas de ventas propuestas por el nivel planificador”⁷.

Existen cuatro vendedores, estos toman los pedidos de los clientes diarios y regresan a la empresa por la tarde para que sean facturados, un grave problema y que afecta de forma preocupante a la empresa son las notas de créditos, hechas por producto expirado, por equivocación en el pedido o al momento de repartir. Y esto se da a que los vendedores por cumplir las metas de ventas o por quedar bien con el cliente irrespeten las políticas de la empresa en lo que a ventas se refiere. Lo que no solo obviamente perjudica de manera muy significativa a las utilidades de la empresa, ya que ellos se encargan de llenar de productos a los clientes con tal de cumplir con sus objetivos mensuales, sabiendo que en un determinado momento el producto va a caducar y por lo tanto lo devolverán.

Facturador:

- ✓ Es aquella persona encargada de facturar la salida y entrada de la mercadería.

El proceso de facturación se lo hace desde agosto del 2004 por medio del programa. Una vez ingresada la producción, automáticamente por medio de la red se aumenta el inventario en facturación, para que la persona asignada proceda a darle de baja a los pedidos de cada vendedor. Desde el inicio hasta mediados del 2004 este

procedimiento se lo realizaba manualmente, en ambos casos (de forma manual y computarizada), muchas veces ocasiona anulación de facturas ya sea por errores involuntarios o porque al momento de facturar no existen los productos físicamente pero si contablemente o el programa por razones desconocidas aun estando el kardex en negativo realiza una facturación normal, lo que no debería suceder.

Contador:

- ✓ Registrar, controlar las transacciones comerciales que la empresa realiza de acuerdo a las políticas, estrategias, normas y procedimientos de la contabilidad.

- ✓ Control de la conciliación de cuentas, la corrección de errores, manejo de archivos e información contable de la empresa, de acuerdo a las exigencias legales.

- ✓ De acuerdo al plan de cuentas o presupuesto que se maneje en la empresa realizar el registro de las utilidades de las operaciones pertinentes.

- ✓ Presentación de los estados financieros previo a los ingresos, salidas de bienes y servicios que presta la empresa.

- ✓ Emitir informes mensuales de las cuentas con sus respectivas facturaciones y realizar seguimientos para realizar la cobranza de las cuentas pendientes.
- ✓ Mantener inventarios de activos fijos, materiales y útiles de oficina, realizar reportes de saldos y solicitar la reposición de materiales.

Gerente de Producción:

- ✓ Es aquella persona que ejerce su función de manera muy responsable y a más se caracteriza por tener la capacidad de trabajar en equipo para de esta manera poder elaborar y producir un producto de calidad, elaborado de acuerdo a las normas de sanidad y de manera que las maquinarias y todos los elementos estén aptos para ser utilizados, en si el Gerente de Producción es aquel que se encarga de que la producción este en pie de marcha.

Bajo su responsabilidad están desde el cuidado o funcionamiento de la institución industrial, hasta el minucioso mantenimiento de la misma, con el departamento de ventas comparte la responsabilidad de cumplir las metas propuestas en el nivel planificador.

Su trabajo está relacionado con las funciones del bodeguero y muy especialmente, con el jefe de control de calidad, bajo su autoridad están los obreros de la planta”⁸.

⁸ ESTATUTOS DE LA EMPRESA INERAGROCORP S.A.

Laboratorio:

- ✓ Personas especializadas en la elaboración de los productos teniendo como objetivo primordial obtener productos de calidad y aptos para el consumo del mercado en este caso de salsa de tomate rica en sabor, color y presentación, y que contengan todos los ingredientes necesarios de acuerdo al proceso que se realice para la obtención de la misma.

Bodega:

- ✓ Se encargan del almacenamiento de la mercadería, el mismo que tiene una ardua responsabilidad de mantenerla en un lugar fresco, vigilar y controlar la entrada y la salida de la misma.

Es el que mantiene abastecidas las instalaciones que están a su cargo con los insumos y materiales, en cantidades y calidades adecuadas, para la fabricación de los productos.

También le corresponde controlar que existan los suficientes stocks de productos terminados con la finalidad de evitar que el mercado se encuentre desabastecido”⁹.

Seguridad:

⁹ ESTATUTOS DE LA EMPRESA INVERAGROCORP S.A.

- ✓ Vigilar cuidadosamente las instalaciones de la empresa y controlar el ingreso y salida de las personas que trabajan en la misma y a los visitantes.

PERSONAL

La empresa cuenta con personal tanto fijo como eventual, los mismos que varían de acuerdo a la producción.

Actualmente cuenta con:

- 12 obreros (10 son eventuales)
- 8 personal administrativo
- 1 presidente
- 1 gerente general
- 1 administrador
- 1 gerente nacional de ventas

El trabajo que realizan los obreros de la planta es el de hacer producir las máquinas y equipos de acuerdo con las instrucciones de sus fabricantes, y las órdenes impartidas por el Jefe de la Planta, las mismas que además contemplan el cuidado, aseo y mantenimiento en toda el área que le corresponda. Por sobre todo lo mencionado, está la obligación de cumplir estrictamente las buenas prácticas de fabricación y apoyar la implantación de normas como pasos previos para alcanzar la correspondiente certificación ISO. Desde febrero del 2004 la empresa viene

trabajando con las Certificación ISO 9001, por lo que se encuentra en un proceso gradual de mejoramiento de la calidad de sus productos.

TECNOLOGÍA

INVERAGROCORP S.A. cuenta con maquinarias de excelente calidad, pero los trámites que se necesitan realizar para ponerlas en práctica están demorando.

En la actualidad la empresa cuenta con:

1 tanque receptor

1 banda transportadora (para el lavado)

1 banda transportadora (para la selección)

1 triturador

1 tanque triturador

1 intercambiador de calor

1 tamizador

1 tanque receptor del jugo de tomate

2 concentradores

Esta estructura funcional de tipo lineal esta en condiciones de apoyar al desarrollo empresarial de la organización cambiando la manera de ejecutar los diversos departamentos de la misma y así lograr un desempeño laboral favorable para beneficio de todos, mejorar los recursos económicos de la empresa y por ende un crecimiento económico para la provincia.

La comunicación que existe dentro de la empresa INVERAGROCORP S.A., es indirecta y se da de forma escrita acogida por todos sus empleados.

2.2. MARCO TEÓRICO.

2.2.1. LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES

La estrategia debe entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo.

Karl Von Clausewitz, general prusiano, teórico de la guerra (1780-1831), definía la estrategia mediante su diferenciación de la táctica. El decía: "... la estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate ..."

Y agregaba:

"... en la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto..."

Como en el caso de muchos términos científicos, la palabra estrategia (del francés *stratégie* y del italiano *strategia*) se deriva indirectamente de la palabra griega *strategos* (general del ejército), que no tiene la connotación de la palabra moderna. La palabra griega equivalente a nuestra estrategia probablemente se derive mejor

de Strategike episteme (la visión del general) o de strategon sophia (la sabiduría del general). Otro término muy relacionado sería strategemata que se refiere al uso de la strategema (estratagema) o trampas de guerra y que Clausewitz referencia así:

"... no significa engaño pues no constituye una directa violación de la promesa sino que deja que la persona a la que se desea engañar cometa por sí misma los errores de inteligencia que, al fin, uniéndose en un efecto, cambian súbitamente la naturaleza de las cosas delante de sus ojos ..."

Siguiendo la tendencia a definir la estrategia de manera prescriptiva, el diccionario Webster's dice que la estrategia es: "la ciencia y el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares de una nación o de un grupo de naciones para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas en tiempos de paz o de guerra."

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, decía en su libro El Arte de la Guerra:

"... el supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo ..."

Su visión previó las guerras quirúrgicas del futuro: "... los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas ..."

Sun Tzu no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva y entre los pasos que decía aseguraban el camino a la victoria estaban estos:

Conoce al enemigo y concómete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro.

Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales.

Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.

Veinticinco siglos después de Sun Tzu y un siglo después de Clausewitz, la estrategia es una ciencia incipiente en el ámbito empresarial. Tiende a ser prescriptiva, normativa, a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable. Nada menos parecido. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen, las quieran o no sus participantes, se den cuenta o no de sus alcances. En la estrategia las circunstancias se juntan, se pueden volver en contra, hoy pueden ser favorables pero

mañana pueden haberse convertido en amenazas. Lo que maneja la estrategia son discontinuidades potenciales que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades para las empresas.

La estrategia es en la empresa de hoy en día, el tema gerencial más importante y lo seguirá siendo. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente tenemos que explorar y analizar. El gerente de hoy debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos y crear una intención estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

2.2.2. EL ARTE DE PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner a nuestro favor las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse y siempre evaluando correctamente los límites del combate.

Sun Tzu, en el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a

procedimientos determinados." No es extraño encontrar gerentes que enfocan su pensamiento estratégico, ajustando los fenómenos y eventos de los escenarios reales del mercado a un modelo lineal, a un método paso por paso. Probablemente se debe a que siguen aferrados a la Teoría de Sistemas donde las partes y las variables son mutuamente dependientes. Encontramos también a otros que creen que el éxito de la estrategia es cuestión de suerte o de inspiración y no faltan además los que inician el proceso con ideas preconcebidas que coartan por completo las soluciones creativas.

El punto de partida del pensamiento estratégico es comprender que el cerebro humano, que es la herramienta que vamos a usar en el proceso, no se basa en el pensamiento lineal. Lo segundo es aceptar, que la receta para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia, consiste en combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia es paradójica.

Si aceptamos que el análisis es el requisito indispensable para pensar estratégicamente, cuando el pensador estratégico se enfrenta a un problema, a una tendencia, a una situación o a eventos que parecen constituir un todo armonioso o que parecen estar perfectamente agrupados, lo primero que hace es descomponer ese todo en sus partes constitutivas. Luego empieza a descubrir el significado de cada una de esas partes para entrar a reagruparlas de manera calculada con el fin de maximizar las oportunidades en beneficio de los intereses de su empresa.

No se dedique a recetar remedios para los síntomas

Existe una tendencia a plantear interrogantes que no están encaminados a hallar la solución a los problemas sino a aplicarle remedios a los síntomas. Para el estratega lo más importante es localizar y definir el asunto crítico del problema más que descubrir la solución. Esto quiere decir que el primer paso en el pensamiento estratégico es determinar cual es el asunto crítico de la situación, es decir llegar al meollo del asunto. Y esto será cuestión de actitud positiva y de método.

Desde el principio usted debe hacer algo que es muy difícil: formular el interrogante del problema de tal manera que facilite el descubrimiento de la solución. Si la comprensión del asunto crítico del problema es claro para todos los integrantes de su equipo de trabajo, surgirán las soluciones creativas. Si el problema se define pobremente o los integrantes del grupo lo comprenden a medias, las mentes no trabajarán con agudeza y se extraviarán. Si usted y su equipo están bien entrenados y motivados para formular las preguntas acertadas, sus propuestas no serán vagas sino prácticas y concretas.

Kenichi Ohmae, ex-director de McKinsey & Co. en el Japón y estratega corporativo de renombre internacional, recomienda que los estrategas usen como método un proceso de abstracción, para mostrar que pasaría en caso que, por ejemplo, una empresa otrora fuerte y con larga trayectoria en el mercado, empiece a mostrar

signos que su vigor competitivo declina. Ohmae recomienda que el primer paso en el proceso de abstracción es usar las tormentas de ideas y las encuestas de opinión para reagrupar y particularizar los aspectos en los cuales la empresa está en desventaja frente a sus competidores. El paso siguiente es clasificar estos aspectos de acuerdo a sus factores comunes en subgrupos afines. Hecho esto, miramos cada grupo como una unidad y nos preguntamos cuál es el asunto crítico que cada unidad posee. La fuente del problema debe ser entendida antes que avanzar a recetar soluciones.

Una vez que el proceso de abstracción se ha completado, debemos decidir luego el enfoque apropiado para encontrar la solución. Hallada, en principio, la solución, nos ponemos en la tarea de trabajar en la implementación de los programas y en la redacción de planes de acción detallados. Recuerde que la estrategia es buena solamente si la táctica es exitosa, lo que quiere decir que ninguna solución, por perfecta que parezca, habrá de resolver el asunto crítico y será de poca utilidad hasta que haya sido implementada.

No faltará el gerente que quiera acortar el camino entre la identificación de los asuntos críticos y la implementación de las soluciones, saltándose los pasos intermedios como son la planeación del mejoramiento operativo y la organización para ejecutar acciones concretas. La estrategia es un plan abstracto que debe convertirse en un plan de acción y esto no se puede materializar de la noche a la mañana.

Use los diagramas de asuntos en discusión

Para aquellos que estén familiarizados con la programación de computadores o con los árboles de decisión usados en el proceso de toma de decisiones, el diagrama de asuntos en discusión les será de utilidad. Divida el problema general en dos o más subasuntos que sean mutuamente excluyentes y estén exhaustivamente documentados. Siga subdividiendo hasta alcanzar un nivel donde los subasuntos sean individualmente manejables. Si usted procede de ésta manera, por más grandes que sean los problemas que esté manejando, los podrá gradualmente reducir a un tamaño donde los resultados se puedan definir y medir.

La importancia de la información

Cada tipo de análisis requerirá de considerable habilidad, experiencia y método. Por eso es arte. El análisis solo podrá manejarse si hay un acceso constante a una información bastante confiable sobre el mercado. Las empresas fuertemente orientadas hacia el mercado, constantemente están obteniendo información sobre sus mercados de tal manera que la van analizando sistemáticamente. Las empresas poco orientadas hacia el mercado y que buscan la información solo en épocas de afanes, no son muy afortunadas. Cuando éstas últimas se enfrentan al análisis de amenazas u oportunidades de negocios, les toca hacer un esfuerzo muy grande para tratar de llenar el vacío que tienen en el flujo de información sobre sus mercados.

Ninguna estrategia de negocios puede construirse sobre análisis o información fragmentaria. En éste caso si las cosas salen bien será una simple cuestión de suerte o de intuición. El verdadero estrategia no depende ni de la una ni de la otra. La estrategia no se concibe para escenarios estáticos donde los competidores no reaccionan o donde no existen las discontinuidades. Si así fuera, la estrategia sería un asunto meramente administrativo.

2.2.3. LA TEORIA "Z" DE LA GERENCIA

A lo largo de la historia de la gerencia se han desarrollado varias escuelas de pensamiento sobre el tema. Un análisis del extenso cuerpo de conocimiento sobre el tema (2) ha llevado a resumir estos enfoques en dos Teorías de la Gerencia, las así llamadas Teoría X y Teoría Y. La primera basada en la suposición de que los empleados poseen una repulsioó natural hacia el trabajo y en consecuencia es necesario el uso de la autoridad y de mecanismos de control para lograr la realización de su potencial de producción. Por su parte la Teoría Y de la Gerencia tiene como postulado fundamental el que la persona esta inclinada a la producción y al trabajo de una manera innata y que la labor de la gerencia consiste en proveer el ambiente y la infraestructura adecuada para que el empleado, de una forma natural, produzca los resultados deseados. Como resultado de estos enfoques se han desarrollado una serie de herramientas para el desarrollo de la función gerencial que se conocen como la Gerencia Científica y la Gerencia de Relaciones Humanas, correspondientes una a la Teoría X y la otra a la Teoría Y de la Gerencia.

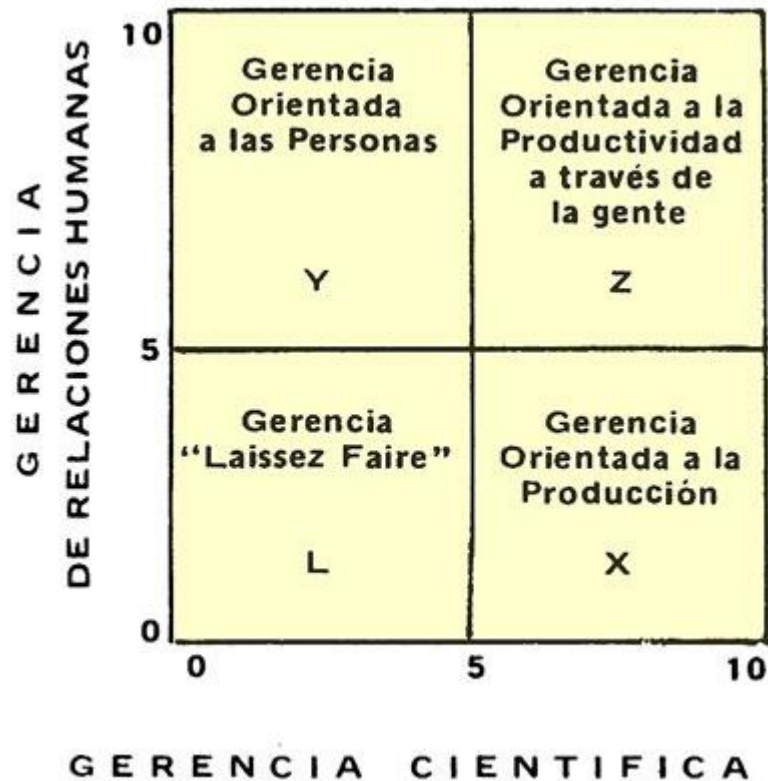
En el bagaje de herramientas desarrollado en el marco de la Gerencia Científica, se encuentran técnicas que han demostrado ser muy útiles en el ejercicio de la función gerencial. A este respecto se pueden mencionar técnicas como la Mecánica del Trabajo, herramientas de seguimiento y control, que hacen énfasis en la producción, en la medición objetiva de la productividad y en su mejoramiento. El producto más reciente y más importante de esta escuela de pensamiento y que ha tomado un lugar preponderante en la gerencia moderna como herramienta de trabajo para todas las funciones de dirección es la llamada Gerencia por Objetivos (MBO)(3). Si bien este enfoque tiene sus bondades, es fácil comprender que a la larga, el énfasis en la producción causa desgaste en las relaciones entre el equipo de trabajo.

Por su parte la Gerencia de Relaciones Humanas, también ha construido un conjunto de herramientas de gerencia (1) fundamentalmente en el área del manejo óptimo de las interacciones personales del gerente con su equipo de colaboradores inmediato. El énfasis es en la persona o grupo de personas, tratados como tales y no como "mano de obra" a "horas-hombre", y en el desarrollo de la persona como medio central para el logro de los objetivos de la organización. A este respecto se destaca como desarrollo importante de esta escuela la llamada Gerencia Participativa, que le asigna particular relevancia al trabajo en equipo, la colaboración y el compromiso en la gestión que se genera al sentirse participe de la generación de objetivos, estrategias, acciones y decisiones que afectan el trabajo de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Si bien este tipo de gerencia producirá buenos resultados en

términos de la moral del grupo y de sus integrantes, las probabilidades de éxito de la organización en un ambiente competitivo son escasas.

La Teoría "Z" de la Gerencia (4,1) surge como síntesis unificadora que rescata las bondades de ambos enfoques. Así, si la Teoría X se define como la Gerencia orientada a la Producción y la Teoría Y como la Gerencia orientada hacia la Persona, la Teoría "Z" se define como la Gerencia orientada hacia la Productividad a través de la Persona. Esta síntesis puede interpretarse con facilidad si se explica la función gerencial como un concepto bidimensional como se muestra en el gráfico de la fig. 1. En esta figura se observa como se pueden obtener cuatro tipos puros de gerencia. Los tres ya descritos como tipo X, tipo Y, y tipo Z, y un cuarto tipo L, que califica bajo, tanto en preocupación por la producción, como por la persona. Este cuarto tipo L de gerencia "laissez faire" pudiera calificarse más bien como ausencia de gerencia o debilidad en la gerencia, que sin embargo se da muy frecuentemente en entidades de investigación y desarrollo y es característico de las organizaciones burocráticas.

GERENCIA: Teoría bidimensional



Los roles fundamentales de la Gerencia involucran, además de la ejecución de las funciones tradicionales de planificación, organización, recursos humanos, dirección y control, la definición de una filosofía de como se van a llevar a cabo estas funciones. Esta filosofía debe incluir entre sus postulados una serie de aspectos que cubren desde la clara definición de la misión de la organización, la especificación de los objetivos que conducen a la realización de la misión, el enunciado de los valores que sirven de patrones éticos de conducta y el establecimiento de las estrategias gerenciales para la conducción de la organización. En una empresa que adopte el Modelo "Z", de Gerencia de la selección objetivos, valores y estrategias gerenciales debe ser consistente con este modelo de gerencia. En particular, la estrategia

gerencial debe incluir un balance adecuado de énfasis en productividad y preocupación por el desarrollo de cada uno de los miembros de la organización.

Las organizaciones dedicadas a la realización de actividades de investigación y desarrollo tecnológico son particularmente sensibles al estilo y filosofía gerencial que se aplique. Generalmente el nivel de desarrollo personal de los miembros de la organización es elevado, por lo que una insistencia exagerada en productividad conducirá rápidamente a una situación de desgaste de las relaciones humanas y pérdida de la confianza en la gerencia. La gerencia participativa por objetivos, la versión "Z" de MBO, es la estrategia gerencial que obtendrá mejores resultados consistentemente.

LAS FUNCIONES GERENCIALES

Como ya se ha mencionado, las funciones gerenciales clásicas se pueden resumir en cinco actividades básicas que son:

PLANIFICACION

ORGANIZACION

RECURSOS HUMANOS

DIRECCION

CONTROL

La planificación es una de las tareas más importantes de la gerencia. Únicamente con una buena planificación es posible llevar a cabo las otras tareas gerenciales. En esta área de acción es necesario distinguir la planificación global de la organización, de la planificación operativa de cada una de sus unidades y de la planificación por proyectos.

La herramienta natural para el desarrollo de los planes de la organización a nivel global es la llamada "Planificación Estratégica" (11). Esta representa una guía para las actividades de la organización que tienen impacto en el mediano plazo. Los planes operativos de cada una de las unidades de la organización deben evaluarse en función de su contribución al plan estratégico global. El proceso de generación de los planes estratégicos de una organización debe llevarse a cabo con la participación de aquellas personas que luego serán llamadas a dar cuenta del éxito o fracaso del plan. Sólo así es posible lograr una identificación de estas con el plan y un compromiso real de llevarlo adelante. El plan debe abarcar un horizonte situado en el mediano plazo y prever un mecanismo de revisión periódico.

La planificación operativa de cada una de las unidades de la organización, generalmente incluye objetivos en el área de infraestructura física y de recursos humanos así como objetivos en el área de mercadeo. Por definición es una planificación de corto plazo (un año), y que requiere permanente revisión.

Finalmente, la planificación de proyectos tiene un horizonte finito igual a la duración del proyecto, su objetivo central es la conclusión a tiempo, dentro del costo presupuestado y de acuerdo a las especificaciones de un proyecto determinado.

El área de Organización es una consecuencia de la planificación que se haya realizado previamente. Así, es necesario concebir la organización como un parametro flexible, que debe adecuarse para el mejor logro de los objetivos del plan. La organización puede ser de tipo funcional, donde las unidades corresponden a funciones específicas a cumplir dentro de la organización, o de tipo "por proyectos", en la que la unidad básica de organización es el equipo de trabajo del proyecto, que se deshace al concluir este. En el caso de organizaciones de investigación y desarrollo la organización funcional usualmente corresponde maá bien a una organización por disciplinas. Si bien esta organización presenta ventajas en una serie de aspectos, como por ejemplo el disponer de la infraestructura de laboratorios afines reportando a la misma división o departamento, tiene un inconveniente central, cual es que dificulta la realización de proyectos interdisciplinarios conduciendo en algunos casos a la duplicación de esfuerzos a inversiones. La organización por proyectos en su forma pura, generalmente se encuentra en algunas empresas de ingeniería; presenta esta forma de organización algunas desventajas en terminos de poca identificación del personal con la empresa y un alto grado de ansiedad a incertidumbre en el empleado por la falta de un "hogar" permanente dentro de la organización. De estas dos formas básicas de organización es fácil

deducir la organización mixta o matricial. Esta forma de organización reúne las ventajas de la dos formas puras, reduciendo sus inconvenientes.

La función de recursos humanos, esto es la de provisión del personal y su desarrollo, es otra de las actividades del gerente a la que debe darse alta prioridad. En sus dos vertientes, provisión y desarrollo, debe actuarse de acuerdo a una planificación establecida en función de un análisis de brecha. Las preguntas básicas son: Cuál es el personal que necesitamos?, Cuál es el personal que tenemos?, Que personal debemos procurar?, Que actividades de desarrollo de personal debemos acometer? La respuesta a estas interrogantes conduce al plan de captación y desarrollo de personal que debe adoptarse.

La función de Dirección es la de más evidente incumbencia en relación a las actividades típicas del gerente. Sin embargo, generalmente se olvida que esta conlleva una responsabilidad adicional de liderazgo y motivación, fundamentales en una interpretación " Z" del rol del gerente. En lo que respecta a esta función gerencial es importante destacar el valor del estilo de liderazgo que se ejerce, específicamente si se trata de una organización de investigación y desarrollo. En estos casos normalmente la ascendencia del gerente sobre el personal depende en forma crucial del respeto profesional a que se haga acreedor el que tiene la responsabilidad de dirigir el grupo de investigación. Para la alta gerencia de una organización de I & D el seleccionar adecuadamente las personas que, además de la

necesaria formación gerencial y administrativa, posean las cualidades profesionales requeridas para un cargo de dirección, es parametro crítico de éxito.

Finalmente, la función de control, evaluación y corrección son las que completan el espectro de actividades de la gerencia en general, y de la gerencia de investigación y desarrollo en particular. En algunas entidades cuyos objetivos incluyen la realización de actividades de Investigación y Desarrollo, el hablar de control, evaluación y acciones correctivas esta prohibido, ya que atenta contra la libertad académica y limita la creatividad del investigador.

Nada más alejado de la realidad, si las actividades han sido bien planificadas, la función de control es necesaria para la validación del método de planificación y para maximizar las probabilidades de éxito de las investigaciones.

2.2.4. APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES DENTRO DE LA EMPRESA “DON JOAQUÍN”

Los Gerentes de Mercadeo desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que deseamos darle a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos. En éste proceso debemos evaluar cuidadosamente el impacto que puede tener para la Empresa sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas competitivas. La Empresa busca esas ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que

coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de nuestra oferta de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

Las decisiones que debe tomar un Gerente de Mercadeo son complejas debido a ciertas razones:

- Hay un gran número de factores que influyen en el mercado

Cuando se estén reposicionando o lanzando el producto, se van a encontrar con un gran número de factores, algunos no controlables, que determinarán el éxito o el fracaso del esfuerzo de mercadeo. Las ventas y su rentabilidad se podrán ver afectadas por las reacciones de la competencia, por los cambios en la situación económica nacional ó internacional o en la percepción de los consumidores. Los planes de Mercadeo reciben el impacto de factores externos que son incontrolables y pueden verse afectados seriamente por los cambios en las preferencias de los consumidores o por una mayor competencia. Los pronósticos de ventas y de utilidades pueden ser afectados por situaciones adversas de las economías del mundo, de la región o del país.

Los planes de mercadeo son inestables debido a los factores que afectan el mercado. Los factores que están fuera del control a veces cambian rápidamente. Los cambios tecnológicos son un ejemplo de ello y en la medida en que suceden pueden afectar seriamente ventas y utilidades.

- La asignación de recursos de mercadeo no es lineal

Es muy frecuente ver como los resultados no corresponden a los recursos asignados. No es extraño que, por ejemplo, se duplique la inversión en publicidad y que el aumento en las ventas sea más bien modesto. De otra parte, a mayor grado de complejidad de las decisiones de mercadeo hay envueltos mayores riesgos financieros que pueden implicar inversiones altas de dinero. Además, las decisiones de mercadeo tienen también un impacto en otras unidades de la Empresa como Producción, Finanzas y Recursos Humanos.

Las Decisiones Estratégicas de Mercadeo

En la empresa, las decisiones de mercadeo se toman dentro de una estructura jerárquica. En la medida que se avanza hacia arriba dentro de esa jerarquía, se va pasando de las actividades operacionales de rutina hacia el planeamiento estratégico de largo plazo. Al ser una gran productora de bienes de consumo es común encontrar en las áreas de mercadeo cargos tales como: Presidente y Vicepresidente de Mercadeo, Gerente de Grupo de Marcas, Gerente de Marca, Asistente del Gerente de Marca. Estos últimos están en el frente de combate enfrentados a la presión diaria de llevar a cabo las tareas estratégicas de mercadeo. Su trabajo consiste en supervisar la aplicación de los esfuerzos de mercadeo tales como publicidad y precios. Estos son algunos de los factores controlables que en mercadeo pueden manejarse y

manipularse en contraposición a factores incontrolables (tales como la competencia, las condiciones de la economía) para lograr los objetivos de ventas y de utilidades.

Cuando se hace mercadeo estratégico generalmente se fija un horizonte de hasta cinco años. Estos planes de largo plazo tienen efectos inmediatos que se reflejan en los planes tácticos de corto plazo. Estos efectos tendrán que ver con las campañas de comunicación, los esfuerzos de distribución, las políticas de precios y los procesos de negociación internos y externos. Por lo tanto el Plan de Mercadeo de un producto o servicio representa la dirección estratégica ó táctica desarrollada e implementada por el Gerente de Marca y sus asistentes. Este Plan de Mercadeo es aprobado por los niveles superiores en la estructura jerárquica de mercadeo y por los más altos ejecutivos de la compañía.

Los detalles de un Plan de Mercadeo cubren en general los siguientes aspectos:

- Una evaluación de la situación actual del producto o servicio, incluyendo aspectos tales como su posición en la industria, las tendencias del macroentorno relacionadas con nuestra oferta, las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Una descripción de los problemas, oportunidades y amenazas.
- Unos objetivos específicos basados en los dos puntos anteriores.
- Acciones alternativas para enfrentar los problemas, para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, además de una evaluación de éstas alternativas con sus correspondientes proyecciones de ventas y de utilidades.

- Una decisión sobre la alternativa que se va a seguir.

Hay muchos formatos de Planes de Mercadeo, pero lo importante es reconocer que un buen plan estratégico de mercadeo debe ahondar en el análisis de numerosos productos, empresas, industrias y los factores generales del entorno

La Selección de la Estrategia de Mercadeo

Un Gerente de Mercadeo se enfrenta constantemente a la búsqueda de la congruencia entre las estrategias del producto o servicio con los objetivos de la Empresa, con sus recursos, con los factores relevantes del macroentorno y con las actividades de la competencia. Un buen análisis de estos factores depende de la disponibilidad y evaluación de información, que debe incluir aspectos tales como el tamaño del mercado, el comportamiento y las necesidades del consumidor.

Se debe tener una buena información sobre las fuerzas del macroentorno tales como las socioculturales, legales, políticas, los cambios económicos; toda ésta información es indispensable para poder determinar la viabilidad de las ofertas de la empresa para su mercado meta. En los años recientes la empresa ha tenido que variar o adaptar sus estrategias debido a cambios políticos y legales, a cambios socioculturales, a fluctuaciones económicas. Un Gerente de Mercadeo debe monitorear continuamente las actividades de la competencia para descubrir sus estrategias actuales o en curso.

En la práctica, la decisión sobre la selección de la estrategia se basa en el análisis de los costos (de la propia empresa, de la competencia, de los clientes) y los beneficios de las diferentes alternativas y de su probabilidad de éxito. El Gerente de Mercadeo determinará en que etapa del ciclo de vida se encuentra su producto pues esto le estará indicando los cambios en la estrategia, la necesidad de buscar nuevos mercados, de reposicionar, o de desarrollar nuevos productos.

Pasos que sigue la Empresa "Don Joaquín para estudiar ciertos casos gerenciales"

I - Análisis de la situación

A. Medición de la Demanda del Mercado

B. Naturaleza de la Demanda

B.1 - Segmentación

B.2 - Comportamiento del Consumidor

C. Análisis de la Estrategia

C.1 - De Producto

C.2 - De Distribución

C.3 - De Precio

C.4 - De Comunicación

D. Etapa del Ciclo de Vida

E. Tendencias del Microentorno

E.1 - Socioculturales

E.2 - Demográficas

E.3 - Políticas y Legales

E.4 - Tecnológicas

E.5 - Económicas

E.6 - Competitivas

F. Aspectos Internacionales

G. Fortalezas y Debilidades

G.1 - En Mercadeo

G.2 - En Producción

G.3 - En la Gerencia

G.4 - Financieras

G.5 - En Investigación y Desarrollo

G.6 - En Recursos Humanos

H. Naturaleza de la Competencia

II - Problemas, oportunidades y amenazas

A. Problemas

B. Oportunidades

C. Amenazas

III - Objetivos

IV - Alternativas

A. Alternativas de Mercadeo

B. Evaluación de las Alternativas

V - Decisión

A. Recomendación

B. Implementación y Control

I - Análisis de la Situación

El primer paso en el proceso de análisis de casos es hacer básicamente una sinopsis y evaluación de la situación actual de la empresa. Esto lo llevará a identificar los problemas, las oportunidades y las amenazas y le será también útil para proponer alternativas de mercadeo y tomar decisiones específicas acerca del curso de acción

que vaya a recomendar. El análisis de la situación interpreta y muestra la relevancia de tener o buscar información importante y de hacer diagnóstico en lugar de divagar en descripciones sobre los antecedentes del caso. Cada caso requiere hacer un análisis de situación que es diferente de cualquier otro caso, pues la información disponible y las alternativas potenciales que deben explorarse son únicas.

A - Medición de la Demanda del Mercado

Medir la demanda del mercado implica definir el tamaño actual del mercado y estimar el potencial futuro de ventas. Se denomina como un ejercicio cuantitativo que nos va a indicar la demanda de los consumidores para los productos elaborados por nuestra Industria. Para comprender el tamaño de la demanda del mercado se necesita estimar el tamaño actual del mercado (en unidades y en dólares) y el que se proyecta para el futuro, las participaciones de mercado de la competencia y las tendencias de esas participaciones en unidades y en dólares. Se estimará también la posición de la competencia en el mercado tanto en ventas como en market share, incluyendo proyecciones sobre el crecimiento del segmento del mercado, generalmente para los próximos cinco años y para los segmentos donde compite la empresa. Adicionalmente se determina la demanda a nivel primario para la categoría de productos y servicios donde compite, mirará también la demanda selectiva referente a productos y servicios específicos. Haga también supuestos acerca de la tendencia de marcas específicas relacionadas con las suyas.

B - Naturaleza de la Demanda

En ésta sección, se trata del mercado de consumo o del industrial, se identificará a los compradores y se establecerá cómo es su proceso de decisión de compra. Aquí se tendrá en cuenta como esas compras están influenciadas por factores externos al consumidor, incluyendo las decisiones conjuntas que se tomen a nivel familiar o empresarial. La clave en éste análisis está en evaluar las implicaciones de las alternativas de estrategias y programas de mercadeo que se vayan a establecer.

B.1 - Segmentación

La identificación apropiada del mercado meta es parte de la clave para hacer mercadeo estratégico. Mire si el mercado está creciendo; si el segmento elegido por la empresa es lo suficientemente grande como para soportar otro producto o servicio. Vea si el mercado puede segmentarse en forma más apropiada en varios grupos homogéneos, identifique mejor los deseos del consumidor y cómo es su proceso de compra. Mire también los aspectos demográficos del segmento, las características psicológicas y las influencias que pueda recibir el proceso decisorio de compra de parte de la familia, amigos, la sociedad, los gremios y el gobierno.

B.2 - Comportamiento del Consumidor

Un gerente tiene que saber el qué, el cómo, el dónde, el por qué y el quién, en la decisión de compra. ¿Son los compradores emocionales o racionales? ¿Cuáles son las fuentes de información más importantes que usan los compradores para tomar decisiones de compra y cuáles son sus criterios para evaluar el producto o servicio?.

C - Análisis de la Estrategia

Un aspecto importante del análisis de situación es comprender cuál es la estrategia de mercadeo de la empresa y la de sus principales competidores. Hay que delinear los objetivos de las diferentes estrategias de mercadeo de la competencia. Para cada empresa que analice, usted debe poder dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

¿Esos objetivos han sido o están siendo alcanzados?

C.1 - Estrategia de Producto

- ¿Está la mezcla de producto adaptada a las necesidades que tiene la empresa de solucionar las necesidades de su mercado meta?
- ¿Qué estrategia de marca se está usando?
- ¿Están los productos debidamente posicionados frente a las marcas competidoras?

- ¿Tiene la empresa un enfoque adecuado hacia la planeación y gerencia de productos?
- ¿El Departamento del Mercadeo participa en las decisiones sobre la producción del producto?
- ¿Será necesario revisar la mezcla de productos para hacerle adiciones, modificaciones o eliminaciones que hagan a la empresa más competitiva en el mercado?
- ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de cada producto?

C.2 - Estrategia de Distribución

- ¿Ha seleccionado la empresa el tipo y la intensidad de la distribución para cada mercado que quiere servir?
- ¿Tiene cada canal un buen acceso al mercado meta?
- ¿Está usando la empresa una buena mezcla de canales?
- ¿Estará la unidad a cargo de la organización de los canales cumpliendo apropiadamente con las funciones asignadas?
- ¿Cómo se administran los canales de distribución?
- ¿Habrá necesidad de hacer mejoras a los canales de distribución?
- ¿Se están cumpliendo con los niveles de servicio al cliente?
- ¿Son razonables los costos para alcanzar ese nivel de servicio?

C.3 - Estrategia de Precio

- ¿Qué tan susceptible es cada mercado meta a las variaciones de precio?

- ¿Cuál es el peso relativo del precio dentro de la mezcla de mercadeo?
- ¿Juega el precio un papel activo o pasivo en la estrategia de posicionamiento del producto o servicio?
- ¿Cómo comparamos nuestras estrategias y tácticas de precio con las de la competencia?
- ¿Cómo establecemos los precios?
- ¿Hay señales en el mercado de que debemos variar nuestras estrategias y tácticas de precios?

C.4 - Estrategia de Comunicación

- ¿Cuál es el papel y los objetivos de la publicidad y de la promoción de ventas dentro de la mezcla de mercadeo?
- ¿La estrategia publicitaria es consistente con la estrategia de posicionamiento?
- ¿Hay recursos suficientes para llevar a cabo los objetivos de publicidad y promoción de ventas?
- ¿Son los planes promocionales que estamos usando los medios más efectivos para comunicarnos con los mercados meta?
- ¿Comunica efectivamente el plan de medios lo que queremos comunicar?
- ¿Qué tan bien están cumpliendo los planes promocionales con sus objetivos?

D - Etapa del Ciclo de Vida

Se deben hacer supuestos que indiquen en qué etapa del ciclo de vida está el producto. Este razonamiento es importante porque de acuerdo con la etapa del ciclo de vida determinaremos las opciones específicas de mercadeo que podrán aplicarse.

- ¿En qué etapa del ciclo de vida está la categoría del producto o servicio?
- ¿Qué características del mercado respaldan su punto de vista sobre el ciclo de vida?

Describa la categoría donde la empresa está compitiendo y no se limite exclusivamente al producto o servicio que la empresa esté vendiendo. El ciclo de vida del producto es la descripción de toda la categoría de productos o servicios en la industria y no debe limitarse a la oferta individual de la empresa en esa categoría.

E - Tendencias del Macroentorno

El macroentorno tiene seis componentes que interactúan en forma compleja y que son críticos desde el punto de vista de mercadeo: el sociocultural, el demográfico, el político y legal, el tecnológico, el económico y el competitivo. Por ejemplo, las decisiones que toma el gobierno en materia de impuestos tienen un impacto sobre el crecimiento económico y la distribución del ingreso; los cambios tecnológicos influyen en la naturaleza de la competencia entre las empresas. Las tendencias del

macroentorno son de especial importancia en el proceso de formulación de la estrategia de mercadeo, porque cualquier plan de mercadeo que hagamos necesariamente tendrá que ejecutarse en un escenario futuro del macroentorno. Desde éste punto de vista, una estrategia de mercadeo es un plan de negocios basado en un escenario que elaboramos haciendo predicciones de cómo será el futuro.

E.1 - Tendencias Socioculturales

Aquí nos referimos a los aspectos culturales, actitudinales y comportamentales del macroentorno. Los cambios en éste entorno son más evolutivos que revolucionarios, más generacionales que individuales dentro de una generación específica. A los de mercadeo nos interesa los cambios en los valores sociales, en la estructura de la familia, en el empleo que hacen las personas de su tiempo libre, en las expectativas de la gente sobre su futuro.

E.2 - Tendencias Demográficas

Según previsiones del Banco Mundial para el año 2030 el mundo tendrá 8.500 millones de personas, o sea casi tres mil millones más de las que hay actualmente. Lo preocupante no es tanto el número, sino que la mayoría nacerá en países pobres. Esto producirá grandes migraciones de gente no capacitada hacia los países desarrollados. En contraste, en los países desarrollados habrá un paulatino

envejecimiento de la población y una disminución de la misma. En esos países se está creando una nueva clase de población formada por personas mayores económicamente inactivas, pero con más ingresos que los que están entre los treinta y cinco y los cuarenta y cuatro años. Se prevé también una fuerte reducción de la clase media, pero su movilidad no será hacia arriba sino hacia abajo. Para los mercadólogos todos estos cambios en la estructura de las clases sociales y en la distribución, serán materia de preocupación y de análisis constante para poder desenvolverse en estos nuevos escenarios.

E.3 - Tendencias Políticas y Legales

Para la empresa es clave conocer a fondo el entorno legal y político donde va a actuar. Las decisiones políticas y legales que tomen el gobierno y el legislativo tendrán un impacto en las operaciones de la empresa y en el comportamiento de los consumidores. De esas decisiones pueden surgir oportunidades o amenazas para la empresa. Es usual, por ejemplo, que el mercadólogo esté monitoreando frecuentemente el desarrollo de los planes gubernamentales, los proyectos de ley que cursan en el congreso; que en época pre-electoral, evalúe a los candidatos a la presidencia del país, el programa de gobierno que proponen, sus opciones de ser elegidos, el apoyo parlamentario que tendrán y la fuerza de la oposición.

E.4 - Tendencias Tecnológicas

Actualmente la tecnología es nuestra cultura. La tecnología es algo que está continuamente configurando los mercados. El tiempo entre ideas, invención y comercialización ha decrecido. La tecnología es la fuerza impulsora que está detrás del desarrollo de nuevos productos y mercados, pero también es hoy la principal causa para que otros productos y mercados declinen o desaparezcan. La tecnología es una nueva frontera que nos posibilita poner más información compleja y más inteligencia en nuestros productos. Con esto estamos creando valor, haciendo el producto más amistoso en su uso, teniendo la posibilidad de hacernos a una producción más flexible para hacer una oferta de productos a la medida y personalizados.

E.5 - Tendencias Económicas

Conocer el panorama macroeconómico del país o países donde opera nuestra empresa y conocer las tendencias mundiales de la economía son piezas claves para la creación de escenarios futuros de mercadeo.

- ¿Qué está pasando en los mercados financieros externos?
- ¿Cómo la situación de esos mercados nos afecta?
- ¿Cómo es la situación fiscal del país?
- ¿Cuál es el tamaño de su deuda externa?

- ¿Cuáles son las tendencias de crecimiento económico del país y de la región?
- ¿Cuál es la situación de la balanza de pagos?
- ¿Cuál es el modelo de desarrollo?
- ¿Cuál es la situación actual y la tendencia de los precios de los productos básicos?
- ¿Cuáles son las tasas de interés y cómo se comparan con las tasas de inflación?
- ¿Hay confianza en el país de parte de la inversión extranjera?
- ¿De qué tamaño es esa inversión y hacia que sectores va dirigida?
- ¿Se prevé una devaluación?
- ¿Cuál es la tasa de desempleo?
- ¿Cómo estamos en materia de competitividad?

E.6 - Tendencias Competitivas

El Profesor Michael Porter nos recomienda replantear la competencia y Gary Hamel nos dice que tenemos que reinventar las bases para la competencia. Porter expresa: "A medida que nos adentramos en el siglo XXI se hace imprescindible elaborar estrategias claras; porque a menos que tengamos una idea clara de cómo las estrategias deben ser diferentes y únicas, y que ofrezcamos algo diferente de lo que ofrecen los rivales a un grupo diferente de clientes, la fuerte competencia nos comerá vivos" y Hammel agrega: "Simplemente llegar a donde otros han llegado es necesario para seguir en el juego, pero los ganadores serán los que tengan la habilidad de inventar fundamentalmente nuevos juegos".

La revista Fortune predice que muchas de las empresas que hoy aparecen en su lista Fortune 500, en el 2010 ya no estarán en su lista porque habrán sido absorbidas, se habrán fusionado o habrán salido del mercado. Esto le está indicando que en forma periódica debe realizar un análisis de sus sistemas de hacer negocios, que los debe aislar mentalmente, luego mentalmente disgregarlos para rápidamente volverlos a armar a partir de cero, pensando en los escenarios futuros donde tendrá que competir y ser un ganador. En muchos casos el replanteamiento del negocio puede llevarlo a hacer algo diferente que puede producirle mejores resultados.

F - Aspectos Internacionales

En ésta parte de este análisis se identificará los aspectos internacionales más relevantes para las actividades de mercadeo y de negocios de la empresa del caso. Por ejemplo, identificará los productos y servicios de sus competidores claves que tienen presencia significativa en los mercados más importantes (Ejemplo: Estados Unidos, la Unión Europea y Asia).

Identificará a los competidores potenciales en los mercados internacionales, considerará la importancia estratégica para su negocio de un país o en una región en particular.

- ¿Cuál es allí el tamaño del mercado?

- ¿Cuáles son los obstáculos para entrar?
- ¿Cuáles son los niveles de precios, las tarifas de impuestos, las condiciones macroeconómicas, el riesgo político, el costo de adaptación?
- ¿Qué acuerdos de comercio existen en la región?
- ¿Cuáles son las barreras no arancelarias, tales como las acciones de salvamento, las órdenes de exclusión, los estándares de calidad?
- ¿Cuáles son las normas para la inversión extranjera?
- ¿Hay protección de patentes?
- ¿Cómo son las comunicaciones y el transporte?
- ¿Cuáles son las tendencias demográficas?

G - Fortalezas y Debilidades

En ésta parte del proceso del análisis del caso, usted desarrollará la primera parte del análisis DOFA, acrónimo de las palabras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (en inglés SWOT).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa del caso y el mercado en el cual compite. El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia aquellos factores claves para mantener una ventaja diferencial sostenible. Este análisis debe mostrar claramente las fortalezas y debilidades diferenciales internas de la empresa y las fortalezas y debilidades internas de los principales competidores. Las oportunidades y amenazas

son externas. Las fortalezas y las debilidades surgirán durante el análisis de la situación. Durante su análisis mire con detenimiento cada una de las áreas siguientes, sin que ésta lista sea exhaustiva:

G.1 - Mercadeo

- Habilidades en cada uno de los aspectos de la mezcla de mercadeo
- Habilidad en investigación de mercados y comportamiento del consumidor
- Habilidad en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos
- Entrenamiento y habilidad de la fuerza de ventas
- Cobertura geográfica
- Participación en el mercado
- Amplitud y profundidad de la línea de productos
- Congruencia entre el programa de mercadeo y las necesidades del mercado objetivo
- Congruencia entre el programa de mercadeo y las fortalezas y debilidades de la empresa
- Congruencia entre el programa de mercadeo de la empresa con el programa de mercadeo de los competidores
- El apalancamiento entre los elementos de la mezcla de mercadeo
- La imagen de la empresa
- La situación de los productos, desde el punto de vista del cliente, en cada uno de los segmentos del mercado.

- Cubrimiento y calidad de los canales de distribución
- Fortaleza de las relaciones con los canales de distribución
- Habilidad para darle apoyo a los canales de distribución
- Etapa del ciclo de vida del producto, del modelo, de la categoría, de la marca

G.2 - Producción

- Capacidad técnica en la fabricación
- Instalaciones (Ejemplo: nivel tecnológico, obsolescencia)
- Entrenamiento y eficiencia de la fuerza laboral
- Capacidad instalada
- Economías de escala
- Costos y sistema de distribución de los costos indirectos
- Capacidad de producir justo a tiempo
- Grado de integración vertical
- Acceso y costo de las materias primas
- Ubicación de las instalaciones
- Flexibilidad de las instalaciones y de la maquinaria y equipo
- Calidad de la fabricación

G.3 - Gerencia

- Liderazgo, visión, habilidad para coordinar funciones o grupos de funciones

- Habilidad para motivar al recurso humano
- Espíritu empresarial
- Flexibilidad y rapidez de respuesta
- Nivel de educación
- Experiencia, edad, entrenamiento
- Relaciones con las esferas políticas, sociales, económicas, gubernamentales
- Habilidad para crear valor económico agregado

G.4 - Financieras

- Liquidez
- Capacidad de endeudamiento a corto y largo plazo
- Habilidad de la gerencia financiera para negociar, obtener recursos financieros, crédito, administrar los inventarios y cuentas por cobrar

G.5 - Investigación y Desarrollo

- Capacidad interna en los procesos de investigación y desarrollo (Ejemplo: investigación de producto, investigación de procesos, investigación básica, imitaciones)
- Patentes
- Habilidad de los investigadores en materia de creatividad, calidad, confiabilidad, conocimientos

- Acceso a fuentes externas de investigación e ingeniería

G.6 - Recursos Humanos

- Educación, entrenamiento, eficiencia
- Rotación del personal
- Relaciones sindicales
- Niveles de remuneración, incentivos y beneficios sociales
- Clima laboral

H - Naturaleza de la Competencia

Es la tarea de evaluar la naturaleza actual y futura de la competencia. El análisis de la competencia significa comprender la manera de pensar de las otras empresas estratégicamente importantes en su industria. Significa trazar un mapa con un mosaico oculto de ideas, de alternativas, de planes de inversión y de metas que serán las cabezas de playa que establecerá su adversario. El análisis de la competencia busca entender la visión de largo plazo que tiene el oponente en la medida en que actúa en el presente. Pero la trampa fatal en el análisis de la competencia es enfrascarse solamente en el análisis del presente. Un análisis así es miope y generalmente conduce a seguir y a imitar paso a paso los movimientos del adversario.

Las siguientes preguntas le servirán de punto de partida para analizar la competencia:

- ¿Qué tan comprensible es el juego que ejecuta su competidor?
- ¿Está orientado hacia el producto?
- ¿Está orientado hacia el proceso y está lanzando una familia de productos y servicios?
- ¿Cómo ve su oponente el futuro?
- ¿Qué escenarios parece está considerando?
- ¿Cómo se está posicionando su oponente para sacar ventaja de posibilidades futuras mediante el reposicionamiento o las extensiones de marca?
- ¿De donde está su competidor sacando ideas para orientar su futuro?
- ¿Qué tan ricas son esas fuentes?
- ¿Cómo puede usted usar su comprensión de la mentalidad de su competidor para refinar y ampliar la visión de su propia empresa?
- ¿Donde necesita usted reforzar las partes vulnerables de su negocio?
- ¿En que parte del negocio de su competidor usted debe atacar para bloquear su estrategia?
- ¿Hasta que punto debe seguir viendo a su competidor como un adversario?
- ¿Habrá otra manera de relacionarse con esa otra empresa, incorporando sus directrices en el futuro de la suya?
- ¿Como alternativa, será rentable para su empresa unirse a la visión de esa otra compañía?

2.2.5. INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES

En la siguiente tabla encontrará aspectos importantes en donde a partir de la gerencia se han encontrado y se puede hacer uso de ellos para crear estrategias basadas en el ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (fuerzas y debilidades), que le permitan ampliar su negocio.

Factores internos	Fuerzas internas (F):	Debilidades internas (D):
Factores externos	<i>Ventajas en administración, atención al cliente, bajos costos de operación, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etcétera</i>	<i>Por ejemplo, desventajas en las áreas mostradas en la casilla de "fuerzas".</i>
Oportunidades externas (O): Condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales, nuevos productos y servicios que pueden agregarse a la línea de productos ya existente. (Considérense también los riesgos).	Estrategia FO: Maximax Potencialmente es la estrategia de más éxito, en la que las fuerzas del negocio son utilizadas para aprovechar las oportunidades que se presenten.	Estrategia DO: Minimax Son estrategias de desarrollo que ayudan a superar las debilidades de la empresa, con el fin de aprovechar las oportunidades.
Amenazas externas (A): Incremento en el número de establecimientos con productos y servicios superiores en calidad a los de su negocio.	Estrategia FA: Maximini Las debilidades son aprovechadas para enfrentar o evitar las amenazas.	Estrategia DA: Minimini Contracción, liquidación o creación de una empresa de riesgo compartido.

La modernización del Comercio Internacional y la lucha por el ahorro del tiempo para establecer diferentes tipos de negocios a nivel mundial, ha permitido que se desarrolle la actitud del Gerente, que permita generar un desarrollo en el ámbito comercial y administrativo dentro de la propia industria.

Dentro del ámbito administrativo, tenemos, la incidencia del Gerente, ayudará a mejorar en:

- El Gerente conoce mejor la función y la actitud de cada empleado, por lo que se encuentra en capacidad de delegar funciones con confianza.
- El Sistema Ocupacional por Puesto de Trabajo, es escogido de acuerdo a los exámenes de aptitud y actitud de cada empleado, por lo que el personal estará ubicado en el puesto que le corresponde.
- Se alcanza la máxima productividad, es decir, que los empleados producen en el tiempo que deben producir y el bien necesario y calculado para la hora, día, semana o mes.

Simultáneamente, podemos darnos cuenta de que también se tendrá un desarrollo comercial, en donde podemos nombrar que:

- Aumentará el grado de satisfacción de los empleados, por lo que ellos se expresarán de buena manera de la industria, y así podrán tener lazos comerciales con personas del exterior.
- Incentivará el grado de exportaciones, ya que se producirá más, y por ende se venderá más.

Logrará que se difunda más la imagen de la empresa, en calidad, promoción y cantidad de lo que se refiere.

2.3. MARCO CONCEPTUAL.

Administración.-Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización¹⁰.

Capacidad. Cantidad de información almacenada en las unidades de memoria de un ordenador¹¹.

Concepto.- Es la calificación que se tiene de las diferentes personas, en donde se analizan todos los aspectos, desde su actividad en el trabajo, como en la relación de amistad con su entorno¹².

Departamento.- Cada una de las secciones externas en que se divide la empresa en todo cuanto se relaciona a características especiales de actividad¹³.

Eficacia.- Es la efectividad que poseen las personas al realizar sus actividades, en donde se ve reflejada por los resultados obtenidos¹⁴.

Empresa.- Unidad económica jurídica y social de producción formada por un conjunto de factores productivos bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario¹⁵.

¹⁰ DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. ROSENBORG.

¹¹ DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. ROSENBORG.

¹² DICCIONARIO SOBRE LA ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN. PLUTS BACONM

¹³ DICCIONARIO ENCARTA DE WINDOWS

¹⁴ DICCIONARIO SOBRE LA ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN. PLUTS BACONM

Industrias. Actividades que aceleran el movimiento de bienes y servicios desde el fabricante hasta el consumidor que incluye todo el paquete de marketing¹⁶.

Margen de Beneficio: resultado de restar el precio del venta del coste medio, dividido a su vez por el precio final¹⁷.

Mercado.- Término general con el que se identifican los negocios y las actividades comerciales¹⁸.

Producción. Cualquier forma de actividad que añade el valor de bienes y servicios, incluyendo creación, transporte y almacenamiento hasta uso¹⁹.

2.4. HIPOTESIS.

Las estrategias gerenciales como elemento motivador inciden en el recurso humano en la empresa “Don Joaquín” en el período 2004 – 2006.

¹⁵ DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. ROSENBORG.

¹⁶ DICCIONARIO ENCARTA DE WINDOWS

¹⁷ DICCIONARIO ENCARTA DE WINDOWS

¹⁸ DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. ROSENBORG.

¹⁹ DICCIONARIO ENCARTA DE WINDOWS

2.4.1. VARIABLES.

2.4.1.1. Variable Independiente.

Las estrategias gerenciales como elemento motivador

2.4.1.2. Variable Dependiente.

Inciden en el recurso humano.

3. DISEÑO METODOLÓGICO.

Para el desarrollo de la presente investigación, se tomó en cuenta los siguientes ítems:

3.1. Tipos de Investigación.

Los estudios se dividieron en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Esta clasificación es muy importante, pues el tipo de estudio depende la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de estas cuatro clases de investigación.

La investigación de esta tesis fue de tipo descriptiva ya que aquí se describen las situaciones o eventos, también se buscó especificar las propiedades, características y los perfiles de personas o grupos, además de que mide diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Y en esta tesis se analizaron las características de los ejecutivos y después se convirtió en un estudio correlacional, ya que estos miden el grado de relación entre las variables y para luego ser analiza la correlación.

3.2. Métodos.

Deductivo e Inductivo: Estos dos métodos son complementarios debido a que la información que se obtuvo parte de lo general a lo particular, es importante considerar que estos métodos últimamente fortalecieron al trabajo debido a que se complementa con los métodos históricos y filosóficos que ya se aplicaron dependiendo de la información y es aquí donde nos integramos para que realmente se de mayor justificación al trabajo.

3.3. Población y Muestra

Dentro de la investigación se consideró una población finita de 65 trabajadores que realizan sus actividades en la empresa “Don Joaquín”.

3.4. Técnicas.

Recopilación Bibliográfica: Se la hizo de las diferentes fuentes que se encuentren en la Industria, así como una referencia de las fuentes primarias.

Entrevistas: se la realizó al gerente de la Empresa “Don Joaquín”.

Encuestas: muy similar a la anterior que nos proporcionaron para dar cumplimiento con el trabajo práctico.

Observación: la misma que se aplicó sólo tomando en consideración los procesos de producción que utiliza la Empresa “Don Joaquín” para mejorar la calidad de los productos, y así poder tener productos listos para exportar.

3.5. Instrumentos.

Para la Encuesta:	Cuestionario.
Para la Entrevista:	Entrevista Estructurada y No Estructurada.
Para la Recopilación Bibliográfica:	Memorandos, Guías y Documentos
Para la Observación:	Guías de Investigación.

3.6. Recursos.

Somos nosotros los investigadores.

3.7. Procedimiento.

Las personas que fueron modelo de nuestra investigación son las personas que trabajan en la Empresa “Don Joaquín”, que de una u otra manera van a ser las que nos tienen que proporcionar la información.

3.8. Fuentes de Información.

Primaria: fue toda la información que se obtuvo en los departamentos administrativos, financiero y otros, como también al personal que es parte de la entidad como en base de muestra a una buena parte de nuestro trabajo.

Secundaria: es toda la información bibliográfica y demás documentos que versen sobre el tema a desarrollar como: libros, revistas, folletos, periódicos, vídeos, informes, etc.

3.9. Diseño de Procedimientos.

REVISIÓN CRÍTICA. La información recogida se revisó en forma crítica con el fin de ejecutar las correcciones pertinentes para depurar la información, para efecto de un procesamiento rápido e idóneo se procederá a codificar los datos.

TABULACIÓN. Siendo una investigación cuali y cuantitativa la información se tabuló a través de cuadros estadísticos y análisis descriptivo.

REPRESENTACIÓN GRÁFICOS. Para la representación de datos utilizamos gráficos estadísticos de toda clase

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS E INTREPRETACIÓN.

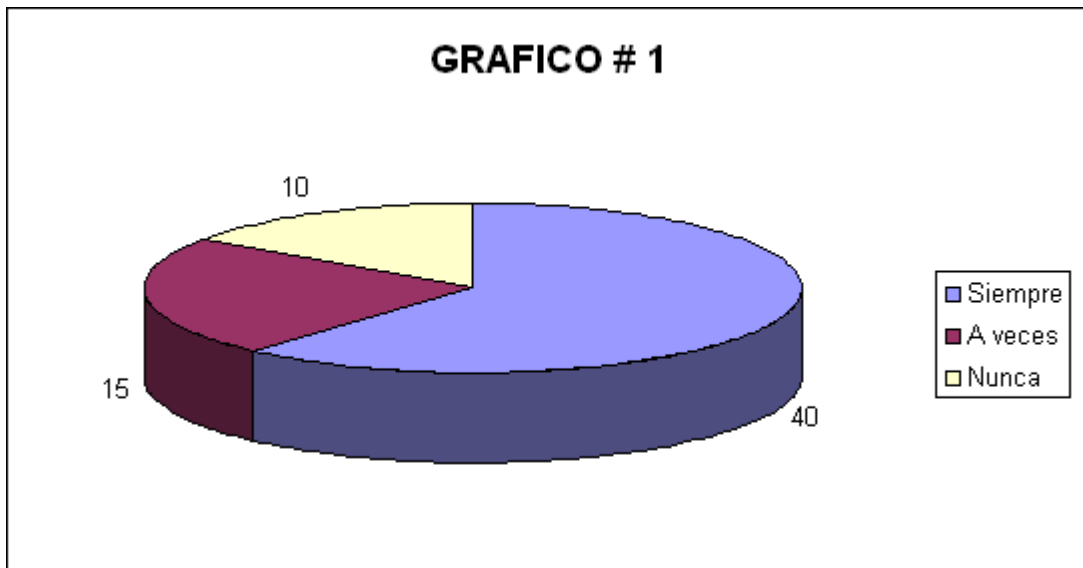
Una vez concluido el desarrollo de los marcos tanto referencia, teórico y conceptual, nos proponemos a realizar la tabulación de las encuestas, la cual fue realizada a los empleados de la empresa "DON JOAQUÍN".

TABLA # 1

El Gerente comparte las responsabilidades y la toma de decisiones con todos los empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	40	61,54
A veces	15	23,08
Nunca	10	15,38
	65	100,00

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de "Don Joaquín".
Elaboración: Autores de Tesis.



Análisis de la Tabla y Gráfico # 1

La pregunta # 1 manifiesta si el Gerente comparte la responsabilidad y la toma de decisiones con todos sus empleados se respondió lo siguiente:

Un 61.54 % representado en 40 personas, manifestaron que el Gerente siempre los reúne para evaluar el trabajo que se hace diario o semanal, en el cual el da sus opiniones y pide la participación de sus empleados con el fin de mejorar en las actividades de la industria. Esto es visto de buena manera por los propios empleados, ya que aquí se pone en manifiesto la responsabilidad y sugerencias de todos.

Un 23.08 %, representado en 15 personas, manifestaron que a veces el Gerente comparte sus opiniones con los empleados, pero por lo general siempre lo hace indirectamente, es decir, por medio de terceras personas.

Y un 15.38 %, representado en 10 personas, dicen nunca observar al Gerente compartir sus actividades con sus empleados, el siempre desde que llega se encierra en su oficina hasta la hora de irse, por lo que no da la apertura y la confianza a los empleados.

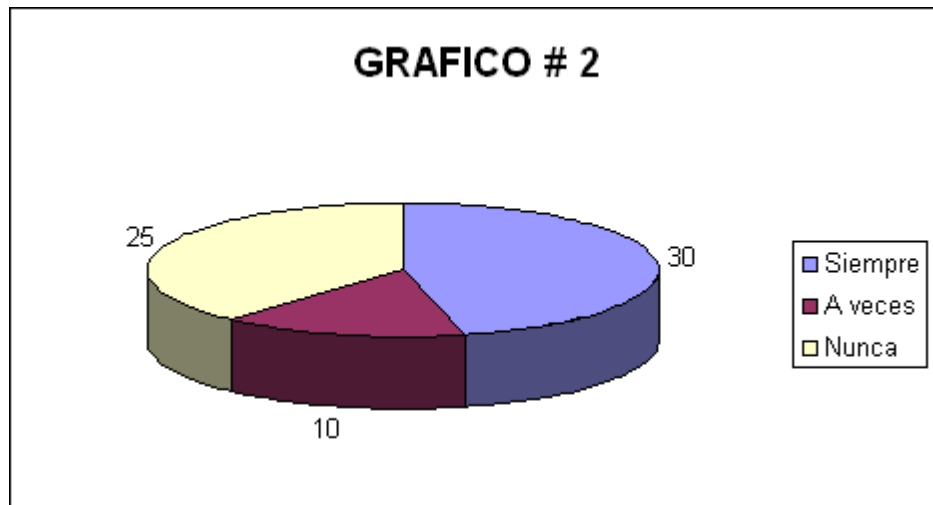
Se concluye, que el Gerente, manifiesta el deseo de que los empleados se superen y puedan compartir sus actividades con él, dándoles la confianza necesaria para que compartan sus ideas.

TABLA # 2

El Gerente mantiene firme sus objetivos ante todas las adversidades que se presentan.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	30	46,15
A veces	10	15,38
Nunca	25	38,46
	65	100,00

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de "Don Joaquín".
Elaboración: Autores de Tesis.



Análisis de la Tabla y Gráfico # 2

La pregunta # 2, la cual manifiesta si el Gerente mantiene firme sus objetivos a pesar de todas las adversidades que día a día se manifiestan, nos damos cuenta que la mayoría de los empleados encuestados dicen que sí en un 46.15 % (30), es que está es la manera que deben de trabajar, siempre mantenerse en su posición, y los objetivos, que siempre van acompañados por metas y estrategias, deben de ser hasta lo último cumplido, ya que así un Ejecutivo demuestra su capacidad y don de mando, especialmente cuando se presentan las adversidades.

La respuesta del A Veces, el cual tiene una representación con el 15.38 % representado en 10 personas, manifestado con la misma justificación del Siempre, pero con la diferencia, que a veces el desánimo de los propios empleados, hace que el Gerente en ocasiones se sienta presionado, y con intenciones de dar por fallado un objetivo.

Lo contrario a lo manifestado anteriormente, es el nunca, el cual lleva un cantidad un poco elevada, es decir 25 encuestados con el 35.86 %, lo que significa que es preocupante para la Industria, ya que el Gerente siempre debe de estar en las buenas y las malas para tratar de sacar adelante la misma tanto en producción como en ventas.

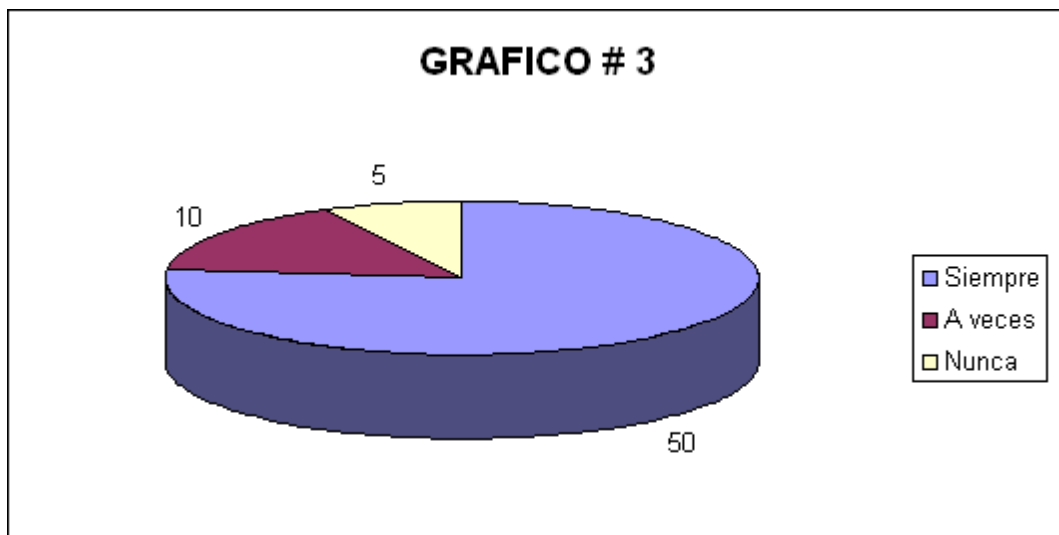
Se concluye, que el Gerente siempre mantiene clara su posición en el cumplimiento de sus objetivos, lo cual lo hace más, cuando estos llegan a cumplirse.

TABLA # 3

El Gerente inspira a sus empleados a través de estrategias que profesa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	50	76,92
A veces	10	15,38
Nunca	5	7,69
	65	100,00

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de "Don Joaquín".
Elaboración: Autores de Tesis.



Análisis de la Tabla y Gráfico # 3

La pregunta # 3, la cual manifiesta si el Gerente inspira a sus empleados a través de lo que profesa, vemos que la mayoría se encuentra en el Siempre (con 50 personas que representan un 76.92 %), ya que algunos empleados se sienten inspirados por lo que escuchan por parte de su Superior, pero esto lo manifiestan en sentido, de que a veces los estimula con un incentivo económico, que es un idioma que cualquier empleado lo entiende.

El 15.38 % que son 10 empleados, manifiestan que siempre esta persona tiene una actitud de negativismo, el cual baja la moral y las ganas de trabajar a cualquier empleado, y en consecuencia, se prefiere no ponerle mucha atención, especialmente cuando lo hace en plena acción laboral.

Y finalmente, el 7.69 % que son 5 empleados, manifiestan que nunca el Gerente los apoya con consejos ni con ningún tipo de estrategia que vengan de idea de él y que favorezcan a los propios empleados.

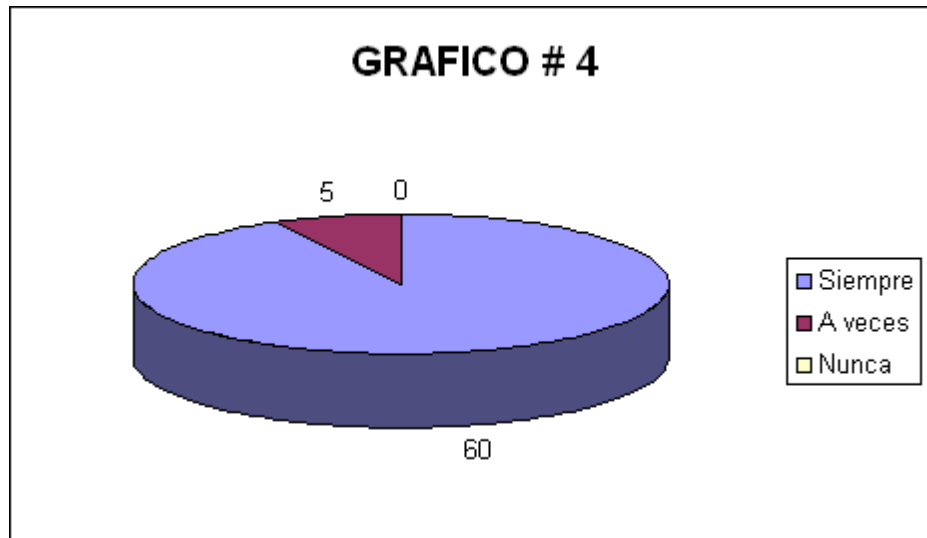
Se concluye, que el Gerente, debería de poner énfasis en lo que dice, y saber que cuando va a tener alguna intervención, sea con positivismo y con el fin de elevar el ánimo de sus empleados.

TABLA # 4

**El Gerente asume la responsabilidad de cualquier decisión en la Industria,
y por más difícil que sea, corre el riesgo.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	60	92,31
A veces	5	7,69
Nunca	0	0,00
	65	100,00

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de “Don Joaquín”.
Elaboración: Autores de Tesis.



Análisis de la Tabla y Gráfico # 4

La pregunta # 4, es sobre si el Gerente, corre los riesgos necesarios por más difíciles que estos sean con tal de beneficiar a la Industria, la mayoría de los empleados, respondieron con un 92.31 % equivalente a 60 personas, que siempre lo hace, pero más porque esta es su labor, él como máxima autoridad debe jugársela y arriesgarse, en beneficio de la industria, esto es muy bien visto por todos los empleados.

Finalmente, una pequeña porción de empleados, representados en un 7.69 %, manifiestan que en Gerente no se juega por todo en beneficio de la Industria, sino que a veces ordena responsabilidad a sus inferiores, para el salvar su credibilidad, especialmente, cuando el caso lo ve difícil.

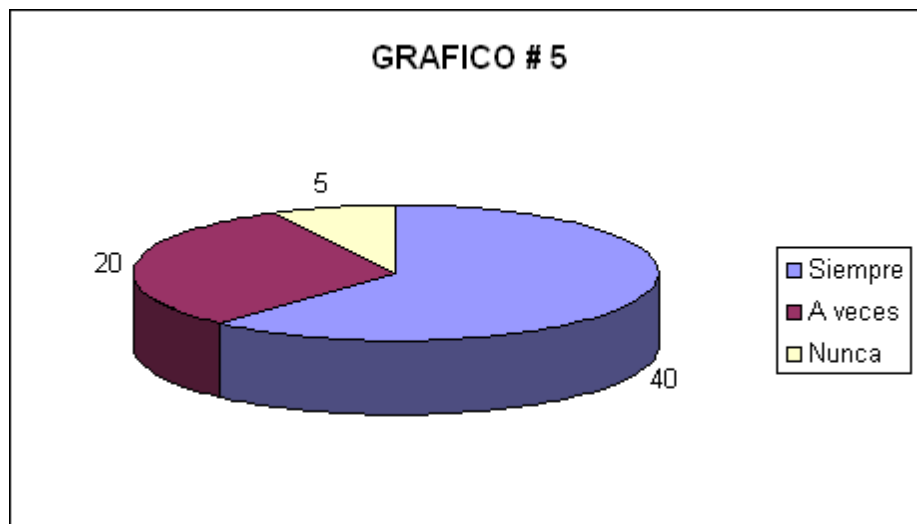
Se concluye que el Gerente, siempre debe mantener sus convicciones, y así poder arriesgarse en las buenas y las malas, aquí demuestra su calidad como empleado y como persona.

TABLA # 5

El Gerente sabe, vive, convive, manifiesta y ayuda a que todos los factores funcionen dentro de la Industria.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	40	61,54
A veces	20	30,77
Nunca	5	7,69
	65	100,00

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de "Don Joaquín".
Elaboración: Autores de Tesis.



Análisis de la Tabla y Gráfico # 5

La pregunta # 5 que dice si el Gerente sabe, vive, convive, manifiesta, y ayuda a que todos los factores funcionen dentro de la empresa, observamos que la mayoría de los empleados reflejado en un 61.54 % opinan que a veces él está empapado de todo lo que sucede dentro de la Industria, como si fuera un empleado más, él ayuda, opina, rechaza, y muestra confianza hacia las personas, pero de una u otra manera, se lo considera como una persona más en el quehacer diario de todos los empleados.

El resto de los empleados, lo resumieron de la siguiente manera:

Siempre en un 30.77 %, reflejado en 20 personas, que tienen una opinión similar al dado anteriormente.

Nunca en un 7.69 %, lo cual quisieron decir, que el Empleado no se siente a gusto con los conocimientos que tiene el Gerente sobre las actividades y la forma de vida que ellos llevan.

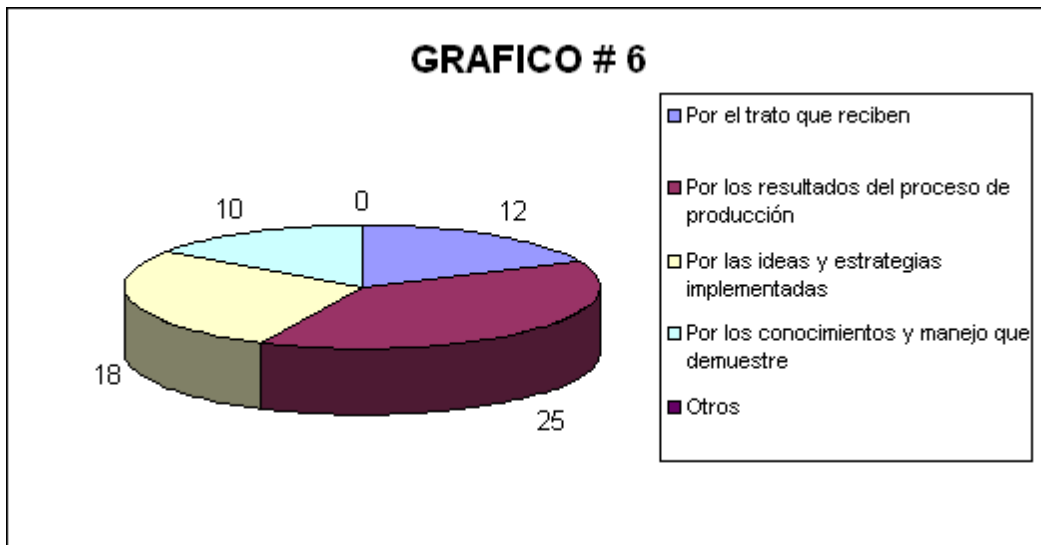
En conclusión, se cataloga al Gerente como conocedor de los mecanismos y la forma de vida que llevan por lo general, la mayoría de los empleados.

TABLA # 6

Evaluación del Desempeño del Gerente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Por el trato que reciben	12	18,46
Por los resultados del proceso de producción	25	38,46
Por las ideas y estrategias implementadas	18	27,69
Por los conocimientos y manejo que demuestre	10	15,38
Otros	0	0,00
	65	100,00

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de “Don Joaquín”.
Elaboración: Autores de Tesis.



Análisis de la Tabla y Gráfico # 6

La tabla y gráfico # 6, la cual manifiesta evaluar el desempeño del Gerente, los empleados los evaluaron de la siguiente manera:

12 personas, que representan el 18.46 %, manifiestan que el Gerente les otorga un buen trato, el cual, está representado por una charla motivacional que les da al empezar cada jornada de trabajo, y consecuentemente, esto los ayuda a tener confianza en sí mismo.

25 personas, que representan el 38.46 %, concuerdan con los resultados del proceso de producción, en lo que se refiere a cantidad y calidad, y esto se da por el buen trabajo que realiza el Gerente, dentro de la empresa como fuera de ella.

18 personas, que representan el 27.69 %, manifiesta que las ideas y estrategias implementadas por parte del Gerente para poder llevar ciertas actividades, son muy acertadas, y esto complementa, a que se pueda seguir desarrollándose en este tipo de actividades.

10 personas, que representan el 15.38 %, dan a conocer, que los conocimientos y manejos que demuestra el Gerente, son las claves para que este pueda salir adelante, y se destaque dentro de sus tareas de estrategias.

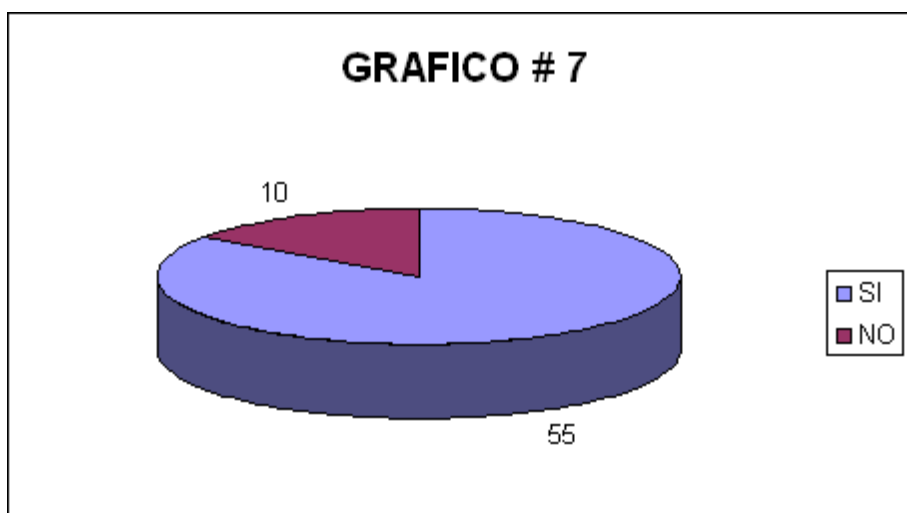
Se concluye, que todas las opciones son importantes, y el Gerente de Don Joaquín, de una u otra manera, posee todas las características.

TABLA # 7

Incide la aplicación de estrategias gerenciales en el desarrollo de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	55	84,62
NO	10	15,38
	65	100,00

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados de "Don Joaquín".
Elaboración: Autores de Tesis.



Análisis de la Tabla y Gráfico # 7

La tabla y gráfico # 7, la cual analiza la incidencia de la aplicación de las estrategias gerenciales dentro de la empresa, los empleados respondieron de la siguiente manera:

55 personas, que representan el 84.62 %, dan a conocer que la utilización de estrategias de parte del Gerente, son muy importante, porque, primero, organiza la producción, y segundo, ayuda a tomar decisiones generales, lo cual es muy importante desde el punto de vista de las ganancias y la rentabilidad que se tiene.

10 personas, que representan el 15.38 %, no consideran importante la intromisión del Gerente, para más de organizar a los empleados.

Se concluye que, las decisiones sobre la implementación de estrategias gerenciales, es muy importante y básica, tomando aún más en cuenta, que los resultados se ven en el proceso.

ANALISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE

Es justificada la cantidad de productos que venden en los mercados, con los requerimientos que existen de parte de la población y los que ustedes producen.

El Gerente, manifiesta que nunca alcanzan a acaparar todas las exigencias existentes en el mercado, y que la competencia tienen sus clientes fijos, lo que se busca con las estrategias, es llegar a esos lugares donde el producto sea desconocido y poder entrar a acapararlo, y convertir estos lugares como clientes potenciales.

¿Qué tipos de estrategias les resulta más rentable dentro del mercado consumidor?

Todas las estrategias sirven de una u otra manera para poder difundir el producto, la estrategia de marketing ayuda a realizar investigaciones de mercados y canalizar como se encuentran la competencia, y como está participando la ley de oferta y demanda; las estrategias de publicidad están representadas en las diferentes difusiones y promociones que se haga del producto, especialmente cuando recién se quiere ingresar al mercado; las estrategias gerenciales son las diferentes ideas que tiene el Gerente sobre como poder triunfar, producir más y de mejor calidad; las estrategias operacionales que más tienen que ver con la intervención de la materia

prima y la maquinaria utilizada. En conclusión, todas las estrategias son importantes.

Está cerca de las Operaciones cuando se lo requiere de parte de los empleados.

El trabajo del Gerente está dado para que generalmente haga oficina, realiza los trámites necesarios, haga los contratos de compra y venta y revise ciertas cuestiones realizadas al manejo de la empresa y la contabilidad, pero generalmente, si se da el tiempo para ver el proceso en sí, que hacen y como hacen sus acciones los empleados de la industria.

Colabora con sus empleados en la solución de problemas.

El Gerente siempre está presto a ayudar a los empleados, tanto en problemas que intervienen dentro de la empresa como fuera de la misma, y el de esta empresa se caracteriza por ayudar al máximo a sus empleados tanto con incentivos como con consejos.

Persevera en la realización de los objetivos fijados dentro de la Industria.

Lo que busca siempre el Gerente, es cumplir con todos los objetivos fijados, manifestados de una manera eficiente y eficaz, cada objetivo con un plan de acción y con la estrategia utilizada para conseguirlo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones.

En los últimos años el desarrollo estratégico ha tenido un gran impacto, que está haciendo que las empresas sean mas competitivas y por ende vayan obteniendo una participación directa en los mercados locales y nacionales, es por ello que la empresa DON JOAQUÍN, siendo una de las que mayor desarrollo productivo esta ocasionando a la provincia, también es parte de este avance dentro del contexto mercantil, por lo que en la descripción de los resultados se han encontrado varias alternativas que las consideramos como conclusiones de la investigación:

- Falta de una coordinación técnica entre las principales autoridades de la empresa con el personal que realiza la comercialización, para que se lleven a cabo un conocimiento cabal de lo que la empresa persigue.
- Las estrategias gerenciales que se aplican no son técnicamente modernas o sea son tradicionales, donde hace que no se extienda con mayor fuerza la comercialización a nivel de otras provincias de mayor adelanto que las que están participando.
- No existen políticas de alto riesgo donde los empresarios y las estrategias gerenciales, extiendan una publicidad por medio de los principales canales

publicitarios para que el producto llegue hasta los últimos lugares de la población consumidora.

- Descoordinación entre los principales vendedores según las rutas por falta de una planificación adecuada para orientar a los que les corresponde visitar distintos lugares de la población Manabita.
- Los costos son demasiado pequeños, ya que la materia prima y los insumos son de marca generalmente ecuatoriana, para una empresa que presenta características de desarrollo en las proyecciones de ventas donde se tiene que extender para mejorar su nivel comercial.
- El personal de la empresa en ocasiones se siente presionado y no sabe como realizar sus actividades por la falta de conocimientos y estrategias, especialmente cuando las ventas están bajando y ahí que idearse nuevas ideas.

Estas conclusiones, las consideramos importantes, ya que DON JOAQUÍN es una empresa con perspectivas, de crecimiento, que requiere de ciertos cambios modernos principalmente en la actualidad que ya debe de ser participe con la globalización por medio de Internet, pagina Web. Y otras herramientas que son necesarias para manejar el sistema comercial en el país y el extranjero.

Recomendaciones

Con el objetivo claro de aportar al cambio para el desarrollo comercial en la empresa DON JOAQUÍN, la misma que se esta proyectando como fuerte representante del sector productivo en Manabí, y conociendo de su firme propósito en continuar con la aplicación de las estrategias gerenciales consideramos importantes realizar las siguientes sugerencias:

- Es necesario que los administrativos de la empresa se sientan más comprometidas aplicando técnicas de coordinación entre las áreas productivas y comerciales, principalmente las externas donde aquellos que ejercen la actividad comercial no se sienten aislados de las relaciones con los otros departamentos.
- Se requiere mejores estrategias gerenciales que sean aplicadas con todo los elementos como las estrategias de precios, de operaciones, de procesamiento.
- Es importante que el riesgo financiero, principalmente en el campo de la publicidad, que se lo haga con los nuevos métodos que están dando éxito al medio comercial esto es tratando de invertir recursos financieros que es parte principal para así obtener resultados que vallan a mejorar el estándar productivo y de comercialización en la empresa.

- Dar charlas, asesoramientos comentarios al personal encargado de distribuir el producto por las rutas de la provincia y fuera de ella, para que informen de cualquier contratiempo que ellos tengan en el desarrollo general.
- Aplicar el principio de autoridad pero no donde mayormente va a tener un desarrollo armónico, ya que los costos publicitarios son los que hacen que el producto llegue a los lugares donde viven los consumidores, y por ello que la empresa debe de realizar una planificación dependiendo del lugar se va a distribuir el producto.

Realizar capacitaciones y conferencias con el fin de que el personal, especialmente de marketing, se encuentre preparado para situaciones adversas que siempre suceden en este tipo de empresas.

PROPUESTA.

5.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.

LA ELABORACIÓN DE UN DISEÑO MODERNO DE INFORMACIÓN GERENCIAL BASADO EN LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS, ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y PRODUCTIVAS PARA TOMAR DECISIONES EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA “DON JOAQUÍN”.

5.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta es muy importante porque el plan de fomento que debe implementarse en la empresa, con el objetivo de facilitar el acceso a procesos de capacitación en temas de gestión de la producción, que permitan mejorar los niveles de productividad en cada una de las actividades en las que se desenvuelven.

Además al brindar asesoría y servicios a todos los empleados de la empresa en temas relacionados a la producción y al manejo de los insumos y materiales utilizados en el proceso de producción para la inversión en las áreas productivas.

Las deficiencias en la aplicación de las principales herramientas de tipo gerencial en las áreas administrativas, financieras y productivas, trae como efecto que se tengan que promover y apoyar, primero con la elaboración de un diseño y con alternativas de varias charlas brindadas por el propio Gerente de la Empresa.

De las perspectivas expuestas, no solo consiste en arrancar el estado central de competencia y recursos para este fin, sino que exige a la vez un esfuerzo para crear condiciones que garanticen que los recursos disponibles a nivel local sean eficientemente invertidos para promover el desarrollo local.

En esta forma el Gerente debe desarrollar la capacidad de generar políticas públicas locales y una institucionalidad democrática adecuada a los retos que el cantón tiene para garantizar un desarrollo sustentable que beneficie a la mayoría y no redite los mecanismos de exclusión que ha garantizado el modelo de desarrollo centralista vigente en el país.

La perspectiva que se inscribe en el siguiente plan de apoyo para los empleados dentro de la empresa es inaugurar desde la municipalidad una acción concertada con la sociedad civil para promover iniciativa de desarrollo económico en claros enfoques de sostenibilidad, equidad de género y priorización de atención de los distintos sectores de la economía del cantón.

5.3. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

La propuesta, que servirá para facilitar mucho más las tareas al Gerente, en donde el diseño que es un conjunto de informaciones las que tomarán como base ciertos criterios de el ¿cómo ordenar?, ¿cuáles son los parámetros para realizar una correcta distribución de trabajo?, entre otras actividades.

La finalidad de este tipo de diseño, está dada por la relación que tenga el propio Gerente de la Empresa "Don Joaquín", en donde las limitaciones de parte de algunos empleados, hace que se tengan que imponer muchas ordenes.

5.4. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Diseñar un sistema de información moderno gerencial con nuevas herramientas técnicas que permitan mejorar la toma de decisiones en el campo administrativo, financiero y productivo dentro de las actividades de producción dentro de la empresa "Don Joaquín".

5.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

- ◆ Obtener mejores resultados en el proceso de producción.

- ◆ Lograr cumplir con las metas y objetivos propuestos según las perspectivas de la Gerencia.

- ◆ Emplear con mayor seguridad las principales herramientas para la toma de decisiones en el desarrollo de la producción.

- ◆ Cumplir con todos los requerimientos legales y económicos que la sociedad solicita.

5.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA DE LA PROPUESTA.

La propuesta se la llevará a cabo en la propia empresa “Don Joaquín”, ubicada en la Vía Manta - Montecristi.

5.7. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La estructura administrativa y financiera se considera como un sistema en el cual los que participan buscan alcanzar tanto las metas individuales como las de sus negocios. Los principales datos para entender estos sistemas se encuentran en la ejecución práctica en las explicaciones válidas, aunque con ciertas imperfecciones del comportamiento pertinente y en la política, las rutas y cursos de acciones relacionados como los más prometedores para alcanzar las metas u objetivos planteados.

Dentro de la realidad del trabajo, el propósito principal es proporcionar un nuevo modelo de trabajo y un programa general de la aplicación de las herramientas, que en forma conjunta forman fundamentos de desarrollo para la gerencia en el sector comercial, donde se incluyen las metas u objetivos de la administración, como las propias políticas que son las que definen las intenciones y proporcionan una guía de acción continua para las decisiones cotidianas y los programas que se llevan a cabo en cada una de las actividades del desarrollo del sector.

La propuesta, se medirá tomando en cuenta los siguientes indicadores:

- Cantidad de producción
- Calidad de la producción.
- Horas hombres trabajadas
- Horas máquinas trabajadas.
- Nivel de ventas

5.8. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Lo que se busca es demostrar que los resultados estarían dentro del desenvolvimiento de cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa y por ende se tomará en cuenta lo siguiente:

- Se beneficiará principalmente en el orden que debe de tener la producción, que sea eficiente y de buena calidad, que es lo que más busca un gerente en sí como satisfacción personal.

- La Gerencia consideran que aplicando las herramientas se llegará con una mayor facilidad a cumplir con los objetivos que se proponen, que es la de servir con eficiencia y calidad y obtener utilidades financieras para poder llegar a expandir su acción de trabajo y por lo consiguiente dar fuente de trabajo.

- Lo importante es que los empleados se motiven sabiendo que existen garantías de parte de la propia Gerencia para desarrollar sus actividades, y tomando en cuenta de que se están tratando de implementar nuevas herramientas con el fin de tener nuevos métodos de trabajo.

5.8. IMPACTO DE LA PROPUESTA

El proceso de administración, está coordinado y organizado, mediante guía establecida por las políticas administrativas. La tela administrativa se mantiene unida mediante el tejido de las políticas, estas prescriben la uniformidad y consistencia de la gran estrategia en la participación de las principales herramientas de gestión para tomar las respectivas decisiones según las necesidades de los propios empleados.

5.9. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.

Con la propuesta a aplicar, se espera conseguir resultados muy satisfactorios, se evaluará de la siguiente manera:

- La capacidad del empleado en realizar sus labores.
- La calidad del producto elaborado.

Esto se lo realizará tomando en cuenta un formato de encuestas o que se llene un papel donde los compradores mayoristas opinen sobre la nueva calidad del producto.

Para llevar a cabo la siguiente propuesta, se requiere los siguientes recursos:

5.9.1. Recursos Humanos.

- Personal encargadas de diseñar el modelo de información gerencial.
- Empleados.
- Gerente

5.9.2. Recursos Materiales.

- Herramientas para diseñar la información gerencial.

5.9.3. Recursos de Apoyo.

- Publicidad para la explicación de lo nuevo que se va a realizar.

5.9.4. Recursos Económicos.

- El recurso económico es de \$ 2430

5.10. CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA.

ACTIVIDADES/AÑOS	1	2	3	4	5
1. Definición de políticas y alternativas	X	X			
2. Estudio del mercado de necesidades dentro de la empresa en comparación al entorno			X		
3. Elaboración del diseño				X	
4. Definición del tiempo de elaboración					X

5.11. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.

COMPONENTES	ACTIVIDADES	RECURSOS ECONÓMICOS CONCEPTO DE GASTO	PARCIAL	TOTAL
DEFINICIÓN DEL DISEÑO	1. Definición de políticas y alternativas.	Sin costo		
	2. Estudio del mercado de necesidades dentro de la empresa en comparación al entorno	Sueldo de personal Alimentación Transporte Otros	\$ 400 50 80 100	
				\$ 630.00
ELABORACIÓN DEL DISEÑO	3. Elaboración del diseño.	Suministros Útiles de trabajo Otros	\$ 250 \$ 300 \$250	
	4. Definición del tiempo de elaboración	Sin Costo		
				\$ 800.00
	TOTAL DE EGRESOS			\$ 1430.00

PRESUPUESTO.

CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Especies Valoradas	1.50	18
Transportación		132
Xerox - Copia	0.03	45
Impresión de Hojas	0.40	100
Navegación en Internet	1.00	155
Derechos		45
Materiales de Trabajo		200
Combustible		133
Otros		255
Imprevistos		100
Sustentación		150
TOTAL		1333

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES VALORADO

ACTIVIDADES	MESES						RECURSOS			
	1	2	3	4	5	6	Humanos	Materiales	Otros	Costos
<i>Elaboración de instrumentos y recolección de información primaria y secundaria</i>	X	X					Autores de Tesis (2)	Especies Valoradas	Transporte	150
<i>Organización y selección de información recopilada</i>		X	X				Autores de Tesis (2)	Xerox Copia	Navegación en Internet	200
<i>Definición de hallazgos y elaboración de informe preliminar</i>			X	X			Autores de Tesis (2)	Impresión de Hojas	Otros	450
<i>Tabulación de resultados y elaboración de informe final</i>				X	X		Autores de Tesis (2)	Materiales de Trabajo	Combustible	333
<i>Revisión y corrección final de la tesis</i>						X	Autores (2)	Derechos	Imprevistos	50
<i>Asesoramiento del director de tesis y de los miembros del tribunal de investigación</i>	X	X	X	X	X	X	Autores de Tesis (2)	para trámites de sustentación	Empastado y Preparación	150
TOTAL								875	458	1.333

BIBLIOGRAFÍA

- ABACO. Diccionario Contable.

- ADMINISTRACIÓN, control, planificaron, objetivos y procedimientos.

- BITTEL L. / RAMSEY J. Enciclopedia del Management, Editorial Océano Centrum, 2da Edición Madrid. 2002.

- Base de Datos Inveragrocorp. Partida de Constitución de la Compañía.

- CASHIN James A./LEVY J.F./ Paul NEWWITH. Enciclopedia de las Estrategias. Editorial Oceano Centrum. Nueva York 2000.

- Diccionario de Contabilidad y Economía I. (Pág. 354 - 387)

- DAVALOS Nelson CPA. Diccionario Contable Ábaco serie: Gestión Financiera y Control

- HOWARD/LR. Auditoria. Editorial Océano Centrum. Nueva York 2004

- HOLMES. Auditoria I. Principio y Procedimiento. Cultural edicionaes S.A. Madrid 2004

- Informe de Estrategias de Mercados.

- Ley del Mercado de Valores

- NORMAS ECUATORIANA DE CONTABILIDAD (NEC).

- WILEY John & Sons. Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial Océano Centrum. Barcelona 2005.

- <http://www.monografias.com> Colombia 2004

- <http://www.Estrategias.com/> Exámenes especiales Madrid 2003.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

- 1) Es justificada la cantidad de productos que venden en los mercados, con los requerimientos que existen de parte de la población y los que ustedes producen.

SI_____ NO_____

PARCIALMENTE_____

- 2) ¿Qué tipos de estrategias les resulta más rentable dentro del mercado consumidor?

Estrategia de Marketing _____

Estrategia de Publicidad _____

Estrategias Gerenciales _____

Estrategias Operacionales _____

Otras _____

- 3) Está cerca de las Operaciones cuando se lo requiere de parte de los empleados.

SI_____ NO_____

A VECES _____

- 4) Colabora con sus empleados en la solución de problemas.

SI_____ NO_____

A VECES _____

- 5) Persevera en la realización de los objetivos fijados dentro de la Industria.

SI_____ NO_____

PARCIALMENTE_____

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS

1) El Gerente comparte las responsabilidades y la toma de decisiones con todos los empleados.

Siempre _____
 A veces _____
 Nunca _____

2) El Gerente mantiene firmes sus objetivos ante todas las adversidades que se le presentan.

Siempre _____
 A veces _____
 Nunca _____

3) El Gerente inspira a sus empleados a través de las estrategias que profesa.

Siempre _____
 A veces _____
 Nunca _____

4) El Gerente asume la responsabilidad de cualquier decisión en la Industria, y por más difícil que sea, corre el riesgo.

Siempre _____
 A veces _____
 Nunca _____

5) El Gerente sabe, vive, convive, manifiesta y ayuda a que todos los factores funciones dentro de la industria.

Siempre _____
 A veces _____
 Nunca _____

6)

Como usted evalúa el desempeño del Gerente.

Por el trato que reciben	_____
Por los resultados del proceso de producción	_____
Por las ideas y estrategias implementadas	_____
Por los conocimientos y manejo que demuestre	_____
Otros	_____

7) Incide la aplicación de estrategias gerenciales en el desarrollo de la empresa

SI_____

NO_____

1. TEMA	
1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	1
1.1.1. Antecedentes.	1
1.1.2. Justificación	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	4
1.2.1. Descripción	4
1.2.2. Análisis.	5
1.2.3. Delimitación del Problema.	7
1.2.3.1. Delimitación Espacial.	7
1.2.3.2. Delimitación Temporal	7
1.2.4. Formulación del Problema.	7
1.3. OBJETIVOS	8
1.3.1. Objetivo General.	8
1.3.2. Objetivos Específicos.	8
2. MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL	9
2.1. MARCO REFERENCIAL	9
2.1.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE “DON JOAQUÍN”	9
2.1.2. OBJETIVOS DE DON JOAQUÍN.	12
2.1.3. POLÍTICAS DE DON JOAQUÍN.	13
2.1.4. METAS DE DON JOAQUÍN.	14
2.1.5. LINEAS DE PRODUCTOS “DON JOAQUIN”	15
2.1.6. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA INVERAGROCORP S.A.	16
2.2. MARCO TEÓRICO.	29
2.2.1. LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES	29

2.2.2. EL ARTE DE PENSAR ESTRATÉGICAMENTE	32
2.2.3. LA TEORIA "Z" DE LA GERENCIA	37
2.2.4. APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES DENTRO DE LA EMPRESA "DON JOAQUÍN"	45
2.2.5. INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES	70
2.3. MARCO CONCEPTUAL.	70
2.4. HIPOTESIS.	75
2.4.1. VARIABLES.	76
2.4.1.1. Variable Independiente.	76
2.4.1.2. Variable Dependiente.	76
3. DISEÑO METODOLÓGICO.	79
3.1. Tipos de Investigación.	79
3.2. Métodos.	80
3.4. Población y Muestra	80
3.4. Técnicas.	80
3.5. Instrumentos.	81
3.6. Recursos.	81
3.7. Procedimiento.	81
3.8. Fuentes de Información.	82
3.9. Diseño de Procedimientos.	82
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS E INTREPRETACIÓN.	
ANALISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE	101

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	104
Conclusiones.	104
Recomendaciones	106
5. PROPUESTA.	108
5.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.	108
5.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	108
5.3. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.	110
5.4. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA	110
5.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA	110
5.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA DE LA PROPUESTA.	111
5.7. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA	111
5.8. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	112
5.9. IMPACTO DE LA PROPUESTA	113
5.9.1. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.	114
5.9.2. Recursos Humanos.	114
5.9.3. Recursos Materiales.	115
5.9.4. Recursos de Apoyo.	115
5.9.5. Recursos Económicos.	115
5.10. CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA.	115
5.11. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.	116
PRESUPUESTO.	117
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES VALORADO	117
BIBLIOGRAFÍA	118