

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
DIRECCION DE POSTGRADOS DE NEGOCIOS**

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE

**MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
CON MENCIÓN EN
DIRECCION ESTRATEGICA**

**ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA REACTIVACION Y
REPOSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FRESH FOOD CIA. LTDA. EN EL
SECTOR AGROINDUSTRIAL DEL ECUADOR**

**Elaborado por
ING. JUAN PABLO ALMEIDA GRANJA**

**Dirigido por
ECON. GARY FLOR GARCIA**

Abril, 2012

Quito - Ecuador

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRAFICO DEL TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

MAESTRIA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON MENCIÓN EN DIRECCION ESTRATEGICA

TITULO: ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA REACTIVACION Y REPOSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FRESH FOOD CIA. LTDA. EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL DEL ECUADOR

AUTOR: Ing. Juan Pablo Almeida

DIRECTOR: Econ. Gary Flor

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS: N/A

FECHA DE ENTREGA DE TESIS: 26 de abril del 2012

GRADO ACADEMICO OBTENIDO: MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

NUMERO DE PAGINAS: 106

ANEXOS: 1

RESUMEN:

En este trabajo de grado se realiza un análisis de la empresa Fresh Food y su posible reactivación en el mercado de la agroindustria del Ecuador, lo cual concluye con la elaboración de un Plan Estratégico para que reinicie sus operaciones. Como primer paso se realiza un análisis tanto de los clientes externos como internos y el análisis estratégico externo e interno de la situación actual de la empresa y del sector; para esto, es primordial analizar todas las variables que inciden o pueden incidir en el proceso de reactivación, mediante un análisis FODA y un análisis de las matrices de factores internos, externos y de perfil competitivo. También se realiza un análisis en base a la teoría de las 5 fuerzas de Porter, todo esto, como base para establecer los parámetros bajo los cuales se establece el Plan estratégico. Así, se define la visión de la empresa para un periodo de 3 años y se establece la misión de la compañía con la cual se reabrirá, ésta está enfocada a la manera en que dará inicio a sus operaciones y que deberá ser conocida y asimilada por todo su personal operativo, ejecutivo y directivo; por otro lado, se detalla los principio y valores corporativos que serán transmitidos a los empleados. Posteriormente, se establecen los objetivos tanto generales como específicos, los cuales serán los pilares sobre los cuales se pondrá en marcha el plan estratégico; estos objetivos específicos se los define por áreas funcionales globales tales como Producción, Comercialización, Financiera y Administrativa. Luego, se definen las estrategias que se aplicarán para el cumplimiento de cada uno de los objetivos y finalmente se procede a la estructuración del Plan de implementación, en el cual se indica a detalle cada una de las actividades que se llevarán a cabo para cumplir cada estrategia en relación a cada objetivo, que en su conjunto nos lleva a dar cumplimiento al Plan Estratégico.

Del estudio realizado, se desprende la factibilidad de reactivar la empresa, para lo cual es importante considerar ciertos factores claves de éxito que se identifican como los principales aspectos a considerar, de manera que se logre dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y por lo tanto tener un éxito sustentable en el tiempo para la empresa en el largo plazo.

Este plan estratégico servirá no solo como base para el inicio de las operaciones y el camino bajo el cual la empresa va a operar, sino que será parte fundamental al momento de conseguir tanto el financiamiento, como la de participar a potenciales socios de la ventaja que se tiene respecto del resto de los actores de mercado al contar con un plan estratégico, lo cual conduce a obtener un buen posicionamiento en el mercado y por lo tanto a la espera de rentabilidad adecuada para los socios.

PALABRAS CLAVES: Plan Estratégico
Visión
Misión
Análisis Interno
Análisis Externo
Objetivos Estratégicos
Estrategias
Plan de implementación

MATERIA PRINCIPAL: Planeación Estratégica

MATERIA SECUNDARIA: Administración de Negocios

TRADUCCION AL INGLES

TITLE: ELABORATION OF A STRATEGIC PLAN FOR THE REVITALIZATION AND REPOSITIONING OF THE COMPANY FRESH FOOD CIA. LTDA. IN THE AGRO-INDUSTRIAL SECTOR OF ECUADOR

ABSTRACT:

In this paper grade, is made an analysis of the Fresh Food Company and its possible revival in the agribusiness market of Ecuador, which concludes with the preparation of a strategic plan to restart its operations. As a first step an analysis of both external and internal customers and external and internal strategic analysis of the current situation of the company and industry and for this, it is essential to analyze all the variables that affect or may affect the process recovery, through a SWOT analysis and matrix analysis of internal and external factors, and competitive edge. Also performed an analysis based on the theory of Porter's 5 forces, all of this as a basis for establishing the parameters under which establishes the Strategic Plan. Thus, we define the vision of the company for a period of 3 years and established the mission of the company which will reopen, it is focused on how they will be operational and should be known and assimilated by all its operational staff, executive and management, on the other hand, details the beginning and corporate values that will be transmitted to employees. Later down the general and specific objectives, which are the pillars on which will start the strategic plan these specific objectives are defined by global functional areas such as Production, Marketing, Finance and Administration. Then, define the strategies to be implemented for compliance with each of the objectives and finally comes to structuring the implementation plan, which outlined in detail each of the activities to be carried out to meet each strategy in relation to each objective, which together leads us to comply with the Strategic Plan. From the study, shows the feasibility of reviving the company, which is important to consider certain key success factors identified as major issues to consider, so as to achieve to fulfill the strategic objectives and therefore have sustainable success in time for the company in the long run. This strategic plan will serve not only as a basis for the start of operations and the way in which the business will operate, but will be a fundamental part upon getting as much funding as potential partners to participate in the advantage that have respect for other market actors to have a strategic plan, leading to obtain a good market position and therefore awaiting adequate return for shareholders.

KEY WORDS: Strategic Plan
Vision
Mission
Internal analysis
External análisis
Strategic Objectives
Strategies
Implementation plan

FIRMAS:

.....
DIRECTOR

.....
GRADUADO

SINTESIS

El propósito de este trabajo es elaborar un plan estratégico para reactivar y reposicionar en el mercado agroindustrial a la empresa Fresh Food Cía. Ltda., considerando que esta fue una empresa que ya formó parte de la cadena de exportación a nivel nacional. El desarrollo de este trabajo se lo ha venido realizando durante este año 2011, en la ciudad de Quito, con análisis de los principales actores que se encuentran en las provincias de Pichincha y Cotopaxi.

Como se podrá observar en el trabajo propiamente dicho, previo a establecer la definición de objetivos y estrategias, se aplicó el procedimiento para el análisis del macro y micro entorno, así como el análisis interno de la empresa, considerando su funcionamiento anterior y lo que se espera sea una vez que entre en operación nuevamente.

Del estudio realizado se desprende la factibilidad de repotenciar a la empresa y establecerla de manera que con la posibilidad de obtener financiamiento o abrir su capital, se pueda competir dentro de este mercado, para lo cual será básico la aplicación de un plan estratégico, en orden de administrar una empresa de manera planificada.

Una parte importante a considerar es la continua demanda que existe por el brócoli ecuatoriano, lo cual hace que en este mercado, todo lo que se produce se venda.

CAPITULO 1: RESUMEN DEL PLAN DE TESIS

1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Elaboración de un plan estratégico para la reactivación y reposicionamiento de la empresa Fresh Food Cía. Ltda. en el sector agroindustrial del Ecuador.

1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del problema

1.2.1.1 Antecedentes

El estudio se enfocará en la empresa Fresh Food Cía. Ltda., la cual participó como un actor activo en la cadena de exportación de brócoli, siendo su actividad principal el corte de brócoli en florets, comúnmente conocido en el medio como floreteo de brócoli, producto que fue vendido a las empresas exportadoras para su procesamiento y posterior exportación.

Siendo un negocio familiar, posteriormente por su crecimiento y por requerimiento de los clientes tuvo que constituirse en compañía y cumplir con los estándares internacionales para empresas de manejo de alimentos.

Después de varios años de operación, se presentaron algunos factores externos que provocaron una disminución de la producción de este vegetal y por lo tanto una baja en los volúmenes de procesamiento, lo que había conducido a los accionistas a tomar la decisión de parar las operaciones de la empresa.

En este sentido, se buscará reestructurar a la empresa para repotenciarla y convertirla nuevamente en un ente participativo en este mercado, pero en calidad de exportadora.

1.2.1.2 Situación actual: síntomas y causas

En la actualidad, la empresa no está operando, dado que decisiones gubernamentales llevaron a que el volumen de producción disminuyera considerablemente, en especial por la expectativa de temas arancelarios, relacionados con la renovación de la Ley de Preferencia Arancelarias Andinas con los Estados Unidos de Norteamérica, conocido como ATPDEA por sus siglas en inglés. En razón de que para ese entonces se operaba como proveedores de una empresa exportadora que vendía su mayor cantidad de producto a los EEUU, la empresa se vio seriamente afectada por los volúmenes de producción.

Con lo expuesto, para reiniciar el negocio y establecerlo como una empresa exportadora, es importante diseñar un plan estratégico con un profundo análisis de las variables internas y externas que afectan a este negocio. Contrario a lo actuado en el pasado, esta vez, es necesario arrancar el negocio con una planeación estratégica, que logre corregir los errores cometidos y evitar encontrarse con situaciones que se las pueden mitigar mediante una buena planeación.

1.2.1.3 Pronóstico

Al existir una demanda insatisfecha del producto en el mercado internacional, el no actuar para reiniciar las operaciones de la empresa con un conocimiento más profundo del negocio, implica la pérdida de oportunidades de desarrollo tanto para los accionistas como para la sociedad y el desarrollo del país.

Cabe mencionar que hay actores del negocio e inversionistas que están a la expectativa de que se emprenda con el proyecto de ser una empresa exportadora, ya que les gustaría ser parte del mismo.

Es importante resaltar que para no tener un impacto en el año 2013, cuando haya vencido nuevamente el ATPDEA, será necesario definir los mercados a los que se atenderá, al considerar que hay una demanda continua que no es posible cubrirla por nuestro país. Para el efecto, en el cuadro N° 1, se muestran datos de oferta y demanda del producto a nivel nacional y mundial con cifras al 2010:

CUADRO N° 1
OFERTA Y DEMANDA DE BROCOLI

Demanda Mundial:	757,082 TN
Exportaciones de Ecuador:	34,041 TN (4,5% de la demanda mundial)
Importaciones:	Europa: 62%
	Asia: 23%
	EEUU y Canadá: 13%
	Otros: 2%

Fuente: página Web de Trademap (http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx)

Elaborado por: El Autor

1.2.1.4 Control al pronóstico

Tomada la decisión por parte de los accionistas de reactivar la empresa, será fundamental culminar con la elaboración de un plan estratégico que conduzca a tomar decisiones estratégicas tanto comerciales, de financiamiento y de producción, las cuales clarificarán el escenario en que operará la compañía.

En lo referente al mercado, es necesario contar con clientes o dealers internacionales para cubrir parte de la demanda del mercado norteamericano, europeo y asiático. Siendo el mercado norteamericano interesante por la rentabilidad que deja la venta de producto a ese país, es importante analizar los escenarios que se pueden presentar cuando venza nuevamente las preferencias arancelarias del ATPDEA.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cuál es el plan estratégico idóneo que sirva de base a la empresa Fresh Food para reactivar sus operaciones y reposicionarse en el mercado como un actor importante en el procesamiento y exportación de brócoli?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las ventajas o desventajas que presenta el país para invertir en el sector agroindustrial?
- ¿Cuál es la situación actual de los actores de mercados nacionales en la cadena de exportación de brócoli?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que hacen meritorio la reactivación y reposicionamiento de Fresh Food?

- ¿Qué fortalezas y debilidades ha tenido y tendrá la empresa para lograr un éxito sostenido en el tiempo?
- ¿Cuál sería la estrategia macro que la empresa tendría que plantearse para ingresar al mercado de procesamiento y exportación de brócoli?
- ¿Cuáles son las estrategias financieras, comerciales y de producción que la empresa debe adoptar para posicionarse exitosamente en los primeros años de operación?
- ¿Cuáles serán los factores claves de éxito que harán que Fresh Food sea una empresa rentable y sustentable en el largo plazo?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para un período de tres años que sirva de base para que Fresh Food reinicie sus operaciones y se posicione en el mercado como una empresa eficiente en el procesamiento y exportación de brócoli.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar las principales fuerzas competitivas en el sector agroindustrial de procesamiento y exportación de brócoli, así como un análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (F.O.D.A.) que permitan consolidar el plan estratégico.

- Definir la estrategia general con la cual Fresh Food reingresará al mercado, así como las posibles estrategias de financiamiento, comerciales y de producción, que harán factible el inicio de las operaciones.
- Diseñar un plan de implementación con el propósito de consolidar las metas de producción, ventas y rentabilidad para el período de ejecución del plan estratégico.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación teórica

Con el propósito de complementar la experiencia obtenida en el mercado, es importante realizar un análisis y aplicación de las principales teorías y conceptos de planeación estratégica como los análisis PEST, FODA, 5 fuerzas competitivas de Porter, formulación de estrategias, entre otros, que lleven a realizar en primer lugar un análisis del entorno, para luego definir los objetivos y estrategias de la empresa y finalmente implementarlos bajo un esquema de control a un plan de ejecución. Sin embargo, las teorías que se apliquen deberán ser formuladas en base a la realidad política y económica del país.

1.4.2 Justificación metodológica

Dado que se busca realizar una aplicación real de la investigación, el llegar a establecer estrategias y conclusiones en base a análisis previos, y el uso de técnicas y métodos apropiados para la definición del plan estratégico, hace que se puedan contar con elementos certeros que formen parte de la información base a utilizarse, por lo cual los

parámetros establecidos para diseñar un plan estratégico son los más óptimos en el desarrollo de este estudio, el cual además podría servir de base para aplicar a empresas que tengan objetivos similares o emprendimientos en el sector agroindustrial.

1.4.3 Justificación práctica

La consecución de un plan estratégico, será el elemento básico que defina el camino por el cual se dará el reinicio de operaciones y reposicionamiento de la empresa, así como servirá de base para exponer ante potenciales socios y/o inversionistas la ventaja de ser parte de un proyecto de largo plazo.

En definitiva, el reiniciar operaciones con una base plasmada en un plan estratégico, cubrirá las deficiencias que la empresa tuvo cuando inició sus operaciones por primera vez, más aún cuando ahora se busca darle un enfoque empresarial, con el cual se espera tener resultados óptimos.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

El concepto de planificación estratégica data desde tiempos en que se desarrollaban acciones bélicas en la China, época en la cual se escribieron textos sobre estrategia militar, los cuales han sido acoplados para manejo de estrategias empresariales, como es el caso de El Arte de la Guerra, Sun Tzu (1832).

La planificación estratégica ha tomado mucha importancia en los últimos tiempos debido al cambiante entorno en que gira el mundo empresarial; si bien, siempre han existido cambios que las empresas han tenido que afrontar, en la actualidad la rapidez con

la que los factores externos varían hace que los directivos o dueños de empresas requieran habilidad para acoplarse a los mismos. Sin embargo, hay cambios que pueden presentarse sin que se tenga mucho tiempo para analizarlos, por lo que el tener un conocimiento claro de dónde se está en la actualidad y hacia dónde buscan llegar las organizaciones hace que un plan estratégico sea la herramienta óptima para poder tomar decisiones estratégicas cuando eventos repentinos se presentan en el entorno empresarial.

La falta de elaboración de planes estratégicos y definiciones internas empresariales ha hecho que muchas de las empresas hayan quebrado, por lo que especialmente es importante considerar la realidad ecuatoriana, en la que al ser una economía en proceso de desarrollo y al tener ambientes políticos demasiado cambiantes, la planificación estratégica juega un papel fundamental en el desempeño de las organizaciones.

1.5.1 Marco de referencia teórico

Para efectos de este análisis se ha considerado las teorías planteadas por los autores Arthur Thompson y Fred David, respecto de los pasos a seguir para realizar una planeación estratégica. De este modo, se especificará cuáles son los esquemas de cada uno y posteriormente se definirá cuál alternativa será la más adecuada para el caso que nos ocupa.

Por un lado, el autor Thompson en su libro Administración estratégica, establece cinco pasos para la elaboración y ejecución de una estrategia, los cuales se detallan a continuación:

1. Desarrollar una visión estratégica
2. Establecer los objetivos y emplearlos como señales para medir el desempeño

3. Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida
5. Evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas

A continuación, el autor realiza un análisis de las 5 fuerzas de Porter, un análisis FODA y un análisis de la Cadena de Valor, con el propósito de establecer las estrategias más adecuadas.

Por otro lado, el autor Fred David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, establece un modelo de administración estratégica en el que define 8 pasos a seguir para hacer una aplicación correcta. Estos pasos son los siguientes:

1. Elaborar la declaración de la misión
2. Realizar un análisis externo
3. Realizar un análisis interno
4. Establecer objetivos a largo plazo
5. Generar, evaluar y seleccionar estrategias
6. Establecer políticas y objetivos anuales
7. Asignar recursos
8. Medir y evaluar los resultados

Adicionalmente, el autor menciona que para tener una aplicación exitosa se debe contar con el apoyo incondicional de los directivos y del personal para que se lleve a cabo una aplicación correcta de los planes establecidos.

Una vez revisado y analizado las bondades que presenta cada una de las posturas de los autores, para la aplicación de el trabajo que nos ocupa, se cree conveniente tomar como base la estructura que presenta Fred David, ya que hace mayor énfasis en la elaboración de una profundo análisis de los factores tanto externos como internos que tienen una incidencia directa o indirecta en la empresa.

Una de las aplicaciones prácticas mencionadas por este autor es la elaboración de la matriz de factores externos, de factores internos y de perfil competitivo, lo cual hace que contemos con una fotografía del entorno de la empresa que nos conduzca a tomar las decisiones más adecuadas en cuanto a la definición de objetivos y estrategias.

Por otro lado, no se puede desmerecer lo que otros autores consideran en el proceso de administración estratégica, por lo que, aunque se tomará como base la estructura de Fred David, en el presente trabajo se realizará también la aplicación de otros conceptos mencionados en otras obras escritas sobre planeación estratégica, de modo que tengamos un aporte mayor de ideas y una visión más amplia al momento de llegar a la parte central del trabajo que es la definición de los objetivos de largo plazo y la selección de las estrategias para conseguir los mismos.

Así, Arthur Thompson Jr. en su libro Administración Estratégica¹, plantea las siguientes interrogantes: ¿cuál es la situación actual de la empresa? en la que los directivos deben evaluar las condiciones y presiones competitivas de la industria, el desempeño en curso, y la posición en el mercado de su empresa, sus puntos fuertes y capacidades propias y de sus debilidades competitivas; ¿hacia dónde necesita dirigirse? obliga a los directivos a tomar decisiones sobre el rumbo necesario que deberá tomar la compañía: las necesidades

¹ Thompson Arthur, Administración estratégica teoría y casos, México, McGraw-Hill, 15ava edición, 2008, pág. 3.

nuevas o diferentes de clientes o grupo de clientes que deben dedicarse a satisfacer, las posiciones de mercado que deben atacarse, los cambios del quehacer comercial que se requiere llevar a cabo; ¿cómo debe llegar? desafía a los directivos a que planeen y ejecuten una estrategia capaz de llevar a la empresa en la dirección deseada, aumentar su capacidad comercial y mejorar su desempeño financiero y de mercado.

Graham Friend y Stefan Zehle, en su obra “Cómo Diseñar un Plan de Negocios”², señalan como objetivo de la planificación estratégica, el lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades. El plan estratégico analiza la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades del negocio; además toma en cuenta de qué manera se adaptará o necesitará adaptarse la empresa al desafío que propone el entorno competitivo.

Alfonso Troya Jaramillo en su libro “La Planeación Estratégica en la Empresa Ecuatoriana”³, propone que la planeación estratégica es una herramienta al servicio de la organización, que le permite mediante el diseño y ejecución de un plan –Plan Estratégico– proyectarla al futuro con un desempeño mejorado, y que las organizaciones desarrollan procesos de planeación estratégica con ese propósito, dependiendo de su propia naturaleza y finalidad. El plan en sí supone definir los objetivos básicos, las políticas para enmarcar la acción y ocuparse de la asignación de recursos para conseguir el propósito.

Como se puede observar, aunque hay innumerables obras escritas acerca de la planificación estratégica, en los autores antes mencionados, se evidencia una similitud en sus conceptos; sin embargo, en esta investigación se dará primordial atención a aquellas

² Friend, Graham, Cómo diseñar un plan de negocios, Empresa Editora El Comercio, The Economist, 1era edición, 2008, pág. 33.

³ Troya Jaramillo Alfonso, La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana, Quito, Corporación editora nacional, 1era edición, 2009, pág. 25.

obras que se puedan acercar más a la realidad ecuatoriana, así como aquellas que utilicen conceptos que puedan ser aplicables a nuestro entorno y al que se desarrolle la empresa en el mercado extranjero, siempre tomando como base la guía presentada por el autor Fred David respecto de los pasos a seguir para la administración estratégica.

El estudio será guiado también en la teoría de estrategia competitiva de Michael Porter en donde propone su conocida teoría del posicionamiento, que sostiene que la empresa debe lograr en el mercado y sector una posición única, diferenciada, sostenible, construida a partir de un riguroso análisis del sector y de la competencia.

Con el propósito de definir el marco teórico de la presente investigación ya en términos específicos, a continuación se proseguirá con un análisis de la teoría que se utilizará para cada uno de los pasos a seguirse en el afán de cumplir con el objetivo propuesto.

1.5.1.1 Marco de referencia teórico – Análisis externo del macroambiente

Dada la situación política y económica que atraviesa el país, es oportuno hacer un análisis profundo de ciertas variables que afectan a algunos de los sectores productivos. El sector agroindustrial, acerca del cual se lleva a cabo este análisis, se ha visto afectado últimamente por aspectos de país que tienen incidencia directa en el campo empresarial, razón por la cual se hace imprescindible que para iniciar con el análisis de la situación actual, se tenga claro cuáles son aquellas variables externas que pueden afectar directa o indirectamente a la operación de la misma, así como el grado de afectación que podrían tener en el tiempo.

Fred David⁴ propone que antes de definir objetivos y establecer estrategias, es necesario realizar un análisis previo de la situación de la empresa, para lo cual sugiere entre otros el análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) y posteriormente la elaboración de una Matriz de Factores Externos (MFE); además, propone elaborar un análisis de cinco fuerzas externas clave que son: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas; y, fuerzas de la competencia. Para el caso de la MFE, explica los pasos que se deben llevar a cabo para armar esta Matriz, los cuales serán explicados y desarrollados en el capítulo correspondiente.

1.5.1.2 Marco de referencia teórico – Análisis externo del microambiente

Si bien es cierto es muy importante realizar un análisis de factores externos globales, ya que es el ámbito en el que se desarrollará la empresa, también es de suma importancia elaborar un análisis del sector en el cual se desenvuelve, ya que una vez que se tiene establecidos los parámetros bajo los cuales el país permite operar a la empresa, su éxito se verá enmarcado en la manera en que la empresa compita en su ámbito productivo.

Con el propósito de hacer un estudio del sector agroindustrial y específicamente del sector brocolero del país, es importante que se considere la mayor parte de aspectos posibles dentro de los cuales se desenvolverá la empresa; en este caso, se observa que la herramienta que aportaría más elementos de análisis es la que el autor Michael Porter nombra como Las 5 Fuerzas Competitivas, de la cual, Alfonso Troya⁵, afirma que esta

⁴ David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, México, Pearson Education, 9na. edición, 2003, p. 114.

⁵ Troya Jaramillo, Alfonso, op. cit, p. 42.

herramienta ayuda a determinar la intensidad de la competencia en el sector y el potencial de rendimiento del mismo.

Esta herramienta permite elaborar un análisis exhaustivo de cinco elementos esenciales como son: la competencia y su rivalidad, las barreras de entrada, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la posibilidad de que existan productos sustitutos.

Para el efecto se hará un estudio de la posición de mercado de la competencia mediante el análisis de su gestión con la información que se pueda obtener de entidades de las que se puede disponer de información, como Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas y datos de revistas.

Será importante también conocer las necesidades de los potenciales compradores, así como las demandas de los proveedores de materia prima y de ser posible las estrategias de los competidores, para ubicar los escenarios dentro de los cuales la empresa se enmarcará, de tal manera que se puedan definir estrategias acorde a lo que el mercado lo permite.

Michael Porter⁶, propone el concepto del posicionamiento, mediante el cual afirma que para que una empresa tenga una posición defendible en el largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial, debe establecer una de las tres estrategias genéricas que son el liderazgo en costo, diferenciación y enfoque o alta segmentación. En este sentido, se realizará un análisis para definir cuál de estas tres estrategias genéricas será la más adecuada con la cual la empresa ingresará en el mercado.

⁶ Porter, Michael, *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Traducción autorizada por The Free press, a division of Macmillan, Publishing Co., Inc, México, Compañía Editora Continental, 1era. edición, 1982, pp. 55-56.

1.5.1.3 Marco de referencia teórico – Análisis interno

Una vez que se dispone de un análisis de factores externos que podrán tener incidencia en la operación de la empresa, es necesario complementarlo con un análisis de los factores internos que incidirán en el desarrollo de la misma. En razón de que al momento la empresa Fresh Food, no está en funcionamiento, se restringe el uso de algunas herramientas que se puede utilizar para realizar un análisis interno de la empresa; sin embargo, una de las herramientas más nombradas y que se puede utilizar es la matriz F.O.D.A.

Para realizar el análisis de las fortalezas y debilidades se considerará por un lado la época en la cual estuvo en funcionamiento la empresa y por otro lado, mediante el estudio de los factores que se deberá complementar en su nueva operación, para obtener resultados adecuados en el futuro. Los factores que se analizarán primordialmente, son la interrelación entre las áreas, así como su desempeño individual.

Adicionalmente, se buscará definir un esquema óptimo de la Cadena de Valor, concepto que como lo manifiesta Thompson⁷, la cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas.

Para el efecto se elaborará una Matriz de Factores Internos, de igual manera que con el análisis de factores externos, se aplicará el mismo método establecido por Fred

⁷ Thompson Jr., Arthur, op. cit, p.110.

David⁸, esto es la determinación de los factores, a los cuales se aplica una ponderación de acuerdo a su incidencia y una clasificación de acuerdo a su importancia para posteriormente realizar los cálculos numéricos y determinar si la empresa está en una posición adecuada.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) explicada por Fred David⁹ es otra de las herramientas que será aplicada, la cual brinda un aporte importante para identificar los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Para la elaboración de las matrices y del F.O.D.A., se llevarán a cabo reuniones y entrevistas con personas que trabajaron en la empresa y que actualmente se desarrollan en el sector brocolero, así como con los accionistas de la misma.

1.5.1.4 Marco de referencia teórico – Formulación de la estrategia

Una vez realizado el análisis de la situación actual de la empresa y del entorno, se entrará ya a la definición de la parte medular de esta investigación, como es el camino que escogerá la empresa para reiniciar operaciones y reposicionarse como una empresa exportadora.

En este estudio, se tomará como base la propuesta de Thompson¹⁰ quien en su capítulo segundo da mayor importancia a la definición de una Visión Estratégica para la posterior formulación de estrategias. La idea por la cual se toma esta base es el hecho ya

⁸ David, Fred, op. cit., p. 184.

⁹ Ibid, p. 145.

¹⁰ Thompson Jr., Arthur, op. cit, pp.20-29.

mencionado anteriormente de que la empresa Fresh Food al momento no se encuentra operando y lo que se busca es reposicionarla en el mercado.

Esto no implica que no habrá una Misión, sino que se la construirá con las definiciones a la manera en que iniciará operaciones la empresa y considerando la visión de largo plazo establecida. Para el efecto, se considerarán las precisiones que hace Fred David en el capítulo segundo de su obra.

Esta tarea se la desarrollará inicialmente con los accionistas de la empresa mediante talleres definidos para el efecto y en caso de contar con potenciales socios se socializará la misma para lograr un acuerdo y sobre todo consensuar sobre el horizonte hacia el cual se dirigirá la empresa.

En cuanto a la definición de valores, entendidos como las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general, como lo expresa Thompson¹¹ quien hace una muy importante relación entre éstos y la misión y visión de la empresa, se tiene la certeza que es la base primordial de éxito, ya que son lineamientos básicos de ética y comportamiento para alcanzar resultados bajo un esquema de logros bien alcanzados.

Para la definición de los objetivos estratégicos, se tomará como base la subdivisión realizada por Thompson¹², quien establece que es importante diferenciar los objetivos financieros de los objetivos estratégicos y explica a los primeros como aquellos que se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración y a los segundos como los que se relacionan con los resultados planeados que indican si una

¹¹ Ibid, p. 27.

¹² Ibid, p. 31.

compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales.

Una vez que se ha definido un marco temporal de tres años para alcanzar estándares financieros óptimos en la empresa, será de vital importancia definir a más de los objetivos, metas que se vayan cumpliendo en el tiempo, de tal manera que se puedan ir midiendo los resultados de la aplicación de las estrategias.

Como lo establecen los principales conceptos de objetivos en Administración, éstos deberán ser cuantificables o mensurables y deberán tener fechas predefinidas para evaluar si han sido cumplidos.

Finalmente, como parte esencial del estudio, el enfoque en el cual se guiará para la definición de las estrategias, será una combinación de los dos autores, ya que cada uno aporta con ideas importantes a seguir.

Como lo dice Fred David¹³ el análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. De esta manera se seguirá el proceso para determinar las estrategias definido por este autor, mediante el cual define 3 etapas para llevarlas a cabo.

En la etapa 1, que el autor la denomina como etapa de insumos, es aquella en la que se define la situación actual de la empresa y sus conclusiones, para el efecto se utilizarán la matriz de factores externos, la matriz de factores internos, la matriz de perfil competitivo y el análisis FODA. La etapa 2, que la llama de adecuación, es aquella en la que se genera estrategias alternativas viables.

¹³ David, Fred, op. cit., p. 194.

Entre las técnicas que el autor pone a disposición para esta etapa, son la Matriz FODA, la cual ya se ha explicado anteriormente y será más ampliada en el capítulo correspondiente; la matriz de factores externos, que evalúa los aspectos externos a la empresa que serán claves para las decisiones empresariales; la matriz de factores internos, que da información sobre las fortalezas y debilidades de la estructura interna de la Compañía; y, la matriz de perfil competitivo, que analiza a la competencia y sus particularidades respecto de la posición estratégica de la compañía.

La etapa 3, llamada etapa de la decisión, incluye una sola técnica que es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, la cual utiliza los insumos de la etapa 1 para evaluar en forma objetiva las estrategias que serán identificadas en la etapa 2.

Es importante también considerar lo indicado por el autor Thompson, cuando establece la importancia que es para las empresas el adoptar una de las 3 estrategias competitivas genéricas de Porter, ya que siempre será fundamental el tener una diferenciación con la competencia, que le haga generar valor al momento de entregar un bien o servicio al cliente.

Finalmente, se realizará un análisis para ver la factibilidad de optar por estrategias complementarias como lo establece Thompson¹⁴ entre las cuales están las alianzas y asociaciones; fusión y adquisición; integración vertical, subcontratación; de ofensiva; defensivas; de Internet; entre otras.

Con el análisis de la matriz FODA y de los resultados de la matrices se irán definiendo las estrategias y reafirmando los objetivos estratégicos de largo plazo.

¹⁴ Thompson Jr., Arthur, op. cit, pp.160-167.

1.5.1.5 Marco de referencia teórico – Plan de implementación

Una vez que se hayan definido las estrategias, es importante que se efectúe la manera más adecuada y eficiente de implementarla, caso contrario se quedaría en un simple enunciado que no aportaría valor para la empresa. Tal como lo establece Kenneth R. Andrews¹⁵, debido a que una mala implementación puede hacer que una excelente estrategia sea inefectiva y la implementación adecuada puede marcar la diferencia para lograr el éxito, es muy importante revisar el proceso de implementación para ponderar las ventajas de las alternativas estratégicas disponibles.

La implementación del plan operativo según Friend y Zehle¹⁶, está compuesto por la definición de un cuadro organizativo y descripciones de trabajo, así como manuales y procedimientos. Será fundamental la elaboración de un presupuesto operativo y la definición del personal que será parte integrante del plan operativo para la implementación de las estrategias.

De acuerdo a lo indicado por el profesor James Sterns¹⁷, en primer lugar es importante crear una armonía funcional, que es la socialización de la estrategia a todas las áreas funcionales de la empresa y una armonía administrativa en la que se puede mencionar entre otros la estructura de la organización, los sistemas de información, de incentivos de control, etc.

Respecto de la implementación como tal, señala que el directivo enfrenta dos dimensiones críticas que son la estructura organizacional y el comportamiento estratégico.

¹⁵ Andrews, K. R., A, tomado del curso de Implementación Estratégica, Quito, MBA en Dirección Estratégica, UIDE, 2008, pág. 1.

¹⁶ Friend, Graham and Zehle, Stefan, op. cit., p. 271.

¹⁷ Sterns, James, Curso de Implementación Estratégica, Quito, MBA en Dirección Estratégica, UIDE, 2008, pp. 1-4.

En el primero se analizará la formalización, la centralización y la especialización; en el segundo se hará un análisis de las orientaciones hacia el cliente, la competencia, la innovación y los costos.

Finalmente se efectuará un análisis del plan de implementación, que consiste en un marco para poder medir la actividad y los resultados de una organización, no solo con indicadores, sino mediante inductores que indican cómo crear valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación.

Para el efecto, se consideran las estrategias orientadas a crear valor desde las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Se dejará establecido cuáles serán aquellos indicadores básicos desde cada perspectiva para que en el proceso de implantación sean considerados en el seguimiento del cumplimiento de los objetivos.

1.5.2 Marco de referencia conceptual

En el desarrollo del plan estratégico se utilizarán los siguientes conceptos principales, los cuales han sido tomados de los textos y publicaciones que constan en la bibliografía de este plan de investigación:

Estrategia.- Consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan niveles deseados de desempeño organizacional.

Plan estratégico.- Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

Visión, Misión, Objetivos.- La visión explica lo que la empresa intenta hacer. La misión indica como esta visión se convertirá en realidad. Los objetivos aportan un patrón de medida en base a los cuales se puede medir el éxito.

Fortalezas y debilidades internas.- Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente.

Oportunidades y amenazas externas.- Se refiere a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o afectar en forma significativa a una empresa en el futuro.

Análisis P.E.S.T.- Es una técnica muy útil para examinar el entorno en el que opera la empresa. PEST es un acrónimo que indica las influencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas que influyen sobre el negocio.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter.- Es un modelo desarrollado por Michael Porter, mediante el cual se busca hacer un análisis de las diferentes fuerzas que inciden en una empresa o industria de manera que se pueda hacer un análisis holístico para determinar las estrategias que se pueden adoptar para cumplir los objetivos de largo plazo. Estas fuerzas son el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

Análisis de la cadena de valor.- Explora la configuración y la vinculación entre las distintas actividades que forman una cadena: desde las materias primas, a través del procesamiento,

fabricación, empaquetado, distribución, venta minorista y atención al cliente, hasta llegar al consumidor final. Se lo emplea para optimizar la asignación de recursos.

Estrategia competitiva.- Significa elegir deliberadamente un desempeño distinto de actividades o de actividades distintas de los rivales para entregar una mezcla única de valor.

Objetivos estratégicos.- Se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales.

Alianzas estratégicas.- Son acuerdos de colaboración en donde dos o más empresas unen sus fuerzas para obtener resultados estratégicos mutuamente benéficos.

Stakeholders.- Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.

Implementación estratégica.- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.

Factores claves para el éxito.- Son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado; es decir, los elementos particulares de la estrategia, los atributos del producto, los recursos, las competencias.

1.5.3 Marco de referencia espacial

La investigación se llevará a cabo en las Provincias de Pichincha y Cotopaxi, dado que son los sitios principales en los cuales operan los diferentes actores del mercado en la cadena de exportación de brócoli.

1.5.4 Marco de referencia temporal

El plan estratégico se lo llevará a cabo de acuerdo al cronograma previamente establecido, el cual tiene como fecha de terminación en lo que se refiere a la parte central de la investigación, para finales del mes de diciembre del 2011. El tiempo para la implementación se ha definido para un horizonte de 3 años, que es un periodo en el cual la empresa debería iniciar con resultados positivos en cuanto a sus indicadores principales.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Métodos de investigación

1.6.1.1 Métodos lógicos o teóricos

En el desarrollo de este estudio se utilizará el método inductivo, que consiste en partir de hechos particulares para llegar a la formulación de leyes generales relativas a los hechos observados. En este caso, una vez analizadas las variables y actores que deberán ser considerados particularmente se llegará a la definición de estrategias generales que serán parte del plan estratégico. Luego a través del método deductivo se irán definiendo las estrategias particulares que se aplicarán a cada una de las perspectivas.

Adicionalmente, se utilizará el método analítico, mediante el cual se examinará a profundidad las partes fundamentales del plan estratégico.

1.6.1.2 Métodos específicos

Para la elaboración del plan estratégico se utilizarán teorías de administración estratégica para cada uno de los capítulos, lo cual servirá como herramientas para levantar y condensar la información necesaria; específicamente, se utilizarán los siguientes:

Análisis PEST: a través de la investigación y análisis de revistas, escritos y publicaciones.

Análisis FODA: mediante un taller a ser elaborado por accionistas y actores seleccionados del mercado.

Análisis de la cadena de valor y de las cinco fuerzas competitivas de Porter: de igual manera con entrevistas a personas que tienen experiencia en los procesos de producción y exportación.

Formulación de estrategias: mediante un análisis de los accionistas considerando la bibliografía presentada y el análisis preliminar.

Estos serán los principales métodos a utilizarse entre otros que se vayan requiriendo en el desarrollo del plan.

1.6.2 Técnicas de investigación

La medición y la entrevista serán las principales técnicas de investigación que se llevarán a cabo en este estudio. La medición será de mucha utilidad para realizar los estudios numéricos estadísticos y proyectados. La entrevista servirá de base para estudios

preliminares y principalmente se realizará a proveedores de materia prima, potenciales inversionistas y dealers internacionales que serían los futuros clientes.

1.6.3 Tipos de estudio

Como tipo de estudio principal se utilizará el estudio descriptivo, a través del cual se identificarán las características de los ambientes en los que se desenvolverá la empresa, los factores internos y externos, así como los actores que interactuarán, los cuales serán analizados entre sí para establecer sus relaciones, a fin de apoyar el establecimiento de parámetros que finalmente definirán las estrategias a seguir.

1.6.4 Fuentes de información

1.6.4.1 Fuentes de información primarias

Principalmente se utilizarán entrevistas y sondeos de aquellos actores que estén netamente ligados al sector agroindustrial y participen como actores activos en la cadena de exportación de brócoli.

1.6.4.2 Fuentes de información secundarias

Se utilizarán libros, documentos y estudios sobre administración y planificación estratégica, así como revistas y análisis realizados por expertos nacionales. También en caso de requerirlo se utilizará el Internet.

CAPITULO II: DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 INTRODUCCIÓN

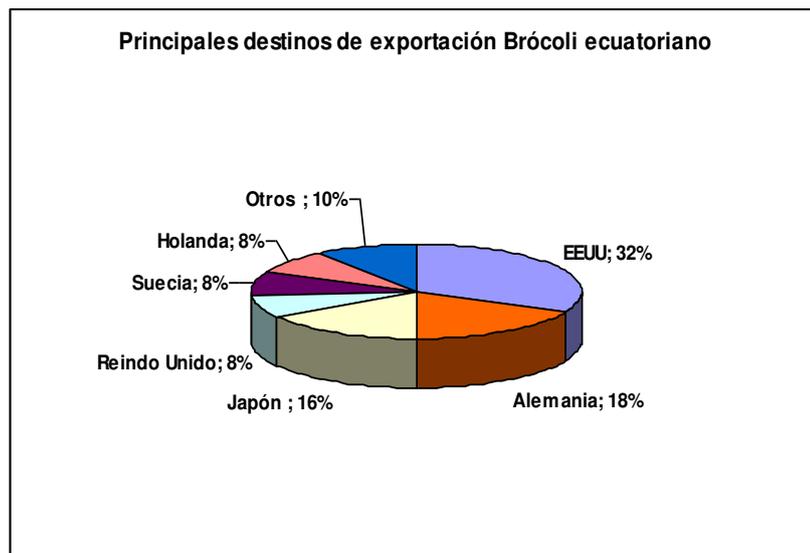
2.1.1 El sector brocolero en el país

A partir del año 1989 inicia en el Ecuador el desarrollo y exportación de un nuevo producto no tradicional como es el brócoli, producto que ha tenido un crecimiento sostenido en la agroindustria ecuatoriana. Ecuador exportó 34,041 toneladas en el año 2010¹⁸ de las más de 700.000 toneladas que se demandan a nivel mundial. Tomando como base las exportaciones del 2001, se tiene un crecimiento del 28%.

Los principales destinos de exportación del brócoli ecuatoriano como se puede ver en el Gráfico N° 1 son: Estados Unidos (32%), Alemania (18%), Japón (16%), Reino Unido (8%); Suecia (8%); Holanda (8%), Otros (10%). De éstos, al primero de los enumerados ha bajado el volumen debido a la incertidumbre que se ha presentado en los últimos años por la renovación de las preferencias arancelarias por parte de ese país con el denominado ATPDEA; sin embargo, es importante recalcar que en el periodo que estuvo sin aplicarse el acuerdo, no se eliminaron las exportaciones a los Estados Unidos, ya que algunos clientes asumieron el costo del arancel y solamente las importaciones que se han cancelado han sido destinadas al resto de mercados. Esta ventaja se la puede obtener debido a la calidad del brócoli ecuatoriano, la cual se deriva por el hecho de poseer todas las condiciones climáticas que se requiere para contar con un producto que es catalogado sino como el mejor, como uno de los mejores del mundo.

¹⁸ www.trademap.com

GRAFICO N° 1



Fuente: Datos tomados de la página Web de trademap al 2010
Elaborado por: El Autor

Otro dato importante a nivel macroeconómico es que el desarrollo de esta agroindustria ha aportado con aproximadamente 19,702 plazas de empleo directo e indirecto a nivel nacional.¹⁹

2.1.2 La empresa

La empresa Fresh Food Cía. Ltda. se constituyó el 21 de julio del año 2005. El domicilio de la empresa está definido en la ciudad de Quito, sin embargo, por temas estratégicos, la planta de floreteo se ubicó en la ciudad de Machachi, sector favorable por la cercanía de clientes, productores y recurso humano. El objeto social establecido al inicio de sus operaciones se resume en la preparación, corte, empaclado, venta, distribución, exportación y comercialización de vegetales, frutas, hortalizas, flores y demás productos agrícolas.

¹⁹ Tomado del Diario El Comercio del 24 de abril del 2011, cuaderno 1, pg.9

La actividad a la que se dedicó la empresa es al corte de brócoli en florets, comúnmente conocido en el medio como floreteo de brócoli, producto que era vendido a las empresas exportadoras para su procesamiento y posterior exportación.

Durante los años 2003, 2004 y parte del 2005, se lo vino manejando como un negocio familiar, sin embargo, es a partir de julio del 2005 que se lo formaliza como empresa debido al crecimiento de sus operaciones y al requerimiento de los clientes por contar con un proveedor que sea un actor formal en la cadena de exportación del producto. Es importante mencionar que la compañía se constituyó con el carácter de limitada debido al deseo de los accionistas de mantener el negocio únicamente bajo el control de las personas que hasta el momento habían dirigido el negocio.

La empresa llegó a contar con alrededor de 100 empleados entre personal administrativo, de producción y de sistemas, siendo en mayor número, el personal de corte en el área de producción. Es importante también, resaltar al personal indirecto, considerado en aquellos servicios que eran contratados como transporte, alimentación, guardianía, limpieza, entre otros. La empresa tuvo un volumen de ventas importante, llegando a tener en su mejor año, que fue el 2006, un valor de facturación que sobrepasó los \$730,000.00 dólares anuales.

En la actualidad, la empresa no está operando, dado que por razones de incertidumbre arancelarias, llevaron a que el volumen de siembra a nivel nacional en el año 2008 disminuyera considerablemente, en especial por la expectativa de la renovación de las preferencias arancelarias del ATPDEA por sus siglas en inglés. En razón de que para ese entonces se operaba como proveedores de una empresa exportadora que vendía su

mayor cantidad de producto a los EEUU, la empresa se vio seriamente afectada por los volúmenes de producción.

Es importante aclarar, que el negocio al cual se orientó Fresh Food fue al floreteo de brócoli, actividad para la cual lo más importante era conseguir mano de obra calificada ya que, el trabajo era más de tipo manual. Los pocos activos que se tenía en la empresa como herramientas de trabajo y equipos de oficina fueron vendidos cuando se decidió suspender la operación del negocio. Por lo tanto la empresa actualmente no dispone de ningún tipo de equipamiento.

2.1.3 Principales productos y procesos

De acuerdo al objetivo establecido en esta investigación, lo que se busca es reposicionar a la empresa como una empresa exportadora, para lo cual se tendrá como producto principal el brócoli floreteado y congelado, producto que será exportado a los principales mercados mundiales.

La definición de productos se establecerá de acuerdo a los calibres demandados por cada mercado. Entre las principales calidades y calibres a producir están los siguientes:

- TIPO ESTANDAR
 - Principal 40/60 y menores 20/40
 - Principal 30/50 y menores 15/30
 - Principal 20/40

- TIPO JAPON

- Principal 30/50 y menores 15/30
- Principal 30/45 y menores 15/30
- Principal 20/40

El producto principal es aquel que se maneja en la orden de producción y los menores son productos que se derivan de la producción del producto principal, pero por efectos de rendimiento se trata de optimizar al máximo la materia prima para buscar eficiencia en costos y por esta razón se trata de obtener productos secundarios que también son comercializados. Las medidas por calibre están dadas por dos números, que corresponden al límite inferior y superior del tamaño que deben tener tanto el diámetro de la cabeza del floret como su largo medido desde la base del tallo hasta la cabeza, debiendo ser estas dos medidas siempre proporcionales. Estas medidas se las hace en milímetros, por ejemplo un calibre 40/60 indica que se realiza cortes en las que el rango del diámetro de las cabezas del floret debe ir de 40 a 60 milímetros y deben ser proporcionales respecto del largo del floret.

La cadena de producción de esta hortaliza empieza con la programación de siembra de la materia prima en el campo, que para el presente caso inicialmente no se profundizará ya que ésta será comprada a grandes y pequeños productores.

La materia prima será receptada diariamente como producto fresco, el cual llega en bins de alrededor de 170 Kg. netos cada uno hacia el Área de Recepción. Siendo ésta el área inicial en la que el producto es recibido, se procede a almacenarlo en cámaras de fresco y se realiza un muestreo respecto de la calidad del producto, previo su paso al Área

de Producción. El muestreo es utilizado para establecer guías de producción, como para generar las órdenes de pago a los proveedores, ya que en éstas se establecen los valores recibidos y los castigos realizados por defectos en el producto que estén dentro de los rangos permitidos.

Una vez que los parámetros de calidad están dentro de los límites aceptados, la materia prima se pasa a producción a la sección de corte, y se la procesa de acuerdo a la programación diaria según los calibres definidos a elaborarse en el día. En esta etapa se mantiene un constante control de calidad del producto que se está produciendo, con el propósito de evitar reprocesos. Luego de ser pasados por la calibradora pasa a la cámara de refrigeración hasta que sea requerida para pasar a la sección de proceso.

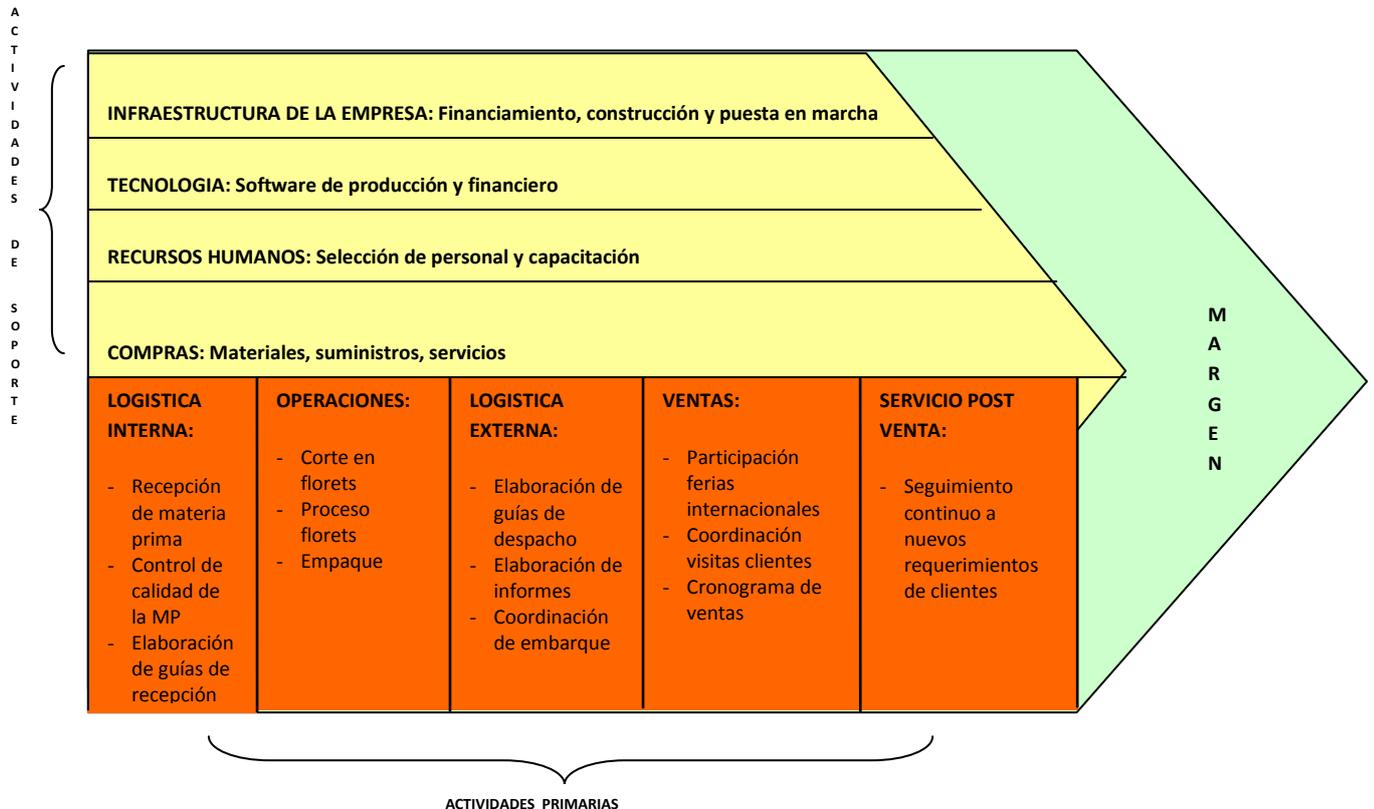
Posteriormente el producto entra a la línea de proceso, la cual consta de varios subprocesos que son: el de limpieza, para el efecto, entra primeramente a la cuba de lavado; luego entra a un proceso de precocido, que se lo hace en el blanching; inmediatamente se lo procede a enfriar en un hidrocóoler para luego entrar al congelado en el IQF (Individual Quick Frozen). Como paso final en el proceso, se procede al empaque en cantidades que son preestablecidas en los pedidos de los clientes y se lo almacena en las cámaras de congelado, a la espera de su despacho.

Finalmente, de acuerdo a las programaciones de exportación el producto es despachado en contenedores congelados para ser destinados al puerto.

2.1.4 Cadena de Valor

A continuación se presenta el Gráfico N° 2 que detalla la cadena de valor en el proceso y administración dentro del cual se guiará la empresa:

GRAFICO N° 2 CADENA DE VALOR



Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: El Autor

Como se puede observar, las actividades primarias, son aquellas relacionadas con el proceso productivo, que va desde la recepción de la materia prima hasta la exportación de producto terminado, considerando las actividades de venta y posventa que están relacionadas con la programación de la planta de producción.

Por el lado de las actividades de soporte, se incluyen aquellas que son básicas en este negocio, considerando en primer lugar a la infraestructura, debido a que al ser una planta de producción de productos alimenticios, debe cumplir con normas de calidad internacionales y ser calificada por los entes especialistas para el efecto o simplemente para que sean aprobadas por los clientes quienes envían personal especializado; por otro lado, se menciona al área de recursos humanos, la cual es muy importante en este negocio

en razón de que tiene un alto porcentaje de utilización de mano de obra, por lo que es vital tener una política adecuada para el personal con la que se sientan motivados.

De otro lado, se tiene a tecnología y compras, que son un apoyo fundamental en lo relacionado a ser eficientes en el proceso productivo.

2.1.5 Organigrama estructural

El organigrama que se presenta en el Gráfico N° 3, muestra la manera en que se administrará la empresa, tratando de mantener una estructura lo más plana posible y en la que sus directivos y ejecutivos permanecerán siempre involucrados en cada uno de sus procesos.

Por otro lado, se busca que todas las áreas se mantengan interrelacionadas en los procesos que se requieran, de manera de lograr que haya sinergia entre ellas y que los empleados puedan sentir un empoderamiento que les permita avanzar en los procesos.

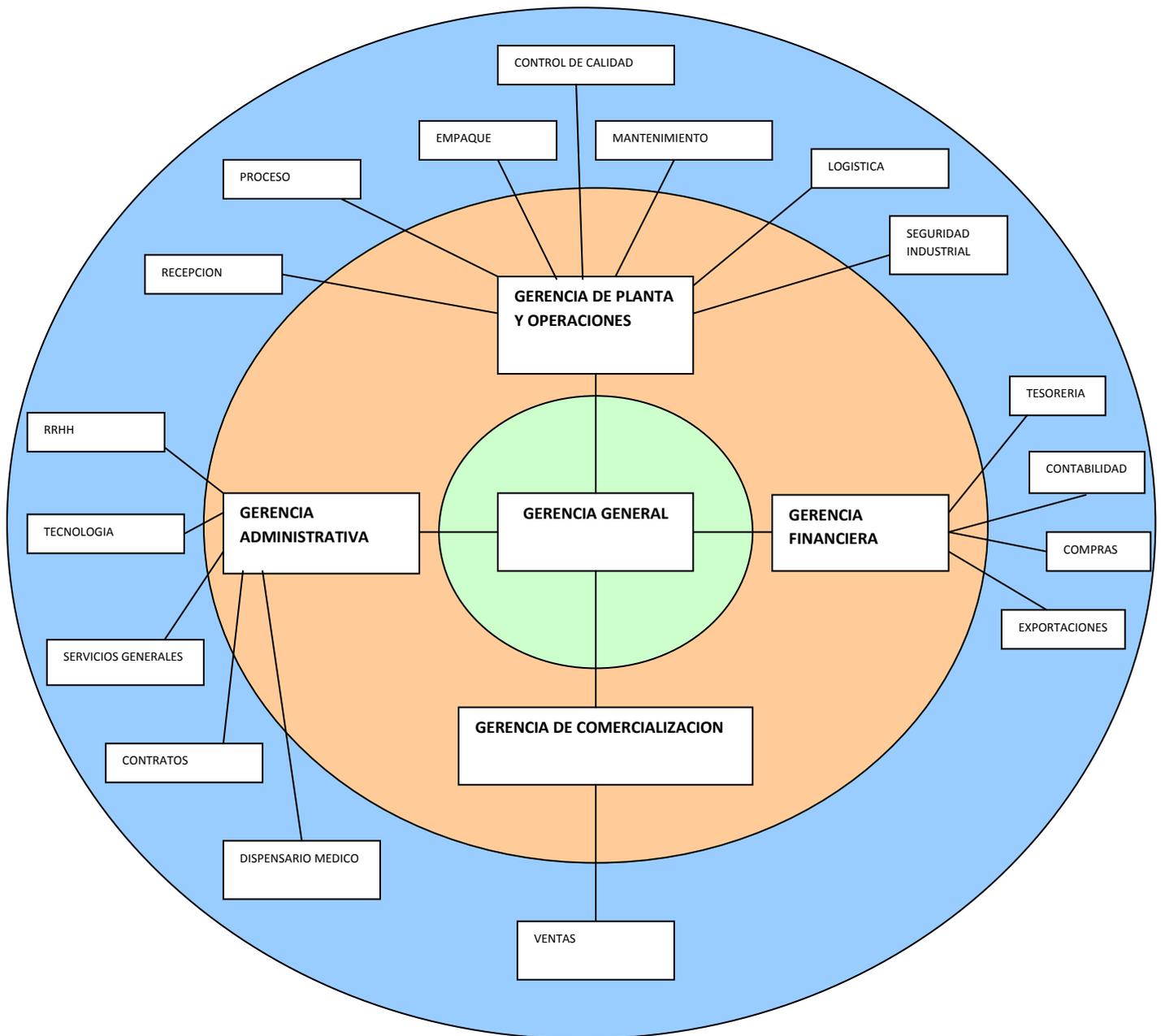
Como las principales aristas que reportarán a la gerencia general, están las gerencias de planta, financiera, administrativa y de comercialización, cada una de las cuales se explica a continuación con sus principales funciones:

- Gerencia de planta y de operaciones, será la encargada del correcto funcionamiento de todo el proceso productivo y logístico de la planta de producción, deberá contar con todos los procesos y asegurar tanto a los clientes internos como externos un manejo profesional de la planta de producción.

- Recepción se encarga de la coordinación del recibimiento de la materia prima, su aceptación o rechazo y de ser el caso los castigos que correspondan.
- El área de Producción, está a cargo del proceso de corte y procesamiento como tal, quienes planifican de acuerdo a los cronogramas de producción.
- Empaque se encarga de almacenar el producto terminado de acuerdo a los requerimientos solicitados por los clientes.
- Control de calidad es una subárea de la planta que tiene como responsabilidad los controles de la calidad del producto tanto de la materia prima que se recibe como aquel que está en proceso, e incluso, del producto terminado.
- Entre otras subáreas de apoyo para la planta de procesamiento, está Mantenimiento, Logística y Seguridad Industrial, las mismas que tienen como objeto asegurar el buen funcionamiento de la planta.
- La Gerencia Financiera, se encargará de administrar los recursos de la empresa y de esta manera sacar el mejor provecho de los mismos, que consecuentemente devuelvan una rentabilidad aceptable para los accionistas; así como, será la responsable de manejar la contabilidad y temas tributarios y los procesos de exportación.
- Dentro de esta gerencia estará una contadora que se encargará de los registros contables y de las declaraciones al Servicio de Rentas Internas.
- Compras, se encargará de realizar los pedidos a los proveedores de los suministros que se requieran tanto en oficina como en planta de tal manera que no hay desabastecimiento alguna que implique la para de algún proceso.

- Finalmente, dentro del área financiera estará la subárea de exportaciones, quienes coordinarán internamente tanto con comercialización y con producción, así como con las entidades financieras para las aperturas de las cartas de crédito.
- La Gerencia Administrativa, tendrá como funciones todo el manejo administrativo de la empresa, siendo una de sus responsabilidades claves la administración de los contratos con proveedores de servicios y de productos, como la administración del talento humano que como se ha dicho anteriormente, en este tipo de negocio es fundamental para los procesos de la empresa. Esta gerencia tendrá a su cargo también a Tecnología y será la encargada del dispensario médico.
- La Gerencia de Comercialización, estará a cargo de la colocación del producto en el mercado internacional, para lo cual, una de sus funciones principales será la interrelación que tenga con el área de producción y con el área de exportaciones.

GRAFICO N° 3 ORGANIGRAMA



Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: El Autor

2.2 CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS

Para realizar este análisis se llevó a cabo un taller que contó con la participación de los accionistas de la empresa y una ex – trabajadora, adicionalmente se mantuvo reuniones

con un productor de materia prima, con un ejecutivo del Banco en que se manejó la cuenta de la empresa y se realizó una entrevista telefónica con un dealer internacional de Alemania.

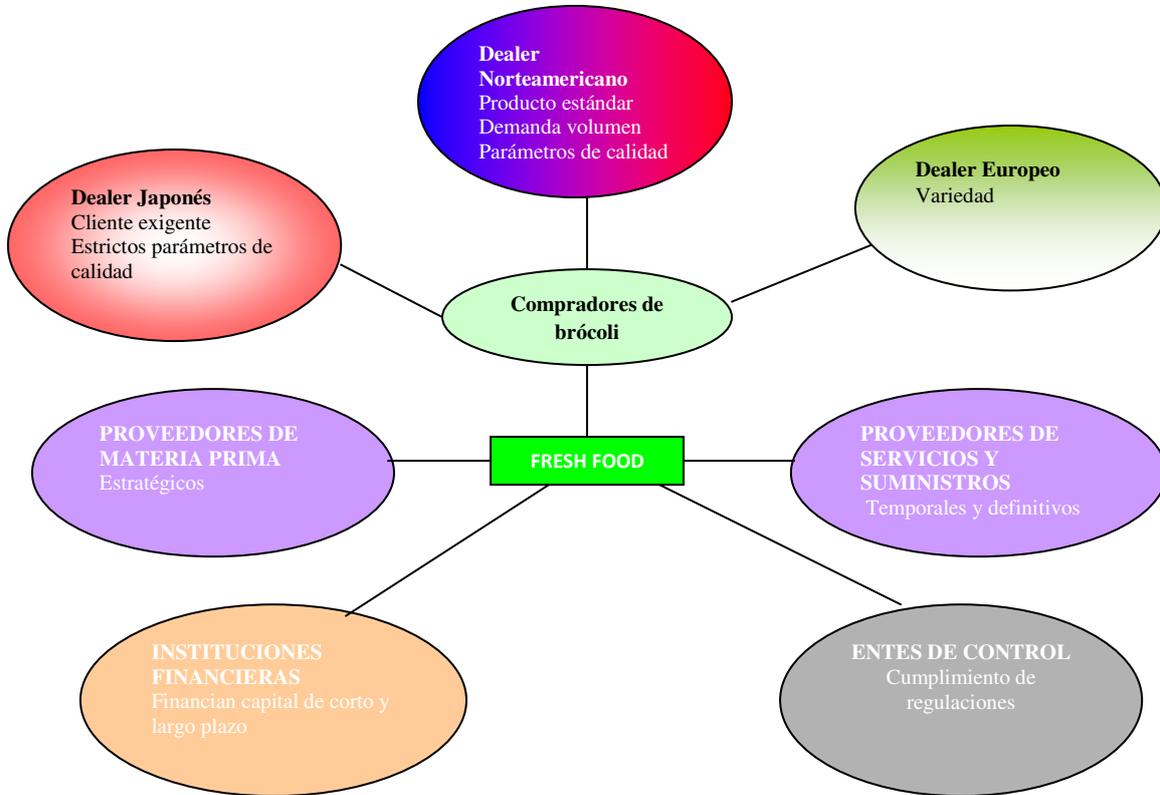
Las conclusiones obtenidas de estas reuniones y entrevistas, corresponden a los resultados que se muestran a continuación:

2.2.1 Clientes externos

Los principales clientes externos que tendrá la empresa son los importadores de brócoli a nivel mundial. Dentro de estos se puede subdividir aquellos que se diferencian de acuerdo al mercado. Así, se puede mencionar que existen importadores de producto estándar e importadores de producto especializado de acuerdo al mercado en el que se distribuye el producto. Adicionalmente, existe otro tipo de clientes externos que se los observa en el siguiente gráfico:

GRAFICO N° 4

CLIENTES EXTERNOS



Las demandas que tiene cada uno de los clientes compradores son las siguientes:

DEALER JAPONES

- Florets con calibres específicos
- Rangos de tolerancia más exigentes
- Cumplimiento de normas internacionales
- Despachos oportunos

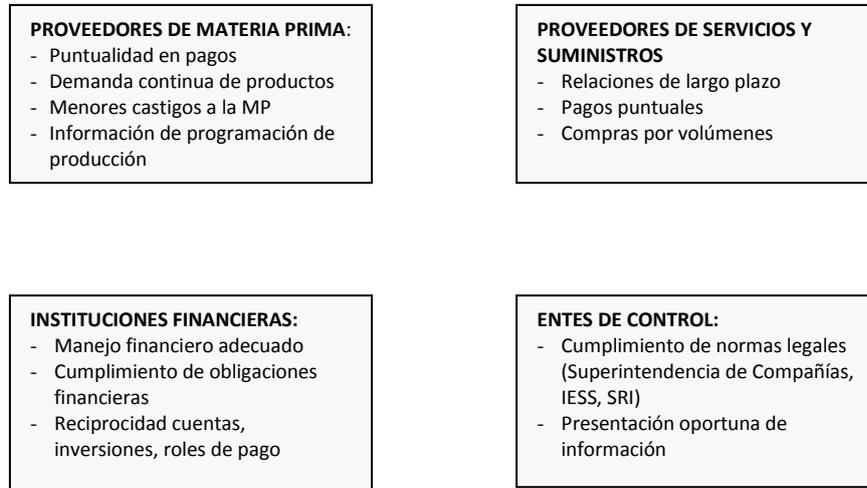
DEALER EUROPEO

- Cumplimiento de normas internacionales
- Diversificación de calibres
- Cumplimiento de cronograma de despachos

DEALER NORTEAMERICA

- Altos volúmenes de producción
- Despachos continuos
- Productos estándar
- Cumplimientos de normas internacionales

En cuanto a las demandas que presentan los otros clientes externos se tiene las siguientes:



Fuente: Datos de la empresa
Elaboración: El Autor

2.2.2 Cientes internos

Los clientes internos de la empresa son aquellos que de una u otra manera son partícipes del normal desenvolvimiento y operación de la misma, por lo que a continuación se los define en el siguiente gráfico:

GRAFICO N° 5

CLIENTES INTERNOS



Cada uno de los clientes internos definidos cumple un rol muy importante en la operación de la empresa, por lo que a continuación se especifican las demandas a cubrir de cada uno de ellos:

ACCIONISTAS:	COLABORADORES:	EMPLEADOS:
<ul style="list-style-type: none">- Rentabilidad a largo plazo- Adecuada estructura patrimonial- Manejo transparente de los recursos- Crecimiento sostenido de la inversión	<ul style="list-style-type: none">- Buen ambiente laboral- Sueldos competitivos- Bonos por cumplimiento de objetivos- Cumplimiento de beneficios de ley	<ul style="list-style-type: none">- Estabilidad laboral- Cumplimiento de beneficios de ley- Cumplimiento de normas de Seguridad Industrial- Buen ambiente laboral- Remuneración variable- Servicio de alimentación adecuada- Uniformes- Material y herramientas de trabajo

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: El Autor

2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.3.1 Análisis del entorno: Macroentorno

El análisis del macroentorno consiste en la identificación de aquellos factores externos no controlables que pueden afectar a la operación actual o futura de la empresa, los cuales deben ser considerados al momento de definir las directrices y estrategias de la compañía. Por lo general son identificados con las oportunidades y amenazas que presenta el mercado y que la empresa debe saber aprovecharlos o mitigarlos según corresponda.

2.3.1.1 Evaluación sectorial

Esta evaluación corresponde a un análisis de los aspectos afines con el sector industrial en que se desarrolla la empresa y que están directamente relacionados con la compañía, los cuales son de mucha importancia analizarlos para el buen desenvolvimiento de la cadena de producción y venta.

2.3.1.1.1 Macroambiente

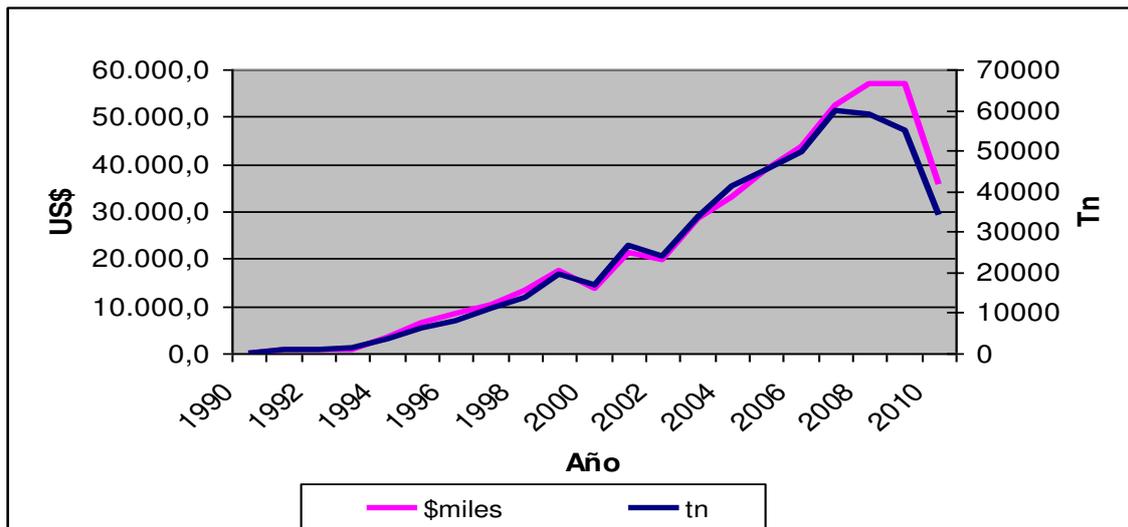
El Ecuador es un país cuya principal fuente de ingresos está estructurada por la exportación de petróleo, que al 2010 tuvo una participación del 56,18%, según datos tomados de la información estadística del Banco Central del Ecuador; sin embargo, es importante recalcar la importante participación que ha tenido la exportación de productos no tradicionales, especialmente del sector agroindustrial.

Uno de estos productos es el brócoli, cuyas primeras exportaciones iniciaron a partir del año 1990 por parte de la empresa Provefrut, que fue la primera del país en acceder a los mercados internacionales. En la actualidad existen dos empresas adicionales que son Ecofroz y Nova que forman parte de la oferta exportable de este vegetal en el Ecuador. Las estadísticas muestran que en la última década se ha dado un incremento del 28% en la exportación de brócoli, teniendo su mayor pico en el año 2007 cuando se incrementó en el 125%.

En el Gráfico N° 6 se puede ver la tendencia que ha presentado en el país la exportación de brócoli, lo cual sin duda ha sido impulsada por las preferencias arancelarias, de las cuales el Ecuador ha sido beneficiado en los últimos años por

decisiones unilaterales de los Estados Unidos de Norteamérica y de la Unión Europea, principales socios comerciales del país.

GRAFICO N° 6
EXPORTACIONES ANUALES DE BROCOLI - ECUADOR
Periodo: 1990 - 2010



Fuente: Datos estadísticos de comercio exterior del Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El Autor

Como se puede observar hay un crecimiento continuo, pero también una baja a partir del año 2010, específicamente generada por la disminución de la producción que está ligada a la incertidumbre que se ha venido manteniendo por la suspensión del ATPDEA con los Estados Unidos de Norteamérica, y como efectivamente se produjo en febrero del 2011. Este efecto se presenta debido a que al tener que pagar un arancel para poder exportar el brócoli a Estados Unidos, el exportador debe incrementar una tasa del 14,9% y esa es la principal razón por la que sea hace menos competitivo el producto frente a otros países que son competidores directos como México y Guatemala.

Estos países presentarán siempre una ventaja competitiva respecto del Ecuador mientras se tenga que asumir el arancel anteriormente mencionado, ya que son países que mantienen firmados Tratados de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de Norteamérica y por lo tanto sus exportaciones no pagan aranceles al exportar a ese país. Aunque el producto ecuatoriano tiene una ventaja comparativa por sus características, debido a las bondades del suelo en que se lo siembra y del clima apto como la luminosidad natural y lluvia constante que son en su mezcla los ambientes ideales para obtener un producto de características diferenciadoras al producto de otros países. Esto hace que los importadores tengan una preferencia por la compra de brócoli al Ecuador.

En relación a lo indicado en el párrafo anterior, en el país se ha puesto en marcha el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, con el cual se podrán obtener incentivos fiscales como se establece en el Título III de dicho código, de manera que se puede acceder a beneficios tributarios, una de las cuales destaca es el literal h del artículo 24 en el cual se exonera del anticipo del impuesto a la renta por cinco años para inversiones nuevas. Paralelamente, otro de los puntos importantes está relacionado con el título IV respecto del fomento y promoción de exportaciones en los artículos 93 al 95.

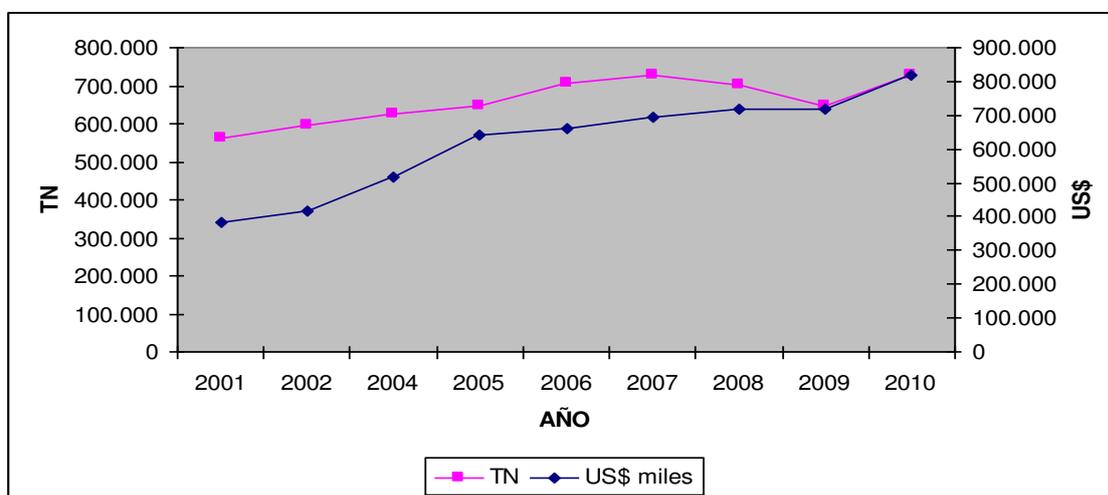
No obstante, es importante considerar los nuevos impuestos que se están analizando por parte del Servicio de Rentas Internas, uno de los cuales tendría una implicación directa en el sector exportador del país, como es la inclusión a los exportadores en el impuesto a la salida de divisas cuando los recursos provenientes de una exportación se los utiliza para pago a proveedores en el exterior.

Sin embargo, como acciones directas de los empresarios, se han visto forzados a tratar de acceder a otros mercados que aunque ya se los ha venido aperturando, no se

igualan en cuanto al volumen demandado por Estados Unidos y las ventajas que se tiene por estar más cerca del Ecuador. Por esta razón, es importante contar con un apoyo directo del Gobierno nacional, que permita negociar con los mayores socios comerciales del país y así poder exportar a destinos que demandan el brócoli ecuatoriano sin restricciones arancelarias.

Hay que saber aprovechar las ventajas comparativas que tiene el producto ecuatoriano mientras se llevan a cabo las negociaciones con Estados Unidos y se mantienen las exenciones arancelarias con otros socios comerciales, así como aprovechar la demanda continua de este vegetal a nivel mundial como se lo puede observar en el Gráfico N° 7 que muestra la tendencia de las importaciones de brócoli en el mundo.

GRAFICO N° 7
IMPORTACIONES DE BROCOLI A NIVEL MUNDIAL
Periodo: 2001 - 2010



Fuente: Datos estadísticos www.trademap.org

Elaborado por: El Autor

Momentáneamente, los exportadores ecuatorianos se han visto forzados a negociar con los clientes norteamericanos de manera que sean ellos quienes asuman y trasladen al cliente el costo adicional generado por la aplicación del arancel del 14,9%, o como otra opción compartir este costo, aunque finalmente con clientes que no lo aceptan definitivamente se tiene que ubicarlo en otros mercados.

Los principales países compradores de brócoli a nivel mundial se los puede observar en el Cuadro N° 2, tomando en cuenta un valor total importado en dólares de US\$ 816,7 millones y son los mercados o destinos potenciales hacia los cuales se debe mirar para tener un portafolio diversificado de clientes.

CUADRO N° 2
PRINCIPALES IMPORTADORES DE BROCOLI A NIVEL MUNDIAL
AÑO 2010

PAIS	PARTICIPACION	EN MILLONES US\$
Reino Unido	21%	171,7
Canadá	10%	77,6
Alemania	8%	68,6
Francia	6%	49,5
Malasia	5%	42,9
Holanda	4%	37,5
Bélgica	4%	29,3
Noruega	4%	28,7

Fuente: Datos estadísticos www.trademap.org

Elaborado por: El Autor

Dentro de los principales indicadores macroeconómicos del país que están relacionados con el tema de la investigación, considerando que el Ecuador tiene una economía dolarizada, muestran por un lado que la inflación anual a diciembre del 2011 es del 5,41%; en cuanto al índice de precios al productor se ha incrementado en el 5% en

relación a las mediciones realizadas en el año 2010; y el desempleo registra un porcentaje a junio de 2011 de 6,36%.

2.3.1.1.2 Ambiente industrial

En el Ecuador han existido algunas empresas que se han dedicado a la exportación de brócoli congelado mediante el sistema IQF (Individual Quick Frozen), sin embargo, por varios factores, solamente dos se han mantenido, que son Provefrut y Ecofroz y al momento ha ingresado al mercado una más que es Nova. Entre estas tres empresas se divide el volumen de exportación, siendo la primera empresa de las nombradas la que tiene la mayor participación con un 59% al 2009.

Es importante mencionar que aunque existen otros productos similares en su consumo en el exterior como la coliflor, col, col de Bruselas y romanesco, que se los puede considerar como productos sustitutos, debido a que tienen similares contenidos nutritivos como vitamina C, ácido fólico, antioxidantes, potasio, hierro, entre los más importantes, las preferencias de los consumidores internacionales están orientadas al consumo de brócoli.

Por otro lado, se tienen los principales países hacia donde se destinan las exportaciones de brócoli del Ecuador, las cuales se muestran en el Cuadro N° 3. El valor total exportado asciende a US\$ 35,5 millones

CUADRO N° 3
PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACION DE BROCOLI DE ECUADOR
AÑO 2010

PAIS	PARTICIPACION	EN MILLONES US\$
Estados Unidos	28%	9,9
Japón	23%	8,3
Alemania	17%	6,0
Holanda	8%	2,9
Reino Unido	7%	2,6
Suecia	7%	2,5
Bélgica	5%	1,6

Fuente: Datos estadísticos www.trademap.org
 Elaborado por: El Autor

En el cuadro anterior se puede ver hacia qué países se destina el 95% de las exportaciones que equivale a \$33.8 millones de dólares.

Como se puede observar, el Ecuador apenas cubre aproximadamente un 4,5% de la demanda mundial de brócoli y compite con otros países que son muy representativos en el comercio exterior del producto en análisis. En el Cuadro N° 4 se observa qué países son los principales exportadores de este vegetal a nivel mundial.

CUADRO N° 4
PRINCIPALES EXPORTADORES DE BROCOLI A NIVEL MUNDIAL
AÑO 2010

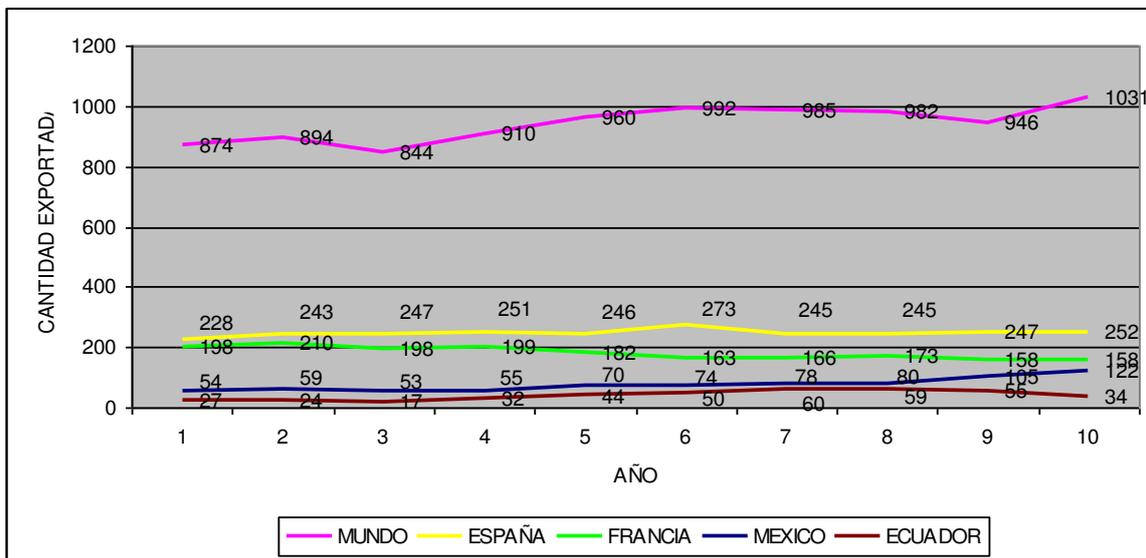
PAIS	PARTICIPACION	EN MILLONES US\$
España	32%	340,3
Francia	15%	162,2
Estados Unidos	9%	102,0
Italia	9%	98,6
México	9%	96,8
China	6%	66,1
Ecuador	3%	34,0

Fuente: Datos estadísticos www.trademap.org
 Elaborado por: El Autor

En este cuadro podemos apreciar que el 83% de la exportación mundial está concentrada en 7 países con un volumen de exportación en dólares de \$900 millones aproximadamente.

A continuación se presenta un gráfico en el que se puede identificar la tendencia de exportación a nivel mundial, así como desde Ecuador y sus principales competidores:

GRAFICO N° 8
EXPORTACIONES DE BROCOLI A NIVEL MUNDIAL
EN MILES DE TONELADAS
Periodo: 2001 - 2010



Fuente: Datos estadísticos www.trademap.org

Elaborado por: El Autor

Es importante mencionar que uno de los principales factores que se debe considerar es la disposición existente de materia prima en el país, esto se refiere a la cantidad de hectáreas cosechadas, las cuales en la última década se han mantenido en un promedio de 3400 has., sin embargo, han ido mejorando su rendimiento, como se puede

observar en el Cuadro N° 5 que se muestra a continuación, lo cual ha hecho que se obtenga un mayor volumen de materia prima para ser procesada.

CUADRO N° 5
CULTIVO Y RENDIMIENTOS DE BROCOLI EN ECUADOR
AÑOS 2000 AL 2010

Año	Superficie sembrada (Ha.)**	Superficie cosechada (Ha.)	Producción en repollo (Tm.)	Rendimiento (Tm./Ha.)
2000	3.423	3.331	48.682	14,61
2001	3.424	3.439	44.478	12,93
2002	N.D	3.537	40.269	11,39
2003	N.D	3.430	40.519	11,81
2004	N.D	3.497	43.245	12,37
2005	N.D	3.154	48.532	15,39
2006	N.D	3.416	50.788	14,87
2007	N.D	3.531	62.791	17,78
2008	N.D	3.636	65.390	17,98
2009	N.D	3.425	69.040	20,16
2010*	N.D	3.377	72.396	21,44

Fuentes: MAGAP/IIICNA/SIGAGRO; INEC/ESPAC
Elaboración: MAGAP/SIGAGRO/ANÁLISIS SECTORIAL

Considerando que es un negocio que tiene una demanda importante se puede concluir que hay espacio para que ingresen a este mercado otras empresas siempre y cuando cuenten con las destrezas idóneas que el procesamiento de este vegetal demandan con el propósito de dar eficiencia al manejo de producción y además definir estrategias que conlleven a ser un actor de largo plazo, por lo que no se observan barreras de entradas altas a excepción del capital financiero para iniciar con la inversión de la planta procesadora.

2.2.1.1.3 Condiciones Competitivas de la Industria

Con los antecedentes expuestos en el punto anterior, se puede observar que el procesamiento de brócoli tiene un mercado en potencial crecimiento por la alta demanda existente a nivel mundial, de lo cual el Ecuador puede sacar mucha ventaja debido a la calidad de esta hortaliza que se da en el país, ya que presenta características diferenciadores como la compactación y color del vegetal. Esto hace que importadores a nivel mundial prefieran comprar brócoli ecuatoriano aunque por el mismo se tenga que incurrir en costos adicionales por transporte y tiempo de entrega.

Lo anteriormente expuesto, hace que no pueda existir mucha injerencia de las empresas existentes actualmente para que un cambio en sus políticas o estrategias pueda significar que un nuevo actor del mercado se vea afectado, ya que el brócoli ecuatoriano se muestra al mundo como uno solo y existe una gran cantidad de dealers que están interesados en comercializar este vegetal en el exterior. En su lugar, lo más adecuado sería unirse a los procesadores existentes y tener una posición de país para evitar tener afectaciones internacionales por precio o volúmenes.

En cuanto al análisis de la competencia interna, se puede manifestar que uno de los principales factores que es clave para lograr eficiencia en el negocio es el contar con volúmenes permanentes y suficientes de materia prima, esto hace que se pueda mantener un nivel adecuado de producción y así ser competitivos dentro de la industria. Por lo expuesto, se puede considerar éste como uno de los factores claves para el éxito en el negocio.

También se puede mencionar al personal como otro de los factores de éxito, ya que al ser un producto que en su primera fase se lo debe procesar manualmente, el hecho de

contar con personal satisfecho y comprometido hace que se mantenga una producción continua, ya que no es tan fácil contar con este tipo de personal, especialmente aquellos que han logrado adquirir experiencia y sobre todo habilidad en la manipulación del producto.

Dentro del análisis de la fuerzas competitivas de Porter a nivel de la industria, lo importante se basa en mantener relaciones de largo plazo con los proveedores y tener una relación de confianza con los compradores. En lo referente a proveedores, los productores de materia prima suelen imponer sus condiciones cuando hay una escasez temporal de producto, lo que puede ocasionar que desvíen sus cosechas al mejor postor.

Por lo indicado, lo más adecuado es establecer relaciones de largo plazo no solo con proveedores de materia prima, sino con aquellos proveedores de materiales que en un momento de desvío de producto a otros clientes puedan afectar el normal desenvolvimiento de la operación de la empresa.

A continuación se presenta la Matriz de Factores Externos, la cual permite analizar factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, jurídicos o tecnológicos y medir su incidencia en las operaciones de la empresa, así como la definición de estrategias futuras.

MATRIZ EFE (EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Demanda mundial constante	0.08	4	0.32
2. Ventaja competitiva en la calidad del producto	0.08	4	0.32
3. Exenciones arancelarias con algunos países que son socios comerciales	0.18	4	0.72
4. Mano de obra calificada	0.05	4	0.20
5. Aporte a la disminución del desempleo	0.02	2	0.04
6. Contar con exenciones tributarias, Código Producción	0.04	2	0.08
AMENAZAS			
1. Pérdida definitiva de mercado estadounidense por no renovación del ATPDEA	0.18	3	0.54
2. Pérdida de mercado por distanciamiento del Gobierno con otros socios comerciales (UE)	0.18	1	0.18
3. Políticas laborales de gobiernos con alzas exageradas de SMV	0.18	1	0.18
TOTAL	1.00		2.58

Fuente: Datos de la empresa

Elaborado por: El Autor

Es importante mencionar que se ha dado un mayor peso a aquellos factores que tienen una incidencia gravitante en la operación diaria y en la planificación de largo plazo como son los temas arancelarios con los principales socios comerciales, lo cual será muy importante para la elaboración de estrategias.

Como conclusión de los resultados obtenidos, se establece que la empresa estaría ligeramente sobre la media de 2.5, que según explica el autor de esta Matriz indica que se mantiene una ventaja en el manejo de estos factores, siendo la principal ventaja el ingresar como actor de este mercado con planes de acción claros para evitar inconvenientes futuros.

2.3.2 Análisis del entorno: Microentorno

En este punto se realizará un análisis de los factores externos de la empresa inherentes al sector industrial al que pertenece, de tal manera que tendrá mucho efecto los parámetros globales de las industrias que son parte de su competencia y de los aspectos externos que inciden directamente en la operación de la compañía.

2.3.2.1 Características de la industria

En este punto se detallarán ciertos parámetros que son importantes considerar al momento de evaluar el sector empresarial al que pertenece la empresa, de tal manera que se tenga un conocimiento claro de ciertos factores de la empresa que sin duda impactarán en las decisiones o estrategias a definirse.

2.3.2.1.1 Tamaño y crecimiento del mercado

Como se había mencionado anteriormente, la demanda mundial de brócoli alcanza las 757.000 toneladas, de las cuales el Ecuador exporta apenas 34,041 toneladas, es decir, un equivalente al 4,5% de lo que importan todos los países. Esta relación lleva a analizar que ante una demanda amplia y continua, se podría ampliar la cantidad exportada.

En la última década la importación mundial ha tenido un crecimiento del 35%, lo que significa que en promedio se ha incrementado en un 3,5% anual y las exportaciones del país han mantenido un crecimiento promedio anual del 28%.

Las estadísticas muestran que el ciclo de vida del producto se mantiene y sigue en crecimiento, en cuanto a las exportaciones locales, éstas han tenido un repunte que se precisa seguirá manteniéndose en cuanto se vayan logrando acuerdos comerciales con los principales socios comerciales.

2.3.2.1.2 Empresas Competidoras

La industria local está conformada por pocos competidores, específicamente el mercado cuenta con tres empresas exportadoras, dos de las cuales tienen una basta experiencia por los años de funcionamiento. Sin embargo, considerando que es un negocio en crecimiento, la rivalidad no está marcada en ganar clientes, pero si hay una rivalidad al momento de atraer a los productores de brócoli para mantenerlos como proveedores fijos de materia prima.

2.3.2.1.3 Compradores y Producto

Los principales compradores son dealers del exterior que colocan el producto en las grandes empresas de supermercados del exterior para abastecer a la gran cantidad de consumidores de este vegetal. Debido a la alta demanda del producto ecuatoriano, se pueden lograr obtener buenas negociaciones en cuanto a pagos y volúmenes, para lo cual es preciso previamente cumplir con todas las normas internacionales de producción de alimentos.

2.3.2.1.4 Curva de aprendizaje y economías de escala

El negocio de procesamiento de brócoli tiene un alto componente de habilidades manuales que deben ser alcanzadas por el personal de planta, en razón de que cada persona debe irse adaptando a los cortes en florets de acuerdo al calibre solicitado por el cliente. Por lo tanto, es importante tener una buena política de manejo del recurso humano, de tal forma que el personal que se ha formado no salga a trabajar en la competencia, sino que la empresa coseche el fruto de la experiencia alcanzada, lo cual llevará a tener mejores volúmenes de producción con rendimientos óptimos.

Por otro lado, siendo un negocio de volumen es importante operar bajo un esquema de producción en el que se optimicen los costos, mediante el trabajo continuo y el aprovechamiento de los rendimientos, con lo cual se logrará trabajar bajo el concepto de economías de escala logrando una mayor eficiencia financiera.

2.3.2.2 Las 5 Fuerzas Competitivas De Porter

2.3.2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

Considerando que es una industria en la que no hay muchas empresas competidoras, la rivalidad es menor, en su lugar se tiende a tratar de establecer estrategias de negociación común con el propósito de tener mejores resultados. Sin embargo, esta rivalidad puede verse afectada cuando se trata de crear acuerdos con productores de materia prima, momento en el cual es muy importante la capacidad de negociación en razón de que es una parte fundamental al ser considerado un negocio que es rentable a mayor volumen de producción.

2.3.2.2.2 Entrada potencial de competidores nuevos

Se puede decir que no hay numerosas barreras de entrada a la industria del procesamiento de brócoli, sin embargo, existen tres que hacen que se dificulte el ingreso de nuevos competidores y sean consideradas como barreras altas, las mismas que están marcadas por: i) el monto de capital requerido para la inversión inicial en razón de que es fundamental contar con un equipamiento acorde para la línea de producción, IQF, empacado, entre otros; ii) la experiencia que deben tener los nuevos promotores que estén interesados en ingresar al mercado juega un papel fundamental ya que es importante lograr parámetros elevados de eficiencia desde el inicio, especialmente para obtener economías de escala; y, finalmente iii) las políticas gubernamentales serán un parámetro muy sensible ante la decisión de ingreso de nuevos actores por los riesgos que puede implicar sobre el capital invertido.

2.3.2.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Si bien es cierto existen otros vegetales con propiedades alimenticias y medicinales similares al producto en análisis, como lo es el romanesco, la coliflor o la col de bruselas, el mercado está definido por el consumo de brócoli, el cual es un producto que se consume en grandes cantidades especialmente en países europeos, de Norteamérica y asiáticos. Adicionalmente, la calidad del brócoli ecuatoriano hace que sea un pilar fundamental al momento de ser escogido por los importadores.

2.3.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

En esta industria es clave la provisión de materia prima, por lo cual es muy importante los acuerdos a los que se debe llegar con los proveedores, en razón de que en

caso de no tener acuerdos de largo plazo, se estaría incurriendo en riesgos bastante altos por un lado de incumplimiento a clientes en los cronogramas de entrega y por otro lado se ve afectada la posición financiera por la elevación de los costos fijos. Una manera adecuada de administrar la disponibilidad continua de materia prima es la integración vertical, de tal manera que se pueda contar con un volumen mínimo de operación de materia prima propia.

2.3.2.2.5 Poder de negociación de los consumidores

Es una fuerza muy importante que hay que saber controlarla, ya que el hecho de vender a unos cuantos dealers internacionales, hace que esté concentrado el consumidor. Además, el hecho de contar con una competencia internacional de países productores de este vegetal como México, Guatemala, España, entre otros, hace que al perder competitividad, los importadores fácilmente pueden virarse a demandar producto en los países antes mencionados. Especial énfasis hay que poner al tratamiento de los aranceles, los cual es básico negociar con los gobiernos de los países que compran el producto.

2.3.2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo muestra el escenario en el cual la empresa Fresh Food competirá, considerando aquellos factores en los cuales hay que poner mayor énfasis en el momento de lograr una mejor competitividad. El análisis se hará con una empresa pequeña nueva y otra que tiene más años de operación, sin ser necesariamente la más grande.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO	FRESH FOOD		NOVA		ECOFROZ	
		CALIFICACION	PESO POND.	CALIFICACION	PESO POND.	CALIFICACION	PESO POND.
Experiencia en el mercado	0,2	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Disponibilidad de materia prima	0,4	1	0,4	2	0,8	4	1,6
Posición financiera	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
Operación logística	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Contar con personal de experiencia	0,2	4	0,8	1	0,2	3	0,6
TOTAL			2,4		2,1		3,7

Fuente: Datos de la empresa
Elaborado por: El Autor

Cabe recalcar que se ha dado un mayor peso a aquellos factores que tienen una incidencia mayor al momento de lograr una eficiencia empresarial de largo plazo como son la disponibilidad de materia prima y contar con el personal idóneo para desempeñar las tareas.

Es importante aclarar que en esta matriz se pone mayor énfasis en aquellas fortalezas o debilidades que de cierta manera pueden ser controladas al interior de la empresa y que son factores a través de los cuales se puede competir con las otras empresas del sector.

Como conclusión de los resultados obtenidos, se establece que la empresa entraría con un nivel medio de manejo de estos factores críticos. Se puede analizar a Ecofroz, que al ser una empresa que tiene varios años de funcionamiento en la exportación de brócoli, tienes más tiempo en que han logrado manejar la disponibilidad de materia prima y de personal, contrario a Nova que aunque se está posicionando en el mercado, tiene una imagen débil de control de estos factores críticos. De esta manera, Fresh Food tendrá que tomar una definición clara sobre estos factores de éxito para tener un mejor control en los procesos.

2.4 ANÁLISIS INTERNO

Dentro de la organización interna que se prevé tendrá la empresa, se pueden identificar las siguientes Áreas, las cuales inicialmente podrán estar dirigidas algunas de ellas por un mismo Directivo, con el propósito de ir definiendo su funcionalidad y de esta manera ir puliendo sus fortalezas y debilidades:

Área de Finanzas.- Será la encargada de llevar la parte contable y financiera y la que hará un seguimiento tanto a los recursos de fondeo, como de utilización de fondos, así como a los indicadores financieros. Supervisará también las compras de materiales, suministros e insumos. La principal fortaleza del área deberá ser el manejo eficiente de los recursos. Esta Area tendrá a su cargo también la coordinación de las exportaciones.

Área de Administración.- A su cargo estará lo relacionado con la administración de contratos, servicios internos, recursos humanos, planificación estratégica, entre otros, cuyo principal objetivo es el proveer el mejor servicio al cliente interno.

Área de Comercialización.- Su principal función será la negociación con clientes respecto de los volúmenes de ventas y definición de precios en conjunto con la Gerencia Financiera y la Gerencia General. Adicionalmente estará a su cargo la investigación y desarrollo de nuevos mercados. Su principal fortaleza estará enfocada en el mantenimiento de las relaciones con clientes, así como la inteligencia de mercados.

Área de Producción y Operaciones.- Será la encargada de toda la operación de transformación de los bienes, desde la recepción de materia prima, su coordinación logística, pasando por corte y proceso hasta empaque y la programación de despachos de acuerdo a los cronogramas coordinados con el área de Comercialización. Es un área en la

que es básico corregir las debilidades que se vayan presentando en razón de ser la parte clave del negocio y en su lugar se deberán adoptar las estrategias óptimas para convertirlas en fortalezas.

La parte fundamental para el éxito de la empresa será la buena coordinación y comunicación entre las áreas, de tal manera que cada una de ellas esté sintonizada con los objetivos trazados y trabajen en conjunto para el logro de los mismos.

A continuación se estructurará la matriz de evaluación de factores internos tomando como base la experiencia adquirida cuando la empresa Fresh Food estuvo en funcionamiento, así como los factores que serán necesarios considerarlos para la nueva operación.

MATRIZ EFI (EVALUACION DE FACTORES INTERNOS)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Credibilidad de los empleados hacia los Directivos	0.10	4	0.4
2. Excelente relación de las Jefaturas con el personal	0.10	3	0.3
3. Implementación de una cultura de comunicación y desarrollo	0.06	3	0.18
4. Manejo adecuado y transparente de recursos	0.07	3	0.21
5. Disponer de un plan estratégico y su correcta implementación	0.10	4	0.4
6. Contar con demanda anticipada de pedidos	0.05	3	0.15
7. Contar con personal calificado y con experiencia	0.12	4	0.48
DEBILIDADES			
1. No se dispone de garantías reales para obtener financiamiento	0.08	2	0.16
2. No disponer de producción propia de materia prima	0.13	2	0.26
3. Venta a dealers en lugar de llegar directo a clientes para disminuir costos y mejorar los márgenes	0.06	1	0.06
5. Baja experiencia en exportación y ser una empresa no conocida en el mercado internacional	0.13	2	0.26
TOTAL	1.00		2.86

Fuente: Datos de la empresa
Elaborado por: El Autor

Es importante mencionar que se ha dado un mayor puntaje a aquellos parámetros que en este negocio hacen que se tenga mayor éxito, como lo es el manejo del recurso humano, la disponibilidad de materia prima y el financiamiento para el arranque del negocio.

Como conclusión de los resultados obtenidos, se establece que la empresa estaría sobre la media de 2.5, que según explica el autor de esta matriz²⁰ indica que se mantiene una ventaja en los factores que son importantes como es el recurso humano. En este aspecto, al haber una alta demanda de requerimiento de personal especialmente para el área de corte, la experiencia mantenida anteriormente ha hecho que un número considerable e importante de personal con experiencia esté a la espera de que se inicie las operaciones para cambiarse de trabajo.

Sin embargo, se deben establecer estrategias para corregir las debilidades que se presentan como es el caso de la disponibilidad continua de materia prima, para lo cual también se tiene una estrategia y al momento se están llevando a cabo negociaciones con un productor fuerte de brócoli y con otros productores que están dispuestos a crecer según se presente una oferta atractiva.

Finalmente, en cuanto al financiamiento se están buscando tanto alternativas privadas como públicas para el financiamiento del proyecto, especialmente las segundas con las que se buscarán estrategias para llegar a presentar el proyecto como un emprendimiento clave para los objetivos planteados por el Gobierno, como es la generación de fuentes de empleo, la organización de comunidades que pueden trabajar la tierra y la generación de divisas que entren al país.

²⁰ David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, México, Pearson Education, 9na. edición, 2003, p. 184.

2.5 ANÁLISIS F.O.D.A.

La herramienta de la planeación estratégica denominada FODA por sus siglas que significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permite realizar un análisis de los factores tanto internos como externos que son dignos de ser evaluados por la empresa, a fin de elaborar un diagnóstico empresarial que más adelante permita definir estrategias orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos planteados y a la par de la misión y visión de la empresa.

La definición de la Matriz FODA estuvo a cargo de cinco personas divididas entre accionistas y ex - empleados de la empresa, así como una persona que no tiene relación con el negocio. El método utilizado fue la lluvia de ideas y el análisis de medios escritos que marcan la actualidad empresarial del país.

2.5.1 Análisis de factores internos

Dentro de los factores internos se analizará las fortalezas que son aquellos en los cuales la empresa se destaca y tiene una ventaja competitiva que difícilmente podría ser alcanzada por sus competidores; y, las debilidades que se consideran como los factores en los cuales la empresa debe trabajar para por lo menos igualarse a los estándares que se muestran en la industria:

2.5.1.1 Fortalezas

- Conocimiento del negocio de procesamiento de brócoli crea confianza para reiniciar operaciones.
- Experiencia operativa en el negocio facilita los procesos.

- Habilidad en la administración del capital humano permite conseguir personal que es escaso.
- Facilidad para conseguir personal en el área de corte.
- Capital humano gerencial con experiencia en el ramo y otras áreas permite tener un adecuado manejo.
- Eficiencia en el manejo de los recursos crea estabilidad para la empresa.
- Decisión de arrancar con un plan estratégico define un escenario a largo plazo.

2.5.1.2 Debilidades

- Recursos financieros escasos para realizar la inversión inicial.
- Falta de experiencia en trámites de exportación podría significar un costo adicional.
- Ser una empresa nueva en la exportación, lo cual implicará hacer negociaciones fuertes con proveedores de servicios.
- No se tiene experiencia en comercialización internacional.
- No disponer de producción propia de materia prima podría presentar épocas de necesidad de materia prima.

2.5.2 Análisis de factores externos

En los factores externos, que por su naturaleza son aquellos que no están bajo el control de la empresa, se analizarán las oportunidades que están relacionadas con el macroentorno y serán aquellas que pueden hacer la diferencia en la operación de la

empresa. Sin embargo, también están las amenazas, que son factores del macroentorno que en un momento dado pueden incidir en la permanencia de la empresa en el mercado.

2.5.2.1 Oportunidades

- Productores de brócoli interesados en ser parte de una empresa exportadora, crean interés para llevar adelante el proyecto.
- Incremento constante en la demanda mundial de brócoli ecuatoriano.
- Ventaja competitiva en la calidad del producto ecuatoriano hace que todo lo que se produzca se venda.
- Los precios se mantienen estables.
- Incentivos gubernamentales para la exportación.
- Existen contactos internacionales que están interesados en trabajar con Fresh Food.

2.5.2.2 Amenazas

- Demora del gobierno ecuatoriano en alcanzar acuerdos comerciales definitivos crea incertidumbre para las ventas.
- No renovación del ATPDEA podría encarecer el producto en EEUU.
- Políticas gubernamentales de incrementos en el salario mínimo vital incrementa el costo fijo de la empresa.
- Fenómenos naturales bajan la demanda mundial y por lo tanto las ventas.

2.5.3 Matriz FODA

	FUERZAS - F	DEBILIDADES -D
	1. Conocimiento del negocio	1. Recursos financieros escasos para
	2.Experiencia en el negocio	2. Falta de experiencia en trámites de
	3. Habilidad administración capital humano	3. Ser nuevos implica negociaciones fuertes con proveedores
	4. Facilidad para conseguir personal de corte	4. Falta de experiencia en comercialización
	5. Capital humano gerencial con experiencia	5. No disponer de producción propia
	6. Eficiencia en el manejo de recursos	
	7. Disponer de plan estratégico	
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1. Productores de brócoli interesados en <u>proyecto</u>	1. Iniciar el negocio haciendo parte a los diferentes actores del negocio (F1, F2, O1)	1. Asociarse con productores de brócoli (D1, D5, O1)
2. Incremento constante en la demanda mundial de brocoli	2. Negociar preventas (F6, F7, O2, O4,O6)	2. Asistir a cursos de capacitación (D2, O5)
3. Ventaja competitiva calidad producto ecuatoriano	3. Definir incentivos para traer al mejor personal de corte (F4, F3, O2)	3. Crear nexos cercanos con clientes (D3, D4, O6)
4. Precios estables	4. Aprovechar ventajas de Código de Producción (F5, O5)	
5. Incentivos gubernamentales para		
6. Contactos internacionales interesados		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Falta de acuerdos comerciales	1. Negociar pago de aranceles con compradores (F6,A1, A2)	1. Obtener financiamiento del Estado (D1, A1, A2, A3)
2. No renovación ATPDEA con EEUU	2. Explorar nuevos mercados de exportación (F6, F7, A1, A2)	2. Obtener capacitación del Estado (D2, A1, A2, A3)
3. Políticas gubernamentales laborales	3. Definir sistema de turnos o pago variable (F4, A3)	
4. Fenómenos naturales bajan demanda	4. Tener mercado alternos de venta (F6, F7, A4)	

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se ha procedido a realizar la matriz de estrategias FODA mediante el cruce de cada enunciado que pueda ser de utilidad para apoyar al cumplimiento de los objetivos. De esta manera se ha definido las posibles estrategias que se podría adoptar:

ESTRATEGIAS – FO

1. Iniciar el negocio haciendo parte del mismo a los diferentes actores del mercado.

Aprovechando la experiencia y conocimiento en el negocio, así como el interés de algunos productores de brócoli, esta estrategia está orientada a asegurar uno de los factores claves del éxito, que es contar con materia prima constante y de esta manera no tener que parar el proceso por falta de producto. Esta es una estrategia

clave que será adoptada en el plan operativo, ya que es considerada primordial para cumplir con los objetivos.

2. Negociar preventas

Con el propósito de aprovechar la constante demanda del producto y conedores de que hay clientes que les interesa contar con el producto a tiempo, esta estrategia busca lograr mayores niveles de eficiencia en el manejo del flujo de caja. Esta estrategia será considerada en el momento previo al inicio de operaciones o una vez que se haya dado inicio, ya que si bien aportaría mucho, no es de vital trascendencia para arrancar con las operaciones.

3. Definir incentivos para traer al mejor personal de corte

De la experiencia que se tuvo al manejar este personal y a sabiendas de que es una de las partes críticas del negocio, se busca crear incentivos para lograr lealtad en el personal que se vaya contratando, lo cual será superado económicamente con los rendimientos obtenidos en el manejo de la materia prima y del rendimiento del propio personal. Esta estrategia con seguridad ha sido considerada ya que está atada al propósito de contar con personal satisfecho y comprometido.

4. Aprovechar ventajas del Código de la Producción

Si uno de los objetivos del Gobierno es incentivar la producción y exportación, como se menciona en el Código de la Producción, se buscarán las mejores oportunidades, tanto de conseguir capital como de lograr incentivos tributarios. Esta estrategia se la aplicará según se presenten las oportunidades.

ESTRATEGIAS – FA

1. Negociar pago de aranceles con compradores

Si se mantiene la posición de los Estados Unidos y del Gobierno Nacional en no llegar a acuerdos comerciales, especialmente relacionados con el ATPDEA y la Unión Europea (UE), será muy importante negociar el pago de los aranceles, para que los mismos sean asumidos por el cliente, si es posible en su 100% o por lo menos llegar a un acuerdo equitativo. Esta estrategia se la aplicaría según se presenten las condiciones de mercado.

2. Explorar nuevos mercados de exportación

Siempre, en todo negocio es importante contar con una diversificación del portafolio de clientes, por lo que esta será una constante en el negocio. No está considerada en el plan operativo, sin embargo, los directivos tendrán que realizarlo continuamente para ser precavidos y no reactivos.

3. Definir sistema de turnos o pago variable

En caso de que el Gobierno establezca nuevas políticas de compensaciones salariales, es preferible tener una fórmula que no vaya a afectar a la rentabilidad del negocio, pero llegando a acuerdos con el personal. Lo relacionado a los turnos dependerá del volumen a operar, pero el pago variable será considerado definitivamente al inicio de las operaciones.

4. Tener mercados alternos de venta

Aún cuando ya se definan los principales clientes con los que se trabajará, al no tener una estabilidad diplomática del Gobierno actual, es importante el desarrollo de otros mercados. De igual manera deberá ser una actividad que esté siempre considerada en la agenda de los directivos.

ESTRATEGIAS – DO

1. Asociarse con productores de brócoli

Al no disponer de materia prima propia, y aprovechando el buen nombre que se tiene en el mercado, la mejor alternativa sería entrar en sociedad con uno o más de los productores fuertes del país o aquellos que sin ser grandes les interese asociarse. Esta estrategia será necesaria para el inicio de las operaciones y por lo tanto será considerada en el plan operativo inicial.

2. Asistir a cursos de capacitación

Esta estrategia es muy importante ya que en la operación anterior de la empresa no se realizó un proceso de exportación directo, lo cual conlleva muchas capacitaciones. Esta estrategia si será considerada de inicio.

3. Crear nexos cercanos con clientes

El hecho de ser nuevos en el mercado de comercialización exportador, implica que se deba hacer una inversión en crear buenas relaciones con los clientes. Esta estrategia es muy importante para arrancar de una manera adecuada y para mantenerse en el tiempo, por lo cual se debe considerar al inicio de las operaciones.

ESTRATEGIAS – DA

1. Obtener financiamiento del Estado

Dado que la inversión inicial es alta y ante potenciales decisiones del Gobierno que puedan afectar a la rentabilidad de la empresa, se busca que indirectamente el Gobierno sea parte del proyecto mediante la obtención de financiamiento de una de las entidades que otorgan recursos como la CFN, BNF, o programas de apoyo empresarial. Esta estrategia se aplicaría siempre y cuando se pueda obtener un financiamiento directo al proyecto.

2. Obtener capacitación del Estado

De igual manera se busca aprovechar los recursos que brinde el Gobierno. Se aplicaría si se presenta la oportunidad.

CAPITULO III: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

3.1 VISION

La visión de una empresa expresa en dónde se ubicará la empresa en un futuro, hacia dónde se dirigirá y cómo se mostrará ante su entorno.

En conjunto con los socios se definió la siguiente visión:

“Para el año 2015 Fresh Food será la tercera exportadora más importante de brócoli congelado del Ecuador y reconocida a nivel mundial como una empresa de calidad consolidada en la venta de brócoli bajo las normas internacionales requeridas.”

3.2 MISION

La Misión de una empresa es la razón de ser de la misma, consiste en declarar cuál es el negocio al que se orienta la empresa, especificando cómo se lo hará y hacia quien se enfocará el producto o servicio.

Para el presente caso, considerando que la empresa al momento no está en operación y que se la reiniciará como una empresa exportadora, una vez reunidos los socios y ex empleados, se definió la siguiente misión:

“Somos una empresa dirigida principalmente al mercado europeo, asiático y norteamericano, que procesa brócoli congelado en florets para exportación mediante el

sistema IQF con mano de obra especializada y bajo el cumplimiento de estrictas normas internacionales de calidad.”

3.3 PRINCIPIOS

Son aquellas normas internas de la empresa que caracterizarán el accionar de la organización bajo las cuales llevarán a cabo todas sus actividades.

Para los socios de la empresa en análisis se han definido los siguientes principios como ejes fundamentales de su accionar:

- Comunicación interna.- Para que todo el personal sepa hacia donde llegar y se mejoren continuamente los procesos diarios.
- Bienestar del personal.- De modo que el personal labore en un adecuado ambiente de trabajo de la organización.
- Responsabilidad social.- Apoyo a proyectos sociales de educación, con el objeto de que el país tenga personas educadas y trabajadoras.
- Cumplimiento de políticas y normas.- Para trabajar en un ambiente de respeto, cordialidad y compromiso.
- Puntualidad.- Respetar el tiempo de los demás.
- Eficaces con eficiencia.- Hacer un buen uso de los recursos de la empresa y cumplir los objetivos planteados.

3.4 VALORES

Los valores, son normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar en la empresa. Para la empresa Fresh Food, estos valores se resumen en los siguientes:

- Respeto.- Hacia el medio ambiente y hacia el resto del personal de la empresa
- Compromiso.- Con el crecimiento personal y profesional propio y de la empresa.
- Responsabilidad.- Con la sociedad y hacia sus accionistas mediante el uso eficiente de los recursos
- Honestidad.- Con los recursos de la empresa.
- Ética.- Con las normas básicas de moralidad.
- Lealtad.- A la empresa, sus accionistas y su trabajo.

3.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Como se estableció anteriormente, se diferenciará a los objetivos estratégicos generales, de los objetivos estratégicos de cada área funcional; siendo los primeros, aquellos que fortalecen a la empresa en sus resultados globales y coadyuvan en el largo plazo al cumplimiento de su visión. Los segundos, tienen que ver con el desempeño de cada área funcional según lo establece la administración.

La definición de los objetivos y estrategias estuvieron a cargo del grupo de accionistas y ex - empleados como se había mencionado anteriormente, siendo el resultado del trabajo el siguiente:

3.5.1 Objetivos Estratégicos Generales

Los objetivos estratégicos generales son aquellos que se espera que alcance la empresa, no a nivel de cada área funcional, sino que es la conjunción de todas objetivos y metas trazadas en cada una de ellas. Tienen el propósito de avanzar hacia la visión definida por los accionistas.

Para el caso en estudio, una vez analizado entre los accionistas, se han definido tres objetivos estratégicos generales que se detallan a continuación:

1. Alcanzar un nivel de ventas de \$5 millones anuales durante el periodo de aplicación de la presente planificación estratégica, que permita a Fresh Food ser catalogada como la tercera empresa exportadora de brócoli en el Ecuador.
2. Concretar al menos tres alianzas estratégicas que proporcionen al proyecto contar con una integración vertical principalmente en materia prima, compradores y proveedores dentro de la cadena de exportación de brócoli.
3. Adecuar una planta de procesamiento con una capacidad de exportación de 20 contenedores mensuales, para lo cual se requeriría una inversión aproximada de \$1,800,000

3.5.2 Objetivos Estratégicos Funcionales

Son aquellos objetivos que se definirán por cada área funcional de la empresa y que son fundamentales para coadyuvar a alcanzar los objetivos generales. Adicionalmente, son de mucha ayuda para medir la gestión de cada una de las áreas y poder hacer un seguimiento del avance al cumplimiento de la implementación del plan estratégico.

A continuación se expondrá los objetivos establecidos para cada área.

3.5.2.1 Objetivos Área de Producción

Los objetivos del área de producción, son muy importantes de definirlos, ya que al ser una empresa que tiene un proceso productivo de alimentos, es primordial el hecho de ser eficientes en el uso de sus recursos y en la optimización de los mismos. Con esta consideración, se han establecido los siguientes objetivos estratégicos de producción:

- OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1 (OE1): Maximizar la productividad de la planta al menor costo de producción.

Este es un objetivo clave para el éxito de la empresa en razón de que mientras mejor se utilicen los recursos y capacidades de planta se podrá trabajar bajo economías de escala y se tendrá mayor eficiencia, disminuyendo a su vez los costos fijos unitarios.

- OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2 (OE2): Establecer acuerdos con productores de manera de tener un promedio mensual de recepción de materia prima de 720.000 Kg.

Este objetivo es muy importante, debido a que al ser un negocio de volumen, mientras mayor cantidad de producto se procese de acuerdo a la capacidad de

planta, mayores serán los beneficios y adicionalmente se complementa con el objetivo anterior ya que aporta a la disminución del costo fijo unitario.

3.5.2.2 Objetivos Área de Comercialización

Como en toda empresa, mientras se venda más, se tendrá mayores beneficios, sin embargo, la idea de esta área no solo es vender más sino tener acuerdos de venta de largo plazo con varios clientes de manera que se pueda asegurar la continuidad del negocio en el tiempo. De esta manera el análisis conduce a que los accionistas hayan establecido los siguientes objetivos estratégicos del área de comercialización:

- OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3 (OE3): Contar con al menos 4 clientes para la venta del producto durante el primer año de operación.

Este objetivo permitirá a la empresa contar con por lo menos un cliente en cada continente, de manera que se pueda aprovechar las condiciones del mercado y por otro lado se pueda mitigar riesgos de imposibilidad de exportación por acuerdos comerciales.

- OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4 (OE4): Despachar un promedio de 20 contenedores mensuales con una mezcla entre producto tipo estándar y japon.

Este objetivo es una meta agresiva impuesta para la gerencia de comercialización, debido a que es una cantidad con la que se obtiene una rentabilidad aceptable para los accionistas.

3.5.2.3 Objetivos Área Financiera

Estos objetivos tienen como finalidad el establecer un grado de rentabilidad promedio que van a buscar los inversionistas, de manera que el proyecto se haga atractivo para invertir en el; adicionalmente, como en todo negocio es importante el manejo y uso del dinero, lo cual lleva a la empresa a tener una posición fuerte frente a acreedores y potenciales financistas. Los objetivos estratégicos financieros definidos son los siguientes:

- OBJETIVO ESTRATEGICO N° 5 (OE5): Alcanzar una rentabilidad sobre la inversión del 15% anual.

Con un seguimiento a esta medición se pueden realizar ajustes en el proceso de implementación del plan estratégico para poder alcanzar lo propuesto.

- OBJETIVO ESTRATEGICO N° 6 (OE6): Mantener un índice de liquidez de prueba ácida del 1.2.

Es importante mantener una posición sólida ante terceros, de manera que se pueda tener los recursos para atender acreencias inmediatas; así, tener un excedente del 20% adicional a las deudas de corto plazo, hará que la empresa tenga confianza hacia terceros por el manejo de sus recursos.

3.5.2.5 Objetivos Área Administrativa

Como un área de apoyo, los principales objetivos que se plantean en esta gerencia, están relacionados con el personal, de manera que se sientan motivados y se logre tener un rendimiento por persona mayor al promedio de la industria. Los objetivos establecidos son los siguientes:

- OBJETIVO ESTRATEGICO N° 7 (OE7): Realizar capacitación continua al personal tanto de producción como de áreas de soporte.

La capacitación estará orientada a todo el personal tanto ejecutivo como al personal de producción, dándole especialmente a este último todas las herramientas que requiera para elevar su productividad.

- OBJETIVO ESTRATEGICO N° 8 (OE8): Establecer un esquema de incentivos al personal en base a su productividad.

Este objetivo es fundamental en la operación de la empresa y será un reto importante para esta gerencia ya que deberá estructurar un esquema de pago variable en lo posible para todo el personal, de manera que el éxito para la empresa sea el éxito también para cada persona que se esforzó para aquello.

3.6 ESTRATEGIAS

El desarrollo de las estrategias ha sido preparado en conjunto con todas las personas que fueron entrevistadas y con las que se mantuvo reuniones, ya que se logró contar con muchas ideas y sobre todo la clarificación de experiencias vividas en trabajos previos de todas las empresas exportadoras que existen actualmente en el país y en aquellas que tuvieron que cerrar.

De igual manera, la experiencia adquirida y las conclusiones obtenidas en la administración de Fresh Food como floreteadota de brócoli, juega un papel fundamental para establecer algunas de las estrategias que se definen a continuación:

3.6.1 Estrategias para objetivos de producción

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1: Maximizar la productividad de la planta al menor costo de producción.

ESTRATEGIA N° 1: Obtener un rendimiento de la materia prima en corte del 60% para florete tipo estándar y 40% para florete tipo Japón.

Siendo lo esencial el manejo de la materia prima en producción, la estrategia principal será el aprovechamiento del producto al máximo posible, este es un factor que puede ser decisivo tanto en la negociación de precios como en la definición de costos para cálculos de rentabilidad financiera. Para esta estrategia también se aplicará incentivos al productor por producto de mejor calidad.

ESTRATEGIA N° 2: Alcanzar un promedio de rendimiento del personal de corte de 400 Kg. día para producto tipo estándar y de 100 Kg. día para producto tipo Japón.

Nuevamente, luego de lograr un aprovechamiento de la materia prima, es importante que el personal de corte genere un rendimiento respecto del corte en florets al día igual o mejor que el promedio de la industria, lo cual se logra con adecuado entrenamiento al este tipo de personal, así como con la contratación de gente con experiencia. También será parte fundamental el pago variable, ya que mientras hagan más volumen sin dejar de lado la calidad tendrán una retribución adicional.

Estas dos estrategias significan un despunte en el manejo de la planta bajo el esquema de economías de escala ya que se busca un mayor rendimiento tanto de la materia prima como de la mano de obra, costos que son directos en el producto terminado.

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2: Establecer acuerdos con productores de manera de tener un promedio mensual de recepción de materia prima de 720.000 Kg.

ESTRATEGIA N° 3: Realizar por lo menos 2 alianzas estratégicas con productores de materia prima que aseguren el despacho continuo de producto para procesarlo.

La oferta que se debe hacer a cada productor es la de una negociación ganar – ganar, esto es, tanto la empresa ganará en el sentido de que no habrá desabastecimiento de producto y por lo tanto trabajará con una capacidad de planta tienda al 100%, cuyos beneficios ya se los ha explicado anteriormente; y, por otro lado el productor tendrá una venta permanente en el largo plazo a precios estables, lo cual permitirá a la partes poder planificar la producción y disminuir potenciales pérdidas.

ESTRATEGIA N° 4: Abrir el capital de la empresa para que uno de los grandes productores de brócoli sea socio de la empresa.

En caso de no poder llegar a acuerdos de alianzas estratégicas o que habiendo logrado, se vea una conveniencia para las partes tanto por temas de inversión como por temas de interés mutuo, se considera la opción de abrir el capital accionario a los productores interesados. Para el efecto, se establecerá un Fideicomiso de administración de flujos en el cual se establezcan claramente las condiciones con las que cada actor participaría en la empresa, dando de esta manera una transparencia a las negociaciones.

3.6.2 Estrategias para objetivos de comercialización

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3: Contar con al menos 4 clientes para la venta del producto durante el primer año de operación.

ESTRATEGIA N° 5: Contactar y suscribir acuerdos de venta con dealers que son actualmente clientes de la competencia.

Dado que al momento existen dealers extranjeros que no están satisfechos con los acuerdos que tienen con una de las empresas exportadoras actuales, es el momento para poder ofrecerles convenios que si se puedan cumplir, para que de esta manera Fresh Food sea la primera opción al momento de demandar producto, incluso aprovechar las condiciones para realizar ventas anticipadas.

ESTRATEGIA N° 6: Ser parte de delegaciones comerciales que acompañan al gobierno ecuatoriano para promocionar el producto.

Aunque se tengan acuerdos preliminares firmados con clientes del exterior, siempre será importante explorar nuevos mercados de manera que se aprovechen oportunidades de largo plazo que puedan hacer pensar a la empresa en una expansión. Para esto se buscará siempre apertura con contactos que se tenga en el sector público.

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4 (OE4): Despachar un promedio de 20 contenedores mensuales con una mezcla entre producto tipo estándar y japon.

ESTRATEGIA N° 7: Establecer el mix adecuado de producción de acuerdo a cada calibre para despachar el mayor número de contenedores posible.

Si bien en producto tipo estándar, por volumen se puede despachar una mayor cantidad de contenedores, es importante hacer un cronograma de entregas de acuerdo a lo demandado por los clientes y cumplir con sus requerimientos.

ESTRATEGIA N°8: En caso de falta de materia prima, comprar florets a empresas floreteadoras de brócoli.

Siempre deberá quedarse como alternativa la compra de florets a empresas floreteadoras como lo fue Fresh Food en su momento, debido a que aunque se tenga acuerdos con productores siempre se presentan épocas de baja cosecha o por temas del clima y pérdidas en las siembras. Aquí juegan un papel fundamental las floreteadoras, las cuales pueden ser un apoyo importante para poder cumplir con las ventas de producto terminado a clientes del exterior. Se puede establecer un cupo para compras continuas y mantenerlos como proveedores constantes.

3.6.3 Estrategias para objetivos financieros

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 5: Alcanzar una rentabilidad sobre la inversión del 15% anual.

ESTRATEGIA N° 9: Realizar un análisis de costos de cada proceso y establecer acciones de optimización de costos.

Mediante la elaboración de un costeo en base a actividades, se hará un análisis del costo por área, de modo que una vez que se tengan los precios establecidos, se ataque la rentabilidad por el lado de optimización de costos.

ESTRATEGIA N° 10: Optimizar el uso de la capacidad de planta para que opere a niveles óptimos.

Mediante el análisis de la capacidad de producción de cada línea de proceso y de la capacidad del IQF, se establecerán cuáles son los niveles de producto que se recibirán para de esta manera disminuir tanto los costos fijos como variables unitarios y mejorar la rentabilidad.

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 6: Mantener un índice de liquidez de prueba ácida del 1.2.

ESTRATEGIA N° 11: Establecer una política de crédito con los proveedores de plazos mayores a los recibidos por los clientes.

Sin el afán de perjudicar a los proveedores, es esencial que los plazos de crédito que se otorguen a cada uno de ellos sean mayores a los plazos de cobro a nuestros clientes por la venta de producto terminado, con el propósito de que las obligaciones a corto plazo no sean una preocupación permanente ante una posible falta de liquidez, lo cual pueda incrementar el costo y bajar la rentabilidad por tener que acudir a financiamiento bancario costoso. Es así que mientras menores plazos se negocien con los clientes, se podrá tener

mejores términos de negociación con nuestros proveedores y de esta manera firmar contratos de largo plazo.

3.6.4 Estrategias para objetivos administrativos

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 7: Realizar capacitación continua al personal tanto de producción como de áreas de soporte.

ESTRATEGIA N° 12: Realizar charlas internas mensuales de productividad y de servicio al cliente y enviar a cursos externos.

Se realizarán dos horas semanales de charlas al personal de planta, en las cuales se tratarán temas de productividad y de servicio al cliente tanto interno como externo, con el afán de terminar en charlas con las cuales el personal de planta comprenda las bondades de trabajar en equipo y sobre todo que tenga claro que cada proceso tiene una razón de ser. En cuanto al personal de oficina, se establecerá el envío a cursos en lo posible uno semestral de manera que se puedan realizar los procesos de cada área con conceptos actualizados.

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 8: Establecer un esquema de incentivos al personal en base a su productividad.

ESTRATEGIA N° 13: Establecer un sistema de pago variable por productividad y bonos por desempeño.

Esta es una de las estrategias clave con las cuales, si bien se puede ver disminuida la rentabilidad por el costo de mano de obra, por otro lado, este mismo indicador se ve

beneficiado por el mejor desempeño que se traduce en mayores ingresos. Por lo tanto, es un concepto que nuevamente se lo visualiza para el largo plazo. Para el efecto, se establecerá un sistema de pago variable a cada área de la empresa especialmente en planta y lo que se pueda establecer en oficinas para que el personal obtenga su remuneración de acuerdo a su productividad o que reciba bonos por desempeño.

CAPITULO IV: DISEÑO DEL PLAN DE IMPLEMENTACION

En este capítulo se realizará un detalle del plan operativo, dentro del cual se establecerá por cada objetivo estratégico, la estrategia a seguir, así como su indicador para medición, las tareas a desarrollar, el cronograma, responsables y los presupuestos requeridos.

Al igual que la definición de objetivos y estrategias, el plan operativo fue diseñado por el grupo de accionistas y ex - empleados. A continuación se detalla el plan operativo por cada objetivo funcional:

4.1 PLAN OPERATIVO PARA OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE PRODUCCION

Dentro del plan operativo del área de producción, se establecerán indicadores que serán claves para el manejo óptimo de la planta, así mismo, se detallarán las actividades principales que serán consideradas para hacer un seguimiento al plan estratégico.

FRESH FOOD CIA.LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Maximizar la productividad de la planta al menor costo de producción				
ESTRATEGIA: Obtener un rendimiento de la materia prima en corte del 60% para florete tipo estándar y 40% para florete tipo Japón				
INDICADOR DE GESTION: % de rendimiento de floretes cortados por tipo de producto				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Controlar por muestreo el peso de cada pella	continuo		Area Recepción	4.440
Incentivar al productor con premios por producto máspequeño	continuo		Gte Planta	18.720
Realizar informes diarios de corte para medir rendimientos	continuo		Supervisor producción	3.000
			TOTAL:	26.160

En el plan operativo correspondiente a esta estrategia, se puede ver que tendrá un costo total de \$26,160, de los cuales un 72% de este costo corresponderá al incentivo al productor por la calidad de producto que se esmera en entregar a la empresa. Es alto, debido a que es un costo que afecta directamente al producto final, sin embargo, la ventaja de obtener un mejor rendimiento hace que el balance final sea positivo a favor de la empresa, debido a que una pella compacta tiene un mayor rendimiento y por lo tanto mayor aprovechamiento. Para el efecto, una de las actividades más importantes serán los reportes diarios que se reciban por parte de las áreas involucradas, de esta manera, se obtendrán reportes mensuales respecto de cada productor, lo cual será de mucha utilidad para el gerente de planta para la negociación con productores.

FRESH FOOD CIA.LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Maximizar la productividad de la planta al menor costo de producción				
ESTRATEGIA: Alcanzar un promedio de rendimiento del personal de corte de 400 kg día para producto tipo estándar y de 100 kg día para producto tipo Japón				
INDICADOR DE GESTION: promedio de kilos cortados por persona en cada tipo de producto				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Contratar 70 cortadoras con experiencia mayor a 1 año	continuo		Jefe Planta	750
Contratar 30 cortadoras con experiencia menor a 1 año	continuo		Jefe Planta	750
Realizar un entrenamiento continuo al personal de corte nuevo	continuo		Supervisora de corte	1.800
Incentivos al area de corte con pago variable por rendimientos	continuo		Jefe Planta	26.208
			TOTAL:	29.508

El plan operativo correspondiente a esta estrategia, tendrá un costo total de \$29,508, que de manera similar al plan inmediato anterior hay un rubro que tiene mayor peso en el costo total y que corresponde a los incentivos por pago variable con un 89%. Sin embargo, de igual manera es un costo que se lo recupera al momento de tener un mejor desempeño por cada cortadora. Para el efecto, una de las actividades más importantes serán los reportes diarios que se reciban por parte de las áreas involucradas, para monitorear los rendimientos diarios obtenidos por persona y de acuerdo a una tabla que se manejará para pago variable, se buscará incentivar a las personas que tengan promedios bajos a que se esfuercen por alcanzar los promedios de todo el personal.

FRESH FOOD CIA.LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mantener un promedio mensual de recepción de materia prima de 720.000 kg				
ESTRATEGIA: Realizar por lo menos 2 alianzas estratégicas con productores de materia prima que aseguren el despacho continuo de producto para procesarlo				
INDICADORES DE GESTION: # de alianzas realizadas y kilos mensuales a recibir por cada alianza				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Realizar propuestas y concretar acuerdos con productores	01-Ene-12	01-Abr-12	accionistas	500
Agrupar pequeños productores para que sean proveedores de la empresa	01-Ene-12	01-Abr-12	accionistas	400
Adquirir materia prima prepagada según programación de escasez	en operación		Gte Planta	600
			TOTAL:	1.500

En este plan operativo se puede observar que no tiene un costo elevado, ya que lo fundamental es vender la idea a los productores y firmar los acuerdos, sin embargo, lo más importante de este plan está en manos del gerente de planta y corresponde a la programación de materia prima para saber los volúmenes que se requerirán de materia prima, de tal manera que se puedan realizar acuerdos esporádicos de compra anticipada del producto.

FRESH FOOD CIA.LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mantener un promedio mensual de recepción de materia prima de 720.000 kg				
ESTRATEGIA: Abrir el capital de la empresa para que uno de los grandes productores de brócoli sea socio de la empresa				
INDICADORES DE GESTION: Aceptación o negativa de productores				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Realizar propuestas a productores	01-Ene-12	01-Abr-12	accionistas	500
Concretar acuerdos con productores	01-Ene-12	01-Abr-12	accionistas	500
Estructuración de un Fideicomiso para manejo transparente de los acuerdos	01-Feb-12	01-Abr-12	accionistas	6.300
			TOTAL:	7.300

En concordancia con el plan inmediato anterior, en caso de no llegar a alianzas estratégicas con productores, es vital el hecho de tomar una decisión trascendental como es la de hacer parte del proyecto en calidad de accionista a uno de los grandes productores, de ahí que el costo que significa llevar adelante este proceso se lo traslada a una estructura fiduciaria con el propósito de darle una mayor transparencia a la negociación que se lleve a cabo.

4.2 PLAN OPERATIVO PARA OBJETIVOS ESTRATEGICOS AREA DE COMERCIALIZACION

Este plan operativo estará enfocado exclusivamente a las actividades que se desarrollarán para tener un portafolio de clientes adecuados de manera que se disponga algunas alternativas para la colocación del producto en el mercado internacional; y, a las tareas que se deberán llevar a cabo para cumplir con las metas de número de contenedores despachados:

FRESH FOOD CIA.LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Contar con al menos 4 clientes para la venta del producto hasta el primer año de operación				
ESTRATEGIA: Contactar y suscribir acuerdos de venta con dealers que son actualmente clientes de la competencia.				
INDICADORES DE GESTION: # de acuerdos firmados con dealers o clientes				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRES.
	DESDE	HASTA		
Investigar clientes actuales de otras exportadoras	01-Ene-12	01-May-12	accionistas	500
Investigar demanda de otros países a través de medios electrónicos	01-Ene-12	01-May-12	accionistas	500
Asistir a la feria Internacional ANUGA en Alemania	01-Mar-12	01-Abr-12	accionistas	6.700
			TOTAL:	7.700

En las actividades del plan operativo correspondiente a esta estrategia se observa que el costo mayor está dado por la asistencia a la feria de ANUGA en Alemania, la cual es una de las principales en el mundo para establecer acuerdos comerciales de alimentos. Por esta razón, será imprescindible participar en la próxima feria que se llevará a cabo en el mes de marzo del año 2012. Como tarea previa, es importante realizar toda la investigación de los potenciales destinos y compradores que se puede tener y hacer los primeros acercamientos.

FRESH FOOD CIA.LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Contar con al menos 4 clientes para la venta de nuestro producto hasta el primer año de operación				
ESTRATEGIA: Ser parte de delegaciones comerciales que acompañan al gobierno ecuatoriano para promocionar el producto				
INDICADORES DE GESTION: # de acuerdos firmados con dealers o clientes				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRES.
	DESDE	HASTA		
Investigar agenda de encuentros comerciales	01-Ene-12	01-Oct-12	accionistas	400
Realizar acuerdos para ser parte de las delegaciones	01-Ene-12	01-Oct-12	accionistas	1.000
Asistir con las delegaciones de gobierno a los encuentros internacionales	01-Ene-12	01-Oct-12	accionistas	5.000
			TOTAL:	6.400

Esta estrategia está orientada hacia la misma que la anterior, que es la de buscar relaciones comerciales potenciales, sin embargo, sus principales actividades están orientadas a llegar a nuevos clientes a través de las visitas que hace el gobierno a otros países para establecer negociaciones. El costo mayor está enfocado en la asistencia a los encuentros comerciales, sin embargo, la investigación previa es muy importante ya que se requerirá de buscar contactos que permitan ser parte de las delegaciones.

FRESH FOOD CIA.LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: - Despachar un promedio de 20 contenedores mensuales con una mezcla entre producto tipo estándar y japonés				
ESTRATEGIA: Establecer el mix adecuado de producción de acuerdo a cada calibre para despachar el mayor número de contenedores posible				
INDICADORES DE GESTION: # de contenedores enviados por mes				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRES.
	DESDE	HASTA		
Revisar cronograma de pedido de clientes	continuo		Gte Planta	7.200
Programar producción por tipo de producto	continuo		Jefe de Produccion	9.360
Programación de despacho de contenedores	continuo		Jefe de Planta	18.720
				35.280

Este plan tiene un costo total de \$35,280, cuyas principales actividades son las de programar la producción de acuerdo a los pedidos de clientes y de esta manera coordinar todos los despachos. Tiene como principales responsables a las jefaturas de producción y

de planta, sin embargo, el personal de comercialización siempre debe estar coordinado con la planta de manera que el cierre de sus ventas se cumplan a cabalidad.

FRESH FOOD CIA.LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Despachar un promedio de 20 contenedores mensuales con una mezcla entre producto tipo estandar y japon				
ESTRATEGIA: En caso de falta de materia prima, comprar florets a empresas floreteadoras de brócoli				
INDICADORES DE GESTION: kilos mensuales comprados a floreteadoras				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRES.
	DESDE	HASTA		
Coordinación de pedidos	continuo		Jefe de Planta	2.880
Coordinación de producción	continuo		Gte Planta	2.400
Coordinación logística	continuo		Gte Planta	2.400
Negociación con floreteadoras	por caso		Gte Planta	1.200
				8.880

Por otro lado, ante un posible desabastecimiento de productores, la estrategia de contar con floreteadoras es importante, y para este caso tiene un costo de \$8,800, principalmente por todas las actividades que se necesitan llevar a cabo para planificar y poder prever las épocas en que se puede tener falta de producto.

4.3 PLAN OPERATIVO PARA OBJETIVOS ESTRATEGICOS AREA FINANCIERA

Las tareas a definirse en los planes operativos de los objetivos financieros, están orientadas a realizar análisis de costos exhaustivos de manera que se pueda realizar un costeo ABC y adicionalmente, se oriente al personal de la empresa hacia un desempeño

eficiente en el uso de los recursos y en la planificación de su trabajo. A continuación se detallan los planes operativos para cada estrategia financiera:

FRESH FOOD CIA.LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Alcanzar una rentabilidad sobre la inversión del 15% anual				
ESTRATEGIA: Realizar un análisis de costos de cada proceso y establecer acciones de optimización de costos				
INDICADORES DE GESTION: % de rentabilidad sobre la inversión				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Levantamiento de actividades por proceso	al operar		Gte Financiero	2.000
Obtención de costos por procesos	al operar		Gte Financiero	1.500
Recortar costos innecesarios	al operar		Gte Financiero	750
			TOTAL:	4.250

El costo que alcanza este plan operativo es de \$4,250, siendo sus principales tareas el levantamiento de las actividades que se realizan en cada proceso. Para esto, es importante que se vayan levantando los procesos mientras se da inicio a la operación de la empresa. Estas actividades serán muy importantes al momento de establecer la rentabilidad departamental y de la organización.

FRESH FOOD CIA.LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Alcanzar una rentabilidad sobre la inversión del 15% anual				
ESTRATEGIA: Optimizar el uso de la capacidad de planta para hacerla operar a niveles óptimos				
INDICADORES DE GESTION: Variación mensual de costos fijos unitarios				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Informes mensuales de costos	continuo		Gte Financiero	1.440
Informes mensuales de uso de capacidad de planta	continuo		Gte Planta	2.400
Asegurar la disponibilidad continua demateria prima	continuo		Gte Planta	2.400
				6.240

Para este plan operativo, son muy importantes las funciones coordinadas que deben llevar a cabo tanto personal de planta como del área financiera, ya que será importante el

tener reportes en línea para poder sacar resultados diarios de uso de planta. Tiene un costo de \$6,240, de los cuales los responsables de producción tienen una mayor parte del porcentaje de costo.

FRESH FOOD CIA.LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mantener un índice de liquidez de 1.2				
ESTRATEGIA: Establecer una política de crédito apropiada con proveedores				
INDICADORES DE GESTION: prueba ácida de liquidez				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Establecer política de pago a proveedores	01-Feb-12	01-May-12	Gte Financiero	1.200
Negociar con clientes el plazo de pago de facturas	01-May-12	01-Oct-12	Gte Gral	1.680
Negociar ventas prepagadas	01-May-12	01-Oct-12	Gte Gral	1.680
				4.560

En este plan operativo, las principales tareas están dadas por el establecimiento y negociación de plazos para la definición de las políticas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Son tareas que se deben definir con anticipación de manera que el inicio de la operación de la empresa no tenga contratiempos de liquidez. Su costo está dado principalmente por las gestiones que realiza la gerencia general.

4.4 PLAN OPERATIVO PARA OBJETIVOS ESTRATEGICOS AREA ADMINISTRATIVA

Las tareas a definir en estos planes operativos tendrán su enfoque en su mayor parte al talento humano, en razón de ser una empresa que utiliza una gran cantidad del proceso con mano de obra directa e indirecta. A continuación se detallan los planes operativos para cada estrategia planteada en el área administrativa:

FRESH FOOD CIA.LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Realizar capacitación continua al personal tanto de producción como de áreas de soporte				
ESTRATEGIA: Realizar charlas internas mensuales de productividad y de servicio al cliente y enviar a cursos externos				
INDICADORES DE GESTION: # personal capacitado por mes				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Preparar charlas de productividad para personal de planta	01-Jun-12	01-Ago-12	gte planta	2.400
Preparar charlas de productividad para personal de oficina	01-Jun-12	01-Ago-12	gte gral	3.360
Programar cursos de CEFE	01-Jun-12	01-Ago-12	gte gral	1.680
			TOTAL:	7.440

El costo del plan operativo correspondiente a esta estrategia alcanza los \$7,740 que corresponden principalmente al costo hora hombre utilizado tanto por el gerente de planta como por el gerente general y su principal objetivo es mes a mes tener un personal motivado y comunicado sobre las funciones que debe desempeñar.

FRESH FOOD CIA.LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Establecer un esquema de incentivos al personal en base a su productividad				
ESTRATEGIA: Establecer un sistema de pago variable por productividad y bonos por desempeño				
INDICADORES DE GESTION: Monto mensual pagado en bonos con variaciones mes a mes vs. crecimiento de ingresos				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Definición de rangos de productividad	01-Jun-12	01-Ago-12	gte planta	200
Definir valores a pagar por cada calibre de corte	01-Jun-12	01-Ago-12	gte gral	280
Elaboración de reportes de pagos variables	01-Jun-12	01-Ago-12	ger. Financiera	1.440
			TOTAL:	1.920

La principal actividad de este plan será la elaboración de reportes, la cual deberá generarse a diario de manera que se pueda contratar contra la productividad diaria del personal. El costo que implica llevar a cabo es de \$1,920 y está dado principalmente por la elaboración de los informes indicados.

A manera de conclusión, se puede indicar que para la implementación de este plan estratégico se requiere un valor de \$147,138 cuyo mayor costo está centrado en las estrategias de maximizar el rendimiento del producto y del personal, así como en la programación de despacho de contenedores de acuerdo a lo coordinado entre ventas y producción.

Es importante mencionar que el valor total indicado anteriormente para la implementación del plan, tiene incluido el precio de horas hombres de algunos ejecutivos y empleados de la empresa, por lo que está incluido dentro del costo de operación de la empresa.

El costo inicial de operación de la empresa, conocido también como capital de trabajo, alcanza los \$90,490 en el cual se incluye los gastos de mantenimiento de la planta, fletes, y mano de obra para un mes de operación. El costo del plan de implementación está considerado para el tiempo que dure su implementación, por lo que está incluido en los costos de operación de la empresa.

Por otro lado, en el Anexo 1, se presenta los rubros en que se tendrá que invertir por parte de los accionistas para poner operativa la empresa exportadora de brócoli. Esta inversión se la realizará en un período aproximado de 6 meses contados a partir del acuerdo que se llegue con los inversionistas, lo cual estaría tentativamente definido para el segundo semestre del año 2012.

Esta inversión inicial está calculada para implementar una planta procesadora y exportadora con una capacidad algo mayor a la exportación de 20 contenedores al mes con producto tipo estándar y Japón. Los cálculos tanto de adquisición de equipos, maquinaria y personal se han realizado para este volumen.

4.5 MONITOREO Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO

El monitoreo y seguimiento al plan estratégico es una de las actividades principales para que el mismo funcione, ya que cualquier plan por excelente que sea, si no tiene un adecuado seguimiento puede quedar en nada.

Para el caso de estudio, se establecerán varios puntos de seguimiento, en los cuales estarán participando personal designado de cada área; sin embargo, inicialmente, el control total al plan estratégico estará a cargo de la gerencia financiera en coordinación con la gerencia general, en razón de que se debe generar muchos reportes, para lo cual el área financiera debe disponer de estos a diario. Posteriormente, el seguimiento al plan estratégico estará a cargo del Area Administrativa con una persona calificada para el efecto.

El seguimiento al cumplimiento del plan estratégico será de manera semanal, para lo cual la gerencia financiera se deberá nutrir de todos los reportes presentados por la gerencia administrativa, de comercialización y de planta. Adicionalmente, una vez por mes se realizará un Comité Gerencial de Planificación, el cual analizará el avance del plan estratégico y en caso de tener variaciones por factores externos, se deberán hacer las rectificaciones inmediatas al caso que corresponda, de manera que un cambio exógeno no ocasione una falla en el plan estratégico. Es importante mencionar que el cumplimiento del plan estratégico también será un medidor de desempeño para las gerencias.

Es esencial, que sea el Comité Gerencial de Planificación que se reúne cada mes, el encargado de tomar las acciones correctivas cuando se hayan producido cambios que indiquen un desvío en la implementación del plan estratégico. En dicho Comité se

analizará tanto el macroambiente externo e interno, como un análisis interno de la organización.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber llevado a cabo el desarrollo de este trabajo de investigación que tiene como objetivo realizar una aplicación práctica para la reactivación de una empresa existente que ya participó en la cadena de exportación de brócoli, se concluye lo siguiente:

- Existe un potencial de negocio en la agroindustria del Ecuador, específicamente en la exportación de brócoli. La demanda mundial está alrededor de 757.000Tn anuales y el Ecuador contribuye apenas con un 4,5%, sin embargo, la exportación de este vegetal se ha incrementado durante la última década en el 28%, siendo su mayor incremento al año 2007 cuando creció en el 125%.
- El crecimiento permanente de la demanda a nivel mundial, que en la última década alcanzó un 35% al pasar de 561.440 Tn en el 2001 a 757.082 Tn en el 2010, permite concluir que el negocio tiene un futuro positivo y de esta manera aprovechar para que la empresa sea un partícipe activo de este mercado.
- Se realizó la formulación del plan estratégico para el periodo 2012 – 2015, el cual servirá como base para que Fresh Food reinicie sus operaciones siendo un actor activo en el mercado exportador de brócoli.
- Las principales fuerzas competitivas se centran por un lado en el poder de negociación de los proveedores, debido a que cuando existe escasez de materia prima, los productores entregan el producto a la empresa que ofrezca un mejor precio; y, por otro lado están las barreras de entrada principalmente por el grado de inversión que se requiere.
- De acuerdo al análisis FODA, se determina que la principal fortaleza con la que cuenta la empresa es el conocimiento del negocio y de los actores del mercado; y, la principal debilidad es el financiamiento.
- Según las condiciones de producción y de competencia tanto el mercado ecuatoriano como de los principales competidores a nivel internacional, la estrategia general que más se adecua es aquella liderada en costos, ya que es un

negocio en el que son importantes tanto los volúmenes producidos y exportados, así como la variación de centavos en el precio de venta.

- La estrategia de financiamiento, estará orientada a la consecución de fondos, sea a través de préstamos con entidades de desarrollo o financiamiento de proyectos o mediante la asociación con capital de inversionistas y de productores de brócoli.
- Las principales estrategias de producción están orientadas hacia la obtención de rendimientos óptimos del aprovechamiento de la materia prima, como del personal de corte, siempre con un efectivo control de calidad.
- En el tema comercial, la estrategia estará orientada a una diversificación de mercados de manera que no se tenga una mayor afectación en caso de que los acuerdos comerciales con otros países afecten a la venta del producto.
- Se ha establecido un plan de implementación cuyas actividades principales se darán principalmente durante el primer año; para el efecto, se ha definido un plan operativo por cada área funcional. Este plan de implementación tiene un costo aproximado de \$147.000 en el cual están incluidos costos fijos y variables que son parte de la operación normal de la empresa.
- La inversión requerida para poner en marcha la empresa es de alrededor de \$1,800,000
- El costo de implementación del plan estratégico está incluido en el valor de la inversión inicial del proyecto. Este rubro será distribuido en el tiempo de implementación del plan.

- En el macroentorno, se puede concluir que al tener el Ecuador firmados acuerdos comerciales con otros gobiernos, es factible poder incursionar en los principales mercados mundiales. Sin embargo, el hecho de que son acuerdos de corto plazo hace que la empresa deba tener estrategias en caso de que esos acuerdos concluyan en el corto o mediano plazo.
- Los principales clientes externos de la empresa serán los importadores de brócoli, así como los proveedores de materia prima, para lo cual se buscará crear alianzas estratégicas con ellos de manera de tener asegurada tanto la provisión de materia prima como la venta del producto terminado.
- Los principales clientes internos son los accionistas y los empleados, para quienes la empresa debe tener una oferta clara en cuanto a rentabilidad y remuneraciones respectivamente.
- Los factores claves del éxito en el negocio, una vez analizadas la matriz de factores externos e internos, así como la matriz de perfil competitivo, se encuentran en el aprovechamiento de la continua demanda a nivel mundial siempre y cuando se mantengan aranceles bajos por acuerdos comerciales bilaterales; contar con una estructura óptima de financiamiento y tener una adecuada política de recursos humanos, ya que el personal es fundamental en los procesos de producción, así como el aprovisionamiento continuo de materia prima.
- Al no haber tenido la empresa definida una misión y una visión, se construyeron las mismas, siendo sus principales elementos el ser una empresa procesadora y

exportadora de brócoli congelado mediante el sistema IQF, que busca ser para el año 2015 el tercer exportador del Ecuador por su nivel de ventas.

- Este negocio tendrá éxito siempre y cuando se mitiguen riesgos como el continuo aprovisionamiento de materia prima, el contar con personal capacitado y tener despachos constantes, para lo cual será muy importante realizar alianzas estratégicas de largo plazo.
- Como en todo negocio de producción, al tener una producción variable, es importante aprovechar la capacidad de planta para trabajar a economías de escala.

5.2 RECOMENDACIONES

- Aprovechar la oportunidad que presenta el mercado mundial de brócoli para ingresar a este mercado y potencializar el crecimiento de esta agroindustria en el Ecuador.
- Dado que el ambiente político y económico de nuestro país es muy cambiante, se recomienda hacer un seguimiento permanente al análisis del entorno cada seis meses mediante el análisis FODA, la aplicación de las 5 fuerzas de Porter y el análisis de las matrices de factores internos, externos y de perfil competitivo.
- Incluir en los presupuestos anuales los valores que correspondan a la implementación del plan operativo.

- Designar al Gerente de Planta como la persona que se hará cargo de hacer el monitoreo y seguimiento al plan estratégico y operativo en lo que se refiere a los temas de producción, para que se pueda controlar procesos y tiempos.
- Los recursos para la implementación del plan estarán considerados en la inversión inicial, para lo cual la Gerencia General deberá asignar los valores para la implementación del plan estratégico.
- Establecer alianzas estratégicas con grandes productores de brócoli que sean de largo plazo, de manera que se ofrezca al productor la posibilidad de tener un precio constante o asegurada su venta, e incluso que pueda ser parte del proyecto.
- Tener fuentes alternativas de financiamiento para el arranque del proyecto, sea a través de contratación de pasivos, como de búsqueda de financistas o socios.
- Entablar continuamente relaciones con potenciales clientes de manera que la falta de acuerdos comerciales con otras naciones no signifique una afectación a la exportación del producto.
- Establecer una política de recursos humanos que conlleve al bienestar del personal tanto en el ambiente laboral como en la motivación económica, incluyendo el pago por productividad.
- Difundir a todos los empleados la misión, visión, principios y valores de la empresa de manera que todos trabajen por un fin común y bajo parámetros que hayan sido socializados con oportunidad.

BIBLIOGRAFIA

- Boland, Michael, Curso de Estrategia Competitiva, Quito, MBA en Dirección Estratégica Universidad Internacional del Ecuador, 2008.

- David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, México, Pearson Education, 9na. edición, 2003.
- Friend, Graham and Zehle, Stefan, Cómo diseñar un plan de negocios, Empresa Editora El Comercio, The Economist, 1era. edición en español, 2008.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia, Barcelona, Harvard Business School Publishing Corporation, 1era, edición, 2001.
- Martínez, Daniel y Milla, Artenio, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, España, Ediciones Díaz de Santos, 2005
- Thompson Jr., Arthur; Strickland III, A.J. and Gamble, John E. Administración Estratégica Teoría y Casos, México, 15ta. edición, McGraw-Hill Interamericana, 2008.
- Troya Jaramillo, Alfonso, La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana, Quito, Corporación Editora Nacional, 1era. Edición, 2009.
- <http://www.trademap.org>

ANEXO 1

INVERSION REQUERIDA PARA MONTAR LA PLANTA EXPORTADORA

PLAN GLOBAL INVERSION INICIAL

	VALOR
1. TERRENO	120.000
2. OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	150.000
3. EQUIPOS y MAQUINARIA	1.402.980
5. MATERIALES	124.400
6. CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	90.490
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 1.887.870