



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial

Plan Estratégico para la Planta de Producción de Conservas de la Empresa

PRONACA C.A. ubicada en la Parroquia de Puenbo

María Belén Vega Cisneros.

Quito, Julio de 2019

Plan Estratégico para la Planta de Producción de Conservas de la Empresa Pronaca
C.A. ubicada en la Parroquia de Puenbo

Por

María Belén Vega Cisneros

Julio 2019

Aprobado:

Ing. Luis Marcelo Altamirano Junqueira, MSc, Tutor

Ing. Francisco Esteban Andrade Rodas, MBA, PhD Presidente del Tribuna

Lic. María Belén Castillo Quintana, MBA Miembro del Tribunal

Ing. Geovanny Jefferson Reyes Segovia, MBA Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 18, 07,2019

Ing. Luis Marcelo Altamirano Junqueira, MSc, Tutor

Aceptado y Firmado: _____ 18, 07,2019

Lic. María Belén Castillo Quintana, MBA Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 18, 07,2019

Ing. Geovanny Jefferson Reyes Segovia, MBA Miembro del Tribunal.

_____ 18, 07,2019

Ing. Francisco Esteban Andrade Rodas, MBA, PhD.

Presidente del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, María Belén Vega Cisneros declaro bajo juramento que el trabajo de titulación **Plan Estratégico para la Planta de Producción de Conservas de la Empresa Pronaca C.A. Ubicada en la Parroquia de Puembo**, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



María Belén Vega Cisneros

Correo electrónico: mabevc@hotmail.es

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, María Belén Vega Cisneros, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Plan Estratégico para la Planta de Producción de Conservas de la Empresa Pronaca C.A. ubicada en la Parroquia de Puembo**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Julio de 2019



María Belén Vega Cisneros
Correo electrónico: mabevc@hotmail.es

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado con gran satisfacción y gratitud para mi familia que ha sido un pilar fundamental en mi formación quienes han estado junto a mí confiando y apoyándome incondicionalmente, para continuar con las metas que me he trazado.

A mis padres por su amor infinito e incondicional, trabajo, sacrificio y humildad por sus consejos, valores por haberme inculcado el hábito de la superación y perseverancia me han ayudado a construir y formarme en la persona que ahora soy, me han demostrado que pesar de todos los problemas que se tenga hay que continuar esforzándose para cumplir los sueños sin desmayar.

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a las personas que han estado en todo el proceso para la realización de este trabajo, en especial a mi tutor de tesis MSc, Ing. Luis M. Altamirano, quien con su experiencia me ha ayudado a concluir mi trabajo de titulación.

Agradezco a mis padres por haberme apoyarme, por su esfuerzo, dedicación, paciencia, por su confianza, gracias por sus enseñanzas.

A mi madre por ser mi ejemplo a seguir por todo lo que me ha ensañado, es la única persona en el mundo que siempre estará conmigo en las buenas y las malas, gracias por tu comprensión y amor.

A mi padre por cuidarme y guiarme, siempre me ha protegido contra toda adversidad gracias por darme la fuerza para seguir triunfando en la vida.

A mi hermana por estar a mi lado incondicionalmente por ayudarme en los momentos que más los necesite por demostrarme que más que mi hermana eres mi segunda madre por cuidarme y protegerme.

A mis hermosos sobrinos Matheo, Marcos, Juan y Julian que me han sabido darme amor sin esperar nada y han estado apoyando en todo proceso de universitario.

Resumen Ejecutivo

En este proyecto se presenta el estudio de una de las unidades de negocios con mayor proyección de crecimiento de la empresa PRONACA C.A, que con el nombre legal de Comestibles Nacionales C.A. COMNACA y la marca GUSTADINA, incursiona en el mercado de conservas y salsas de diferentes tipos, estableciéndose con una planta de procesamiento y preparación de los diferentes productos a base de tomate o diferentes aderezos como: mayonesa, ajíes, sazónadores, mermeladas, con lo que se ofrece como resultado del estudio una propuesta de planificación estratégica para que la planta mejore en todos sus aspectos ya que es una pieza fundamental en la idea de creciendo de la marca.

Como se menciona con anterioridad, el proyecto mediante el estudio de la empresa y posterior propuesta de un plan estratégico plantea contribuir al mejoramiento de los procesos de la planta de procesamiento representada por la marca GUSTADINA como: producción, abastecimiento, almacenamiento, distribución y control de calidad, además de proponer ideas con el fin de crear mayor la competitividad en la misma que logren el crecimiento sostenido y apertura internacional de nuevos nichos de mercado de la empresa.

Abstract

This project presents the study of one of the business units with the greatest projection of growth of the company PRONACA C.A, which with the legal name of Comestibles Nacionales C.A. COMNACA and the brand GUSTADINA, ventures into the market of preserves and sauces of different types, establishing a processing plant and preparation of different tomato-based products or different dressings such as: mayonnaise, peppers, seasonings, jams, with which a strategic planning proposal is offered as a result of the study so that the plant improves in all its aspects since it is a fundamental piece in the idea of growing the brand.

As mentioned before, the project through the study of the company and subsequent proposal of a strategic plan proposes to contribute to the improvement of the processes of the processing plant represented by the GUSTADINA brand as: production, supply, storage, distribution and control of quality, in addition to proposing ideas in order to create greater competitiveness in it that achieve the sustained growth and international opening of new market niches of the company.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras	xiv
Introducción	15
Antecedentes	16
Justificación.....	17
Alcance.....	17
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Capítulo 1: Situación General del Sector	19
Situación General	19
Panorama Actual del Sector	21
Perspectiva de Crecimiento del Sector.....	23
Resumen	23
Capítulo 2: Filosofía Empresarial	25
Antecedentes	25
Misión	25
Visión	26
Valores	27
Integridad	27
Solidaridad.....	27
Responsabilidad.....	27
Código de Ética	28
Resumen	29

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externas	30
Análisis Competitivo del País	30
Condiciones de la Demanda.....	30
Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas	32
Sectoros Relacionados y de Apoyo	34
Influencia de Análisis en el Sector.....	36
Análisis del Entorno PESTEC	38
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	38
Fuerzas económicas y financieras (E)	39
Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	45
Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	46
Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	47
La Organización y los Competidores	49
Poder de negociación de los proveedores	49
Poder de negocio de los compradores.....	50
Amenaza de los sustitutos.....	51
Amenaza de los entrantes	52
Rivalidad de competidores	52
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	53
Resumen	55
Capítulo 4: Evaluación Interna.....	56
Análisis Interno AMOFHIT	56
Administración y gerencia (A)	56
Marketing y ventas (M)	58
Operaciones y logística, infraestructura (O).....	58

Finanzas y contabilidad (F)	59
Recursos humanos (H).....	62
Sistemas de información y comunicaciones (I)	63
Tecnología e investigación y desarrollo (T)	64
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	64
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	65
Resumen	66
Capítulo 5: El Proceso Estratégico	67
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción o Intereses.....	67
Organizacionales y Potencial Organizacional.....	68
Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)	69
FODA Cruzado	70
Matriz Interna Externa (MIE)	72
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	74
Estrategias retenidas	76
Estrategias Retenidas y de Contingencia	77
Estrategias de contingencia.....	78
Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	79
Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos..	80
Resumen	81
Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia	82
Objetivos de Corto Plazo – (Plan Operativo).....	82
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo	83
Políticas de cada Estrategia	85
Estructura de la Organización	86

Recursos Humanos y Motivación	87
Gestión del Cambio	87
Evaluación Estratégica	87
Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	88
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	92
Perspectiva de Procesos Internos	92
Perspectiva del Cliente	92
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	93
Análisis de Viabilidad Financiera	93
Flujo de Caja	95
Resumen	96
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	97
Plan Estratégico Integral (PEI).....	97
Futuro del Sector Objeto de Estudio	101
Conclusiones	102
Recomendaciones.....	102
Referencias	104
Apéndice A: Estados Financieros.....	106
Apéndice B: Análisis y Proyecciones	107
Apéndice C: Cronograma y Presupuesto Estimado.....	110

Lista de Tablas

Tabla 1 Evolución del PIB del sector de la elaboración de productos alimenticios.....	37
Tabla 2 Ventas locales del sector de salsas	40
Tabla 3 Impuestos causados del sector de salsas.....	41
Tabla 4 Evolución de las exportaciones del sector de salsas.....	43
Tabla 5 Matriz MEFE.....	54
Tabla 6 Estado de resultados	60
Tabla 7 Medios de Comunicación para el Público Interno	63
Tabla 8 Matriz MEFI.....	65
Tabla 9 Matriz FODA	69
Tabla 10 FODA Cruzado.....	70
Tabla 11 Ponderación de la Matriz PEYEA.....	74
Tabla 12 Matriz de Decisión Estratégica.....	77
Tabla 13 Estrategias retenidas versus objetivos a largo plazo	79
Tabla 14 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	80
Tabla 15 Recursos asignados a los objetivos a corto plazo.....	84
Tabla 16 Políticas establecidas para cada estrategia	85
Tabla 17 Mapeo de los objetivos a corto plazo de acuerdo a las perspectivas del tablero de control balanceado del plan estratégico de la marca GUSTADINA.	88
Tabla 18 Tablero de control balanceado del plan estratégico de GUSTADINA	89
Tabla 19 Flujo de Efectivo	95
Tabla 20 Matriz PEI	98

Lista de Figuras

Figura 1 Ranking de las principales cinco empresas del país y líneas de producción PRONACA	16
Figura 2 Composición de la industria manufacturera por actividad 2017.....	20
Figura 3 Composición de la industria de alimentos por actividad 2017	22
Figura 4 Mayores empresas del sector de alimentos según sus ingresos 2017	22
Figura 5 Número de empresas dedicadas a la elaboración de salsas y conservas	33
Figura 6 Distribución del mercado de las salsas por marcas y productos	34
Figura 7 Evolución del PIB del sector de la elaboración de productos alimenticios	37
Figura 8 Ventas locales del sector de salsas	40
Figura 9 Impuestos causados del sector de salsas	41
Figura 10 Balanza comercial del sector de salsas	42
Figura 11 Evolución de las exportaciones del sector de salsas	43
Figura 12 Evolución de las importaciones del sector de salsas.....	44
Figura 13 Distribución demográfica de establecimientos y división de estratos sociales	46
Figura 14 Cinco Fuerzas de Porter aplicado a GUSTADINA	53
Figura 16 Matriz Interna-Externa.....	73
Figura 17 Matriz PEYEA	75
Figura 18 Nueva estructura organizacional de la planta	86

Introducción

PRONACA C.A. es una empresa ecuatoriana de gran trayectoria, la cual inicia sus actividades en 1957, dedicada a la producción y comercialización de alimentos generados en el sector agropecuario. Al comenzar sus operaciones se constituye como la empresa INDIA que se dedica a la importación y venta de productos para el sector agropecuario y textil, y luego emprende en la venta de pollos importados y huevos, para en el año de 1979 fundar la empresa Procesadora de Aves, PRONACA C.A., que durante el año de 1999 inicia la producción de alimentos balanceados con el nombre comercial de Procesadora Nacional de Alimentos C.A, posicionándose en 10 provincias del Ecuador con 123 centros de operación, con un número de 7.765 colaboradores en la actualidad.

Al seguir con su expansión PRONACA C.A. incursiona en el negocio de alimentos con el nombre legal de Comestibles Nacionales C.A. COMNACA y el nombre comercial de GUSTADINA, estableciendo en la parroquia de Puenbo su planta de procesamiento de conservas, en la cual genera productos a base de tomate o diferentes aderezos como: mayonesa, ajíes, sazónadores, mermeladas, llegando en la actualidad a producir 245 productos, lo cual hace que esta planta se convierta en una pieza fundamental en la idea de creciendo de la empresa.

Siguiendo con la idea expansionista en el año 2017 PRONACA C.A realiza un contrato con la Corporación Multi Inversiones y la familia Bakker (dueña de PRONACA) firma la compra de un paquete accionario, lo cual lleva a la empresa a adquirir un compromiso más fuerte de seguir cumplimiento su objetivo principal de satisfacer las necesidades del cliente final, con un producto que cumpla con los diferentes estándares de calidad e inocuidad y de igual manera, para la planta de procesamiento de la marca GUSTADINA surge el reto de seguir mejorando para lo que

en este proyecto se plantea un plan estratégico que permita crecer acorde con las expectativas de todo el grupo empresarial.

Antecedentes

La empresa PRONACA C.A. desde sus inicios a finales de la década de los cincuenta ha logrado evolucionar de una manera exponencial, hasta llegar a convertirse en una de las empresas con mayor nivel de ingresos del país ocupando el quinto lugar con la venta de sus diferentes productos ofrecidos por su amplia diversidad de líneas de producción (Ekos, 2018), como se muestra en la Figura 1. Esta empresa ha logrado responder de manera exitosa a diferentes eventos en el país tanto en los años de alto dinamismo económico, como en aquellos de recesión.

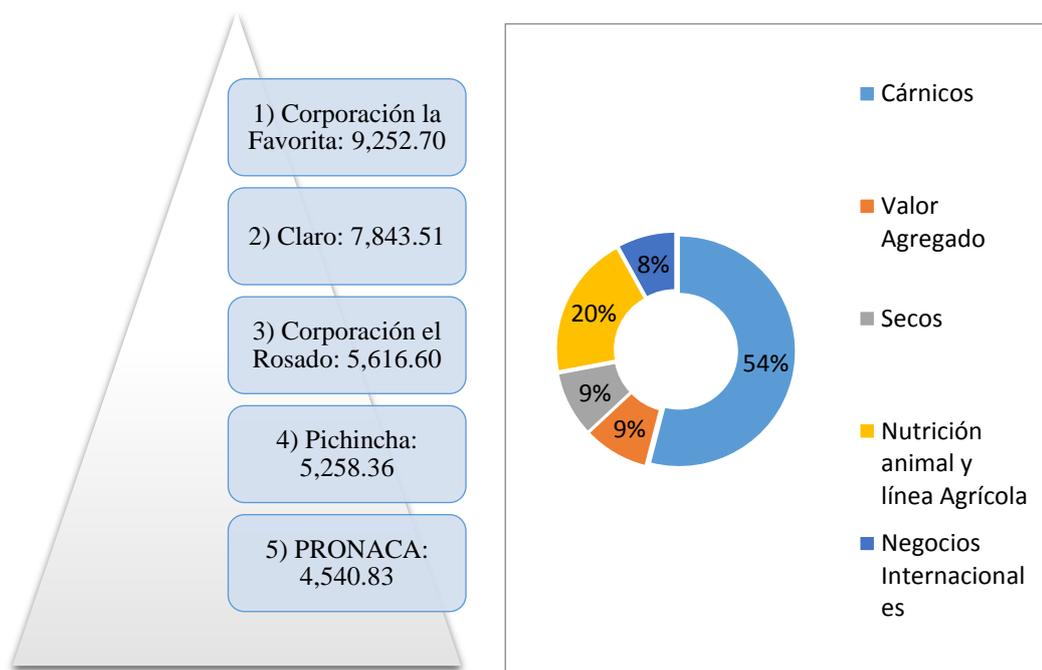


Figura 1 Ranking de las principales cinco empresas del país y líneas de producción PRONACA
Tomada de: (Ekos, 2018)

La expansión de PRONACA C.A. se considera una de las prioridades de la empresa y para llegar a nuevos mercados en el año 2017 la Corporación Multi Inversiones (CMI), de origen centroamericano, compró el 50% de las acciones de

PRONACA C.A., según una carta remitida por el presidente ejecutivo de la compañía, Luis Bakker, a la Bolsa de Valores de Quito (BVQ). CMI es un grupo presente en 13 países de tres continentes. PRONACA C.A. informó de esta decisión a la BVQ el 7 del 2017 de junio a través de una misiva donde consta la suscripción del contrato de compra venta entre las partes (Comercio, 2017). Con esta nueva alianza la empresa y la planta de conservas afronta nuevos retos ya que el nivel de competitividad al llegar a nuevos mercados se eleva y la responsabilidad de ofrecer productos con gran calidad y atractivos para el cliente crece de gran manera. .

Justificación

El crecimiento de PRONACA C.A involucra a todas sus unidades de negocios y la planta de conservas representada por la marca GUSTADINA no es la excepción por lo que el mejoramiento de la planificación estratégica de la misma se convierte en un punto neurálgico para el fortalecimiento de la competitividad de la planta con el fin de afrontar nuevos retos internacionales, por lo que este proyecto propone la elaboración de un plan estratégico, donde se formule estrategias y planes de acción que sirvan como instrumento de apoyo a la gerencia de la planta para enfrentar problemas internos como el sobreabastecimiento de materia prima, y además lograr satisfacer las necesidades del cliente elevando al máximo el funcionamiento de esta unidad económica para acceder a nichos de mercado internacionales con eficiencia y efectividad.

Alcance

En este proyecto mediante la propuesta de un plan estratégico se plantea contribuir en la mejora de los diferentes procesos de la planta de procesamiento representada por la marca GUSTADINA como: producción, abastecimiento, almacenamiento, distribución y control de calidad, con el fin de crear mayor la

competitividad en la misma logrando aportar a la idea de crecimiento sostenido y apertura internacional de nuevos nichos de mercado de la empresa PRONACA C.A.

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que dinamice la productividad de la planta de conservas de la empresa PRONACA C.A., para lograr niveles de competitividad aceptables internacionalmente.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del macro ambiente y microambiente de la planta de conservas de la empresa PRONACA. C.A. identificando, oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas en el sector.
- Establecer los indicadores de gestión mediante el tablero de balanced scorecard que permite a medir los objetivos a corto plazo.
- Proponer un proceso estratégico que ejerza de manera sistemática, organizada y colaborativa los planes de acción y los eventos críticos para la planta.

Capítulo 1: Situación General del Sector

Este capítulo muestra las generalidades del sector que pertenece PRONACA C.A. empresa Ecuatoriana que con 61 años de experiencia en la fabricación y comercialización de alimentos de consumo humano y animal, cuenta con varias líneas de negocio, como pollos, cerdos, embutidos, congelados, productos del mar, res, arroz, huevos, mascotas, agrícola, pecuario y conservas, por lo que, el proyecto en esta parte muestra un análisis de la situación actual y las perspectivas que tiene el sector manufacturero del país en el procesamiento de alimentos.

Situación General

La manufactura es uno de los más importantes para un país, debido a que su elaboración tiene un mayor incremento de valor agregado del producto final, en los cuales existe buena capacidad de diferenciación y sobre todo un menor nivel riesgo de cambio repentino en los precios. El desarrollo de este sector da dinamismo y fuerza a la economía del país, es una gran fuente de empleo, que ocupa mano de obra calificada y da formalidad a la misma. De acuerdo al, (INEC, 2018) a septiembre de 2018 esta actividad generó el 11% del empleo total del país.

Siguiendo con el análisis del sector manufacturero las variables que inciden en las cifras generales de éste son diversas en nuestro país, entre ellos se incluye la evolución del mercado interno que depende de la demanda interna, pero también tiene una coyuntura de gran importancia las condiciones del mercado externo, es así como la demanda de los productos industrializados, especialmente alimentos, está relacionada estrechamente a la demanda internacional y la situación económica de los países importadores.

Continuando este sector también depende del acceso a materias primas y bienes de capital, necesarios para su producción, por lo que en los años en los que se aplicaron

mayores restricciones a las importaciones (2009, 2015 y 2016), la tasa de crecimiento fue negativa (-0,8%, -0,8% y -1%, respectivamente) dando como resultado un estancamiento en el mismo. En el año 2017 se estimó una recuperación con una tasa de 4,2% que se incrementaría en un 4,4% en 2018, en este escenario, la participación del sector en la economía también se incrementaría, como pasó de 14% en 2009 a 16% en 2016 y para terminar en el 2018 con un alcance del 17,3% en el PIB (Ecuador, 2018).

En lo que a composición se refiere, en el año 2017 la producción con mayor peso fue la de fabricación de alimentos y bebidas. Esta manufactura representa el 38% de la producción industrial e incluye también la elaboración de bebidas como se ve en la ve en la Figura 2.

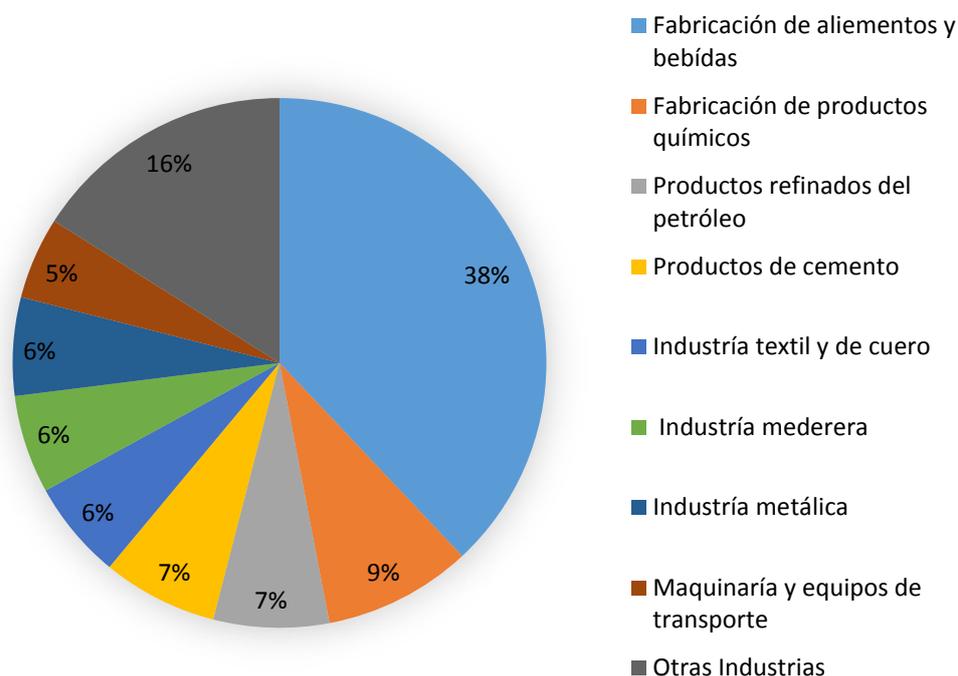


Figura 2 Composición de la industria manufacturera por actividad 2017
Tomada de: Banco Central del Ecuador

Panorama Actual del Sector

Continuando con un análisis más profundo del sector de la manufactura, la industria de los alimentos se lleva el mayor peso dentro del mismo con el 38%, debido a que Ecuador genera gran variedad de alimentos procesados, y esta actividad forma parte de la composición de la industria manufacturera desde la década de los treinta del siglo veinte, y ha desarrollado una industria prolifera en esta rama. En parte se importan insumos y también bienes, lo que hace que su crecimiento dependa de la demanda interna y de las medidas de comercio exterior que se hayan adoptado en el país, por lo que se observa que a pesar de que este sector ha tenido todos los años tasas de crecimiento positivas dentro de los años 2009, 2015 y 2016 dieron las variaciones más bajas de crecimiento (0,4%, 0,4% y 0,2%, respectivamente). Para 2017 y 2018, las proyecciones oficiales (Ecuador, 2018) mantienen su posición de crecimiento en la economía, las tasas proyectadas son: 4,4% y 5%, por lo que este sector ha incrementado su participación en el PIB que pasó de 4,7% en 2009 a 6,1% en 2016 y una estimación seguir incrementando del 6,7% para 2018 (Ecuador, 2018).

En lo que a su composición se refiere, la producción más grande de alimentos es la de procesamiento y conservación de pescado, camarones y otras especies acuáticas, pero el procesamiento de otros productos como mermeladas, salsas y aderezos ocupa el 16%, además de que la empresa con mayores ingresos del país en el sector alimenticio es PRONACA C.A. lo cual de la pauta para conocer que esta empresa y sus unidades de negocios son líderes en sus respectivas áreas.

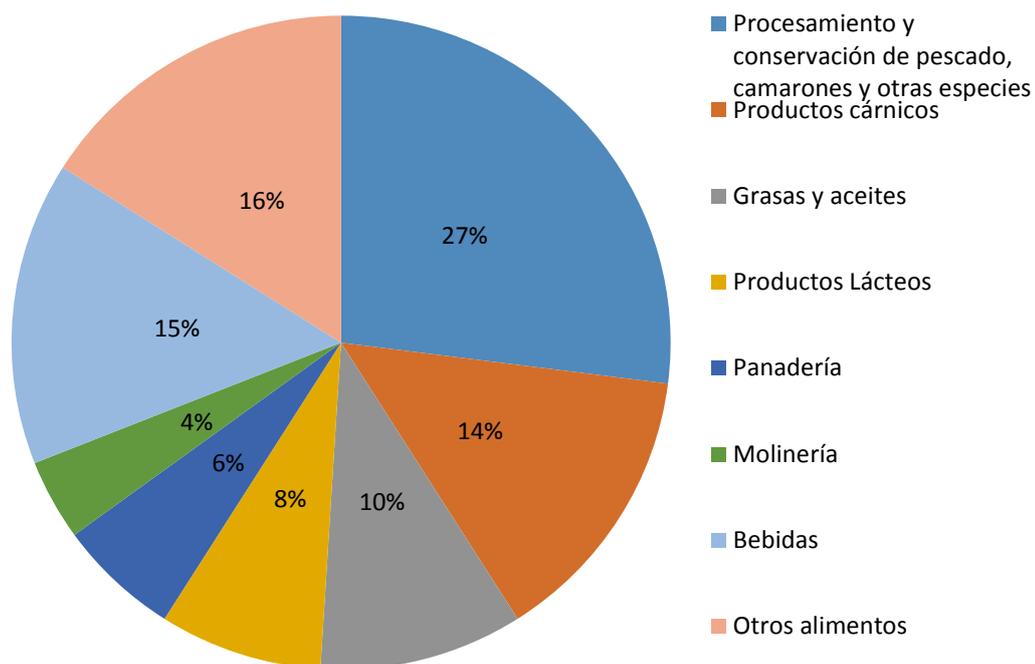


Figura 3 Composición de la industria de alimentos por actividad 2017
Tomado de: Banco Central del Ecuador

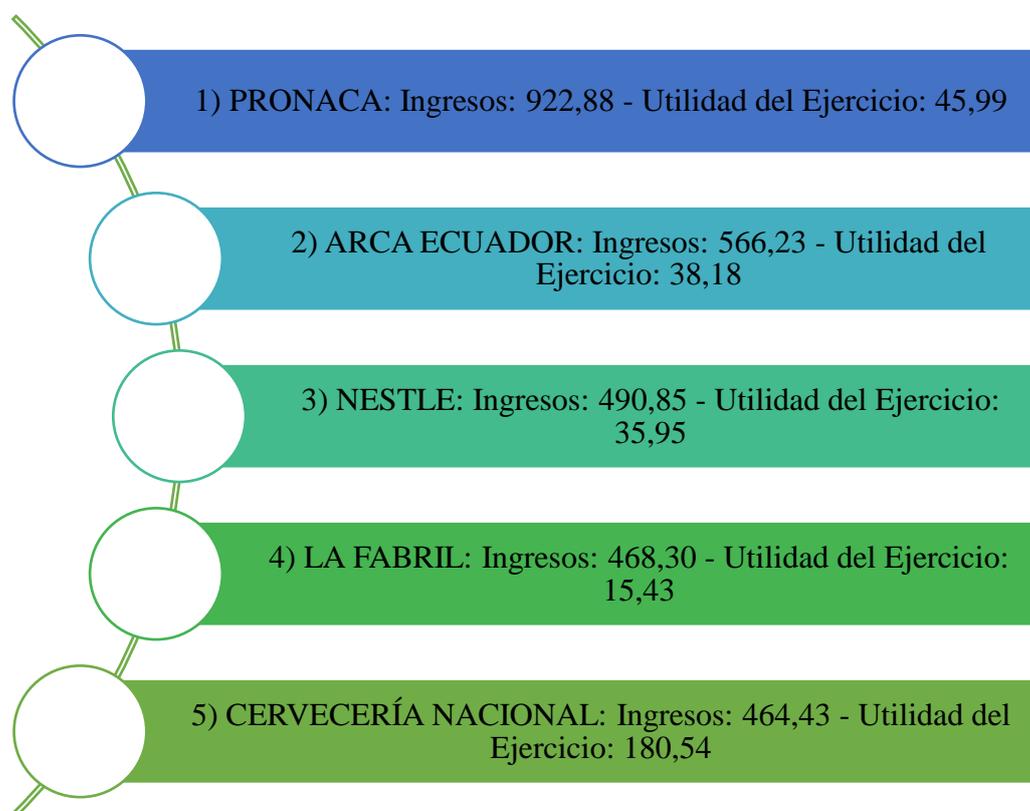


Figura 4 Mayores empresas del sector de alimentos según sus ingresos 2017
Tomado de: Súper Intendencia de Compañías

Perspectiva de Crecimiento del Sector

El Fondo Monetario Internacional (FMI), emitió las proyecciones el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del País, el 2019 es de 2,5% o un 0,5 % más que el 2018, dando principal énfasis al sector de la industria manufacturera que tendrá un aumento en su crecimiento del 2,2% (Ecuador, 2018).

En la actualidad la industria manufacturera tiene una representación en el mercado internacional principalmente en los Estados Unidos con el 39%, Holanda 16% y la India 6%, en los Estados Unidos el crecimiento del consumo de salsa y aderezos según los especialistas es por el aumento de culturas hispanas, cultura experimental que en la actualidad la tendencia de alimentarse con productos, exóticos y saludables, con respecto a mermeladas son muy apetecidas para la elaboración de postres y en los desayunos dicho producto es tradicional.

Siguiendo con las prospectivas de crecimiento a nivel institucional también esperan que la planta de Conservas al implementar la certificación de la Norma Internacional FSSC 22000 categoría C, llegando a más mercados internacionales con productos que observen el cumplimiento de los más altos estándares de calidad e inocuidad.

Resumen

La empresa PRONACA C.A, cuenta con la Planta de Producción de conservas con la marca GUSTADINA, se ubica en el PIB sectorial de las industrias manufactureras ubicado dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme código CIIU nivel 6: C107932: Elaboración de salsas líquidas o en polvo, mayonesa, harina y sémola de mostaza, mostaza preparada, salsas de: tomate, ají, soya. La industria manufacturera en la última década ha tenido un crecimiento importante para la economía del país por el incremento del PIB del 2,2%, siendo este sector uno de los

más importantes para la economía del país produciendo productos de calidad con procesos eficientes y eficaces con un mayor nivel de valor agregado, permitiendo de esta manera la diferenciación, fortaleciendo así la economía.

La evolución del mercado interno como externo, la demanda de los productos industrializados, especialmente alimentos siendo el éxito de este sector el ingreso de materias y maquinaria necesario para la producción y la evolución del mercado. El sector manufacturero se lleva el mayor porcentaje debido a que existe una gran variedad de alimentos procesados, exóticos y saludables lo cual es atractivo para el mercado internacional las empresas nacionales se enfocan exportación incrementado la productividad.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

En todas las entidades se requiere tener una filosofía establecida, que permita tener un horizonte acorde a la creación de valor y correcta dirección del trabajo de todos los involucrados para alcanzar los objetivos de la misma. Los principios y valores de la organización son la base para que todas las tareas que se cumplen en la empresa se realicen correctamente y le permitan sobresalir de la competencia.

Antecedentes

PRONACA C.A. es una empresa ecuatoriana de gran trayectoria dedicada a la producción y comercialización de alimentos, generando desarrollo en el sector agropecuario, en 1957 inicia sus operaciones como la empresa INDIA al mando de Lodewijk Jan Bakker un holandés jubilado con la visión de emprender con una organización, que en un principio se dedicaba a la importación y venta de productos para el sector agropecuario y textil, y en 1979 se funda la empresa Procesadora de Aves, PRONACA C.A.

Además, en 1999 inicia un nuevo giro de negocio de alimentos con el nombre de Comestibles Nacionales C.A. COMNACA, en la parroquia de Puenbo, fabricando conservas con la marca GUSTADINA, la cual como en todo en grupo de marcas se rige a una misión y visión corporativa que se presenta a continuación:

Misión

PRONACA es una empresa con responsabilidad ambiental que cree en la inversión a largo plazo. Realiza inversiones periódicas para mitigar el impacto de sus instalaciones en el entorno natural, los recursos y las poblaciones cercanas a sus centros productivos, lo cual ha sido asumido por la empresa como un deber social. Desde sus inicios, la empresa ha desarrollado sus actividades con un programa de bioseguridad que maneja estrictas normas de inocuidad alimentaria.

En la actualidad, la empresa cumple con las leyes y ordenanzas ambientales y periódicamente investiga y desarrolla proyectos en esta área, los que acompañan otras acciones de salud ocupacional y seguridad industrial, con las que protege su capital humano.

Acorde con la misión institucional GUSTADINA y su planta de producción en conjunto con sus colaboradores tienen como misión ofrecer a los consumidores productos de calidad internacional, respetando al medio ambiente y comprometiéndose a seguir creciendo.

Visión

PRONACA es el resultado de años de trabajo, creatividad y constancia. Como empresa procesadora y comercializadora de alimentos, ha alcanzado reconocimiento por la calidad de sus productos que provienen de los sectores cárnicos, agroindustrial y acuicultura. Es una empresa comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de sus consumidores, clientes y colaboradores.

Trabaja todos los días en la elaboración de productos confiables, ofrece miles de fuentes de trabajo digno y apoya al desarrollo de las zonas rurales del país.

PRONACA es una empresa ecuatoriana, que goza de confianza y aceptación dentro y fuera del país. Es una organización que contribuye a mejorar la productividad agrícola e industrial del Ecuador

La visión como marca GUSTADINA se enfoca en que la planta y sus productos en un periodo de cinco años logren convertirse en la principal fuente de ingresos para PRONACA, siempre respetando a sus colaboradores para que así estos ofrezcan al cliente productos de calidad y con estándares internacionales.

Valores

La cultura organizacional de PRONACA. C.A y por ende la de GUSTADINA tiene como elementos fundamentales los valores para el desarrollo de la empresa tales como:

Integridad

Evitar conflictos de intereses. Los intereses de los colaboradores tienen que ir alineados a los intereses de la compañía y jamás interponer el bien individual antes que el bien de la compañía.

La Empresa confía a sus colaboradores información sobre las actividades de la compañía, así como sobre los fondos y las propiedades que posee. Esta información es confidencial y no se la puede divulgar.

Integridad en los registros contables. Los colaboradores de PRONACA responsables de la contabilidad de la empresa documentan todas las actividades pertinentes a esta práctica. La integridad de estos registros es la base para tomar importantes decisiones comerciales y llevar a cabo las acciones correspondientes.

Solidaridad

Fomentar la salud y la seguridad. La salud y seguridad de los colaboradores de PRONACA tienen la máxima importancia. Los procesos y políticas de trabajo están diseñados para reducir al mínimo los riesgos.

Responsabilidad

Informar de los riesgos. PRONACA tiene el compromiso de proporcionar productos y servicios de calidad que se ajusten o superen las expectativas de los clientes y consumidores. De esta manera debe informarse inmediatamente al jefe inmediato o al responsable del negocio o proceso de las deficiencias que pongan en

peligro el bienestar físico de cualquier persona así como del proceso o actividad que se esté realizando.

Proteger la privacidad de los colaboradores. PRONACA cumple con todas las normativas locales sobre la protección de datos. La compañía ha dispuesto medios para salvaguardar los datos personales y asegurarse de que estos están protegidos contra el acceso no autorizado y la divulgación, incluida la limitación del acceso a dichos datos sólo a aquellos colaboradores que vayan a darles un uso empresarial legítimo.

Proteger la información de la compañía. Proteger la información sobre los productos, las actividades, el funcionamiento o los planes de acuerdo con las normas de conducta empresarial establecidas, que pongan en práctica las políticas y los procedimientos, así como que se aseguren de que exista una comunicación adecuada, a fin de garantizar el cumplimiento del objetivo de las leyes y políticas aplicables.

Código de Ética

El propósito del Código de Ética para los colaboradores de la Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA, es promover una cultura organizacional transparente, basada en nuestros valores y principios, en todas y cada una de las conductas y actividades que los colaboradores emprendan tanto dentro de la organización o fuera, cuando se está en representación de la misma. Los lineamientos más relevantes para el ejercicio de las actividades que se realizan en el marco de una profesión de todos los cargos y niveles de la compañía. El código proporciona los lineamientos basados en los principios éticos y morales que los colaboradores de PRONACA, deben mantener y observar en el desarrollo de sus funciones.

Aplicación y cumplimiento. El Código de Ética se aplica a todos los colaboradores de PRONACA, incluidos miembros del Directorio, Presidencia y Vicepresidencia Ejecutivas, Directores, Gerentes, personal administrativo y operativo o persona que realice funciones similares en la empresa y rige desde su publicación.

Grupos de Interés

- Consumidores
- Colaboradores
- Clientes
- Proveedores
- Sociedad
- Asociados

Reglas de conducta. Se espera que los colaboradores de PRONACA apliquen y cumplan con los valores de la compañía.

Resumen

Se mostró la identidad filosófica empresarial que se condensa en un código de ética amplio que abarca una gran cantidad de situaciones por las que podrían pasar los empleados que podrían comprometer su compromiso con la misma tratando de que se tenga claro los dilemas a que se pueden enfrentar y las repercusiones que estos podrían tener al evitar sus obligaciones, además la empresa PRONACA C.A., plantea su misión considerando el actuar frente a sus clientes y proveedores para satisfacer sus necesidades y la visión establece el punto a donde se pretende llegar; es decir, que el correcto planteamiento de estrategias brindara el apoyo necesario para incorporar a la organización en el lugar que se planteó además se analizan algunos objetivos básicos de la empresa como el buen trato a sus colaboradores y el ambiente cordial que deben llevar entre los mismos.

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externas

La identificación de factores externos de una organización, se debe analizar la situación actual del ambiente general en donde se desenvuelve la misma y las diferentes situaciones, factores, tendencias que permitan observar eventos del pasado y presente que afectan a la organización a fin de lograr implementar distintos escenarios que puedan generar amenazas y oportunidades potenciales, por lo que a continuación el proyecto presenta el siguiente análisis:

Análisis Competitivo del País

La industria alimenticia es la encargada de abastecer las necesidades nutricionales de los ecuatorianos, la evolución a nivel nacional se ve impulsada gracias al auge bananero que tuvo lugar a principios de los años 20 del siglo pasado; pero no es hasta a partir de los años 30 que se fortifican las industrias de alimentos, así como la de bebidas y tabaco, debido a intervención de capitales extranjeros. La estabilidad de sectores como la agroindustria demandó además que aspectos como la disponibilidad de tecnologías adecuadas para cultivar y procesar industrialmente los bienes estuvieran presentes al momento de incorporar estos bienes al mercado ecuatoriano (Yerovi, 1998).

Condiciones de la Demanda

Para comenzar el análisis se resalta que la línea de conservas con la marca GUSTADINA, se ubica dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme código que es la clasificación sistemática de todas las actividades económicas, cuya finalidad es la de establecer una codificación armonizada a nivel mundial, utilizada para conocer niveles de desarrollo, requerimientos, normalización, políticas económicas e industriales, entre otras de las diferentes actividades económicas. La actividad de la empresa se ubica en el CIU nivel 6: C107932 que es: la elaboración de salsas líquidas

o en polvo, mayonesa, harina y sémola de mostaza, mostaza preparada, salsas de: tomate, ají, soya, lo cual hace que responda a una amplia y continua demanda tanto nacional como internacional, con variedad de productos procesados que incluyen alimentos a base de tomate y sazonadores, además de mermeladas, ají, salsas, condimentos, enlatados, palmito, aceites vegetales, vinagre, sopas, cremas y caldos.

Así es como esta industria alimenticia de elaboración de especias, salsas y condimentos, según datos estadísticos tuvo un crecimiento del 3% del PIB (Ecuador, 2018) en el año 2018, proyectándose para el año 2019 en el 2,2%, siendo las provincias de Pichincha y Guayas con el mayor porcentaje de participación, esto es con el 74% (Ecuador, 2018); lo cual quiere decir que la demanda y el consumo de estos productos se han elevado tanto en el mercado nacional e internacional, especialmente a la gran atención que en la actualidad las empresas prestan al desarrollo de productos que logren satisfacer las necesidades del cliente.

Otro factor que podemos analizar para observar la demanda de este sector es el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) ya que la mayoría de productos mencionados con anterioridad son parte de esta que se ubicó en USD 714,31, mientras que el ingreso familiar mensual de un hogar tipo fue de USD 720,53, lo cual representa el 100,87% del costo de la CFB, los alimentos constituyen el 32,03% de los productos de la canasta del índice de precios al consumidor y representan el 22,45% de la ponderación del índice, esta división es sensible a cambios en los precios por fenómenos climáticos, producción estacional, entre otros. La inflación mensual del IPC del grupo de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas (Alimentos) en octubre de 2018 fue de 0,18% y en octubre del año anterior fue de -0,47%. La canasta familiar básica para el mes de octubre del 2018 cerró con un precio de \$703,36 región costa y de \$725,26 región sierra (Ecuador, 2018), tomando en cuenta que está integrada por 75 productos.

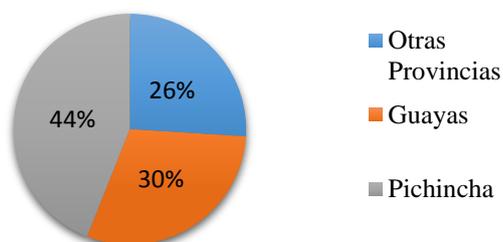
La demanda de este sector es tan extensa como sus ofertantes, en la actualidad existen un total de 68 empresas a nivel nacional que se dedican a la producción de conservas, y salsas, teniendo como competencia directa a dos empresas en particular: Alimentos Ecuatorianos S.A. con la línea de producción “LOS ANDES” ; y, NESTLE, con la línea de producción MAGGI’.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

Cabe señalar que el proceso de ventas en las empresas, siempre deben estar enfocadas en la consecución de los objetivos, al ser una área muy importante están enfocados (Salesland, 2018) siempre en determinar una estrategia alcanzable, medible que esté acorde a la estructura y la rivalidad que existe en el mercado. (Sanchez, 2016)

Siguiendo con el análisis en 2016 había registradas 24 empresas dedicadas a la elaboración de especias, salsas y condimentos, la mayor concentración de ellas está en las provincias de Pichincha y Guayas, además que un total de 1.245 empleados fueron contratados en el 2016 para la fabricación de estos productos, siendo las empresas grandes las de mayor empleabilidad con 1.111 trabajadores, por lo que las zonas clave para el desarrollo de esta actividad están ubicados en los polos de desarrollo del país; GUSTADINA se encuentra en el nivel de una empresa grande debido a su nivel de ingresos.

Empresas por provincia



Elaboración de especias, salsas y condimentos (C10793)	# Empresas 2017	# Empleados 2017
Grande	7	1111
Mediana	5	90
Micro	8	19
Pequeña	4	25
TOTAL:	24	1245

Figura 5 Número de empresas dedicadas a la elaboración de salsas y conservas
Tomada de: Súper Intendencia de Compañías 2017

En la actualidad el sector tiene gran diversidad de empresas, pero las principales se presentan a continuación y están representadas en la figura seis en donde se observa que el líder en este sector es NESTLE con un 27,78% seguido por PRONACA con su marca GUSTADINA con el 20,14%, pero podemos observar que gracias a las diferentes estrategias de PRONACA.

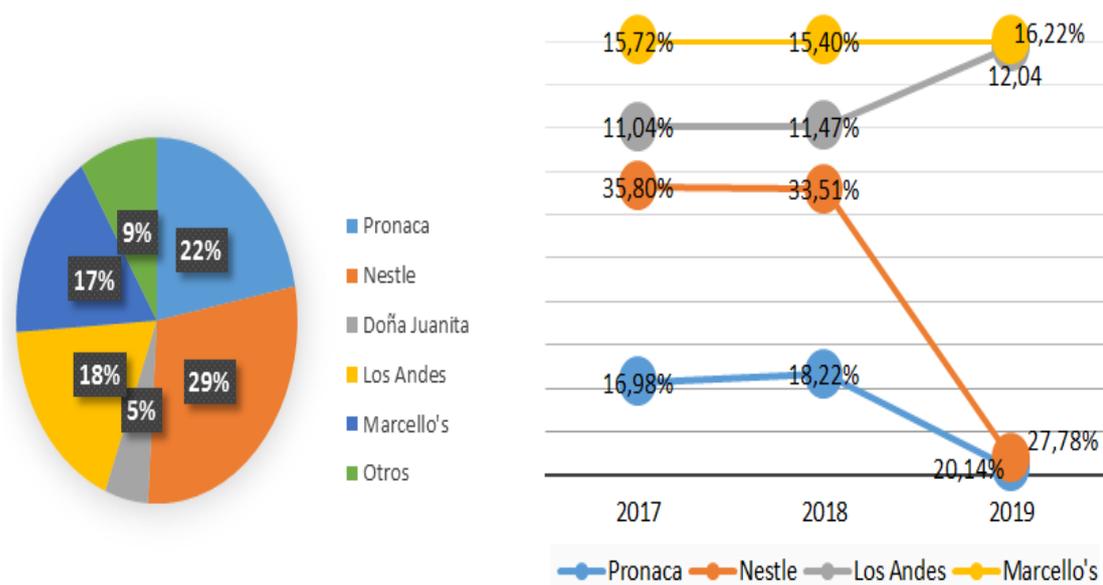


Figura 6 Distribución del mercado de las salsas por marcas y productos
Tomado de: Corporación Financiera Nacional

Sectores Relacionados y de Apoyo

Los proveedores son una pieza fundamental del negocio, por lo que la empresa busca diferentes habilidades para atraerlos a sus instalaciones ya sea con precios de compra más altos que la competencia, formas de pago más rápida, y sobre todo un peso justo por su producto que garantice la honestidad del negocio con el proveedor local, que es por lo general es el proveedor de la materia prima agrícola que se utiliza en los productos, en cuanto a insumos especializados como químicos la empresa trata de importar la gran mayoría a países vecinos para bajar los costos de transporte.

En cuanto al transporte dentro del canal de distribución que maneja la empresa, posee una flota propia para la distribución de sus productos los cuales basan sus rutas en tratar de aprovecharlas al máximo, con tramos cortos que optimicen costos por fletes y la seguridad necesaria para el transportista junto con el producto.

Siguiendo con la repartición la empresa dispone de una amplia y eficiente red de distribución de alimentos que se ha convertido en una fortaleza dentro del mercado,

cuenta con una cadena inalterable de frío de ser necesario que garantiza la frescura de los alimentos, hasta cualquier punto de comercialización de sus líneas, de la misma forma, otro sistema de distribución se encarga de la entrega en óptimas condiciones de los alimentos no congelados como, conservas, enlatados y otros productos. A través de estos sistemas de distribución alcanza a más de 40.000 puntos de venta, en todo el territorio nacional y como complemento a este sistema, existe otra red de distribución para la línea agropecuaria, conformada por tiendas propias de la marca INDIA y los macro distribuidores de las grandes cadenas de supermercados.

Como ya se mencionó uno de los factores más importantes en el sector del procesamiento de alimentos es la correcta elección de empresas de diferentes sectores relacionados que den apoyo a la producción, un inconveniente que tiene GUSTADINA es la falta de empresas especializadas en dar asesoramiento en el manejo de la conservación de estos productos, por lo que la empresa decidió regirse por la normativa ISO para el control de la calidad, y mediante estudios que la empresa realiza estima la demanda de la sociedad ante este tipo de productos.

La empresa para su actividad se vale de diferentes proveedores para su actividad por lo que a continuación se presentan los principales componentes de la cadena de producción para el correcto funcionamiento de la planta.

Materia Prima. La gama de productos de la marca GUSTADINA es extensa e incluye alimentos a base de tomate y sazónadores, además de mermeladas, ají, salsas, condimentos, enlatados, palmito, aceites vegetales, vinagre, para lo cual la empresa tiene que abastecerse de diferentes materias primas principalmente de: aceite de soya, pulpas de diferentes frutas, pasta de tomate, almidones sintéticos, colorantes artificiales y saborizantes. Para lo cual cuenta con un gran conglomerado de proveedores tanto nacionales como extranjeros en una proporción del 65% y 45% respectivamente.

Empaques. La gran diversidad de productos hace que se ocupen diversas presentaciones pero los productos en su gran mayoría se distribuye en las siguientes presentaciones: vidrio (220 g y 440 g), sachet (10 g, 40 g y 100 g), skuisi (300 g) e industrial (3.700 g). Estas presentaciones obligan a la empresa a implementar diferentes alianzas con proveedores de estos empaques plásticos como Supraplast y distribuidores de recipientes de vidrio como Cridesa, entre otros, además de siempre mantener contacto con diferentes imprentas que prestan su servicio para las etiquetas en caso de ser necesario, en este aspecto la producción nacional ocupa un 85% al momento de adquirir estos servicios.

Transporte. Gustadina con su política de llegar a la mayor cantidad posible de clientes mantiene una alianza con un proveedor de servicio de transporte que mantiene a disposición de la empresa una flota de camiones que se encargan de llevar el producto a los diferentes distribuidores para lo cual maneja dos tipos de magnitudes una de gran capacidad (aproximadamente una tonelada) encargada de la distribución a supermercados y otra de menor volumen que lleva el producto a diferentes tiendas.

Distribuidores. La marca Gustadina como tal se inició con la distribución de productos a través de un solo canal de comercialización los autoservicios por lo que se mantenía estrecha relación con las diferentes cadenas de estos como: Corporación la favorita, El Rosado, Santa María, entre otros, lo cual permitía llegar a una gran cantidad de clientes pero solo de estratos socioeconómicos de nivel medio alto, por lo que por medio de una red de distribución en tiendas de barrio y con nuevas presentaciones más económicas en la actualidad llega a una mayor cantidad de clientes.

Influencia de Análisis en el Sector

Continuando con el análisis podemos observar como en la figura 7 el sector de la elaboración de productos alimenticios desde el 2013 tuvo tendencias a crecer como

ha ocurrido a lo largo de la historia, pero en el 2015 podemos observar como este decreció en un 3% lo cual es el resultado de diferentes políticas adoptadas en ese entonces, lo que presupone que este sector es bastante susceptible a los cambios en políticas económicas, en cuanto a la empresa PRONACA este fenómeno tuvo cierto grado de afectación en la producción debido al encarecimiento de ciertos productos que se utilizan como materia prima pero, son soluciones efectivas se logró abastecer la demanda dándole a la empresa un salto hacia adelante de sus competidores logrando recortar distancias con su principal competidor NESTLE, y sacando ventaja a sus competidores más cercanos, lo cual nos dice que PRONACA tiene gran capacidad para responder a las adversidades que tenga el mercado.

Tabla 1

Evolución del PIB del sector de la elaboración de productos alimenticios

Año	Elaboración de otros productos alimenticios (Millones USD, 2017)	PIB Total (millones USD, 2017)	Participación
2014	294	64.362	0,46%
2015	287	67.546	0,42%
2016	295	70.243	0,42%
2017	305	70.354	0,43%

Tomada de: www.bce.fin.ec

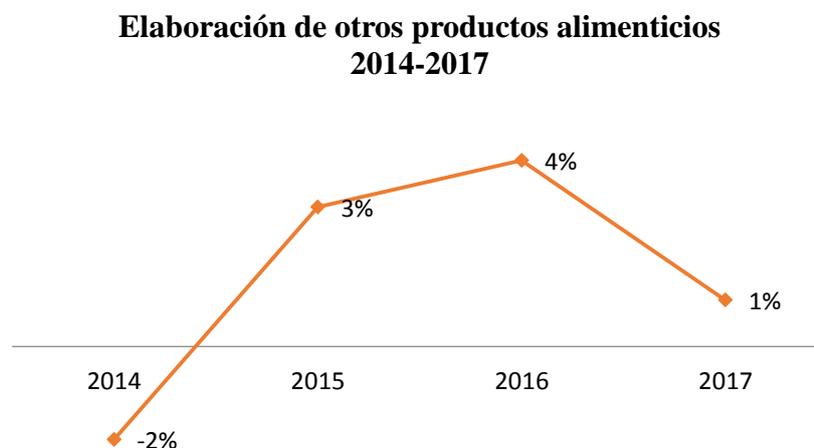


Figura 7 Evolución del PIB del sector de la elaboración de productos alimenticios
Tomado de: www.bce.fin.ec

Análisis del Entorno PESTEC

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Ecuador dispone de una amplia legislación que norma y regula la política pública referente a la soberanía alimentaria, entre las principales, se citan a continuación: El artículo 13 de la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 el 20 de octubre de 2008, dispone que las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente de alimentos sanos y nutritivos.

Para alcanzar la soberanía alimentaria, señala como responsabilidad del Estado, las siguientes premisas:

- Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.
- Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.
- Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria.
- Promover políticas redistributivas, que permitan el acceso del campesinado a la tierra, al agua y otros recursos productivos.
- Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.
- Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica.

- Regular bajo normas de bioseguridad el uso y desarrollo de biotecnología, así como su experimentación, uso y comercialización.
- Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, comercialización y distribución de alimentos.
- Generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos. Impedir prácticas monopólicas y cualquier tipo de especulación con productos alimenticios.

GUSTADINA tomando en cuenta estas premisas y la soberanía alimentaria, orienta a centrar la producción para el mercado interno pero sin dejar de lado las exportaciones, ayudando a la independencia del país en la provisión de alimentos para el público en general, además brindar la producción de factores exógenos como alza de precios y la competencia desleal.

Como se menciona con anterioridad el país posee una gran cantidad de disposiciones legales, normativas, reglamentarias que regulan la creación, administración y tributación de las empresas dedicadas a la producción de alimentos; pero la falta de coordinación de las diferentes entidades estatales para regular y controlar, como son los ministerios públicos, las superintendencias, gobiernos seccionales, encargadas de efectuar vigilancia técnica, auditoría, intervención y control de las actividades; así como los constantes cambios, no ha permitido una seguridad jurídica para los inversionistas nacionales y extranjeros, poniendo de manifiesto las debilidades que afectan al sector de producción de alimentos.

Fuerzas económicas y financieras (E)

El análisis a continuación relaciona las cifras reales del sector del procesamiento de alimentos en el ámbito de las salsas con la situación de la marca GUSTADINA en el tiempo. Para comenzar se puede observar como las ventas locales

del sector en el periodo analizado siempre tienden al alza; sin embargo, se puede observar que sufren un des aceleramiento de su crecimiento en el 2015 debido a las medidas tomadas por el gobierno, las cuales encarecieron los estos productos, observándose que el sector en general, al igual que GUSTADINA, siguió al alza. Esto permitió que la marca pueda acortar distancia con su principal competencia que es NESTLE como se muestra en la Figura 8.

Tabla 2
Ventas locales del sector de salsas

Años	Ventas (Millones USD)	Variación
2014	67,2	
2015	72,7	8
2016	76,86	5
2017	81,45	6
Total	298,21	

Tomada de: Corporación Nacional Financiera (2017)

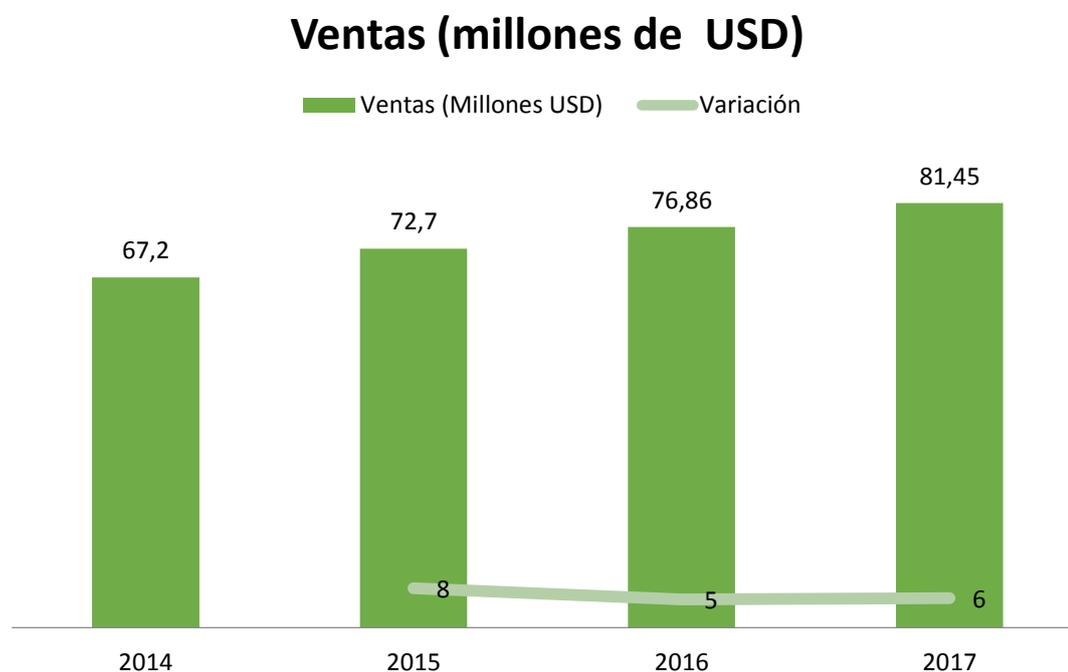


Figura 8 Ventas locales del sector de salsas
Tomado de: Corporación Nacional Financiera (2017)

Otro punto importante del análisis es ver como esta industria aporta a las arcas fiscales del país, observando los movimientos que han tenido los principales impuestos que generan las empresas en su actividad económica, que son el IVA y el Impuesto a la Renta. Como se puede observar en la Figura 9 se puede ver que los impuestos generados tienen diferentes tendencias por un lado el IVA crece debido a la mayor producción del sector gracias a nuevos actores y por otro lado el Impuesto a la Renta que decrece en términos minoritarios debido a que los nuevos emprendimientos que generan impuestos pero gracias a regulaciones que fomentan la creación de nuevas industrias están exentos de pagar el impuesto a la renta por un período determinado. En cuanto a la marca GUSTADINA se puede mencionar que es una de las marcas que más aporta al fisco teniendo en cuenta su nivel de ingresos que se muestra en la Figura 9.

Tabla 3
Impuestos causados del sector de salsas

Impuestos (millones USD)	2013	2014	2015	2016	2017
Impuesto a la renta	2,36	2,51	3,09	3,04	
IVA	1,83	1,6	1,9	2,25	2,42
Total General	4,19	4,11	5,29	5,29	2,42

Tomado de: Corporación Nacional Financiera (2017)

**Variación de Impuestos (millones USD)
2013-2016**

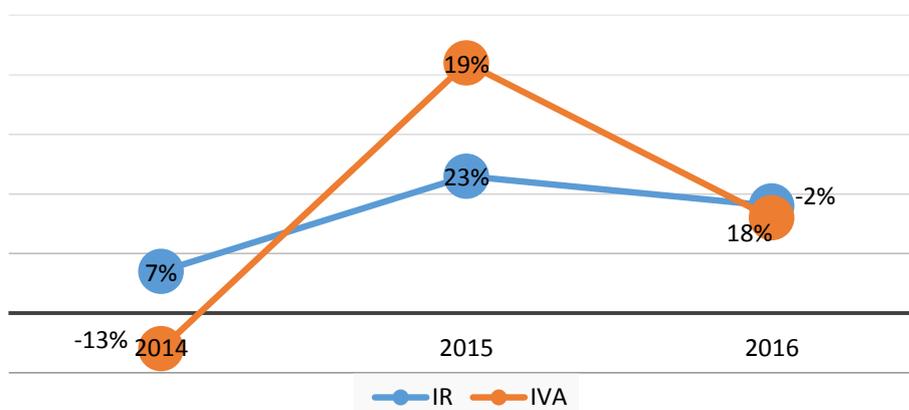


Figura 9 Impuestos causados del sector de salsas
Tomada de: Corporación Nacional Financiera (2017)

Siguiendo con el análisis, otro punto importante del análisis económico son las cifras que están relacionadas con el comercio exterior comenzando con la balanza comercial la cual tiene signos negativos al principio del periodo de análisis debido a las políticas internas que en ese momento manejaba el país, las cuales pararon las exportaciones con diferentes socios comerciales dando como resultado un desequilibrio en la balanza pero se puede ver que la balanza se recupera a partir del 2015 con la aparición de restricciones a las importaciones logrando equiparar cifras, pero con la condición de un des aceleramiento en el crecimiento del sector como se pudo observar en la Figura 10.

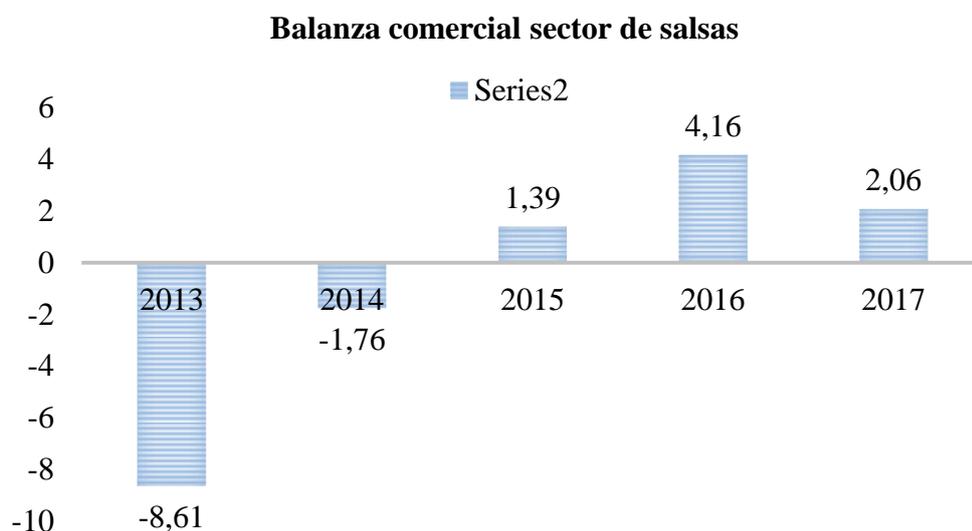


Figura 10 Balanza comercial del sector de salsas
Tomado de: Corporación Nacional Financiera (2017)

Las exportaciones son una vara de medir para el crecimiento del sector, ya que, si estas incrementan permiten corregir dos fenómenos: el primero, referente al decrecimiento de la elaboración de productos con un gran valor añadido que alcanza niveles importantes en su calidad, lo cual ayuda a su exportación a otros países, y, por otro lado el segundo, la correcta cobertura de la demanda local que permite la incursión en otros mercados internacionales con similares características, en el caso de este sector, se presenta un aumento en la cantidad exportada pero una disminución en los

precios FOB lo cual se debe a acuerdos internacionales que permitieron un mayor volumen de exportaciones pero quitándoles diferentes aranceles dieron como resultado la disminución en los precios FOB mostrando una disminución en las ventas; GUSTADINA enfrentando esta problemática afronta el reto de aumentar su productividad con el fin de satisfacer en cantidad y calidad que exigen los consumidores internacionales.

Tabla 4

Evolución de las exportaciones del sector de salsas

Año	TON (millones)	FOB (millonesUSD)	Valor Tonelada Promedio USD	Variaciones
2013	1,13	2,57	2,27	
2014	2,83	7,05	2,49	175%
2015	2,67	11,44	4,29	62%
2016	3,49	17,22	4,93	50%
2017	4,22	14,82	3,51	-14%
TOTAL	14,35	53,09	3,7	

Tomado de: Corporación Nacional Financiera (2017)



Figura 11 Evolución de las exportaciones del sector de salsas
Tomado de: Corporación Nacional Financiera (2017)

Las importaciones en este sector son un punto de cierta relevancia ya que la industria local muestra una oferta diversa para el abastecimiento, pero los montos llegan a casi equiparar al de las exportaciones cual significa que el sector aún tiene deficiencias en lo que respecta a la producción a gran escala y no alcanza a cubrir ciertos nichos de mercado local.

Tabla 5

Evolución de las importaciones del sector de salsas

Año	TON (millones)	FOB (millones USD)	Valor Tonelada Promedio USD	Variaciones
2013	2,63	11,17	4,3	
2014	2,25	8,81	3,9	175%
2015	2,32	10,05	4,3	62%
2016	2,75	13,05	4,7	50%
2017	2,65	12,75	4,8	-14%
TOTAL	12,61	55,84	4,4	

Tomado de: Corporación Nacional Financiera (2017)



Figura 12 Evolución de las importaciones del sector de salsas
Tomado de: Corporación Nacional Financiera (2017)

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La demanda de alimentos es directamente proporcional al crecimiento de la población, por lo que es más favorable para las empresas dedicadas a la actividad de alimentos y bebidas, establecerse en las ciudades con mayor número de habitantes que según la Calificadora de Riesgos Pacif Credit Rating (diciembre 2017), el mayor número de establecimientos relacionados con esta actividad están ubicados en Guayas con el 25%, seguido por Pichincha 20%, Manabí 8% y en el resto de provincias el 10%, como se observa en la Figura 12, además de poder observar la clasificación de los grupos socioeconómicos clasificados en cinco a la población del Ecuador, considerando variables de ingresos, educación, vivienda, bienes, tecnología y hábitos de consumo.

Todos lo antes mencionado sirve como punto de partida para mencionar que los productos empezaron a manejar bajo la marca GUSTADINA se distribuían a través de un solo canal de comercialización: los autoservicios ubicados en las ciudades más grandes del país como Guayaquil y Quito. GUSTADINA comenzó con un portafolio de productos exclusivos para el segmento A-B de la población, esta marca no fue creada para los segmentos populares y la distribución masiva por el alto costo que ello significaba. Sin embargo, en el año de 1999, PRONACA decidió invertir en un sistema de distribución masiva diseñado en su primera etapa para productos cárnicos. A partir de ello, GUSTADINA amplió su distribución, principalmente en tiendas minoristas buscando mediante nuevas presentaciones y envases llegar al mayor número de personas posibles, ya que, el 48% de los hogares, tiene como sitio de consumo de compras en tiendas de barrio, bodegas y distribuidores, seguido del 30% en los mercados y ferias libres.

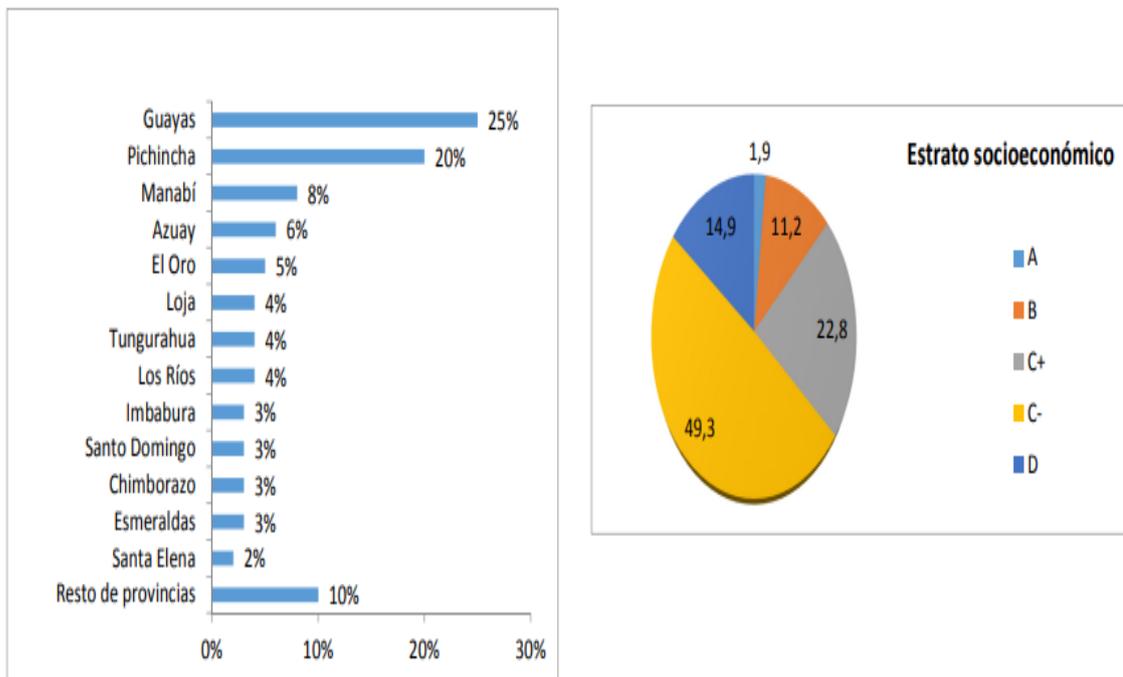


Figura 13 Distribución demográfica de establecimientos y división de estratos sociales
Fuente: Calificadora de Riesgos Pacif Credit Rating 2017

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Para la Secretaría de la Comisión Económica para América Latina, CEPAL (2013) la industria ecuatoriana de mediados del siglo pasado, no tenía posibilidades de insertarse, como otros países de la región, en el proceso sustitutivo de importaciones de bienes industrializados y de capital, a lo sumo podía sustituir y con déficit algunos bienes de consumo interno como alimentos, bebidas y vestido, para satisfacer las necesidades de la población, hecho marcado por la escasez de capital y falta de los mercados, pues su poder de consumo no permitía establecer grandes industrias.

En la actualidad, los fabricantes de alimentos y bebidas, están invirtiendo grandes cantidades en tecnología, especialmente en el diseño e instalación de nuevas plantas industriales, que brinden seguridad alimentaria, constituida como una exigencia de mercado y consumidores, así como garantía para las empresas de una larga vida de los productos y una alta calidad en el tiempo. Las empresas que producen, fabrican o suministran alimentos tienen la obligación de implementar controles para identificar

peligros relacionados con la seguridad de los alimentos, esto implica aplicar normas como las ISO 22000: 2005, y someterse a la vigilancia de organismos gubernamentales y muchas veces la innovación de productos se traba por la demora en la obtención del registro sanitario, que unos casos toma más de seis meses, de ahí que el gobierno tiene que invertir en capacitación de técnicos e implementación de tecnologías como laboratorios especializados, para asegurar el cumplimiento de las normas INEN.

Entre los beneficios que ofrece la innovación tecnológica, están: el aumento de la capacidad productiva; reducción en el consumo de materiales, perfeccionamiento de los procesos de producción, mejoramiento de los equipos, maquinaria e infraestructura y sistemas de información de la distribución y comercialización, desarrollo de habilidades en los trabajadores.

Estos factores que conllevan a un mayor crecimiento del país; sin embargo, el Estado no ha impulsado la aplicación de tecnología, a través de proyectos a nivel nacional. En términos generales, la industria alimenticia, en los últimos años se ha considerado como un sector próspero, se han incrementado las ventas y los puestos de trabajo, así como los ingresos para el Estado por medio de los impuestos fiscales. De ahí la responsabilidad del gobierno para impulsar la investigación e innovación de los productos nacionales, para que puedan competir con los extranjeros y controlar la presencia de empresas informales, que se manejan al margen de las leyes.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el 2016, PRONACA potenció su modelo de sostenibilidad, a partir de un estudio con varios grupos de interés, quienes les dieron su perspectiva de los aspectos que son importantes o materiales para su realidad en la relación con PRONACA. El resultado de dicho estudio le permitió establecer el foco de trabajo para fortalecer su gestión de la sostenibilidad, la cual construye sobre los procesos actuales y proyecta a

la compañía hacia un futuro sostenible. El modelo contempla el control de riesgos ambientales y la gestión del agua, energía, desechos y emisiones atmosféricas, construyendo su aporte al bienestar ambiental, que es parte fundamental de la filosofía de la empresa.

En la gestión ambiental, prioriza la implementación de proyectos ambientales, la gestión de la huella de carbono y huella hídrica, contribuyendo a reducir el riesgo ambiental y a mejorar la productividad de los centros operativos, con la implementación de estos proyectos en el año 2016, se logró minimizar el impacto ambiental de sus procesos, disminuyendo la huella hídrica en un 48% con programas de reducción de uso de agua y optimización de los sistemas de tratamiento de aguas residuales, con proyectos enfocados en producción más limpia para optimizar el uso de energía, combustibles y reducción de desechos, logrando así reducir 22000 toneladas de CO2 en la huella de carbono corporativa.

Las inversiones ambientales del período 2007 al 2016 fueron de \$38 millones de dólares para la implementación de biodigestores, composteras, optimización de uso de agua, nuevos sistemas de tratamiento de aguas y equipos para control de emisiones atmosféricas, entre otros proyectos. En la gestión de desechos: PRONACA los clasifica y los entrega a gestores ambientales calificados por las autoridades, los desechos orgánicos son sometidos a procesos de compostaje y entregados a agricultores de la zona a precios muy bajos.

En la gestión de la energía: durante el 2015 se inició con un plan piloto de implementación de ISO 50001, además, se desarrollaron programas de eficiencia energética que permitieron reducir 169.000 kW-h, 127.000 kg de GLP y 3.600 gal de diésel.

En la gestión forestal: PRONACA implementó plantaciones forestales con 633.337 árboles en 1200 Ha, lo que ha significado la reducción de la huella de carbono corporativa en un 11,8%, los proyectos mencionados anteriormente, han sido auditados y validados por las autoridades de control. El Ministerio del Ambiente otorgó a PRONACA 20 Puntos Verdes (certificado que avala la implementación de mejores prácticas ambientales), asimismo, el Municipio de Quito entregó dos distinciones ambientales, como reconocimiento a la implementación de buenas prácticas que cuidan el ambiente y mejoran la productividad de la empresa.

Durante este 2017, PRONACA continúa con el desarrollo de su modelo de sostenibilidad a través del establecimiento de objetivos concretos en siete aspectos focales, de los cuales cuatro tienen relación con la gestión ambiental. Estos objetivos se proyectan a los próximos cinco años y le permiten realizar su gestión de una manera más efectiva y enfocada.

La Organización y los Competidores

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación que pueden tener quienes proveen de insumos para la producción de bienes puede determinar el posicionamiento de una marca. Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede afectar su competitividad por lo que es otro factor a tener en consideración. El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan, por lo cual es recomendable que las compañías tengan varios proveedores por cada insumo y sean calificados con altos estándares. En el caso de la compañía PRONACA S.A esta goza de una gran ventaja de

ser la misma productora de sus insumos, lo cual le brinda una fortaleza y valor adicional que le permite manejar negociaciones seguras. Podemos citar como ejemplo, en la elaboración de alimentos para mascota, es una empresa que pertenece a otra división o unidad de negocios, la que provee de materia prima pero del mismo grupo empresarial, y los despachos se realizan con prioridad uno. También para la elaboración de los embutidos funciona bajo el mismo mecanismo interno y además debe cumplir con los estándares de calidad igual como si fuera un proveedor externo. Es por tal motivo que se observa que existe una gran posibilidad de que la empresa no se vea afectada por algún poder o decisión que tomen sus proveedores.

Poder de negocio de los compradores

Son múltiples las ocasiones donde podemos evidenciar que los clientes se fortalecen en sus negociaciones a medida que crecen tanto en el poder económico como el poder de la distribución, por tal motivo las empresas deben tener diferenciadores que permitan generar acuerdos de beneficios mutuos. Sin embargo, es claro que el poder de la distribución sopesa más que los poderes económicos, es el caso de la compañía PRONACA, que distribuye a más de cien mil negocios a nivel nacional y esto permite controlar las negociaciones con sus clientes. Para el caso existe una gran ventaja si consideramos que se está apuntando a atender a los clientes de la base de la pirámide, ósea clientes que son categorizados como “C” y “D” (Según figura 13 “ estratos sociales”), los mismos que son clientes que registran un monto de compra promedio de \$ 330,00 al mes y al ser estos relativamente pequeños, pues no tienen mayor poder en sus negociaciones con sus proveedores, más bien se inclinan por trabajar con las empresas líderes en el país y que ofrezcan productos de alta rotación tal como los ofrece la empresa.

Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos es más peligrosa cuando el precio de un producto similar en el mercado desciende o cuando hay más sustitutos disponibles, tanto la demanda como el precio de los productos se vuelven más elásticos. Cuando el precio de un producto sustituto desciende el fabricante del producto original no puede aumentar sus propios precios, o incluso se ve obligado a bajarlos. Hay sustitutos que están fuera de la industria del producto original, pero que sirven al mismo propósito. De igual manera Porter indica que los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien. Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por ella.

Actualmente en menor medida que los convencionales es decir los productos artesanales como: manjar de leche, compotas para untar y jaleas, los mayores sustitutos para los productos de GUSTADINA, son los productos ecológicos, es decir productos novedosos y sobre todo sin mayor elaboración industrial, que presentan la desventaja del desconocimiento por parte del consumidor de los mismos, esto supone que su demanda no afecte en gran medida a los productos de base tradicional. La principal ventaja de los productos ecológicos es su alta singularidad y reconocimiento de calidad, obtenido a través del sello de calidad certificado por los organismos oficiales competentes, que aporta tranquilidad y confianza al consumidor. Su negocio no debe

obviar la posibilidad de diseñar líneas de productos con estas características, a razón de ser un producto con un alto potencial de demanda a medio y largo plazo, tal y como se observa en mercados internacionales con más recorrido en estos artículos.

Amenaza de los entrantes

En la actualidad las empresas comerciales se mantienen a la expectativa de los avances e innovaciones que sus competidores puedan realizar, y es por eso que algunas empresas han tenido que implementar departamentos de inteligencia de ventas e investigación de mercados. Lo antes mencionado no garantiza el bloqueo total a los competidores, pero si permite que la empresa sea pionera en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y solamente mantenerse en constante innovación permitirá a las empresas liderar las negociaciones o actividades económicas, permitiendo al menos llegar primero a los clientes ofreciendo nuevas propuestas de negocios. Esto significa que el plan de estratégico propuesto puede ser copiado por los nuevos entrantes y por la competencia actual, sin embargo, el diferenciador será siempre el valor agregado que se ofrezca a los clientes. Para el caso PRONACA ofrecerá junto con este plan un paquete de servicio que ha diseñado para sus clientes, y este estará dirigido por segmentos.

Rivalidad de competidores

El mercado actual presenta competencia directa o indirecta en el segmento que se pretende atender, más bien la rivalidad entre competidores será permanente, ya que existen varias alternativas que el cliente podrá seleccionar a la hora de tomar una decisión.

En la figura 14 se muestran las cinco fuerzas de Porter.

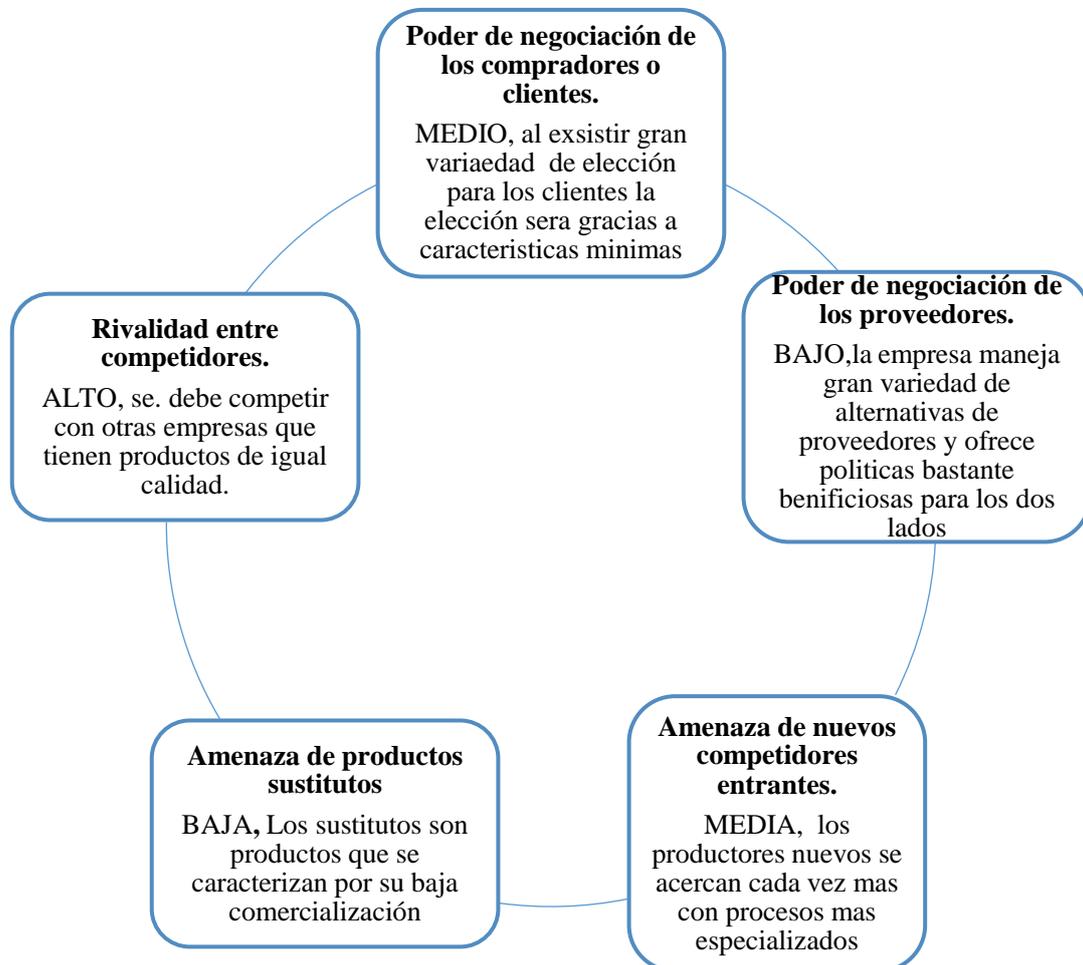


Figura 14 Cinco Fuerzas de Porter aplicado a GUSTADINA

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE es una herramienta utilizada por las cabezas de la empresa que permite calificar de una manera práctica la información de factores externos que tienen injerencia en el diario ejercicio de la organización, aquí se involucran de gran manera los resultados del análisis PESTEC (Burgwal & Cuéllar, 1999).

Tabla 5
Matriz MEFE

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Existen inversionistas interesados en invertir por ser unas de las primeras empresas en ventas.	0,10	4	0,40
Correcta ubicación geográfica en las ciudades de Quito y Guayaquil, debido a su tendencia de crecimiento poblacional	0,10	4	0,40
La existencia de personal calificado en el mercado laboral del cual puede hacer uso la empresa.	0,10	4	0,40
Políticas atractivas desde el sector gubernamental con los proveedores de insumos.	0,10	4	0,40
Disponibilidad en el mercado de tecnología adecuada para el desarrollo de la actividad.	0,10	4	0,40
Amenazas			
Susceptibilidad al cambio por políticas gubernamentales.	0,15	1	0,15
Falta de apoyo en zonas estratégicas por parte de las industrias relacionadas como en el asesoramiento tecnológico.	0,10	1	0,10
Competidores con mayor grado de producción para enfrentar la demanda existente	0,05	2	0,10
Organismos de control ineficientes que no restrinjan la proliferación de ofertas de tipo casero, que no cumplen normas.	0,05	2	0,10
Aparecimiento de competidores con mayor valor agregado en sus productos	0,15	1	0,15
TOTAL	1,00		2,60

Se observa en la tabla 6, que los factores externos indican que la calificación más elevada es de (0,40) y está en las oportunidades. El resultado de la ponderación de 2,6 señala una respuesta superior a la media, es decir, que la organización analiza y responde de una manera más eficiente que las demás para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Resumen

Este capítulo se puede identificar la condición del mercado con relación a la demanda que los productos PRONACA tienen en el mercado, realizando un análisis de sus factores externos en cuanto a lo político, social, cultural, económico, tecnológico, ambiental, para conocer si estos factores representan una oportunidad o amenaza, llegando a la conclusión que tiene varios factores que en el futuro vendrá a ser oportunidades de las cuales se tendrá que aprovechar, así mismo se pudo realizar un análisis dentro de sus factores internos como la relación con sus clientes, poder de negociación, competencia, productos sustitutos, conociendo como está la empresa tanto interna como externamente.

Capítulo 4: Evaluación Interna

El análisis interno de la organización se denomina AMOFHIT el mismo que permite evaluar el rol de los diferentes actores que integran un ciclo operativo dentro de la empresa; lo cual permite mostrar la actual situación interna para evidenciar y definir la actual posición de la organización.

Análisis Interno AMOFHIT

Administración y gerencia (A)

La elaboración de productos alimenticios no cárnicos del grupo PRONACA fue iniciada en el año de 1987, desde entonces ofrece al mercado ecuatoriano una extensa gama de productos procesados: alimentos a base de tomate, mayonesas, sazoadores, encurtidos, mermeladas, ají, salsas, condimentos, vegetales enlatados, sopas, caldos, menestras, aceites, etc. Los productos de pollos y cerdos son el corazón de la organización, pero PRONACA se ha diversificado mucho en otras líneas por la llegada de la globalización y ante la necesidad de bajar la dependencia en las líneas básicas. Por esta razón, en el año de 1987i se creó GUSTADINA, marca paraguas de la línea de conservas bajo el concepto de productos de alimentación diaria de calidad, El inicio de un nuevo giro de negocio de alimentos se da con el nombre de Comestibles Nacionales C.A. COMNACA, en la parroquia de Puenbo.

La planta de GUSTADINA tiene a la cabeza al Gerente de Producción , el cual está encargado de planear, controlar, velar y poner en marcha los diferentes aspectos de administración y operacionales así como establecer estrategias y objetivos de la organización,

El área administrativa está conformada por las siguientes secesiones y actividades en cada una de ellas:

Producción: Se realizar la planificación de la producción mensual y semanalmente, con el análisis de la demanda Sales and Operations Planning (planificación de ventas y operaciones).

Abastecimientos: Abastecer a la Planta con todas las materias primas requeridas para la producción programada.

Coordinador de Bodega: Realizar el pedido diario a Producción de las unidades requeridas para despachos; participar en la planificación semanal de producción. Informar cuando ya no dispone de alguna materia prima para la producción a Jefe de Producción, Analista de Abastecimiento, Supervisores.

A continuación se muestra el organigrama estructural de la empresa en donde se aprecia que la misma cuenta con una correcta organización empresarial que permite delegar responsables para las diferentes actividades.

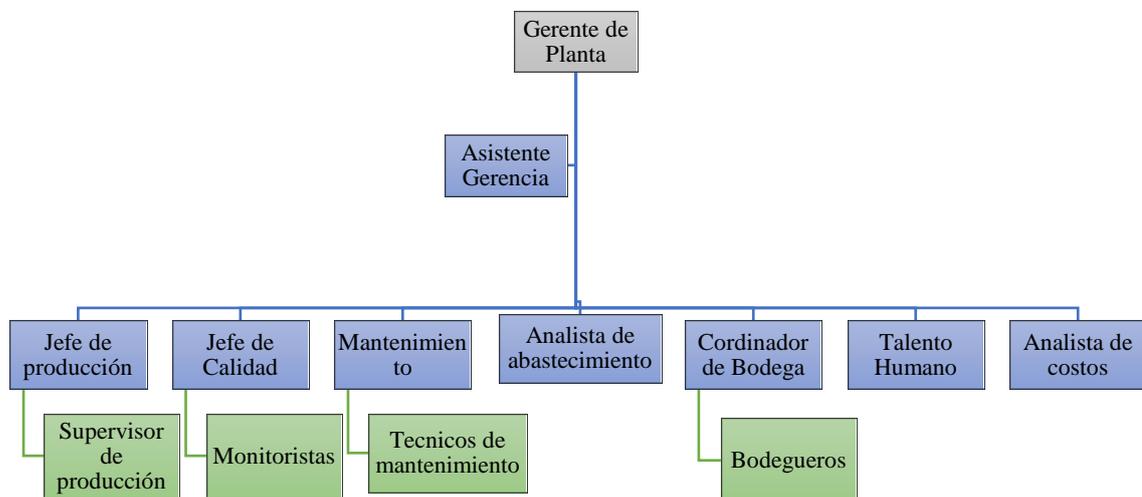


Figura 15 *Organigrama estructural de la Planta de GUSTADINA*

Marketing y ventas (M)

La empresa PRONACA C.A tiene una división de responsabilidades por línea de negocios, es decir que la planta de conservas perteneciendo a la línea de negocio de GUSTADINA maneja un Gerente de marca de Conservas individual, la misma que reporta sus actividades a la Dirección de negocios de consumos de PRONACA.

La Gerente de Marca de Conservas está encarga del proceso de planeación, generación de estrategias, distribución, comunicación, establece presupuestos de venta de los productos y da seguimiento al cumplimiento de los mismos. Realiza el análisis para la colocación de nuevos productos en los diferentes nichos de mercado, con la premisa de ofrecer una serie de beneficios funcionales en todos sus productos, como el sabor único de sus ingredientes, el peso justo y la variedad de presentaciones. Así mismo, se destacan algunos beneficios emocionales como la calidad y la confianza garantizadas que generan el respaldo del sello PRONACA y la alternativa de innovación que GUSTADINA presenta para salir de lo tradicional.

GUSTADINA se caracteriza por su creatividad para desarrollar nuevos productos de acuerdo a las exigentes y variables preferencias de los consumidores ofreciendo una gama de productos que se adaptan a las necesidades del consumidor, dando oportunidades de crecimiento que se ejecutan a través visitas, eventos y lanzamientos de nuevos productos con el objetivo de promocionar la marca, esto se realiza a través de los canales de auto servicio espacios publicitarios de radio, televisión y página web.

Operaciones y logística, infraestructura (O)

La Planta de Conservas inicia sus operaciones en el año de 1987 con la marca GUSTADINA, cuenta con la infraestructura física en la zona industrial de la ciudad de Quito la parroquia de Puembo en el sector de Chiche obraje.

La edificación de la planta de Conservas está diseñada para el procesamiento de alimentos, la misma que cumple con los estándares de la calidad según la norma ISO/TS 22002-1; la cual contiene disposiciones para los fabricantes de alimentos a aplicar en el desarrollo e implementación de la planta.

- Los programas previos en ISO 22002-1 incluyen requisitos para:
- La construcción y el diseño de la construcción
- Disposición de los locales y de área de trabajo
- Utilidades – aire, agua, energía
- La eliminación de residuos
- Idoneidad Equipos, limpieza y mantenimiento
- Gestión del material adquirido
- Medidas para la prevención de la contaminación cruzada
- Limpieza y desinfección
- Control de plagas
- Higiene del personal y las instalaciones de los empleados
- Rework
- Procedimientos de retiro del producto
- Almacenamiento
- Información de producto
- Defensa de los alimentos, bio vigilancia y bioterrorismo

Finanzas y contabilidad (F)

La planta tiene un departamento financiero el cual reporta a la oficina central de PRONACA las actividades económicas de la misma, para así presentar la información contable consolidada a las entidades de control siguiendo los principios antes mencionados en el código de ética.

Para iniciar con el análisis se procede a analizar las cifras del balance de resultados en un periodo comprendido de tres años (2015, 2016, 2017), cabe recalcar que al momento de este análisis la información del 2018 no se encuentra actualizada por motivos de cierres fiscales. Se puede observar que en el periodo 2015 – 2016 la empresa ve reducidas sus ventas al igual que su producción debido al encarecimiento de las materias primas, además se tiene como referencia la pérdida de espacio en el mercado que se muestra en un análisis anterior lo cual dice de la empresa que no supo afrontar de una manera eficiente la crisis provocada por las medidas gubernamentales, pero al siguiente año 2017 empieza a retomar la tendencia propia del mercado que ha sido permanentemente al alza recortando de igual manera cifras ante sus rivales directos.

En cuanto a la estructura de gastos se puede observar que la empresa tuvo un incremento en sus gastos financieros debido a la adquisición y liquidación de diferentes deudas, y desde el 2015 ha tenido una política de reducción de gastos como medida de afrontar el alza de costos en materias primas.

Tabla 6 Estado de resultados

	Variaciones				
	2015	2016	Var (2015-2016)	2017	Var (2016-2017)
Ingresos	988.082	913.554	-8,16%	927.789	1,53%
Costo de Ventas	-787.531	-733.631	-7,35%	-739.257	0,76%
Margen Bruto	200.551	179.923	-11%	188.532	4,57%
Ingresos Financieros	2.485	3.684	33%	4.305	14,43%
Costos Financieros	-9.961	-12.290	19%	-9.157	-34,21%
Gastos de Administración y Ventas	-135.587	-132.318	-2%	-120.326	-9,97%
Otros Gastos	-1.714	114	1604%	-5.291	102,15%
Utilidad Antes de Impuestos	55.774	39.113	-43%	58.063	32,64%
Utilidad del Periodo y Total de Resultado Integral del Periodo	39766	30765	-29%	42559	27,71%

Razones financieras. Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo o simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar

$$\text{Liquidez} \quad \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = 2,63$$

La primera razón a analizar es la razón de liquides, las la cual nos muestra la capacidad de la empresa para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes, lo que quiere decir que con el valor obtenido de 2,63 la empresa puede afrontar de una manera correcta sus obligaciones a corto plazo y tiene gran flujo de liquides.

$$\text{Apalancamiento financiero} \quad \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}} = 0,34$$

Esta razón, con el resultado obtenido en la empresa se interpreta que del total de activos de la empresa el 34 % está financiado por terceros lo cual indica que la empresa mantiene el control de la gran mayoría de sus activos.

$$\text{Rotación de Activos} \quad \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = 0,28$$

Las razones de rentabilidad son de dos tipos: aquellas que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad respecto a la inversión, juntas estas razones muestran la eficiencia de operación de la empresa. La

primera es la rotación de activos la cual muestra la eficiencia en la aplicación de las políticas administrativas, indicándonos el rendimiento obtenido de acuerdo a nuestra propia inversión, en el caso de la empresa nos dice que por la inversión de activos se muestra un 28% de rentabilidad.

$$\begin{array}{l} \text{Margen de Utilidad} \\ \text{Neta} \end{array} \quad \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales}} = 22,57\%$$

$$\text{Rentabilidad del Capital} \quad \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}} = 9,67\%$$

El margen de utilidad neta y la Rentabilidad del Capital indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y el impuesto sobre el ingreso en ventas y sobre el capital de los accionistas, el primer indicador nos muestra que del total de las ventas el 22,57 % se convirtió en la utilidad, lo cual nos dice que la empresa en su mercado tiene una rentabilidad aceptable y en cuanto a la rentabilidad del capital que es del 9,67%, lo que indica que el accionista recibe un rendimiento medio para su inversión.

Recursos humanos (H)

El departamento de recursos humanos está a su cargo realizar las actividades involucradas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de los colaboradores. La planta de conservas cuenta en la actualidad con el número de 114 colaboradores entre personal administrativo y operativo; y tiene un nivel de rotación del 3,6% anual, lo que ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores.

El personal de todas las áreas es capacitado para que cumpla eficazmente el desempeño de las actividades del negocio y se lo mantiene capacitado para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad. Un ejemplo de esto es el

convenio que la empresa mantiene con IMPAKTO, la cual realizó ocho talleres, con una metodología de aprendizaje experiencial y lúdico, desarrollando las siguientes tres competencias Liderazgo, Orientación a Resultados, Visión Estratégica, en las ciudades de Quito, Guayaquil, Santo Domingo y Bucay, manejando un aproximado de 190 personas, con una duración por cada taller de 8 horas, completando así 64 horas.

Sistemas de información y comunicaciones (I)

En la actualidad PRONACA C.A ha implementado el nuevo sistema de información que es SAP el cual permite acceder a la información más importante del colaborador durante los procesos de la empresa, el colaborador puede gestionar cualquier tipo de actividad como solicitud de vacaciones, permisos y evaluación de desempeño.

Dentro de PRONACA se utilizan diferentes herramientas internas para la comunicación de sus colaboradores, quienes están divididos en: Ejecutivos, Administrativos y Operativos

Tabla 7

Medios de Comunicación para el Público Interno

Público	Objetivo de comunicación
Colaboradores (Ejecutivos, administrativos y operativos)	Lograr que los colaboradores perciban a la empresa como un gran lugar para trabajar, donde son valorados como su capital más importante y promover la práctica cotidiana de la filosofía corporativa.
Medios	Cumplimiento del objetivo
Pro noticias	Transmite la filosofía corporativa y genera orgullo de pertenecer a la empresa, a la vez que entrega información cercana que reconoce el trabajo cotidiano de cada centro.
Intranet somos	Ofrece un nexo de comunicación actualizada y herramientas para el trabajo.

Carteleras	Presenta un espacio de información permanente y pertinente a cada centro, así como a la compañía.
Dirección de correo Pronaca Comunica	Transmite información oficial de la compañía de una manera estandarizada y ordenada.

Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El área de I&D tiene el objetivo de la elaboración de metodologías y procesos como es la formulación del producto, sistema de envasado, análisis sensorial, estudios de vida útil y tecnología con la finalidad de ofrecer un producto competitivo para satisfacer las necesidades del consumidor.

Investigación y desarrollo establece estándares y especificaciones de todas las materias primas, uso de nuevos ingredientes y aditivos en el producto en proceso y terminados para que sean comercializados con la debida garantía y seguridad. El sector alimenticio siempre se está innovando por el cambio de nuevos hábitos del consumidor como son el ritmo de vida, disminución del tamaño familiar y el aumento del poder adquisitivo, es por esa motivación la generación de productos personalizados que involucren beneficios individuales. PRONACA C.A cuenta con procedimientos corporativos y registros del área que describen como desarrollar nuevos productos.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la matriz MEFI de la planta de Conservas se realiza el análisis interno de todas las áreas, para determinar debilidades y fortalezas

Fortalezas

- El área administrativa de la planta como: mercadeo, recursos humanos, financiero, gestión de calidad tienen un correcto funcionamiento.
- El proceso de mercadotecnia está actualizado en cuanto al dinamismo del mercado en referencia al consumidor.

- El departamento de investigación y desarrollo mantiene una política de siempre innovar en la presentación de nuevos productos y envases.
- Los canales de información interna se manejan de una manera adecuada.
- Los procedimientos y las políticas para el control de calidad mantienen un nivel óptimo que permite ofrecer un producto de gran calidad.

Debilidades

- La planificación presupuestaria no tiene la demanda del mercado.
- Falta de planificación en el abastecimiento de material de empaque y materia prima.
- Insuficiencia operativa para afrontar la demanda.
- Falta de estudios de mercado en relación a la competencia.
- Carencia de planificación para restructuración de la planta para afrontar la demanda actual.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 8
Matriz MEFI

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
El área administrativa de la planta como: mercadeo, recursos humanos, financiero, gestión de calidad tienen un correcto funcionamiento.	0,10	4,00	0,40
El proceso de mercadotecnia esta actualizado en cuanto al dinamismo del mercado en referencia al consumidor.	0,10	3,00	0,30
El departamento de investigación y desarrollo mantiene una política de siempre innovar en la presentación de nuevos productos y envases.	0,10	4,00	0,40
Los canales de información interna se manejan de una manera adecuada.	0,05	3,00	0,15
Los procedimientos y las políticas para el control de calidad mantienen un nivel óptimo que permite ofrecer un producto de gran calidad.	0,15	3,00	0,45

Debilidades			
La planificación presupuestaria no considera la demanda del mercado	0,15	2,00	0,30
Falta de planificación en el abastecimiento de material de empaque y materia prima.	0,05	1,00	0,05
Insuficiencia operativa para afrontar la demanda.	0,10	2,00	0,20
Falta de estudios de mercado en relación a la competencia.	0,10	1,00	0,10
Carencia de planificación para reestructuración de la planta para afrontar la demanda actual.	0,10	2,00	0,20
TOTAL	1		2,55

El resultado de la ponderación es 2,55, lo que se interpreta como, que la organización se encuentra con un posicionamiento interno aceptable ya que supera la media que es de 2,5.

Resumen

En el presente capítulo se encuentra un análisis interno de la empresa el cual se adapta a la metodología AMOFHIT la misma que permite evaluar los aspectos internos de la empresa como por ejemplo la administración o la gerencia.

El resultado del mismo indica que la planta maneja una correcta organización en lo administrativo y en la parte de procesos manejando estándares que ofrecen la seguridad de mantener un producto de calidad y nuevas alternativas al consumidor lo cual hace que en la evaluación de la matriz MEFI obtenga una calificación aceptable, es decir que sabe aprovechar sus fortalezas, pero en términos de planificación presupuestaria y de la producción.

Capítulo 5: El Proceso Estratégico

Por medio del análisis de los diferentes factores y la ayuda de diferentes matrices, para priorizar las estrategias de largo plazo.

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción o Intereses

Los objetivos a largo plazo tienen un horizonte de un tiempo estimado de cinco años y están estrictamente relacionados con el cumplimiento de la visión de la empresa, que busca fortalecer aún más su posición en el mercado e ingresar en mercados internacionales.

- OLP1: Recortar la brecha que separa a GUSTADINA de NESTLE su principal competidor en la distribución de mercado en un cinco por ciento y mantener la brecha que mantiene con sus principales competidores LOS ANDES y MARCELLOS

Estrategia 1: Realizar campañas de marketing más agresivas en donde se llegue a más consumidores de diferentes estratos y geografías del país

Estrategia 2: Formar alianzas estratégicas con distribuidores más diversos en cuanto a tamaño y locación, para ofrecer los productos a mayor cantidad de consumidores.

Estrategia 3: Manejar de mejor manera la tecnología para incrementar el número de clientes potenciales a los que la marca puede llegar incluso de manera internacional.

- OLP2: Aumentar el ingreso por ventas de la marca GUSTADINA en un 2,2% anual para ir acorde a las estimaciones de crecimiento del sector manufacturero proporcionadas por el Banco Central, con el fin de contribuir como unidad de negocio de mejor manera a los ingresos de PRONACA.

Estrategia 4: Aprovechar el posicionamiento de otras unidades de negocio y de la empresa PRONACA como tal, para ayudar a que GUSTADINA sobre salga de la competencia.

Estrategia 5: Realizar ajustes en costos y gastos para incrementar la utilidad y rentabilidad que produce la marca como tal.

Estrategia 6: Realizar capacitaciones a los empleados que permitan que estos ofrezcan un mayor grado de fiabilidad en sus actividades aprovechando al máximo los recursos.

Estrategia 7: Analizar presupuestos de mejora de la planta para incrementar su capacidad.

- OLP3: Copar de mejor manera el mercado nacional en especial en las zonas que no son polos de concentración poblacional y económico.

Estrategia 8: Mejorar repartición geográfica en la línea de distribución a los diferentes distribuidores del producto.

Estrategia 9: Aumentar la capacidad productiva de la planta enfocándose en productos de consumo masivo.

Estrategia 10: Seguir innovando en productos que sean accesibles al consumidor promedio y de bajo estrato socioeconómico.

Organizacionales y Potencial Organizacional

GUSTADIA quiere ser una marca líder en su mercado, con un crecimiento que le permita ofrecer a sus clientes productos de alta calidad y a quienes conforman la empresa la satisfacción de un trabajo bien hecho y por supuesto el bienestar que brinda trabajar en una empresa sólida que respeta a sus colaboradores y medio ambiente. .

Para esto la organización basa su gestión en principios resumidos en una ética intachable lealtad hacia la misma., otorgando responsabilidades a cada miembro de la

cadena productiva de que él sea el encargado de garantizar el éxito de su proceso garantizando estándares de calidad muy altos en cada punto de la cadena de producción. A pesar que de forma general la empresa comenzó como algo familiar, logrando posicionarse como líder en su mercado, gracias al tecnicismo con el que ha manejado sus procesos desde el inicio de sus actividades.

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

Tabla 9
Matriz FODA

Fortalezas		Oportunidades	
1.	Existen inversionistas interesados en invertir por ser unas de las primeras empresas en ventas.	1.	El área administrativa de la planta como: mercadeo, recursos humanos, financiero, gestión de calidad tienen un correcto funcionamiento.
2.	Correcta ubicación geográfica que cubre la concentración de la demanda en las ciudades más pobladas de Quito y Guayaquil	2.	El proceso de mercadotecnia está actualizado en cuanto al dinamismo del mercado en referencia al consumidor.
3.	La existencia de personal calificado en el mercado laboral del cual puede hacer uso la empresa.	3.	El departamento de investigación y desarrollo mantiene una política de siempre innovar en la presentación de nuevos productos y envases.
4.	Políticas atractivas con los proveedores	4.	Los canales de información interna se manejan de una manera adecuada.
5.	Disponibilidad en el mercado de tecnología adecuada para el desarrollo de la actividad.	5.	Los procedimientos y las políticas para el control de calidad mantienen un nivel óptimo que permite ofrecer un producto de gran calidad.
Debilidades		Amenazas	
1.	La planificación presupuestaria no se tiene en cuenta al mercado.	1.	Susceptibilidad al cambio por políticas gubernamentales.
2.	Falta de planificación en el abastecimiento de material de empaque y materia prima.	2.	Falta de apoyo en zonas estratégicas por parte de las industrias relacionadas como en el asesoramiento tecnológico.
3.	Insuficiencia operativa para afrontar la demanda.	3.	Competidores con mayor grado de producción para enfrentar la demanda existente
4.	Falta de estudios de mercado en relación a la competencia.	4.	Susceptibilidad a la burocracia innecesaria y organismos de control ineficientes
5.	Carencia de planificación para reestructuración de la planta para afrontar la demanda actual.	5.	Aparecimiento de competidores con mayor valor agregado en sus productos

FODA Cruzado

Esta herramienta sirve para definir estrategias que se permita el aprovechamiento de las oportunidades y las fortalezas de la entidad que se mencionaron

- DO para aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades.
- FO para destacar las oportunidades y fortalezas.
- DA como estrategias defensivas que permiten reducir las debilidades.
- FA para potenciar las fortalezas y reducir las amenazas.

Tabla 10
FODA Cruzado

	Fortalezas – F	Debilidades – D
GUSTADINA	F1 Existen inversionistas interesados en invertir por ser unas de las primeras empresas en ventas.	D1 La planificación presupuestaria no se tiene en cuenta al mercado.
	F2 Correcta ubicación geográfica que cubre la concentración de la demanda en las ciudades más pobladas de Quito y Guayaquil	D2 Falta de planificación en el abastecimiento de material de empaque y materia prima.
	F3 La Existencia de personal calificado en el mercado laboral del cual puede hacer uso la empresa.	D3 Insuficiencia operativa para afrontar la demanda.
	F4 Políticas atractivas con los proveedores	D4 Falta de estudios de mercado en relación a la competencia.
	F5 Disponibilidad en el mercado de tecnología adecuada para el desarrollo de la actividad.	D5 Carencia de planificación para restructuración de la planta para afrontar la demanda actual.

Oportunidades – O	Estrategia – FO (desarrollar)	Estrategia – DO (buscar)
<p>O1 El área administrativa de la planta como: mercadeo, recursos humanos, financiero, gestión de calidad tienen un correcto funcionamiento.</p>	<p>Mejorar la capacidad del personal con planes de capacitación continua. (F2, F3, F5, O1, O3).</p>	<p>Obtener mayor apoyo de la jefatura de marketing para mayor difusión de los productos (D1, D2, D4, O1, O3, O4).</p>
<p>O2 El proceso de mercadotecnia esta actualizado en cuanto al dinamismo del mercado en referencia al consumidor.</p>	<p>Maximizar las características que permitan aprovechar las ventajas competitivas para aumentar distribuidores (F2, F5, O3, O4).</p> <p>Crear estrategias agresivas que permitan a más clientes alrededor del país (F1, F2, F5, O2, O3).</p>	<p>Optimizar el marketing para que fortifique los planes ya propuestos y genere ideas para llegar a más nichos de mercado (D1, D4, O2, O3, O5).</p>
<p>O3 El departamento de investigación y desarrollo mantiene una política de siempre innovar en la presentación de nuevos productos y envases.</p>	<p>Aprovechar aspectos tecnológicos actuales que nos den la capacidad de llegar a nuevos nichos de mercados (F4, F5, O2, O5)</p>	<p>Analizar el presupuesto consignado al progreso de la planta y potenciarla (D2, D5, O2, O4, O5).</p>
<p>O4 Los canales de información interna se manejan de una manera adecuada.</p>		<p>Desarrollar y aplicar procesos de monitoreo y control en la planta para mejorar su producción (D1, D5, O3, O4)</p>
<p>O5 Los procedimientos y las políticas para el control de calidad mantienen un nivel óptimo que permite ofrecer un producto de gran calidad.</p>		<p>Mejorar cálculo de inventario de empaques en productos que no tienen alta rotación (D2, D3, O3, O5)</p>

Amenazas – A	Estrategia – FA (potenciar)	Estrategia – DA (formular)
A1 Susceptibilidad al cambio por políticas gubernamentales.	Ejecutar sociedades estratégicas con diversos distribuidores para ampliar los ofertantes del producto (F1, F2, F3, A2, A3, A5)	
A2 Falta de apoyo en zonas estratégicas por parte de las industrias relacionadas como en el asesoramiento tecnológico.	Aprovechar el reconocimiento de PRONACA para mejorar el posicionamiento en el mercado de los productos y ampliar la distribución a más ciudades del Ecuador (F1, F2, A3, A5).	Conservar como valores de la empresa para mejorar su gestión la transparencia, eficacia y calidad (D4, D5, A2, A3, A4)
A3 Competidores con mayor grado de producción para enfrentar la demanda existente	Esparcir y mejorar el modelo producción de la planta para mejorar la producción (F2, F4, A3, A4).	Mejorar cadena de distribución hacia los distribuidores D1,D2,A5 Mayor control en presupuestos para mejora de la planta (D1, D2, A3)
A4 Susceptibilidad a la burocracia innecesaria y organismos de control ineficientes		Plantear un plan de estímulos para el que ayude aprovechar las capacidad profesional de los empleados (D1, D3, A1, A2)
A5 Aparecimiento de competidores con mayor valor agregado en sus productos		

Matriz Interna Externa (MIE)

Es una herramienta que permite evaluar los factores internos y externos que inciden sobre el desarrollo de la empresa a través de las puntuaciones que se obtuvieron antes en las matrices respectivas. (Valdés, 2005).

La marca GUSTADINA, obtuvo en el resultado de la ponderación en la matriz EFE de 2,55 y en la matriz EFI de 2,60, lo que la ubica a la organización en el cuadrante de proteger y mantener; es decir, que se deben plantear estrategias concerbadoras que ayuden a comprender y penetrar en el mercado de forma estable y constante, y que también le sea permitido el desarrollo de productos de una mejor manera (García, 2011).

Y	X
EFI	EFE
2,55	2,60

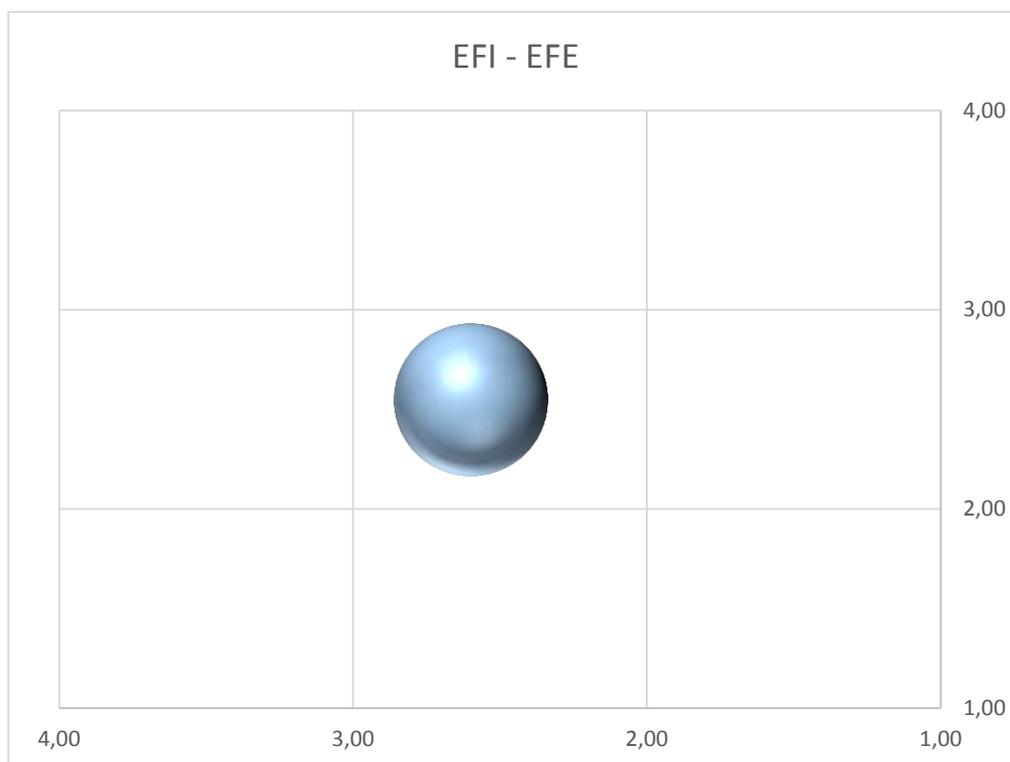


Figura 16 Matriz Interna-Externa

Pese a que el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) busca dirigir al país a un rumbo de crecimiento, los próximos años el crecimiento será bajo y hasta habrá decrecimiento. Así se puede ver en las perspectivas económicas que se publicaron en el artículo IV del Fondo, emitido la semana pasada. Según esas proyecciones, 2019 terminará con un crecimiento de -0,5%; en 2020 se crecerá al 0,2% y en 2021, un 1,2%. Los años 2022 y 2023 habrá un alza del PIB de 2,7% y 2,3%. Por lo que este proyecto maneja cifras y estrategias conservadoras acorde al cuadrante que nos otorga esta matriz.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

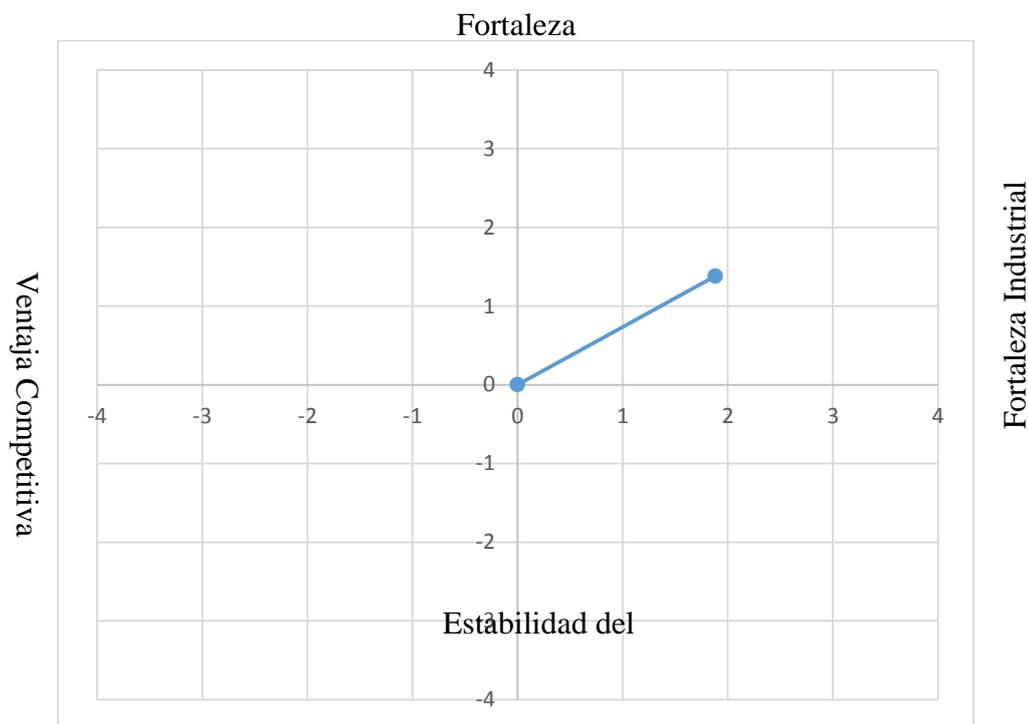
La siguiente matriz nos hace conocer el posicionamiento estratégico de GUSTADINA, considerando cuatro ejes: fortaleza de la industria, estabilidad del entorno, ventaja competitiva y fortaleza financiera y estos a su vez forman cuatro cuadrantes que definen si la organización está en una posición agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio, 2008). A continuación, esta es la ponderación de los resultados de la matriz de GUSTADINA.

Tabla 11
Ponderación de la Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1 Rendimiento sobre la inversión	3	1 Cambios tecnológicos	-1
2 Apalancamiento	2	2 Tasa de inflación	-2
3 Liquidez	4	3 Variabilidad de la demanda	-3
4 Capital requerido versus capital disponible	4	4 Rango de precios de productos competitivos	-4
5 Flujo de caja	4	5 Barreras de entrada al mercado	-1
6 Facilidad de salida del mercado	5	6 Presión de los productos sustitutos	-3
7 Riesgo involucrado en el negocio	4		
Promedio 3,714		Promedio -2,33	
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	
1 Participación en el mercado	-3	1 Potencial de crecimiento	3
2 Calidad del servicio	-2	2 Potencial de utilidades	4
3 Ciclo de reemplazo del servicio	-1	3 Estabilidad financiera	5
4 Lealtad del consumidor	-3	4 Conocimiento tecnológico	3
6 Utilización de la capacidad de los competidores	-1	5 Utilización de recursos	3
6 Conocimiento tecnológico	-2	6 Intensidad de capital	5
7 Velocidad de introducción de nuevos productos	-2	7 Facilidad de entrada al mercado	5
8 Control sobre los proveedores y distribuidores	-3	8 Productividad	4
Promedio -2,12		Promedio 4,1	

Al obtener los resultados presentados en la Tabla N° 5, el posicionamiento de la empresa en la parte interna se observa, en las Fuerzas Financieras (FF) se obtuvo 3,71; sobresaliendo tres puntos importantes que se mencionaron en anteriores: el capital requerido versus capital disponible, el flujo de caja, la facilidad de salida del mercado y el riesgo involucrado en el negocio que al ser un negocio respaldado por un gran conglomerado no tiene gran riesgo. En las ventajas competitivas (VC) el promedio de las calificaciones fue de -2,12, siendo la participación del mercado lo más importante.

Los factores externos dieron los siguientes resultados, la Estabilidad del Entorno (EE), destaco el rango de precios de productos competitivos, el las fortalezas de la industria (FI), se obtuvo 4; de los cuales sobresalen la intensidad de capital y la facilidad de entrada al mercado



$$\begin{aligned} \text{Eje x} &= (\text{VC} + \text{FI}) = (-2,12) + 4 = 1,88 \\ \text{Eje y} &= (\text{EE} + \text{FF}) = (-2,33) + 3,17 = 1,38 \end{aligned}$$

Figura 17 Matriz PEYEA

Los resultados de la matriz PEYEA pueden arrojar que el vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Para GUSTADINA el cuadrante sujeto a su estudio dice que está en una posición estratégica agresora, la organización es económicamente estable, lo cual sugiere que debe beneficiarse de las oportunidades externas y minimizar las debilidades para aprovechar sus estrategias dirigiéndolas a desarrollar nuevos productos el mercado (Burgwal & Cuéllar, 1999).

Estrategias retenidas

1. Aprovechar el reconocimiento de PRONACA para mejorar el posicionamiento en el mercado de los productos y ampliar la distribución a más ciudades del Ecuador.
2. Mejorar la capacidad del personal con planes de capacitación continua.

3. Aprovechar aspectos tecnológicos actuales que nos den la capacidad de llegar a nuevos nichos de mercados.
4. Optimizar el marketing para que fortifique los planes ya propuestos y genere ideas para llegar a más nichos de mercado.
5. Mejorar cálculo de inventario de empaques en productos que no tienen alta rotación.
6. Esparcir y mejorar el modelo producción de la planta para mejorar la producción.

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Para poder identificar las estrategias retenidas y de contingencia existe la matriz de decisión estratégica, con la que se hace uso del FODA cruzado, la MIE y la PEYEA comparar sus resultados y elegir primarias y secundarias. Las que se repitan en las tres matrices son retenidas o primarias y las que no se han considerado de contingencia o secundarias. (Delgado, 2015),

Tabla 12
Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategias	FODA cruzado	MIE	MPEYEA	TOTAL
E1	Mejorar la capacidad del personal con planes de capacitación continua.	X	X	X	3
E2	Crear estrategias agresivas que permitan a más clientes alrededor del país	X			
E3	Maximizar las características que permitan aprovechar las ventajas competitivas para aumentar distribuidores	X			
E4	Aprovechar aspectos tecnológicos actuales que nos den la capacidad de llegar a nuevos nichos de mercados	X	X	X	3
E5	Obtener mayor apoyo de la jefatura de marketing para mayor difusión de los productos	X			
E6	Optimizar el marketing para que fortifique los planes ya propuestos y genere ideas para llegar a más nichos de mercado	X	X	X	3
E7	Analizar el presupuesto consignado al progreso de la planta y potenciarla	X			

E8	Desarrollar y aplicar procesos de monitoreo y control en la planta para mejorar su producción	X			
E9	Mejorar cálculo de inventario de empaques en productos que no tienen alta rotación	X	X	X	3
E10	Ejecutar sociedades estratégicas con diversos distribuidores para ampliar los ofertantes del producto	X			
E11	Aprovechar el reconocimiento de PRONACA para mejorar el posicionamiento en el mercado de los productos y ampliar la distribución a más ciudades del Ecuador	X	X	X	3
E12	Esparcir y mejorar el modelo producción de la planta para mejorar la producción	X	X	X	3
E13	Conservar como valores de la empresa para mejorar su gestión la transparencia, eficacia y calidad	X			
E14	Plantear un plan de estímulos para el que ayude aprovechar las capacidad profesional de los empleados	X			
E15	Mayor control en presupuestos para mejora de la planta	X			
E16	Mejorar cadena de distribución hacia los distribuidores	X			

Estrategias de contingencia

1. Crear estrategias agresivas que permitan a más clientes alrededor del país
2. Maximizar las características que permitan aprovechar las ventajas competitivas para aumentar distribuidores
3. Obtener mayor apoyo de la jefatura de marketing para mayor difusión de los productos
4. Analizar el presupuesto consignado al progreso de la planta y potenciarla
5. Desarrollar y aplicar procesos de monitoreo y control en la planta para mejorar su producción
6. Ejecutar sociedades estratégicas con diversos distribuidores para ampliar los ofertantes del producto

7. Conservar como valores de la empresa para mejorar su gestión la transparencia, eficacia y calidad
8. Plantear un plan de estímulos para el que ayude aprovechar la capacidad profesional de los empleados
9. Mayor control en presupuestos para mejora de la planta
10. Mejorar cadena de distribución hacia los distribuidores

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz permite identificar qué estrategias retenidas contribuirán a cumplir con los objetivos a largo plazo establecidos en la planeación estratégica.

Tabla 13
Estrategias retenidas versus objetivos a largo plazo

Estrategias retenidas		OLP1	OLP2	OLP3
E1	Aprovechar el reconocimiento de PRONACA para mejorar el posicionamiento en el mercado de los productos y ampliar la distribución a más ciudades del Ecuador	X	X	X
E2	Mejorar la capacidad del personal con planes de capacitación continua.	X	X	X
E3	Aprovechar aspectos tecnológicos actuales que nos den la capacidad de llegar a nuevos nichos de mercados	X	X	X
E4	Optimizar el marketing para que fortifique los planes ya propuestos y genere ideas para llegar a más nichos de mercado	X	X	X
E5	Mejorar cálculo de inventario de empaques en productos que no tienen alta rotación	X	X	X
E6	Esparcir y mejorar el modelo producción de la planta para mejorar la producción	X	X	X

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Esta matriz contribuye a la ejecución de las estrategias porque compara las estrategias retenidas con aquellas que mantienen los competidores potenciales de la empresa sujeto de estudio.

Tabla 14

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias	Posibles competidores		
	NESTLE	LOS ANDES	MARCELLO'S
1 Aprovechar el reconocimiento de PRONACA para mejorar el posicionamiento en el mercado de los productos y ampliar la distribución a más ciudades del Ecuador	Indiferente	Indiferente	Indiferente
2 Mejorar la capacidad del personal con planes de capacitación continua.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
3 Aprovechar aspectos tecnológicos actuales que nos den la capacidad de llegar a nuevos nichos de mercados	Replicar	Replicar	Replicar
4 Optimizar el marketing para que fortifique los planes ya propuestos y genere ideas para llegar a más nichos de mercado	Indiferente	Indiferente	Indiferente
5 Mejorar cálculo de inventario de empaques en productos que no tienen alta rotación	Replica	Replica	Replica
6 Esparcir y mejorar el modelo producción de la planta para mejorar la producción	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Resumen

El proceso estratégico que la marca GUSTADINA inicia con los tres objetivos a largo plazo, para luego por medio de la matriz FODA cruzada obtener 16 estrategias, que se comparan en la MIE y con el análisis de la matriz PEYEA elegir las seis retenidas y descartar como contingentes las diez restantes. En la MIE se ubicó a GUSTADINA en una posición de mantener y proteger, lo que indica la necesidad de abordar estrategias dirigidas a fortalecer en el mercado y el desarrollar de los productos existentes. En la MPEYEA la organización se ubicó en el cuadrante agresivo que indica que es una entidad financieramente fuerte que cuenta con ventajas competitivas, sin embargo, debe penetrar en el mercado y desarrollar nuevos productos.

En la matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo señala que prácticamente todas las estrategias establecidas contribuirán a cumplir dichos objetivos y finalmente, la matriz de estrategias versus posibilidades de competidores y sustitutos muestra que cuatro de las seis serían consideradas indiferentes para las empresas que representan la principal competencia; a excepción, de aquella que podría ser replicada porque se dirige el mejoramiento tanto en marketing como del personal.

Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia

Este capítulo continua con la implementación y evaluación de las estrategias ya antes planteadas, lo que con los objetivos a corto plazo ayudaran para que las decisiones tomadas por la gerencia puedan tomar la dirección correcta en la toma de acciones que permitan cumplir en una gran medida los objetivos a largo plazo, para lo cual además en esta fase se consideran: varias políticas que sustentan las estrategias retenidas, los recursos que están requieren para el cumplimiento de las estrategias.

Objetivos de Corto Plazo – (Plan Operativo)

- OLP1: Recortar la brecha que separa a GUSTADINA de NESTLE su principal competidor en la distribución de mercado en un cinco por ciento y mantener la brecha que mantiene con sus principales competidores LOS ANDES y MARCELLO´S

OCP 1: Reducir cada año la brecha que separa a GUSTADINA de su principal competidor NESTLE en uno por ciento anual durante la durante cinco años llegando a remontar del 7 al 2 por ciento.

OCP 2: Mantener un monitoreo constante de las marcas competidoras para tomar acciones inmediatas en caso del acercamiento de una de ellas.

- OLP2: Aumentar el ingreso por ventas de la marca GUSTADINA en un 2,2% anual para ir acorde a las estimaciones de crecimiento del sector manufacturero proporcionadas por el Banco Central, con el fin de contribuir como unidad de negocio de mejor manera a los ingresos de PRONACA.

OCP 3: Establecer alianzas con marcas del mismo conglomerado para ofertar de mejor manera la marca GUSTADINA, para ayudar a que esta sobre salga.

OCP 4: Ajustes en costos y gastos, en especial en inventario desperdiciado a fin de incrementar los márgenes utilidad que produce la marca como tal.

OCP 5: Implementar un programa de capacitación permanente para que los empleados aprendan a aprovechar al máximo los recursos existentes a su disposición y reducir las pérdidas.

OCP 6: Plantear un análisis del presupuesto, a fin de mejorar la gestión del gasto corriente de inversión.

- OLP 3: Copar de mejor manera el mercado nacional en especial en las zonas que no son polos de concentración poblacional y económico.

OCP 7: Analizar la logística de entrega y repartición de los productos a los distribuidores para incrementar el número de zonas geográficas a donde este llega.

OCP 8: Enfocar el producto al consumo masivo, mediante variaciones y presentaciones diferenciadas del mismo, para llegar a todos los estratos posibles.

OCP 9: Complementar el área de marketing con recursos no tradicionales como las redes sociales.

Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Una parte fundamental de un proyecto son los recursos que se asignan al mismo, porque apoyan a que las estrategias se hagan y alcancen los objetivos establecidos. (Fred, 2003). Estos son los recursos asignados al plan estratégico.

Tabla 15
Recursos asignados a los objetivos a corto plazo

Recursos destinados para la ejecución de los OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
OLP1: Recortar la brecha que separa a GUSTADINA de NESTLE su principal competidor en la distribución de mercado en un cinco por ciento y mantener la brecha que mantiene con sus principales competidores LOS ANDES y MARCELLOS			
OCP 1: Reducir cada año la brecha que separa a GUSTADINA de su principal competidor NESTLE en uno por ciento anual durante la durante cinco años llegando a remontar del 7 al 2 por ciento. OCP 2: Mantener un monitoreo constante de las marcas competidoras para tomar acciones inmediatas en caso del acercamiento de una de ellas.	Herramientas financieras y de monitoreo adecuadas para estudiar el mercado, movimientos y efectos en las empresas.	Cultura organizacional, normativa interna, conocimiento en el área financiera.	Personal altamente competente en el análisis de cifras económicas y estudios de mercado
OLP2: Aumentar el ingreso por ventas de la marca GUSTADINA en un 2,2% anual para ir acorde a las estimaciones de crecimiento del sector manufacturero proporcionadas por el Banco Central, con el fin de contribuir como unidad de negocio de mejor manera a los ingresos de PRONACA.			
OCP 3: Establecer alianzas con marcas del mismo conglomerado para ofertar de mejor manera la marca GUSTADINA, para ayudar a que esta sobre salga. OCP 4: Ajustes en costos y gastos, en especial en inventario desperdiciado a fin de incrementar los márgenes utilidad que produce la marca como tal. OCP 5: Implementar un programa de capacitación permanente para que los empleados aprendan a aprovechar al máximo los recursos existentes a su disposición y reducir las pérdidas. OCP 6: Plantear un análisis del presupuesto, a fin de mejorar la gestión del gasto corriente de inversión.	Financiamiento para preparar alianzas por medio de promocionar productos en conjunto. Estudio de costos y gastos que permita visualizar la realidad de la empresa en estos rubros. Financiamiento para la preparación y aplicación de los planes de capacitación. Financiamiento para realizar mejoras	Cultura organizacional, normativa interna.	Personal competente en el diseño y desarrollo de estrategias de marketing. Personal competente en el desarrollo de estrategias de mejora de costos y gastos Personal empoderado de la capacitación de los empleados. Personal con conocimiento de planificación presupuestaria.
OLP 3: Copar de mejor manera el mercado nacional en especial en las zonas que no son polos de concentración poblacional y económico.			
OCP 7: Analizar la logística de entrega y repartición de los productos a los distribuidores para incrementar el número de zonas geográficas a donde este llega. OCP 8: Enfocar el producto al consumo masivo, mediante variaciones y presentaciones diferenciadas del mismo, para llegar a todos los estratos posibles. OCP 9: Complementar el área de marketing con recursos no tradicionales como las redes sociales.	Financiamiento para el desarrollo de nuevas rutas de abastecimiento. Financiamiento para el desarrollo de estrategias de marketing. Financiamiento para el desarrollo de estrategias de marketing.	Planes de logística Cultura organizacional y normativa interna. Cultura organizacional y normativa interna.	Personal competente en planificación y operación de rutas Personal competente en el diseño y desarrollo de estrategias de marketing. Personal competente en el diseño y desarrollo de estrategias de marketing digital

Políticas de cada Estrategia

En los objetivos a corto plazo ya planteamos casi todos sus recursos, mientras que aquí se delimita políticas para las estrategias retenidas, tomando en cuenta la misión, visión y valores de la organización.

Tabla 16
Políticas establecidas para cada estrategia

ESTRATEGIAS RETENIDAS		POLÍTICAS
E1	Aprovechar el reconocimiento de PRONACA para mejorar el posicionamiento en el mercado de los productos y ampliar la distribución a más ciudades del Ecuador	P1.1: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P1.2.: Mantener principios de competencia leal. P1.3: Contar con colaboradores empoderados de la filosofía empresarial. P1.4: Innovación permanente para mantener la competitividad.
E2	Mejorar la capacidad del personal con planes de capacitación continua.	P2.1: Innovación permanente para mantener la competitividad. P2.2: La calidad total es el resultado de la mejora continua en los procesos que se realizan. P2.3: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes.
E3	Aprovechar aspectos tecnológicos actuales que nos den la capacidad de llegar a nuevos nichos de mercados	P3.1: Contar con colaboradores empoderados de la filosofía empresarial. P3.2: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P3.3: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes. P3.4: Innovación permanente para mantener la competitividad.
E4	Optimizar el marketing para que fortifique los planes ya propuestos y genere ideas para llegar a más nichos de mercado	P4.1: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P4.2: Innovación permanente para mantener la competitividad. P4.3: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes.
E5	Mejorar cálculo de inventario de empaques en productos que no tienen alta rotación	P5.1: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P5.2: El cliente es vital para el sostenimiento de la empresa, por lo cual se debe trabajar para satisfacer sus expectativas. P5.3: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes.
E6	Esparcir y mejorar el modelo producción de la planta para mejorar la producción.	P6.1: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes. P6.2: Contratar personal idóneo en todas las áreas

Estructura de la Organización

Un plan estratégico pueda implementarse en varios puntos y uno de ellos, es la estructura organizacional, por lo cual en este proyecto se realiza la propuesta de incorporar a este punto antes mencionado una persona especializada en análisis financiero que permanezca en la planta haciendo seguimiento de las diferentes actividades además de nombrar a una persona con el conocimiento adecuado que ayude con ideas de acuerdo a la realidad de la marca al departamento de marketing general de PRONACA para que estos puedan impulsar la marca de una manera adecuada.

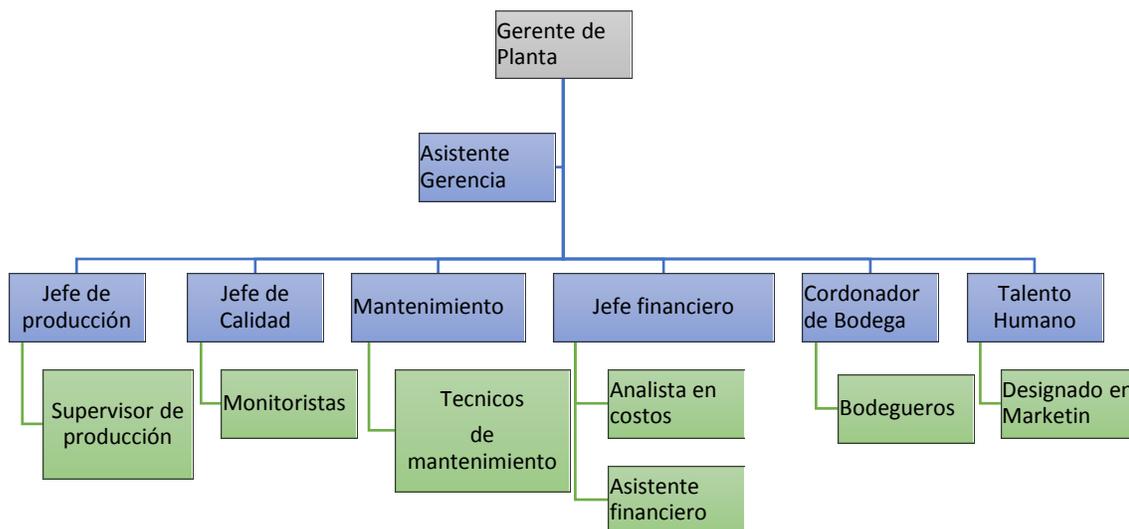


Figura 18 Nueva estructura organizacional de la planta

Recursos Humanos y Motivación

La implementación de un plan estratégico va directamente relacionado con la participación que exista por parte del departamento de talento humano de la marca GUSTADINA siguiendo con las políticas generales del conglomerado es reconocida por contar con procesos de selección de personal con estándares sumamente altos; aspectos que, han formado un ambiente laboral agradable y seguro. Por lo que en este plan se recomienda al momento de la elección de algún personal extra que se requiera por motivo de la implementación de este plan se siga con las prácticas de selección hasta el momento resaltadas.

Gestión del Cambio

En una organización la implementación de estrategias nuevas y en algunos casos agresivas que pueden provocar diversos cambios tanto en el área administrativa como operativa e incluso a nivel de cultura corporativa, dando como resultado malestar y resistencia al cambio por lo que la socialización del plan estratégico se vuelve vital para el éxito del mismo. En cuanto a los cambios que se proponen en este proyecto los encargados del área financiera a implementarse en la planta deberán conocer perfectamente su trabajo por lo que se recomienda que se haga un estudio previo del personal que ya se encuentra trabajando en la planta para saber si cumplen con los requerimientos que las funciones demanden y de ser el caso de contratar nuevo personal se hace hincapié en el sueldo que se otorgue y la gerencia será la encargada del final de las decisiones.

Evaluación Estratégica

El plan estratégico es un instrumento que hace que los procesos se evalúen y tengan un constantemente control para su correcto progreso, las estrategias (Delgado,

2015). Por lo que a continuación se considera el tablero de control balanceado o cuadro de mando integral, el cual alinea los objetivos a corto plazo establecidos con las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos; y, aprendizaje y crecimiento.

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Tabla 17

Mapeo de los objetivos a corto plazo de acuerdo a las perspectivas del tablero de control balanceado del plan estratégico de la marca GUSTADINA.

Perspectivas	Objetivos a corto plazo	
Financiera	OCP 1: Reducir cada año la brecha que separa a GUSTADINA de su principal competidor NESTLE en uno por ciento anual durante la durante cinco años llegando a remontar del 7 al 2 por ciento.	
		OCP 6: Plantear un análisis del presupuesto, a fin de mejorar la gestión del gasto corriente de inversión.
Clientes	OCP 8: Enfocar el producto al consumo masivo, mediante variaciones y presentaciones diferenciadas del mismo, para llegar a todos los estratos posibles.	
		OCP 9: Complementar el área de marketing con recursos no tradicionales como las redes sociales.
Procesos internos	OCP 3: Establecer alianzas con marcas del mismo conglomerado para ofertar de mejor manera la marca GUSTADINA, para ayudar a que esta sobre salga.	
		OCP 5: Implementar un programa de capacitación permanente para que los empleados aprendan a aprovechar al máximo los recursos existentes a su disposición y reducir las pérdidas.
	OCP 7: Analizar la logística de entrega y repartición de los productos a los distribuidores para incrementar el número de zonas geográficas a donde este llega.	
Aprendizaje y crecimiento		OCP 2: Mantener un monitoreo constante de las marcas competidoras para tomar acciones inmediatas en caso del acercamiento de una de ellas.
	OCP 4: Ajustes en costos y gastos, en especial en inventario desperdiciado a fin de incrementar los márgenes utilidad que produce la marca como tal.	

Tabla 18

Tablero de control balanceado del plan estratégico de GUSTADINA

Perspectivas	Objetivos a corto plazo	Indicador	Método de calculo	Período	Var.	Metas
Financiera	OCP 1: Reducir cada año la brecha que separa a GUSTADINA de su principal competidor NESTLE en uno por ciento anual durante la durante cinco años llegando a remontar del 7 al 2 por ciento.	Gestión Financiera	(Ingresos por ventas Anual Gustadina/Ingresos por ventas Anual Nestle)-1	Anual	%	Aumentar anualmente el volumen de ventas acorde a las cifras macro económicas del país y el promedio de las ventas de los últimos tres años que es del 2,42%
	OCP 6: Plantear un análisis del presupuesto, a fin de mejorar la gestión del gasto corriente de inversión.	Financiero	(Costos Operativos Año/Costos Operativos Año Anterior)-1 (Gastos administrativos Año/Gastos Administrativos Año Anterior)-1	Anual	%	Mejorar la administración de los gastos administrativos con el fin de reducirlos a márgenes aceptables (90%de margen de seguridad) en concordancia con los incrementos de producción, evaluándolos al final del periodo contable
Cientes	OCP 8: Enfocar el producto al consumo masivo, mediante variaciones y presentaciones diferenciadas del mismo, para llegar a todos los estratos posibles.	Servicio al cliente	(Promedio de clientes finales /Promedio de finales Año Anterior)-1	Trimestral	%	Incrementar las zonas en donde se distribuye el producto llegando a copar mayores zonas geográficas evaluando junto con el proveedor del transporte, al momento de distribuye zonalmente en un 65% del territorio nacional y al final de esta planificación se estima llenar al 85%

	OCP 9: Complementar el área de marketing con recursos no tradicionales como las redes sociales.	Servicio al cliente	Número de “me gusta” o interactúan con las plataformas digitales	Mensual	%	Incrementar el número de visitas y seguidores en la página de la marca en un 50%; para promocionar nuevos productos
Procesos Internos	OCP 3: Establecer alianzas con marcas del mismo conglomerado para ofertar de mejor manera la marca GUSTADINA, para ayudar a que esta sobre salga.	Gestión gerencial	Número de clientes que adquieren las promociones	Mensual	%	Realizar promociones en conjunto con otras marcas del mismo conglomerado para elevar las ventas acorde a las metas planteados en los objetivos, Se pretende con esto ayudar a mantener el crecimiento sostenible del 2,42% según los estados financieros
	OCP 5: Implementar un programa de capacitación permanente para que los empleados aprendan a aprovechar al máximo los recursos existentes a su disposición y reducir las pérdidas.	Gestión humana	Número de actividades de capacitación ejecutadas Número de trabajadores que cumplen las metas de evaluación	Anual	%	Llegar a tener en la planta un 90% de personal plenamente capacitado con instrucción secundaria completa, en especial en el área de producción ya que existe un gran porcentaje de personas con instrucción básica o menor, por lo que se estima que se necesita un mayor enfoque en esta área

	OCP 7: Aumentar la logística de entrega y repartición de los productos a los distribuidores para incrementar el número de zonas geográficas a donde este llega	Gestión Gerencial	Numero de distribuidores/ Numero de distribuidores año anterior.	Anual	%	Mejorar la logística en con el fin de llegar al 85% en cuanto a zonas geográficas cubiertas a nivel nacional ya que solo se cubre el 65%
Aprendizaje y crecimiento	OCP 2: Mantener un monitoreo constante de las marcas competidoras para tomar acciones inmediatas en caso del acercamiento de una de ellas.	Gerencial	Crecimiento de los diferentes competidores	Anual	%	Monitoreo constante al 80 % que incluye Nestle, los Andes y Marcelos, que son los que abarcan la gran mayoría del mercado
	OCP 4: Ajustes en costos y gastos, en especial en inventario desperdiciado a fin de incrementar los márgenes utilidad que produce la marca como tal.	Financiero	Rotación de inventario	Mensual	%	Reducir al 10% el desperdicio de inventarios, para cumplir las metas de optimizar, costos y gastos para así tener el margen de seguridad del 90% que nos piden los indicadores de gestión internos

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento en una organización siempre es importante ya que permite a las personas que se encuentran en el área gerencial identificar por medio de la experiencia los factores que afectan o ayudan a la misma en tiempos de crisis, con lo cual se puede ver el precio de la información oportuna obtenida del monitorea constante, además en el aspecto del talento humano vinculado la organización, puede respaldar y garantizar su correcto funcionamiento en el conocimiento de sus colaboradores, por lo que GUSTADINA considera la importancia de este capital intangible para su desarrollo y no escatima esfuerzos para contar con profesionales capacitados que permitan alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

Perspectiva de Procesos Internos

Al mencionar los procesos internos de la organización se pueden relacionar a las acciones que inciden en la ejecución de las estrategias definidas. Dentro de esta perspectiva se incluye el uso óptimo de los recursos con los que cuenta la empresa aprovechando al máximo estos, además siempre tomando en cuenta el desarrollo sistemático y eficiente de las actividades requeridas en cada actividad o proceso que permitan alcanzar los objetivos planteados. GUSTADINA al mantener a su personal siempre informado y actualizado en sus responsabilidades mantiene claramente definidos los procesos en cada área, además, de normas de conducta que contribuyen al cumplimiento de las obligaciones que de una manera correcta.

Perspectiva del Cliente

En los productos que se brindan a los clientes la calidad es primordial para GUSTADINA, por lo que, todos los colaboradores de la organización siempre mantienen

enfocado su trabajo en cumplir con todas las normas que su puesto de trabajo exige para ofrecer un producto de gran calidad que cumpla todas las normas y estándares establecidos, por lo que, la organización busca posicionarse como la marca más reconocidas en su área dentro del mercado, con la garantía de calidad e innovación como principal diferenciador.

Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La implementación de la planeación estratégica exige acciones que pueden afectar el medio ambiente (D'Alessio, 2008), pero en el caso GUSTADINA adopta las políticas amigables con el ambiente dictadas por PRONACA, por lo que, los objetivos a largo y corto plazo planteados no demandan mayor análisis del plan estratégico ya que cumplen con normas y estándares internacionales que garantizan una operatividad en su gran mayoría sostenible y renovable.

Análisis de Viabilidad Financiera

Para el desarrollo del análisis financiero, se considerará como tasa de descuento la calculada a través del Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC) tomando en consideración el detalle de la forma de cálculo del costo de capital de activos (CAPM) y como costo de financiamiento el interés bancario para la adquisición de equipos que, en el mercado, se ubica entre el 9,29%.

Para el cálculo de la Tasa de rendimiento aceptable para los accionistas según CAPM, se consideran la fórmula: $K_e = R_{fi} + R_c + BL * (R_{mi} - R_{fi})$

- K_e = Costo promedio de los recursos aportados
- R_{fi} = Promedio de tasas de interés libre de riesgo internacional, bono soberano de EEUU a 5 años plazo (1,768%)

- R_c = Premio al riesgo del país, ((2017 al 31 de diciembre =459+ (2018 al 31 de diciembre =826)=55,56%
- BL = Beta apalancada de la empresa en el Ecuador
- R_{mi} = Retorno del mercado americano medido como el rendimiento histórico del S&P 500 (17,5)

$$BL = B_u * [1 + (1-t) * D/E]$$

$$BL = 7,90\% * [1 + (1-25\%) * 34,41\%]$$

$$BL = 9,94\%$$

- BL = Beta apalancada de la empresa en el Ecuador
- B_u = Beta ponderada sin apalancamiento de empresas similares en EEUU (7,90%)
- t = tasa impositiva total de Ecuador (25%)
- D/E = Índice de deuda del patrimonio (34,41%)

Con los datos presentados previamente, la tasa según CAPM sería:

$$K_e = (1,768\% + 55,56\% + 9,94\% * (17,5\% - 1,768\%))$$

$$K_e = 10,58\%$$

De este valor podemos decir que es adecuado debido a que representa un riesgo financiero importante al tratarse de un emprendimiento innovador. El costo de la deuda, si se utilizara, ascendería al valor de 9,29% que es el otorgado por las entidades bancarias ecuatorianas en préstamos ordinarios.

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) se calcula con la siguiente fórmula:

$$WACC = \left(\frac{\text{Capital accionario}}{\text{cap. acc.} + \text{deuda}} \right) * \text{costo cap.} + \left(\frac{\text{deuda}}{\text{cap. acc.} + \text{deuda}} \right) * \text{costo deuda}$$

$$\text{Que sería igual a: } \left(\frac{271213,80}{271213,80 + 65000} \right) * 10,58\% + \left(\frac{65000}{271213,80 + 65000} \right) * 9,29\%$$

$$WACC = (80,66\% * 10,58\%) + (19,33\% * 9,29\%)$$

$$WACC = 11,16$$

Flujo de Caja

Tabla 19

Flujo de Efectivo

Flujo de efectivo

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas	\$23.813.081,49	\$25.256.506,52	\$26.787.424,45	\$28.411.138,66	\$30.133.273,98	\$31.959.796,17
Costo de ventas	\$16.526.377,46	\$17.202.335,25	\$17.905.940,90	\$18.638.325,25	\$19.400.665,41	\$20.194.186,62
Margen bruto	\$ 7.286.704,03	\$ 8.054.171,27	\$ 8.881.483,55	\$ 9.772.813,41	\$10.732.608,57	\$11.765.609,55
Gastos operación	\$ 3.705.381,34	\$ 4.017.003,92	\$ 4.354.833,94	\$ 4.721.075,48	\$ 5.118.117,93	\$ 5.548.551,64
Gastos administrativos	\$ 747.220,54	\$ 793.793,55	\$ 843.269,37	\$ 895.828,94	\$ 951.664,45	\$ 1.010.980,10
Movimiento financiero y otros	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00
Utilidad antes de participación	\$ 2.769.102,15	\$ 3.178.373,81	\$ 3.618.380,24	\$ 4.090.909,00	\$ 4.597.826,19	\$ 5.141.077,80
15% participación trabajadores	\$ 415.365,32	\$ 476.756,07	\$ 542.757,04	\$ 613.636,35	\$ 689.673,93	\$ 771.161,67
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 2.353.736,83	\$ 2.701.617,74	\$ 3.075.623,21	\$ 3.477.272,65	\$ 3.908.152,26	\$ 4.369.916,13
Impuesto a la renta 25%	\$ 588.434,21	\$ 675.404,43	\$ 768.905,80	\$ 869.318,16	\$ 977.038,07	\$ 1.092.479,03
Utilidad neta	\$ 1.765.302,62	\$ 2.026.213,30	\$ 2.306.717,40	\$ 2.607.954,49	\$ 2.931.114,20	\$ 3.277.437,10
(+) Depreciaciones y Amortización	\$ 370.538,13	\$ 401.700,39	\$ 435.483,39	\$ 472.107,55	\$ 511.811,79	\$ 554.855,16
Inversiones	\$ -271.213,80					
FCF Accionista		\$ 2.427.913,69	\$ 2.742.200,80	\$ 3.080.062,03	\$ 3.442.925,99	\$ 3.832.292,26
Factor de descuento		90%	81%	73%	65%	59%
Valor Presente FCF	\$ -271.213,80	\$ 2.184.161,29	\$ 2.219.229,30	\$ 2.242.403,95	\$ 2.254.932,44	\$ 2.257.958,38

VAN: \$10.887.471,55

TIR: 77%

WACC:11,16

Como se puede observar en la proyección de los flujos de caja descontados se puede interpretar que los resultados, en el VAN y el TIR nos dan la interpretación que la inversión que se requiere hacer para que la unidad de negocios se mantenga con un crecimiento sostenido de acuerdo a las condiciones macroeconómicas del país y cifras de los estados financieros es rentable.

Resumen

El plan estratégico propuesto en este proyecto para la marca GUSTADINA se adhiere a la definición de diez objetivos a corto plazo, los permiten tener un panorama claro del cumplimiento de los objetivos a largo plazo y para mantener competitividad de la organización y lograr posicionarla en el primer lugar en su mercado, los objetivos a corto plazo definidos además se sustentan en el establecimiento de políticas que se relacionadas con los diferentes fundamentos organizacionales dictados por PRONACA.

Por lo que en este proyecto la idea principal es proponer el constante monitoreo de diferentes puntos de la organización como el mercado al que esta se dirige y sus competidores, además a la interna la mejorar en políticas de análisis financiero y de costos que permiten maximizar las utilidades y favorecer el cumplimiento de las estrategias

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se procede a culminar con este proyecto, ya que se pretende a hablar de las conclusiones y recomendaciones, además de proponer ya el plan estratégico integral y las perspectivas futuras del sector de la marca GUSTADINA.

Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral es un resumen en donde se puede apreciar todos los procesos estratégicos que permitirán a la organización tener una retroalimentación constante y realizar los reajustes necesarios de ser requeridos en el caso de no estar alineados a la visión de la empresa. En la matriz que se presenta a continuación se resume las estrategias planteadas con sus respectivas políticas, las mismas que están alineadas a cada objetivo de largo plazo, también se resume los objetivos a corto plazo y las perspectivas de control; todo alineado a la misión y visión de la empresa, sus valores y código de ética sugerido para su respectiva implementación

Tabla 20
Matriz PEI

Misión	<p>GUSTADINA y su planta de producción en conjunto con sus colaboradores tienen como misión ofrecer a los consumidores productos de calidad internacional, respetando al medio ambiente y comprometiéndose a seguir creciendo.</p>	Visión			
		<p>GUSTADINA se enfoca en que la planta y sus productos en un periodo de cinco años logren convertirse en una de las principales fuentes de ingresos para PRONACA, siempre respetando a sus colaboradores para que así estos ofrezcan al cliente productos de calidad y con estándares internacionales.</p>			
		Estrategias	Objetivos a largo plazo		Políticas
<p>Explotar el reconocimiento de la marca de la empresa PRONACA para mejorar el posicionamiento en el mercado y ampliar distribuidores a más ciudades del Ecuador.</p>	<p>Recortar la brecha que separa a GUSTADINA de NESTLE su principal competidor en la distribución de mercado en un cinco por ciento y mantener la brecha que mantiene con sus principales competidores LOS ANDES y MARCELLO'S</p>	<p>Aumentar el ingreso por ventas de la marca GUSTADINA en un 2,2% anual para ir acorde a las estimaciones de crecimiento del sector manufacturero proporcionadas por el Banco Central, con el fin de contribuir como unidad de negocio de mejor manera a los ingresos de PRONACA.</p>	<p>Copar de mejor manera el mercado nacional en especial en las zonas que no son polos de concentración poblacional y económica.</p>	<p>Honestidad Confianza Calidad en los procesos • Solidez Eficiencia Compromiso Innovación Respeto Trabajo en equipo</p>	
	X		X	<p>P1.1: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P1.2.: Mantener principios de competencia leal. P1.3: Contar con colaboradores empoderados de la filosofía empresarial. P1.4: Innovación permanente para mantener la competitividad.</p>	

		Maximizar el modelo producción de la planta para mejorar la producción	X		X	<p>P2.1: Innovación permanente para mantener la competitividad.</p> <p>P2.2: La calidad total es el resultado de la mejora continua en los procesos que se realizan.</p> <p>P2.3: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes.</p>
		Desarrollar planes de capacitación constantes al personal para maximizar su capacidad.	X	X		<p>P3.1: Contar con colaboradores empoderados de la filosofía empresarial.</p> <p>P3.4: Innovación permanente para mantener la competitividad.</p> <p>P3.2: Contratar personal idóneo en todas las áreas.</p> <p>P3.3: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes.</p>
		Adaptar la tecnología existente para cubrir la demanda de otros segmentos del mercado.		X		<p>P4.1: Contratar personal idóneo en todas las áreas.</p> <p>P4.3: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes.</p> <p>P4.2: Innovación permanente para mantener la competitividad.</p>

		Mejorar el marketing para que refuerce las estrategias existentes y genere nuevas para llegar a nuevos segmentos de mercado.		X	X	P5.1: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P5.2: El cliente es vital para el sostenimiento de la empresa, por lo cual se debe trabajar para satisfacer sus expectativas. P5.3: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes
		Mejorar cálculo de inventario de empaques en productos que no tienen alta rotación.	X	X		P6.1: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes. P6.2: Contratar personal idóneo en todas las áreas.
Objetivos a Corto Plazo						
		Perspectivas Financieras	OCP 1: Reducir cada año la brecha que separa a GUSTADINA de su principal competidor NESTLE en uno por ciento anual durante la durante cinco años llegando a remontar del 7 al 2 por ciento.			
			OCP 6: Plantear un análisis del presupuesto, a fin de mejorar la gestión del gasto corriente de inversión.			
		Perspectivas de los Clientes	OCP 8: Enfocar el producto al consumo masivo, mediante variaciones y presentaciones diferenciadas del mismo, para llegar a todos los estratos posibles.			
			OCP 9: Complementar el área de marketing con recursos no tradicionales como las redes sociales.			
		Perspectivas de los procesos Internos	OCP 3: Establecer alianzas con marcas del mismo conglomerado para ofertar de mejor manera la marca GUSTADINA, para ayudar a que esta sobre salga.			
			OCP 5: Implementar un programa de capacitación permanente para que los empleados aprendan a aprovechar al máximo los recursos existentes a su disposición y reducir las pérdidas.			
			OCP 7: Analizar la logística de entrega y repartición de los productos a los distribuidores para incrementar el número de zonas geográficas a donde este llega			
		Perspectivas de aprendizaje y crecimiento	OCP 2: Mantener un monitoreo constante de las marcas competidoras para tomar acciones inmediatas en caso del acercamiento de una de ellas.			
			OCP 4: Ajustes en costos y gastos, en especial en inventario desperdiciado a fin de incrementar los márgenes utilidad que produce la marca como tal.			

Futuro del Sector Objeto de Estudio

GUSTADINA al ser una marca ya posicionada en el mercado nacional se presenta con una planificación estratégica que está dirigida a cumplir con la visión de la marca en paralelo a la de PRONACA, enfocándose en buscar reconocimiento por ofrecer productos de calidad internacional a sus clientes, impulsada siempre por un grupo de colaboradores altamente calificado que mantiene sus responsabilidades siempre presentes con el fin de apoyar a que la marca en primer lugar se posicione en el primer lugar de su sector y en segundo lugar aporte con mayores ingresos al conglomerado del que forma parte, para el efecto, la organización tiene muy presente que debe maximizar el aprovechamiento de sus recursos y mejorar en las estrategias de posicionamiento en el mercado nacional, ya que, al ser un referente nacional podrá ingresar a mercados mucho más exigentes en el extranjero cumpliendo los planes de crecimiento del conglomerado en general.

La marca al tener una gran cantidad de tiempo en el mercado tiene la ventaja de explotar los atributos como su credibilidad y la gestión del talento humano, que es el encargado de crear las condiciones necesarias para alcanzar la satisfacción laboral de sus colaboradores, por lo que representa una opción de gran competitividad al momento de ofertar una plaza de empleo garantizando que su personal sea latamente capacitado y permita contribuir a que la organización sea sostenible en el tiempo y más competitiva, lo que en definitiva hace que el futuro de la organización sea prometedor tanto para sus accionistas como para sus colaboradores fijándose un horizonte de crecimiento internacional bastante concreto.

Conclusiones

En el plan de investigación de este proyecto se estableció, como objetivo, proponer un plan para lograr el aumento de la productividad y aprovechamiento al máximo de la materia prima de la planta GUSTADINA, así como potenciar la marca de una manera más agresiva para ganar mayor participación en el mercado y posicionarse como la Se puede observar que la marca desaprovecha los canales de comunicación poco tradicionales, como las redes sociales, para promocionarse lo cual genera que personas pertenecientes a un nicho de mercado creciente no tengan la suficiente información para elegir el producto que GUSTADINA ofrece.

1. La alta dirección mantiene pasividad ante la necesidad de ampliar la capacidad productiva de la misma, dejando de lado en el presupuesto esta posibilidad.
2. La empresa cuenta con personal altamente calificado gracias a sus rigurosos sistemas de selección de personal pero este en ocasiones no renueva sus conocimientos.

Recomendaciones

3. Se recomienda la renovación de tecnología que genere que la capacidad de la planta productora puede rendir de una manera más adecuada y eficiente para cubrir la demanda existente en mercados que no se encuentran en lugares de concentración poblacional alta así también para innovar y llegar a nuevos mercados, tanto nacionales como extranjeros.
4. Se recomienda que se realicen estudios más inmersos en cuanto a la estratificación de mercados ya que se está dejando de lado a clientes de estratos de la sociedad de nivel medio bajo, en donde la competencia aprovecha su tradición y oferta de productos con características similares.

5. Realizar estudios de mercado en donde se pueda determinar de mejor manera los productos estrellas de la compañía y los de baja rotación para tener información al momento de la adquisición de envases y etiquetas de los mismos, con lo que se evitará el desperdicio en estos insumos, además de poder tener un mejor control en el abastecimiento de materia prima, priorizando los productos con alto nivel en ventas.
6. Realizar estudios y alianzas con micro distribuidores, que permitan ampliar las rutas de distribución del producto a lugares con alto potencial de clientes pero que no están en la zona geográfica de alta concentración poblacional.
7. Aprovechar los canales de comunicación poco tradicionales, como las redes sociales, para promocionar de una manera bastante más económica de lo tradicional y que permita llegar a nichos de mercado nacientes al momento de innovar con nuevos productos
8. Mostrar a la alta dirección las nuevas oportunidades que se abrirían en mercados no explotados con el reajuste del presupuesto para realizar mejoras paulatinas en la planta.
9. Mantener al personal siempre actualizado renovando sus conocimientos con cursos de capacitación continuos.

Referencias

- Briones, A. (04 de 09 de 2016). *Dialoguemos*. Obtenido de <https://laconversacion.net/2016/09/la-politica-comercial-de-ecuador-se-quedo-en-el-modelo-cepalino-de-los-anos-60/>
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica operativa*. Quito, Ecuador: Abya Yala.
- Comercio, E. (23 de 08 de 2017). Pronaca vendió 50% de sus acciones. *El Comercio*, pág. 8.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Centrum.
- Delgado, J. (2015). *¡Planificando estratégicamente!* California: Windimills.
- Banco Central del Ecuador. (2018). Evolución del sector de la manufactura.
- Ekos. (2018). Ranking mejores empresas por nivel de ingresos. *Ekos*, 5-6.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson, Prentice Hall.
- García, A. (2011). *Estrategias empresariales*. Bogotá: Bilineada publishing.
- INEC. (2018). Empleo Pleno en el Ecuador. pág. 20.
- MIPRO. (2018). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/bp-061-estabilidad-politica-ecuatoriana-atrae-a-inversionistas-extranjeros/>
- Revista Lideres. (2018). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/politica-comercial.html>.
- Salesland. (05 de 03 de 2018). Recuperado el 05 de 03 de 2018, de <https://www.salesland.net/blog/que-es-una-estrategia-de-ventas>

Sanchez, G. (1 de 12 de 2016). Recuperado el 1 de 12 de 2015, de

<https://www.entrepreneur.com/article/268753>

SENPLADES. (2012). Transformación de la Matriz Productiva. *Folleto Informativo*, 19.

Valdés, L. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México: UNAM.

Yerovi, C. (1998). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de

https://www.puce.edu.ec/economia/docs/disertaciones/1998/1998_yer

Apéndice A: Estados Financieros

Tabla A1
Estados Financieros

	Estado de situación financiera			Estado de Resultados Integrales			
	(Expresado en miles de Dólares)			(Expresado en miles de Dólares)			
	Al 31 de Diciembre			Al 31 de Diciembre			
	2015	2016	2017		2015	2016	2017
Activos				Ingresos	988.082	913.554	927.789
Activos Corrientes	322.303	307.236	315.879	Costo de Ventas	-787.531	-733.631	-739.257
Propiedad Planta y equipo	234.920	239.175	237.518	Margen Bruto	200.551	179.923	188.532
Otros activos no Corrientes	123.026	112.739	111.525				
Total de activos	680249	659150	664922	Ingresos Financieros	2.485	3.684	4.305
				Costos Financieros	-9.961	-12.290	-9.157
Pasivo y Patrimonio				Gastos de Administración y Ventas	-135.587	-132.318	-120.326
				Otros Gastos	-1.714	114	-5.291
Pasivos Corrientes	183.826	116.117	120.045	Utilidad Antes de Impuestos	55.774	39.113	58.063
Pasivos no Corrientes	85.820	113.665	104.960				
Patrimonio de los Accionistas	410.603	429.368	439.917	(-) Impuesto a la Renta	-15.031	9.850	-15.614
Total Pasivo y Patrimonio	680.249	659.150	664.922	Otros Resultados Integrales			
				Nuevas mediciones de los Planes de benéfico definido -Perdida ganancias actuariales	-977	1502	110
				Utilidad del Periodo y Total de Resultado Integral del Periodo	39.766	30.765	42.559

Apéndice B: Análisis y Proyecciones

PRONACA C. A.

Tabla B1:
Proyección en ventas

Estado de Resultados	Variaciones				
	2015	2016	Var	2017	Var
Ingresos	988.082	913.554	-8,16%	927.789	1,53%
Costo de Ventas	-787.531	-733.631	-7,35%	-739.257	0,76%
Margen Bruto	200.551	179.923	-11%	188.532	4,57%
Ingresos Financieros	2.485	3.684	33%	4.305	14,43%
Costos Financieros	-9.961	-12.290	19%	-9.157	-34,21%
Gastos de Administración y Ventas	-135.587	-132.318	-2%	-120.326	-9,97%
Otros Gastos	-1.714	114	1604%	-5.291	102,15%
Utilidad Antes de Impuestos	55.774	39.113	-43%	58.063	32,64%
Utilidad del Periodo y Total de Resultado Integral del Periodo	39766	30765	-29%	42559	27,71%

Tabla B2:

Ventas VS Márgenes

Ventas VS Márgenes

	2015	2016	2017	2018
Ventas	523,678	480,367	486,025	497,331
Margen Bruto	29%	31%	32%	31%
Margen Operativo	7%	8%	9%	9%
Margen Neto	3%	3%	6%	6%

VARIACIONES EN VENTAS		
2015	523,678	
2016	480,367	-9,02
2017	486,025	1,16
2018	517,331	6,05
	Promedio	-0,60

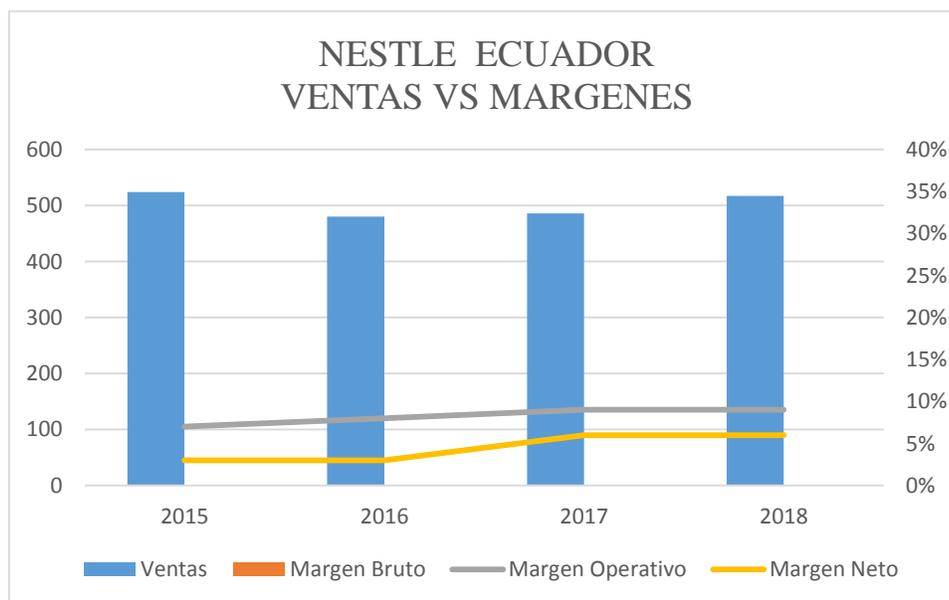


Figura B1 Evolución de NESTLE vs PRONACA en ventas

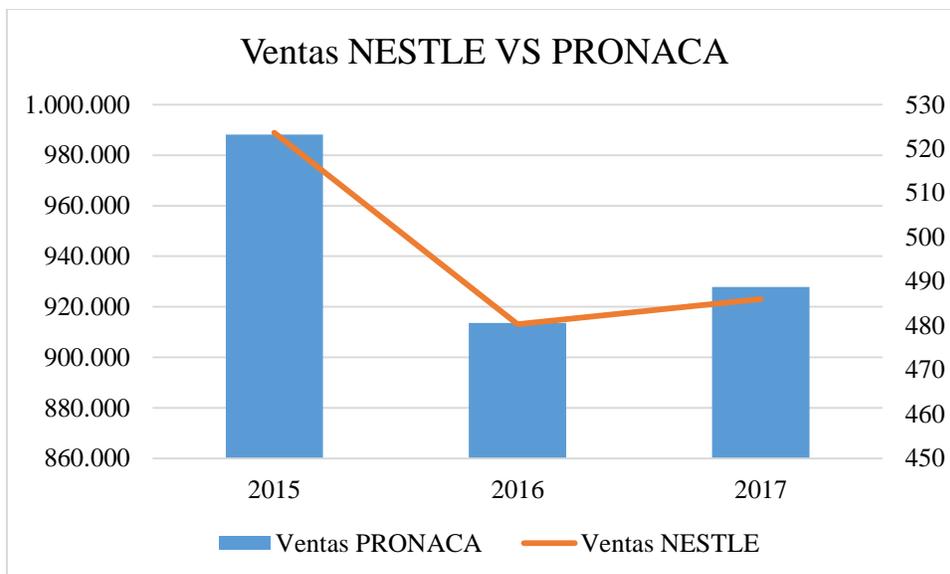


Figura B2 Ventas NESTLE Vs PRONACA

Como se observa en la comparativa las dos empresas mantienen su tendencia de evolución en ventas en el mercado por lo que mediante un promedio de los años 2015, 2016 y 2017 se estima que NESTLE tiene un des aceleramiento en sus ventas y PRONCA con GUSTADINA están en el mismo proceso pero a una tasa menor, es decir sus ventas mantienen un nivel mayor que las de NESTLE por lo que se estima que con un crecimiento del 2,2 % que GUSTADINA mantendrá de acuerdo a las proyecciones del sector de la manufactura en lo que respecta a alimentos que proporciona por el Banco Central del Ecuador, la brecha estimada que separa a estas dos empresas se reducirá en un cinco por ciento.

	incrementar el número de clientes potenciales a los que la marca puede llegar incluso de manera internacional.																			
Presupuesto asignado			\$ 78.151,00	Sueldo del encargado de marketing: \$59.151,00																
				Estudio y Desarrollo (\$ 7000,00)							Implementación (\$ 8000,00)					Control (\$ 4000,00)				
Aumentar el ingreso por ventas de la marca GUSTADINA en un 2,2% anual para ir acorde a las estimaciones de crecimiento del sector manufacturero proporcionadas por el Banco Central, con el fin de contribuir como unidad de negocio de mejor manera a los ingresos de PRONACA.	: Aprovechar el posicionamiento de otras unidades de negocio y de la empresa PRONACA como tal, para ayudar a que GUSTADINA sobre salga de la competencia.	Marketing	\$ 15.000,00																	
		Financiero	\$ 4.000,00																	

Tabla C2

Sueldos del personal a contratar:

	Sueldo Mensual	Aporte Patronal	Décimo tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de reserva
Jefe Financiero	\$ 1.200,00	\$ 133,80	\$100,00	\$32,83	\$ 100,00	\$ 99,96
Asistente Financiero	\$ 700,00	\$ 78,05	\$ 58,33	\$ 32,83	\$ 58,33	\$ 58,31
Encargado de Marketing	\$ 700,00	\$ 78,05	\$ 58,33	\$ 32,83	\$ 58,33	\$ 58,31

Sueldo Mensual	\$ 3.638,31
Sueldo Anual	\$ 43.462,76