



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS –
PERSONAL

**El mercado taurino y la planificación hacia el futuro. Planificación estratégica
para la empresa CITOTUSA (plaza de toros quito)**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos -Personal

Autor: Vaca Mena, Liseth Maura

Tutor: Ing. Juan Carlos Moreno

Quito, Octubre 2014

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Vaca Mena Liseth Maura
CI 170645561

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Liseth Maura, Vaca Mena alumna de la Escuela de Administración Recursos Humanos-Personal, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

Vaca Mena Liseth Maura
CI 1720645561

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante **Vaca Mena Liseth Maura**, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el "CEDENTE"; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el "CESIONARIO". Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de administración de empresas que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Talento Humano, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado **"El MERCADO TAURINO Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL FUTURO ,PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CITOTUSA S.A (PLAZA DE TOROS QUITO),."** **b)** Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación de la consultora, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales de la consultora descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el proyecto por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del programa de ordenador por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública de la consultora; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del proyecto; d) Cualquier transformación o modificación del proyecto; e) La protección y registro en el IEPI del proyecto a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del proyecto; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización de la consultora que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTÍA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el

español; y, g) La reconvención, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 6 días del mes de Octubre del dos mil catorce.

f) _____
Vaca Mena, Liseth Maura
C.I. N° 172064556-1
Cordillera

CEDENTE

f) _____
Instituto Superior Tecnológico

CESIONARIO

AGRADECIMIENTOS

Al “Instituto Tecnológico Superior Cordillera” porque en sus aulas recibí el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la escuela de Administración de empresas.

En especial agradezco a mis padres por brindarme su apoyo incondicional durante toda mi carrera

Mis Amados tíos Rosita Mena y tío Luis gracias por sus sabios consejos y por estar siempre pendientes de mi

Plaza de Toros Quito la empresa que me concedió la autorización para realizar este proyecto en especial agradecer infinitamente a Viviana Vélez por su apoyo moral que me ha incentivado a seguir adelante a Dennis Sigcha mi gran amigo quien me asesoro en todo el proceso de elaboración de la planificación estratégica .

Empresa Memorial S.A lugar donde actualmente me encuentro laborado en especial a mi jefa Paola Cuartas mil gracias por brindarme su apoyo

Para todos ustedes: Muchas gracias y que Dios los bendiga siempre.



DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional

A mi madre por ser el pilar más importante de mi vida y por demostrarme siempre su cariño incondicional mami nuestro esfuerzo valió la pena no fue fácil concluir mi carrera ya que durante el transcurso de los semestres se presentaron muchos obstáculos los cuales no nos detuvieron a pesar de las adversidades logre cumplir con mi meta

A mi padre, a pesar de nuestra distancia física siempre está pendiente de mí

A mi amado Primo Paul Defaz que desde el cielo me cuidas y me guías tu eres mi fortaleza y ahora espero que estés feliz porque lo que te prometí lo estoy cumpliendo.

A ustedes mis princesas Tefita Defaz Mena mi Tía María Elisa Mena yo sé que hemos pasado un momento tan difícil en nuestra vida pero al verles a ustedes que están superando este dolor tan grande me dan fuerzas, en ustedes me inspire para culminar con mi proyecto

A todos, mis amigos y amigas que me han brindado desinteresadamente su valiosa amistad, entre ellos a Alex, Pablo, Freddy, a mis compañeras del instituto Tati,

Moni, Kari gracias por ser la sal que condimenta mi vida para ustedes es este logro

A Johis tú eres una parte muy importante en mi vida más que mi amiga eres mi hermana y siempre has estado conmigo en las buenas y en las malas

RESUMEN EJECUTIVO

La presente planificación estratégica 2014-2017 establece un referente de tipo conceptual y filosófico sobre lo cual Citotusa S.A podrá definir su futuro y podrá Construir, un proceso participativo, con una visión compartida de futuro, estratégica y prospectiva que a largo plazo contribuya al mejoramiento continuo de la empresa; esa misma visión se propone como propósito central para definir el Plan Estratégico de Desarrollo hasta el 2017.

Para lograrlo, se aspira a que el documento genere respuestas a dos preguntas importantes: ¿Cuáles son las opciones estratégicas de futuro que tiene la Citotusa? y ¿Qué capacidades debe construir para acceder a ellas?.

El proceso de planeación, en el que ha incursionado la Citotusa S.A, incluye esfuerzos para establecer la situación actual de la Institución teniendo como referente sus 54 años de existencia, definiendo unos escenarios posibles y sobre todo, tratando de establecer con la mayor precisión lo que hay que hacer y la forma como se debiera hacer para llegar a donde Citotusa S.A quiere llegar en el 2017.

El documento, señala, finalmente, algunos de los desafíos que Citotusa S.A tendrá que enfrentar como consecuencia de los cambios que se han suscitado en los últimos 5 años. En primer lugar Citotusa S.A deberá, aceptar el reto de ofrecer

nuevos servicios que contribuyan al crecimiento económico de la empresa. En segundo lugar, asumir liderazgo institucional en temas estratégicos que le permitan, por un lado, vincularse efectivamente a éste y, por otro, contribuir a la reconstrucción del tejido social y a la creación de capacidades para la negociación y la solución de conflictos

ABSTRACT

This strategic plan 2014-2017 sets a benchmark for conceptual and philosophical about which CITOTUSA SA can define their future and can build a participatory process, with a shared vision, strategic and forward in the long term contribute to continuous improvement company; that same vision is proposed as main purpose to define the Strategic Development Plan until 2017.

To achieve this, it is hoped that the document will generate answers to two important questions: What are the strategic options for the future that has the CITOTUSA? What skills and be built to access them ?.

The planning process, which has entered the CITOTUSA SA, includes efforts to establish the current status of the institution having as regards its 54 years of existence, by defining scenarios and especially trying to establish as precisely what to do and how you should do to get where you want to go CUTOUTS SA in 2017.

The document says finally some of the challenges that will face CUTOUTS SA as a result of changes that have occurred in the last 5 years. First CUTOUTS SA must accept the challenge to deliver new services that contribute to economic growth of the company. Second, assume institutional leadership on strategic issues that allow, on one hand, effectively linked to it and, second, to contribute to the reconstruction of the social fabric and capacity building for negotiation and conflict resolution

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA	i
CESIÓN DE DERECHOS	ii
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL.....	iii
AGRADECIMIENTOS	vii
DEDICATORIA	viii
RESUMEN EJECUTIVO	x
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I	1
1.01 Antecedentes	1
1.01.02 Contexto	1
1.01.03 Justificación	3
1.01.02 Definición del problema central (Matriz t)	4
1.01.03 Definición	4
MATRIZ T	5
Análisis de la matriz "T"	6
CAPÍTULO II	8
2.02 Mapeo de involucrados	8
2.02.01 Definición	8
Mapeo de involucrados	10
2.02.02 Matriz de involucrados.....	11
2.02.03 Definición.	11
MATRIZ DE INVOLUCRADOS	12
CAPÍTULO III.....	15
3.01.02 Árbol de problemas	15
3.01.03 Definición	15
3.01.04 Árbol de objetivos.....	19
3.01.05 Definición	19
CAPÍTULO IV.....	22
4.01 Matriz de alternativas.....	22
4.01.02 Definición	22
4.01.04 Matriz Marco Lógico	25
4.01.05 Definición	25

5.01 Propuesta.....	28
5.01.01 Antecedentes	28
5.02.02 Descripción	30
Antecedentes.....	33
2.1. Evolución histórica	34
4.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	58
CAPÍTULO VI.....	83
6.01 Aspectos Administrativos	83
6.01.01 Recursos.....	83
6.01.02 Presupuesto	83
6.01.03 Cronograma.....	84
CAPÍTULO VII	86
7.01 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
7.01.01 Conclusiones.....	86
7.01.02 Recomendaciones.....	87
Anexos.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	5
Tabla 2	24
Tabla 3	26
Tabla 4	45
Tabla 5	49
Tabla 6	70



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	10
Figura 2	18
Figura 3	21
Figura 4	53
Figura 5	65
Figura 6	73
Figura 7	74
Figura 8	75

CAPÍTULO I

1.01 Antecedentes

1.01.02 Contexto

Citotusa es una empresa que se encuentra en el mercado taurino hace 53 años experimentada en la organización de espectáculos taurinos en la ciudad de Quito y Ambato, dicha empresa cuenta con plazas de toros de su propiedad, durante los últimos años la feria de Quito Jesús del Gran Poder ha sido denominada como la mejor de América, durante este tiempo se han organizado corridas de toros con las mejores figuras del toreo actual lo cual ha atraído a muchas personas quiteñas y extranjeras que gustan de este arte.

En el año 2011 el Gobierno nacional llevó a cabo la consulta popular entre las cuales se encontraba la pregunta N°8 que decía ¿Está usted de acuerdo en prohibir, en su respectiva jurisdicción cantonal, los espectáculos públicos donde se mate animales?

Los resultados de la Pregunta N8 en la ciudad de Quito fueron los siguientes:

CUADRO N° 1

TOTAL VOTOS VALIDOS	VOTOS SI	VOTOS NO	% SI	% NO
1238395	674093	564302	54,43	45,57

Fuente: Consejo Nacional Electoral

Elaborado por: Liseth Vaca

La empresa en ese año tuvo fuertes problemas económicos ya que financiar una Feria es muy costoso y sin la afluencia del público no se puede organizar los espectáculos, a pesar de los problemas financieros en el año 2012 se volvió a organizar la Feria de Quito, pero los empresarios se vieron obligados a disminuir los días de feria a 6 corridas, en los años anteriores se realizaban 9 corridas, trataron de compensar la disminución de corridas organizando un cartel con las mejores Figuras de torero, a pesar de todos los esfuerzos que hizo la empresa el público taurino no respondió, por lo tanto los empresarios decidieron tomar la decisión de suspender la feria por lo tanto se ha delineado un panorama empresarial inviable, la no realización de la feria afectó la economía de la empresa, por su parte en la ciudad de Ambato los resultados de la consulta fueron favorables fue un rotundo no, de manera que en esa ciudad se pueden seguir realizando los espectáculos taurinos con normalidad en febrero del año 2013 se realizó la feria en Ambato, en la cual el público taurino asistió en cantidades masivas y dejó una gran utilidad para la empresa.

A pesar de que la feria de Ambato dejó ingresos altos los empresarios siguen preocupados ya que la Feria de Quito es el motor que mantiene en pie a Citotusa.

1.01.03 Justificación

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su rama y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Estas organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques gerenciales (planificación estratégica) a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecerse metas que permitan el alcance de los Planes Estratégicos del Negocio, enfocados al cumplimiento de la Visión, Misión, Valores elementos que conjugados comprometen tanto a empleados como a la identificación con la organización, a través un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma. La necesidad de plantear una planificación estratégica incidirá en la optimización de los recursos de la empresa ya que mediante su análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir cuando se susciten problemas en la organización esto con el fin de que esta empresa pueda continuar siendo una de las pioneras en el mercado taurino.

Por lo tanto, la planificación estratégica genera beneficios expresados en la optimización de los procesos de la empresa mediante el seguimiento y evaluación de los procedimientos aplicados para la consecución de los objetivos, a fin de mejorar buscando la satisfacción a los clientes la planificación estratégica también se justifica desde el punto de vista práctico, ya que la misma propone al problema planteado una estrategia de acción que al aplicarla va tratar de resolver los problemas actuales

1.01.02 Definición del problema central (Matriz t)

1.01.03 Definición

El punto de partida de una investigación es la existencia de una situación que ha llamado la atención del o los futuros investigadores y que —a su juicio— requiere ser investigada para esclarecerla, mejorarla, hacer propuestas, resolverla, etc., es decir, para pasar a algún tipo de acción posterior. Esta parte inicial de toda investigación comienza al poner por escrito las razones por las que hay que realizar la investigación. Consiste en delimitar el problema a investigar indicando: las razones que originan la necesidad de investigar (a modo de introducción) enunciando el problema, planteando las preguntas que más se destacan al plantearse el problema, justificando la necesidad de hacer la investigación, indicando su viabilidad y su duración probable, finalmente, indicando el Objetivo general de la investigación el cual indica que se desea diseñar una planificación estratégica para contribuir notablemente al desarrollo de la empresa y que se persigue los objetivos específicos con que se resuelve el objetivo general. (Investigación).

MATRIZ T

Problemática agravada-Situación desmejorada. "Desaparición de la empresa de espectáculos públicos"	Situación actual = PROBLEMA CENTRAL "La empresa Citotusa carece de una planificación estratégica"				Situación mejorada = propósito "Citotusa aplica la planificación estratégica entre AGOSTO DE 2014 y AGOSTO 2015"
Fuerzas impulsoras=OBJETIVOS ESPECÍFICOS	I=-	PC=+	I=+	PC=-	Fuerzas bloqueadoras=Problemas específico
CONTRATACIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL ESPECIALIZADO EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	3	4	5	1	FALTA PERSONAL PROFESIONAL
Desarrollar perfiles profesionales de acuerdo a las necesidades de la empresa	2	4	5	3	CARENCIA DE PERFILES PROFESIONALES
Implementar procesos de reclutamiento y selección de personal	3	4	5	2	CARENCIA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL
Realizar un estudio de mercado	2	5	5	1	CARENCIA DE UN DIAGNÓSTICO DE MERCADO
Realizar un análisis foda el cual va permitir saber cuales son las Amenazas y debilidades que a corto plazo se deberán convertir en Fortalezas y oportunidades	2	4	4	2	FALTA DE ANÁLISIS FODA
Realizar encuestas al público nacional e internacional	3	5	5	3	Falta de técnicas de investigación
					CARENCIA DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA
Crear modelos de gestión por competencias	2	4	3	2	CARENCIA DE MODELO DE GESTIÓN Y MATRIZ COMPETENCIAS
Crear una estructura organizacional	2	5	5	3	CARENCIA DE ESTRUCTURA INSTITUCIONAL
Crear manuales de funciones y procedimientos	2	4	4	1	Falencias en la asignación de cargos y funciones
Diseñar una planificación estratégica e implementarla					Deficiente preparación de planes de contingencia
Identificar y evaluar las estrategias a implementarse					FALTA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL
Incorporar políticas a la base filosófica institucional y en la planificación estratégica	1	5	4	2	Políticas institucionales ineficaces
Rediseñar la filosofía corporativa la cual existe pero no es aplicada y está obsoleta	2	5	5	2	Filosofía corporativa inadecuada
Comprometer a los empleados en este proceso de cambio e informales que se tomarán nuevas decisiones para la mejora de la empresa	2	5	4	1	Falta de compromiso con la institución
Abrirse a nuevos mercados en Latinoamérica	2	5	5	1	Falta de visión empresarial lo cual indica conformismo por parte de los directivos quienes no aspiran a expandirse internacionalmente por miedo a perder dinero
Desarrollar un balance score card	2	4	4	2	FALTA DE HERRAMIENTAS PARA MEDICIÓN DE RESULTADOS INSTITUCIONALES
Contratar personal que maneje las herramientas a utilizarse para la medición de resultados empresariales	2	4	5	1	FALTA DE PERSONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA
orientar el espectáculo taurino ha toda la familia ya que sin la muerte del toro en el ruedo el espectáculo ya no se lo considera como un acto de crueldad y es apto para todo público	1	5	5	1	Los servicios están dirigidos a un target específico
Deshehilitar el evento promover campañas publicitarias que den a entender que el evento ya no es solo para personas de clase alta sino que el evento está al alcance del bolsillo de personas de clase media y media alta	2	5	4	2	POCA PUBLICIDAD
Diversificar eventos a realizarse por ejemplo: Hacer rutas los fines de semana por la dehesa para conocer el hábito de toro bravo y el caballo					
En el salón taurino propiciar clases de flamenco					
Clases de tauromaquia teórico y práctico					
Cursos de gastronomía tradicional española					
Congresos con Toreros de renombre					
Realizar Todo tipo de evento social con ambiente taurino:	1	5	5	2	La empresa se dedica solo a la actividad taurina no diversifican sus espectáculos
Convenciones					
Operaciones comerciales					
Bodas					
Conciertos					
Cumpleaños					
Proponer al municipio de Quito una nueva consulta popular con respecto a la matanza de toros					
Proponer eventos taurinos sin matanza del toro por ejemplo rodeos montuños y recortes					
Apegarse a los modelos de las normas ISO 9001	3	5	5	1	La empresa no cuenta con normas ISO
Resolver los problemas empresariales los cuales nos hicieron perder clientela	2	4	5	1	INSATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
Llevar un control del presupuesto	1	4	5	2	presupuesto MANEJADO EMPIRICAMENTE
Diseñar estrategias que satisfagan las expectativas del personal	2	5	5	1	Inadecuadas estrategias en cuanto a la gestión del talento humano

Tabla 1

Fuente: CITOTUSA, Dpto. Contabilidad,

Elaborado: Liseth Vaca

Análisis de la matriz "T"

Dentro del estudio de la matriz se evidencia que la empresa no tiene claramente establecidas las estrategias y por ende no podrá lograr su misión, visión y objetivos organizacionales la ausencia de filosofía empresarial está generando grandes problemas.

La inexistencia de un plan de negocios causa inconvenientes ya que es limitada la información que se tiene de la empresa por lo tanto no se sabe cuál es el estado actual de la organización o si los clientes están satisfechos con los servicios que se están brindando no se puede realizar una retroalimentación de lo que sucede con la empresa

La empresa carece de planes alternos de acción los cuales determinan los diversos caminos, formas de acción o estrategias, para lograr los objetivos. En esta matriz se logró evidenciar que Citotusa carece de personal especializado lo cual conlleva a que los procesos se realicen de forma empírica de manera que se ve afectado el crecimiento de la empresa, este problema a pesar de tener un alto impacto negativo se lo puede mitigar realizando una adecuada selección de personal que va permitir contar con personal idóneo para los puestos que se requiere que ocupen los empleados



La falta de publicidad está provocando una falta de imagen ante nuestros clientes la empresa indudablemente brinda un excelente servicio pero nuestros productos no son conocidos o los consumidores no tienen motivos suficientes para probarlos

CAPÍTULO II

2.02 Mapeo de involucrados

2.02.01 Definición

Son personas, instituciones o grupos sociales, afectados por el problema, que se mueven en el entorno del problema o que pueden participar en la solución.

Con base en el mapa de involucrados el equipo de proyecto diseña y aplica estrategias participativas que le abran espacio sociopolítico al proyecto y propicien la intervención efectiva y el compromiso de los involucrados con la ejecución del proyecto.

Cabe recalcar que este Mapeo de Involucrados se lo debe realizar de manera gráfica para así dejar una clara perspectiva de la interacción e influencia del proyecto tanto en actores internos como externos de la organización.

El análisis de los involucrados es un instrumento que permite: Identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito de un proyecto, aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo, y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar.

¿Por qué hacer un análisis de involucrados?

1. Para identificar su importancia, sus intereses y su influencia en una operación
2. Para identificar a las instituciones locales y sus procedimientos
3. Para proveer las bases de una estrategia de participación.

El análisis de los involucrados constituye un instrumento indispensable para comprender el contexto social e institucional de un proyecto, programa o política social.

Mapeo de involucrados

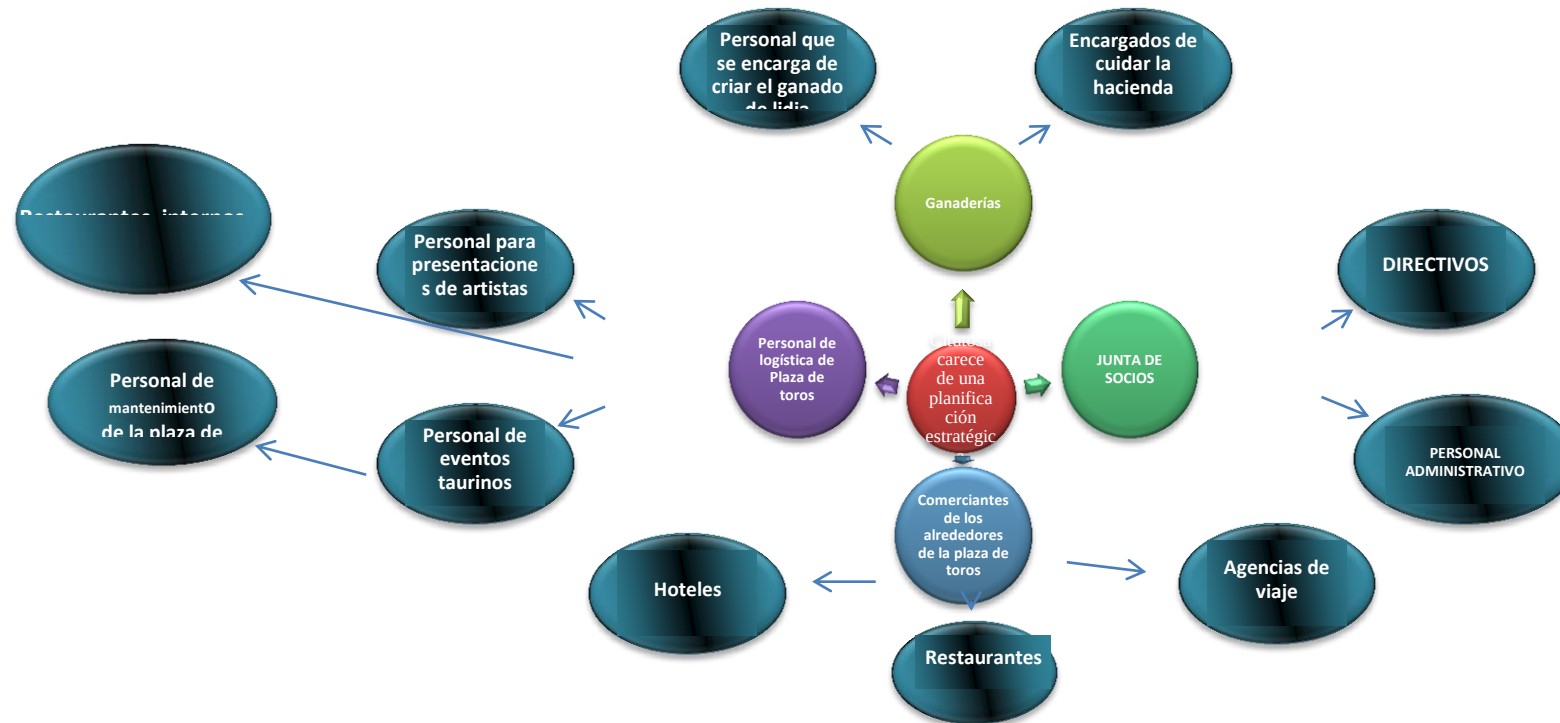


Figura 1

Fuente: Citotusa S.A

Elaborado: Liseth Vaca

EL MERCADO TAURINO Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL FUTURO, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CITOTUSA S.A (PLAZA DE TOROS QUITO)

2.02.02 Matriz de involucrados

2.02.03 Definición.

El análisis de los involucrados es un instrumento que permite: Identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito de un proyecto, aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo, y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar.

¿Por qué hacer un análisis de involucrados?

1. Para identificar su importancia, sus intereses y su influencia en una operación;
2. Para identificar a las instituciones locales y sus procedimientos
3. Para proveer las bases de una estrategia de participación.

El análisis de los involucrados constituye un instrumento indispensable para comprender el contexto social e institucional de un proyecto, programa o política social.

MATRIZ DE INVOLUCRADOS

PROBLEMA CENTRAL

Involucrados	Interés en el problema	Problemas percibidos (problemas específicos)	Recursos y mandatos	Interés en el proyecto (objetivos específicos)	Conflictos /Cooperaciones
Junta de socios	Controlar la planificación institucional por ser de su competencia	Inexistencia de una planificación estratégica	Asesoramiento de personal especializado en la herramienta de medición y Planificación estratégica	La empresa Citotusa comienza a generar utilidad	La decisiones que se toman no son las adecuadas
Directivos	Dar seguimiento a los nuevos procesos de la organización	Carencia de desarrollo institucional	Apoyar a las nuevas decisiones que se van a tomar siguiendo a cabalidad las nuevas políticas y normas para que la planificación estratégica se la implante de la mejor manera	Realizar planes operativos los cuales van a ayudar a implementar y dar seguimiento a la planificación estratégica	Inexistencia de personal capacitado
Personal administrativo	Cumplir con todo lo que estipula planificación estratégica	Inexistencia de manuales de procedimiento así como manuales de cargos y funciones dicho problema hace que se diluya la responsabilidad de los empleados ya que nadie tiene funciones ni cargos definidos realizan las actividades sin un debido control	Recurso Humano, Recurso Tecnológico	Vigilar por el cumplimiento de la planificación estratégica	Resistencia al cambio

Ganaderías	Despachar ganado de Lidia	Poca demanda de ganado	Tecnológico ,Humano ,Financiero	Mejora económica	La cría del ganado de lidia ya no es un negocio rentable
Personas que se encargan de la crianza del ganado	Mantener los puestos de trabajo	Disminución de ingresos	Humano ,Financiero	Suficiente ganado de lidia para criar	Disminución del personal que cría el ganado
Personal para presentaciones de artistas	Aumentar la demanda de eventos	Bajo presupuesto	Humano,financiero,Tecnologico	Firma de convenios con artistas para realizar eventos con y con precios cómodos para la empresa	Se necesita de un presupuesto bastante alto para la realización de eventos artísticos
Personal de Eventos Taurinos	Estabilidad laboral	Carencia de eventos taurinos	Humano , financiero, tecnológico	Mejora económica	Se contrata personal solo por temporadas
Personal de mantenimiento de plaza	Estabilidad laboral	Disminución de presupuesto para el personal de plaza	Humano ,Financiero	Mejora económica	
Restaurantes internos	Mejorar ingresos económicos darse a conocer mediante publicidad	Los clientes no están informados acerca de los restaurantes que funcionan en la plaza de toros y asisten solo cuando se realizan eventos	Recurso Humano Recursos financiero	Mejora de la demanda	Falta de publicidad
Hoteles	Mejorar ingresos y productividad	Carencia de demanda	Campañas de difusión en la época que no existe demanda por falta de eventos en la plaza de toros crear ofertas que atraigan clientes	Mejora económica de estos sectores	Discrepancia en la toma de decisiones
Agencias de viaje					
Comerciantes informales dentro y fuera de la plaza	Incrementar ingresos	Ingresos económicos reducidos	Recurso Humano	Contar con el respaldo de los clientes y la empresa para poder comercializar los productos	Falta de compromiso

Fuente:Citotusa S.A

Elaborado: Liseth Vaca

EL MERCADO TAURINO Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL FUTURO, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CITOTUSA S.A (PLAZA DE TOROS QUITO)

Análisis de la matriz de involucrados

En el contexto global se observó que intervienen 4 de grupos de involucrados los cuales se ven afectados algunos directa e indirectamente por lo tanto al ejecutar este proyecto se ayudará a mejorar la funcionabilidad con un personal bien capacitado, informado e inducido en todas sus funciones, labores, tareas y actividades inherentes a su cargo o función desempeñada dentro de la empresa, siendo esta la manera óptima de alcanzar objetivos trazados ya sea en el ámbito individual así como en el colectivo.

Cabe recalcar que el aporte y decisión fundamental de la directiva institucional juega un papel preponderante a la hora de la ejecución y aplicación de dicha planificación estratégica la cual está basada en un estudio minucioso del ambiente interno y externo de la empresa el cual tiene por objetivo beneficiar a todas las personas involucradas a la empresa .

CAPÍTULO III

3.01.02 Árbol de problemas

3.01.03 Definición

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

¿Cómo construir el árbol de problemas?: Se debe configurar un esquema de causa-efecto siguiendo los siguientes pasos:

1.- Identificación del Problema Central. Dentro de los problemas considerados importantes en una comunidad:

- Seleccionar un PROBLEMA CENTRAL teniendo en cuenta lo siguiente:
- Se define como una carencia o déficit.
- Se presenta como un estado negativo.
- Es una situación real no teórica.
- Se localiza en una población objetivo bien definido.
- No se debe confundir con la falta de un servicio específico.

2.- Exploración y verificación de los efectos/consecuencias del Problema Central (la copa del árbol).

Los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales. La secuencia se detiene en el instante que se han identificado efectos suficientemente importantes como para justificar la intervención que el programa o proyecto imponen. Cada bloque debe contener sólo un efecto.

3.- Identificación de relaciones entre los distintos efectos que produce el Problema Central, si los efectos detectados son importantes, el Problema Central requiere una SOLUCIÓN, lo que exige la identificación de sus CAUSAS.

4.- Identificación de las causas y sus interrelaciones (las raíces).

La secuencia de causas debe iniciarse con las más directamente relacionadas con el Problema Central, que se ubican inmediatamente debajo del mismo. De preferencia se deben identificar unas pocas grandes causas, que luego se van desagregando e interrelacionando. Una buena técnica es preguntarse ¿por qué sucede lo que está señalado en cada bloque?, la respuesta debiera encontrarse en el nivel inmediatamente inferior. Se deben identificar todas las causas, aun cuando algunas de ellas no sean modificables, deteniéndose en el nivel en que es posible modificarlas. Hay que recordar que lo que se persigue es elaborar un modelo causal para la formulación de un proyecto y no un marco teórico exhaustivo. Cada bloque debe contener sólo una causa.

5.- Diagramar el Árbol de Problemas, verificando la estructura causal.

Resumiendo, el Árbol de Problemas debe elaborarse siguiendo los pasos que, a continuación, se enumeran:

1. Formular el Problema Central
2. Identificar los EFECTOS (verificar la importancia del problema),
3. Analizar las interrelaciones de los efectos
4. Identificar las CAUSAS del problema y sus interrelaciones
5. Diagramar el Árbol de Problemas y verificar la estructura causal.

Es importante recordar que los componentes del Árbol de Problemas deben presentarse de la siguiente manera:

- Sólo un problema por bloque.
- Problemas existentes (reales).
- Como una situación negativa.
- Deben ser claros y comprensibles.

El proyecto se debe concentrar en las raíces (causas). La idea es que si se encuentra solución para éstas, se resuelven los efectos negativos que producen.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

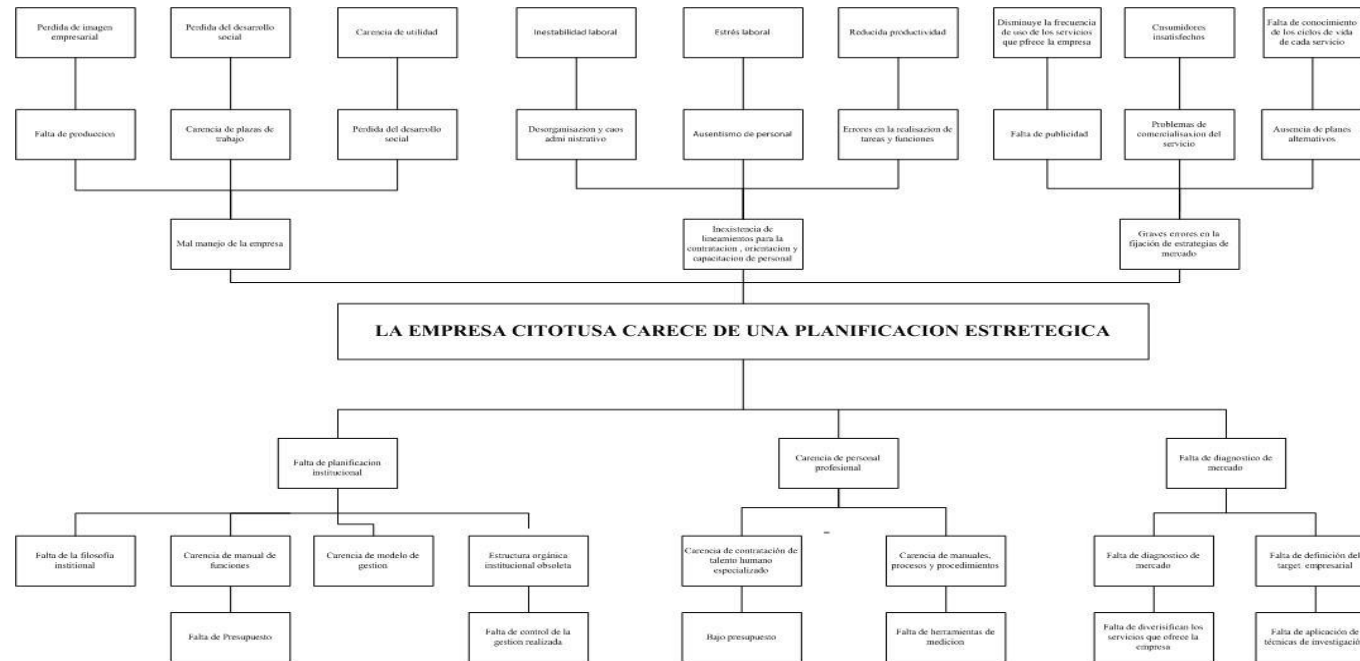


Figura 2

Fuente: Citotusa S.A, Dpto. Contabilidad,

Elaborado: Liseth Vaca

3.01.04 Árbol de objetivos

3.01.05 Definición

El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto, para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable; así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

Los pasos a seguir son:

- 1.** Traducir el Problema Central del Árbol de Problemas en el Objetivo Central del proyecto. (Un estado positivo al que se desea acceder), la conversión de problema en objetivo debe tomar en cuenta su viabilidad. Se plantea en términos cualitativos para generar una estructura equivalente (cualitativa). Ello no implica desconsiderar que el grado de modificación de la realidad es, por definición, cuantitativa.
- 2.** Cambiar todas las condiciones negativas (causas y efectos) del Árbol de Problemas en estados positivos (medios y fines). Esta actividad supone analizar cada uno de los bloques y preguntarse: ¿A través de qué medios es posible alcanzar este fin?, la respuesta debe ser el antónimo de las causas identificadas. El resultado obtenido debe presentar la misma estructura que el Árbol de Problemas, cambia el contenido de los bloques pero no su cantidad ni la forma en que se relacionan. Si en este proceso surgen dudas sobre las relaciones existentes, primero se debe revisar el Árbol de Problemas para luego proseguir con el de Objetivos.

3. Identificar los parámetros, que son aquellas causas del problema que no son modificables por el proyecto, ya sea porque son condiciones naturales (clima, coeficiente intelectual,) o porque se encuentran fuera del ámbito de acción del proyecto (poder legislativo, otra dependencia administrativa). Estos parámetros se señalan en el Árbol de Objetivos sin modificar el texto del de Problemas, al ubicar un parámetro, es posible sacar de ambos árboles todas sus causas ya que aun cuando alguna sea modificable, no se producirá ningún efecto sobre el problema central.
4. Convertir los efectos del Árbol de Problemas en fines. Al igual que en las causas, por cada efecto se debe considerar sólo un fin.
5. Examinar la estructura siguiendo la lógica medio-fin y realizar las modificaciones que sean necesarias en ambos árboles.

En resumen, el Árbol de Objetivos (Medios-Fines) refleja una situación opuesta al de Problemas, lo que permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, que deben constituir las soluciones reales y factibles de los problemas

ÁRBOL DE OBJETIVOS

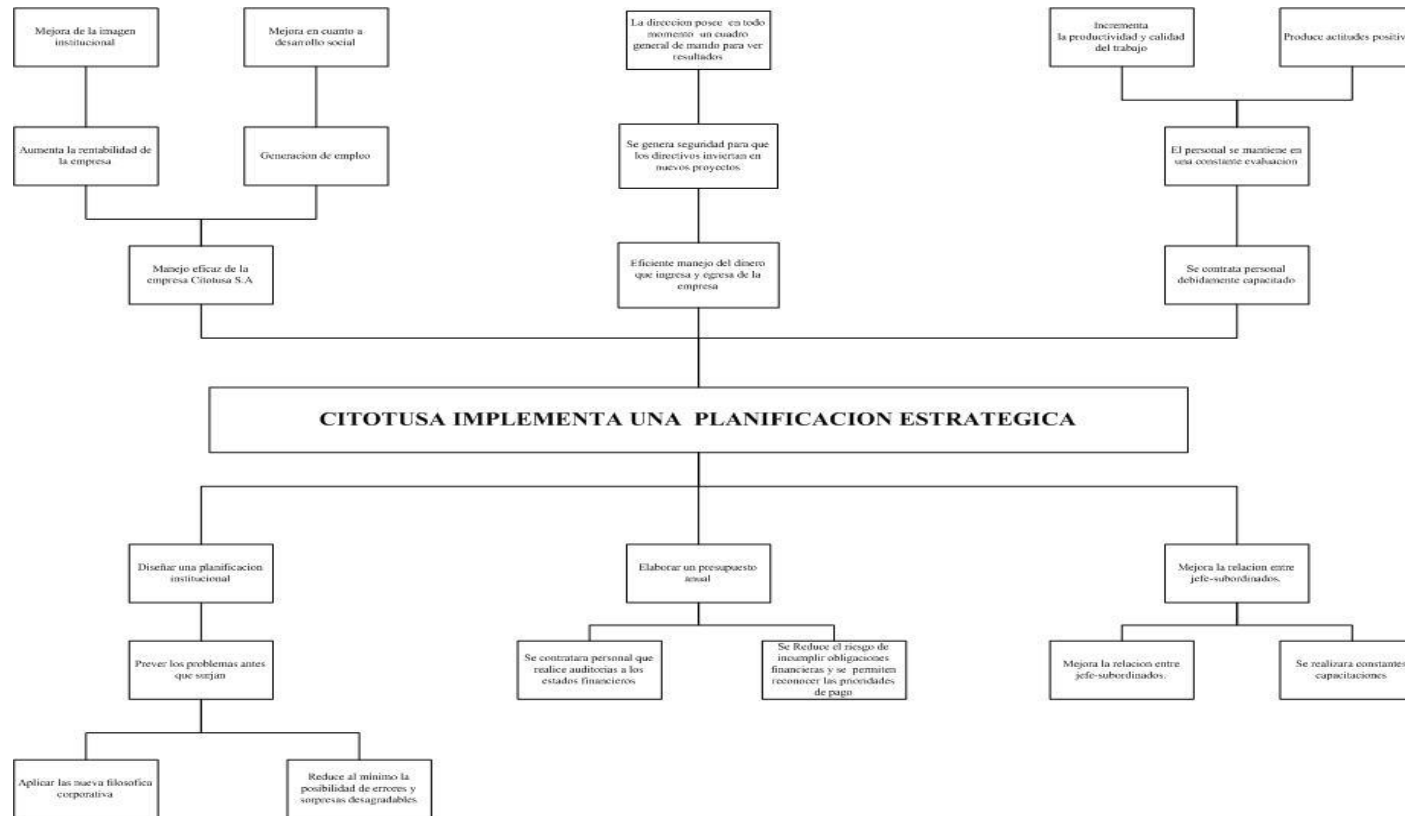


Figura 3

Fuente: Citotusa S.A

Elaborado: Liseth Vaca

CAPÍTULO IV

4.01 Matriz de alternativas

4.01.02 Definición

Una vez concluido el análisis de objetivos, ya podemos tener una idea aproximada de los retos que enfrentará el proyecto, es decir de lo que busca lograr como fines, así mismo ya se tiene claro que aspectos deben trabajarse para lograr un proyecto con impacto exitoso.

.

Para poder delinear el proyecto de manera concreta, se trabaja en el análisis de alternativas, las alternativas son el conjunto de medios que pueden trabajarse, ya sea uno sólo o varios medios agrupados.

Es bueno que las alternativas diversas sean evaluadas, ya mencionábamos antes dos criterios de evaluación, uno es la posibilidad de efectuar tareas en términos normativos o capacidad legal, otro es la capacidad económica, finalmente esta la capacidad técnica o de personas para llevar adelante la alternativa, sino poseemos esas capacidades, entonces la alternativa queda descartada y nos abocamos a aquella que podamos llevar adelante con éxito.

Si recordamos aquellos aspectos de perfil y pre factibilidad del capítulo I, nos encontramos evaluando si hay viabilidad en la ejecución de determinada alternativa

(de no ser viable ninguna no existe un proyecto), esto implica que nuestra fase de diseño de proyecto social, ya se encuentra en la fase de pre factibilidad.

Veamos algunos pasos para ejecutar el análisis de alternativas:

Paso 1: Identificar diferentes tipos de objetivos (basados en el árbol de objetivos) que podrían ser estrategias a usar en el proyecto, los objetivos pueden combinarse para diseñar las estrategias.

Paso 2: Considerar la viabilidad política e institucional, además de la existencia de fuentes de financiamiento y otros aspectos necesarios para ejecutar el proyecto.

Paso 3: Elegir la estrategia principal o la combinación de estrategias a ser usadas en el proyecto, Una ayuda es usar una matriz de criterios de selección de alternativas.

Cada estrategia o alternativa se somete a las preguntas: Hay presupuesto para ejecutarla?, genera impacto ambiental positivo (cuando menos no genera efecto ambiental negativo)?, genera mejoras en las condiciones sociales o el desarrollo social de la comunidad?, otras preguntas más que pueden considerarse son: contamos con especialistas en el tema del proyecto? Podemos contratarlos?, contamos con equipos especiales para este proyecto? Podemos comprarlos o alquilarlos?.

Otros temas a considerar ya dependerán de los involucrados que sigue este proceso de diseño del proyecto.

Paso 4: Realizar los estudios necesarios para determinar la factibilidad de la estrategia principal o la combinación de ellas, esta estrategia principal o aquellas que se complementen.

MATRIZ DE ALTERNATIVAS

Variables Estrategias	NECESIDAD DE RECURSOS			FACTIBILIDAD	DURACIÓN DEL PROYECTO	PUNTAJE	PRIORIDAD
	HUMANOS	TECNICOS	FINANCIEROS				
Levantamiento de información sobre la situación actual de la empresa	5	4	3	5	3	20	ALTA
Diseñar la planificación estratégica institucional	5	5	3	5	3	21	ALTA
Rediseño estructural de procesos	5	4	5	4	4	22	ALTA
Estudios de mercado	5	4	5	5	3	22	ALTA
Ofrecer los servicios a nuevos mercados (nacionales e	5	5	5	5	4	24	ALTA
Alianzas estratégicas	5	3	4	5	5	22	ALTA
Adquisición de equipos tecnológicos	4	4	4	4	3	19	ALTA
Control presupuestario	5	5	5	5	5	25	ALTA

Tabla 2

Elaborado: Liseth Vaca

Análisis de matriz de alternativas

Al ejecutar una estrategia los líderes deben observar la estrategias actuales de la empresa y verificar si las mismas pueden ayudar o no caso contrario se deben re diseñar las estrategias ya que del éxito que estas tengan va depender la permanencia de la empresa en el mercado. Cabe destacar que una Una estrategia de redirección organizativa suele estar encabezada por el gerente general, mientras que los cambios rutinarios de estrategia pueden quedar a cargo de los mandos intermedios. En tercer lugar, las estrategias pueden convertirse en una herramienta

valiosa que va a facilitar una ejecución exitosa de las actividades pero es indispensable que los directivos apoyen a la implementación de las estrategias, por otro lado es indispensable la comunicación dentro de la empresa para estimular la rápida implementación de las estrategias planteadas

4.01.04 Matriz Marco Lógico

4.01.05 Definición

Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar una estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial relativa al proyecto.

La matriz de marco lógico está estructurada en una matriz que contiene cuatro filas y cuatro columnas. Las columnas contienen información sobre los objetivos, los indicadores, los medios de verificación y los supuestos, en los diferentes momentos del ciclo del proyecto, en cambio las filas proporcionan información sobre el fin, propósito, componentes y actividades.

MATRIZ MARCO LÓGICO

	Objetivos	Indicadores (cuantificada o por %)	Medios Verificación(evidencia)	Supuesto (exógenos)
Finalidad	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Las estrategias que se están llevando a cabo no están generando los resultados esperados	Documentos digitales y físicos (estados financieros que indican baja utilidad)	Mejora la liquidez de la empresa
Propósitos	Citotusa S.A aplica la planificación estratégica entre octubre de 2014 y octubre de 2015	Las decisiones se toman de forma empírica lo cual no permite que se lleven a cabo los objetivos de la empresa	Estadísticas financieras y de producción	Mejora continua de los procesos
Componentes	Rediseño de la filosofía corporativa	Los empleados no se sienten identificados con la razón de ser de la empresa	Encuestas que indican la falta de conocimiento de la Filosofía corporativa	Los empleados sabrán hacia donde quiere llegar la empresa y cada uno aportará para cumplir las metas establecidas
Actividades	Manejo eficaz del presupuesto	El Dpto Financiero carece de disciplina en el manejo de dinero y se incurre en gastos innecesarios	Estadísticas Financieras	Mejorará la imagen de la empresa

Tabla 3

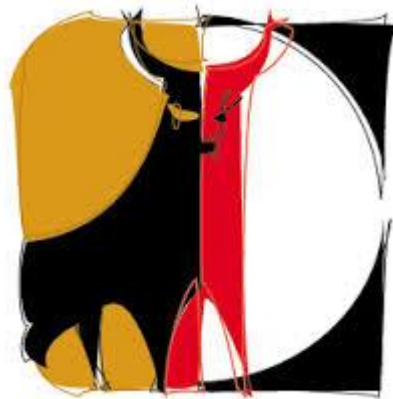
Fuente: Citotusa S.A

Elaborado: Liseth Vaca



Plan Estratégico 2014 – 2017

EMPRESA CITOTUSA S.A



OCTUBRE 2014

5.01 Propuesta

5.01.01 Antecedentes

5.01.01.01 El mercado taurino y la planificación hacia el futuro. Planificación estratégica para la empresa CITOTUSA (plaza de toros quito)

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen

Los indicadores entregan Información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente. Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas, ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías (en nuestro caso se analizan tres cuerpos teóricos dentro de las ciencias administrativas: Modelo de Gerencia Estratégica, Modelos de Gerencia Estratégica de Recursos Humanos y Modelos de Clasificación y Medición de la Estrategia Empresarial.), lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación está generando la aplicación de un nuevo método de investigación para generar conocimiento válido y confiable dentro del área de la Gerencia de Recursos Humanos en particular y de las Ciencias Administrativas en general.

Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores. Definiendo quiénes son los Usuarios de los Productos así como es fundamental conocer qué hace la institución, cuáles son los bienes y servicios que provee, un requisito central es saber hacia quiénes están destinados dichos productos finales, es decir el usuario o beneficiario de los mismos.

Tal como un producto final o estratégico tiene como característica principal estar destinado hacia fuera de la entidad, el depositario de dicho producto es justamente un Usuario externo, que es quien recibe directamente el bien o servicio. En relación con el tipo de usuario hacia los cuales van dirigidos los productos, es necesario considerar al menos 3 conceptos: “población potencial”, “población objetivo” y beneficiarios efectivos”.

5.02.02 Descripción

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente.

La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo de la empresa, los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales y los resultados finales. La intención de la planificación estratégica es ayudar a los gerentes a reconocer cuáles son las falencias de la empresa y que por medio de las estrategias planteadas la organización logre salir de los problemas financieros en los que se encuentra, también se desea recuperar parte del público taurino que dejó de asistir a la Feria de Quito. Jesús del Gran Poder

Hoy por hoy, los planes estratégicos de la empresa juegan un rol protagónico como ejes conductores del Desarrollo del País debido a que el actual Gobierno, está consciente de la necesidad de contar con una adecuada planificación. Por ello, la planificación estratégica alineada al Plan Nacional del Buen Vivir es indispensable para las organizaciones públicas y privadas

CITOTUSA S.A, para realizar su plan estratégico ha considerado algunos de los objetivos del Gobierno Nacional alineados mediante un adecuado proceso de planificación, estos son:

- **Auspiciar la igualdad la cohesión la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad**

El reconocimiento igualitario de los derechos de todos los individuos implica la consolidación de políticas de igualdad que eviten la exclusión y fomenten la convivencia social y política .El desafío es avanzar hacia la igualdad plena de la diversidad, sin exclusión para lograr una vida digna, con acceso a salud, educación, protección social, atención especializada y protección especial

- **Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad**

El compromiso del estado es promover políticas que aseguren las condiciones para la expresión igualitaria de la diversidad .la construcción de una identidad nacional en la diversidad que requiere la constante circulación de los elementos simbólicos que nos representan: las memorias colectivas e individuales y el patrimonio cultural tangible e intangible

➤ **Impulsar la transformación de la matriz productiva**

Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y promoción de nuevos sectores con la alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen .se debe impulsar la gestión de recursos financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada

¹ Tomado del plan nacional del buen vivir 2013-2017

De esta manera se permitirá generar un nuevo Modelo de Gestión, cuyos pilares están estructurados sobre la base de la cobertura, calidad y seguridad en el servicio, a través de estrategias que ayuden a:

➤ **Incrementar la eficiencia operacional, implementando un plan tecnológico empresarial;** implementando un plan de mejora de procesos; implementando un

sistema integral (normativa y herramientas) para el control y seguimiento de proyectos.

- **Incrementar el uso eficiente del presupuesto, adoptando** políticas para controlar la ejecución y calidad de gasto de la organización; mejorando la administración de los ingresos; y, mejorando la asignación presupuestaria.
- **Incrementar el desarrollo del talento humano,** implementando y controlando el Plan de Capacitación empresarial; implementando los subsistemas de administración de talento humano; adoptando medidas de retención del talento humano; mejorando el clima laboral; e, implementar un sistema de administración del conocimiento.

La presente planificación estratégica 2013-2017, será el resultado de un proceso de planificación participativo realizado con diversos funcionarios de todas las unidades administrativas de la institución, con el fin de generar legitimidad y compromiso en los funcionarios, quienes son los encargados de hacer que lo expresado en el presente plan se convierta en realidad.

Antecedentes.

Es importante conocer la historia de Citotusa S.A, su proceso de creación y la base legal que enmarca su accionar.

2.1. Evolución histórica¹

La Empresa CITOTUSA S.A. es de nacionalidad Ecuatoriana y tiene su domicilio en la ciudad de Quito historia pero podrá establecer sucursales en otras ciudades del país o del exterior. La sociedad que se constituye mediante escritura pública tiene por objeto principal la organización y realización de espectáculos taurinos, novilladas, ferias taurinas la crianza, crecimiento y conformación de ganado de lidia; comercialización de becerras y toros de lidia; todas las actividades de publicidad relacionadas con las plazas, corridas y festejos taurinos, contratos publicitarios de toda naturaleza

En la actualidad la empresa se dedica exclusivamente a la realización de espectáculos taurinos en Ambato y próximamente en la Ciudad de Lima (Perú) también se dedica a la cría y venta de ganado; a la siembra y venta de hortalizas y a la venta de espacios publicitarios relacionados con la Feria de Toros Quito y Ambato.

¹ Tomado del último Estatuto Institucional aprobado 2010



Fuente: Citotusa S.A

Elaborado: Liseth Vaca

La plaza de toros de Iñaquito, en la que se realizaba cada año la Feria taurina más importante del Ecuador, la Feria de Quito “Jesús del Gran Poder”, cumplió el cinco (5) de marzo del 2010 sus 50 años de existencia.

En el año de 1959, un grupo de aficionados quiteños se reúnen con Marco Tulio Gonzáles (Presidente de la Cámara de Agricultura) con la intención de hacer una plaza de toros, se logra la donación de un terreno y se convence al directorio para la construcción de la misma. El mismo Marco Tulio Gonzáles, hace un préstamo en el Banco Pichincha, se contacta a la constructora “Menatlas”, la que construye la Plaza en el periodo de 10 meses.



Fuente: Citotusa S.A

Elaborado: Liseth Vaca

La plaza fue inaugurada el sábado 5 de marzo de 1960, se organizaron 3 festejos seguidos. Se lidiaron toros de Santa Mónica de Luis de Ascázubi, los toreros que actuaron en el cartel inaugural fueron Luis Miguel Dominguín, máxima figura de la época, Pepe Cáceres y Manolo Segura; el domingo 6 de Marzo, con toros mexicanos, actuaron Juan Silveti, Antonio Ordóñez y Manolo Segura.

Sin embargo, los promotores de la plaza buscaban en el año de su apertura mantenerla en constante actividad.

Así, las cosas la nueva plaza y una afición en aumento determinaron que los días 3, 4 y 6 de diciembre de 1960 se realice la que podría considerarse como la primera Feria de Quito.

De ahí, hasta el año 2011, se celebraba la Feria de Quito, que es sin duda fue una de las ferias taurinas más importantes de América, desde los últimos días de noviembre hasta la primera semana de diciembre, coincidiendo así con las festividades quiteñas.

La empresa CITOTUSA S.A. fue adquirida, con todos sus activos, incluida la Plaza de Toros Quito, por los hermanos Juan Fernando y Pablo Salazar hace casi 15 años, tiempo en el cual han estado al frente de la misma, realizando una excelente labor.

2.2. Base Legal de Citotusa S.A

La empresa Citotusa S.A. se constituyó el 28 de julio de 1980 mediante escritura pública otorgada por la Notaria Décima Primera de cantón Quito.

Información del Contribuyente

Razón Social:	CITOTUSA S.A.
RUC:	1790473171001
Nombre Comercial:	CITOTUSA S.A.
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Especial
Tipo de Contribuyente	Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	SERVICIOS DE DIVERSION Y ESPARCIMIENTO.
Fecha de inicio de actividades	27-10-1980
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	11-08-2011

Fuente: SRI



EL TIEMPO - QUITO - sábado 1 de noviembre de 1980 - 17

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

EXTRACTO DE LA ESCRITURA PUBLICA DE CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA ANONIMA DENOMINADA "CITOTUSA SOCIEDAD ANONIMA"

31

1. — Celebración de la escritura pública. — La escritura pública de constitución de la Compañía Anónima denominada "CITOTUSA SOCIEDAD ANONIMA" se otorgó ante el Notario Décimo Primero del Cantón Quito, el 28 de julio de 1980; fue aprobada por la Señora Economista Teresa Minuche de Mera, Superintendente de Compañías, mediante Resolución N° 9661 de 30 de septiembre de 1980.
La inscripción en el Registro Mercantil del Cantón Quito consta bajo el N° 146 del Registro Industrial, tomo 12, de 27 de octubre de 1980.
2. — Comparecientes. — Comparecen al otorgamiento de la mencionada escritura pública los señores: Lcdo. Marco Díaz Recalde, en su calidad de Gerente y Representante Legal de la Empresa Espectáculos y Turismo Sociedad Anónima; Dr. Francisco Acosta Yépez, Carlos de la Torre Reyes, Eduardo Granda Garcés, Alfredo Buendía Núñez, por sus propios derechos. Los comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, domiciliados en la ciudad de Quito.
3. — Denominación. — La Compañía se denomina "CITOTUSA SOCIEDAD ANONIMA". Su plazo de duración es de cincuenta años.
4. — Domicilio. — El domicilio principal de la Compañía es la ciudad de Quito.
5. — Objeto social. — El objeto social de la Compañía es la organización y realización de espectáculos taurinos, novilladas y ferias taurinas, explotación de hoteles, parederos, refugios de montaña, clubes sociales, deportivos, escenarios para representaciones teatrales, de conjuntos de música, representaciones folklóricas, etc.
6. — Capital social. — El capital social de la Compañía es de CIENTO MILLONES DE SUCRES, dividido en cien mil acciones ordinarias y nominativas, por el valor de un mil sucres cada una y no habrá acciones preferidas.
7. — Integración del Capital. — El capital social de la Compañía está íntegramente suscrito y pagado de la siguiente manera:

Numerario.....	S/. 400.000,00
Especie.....	S/. 99'600.000,00

El aporte en especie lo hace la Empresa Espectáculos y Turismo Sociedad Anónima a favor de la Compañía "CITOTUSA SOCIEDAD ANONIMA".
8. — Forma de Administración. — La Compañía está gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio, el Presidente y por el Gerente.
Representación legal. — La representación legal de la Compañía la ejercerá el Gerente.

Lo que pongo en consideración del público para los fines legales consiguientes.
Quito, a 30 Oct. 1980

Lcdo. ROMEO BORJA CHIRIBOGA
Secretario General

DJ-CA
NSQ
30-X-80
480

10 NOV. 1980

Fuente: Superintendencia de compañías y valores

EL MERCADO TAURINO Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL FUTURO, PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CITOTUSA S.A (PLAZA DE TOROS QUITO)

Citotusa S.A se conforma legalmente como sociedad anónima la cual está regulada a partir del Art. 143 de la Ley de Compañías

La sociedad anónima es una compañía cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de —compañía anónima o — “sociedad anónima“, o las correspondientes siglas.

NATURALEZA

Para efectos fiscales y tributarios esta compañía es una sociedad de capital.

CAPACIDAD

Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

SOCIOS

La sociedad anónima requiere al menos de dos accionistas al momento de su constitución. En aquellas en que participen instituciones de derecho público o derecho privado con finalidad social, podrán constituirse o subsistir con un solo accionista.

Puede continuar funcionando con un solo accionista, sin que por ello incurra en causal de disolución.

RESPONSABILIDAD

Los accionistas responden únicamente por el monto de sus acciones.

CONSTITUCIÓN

La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previa Resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.

CAPITAL

Está integrado con los aportes de los accionistas. Debe ser suscrito en su totalidad al momento de la celebración del contrato ante Notario Público y pagado por lo menos el veinte y cinco de cada acción y el saldo pagado en un máximo de dos años.



REPÚBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

RESOLUCION N° 9661/

23

TERESA MINUCHE DE MERA,
SUPERINTENDENTE DE COMPAÑÍAS,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley; y,

CONSIDERANDO:

QUE mediante Escritura Pública de 28 de julio de 1980, celebrada ante el Notario Décimo Primero del Cantón Quito, se ha constituido la Compañía Anónima denominada "CITOTUSA SOCIEDAD ANONIMA";

QUE el señor doctor Alfredo Buendía Núñez, en su calidad de accionista fundador de la compañía, debidamente autorizado, ha comparecido a este Despacho para solicitar la aprobación de la constitución de la compañía "CITOTUSA SOCIEDAD ANONIMA"; para cuyo efecto ha presentado tres copias certificadas de la Escritura Pública a que se refiere el considerando anterior;

QUE el Departamento de Inspección y Análisis de esta Superintendencia ha presentado el Informe N° DIA-431 y el Memorandum N° SC-DIA-80-211, de 11 de junio de 1980, así como el Informe N° DIA-633, de 26 de agosto de 1980, mediante los cuales se comprueba que la suscripción y pago del capital que se aporta, se ha efectuado de conformidad con los términos constantes de la Escritura Pública de 28 de julio de 1980 y con observancia de las disposiciones legales pertinentes;

QUE el BANCO POPULAR DEL ECUADOR ha certificado el depósito de integración de capital;

QUE para el otorgamiento de la Escritura Pública antes mencionada, se han cumplido todos los requisitos legales necesarios para su validez;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO .- APROBAR la constitución de la Compañía Anónima denominada "CITOTUSA SOCIEDAD ANONIMA", con domicilio en la ciudad de Quito, y un capital social de CIENTO MILLONES DE SUCRES (S/. 100'000.000,00), dividido en CIENTO MIL (100.000) acciones ordinarias y nominativas de UN MIL SUCRES (S/. 1.000,00) de valor cada una, de conformidad con los términos constantes de la Escritura Pública de 28 de julio de 1980, celebrada ante el Notario Décimo Primero del Cantón Quito.

Fuente: Superintendencia de compañías y valores



REPÚBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

- dos -

20... 27

ARTICULO SEGUNDO .- DISPONER que el señor Notario Décimo Primero del Cantón Quito anote al margen de la matriz de la Escritura Pública de 28 de julio de 1980, otorgada en esa Notaría, que se la aprueba en virtud de la presente Resolución. El señor Notario sentará la razón correspondiente.

ARTICULO TERCERO .- DISPONER que el señor Registrador de la Propiedad del Cantón Quito inscriba la transferencia de dominio que del inmueble denominado "Plaza de Toros Quito", cuyos linderos y especificaciones constan de la Escritura Pública de 28 de julio de 1980, hace la empresa "ESPECTACULOS Y TURISMO S.A.", a favor de la Compañía "CITOTUSA 80 CIUDAD ANONIMA". El señor Registrador sentará razón de esta inscripción.

ARTICULO CUARTO .- DISPONER que el señor Registrador Mercantil del Cantón Quito, de conformidad con el Artículo 163 de la Ley de Compañías, inscriba, en el libro correspondiente, esta Resolución y la Escritura Pública de constitución de la Compañía Anónima denominada "CITOTUSA SOCIEDAD ANONIMA", celebrada el 28 de julio de 1980, ante el Notario Décimo Primero del Cantón Quito. Se archivará una copia de dicha escritura y se devolverá las restantes con la razón de la inscripción que se ordena.

ARTICULO QUINTO .- DISPONER que se publique, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en la ciudad de Quito, un extracto de la Escritura Pública de 28 de julio de 1980, con la razón de su aprobación; extracto que será elaborado por esta Superintendencia, y entregado para su publicación, una vez presentada la copia de la Escritura con la razón del cumplimiento de lo ordenado en esta Resolución.

CUMPLIDO, vuelva el expediente, para la continuación de su trámite.

COMUNIQUESE.- DADA y firmada en la Superintendencia de Compañías, en Quito, a 30 SET. 1980.

Teresa Minuche de Mera
Econ. Teresa Minuche de Mera,
SUPERINTENDENTE DE COMPAÑÍAS.

PROVEYO y firmé la Resolución que antecede, la señora Economista Teresa Minuche de Mera, Superintendente de Compañías, en Quito, a 30 SET. 1980. - CERTIFICO.-

Maria Antonieta Ponce
Dra. María Antonieta Ponce,
SECRETARIA GENERAL ENCARGADA.

COM
DJ-CA
vda. 30-IX-80.

Fuente: Superintendencia de compañías y valores

EL MERCADO TAURINO Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL FUTURO, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CITOTUSA S.A (PLAZA DE TOROS QUITO)



VS 0.4

SEAN LOS 176 VOLÚMENES
RECORRIDO DE ADMINISTRACIÓN

Con esta fecha queda inscrita la presente Resolución, bajo el número 146 del Registro Industrial, tomo 12.- Se da así cumplimiento a lo dispuesto en el Art. cuarto de la misma, de conformidad a lo establecido en el Decreto 733 de 22 de Agosto de 1975, publicado en el Registro Oficial 678 de 29 de Agosto del mismo año.- Quito, a veinte y siete de Octubre de mil novecientos ochenta.- EL REGISTRADOR.-



Dr. Gustavo García Banderas
REGISTRADOR MERCANTIL

000.716

Fuente: Superintendencia de compañías y valores

EI MERCADO TAURINO Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL FUTURO, PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CITOTUSA S.A (PLAZA DE TOROS QUITO)

Su Capital Social al año 2014, se encuentra integrado por el siguiente paquete accionario:

Citotusa S.A.					
Total Acciones emitidas					
<u>Titular</u>	<u>Cédula, RUC, pasaporte</u>	<u>Nacionalidad</u>	<u>No. de acciones</u>	<u>%</u>	<u>Total Capital</u>
Roberto Bonifaz	1000515427	Ecuatoriana	4	0.01%	\$ 4.00
Luis Ernesto Iturralde	1701968198	Ecuatoriana	4	0.01%	\$ 4.00
José Antonio Galán	6000025634	Española	4	0.01%	\$ 4.00
Vinallop Investments S.L.	SE-Q-00001267	Española	29999	74.997%	\$ 29.999,00
Pablo Martín Berrocal	302671	Española	9988	24.97%	\$ 9.988,00
Almoster Investments S.L.	SE-Q-00001314	Española	1	0.002%	\$ 1.00
Totales			40,000	100.0%	\$ 40.000,00

Tabla 4

Fuente: Citotusa S.A

Elaborado: Liseth Vaca

3. Alineamiento Estratégico

El marco establecido para el desarrollo del Plan Estratégico de la empresa CITOTUSA S.A. Está considerado bajo los siguientes macro documentos:

1. Constitución del Ecuador
2. Plan Nacional del Buen Vivir
3. Plan de Reestructuración

3.1 Constitución del Ecuador

Este es el máximo instrumento legal que rige de manera general a todas las personas naturales y jurídicas, del sector público y privado. Por ello, es importante tomar aquello que la Constitución dispone en relación a Citotusa SA, lo cual es mandatorio, no negociable e importante de considerarlo:

El Artículo 227 de la Constitución de la República establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

El artículo 313 de la Carta Magna determina que el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los Sectores Estratégicos bajo

los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia;
considerando a los recursos naturales no renovables como sector estratégico;

3.2 Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017, representa y constituye la guía de gobierno que el país aspira tener y aplicar en los próximos cuatro años. Este es el sentido que tiene este Plan, pues es un documento práctico que permite la planificación en el Ecuador redefiniendo un Modelo Estatal bajo el cumplimiento de objetivos y metas articulados a la política pública y el desarrollo nacional a través de la matriz productiva.

Es importante que la planificación estratégica de Citotusa S.A se alíne a las Leyes, pues se podrá proponer acciones que contribuyan de manera directa al cumplimiento de los Objetivos Nacionales para el Buen Vivir, así pues se creará consistencia en las acciones propuestas en el presente documento para que éstas contribuyan directamente al cumplimiento de los Objetivos

El Plan Nacional del Buen Vivir presenta 12 grandes objetivos, sin embargo en lo referente a la institución, la contribución del presente Plan Estratégico se enfoca dentro de los siguientes objetivos, políticas y estrategias, que se muestran en él.

CUADRO N. 2

OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

RELACIONADOS CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE CITOTUSA

OBJETIVOS	POLÍTICAS	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO
Objetivo 2: Auspiciar la igualdad la cohesión la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad	Política 2.3 Asegurar la redistribución solidaria y equitativa de la riqueza	i) Generar incentivos para las actividades productivas y comerciales que impulsen la distribución solidaria y equitativa de la riqueza a partir del apoyo a la constitución del sistema económico social y solidario
OBJETIVOS	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Objetivo 5: Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad	Política 5.1. Promover la democratización del disfrute del tiempo y del espacio público para la construcción de las relaciones sociales solidarias entre diversos.	f))Ampliar y diversificar los espacios públicos seguros y cálidos ,para el disfrute colectivo y el aprovechamiento del ocio liberador con pertenencia cultural y geográfica en su diseño y gestión g) Promover el respeto y el reconocimiento de las diversidades en los espacios públicos o privados j) Generar mecanismos de control de las acciones públicas y privadas ,para evitar la privatización del espacio público y las acciones que atenten contra los bienes patrimoniales
	Política 5.2. Preservar ,valorar, fomentar y re significar las diversas memorias colectivas e individuales y democratizar su acceso a difusión	n) Fortalecer las capacidades de los municipios para garantizar la conservación, restauración y difusión de los patrimonios o) Impulsar la generación de nuevas redes de participación ciudadana y organizaciones sociales para la protección, conservación y revitalización del patrimonio
	Política 5.3 Impulsar los procesos de creación cultural en todas sus formas ,lenguajes y expresiones ,tanto de individuos como de colectividades diversas	c) Generar espacios de apropiación colectiva para la creatividad ,la contemplación y la difusión artística y cultural de los territorios d) Impulsar la corresponsabilidad entre el estado y la ciudadanía en la gestión de los sistemas de festivales y fiestas populares g) Recuperar y desarrollar el patrimonio artístico y cultural diverso en la gestión del nuevo patrimonio sonoro y musical

		dancístico, escénico, plástico, literario y audiovisual.
Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva.	Política 10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios	a) Fortalecer el sector servicios , para le creación y fomento de empleo inclusivo

Tabla 5

Fuente: Plan nacional del buen vivir

Elaborado: Liseth Vaca

4. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

4.1. Plan de Reestructuración

El Plan de Reestructuración de la Citotusa S.A nace debido a la necesidad de cumplimiento de objetivos y ejecución de las acciones organizacionales, dentro de las mejores prácticas de gestión que encamina hacia la integración e implementación del Plan Estratégico , que permitirá tomar las decisiones, como todo proceso, deben responder a la secuencia de objetivos-estrategias-tácticas –evaluación, tanto que permitirán asegurar en el tiempo la coherencia en las decisiones tomadas diariamente, de manera que éstas converjan en la construcción del futuro.

Antecedentes

El Modelo de Reestructuración.- Es el conjunto de procesos, actividades y herramientas interrelacionadas en un sistema de gestión organizacional

fundamentado en políticas, mediante el cual se busca consolidar e innovar a las organizaciones bajo los principios que regulan la Administración privada y optimizar con eficiencia la gestión de la misma

El Modelo de Reestructuración se adapta a cada institución, es decir: aprovecha los avances; acelera su ejecución e incorpora nuevas estrategias de gestión a beneficio de la empresa.

Equipo Interno.- Actuará como contraparte del Equipo Técnico en cada una de las instituciones para la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración.

Un Equipo Interno que deberá cumplir con las directrices que le establezca la máxima autoridad de la institución, el Comité y el Equipo Técnico y tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a) Coordinar la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración con todas las unidades de la institución y en particular con la Coordinación General de Gestión Estratégica, la Coordinación General de Planificación y las Unidades de Administración del Talento Humano o sus equivalentes;
- b) Reportar mensualmente los avances y resultados de la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración, previa aprobación de la máxima autoridad de la institución,

- c) Cumplir con las demás disposiciones emitidas por la máxima autoridad de la institución

Responsables de la implementación y ejecución.- Los responsables de la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración, serán las personas contratadas para la consultoría de planificación estratégica y el personal administrativo de Citotusa S.A siendo indispensable que el encargado(a) del dpto. de talento humano preste su ayuda continuamente, un trabajo en conjunto es el que va permitir que este proceso culmine de la mejor manera

El proceso de Reestructuración se va desarrollar de forma parcial y por separado sin integrar todos los componentes debido a la falta de compromiso, seguimiento y toma de decisiones de los ejecutivos; entre el cumplimiento del mismo en el mencionado periodo se destaca:

- Levantamiento de los procesos sustantivos o agregados de valor a través de la contratación de una consultoría.
- Implementación y operación de herramientas.

Alcance

El alcance a la presente reestructuración será a toda la estructura de Citotusa, en base al desarrollo e implementación de los diferentes componentes del Modelo de Reestructura que contiene lo siguiente:

Componentes del Modelo de Reestructuración.- Con el fin de mantener un solo direccionamiento estratégico en forma sistémica y dinámica dentro del Modelo de Reestructuración, se establecen los siguientes componentes:

- a) Planificación de la organización
- c) Gestión de planes, programas y proyectos
- d) Gestión de procesos;
- e) Gestión y optimización del talento humano por reestructuración;
- f) Herramientas complementarias al Modelo de Reestructuración”.

MODELO DE REESTRUCTURA, PROPUESTO PARA CITOTUSA S.A

A continuación la explicación del esquema de Modelo de Gestión planteado para Citotusa S.A

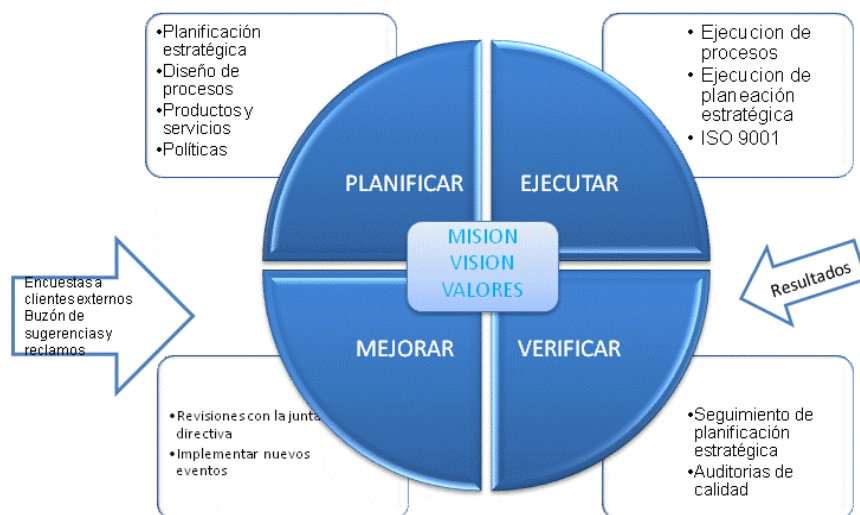


Figura 4

Elaborado: Liseth Vaca

PLANIFICAR

En la primera etapa, la de planificar el sistema de gestión contempla las siguientes actividades.

Proponer la planificación estratégica de la empresa plantear, Misión, Visión, Valores, Políticas. Foda

Rediseño Estructural y de procesos

Sistema de gestión de planificación financiera y operativa

EJECUTAR

En la segunda etapa, de la ejecución, el sistema de gestión contempla las siguientes actividades:

Ejecución de procesos de creación de valor, con calidad desde el inicio

Establecer la frecuencia de revisión de la planificación estratégica

Desarrollo del plan estratégico

VERIFICAR

En la tercera etapa la de verificar el sistema de gestión contempla las siguientes actividades:

Ejecución de auditorías Técnicas en cuanto a calidad

Seguimiento y ejecución presupuestaria (Gastos operativos de la inversión)

Revisión periódica de cumplimiento de políticas

A través de cuadros de mandos (balance score card) verificar la manera en que se están ejecutando los procesos

MEJORAR

En la tercera etapa la de mejorar el sistema de gestión contempla las siguientes actividades:

Revisión de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes

Seguimiento y cierre de las auditorías realizadas

PARTICIPACIÓN EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

La Empresa Citotusa S.A realiza su planificación estratégica, contando con la participación de los representantes de los grupos de actores, Gerentes de Área, Asesores y Líderes de los Procesos, presididos por la Gerencia General, para determinar las orientaciones que devienen

En este proceso de planificación, se toma en consideración los requerimientos, expectativas y necesidades de nuestros grupos de actores así:

ACCIONISTAS

Sus requerimientos se ven plasmados en leyes y regulaciones que dan los lineamientos y políticas básicas, sobre las cuales se enmarca el Plan Estratégico y

que, posteriormente en reuniones con el Directorio para la revisión y aprobación del Plan, se verifican que estos requerimientos hayan sido considerados.

CONSUMIDORES

Se debe orientar las acciones que posibilitan perfeccionar los servicios a fin de lograr mejores resultados en los siguientes periodos, a través del planteamiento de los objetivos, metas y estrategias. Estos requerimientos se refuerzan con el análisis de los resultados de encuestas de satisfacción.

COLABORADORES

El proceso de planificación es participativo e involucra a todos los colaboradores, quienes exponen sus necesidades y requerimientos, a través de talleres, en los que participan delegaciones representativas de todo su personal, bajo el liderazgo de sus Gerentes.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El proceso de planificación estratégica considera el análisis de la situación interna y del entorno externo de la institución, con el propósito de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Éstas tienen que revisarse periódicamente, para identificar, con anticipación, los cambios que puedan significar potenciales impactos internos y externos, con el objeto de guiar la definición o

redefinición de estrategias y los correspondientes planes de acción. Para el efecto se realizaron reuniones de trabajo coordinadas con las diferentes áreas.

En esta etapa del proceso de planificación estratégica, se analizan y evalúan todas aquellas condiciones e instrumentos, que permiten delinear la situación en la que se desenvuelve actualmente la Empresa, considerando lo siguiente:

Análisis interno:

Cumplimiento Plan Estratégico 2006-2010

Planificación Integral

Estructura Orgánica

Situación Económica Financiera

Talento Humano

Gestión por Procesos

Compromisos con los Grupos de actores

Tecnología

Análisis externo:

Aspectos político y legal

Plan Nacional para el Buen Vivir

Análisis social

Análisis cultural

4.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Cuadro N. 2

ANÁLISIS FODA

Sabiendo que el F.O.D.A es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El F.O.D.A se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz F.O.D.A, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y las amenazas deberán sortearse

FODA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Apertura de clientes para invertir en nuevos eventos propuestos • Alternativas expandirse a nuevos mercados internacionales • Crecimiento de la población del país, mente abierta y en espera de nuevos proyectos	• La utilidad se reduce por la situación actual de la Feria de Quito • Ingreso de nuevos productos • Alta y agresiva competencia • El público taurino no confía en la empresa • Pagos de clientes irregulares
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Gran capacidad de negociación en el área comercial • Espacio físico y rentable espectáculos públicos • Las órdenes superiores se cumplen con totalidad • Espacio físico y rentable espectáculos públicos	• Falta de apoyo por parte de los directivos de la empresa • Falta de iniciativa para nuevos retos • Personal técnico y administrativo insuficiente • Falta de presupuesto para cubrir las necesidades de la Institución • Administración vertical, no tienen independencia para la toma de decisiones

Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo Citotusa

Elaborado: Liseth Vaca

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

	IMPACTO		
FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Personal capacitado en todas las áreas de la empresa	X		
Gran capacidad de negociación en el área comercial	X		
Las órdenes superiores se cumplen con totalidad		X	
Se recibe buena motivación para realizar el trabajo		X	
Espacio físico y rentable espectáculos públicos	X		
DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
Falta de apoyo por parte de los directivos de la empresa	X		
Administración vertical, no tienen independencia para la toma de decisiones	X		
No conocer la estructura organizacional de la empresa		X	
Falta de iniciativa para nuevos retos	X		
Falta de presupuesto para cubrir las necesidades de la Institución	X		
Personal técnico y administrativo insuficiente	X		
La carga de trabajo asignada es medianamente excesiva		X	

Fuente: Citotusa S.A

Elaborado: Liseth Vaca

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES			
Apertura de clientes para invertir en nuevos eventos propuestos	X		
Crecimiento de la población del país, mente abierta y en espera de nuevos proyectos		X	
Alternativas expandirse a nuevos mercados internacionales	X		
AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
La utilidad se reduce por la situación actual de la Feria de Quito	X		
Alta y agresiva competencia	X		
Pagos de clientes irregulares	X		
Ingreso de nuevos productos		X	
El público taurino no confía en la empresa	X		

Fuente: Citotusa S.A
Elaborado: Liseth Vaca

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Ponderación

1 = Bajo

3 = Medio

5 = Alto

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

DEBILIDA AMENA	Falta de apoyo por parte de los directivos de la empresa	Administración vertical, no tienen independencia para la toma de decisiones	Falta de iniciativa para nuevos retos	Falta de presupuesto para cubrir las necesidades de la Institución	Personal técnico y administrativo insuficiente	TOTAL	ORDEN
La utilidad se reduce por la situación actual de la Feria de Quito	5	3	5	5	3	21	1
Alta y agresiva competencia	5	1	5	3	5	19	3
Pagos de clientes irregulares	3	1	3	1	5	13	5
Ingreso de nuevos productos	5	3	5	5	3	21	2
El público taurino no confía en la empresa	5	1	3	3	3	15	4
TOTAL	23	9	21	17	19		
ORDEN	1	5	2	4	3		

Fuente: Citotusa S.A

Elaborado: Liseth Vaca

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Ponderación

1 = Bajo

3 = Medio

5 = Alto

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	<i>Apertura de clientes para invertir en nuevos eventos propuestos</i>	<i>Crecimiento de la población del país, mente abierta y en espera de nuevos proyectos</i>	<i>Alternativas expandirse a nuevos mercados internacionales</i>	TOTAL	ORDEN
<i>Personal capacitado en todas las áreas de la empresa</i>	5	3	5	13	1
<i>Gran capacidad de negociación en el área comercial</i>	5	1	5	11	2
<i>Espacio físico y rentable espectáculos públicos</i>	5	1	3	9	3
TOTAL	15	5	13		
ORDEN	1	3	2		

Fuente: Citotusa S.A

Elaborado: Liseth Vaca

V. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA



Figura 5

Fuente: Citotusa S.A– Junta Directiva
Elaborado: Liseth Vaca

Las bases en las que se sustenta la estrategia están determinadas por el Modo de Ser de los funcionarios y las Políticas que enmarcan el accionar al interior de la institución. Con estas bases sólidamente afianzadas es posible ejecutar las estrategias planteadas, las cuales permitirán el cumplimiento de los objetivos específicos.

De esta forma se asegura el logro del objetivo general, el mismo que al estar debidamente alineado con la misión, permitirá cumplir con la visión, que es el objetivo máximo que se pretende alcanzar.

5.1. MISIÓN

La misión organizacional ha sido formulada en función del propósito para el cual existe Citotusa S.A, es decir, su razón de ser, su espíritu.

Respondiendo a la pregunta: ¿Para qué existe la organización?, la misión como respuesta debe perdurar por mucho tiempo sin necesidad de cambios.

Ella, sin lugar a dudas indica el campo de acción en el que se desenvuelve la institución, señala sus prioridades y la dirección de sus acciones; definiendo los procesos agregadores de valor para la institución.

Citotusa es una empresa líder en la organización de espectáculos públicos taurinos con proyección nacional e internacional abierta a nuevas propuestas de innovación, logrando un equilibrio entre la excelencia y rentabilidad social y económica, comprometida en la satisfacción de las demandas de los diversos públicos y en la construcción de una sociedad democrática y tolerante

5.2. VISIÓN

La formulación de una situación futura deseable para la Agencia de Regulación y Control Minero, el gran objetivo a lograr; ello significa que es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas específicas.

Siendo la visión la imagen de la institución en el presente de una realidad del futuro relacionadas con las necesidades de la misma, de esta manera, la visión manifestará a largo plazo la meta que se desea alcanzar.

La visión organizacional debe ser difundida a todos los empleados de Citotusa S.A, a fin de que sepan lo que se busca y se trabaja en función de los logros a obtener.

Hasta el 2020 Citotusa será la empresa más competente e importante nacional e internacionalmente, su presencia será sinónimo de garantía en cuanto a la calidad e innovación de sus espectáculos que brindara los más altos estándares mundiales en cuanto a creatividad y responsabilidad social

OBJETIVO GENERAL

Nuestro objetivo general es diseñar, organizar y distribuir los espectáculos públicos y encontrar una respuesta adecuada para las necesidades de los clientes, proponer servicios de mayor calidad, efectividad y flexibilidad, contribuir notablemente al desarrollo de espectáculos públicos a través del lanzamiento de nuevos eventos innovadores.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A efectos de alcanzar la Visión y enmarcada en la Misión y Ejes Estratégicos,

Citotusa S.A se propone los siguientes objetivos:

DIMENSIÓN	EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
CLIENTES	Consumidores satisfechos	Incrementar la satisfacción de los consumidores en la calidad del producto y servicio
FINANZAS	Sostenibilidad financiera	Incrementar el uso eficiente de los recursos
PROCESOS	Responsabilidad social empresarial	Incrementar la satisfacción de los grupos de actores con una gestión socialmente responsable
	Productividad	Incrementar la eficacia y eficiencia institucional
	Innovación tecnológica	Incrementar el uso de tecnología de punta que optimice la gestión
TALENTO HUMANO	Recurso humano capacitado y comprometido	Incrementar el desarrollo del talento humano

Objetivos Estratégicos y Procesos Responsables

Dimensión	Objetivo estratégico	Procesos
Cientes	Incrementar la satisfacción de los consumidores Entregar un servicio de calidad a fin de generar un mayor grado de satisfacción de consumidores Incrementar la satisfacción de los consumidores	Distribución – Comercialización – Gestión
	Alcanzar la sostenibilidad financiera, que permita cumplir con las metas institucionales	Comercialización – Gestión de los Recursos
Finanzas	Incrementar la eficiencia institucional “Optimizar la gestión de los procesos institucionales Incrementar la satisfacción de los grupos de actores con una gestión socialmente responsable “Contribuir de forma activa al desarrollo social y económico generando resultados positivos a la sociedad	Distribución – Comercialización – Gestión de los Recursos Gestión empresarial Corporativa
	Incrementar la innovación tecnológica que optimice la gestión	Manejo óptimo de presupuesto
	Aplicar y desarrollar tecnología que ayude a mejorar la calidad de los servicios	
	Incrementar el desarrollo del Talento Humano” Promover el desarrollo del talento humano como un elemento clave para alcanzar los objetivos institucionales con el afán de servicio para superar las expectativas de la sociedad”.	Gestión del talento humano

Tabla 6

Nuestro Modo de Ser

Define las conductas correctas y valiosas de conducción de los funcionarios de Citotusa S.A. El objetivo del modo de ser debe inspirar y regular la vida diaria de la institución y la sistematización de los lineamientos aportados día a día por los funcionarios.

De esta manera, el personal que conforme Citotusa S.A, en todos los niveles, se caracterizará por desarrollar sus actividades en cumplimiento de los principios constitucionales y legales, bajo los siguientes valores:

HONESTIDAD: Los funcionarios de Citotusa proceden con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones

LEALTAD: Se actúa con lealtad, empoderándose de la misión y objetivos organizacionales y en consecuencia con las políticas

PREDISPOSICIÓN AL SERVICIO: En la Institución se demuestra actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Grado de compromiso que adquieren los servidores Citotusa para alcanzar la visión de la entidad que les permite asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones con la ciudadanía de tal manera que incrementen sus niveles de confianza y estabilidad de sus relaciones institucionales, y,

TRABAJO EN EQUIPO: Coordinación del talento humano en la consecución de metas y objetivos de la entidad.

ELABORADO POR: LISETH VACA



CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS

Toda organización debe poseer características definidas mediante las cuales sus objetivos organizacionales sean ampliamente compartidos por sus miembros y de esta forma se logre una sinergia fuerte y consistente encaminada al logro de sus objetivos.

De igual forma las características deben potenciar un excelente clima de trabajo en equipo de planeación, desarrollo y en el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa.

- **La innovación juega un papel muy destacado en su cultura corporativa.**

Una compañía dinámica, capaz de desarrollar nuevas capacidades y actividades, crea valor añadido y persiste en el tiempo.

- **La empresa mantiene cauces fluidos de comunicación** con sus públicos.

- **Cuenta con empleados comprometidos y motivados**, que constituyen una fuerza productiva muy valiosa para la empresa.

- **Reduce los costes operativos** mejorando la eficiencia en el trabajo y la productividad de sus colaboradores

5.3 Estructura Orgánica Actual

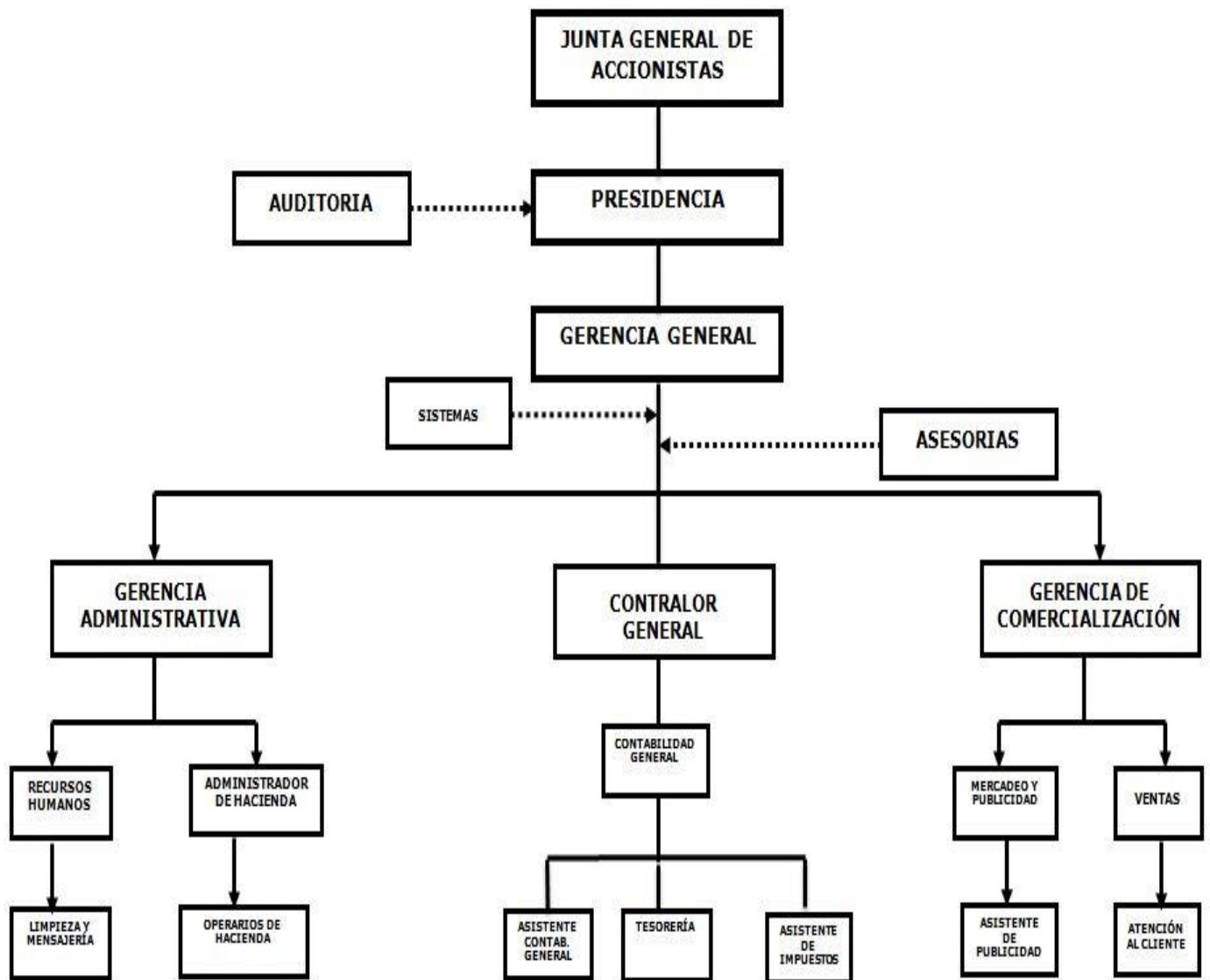


Figura 6

Fuente Citotusa

Elaborado: Liseth Vaca

5.4 Propuesta de estructura orgánica

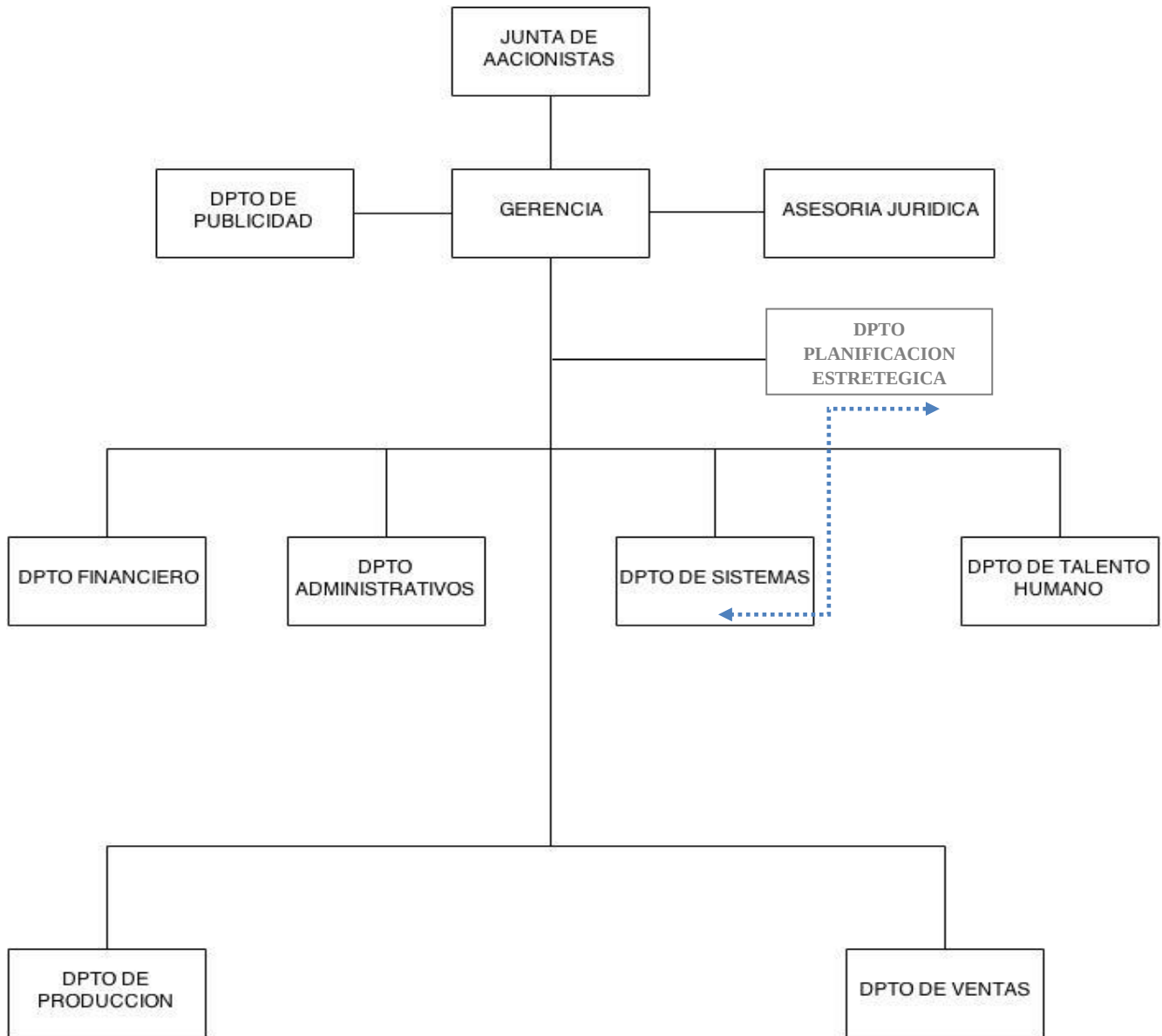


Figura 7

Fuente Citotusa

Elaborado: Liseth Vaca

Organigrama posicional

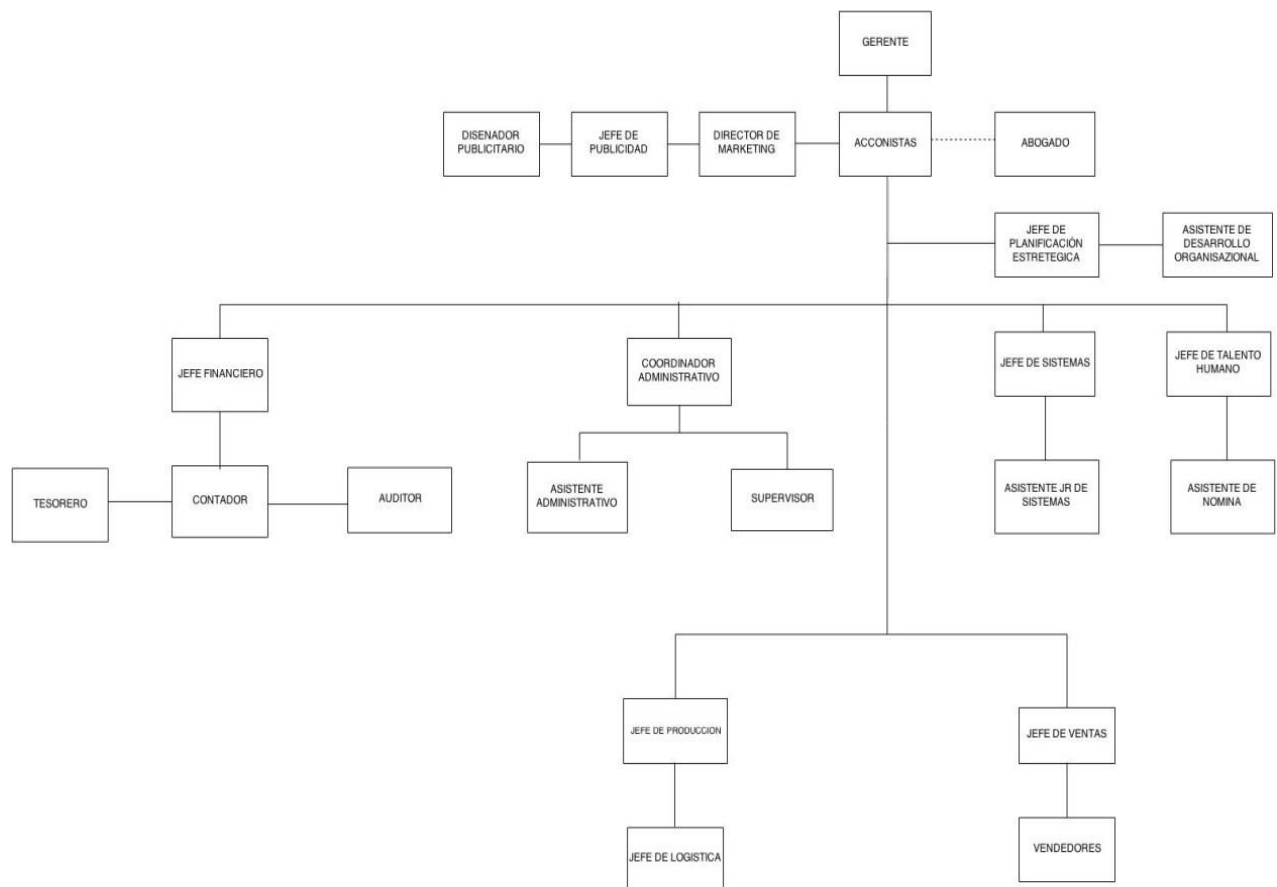
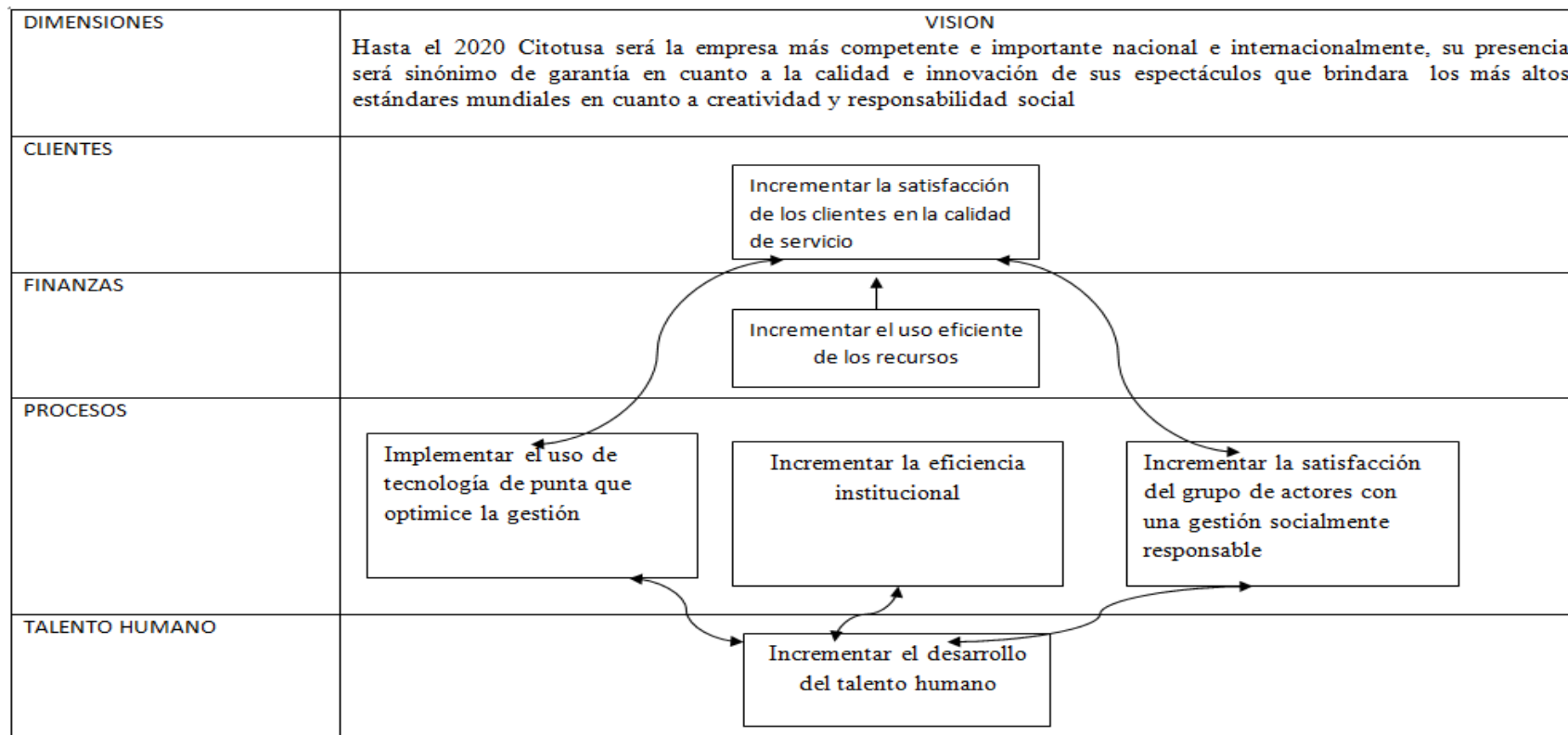


Figura 8

Fuente Citotusa

Elaborado: Liseth Vaca

MAPA ESTRATÉGICO



RELACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	OBJETIVO CORTO PLAZO
Incrementar la satisfacción de los consumidores en la calidad del servicio	Indice de satisfacción de los clientes	Incrementar los servicios que ofrece la empresa
		Incrementar la calidad del servicio de modo que los niveles de voltaje cumplan los parámetros establecidos en la
		Incrementar la calidad del servicio
		Incrementar el nivel de clientes informados acerca de los nuevos eventos que se van a realizarse
Incrementar el uso eficiente de los recursos	Indice de satisfacción de calidad	Incrementar la ejecución del plan de modernización
		Incrementar el tiempo de disponibilidad de los recursos financieros
		Mantener altos niveles de recaudación por realización de espectáculos públicos
		Reducir el nivel de pérdidas comerciales
Incrementar la eficiencia	Indice de Gestión de Talento Humano	Reducir los costos de los procesos
		Reducir tiempos que no agregan valor en los procesos
		Incrementar la evaluación de las competencias de los puestos
		Incrementar el cumplimiento del plan de mejoramiento del ambiente laboral
Incrementar la innovación de tecnología que optimice la gestión	Indice de satisfacción en TIC's	Incrementar el equipo tecnológico de la empresa

5.6. ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESPECÍFICAS.

"El recurso esencial, el que va a dar la diferencia a largo plazo, ya no es el recurso material, ya no es siquiera el recurso financiero. Es el recurso humano, no por su número, sino por su calidad, adaptabilidad y capacidad de desarrollo." Michael Crozier

ESTRATEGIA MULTINACIONAL

El ámbito internacional debe ser una fuente de ventajas competitivas ofrecer servicios a mercados nuevos, concibiendo ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables. Desde el punto de vista del mercado es buscar clientes y consumidores para los servicios de la empresa en el exterior. Los procesos de internacionalización empresarial tienden a fomentar el desarrollo de todos los países que se ven involucrados, puesto que cada uno de ellos aporta determinados recursos al proceso

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN ENTRE EMPRESAS

Es la relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollar proyectos conjuntos.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

A medida de que se crea un mayor número de empresas y organizaciones, las firmas encuentran demasiado costoso desarrollar todas las capacidades que necesitan, por lo que se crean alianzas o vínculos del conocimiento, pudiendo ser esto táctico y estratégico. Cuando una empresa crea una variedad de vínculos con clientes, proveedores, fortaleciéndose entre sí y apoyan a los objetivos a largo plazo de la empresa, entonces los vínculos del conocimiento son evidentemente estratégicos. Las empresas deben esforzarse en encontrar socios con los que aprovechar sus puntos fuertes o reducir sus debilidades. Para ello, deben establecer alianzas o acuerdos bien desarrollados que permitan a las empresas obtener más ventas y disminuir sus costes.

Dentro del campo de las alianzas estratégicas podemos considerar cuatro tipos, a saber:

Alianzas para fabricar productos o prestar servicio

Alianzas promocionales

Alianzas en logística (almacenamiento y entrega)

Colaboraciones en precios.

ESTRATEGIA TECNOLÓGICA.

Compra o desarrollo de tecnologías racionalización .Seleccionar tecnologías específicas clave para mantener la posición competitiva y eliminar aquellas otras no defendibles

ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

Estudio del proceso técnico necesario para la elaboración de un nuevo producto

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Diseño de las actividades de selección, valoración, remuneración y desarrollo del factor humano

Compromiso de todos los miembros de la empresa en una visión de futuro y sistema de valores compartidos

ESTRATEGIA FINANCIERA

Selección de inversiones. Renovación. Ampliación. Reposición. Elección de fuentes de financiación apropiadas

LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente

PRINCIPALES LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y DE FINANCIAMIENTO

Incorporar la gestión de la demanda, considerando que la Eficiencia es una condición esencial que atraviesa a todos los procesos de la Empresa y el aprovechamiento de la inclusión del PNBV y la constitución del ecuador dentro del plan estratégico

Estos dos elementos son ejes de acción prioritarios que Citotusa S.A considera en el presente Plan Estratégico, con el objeto de contribuir positiva y activamente a cambiar la matriz productiva del país

La innovación y el desarrollo tecnológico aplicados son las bases que apuntalarán a la eficiencia con el fin de incrementar la confiabilidad y la calidad de los servicios

Sobre las inversiones necesarias en estos temas, así como frente a los objetivos de alcanzar la cobertura plena y satisfacer las expectativas de los consumidores en la calidad del producto, más aún, tratándose de una prestación de servicio público sujeto a un marco regulatorio se requiere de la asignación y transferencia oportuna de los recursos necesarios para las inversiones requeridas en la ejecución del proyecto y con ello lograr las metas propuestas y el cumplimiento de los objetivos previstos en el presente Plan Estratégico

PROCESO DE SOCIALIZACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para el despliegue del Plan Estratégico a nivel de todos los colaboradores de la Empresa, a fin de lograr los compromisos necesarios, es indispensable la comunicación e involucramiento del personal, y con tal propósito se aplicará el "Procedimiento de Comunicación para Fortalecer la Gestión. Uno de los principales medios utilizados son las reuniones dirigidas por Gerencia General, que se realizan periódicamente y en las que participan los colaboradores directos, con diferentes fines, entre los que se plantean como prioritarios: la planificación estratégica, la revisión del desempeño.

Para la implantación del Plan, la elaboración y ejecución de planes de acción anuales con la y seguimiento de avance de planes. Esta participación directa, mediante reuniones de trabajo y ejecución de talleres, son mecanismos utilizados para el despliegue del Plan Estratégico y lograr compromisos de todos los colaboradores,

En lo que respecta a los Grupos de actores externos como son: Clientes, Consumidores y Proveedores podrán acceder a la información a través de la Página WEB, que pone a disposición la empresa para hacer publica toda la información

respecto de su gestión, con lo cual se garantiza y norma el ejercicio del derecho de las personas de acceso a la información conforme lo establece la Constitución.

CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Estos procesos se fundamentan en la evaluación de cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo del Plan Estratégico, con una periodicidad trimestral y anual respectivamente, responsabilidad que tienen los colaboradores en relación a los compromisos asumidos frente a los objetivos estratégicos. Para el efecto, se aplican elementos que también fueron consensuados en el proceso de planificación estratégica: metas concretas, indicadores. En este contexto se revisan, además, el avance de los planes de acción anuales y la correspondiente ejecución presupuestaria.

Las revisiones del cumplimiento de los planes estratégicos anuales, para el ámbito empresarial, se realizan en reuniones de la Gerencia General, espacio que busca una participación de los colaboradores, en un esquema de rendición de cuentas y de propuestas de mejora, en concordancia con los objetivos estratégicos y a partir de las consecuciones logradas en el período de gestión analizado, lo que a más de fortalecer un enfoque sistémico, permite un uso efectivo de los recursos.

CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

Una condición que cabe resaltar como indispensable para el cumplimiento del Plan Estratégico, tiene que ver con la disponibilidad de recursos económicos para inversión, con el propósito de efectivizar los niveles de confiabilidad y calidad del servicio, En términos de SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, adquieren relevancia las nuevas exigencias que se desprenden para Citotusa debido al acatamiento de las Leyes impuestas por el municipio de Quito

CAPÍTULO VI

6.01 Aspectos Administrativos

6.01.01 Recursos

TALENTO HUMANO	✓ Personal Administrativo Citotusa - Coordinadora administrativa
RECURSOS TECNOLÓGICOS	✓ Computadora Portátil ✓ Internet ✓ Cámara ✓ Impresora
RECURSOS PARA LA PROPUESTA	✓ Proyector ✓ Computadora portátil ✓ Material magnético ✓ (cd –flash memori)

6.01.02 Presupuesto

GASTOS	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
BIENES:	Computador	1	400	400
	Resma de papel	1	3.75	3.75
	Empastados y anillados	3	35.00	105
	Internet	4	40.00	160.00
	Impresiones	200	0,06	12,00

6.01.03 Cronograma

	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES																				
APROBACIÓN TEMA DE TESIS				X																
DESIGNACIÓN DE TUTOR					X															
INICIO DEL PROYECTO CAP. I					X															
APROBACIÓN PRIMER CAPÍTULO									X											
DESARROLLO DEL CAP.II										X										
APROBACIÓN DEL CAPITULO II													X							
DESARROLLO DEL CAPITULO III													X							
APROBACIÓN DEL CAP.III															X					
DESARROLLO CAPITULO IV															X					
VERIFICACIÓN DEL CAP.IV																X				

Elaborado: Liseth Vaca

	SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES								
DESARROLLO DEL CAPITULO V,VI,VII	x							
PRESENTACIÓN PARA CORRECCIÓN		x						
SEMINARIO DE PROFESIONALIZACIÓN DE TECNÓLOGOS					x			
PRESENTACIÓN FINAL AL LECTOR						x		
ENTREGA DE EMPASTADO							x	
SUSTENTACIÓN/DEFENSA DE TESIS								x

Elaborado: Liseth Vaca

CAPÍTULO VII

7.01 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01.01 Conclusiones.

Al finalizar este trabajo se puede concluir que la Planificación Estratégica Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Este proyecto me sirvió para diagnosticar el estado de la empresa e identificar en que falencias está incurriendo por lo tanto se planteó nuevos objetivos los cuales

están encaminados a la mejora organizacional, orientación de servicio al cliente, brindar servicios de calidad.

7.01.02 Recomendaciones

La implantación del presente plan debe comprometer a toda la organización en su conjunto, la participación de una sola área puede generar resultados no previstos

Mejorar considerablemente de las políticas y estrategias ayudaran a enfrentar de manera más ágil la situación actual de la empresa

La delegación de funciones y la descentralización de las tareas y sobre todo de las responsabilidades, esto puede conseguirse como consecuencia de la implantación y ejecución del plan estratégico o bien como iniciativa de los directivos que centralizan las decisiones, responsabilidades y quienes tiene a cargo el futuro de las empresas

Es indispensable usar técnicas de recopilación de información las cuales nos van ayudar tener una mejor idea de las necesidades que se tiene que cubrir tanto para los clientes como para empleados estas técnicas de informaron nos permiten saber si el proyecto es viable o no por lo tanto es esencial aplicar dichas tecinas

Este documento permite identificar muchas de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa por lo tanto es más fácil identificar lo que se debe hacer para sacar a flote la empresa si se aplican las estrategias planteadas es muy probable que en poco tiempo se generen resultados excelentes, sin embargo se debe tener muy en cuenta que sin el respectivo control de la planificación estratégica no se puede lograr los objetivos que se plantearon a corto y largo plazo por lo tanto se recomienda implementar una herramienta de medición de resultados la cual va permitir tener un control sobre el proyecto cabe recalcar que es indispensable que los empleados se vean comprometidos con la empresa ya que el talento humano es el motor que permitirá llevar a cabo la planificación estratégica y de ellos dependerá el éxito o fracaso de la misma .

BIBLIOGRAFÍA

Plan nacional del buen vivir 2013-2017

Taxonomía de Bloom

www.cepal.org

www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf

Libros de Idalberto Chiavenato gestión del talento humano

<http://www.gestiopolis.com>

www.normasapa.com

www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html

<https://repository.unm.edu/.../Planificación%20estratégica%20y%20oper>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>

<http://www.librosenred.com/libros/conceptosfundamentalesobreplanificacionpresupuestosycontroldegestion.html>

www.superintendeciadecompanias.com

www.sri.gob.es

Anexos

FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES



EMPRESA: Citotusa S.A

FECHA: Octubre 28 de 2014

DENOMINACIÓN DEL DPTO: Junta de accionistas

NIVEL: ejecutivo

NÚMERO DE CARGOS: 22

JEFE INMEDIATO: Presidente

FUNCIONES EN LA QUE SE DESEMPEÑA

- Es el órgano de gobierno de la propiedad de una empresa y es, por tanto, un órgano de administración y fiscalización de la marcha de la empresa. Sus decisiones son soberanas y se toman siempre bajo un formalismo regulado por las normas de sus propios estatutos y de la ley, levantando acta de todas ellas y llevando un registro de las mismas
- Realizar y verificar la lista de accionistas presentes y representados así como de cualquier otro presente por invitación de los administradores de la entidad, identificando en virtud de qué asisten (consejeros, técnicos, asesores, etc.).
- Designar presidente y secretario de la junta de accionistas.
- Designar al presidente, y demás miembros del consejo y fijar sus retribuciones.
- Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes de gestión que sean presentados por el director general, el consejero delegado y los auditores externos en caso de existir.
- Selección de auditores externos en caso de ser requeridos.

FUNCIONES Y HABILIDADES

- Liderazgo
- planeación y organización
- negociación y relaciones
- control de procedimientos
- comunicación efectiva
- impacto e influencia

- dirección de personas
- solución de problemas y toma de decisiones

PERFIL

Edad: 23 -35 Años

Sexo: no determinante

Estado: no determinante

Profesional graduado en carrera de mercadeo y afines.

Experiencia mínima de 2 años en puestos de similares en empresas de comercialización, ventas, consumo intensivo

OBJETIVO DEL CARGO:

Ejercer las funciones que estén establecidas en la ley y en los estatutos de la empresa

FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES



EMPRESA: Citotusa S.A

FECHA: Octubre 28 de 2014

DENOMINACIÓN DEL DPTO: Publicidad

NIVEL: Ejecutivo

NÚMERO DE CARGOS: 22

JEFE INMEDIATO: Presidente

FUNCIONES EN LA QUE SE DESEMPEÑA

- Administrar todo el ámbito de la publicidad interna y externa de la empresa
- Revisar la correspondencia recibida interna y externa, tanto en el medio electrónico como físico.
- Administrar el proceso de autogestión, logrando efectividad en la gestión comercial.
- Elaborar presupuestos de materiales, cotizando al menos tres proveedores.
- Coordinar el desarrollo y consecución de actividades publicitarias, eventos, presentaciones, imagen, desfiles, etc
- Brindar soporte en diseño, ideas, creatividad, objetivos y desarrollo en el área de publicidad

FUNCIONES Y HABILIDADES

- Responsabilidad.
- Iniciativa
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Dinámico
- Don de mando.
- Creatividad
- Actitud de servicio.
- Capacidad de trabajo bajo presión.

PERFIL

- Edad de 30 a 35 años
- Sexo indistinto
- Estudios profesionales en en marketing o carreras afines
- Experiencia mínimo 5 años
- Experiencia mínima de 2 años en puestos de similares en empresas de comercialización, ventas, consumo intensivo

OBJETIVO

El área de publicidad debe conducir canalizar y controlar toda la actividad publicitaria de la empresa

FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES



EMPRESA: Citotusa S.A

FECHA: Octubre 28 de 2014

DENOMINACIÓN DEL DPTO: FINANCIERO

NIVEL: Ejecutivo

NÚMERO DE CARGOS: 22

JEFE INMEDIATO: Presidente

FUNCIONES EN LA QUE SE DESEMPEÑA

- Programar, organizar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales, así como los servicios generales que la Dirección necesita para el desarrollo de sus funciones.
- Tramitar y controlar ante la Dirección de Capital Humano, los movimientos y las incidencias del personal de la Dirección, así como entregar los comprobantes de pago a los funcionarios y personal de la Dirección, recabar las firmas en las nóminas correspondientes.
- Difundir el programa de capacitación para el personal directivo
- Adquirir, almacenar y suministrar oportunamente los materiales, mobiliario, equipo, refacciones y artículos en general, necesarios para el funcionamiento de la Dirección.

FUNCIONES Y HABILIDADES

- Programar, organizar y controlar los trabajos de mantenimiento y conservación de los bienes muebles, inmuebles y los sistemas y equipos de cómputo de la empresa
- Elaborar e integrar los informes que se requieran, en el ámbito de su competencia, e informar a la Dirección del desarrollo y resultados de las acciones a su cargo.

PERFIL

Ing. en Administración de Empresas o Contabilidad.

Maestría en Finanzas (deseable).

6 años de experiencia en contabilidad general.

Cinco años en elaboración, análisis y control de presupuestos.

OBJETIVO DEL CARGO:

Ejercer las funciones que estén establecidas en la ley y en los estatutos de la empresa

FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES



EMPRESA: Citotusa S.A

FECHA: Octubre 28 de 2014

DENOMINACIÓN DEL DPTO: Jurídico

NIVEL: Ejecutivo

NÚMERO DE CARGOS: 0

JEFE INMEDIATO: Presidente

FUNCIONES EN LA QUE SE DESEMPEÑA

- Elabora, revisa y asesora en las negociaciones de los contratos de la empresa
- Coordinar los diferentes temas jurídicos relacionados con los procesos de contratación, laboral y comercial
- Revisar y aprobar los contratos comerciales de la empresa
- Asistir, coordinar, controlar y evaluar el manejo jurídico de la información

FUNCIONES Y HABILIDADES

- Calidad de trabajo en equipo, confiabilidad , iniciativa
- Comunicación laboral
- Compromiso empresarial
- Tratamiento de la información adecuado
- Toma de decisiones

PERFIL

- Título profesional en derecho preferiblemente con especialización en alguna de las áreas del derecho tales como administrativo comercial o laboral
- Cursos sobre patentes y marcas
- 5 años de experiencia

OBJETIVO DEL CARGO:

Asesorar a todos los departamentos que conforman Citotusa , en la aplicación de

Las normas legales que regulan los servicios, así como representarlo en los asuntos legales, litigios o controversias de carácter legal que le conciernan

FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES



EMPRESA: Citotusa S.A

FECHA: Octubre 28 de 2014

DENOMINACIÓN DEL DPTO: Planificación estratégica

NIVEL: Ejecutivo

NÚMERO DE CARGOS: 18

JEFE INMEDIATO: Presidente

FUNCIONES EN LA QUE SE DESEMPEÑA

- Elaborar las propuestas técnicas y los estudios que son la base del proceso de reflexión y de la toma de decisiones: seguimiento y evaluación del Plan Estratégico.
- Definir y formular nuevos proyectos.
- Asesorar y llevar a cabo encuestas y consultas
- Impulsar acciones de comunicación para dar a conocer los proyectos a la ciudadanía
- Planificar, diseñar y coordinar jornadas y/o talleres de inducción y capacitación en la formulación de planes de la empresa
- Consolidar los planes de la empresa
- Elaborar los manuales de normas y procedimientos de la formulación de los planes de la empresa
- Mantener comunicación e Intercambiar información en materia de planificación con los diferentes niveles jerárquicos de la empresa
- Planifica y coordina recursos humanos y materiales requeridos para el desarrollo de los planes y programas.

FUNCIONES Y HABILIDADES

- Calidad de trabajo en equipo ,confiabilidad , iniciativa
- Comunicación laboral
- Compromiso empresarial
- Tratamiento de la información adecuado

- Toma de decisiones
- Los principios y técnicas estadísticas.
- El manejo de datos estadísticos.

PERFIL

- Ing. en administración de empresas
- Cursos de desarrollo organizacional
- Curso de manejo de balance score card
- Mínimo 5 años de experiencia en el cargo de planificador estratégico

OBJETIVO DEL CARGO:

Facilitar la resolución positiva de conflictos con la utilización de técnicas de mediación estratégica.

FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES



EMPRESA: Citotusa S.A

FECHA: Octubre 28 de 2014

DENOMINACIÓN DEL DPTO: Administrativo

NIVEL: Ejecutivo

NÚMERO DE CARGOS: 22

JEFE INMEDIATO: Presidente

FUNCIONES EN LA QUE SE DESEMPEÑA

- Contabilizar las facturas emitidas y recibidas, cobra a los clientes, paga a los proveedores y plantilla, y liquida los impuestos en las fechas correspondientes.
- Departamento encargado de la planeación y ejecución de las actividades administrativas, relacionadas con la contratación, compras y suministros, manejo de personal, manejo de accionistas, manejo contable, financiero y tributarios de la empresa.
- Difundir programas de capacitación para el personal directivo, docente y de apoyo y asistencia a la educación de la Dirección.
- Adquirir, almacenar y suministrar oportunamente los materiales, mobiliario, equipo, refacciones y artículos en general, necesarios para el funcionamiento de la Dirección.

.

FUNCIONES Y HABILIDADES

- Manejo de caja chica
- Orientar y asesorar a las autoridades y demás instancias de la empresa sobre el desarrollo de las acciones administrativas.
- Elaborar Informes Mensuales de acuerdo a las labores realizadas por cada uno de los Departamentos, que están bajo la Dirección.

PERFIL

- Ing. en administración de empresas o afines
- Experiencia demostrada de 5 años en cargos similares
- Edad 25 años en adelante
- Cursos de contabilidad financiera
- Manejo de Excel (NIVEL AVANZADO)

OBJETIVO DEL CARGO:

Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de apoyo administrativo a nivel empresarial

FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES



EMPRESA: Citotusa S.A

FECHA: Octubre 28 de 2014

DENOMINACIÓN DEL DPTO: Sistemas

NIVEL: Ejecutivo

NÚMERO DE CARGOS: 22

JEFE INMEDIATO: Presidente

FUNCIONES EN LA QUE SE DESEMPEÑA

- Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas informáticos
- Administrar la configuración de la red local y de los Centros de Operación
- Administrar la infraestructura de sistemas de cómputo y redes.
- Supervisar el oportuno mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de
- Cómputo
- Mantener la integridad de datos y sistemas de información

FUNCIONES Y HABILIDADES

- Actualizar y adquirir nuevas versiones de software y equipo de cómputo
- necesario para el logro de los objetivos estratégicos.
- Programar y tener actualizado el sistema de la plaza de toros Ambato y Perú
- Renovar y adquirir licencias de programas para toda la empresa
- Mantenimiento en las redes de área local de las plaza de toros Ambato ,Perú Oficinas en el CCI
- Dar soporte en los días de feria en los diferentes puntos de venta tanto en quito ,Ambato ,Perú
- Migrar información.

PERFIL

- Ing. en Sistemas
- Indispensable diplomado en programación
- Cursos de redes y telecomunicaciones
- Inglés 100%
- Experiencia
- 3 años implementando sistemas de cómputo
- 3 años en planeación y desarrollo de sistemas de redes
- 4 años programando en los diferentes lenguajes de la informática

OBJETIVO DEL CARGO:

Planear, organizar, establecer y mantener en operación los sistemas de Información y el equipo de cómputo de las diferentes áreas administrativas que permitan el adecuado desempeño, modernización y simplificación del Procesamiento de datos en la empresa

FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES



EMPRESA: Citotusa S.A

FECHA: Octubre 28 de 2014

DENOMINACIÓN DEL DPTO: Talento Humano

NIVEL: Ejecutivo

NÚMERO DE CARGOS: 22

JEFE INMEDIATO: Presidente

FUNCIONES EN LA QUE SE DESEMPEÑA

- Actuar de forma coherente con la misión, visión y valores corporativos.
- Coordinar el proceso de selección del personal y asegurar la contratación del mismo bajo las condiciones definidas por la Gerencia General y las políticas de la compañía.
- Garantizar el pago de salarios y prestaciones sociales legales, derivados de la contratación laboral de todos los empleados de la empresa.
- Coordinar la aplicación del Balance de Desempeño a los trabajadores de la compañía.
- -Atender a las necesidades e inquietudes específicas de los trabajadores en beneficio del normal desempeño de sus labores.
-

FUNCIONES Y HABILIDADES

- Asesorar a las diferentes áreas para el manejo adecuado del talento humano
- Realizar análisis de cargos y estudios de salarios para la creación y mantenimiento de estructuras salariales, fijación de políticas salariales y ubicación del personal en los mismos.

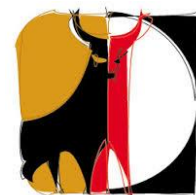
PERFIL

- Administración de Recursos Humanos, Ingeniero Industrial, Administración de Empresas o profesiones Afines
- Experiencia en Relaciones industriales, derecho laboral, planes de mejoramiento y desarrollo personal, manejo de las páginas del mrl ,Jess
- Experiencia comprobada de 5 años en cargos similares

OBJETIVO DEL CARGO:

Planear, dirigir y controlar las actividades orientadas a dar cumplimiento a la misión, política y objetivos del Área, a través de los diferentes procesos involucrados en el sistema de Gestión Humana.

FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES



EMPRESA: Citotusa S.A

FECHA: Octubre 28 de 2014

DENOMINACIÓN DEL DPTO: Producción

NIVEL: Ejecutivo

NÚMERO DE CARGOS: 22

JEFE INMEDIATO: Presidente

FUNCIONES EN LA QUE SE DESEMPEÑA

- Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo de la producción, productos, plantear las mejoras que tengan lugar; mejorando así la calidad de los servicios
- Garantizar en colaboración con los responsables de los departamentos de Recursos Humanos y Aseguramiento de Calidad, que se imparta una formación inicial y continuada, Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la empresa.
- Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de producción suministrado por la Gerencia de Planeación,

FUNCIONES Y HABILIDADES

- Presentar a la Gerencia de Operaciones reportes de tiempos de producción, horas hábiles laboradas, permisos y ausentismos, que permitirán medir la realidad del rendimiento horas hombres.
- Velar por la aplicación periódica de la evaluación de desempeño de su personal Higiene y Seguridad Industrial y cualquier otra información impartida a través de los programas de capacitación, y necesaria para alcanzar los niveles de calidad y productividad esperados.
- Colaborar con sus conocimientos cuando se requiera remodelar o implementar
- un área en la compañía.

PERFIL

- Ingeniero Industrial, Administración de Empresas o profesiones Afines
- Experiencia en Relaciones industriales,
- Manejo de office
- Experiencia mínima de 5 años en cargos similares

OBJETIVO DEL CARGO:

Responsable directo del análisis, planeación y ejecución de planes que implican nuevos proyectos

**FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
LABORALES**

EMPRESA: Citotusa S.A

FECHA: Octubre 28 de 2014

DENOMINACIÓN DEL DPTO: Ventas

NIVEL: Ejecutivo

NÚMERO DE CARGOS: 5

JEFE INMEDIATO: Presidente

FUNCIONES EN LA QUE SE DESEMPEÑA

- Mantenerse permanentemente actualizado sobre los productos de la empresa para poder brindar información adecuada y capacitar a su equipo.
- Verificar que los Ejecutivos de Ventas tengan una excelente presentación personal frente a sus clientes
- Llevar un control diario de las ventas realizadas, elaborando cuadros de seguimiento por colaborador y otros reportes de gestión que le sean solicitados.

FUNCIONES Y HABILIDADES

- Supervisar a su equipo e
- Cuadrar cajas
- Enviar informes a gerencia sobre los valores de ventas diarias
- Conciliación de cuentas
- Compromiso / Coherencia / Iniciativa / Orientación al Cliente / Trabajo en Equipo / Perseverancia.

PERFIL

- Licenciatura en Administración de Empresas
- Cursos de comercio internacional
- 3 años de experiencia en cargos similares

OBJETIVO DEL CARGO:

Liderar el departamento de Ventas Adquirir y abastecer adecuada y oportunamente los servicios necesarios para el desarrollo de la operación comercial, obteniendo siempre el mejor precio, calidad y servicio

Encuestas

Se realizó dos tipos de encuestas una dirigida a los aficionados a asistentes a la feria de Quito y la otra a empleados de la empresa Citotusa S.A

A si mismo para darle fortaleza a la investigación se realizaron las encuestas a personalidades identificadas con el mundo del toro

Población y muestra

La muestra se obtendrá del universo que en este caso son los asistentes de la feria de Quito Jesús del gran poder partiendo del aforo de la plaza de toros Quito que alberga a 15,000 espectadores. En donde se incluyen los asistentes, los aficionados los periodistas taurinos, los miembros de las peñas taurinas y los turistas asistentes a la feria de Quito

De acuerdo con el número de personas que formen parte del universo se tomara una muestra representativa para que participe en esta investigación

Para la otra encuesta no es necesario utilizar una fórmula ya que los empleados de la empresa son muy pocos por ende se les realizara la encuesta a las 15 personas que laboran actualmente en Citotusa

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

n= Muestra

Z= Nivel de Confiabilidad= 1.96

N= Universo =

P=Probabilidad positiva:0.50

Q=Probabilidad negativa: 0.50

E= Margen de error= 0.06

CALCULO DE LA MUESTRA DE LA PERSONAS QUE ESTÁN A FAVOR DE LA FERIA DE QUITO

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

n= Muestra
Z= Nivel de Confiabilidad= 1.96
N= Universo = 15.000
P=Probabilidad positiva: 0.50
Q=Probabilidad negativa: 0.50
E= Margen de error= 0.06

$$n = \frac{(1,96)^2 * 15.000 * 0.5 * 0.5}{(0.06)^2 (15000 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} =$$

$$n = \frac{3,8416 * 15.000 * 0.5 * 0.5}{0,0036(14999) + 3,8416 * 0.5 * 0.5} =$$

$$n = \frac{14406}{53,9964 + 0,9604} \Rightarrow n = \frac{14406}{54,9568} =$$

$$\mathbf{N = 262,133} \Rightarrow \mathbf{N = 263}$$

Total de encuestas a realizar 263



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIDAD RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL

ENCUESTA PARA EL DESARROLLO DE TESIS

El objetivo de esta encuesta es obtener información acerca de las corridas de toros en la ciudad de Quito

Marque con una equis (x), en la alternativa que usted considere conveniente

1) Está usted de acuerdo en que se realicen corridas de toros en la ciudad de Quito, según lo estipulado en la nueva Ley. (Se prohíbe la muerte del toro en el ruedo)

SI

NO

2) Desearía que las corridas de toros sean declaradas como patrimonio Intangible de la Humanidad por la UNESCO

SI

NO

3) En el caso de no realizar el evento taurino en la ciudad de Quito estaría dispuesto a asistir a las corridas de toros en la ciudad de Ambato (Ecuador) y Lima (Perú)

SI

NO

4) En el siguiente enunciado se enumeran algunos eventos alternos a realizarse en la plaza de toros Quito indique que evento es de su agrado (se pueden marcar todas las repuestas)

☐

- Rodeos montubios
- Clases de tauromaquia
- Charlas y conferencias con toreros de renombre
- Cursos de gastronomía española
- Conciertos con artistas nacionales e internacionales
- Eventos circenses
- Concursos de caballos de paso

5) Descendería conocer el hábitat del toro de lidia mediante salidas mensuales desde la ciudad de Quito hacia Latacunga (lugar donde se crían los toros)

Si NO

6) La empresa plantea realizar un evento el 6 de diciembre para conmemorar la Fundación de la ciudad de Quito, estaría dispuesto a asistir a dicho evento sabiendo que se van a realizar las siguientes actividades :

Corrida con toreros ecuatorianos (sin muerte del animal en el ruedo)

Concurso de comida típica

Campeonato de 40

Elección de la Quiéteña bonita

SI NO

7) Según su criterio que evento es el más representativo de la ciudad de Quito

- Elección de la reina de Quito
- Feria de Quito Jesús del gran poder (TOROS)
- Desfile de la confraternidad
- Campeonato de 40
- Campeonato de coches de madera
- Feria de comida y dulces típicos



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIDAD RECURSOS HUMANOS

ENCUESTA PARA EL DESARROLLO DE TESIS

El objetivo de esta encuesta será evaluar el nivel de satisfacción en general de nuestros empleados con la empresa. Por favor dedique unos minutos a completar dicha información.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

INSTRUCCIONES

Marque con una equis (x), en la alternativa que usted considere conveniente

1) Conoce la misión y visión de la empresa

SI NO

2) Conoce los objetivos de la empresa

SI NO

3) La empresa cuenta con políticas, metas y estrategias que se aplican

SI NO

4) La capacitación del personal se realiza de forma

Mensual trimestral anual no existe

5) Como se sienten los empleados con respecto de los beneficios que reciben

Satisfechos

Insatisfechos

6) Se siente orgulloso de pertenecer a Citotusa

Si

NO

7) Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe

SI

No

8) Existe una buena comunicación entre jefes y subordinados

SI

NO

9) Se considera una persona resistente al cambio

SI

NO

10) Se planea realizar cambios en los procesos de la empresa para buscar la mejora continua está dispuesto a colaborar en este nuevo reto que se presenta

Si

NO

11) Estaría dispuesto a someterse a evaluaciones continuas

SI

NO

12) Su puesto está en relación con su titulación académica?

SI

NO

13) Se siente realizado en su trabajo?

SI

NO

TABULACION

) Está usted de acuerdo en que se realicen corridas de toros en la ciudad de Quito, según lo estipulado en la nueva Ley. (Se prohíbe la muerte del toro en el ruedo)

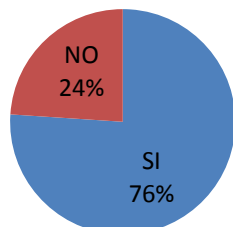
ESTA DE ACUERDO	N	PORCENTAJE
SI	250	95,06%
NO	13	4,94%
TOTAL	263	100,00%



2) Desearía que las corridas de toros sean declaradas como patrimonio Intangible de la Humanidad por la UNESCO

RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SI	200	76,05
NO	63	23,95
TOTAL	263	100,00

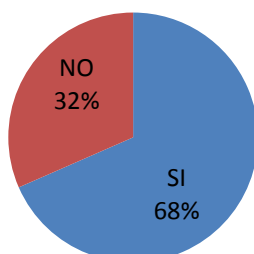
**DESEARIA QUE SE DECLARE
PARTRIMONIO INTANGIBLE**



3) En el caso de no realizar el evento taurino en la ciudad de Quito estaría dispuesto a asistir a las corridas de toros en la ciudad de Ambato (Ecuador) y Lima (Perú)

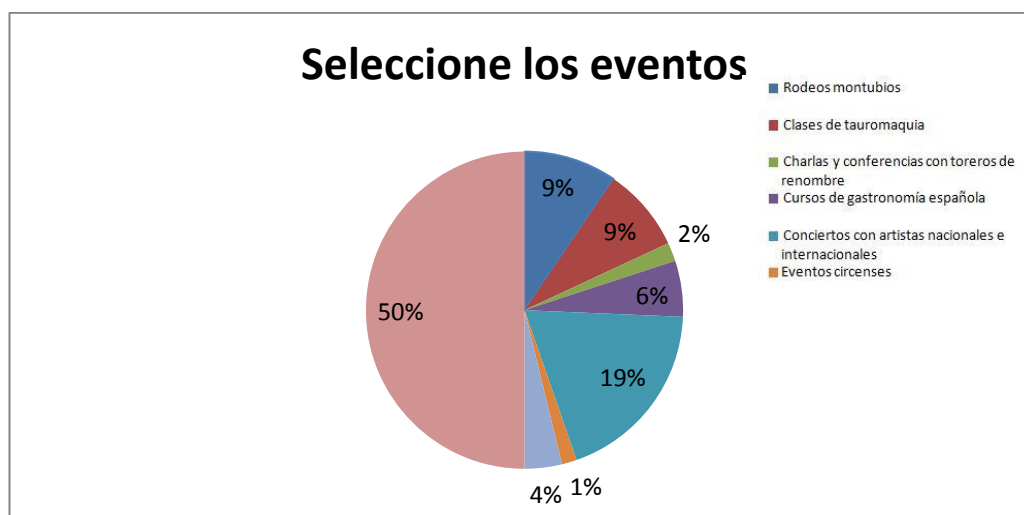
RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SI	180	68,44
NO	83	31,56
TOTAL	263	100,00

**ESTARIA DISPUESTO ASISTIR
A LAS CORRIDAS EN AMBATO
Y PERU**



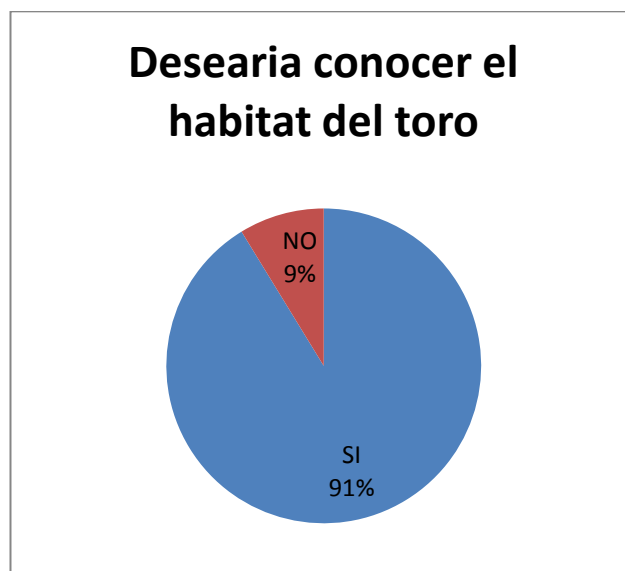
4) En el siguiente enunciado se enumeran algunos eventos alternos a realizarse en la plaza de toros Quito indique que evento es de su agrado (se pueden marcar todas las repuestas)

RESPUESTA	N	PORCENTAJE
Rodeos montubios	50	19,01
Clases de tauromaquia	45	17,11
Charlas y conferencias con toreros de renombre	10	3,80
Cursos de gastronomía española	30	11,41
Conciertos con artistas nacionales e internacionales	100	38,02
Eventos circenses	8	3,04
Concursos de caballos de paso	20	7,60
TOTAL	263	100,00



5) Desearía conocer el hábitat del toro de lidia mediante salidas mensuales desde la ciudad de Quito hacia Latacunga (lugar donde se crían los toros)

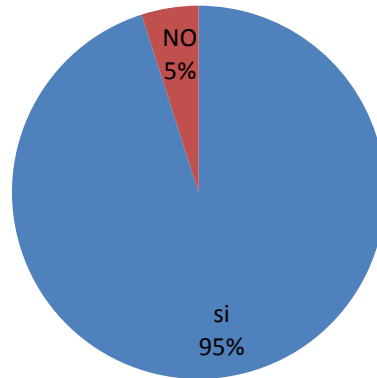
RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SI	240	91,25
NO	23	8,75
TOTAL	263	100,00



6) La empresa plantea realizar un evento el 6 de diciembre para conmemorar la Fundación de la ciudad de Quito, estaría dispuesto a asistir a dicho evento sabiendo que se van a realizar las siguientes actividades :

RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SI	250	95,06
NO	13	4,94
TOTAL	263	100,00

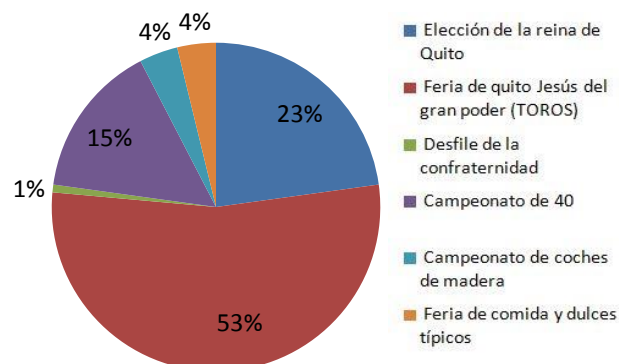
Asistiría al evento



7) Según su criterio que evento es el más representativo de la ciudad de Quito

RESPUESTA	N	PORCENTAJE
Elección de la reina de Quito	60	22,81
Feria de Quito Jesús del Gran Poder (TOROS)	141	53,61
Desfile de la Confraternidad	2	0,76
Campeonato de 40	40	15,21
Campeonato de coches de madera	10	3,80
Feria de comida y dulces típicos	10	3,80
TOTAL	263	100,00

CUAL ES EL MAS REPRESENTATIVO



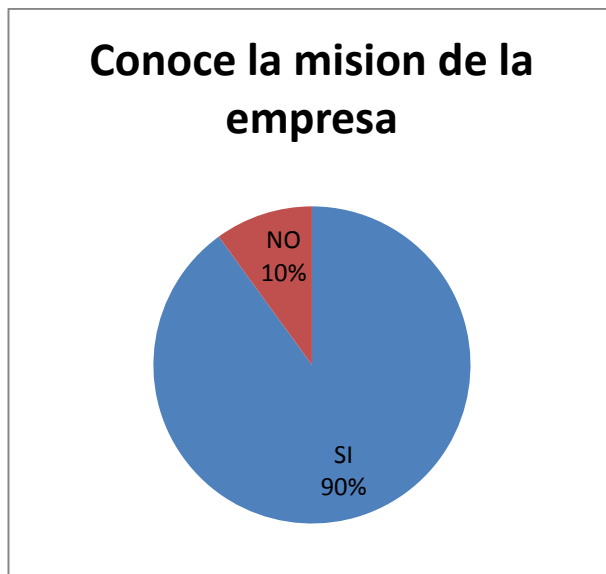
ANÁLISIS

Mediante las encuestas se pudo observar que La mayoría de personas estarían dispuestas a asistir a los eventos taurinos a pesar de no existir la muerte del toro en el ruedo ,estos datos que se han obtenido son favorables ya que en la mayoría de respuestas perduro el si ,por otro lado se puede observar que en el caso de que la empresa decida realizar eventos alternos como festivales conciertos , congresos , el público está dispuesto a acudir a dichos eventos por lo tanto con estas respuestas se podría decir que este proyecto es viable y que cuenta con el apoyo de aficionados Taurinos y no Taurinos en la ciudad de Quito

TABULACION 2DA ENCUESTA

1) Conoce la misión y visión de la empresa

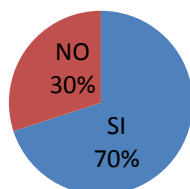
RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SI	9	90,00
NO	1	10,00
TOTAL	10	100,00



2) Conoce los objetivos de la empresa

RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SI	7	70,00
NO	3	30,00
TOTAL	10	100,00

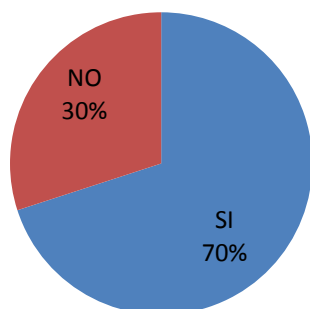
CONOCE LOS OBJETIVOS



3) La empresa cuenta con políticas, metas y estrategias que se aplican

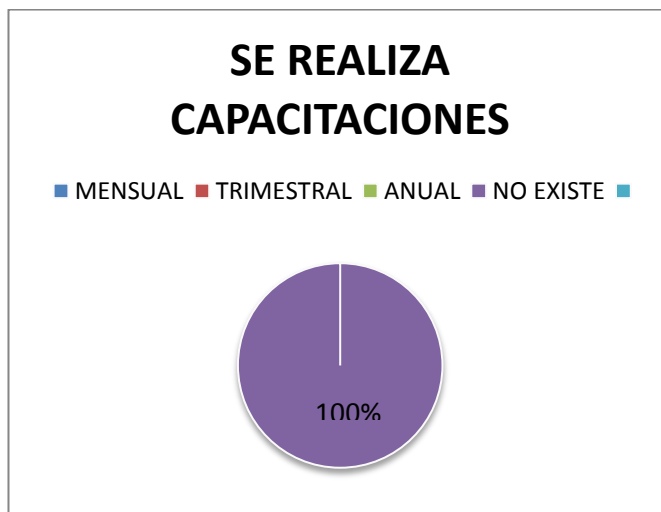
RESPUESTA	Nº	PORCENTAJE
SI	7	70,00
NO	3	30,00
TOTAL	10	100,00

LA EMPRESA CUENTA CON POLITICAS,METAS Y ESTRATEGIAS



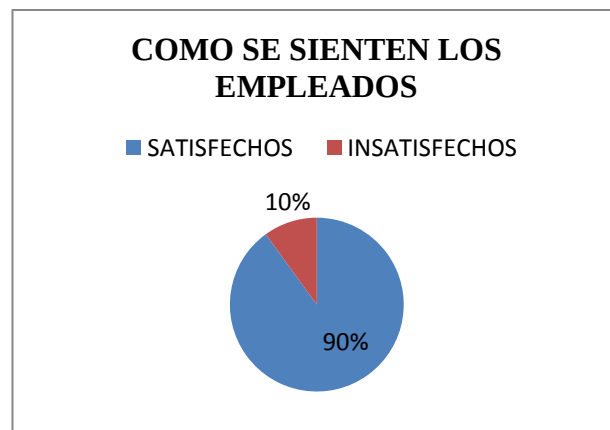
4) La capacitación del personal se realiza de forma

RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
MENSUAL	0	-
TRIMESTRAL	0	-
ANUAL	0	-
NO EXISTE	10	100,00
TOTAL	10	



5) Como se sienten los empleados con respecto de los beneficios que reciben

RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SATISFECHOS	9	90,00
INSATISFECHOS	1	10,00
TOTAL	10	100,00



6) Se siente orgulloso de pertenecer a Citotusa

RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SATISFECHOS	10	100,00
INSATISFECHOS	0	-
TOTAL	10	100,00



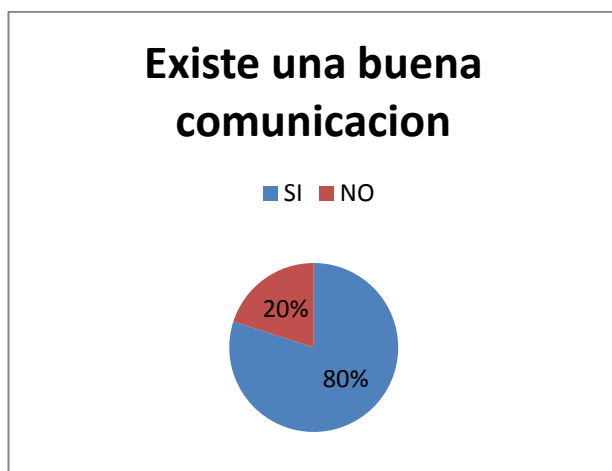
7) Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe

RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SI	6	60,00
NO	4	40,00
TOTAL	10	100,00



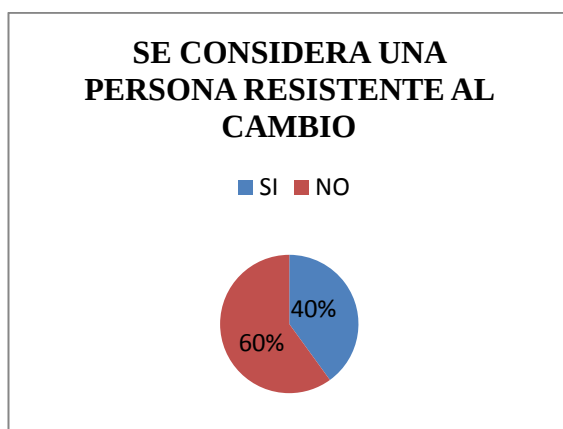
8) Existe una buena comunicación entre jefes y subordinados

RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SI	8	80,00
NO	2	20,00
TOTAL	10	100,00



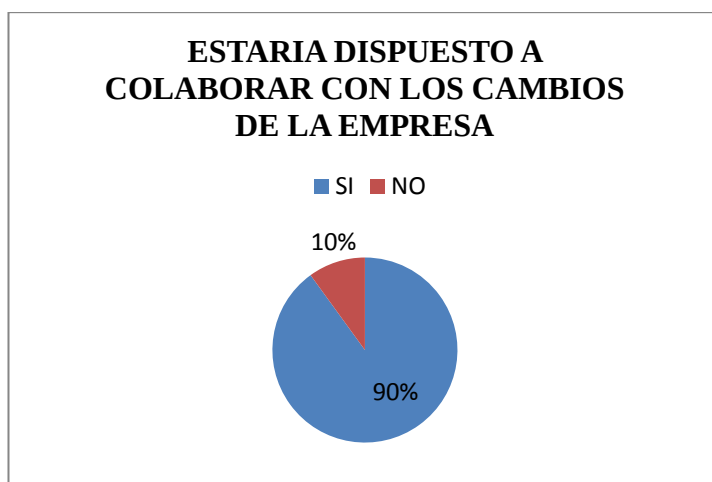
9) Se considera una persona resistente al cambio

RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SI	4	40,00
NO	6	60,00
TOTAL	10	100,00



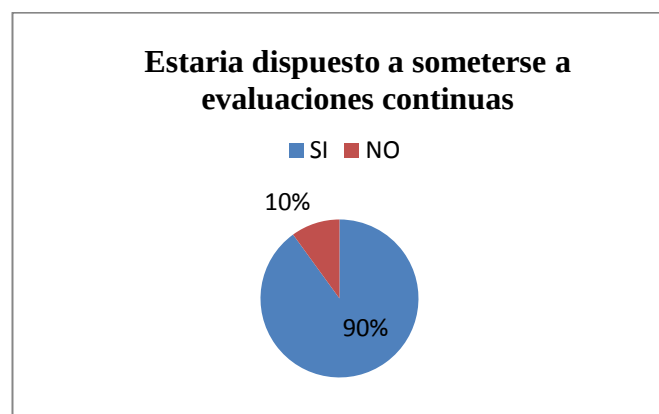
10) Se planea realizar cambios en los procesos de la empresa para buscar la mejora continua está dispuesto a colaborar en este nuevo reto que se presenta

RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SI	9	90,00
NO	1	10,00
TOTAL	10	100,00



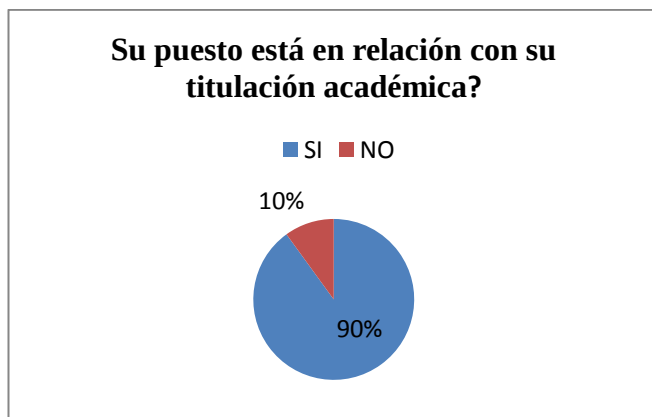
11) Estaría dispuesto a someterse a evaluaciones continuas

RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SI	9	90,00
NO	1	10,00
TOTAL	10	100,00



12) Su puesto está en relación con su titulación académica?

RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SI	9	90,00
NO	1	10,00
TOTAL	10	100,00



13) Se siente realizado en su trabajo?

RESPUESTA	N°	PORCENTAJE
SI	9	90,00
NO	1	10,00
TOTAL	10	100,00



ANALISIS

Según los datos obtenidos se puede observar que los colaboradores de Citotusa tienen algunas dudas sobre la filosofía corporativa, además no se les esta brindando una adecuada capacitación de ahí es donde parten los problemas de la empresa ,por otro lado los empleados se sienten satisfechos de pertenecer a Citotusa ese es un aspecto bastante favorable ya que se cuenta con un equipo comprometido con la empresa que está dispuesto a colaborar con los directivos en este cambio que tendrá la empresa próximamente

FOTOS DE LA FERIA DE QUITO JESUS DEL GRAN PODER



EL MERCADO TAURINO Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL FUTURO, PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CITOTUSA S.A (PLAZA DE TOROS QUITO)



FOTOS DE:ANDREA GUEVARA

FOTOS DEL ESTADO ACTUAL DE LA PLAZA DE TOROS QUITO

EI MERCADO TAURINO Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL FUTURO, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CITOTUSA S.A (PLAZA DE TOROS QUITO)



EL MERCADO TAURINO Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL FUTURO, PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CITOTUSA S.A (PLAZA DE TOROS QUITO)



**EI MERCADO TAURINO Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL FUTURO, PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CITOTUSA S.A (PLAZA DE TOROS QUITO)**



Fotos de :Liseth Vaca

EL MERCADO TAURINO Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL FUTURO, PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CITOTUSA S.A (PLAZA DE TOROS QUITO)



PLAZA DE TOROS AMBATO



EL MERCADO TAURINO Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL FUTURO, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CITOTUSA S.A (PLAZA DE TOROS QUITO)



FOTOS DE: Liseth Vaca

**EI MERCADO TAURINO Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL FUTURO, PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CITOTUSA S.A (PLAZA DE TOROS QUITO)**

FINCA EN LLOA LUGAR DONDE SE CRIA EL GANADO DE LIDIA



**EI MERCADO TAURINO Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL FUTURO, PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CITOTUSA S.A (PLAZA DE TOROS QUITO)**



Fotos de: Andrea Guevara