



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 Empresa Madrigal: Productora y Comercializadora de Pulpa de Frutas.

Rubén Gonzalo Andrade Almache

Quito, octubre 2020

Plan Estratégico para la Empresa Madrigal: Productora y Comercializadora de Pulpa de Frutas.

Por

Rubén Gonzalo Andrade Almache

Octubre, 2020

Aprobado:

Ing. Jefersson Geovanny Reyes Segovia, MBA. PhD (c)
Lcda. Diana Celeste González Castillo Msc.
Ing. Sandra del Rosario Villacis Mora Msc. PhD (c)
Ing. Enyth Fadira Burbano Palacios MBA.

Aceptado y Firmado: _____ Fecha
Ing. Jefersson Geovanny Reyes Segovia, MBA. PhD (c)

Aceptado y Firmado: _____ Fecha
Lcda. Diana Celeste González Castillo Msc.

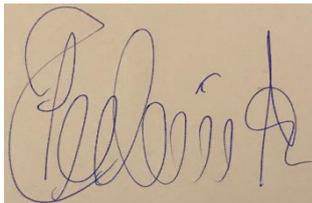
Aceptado y Firmado: _____ Fecha
Ing. Sandra del Rosario Villacis Mora Msc. PhD (c)

Aceptado y Firmado: _____ Fecha
Ing. Enyth Fadira Burbano Palacios MBA.

_____ Fecha
Ing. Geovanny Reyes, MBA.
Presidente del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Rubén Gonzalo Andrade Amache, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación **Plan Estratégico para la Empresa Madrigal: Productora y Comercializadora de Pulpa de Frutas**, 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.



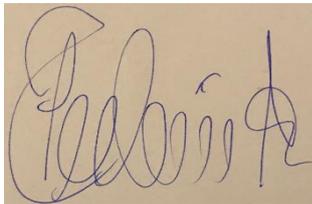
Rubén Gonzalo Andrade Almache

Correo electrónico: ruben9017@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Rubén Gonzalo Andrade Almache, con cédula de identidad número 171897999-8 en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Plan Estratégico para la Empresa Madrigal: Productora y Comercializadora de Pulpa de Frutas**, 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, octubre de 2020



Rubén Gonzalo Andrade Almache

Correo electrónico: ruben9017@hotmail.com

Dedicatoria

Primeramente a Dios por brindarme salud y mantenerme con vida para cumplir con este objetivo personal, a mi Padre Germán que desde el cielo ha guiado cada uno de mis pasos y se siente muy orgulloso del profesional y ser humano que construyó con su ejemplo, a mi Madre por siempre estar pendiente de mí, a mis hermanos Mauricio, Diana, Katherine por el acompañamiento incondicional para alcanzar esta meta, con mucho amor a mis sobrinos Daniela, Sebastian, Derek y en especial a mi prima Sonia por su cariño y apoyo en este camino.

A mi amigo Ramiro, con quien años atrás iniciamos este sueño y hoy se ve plasmado en este trabajo.

A mis grandes amigos que en el pasar de los años se han convertido en mi familia, Christian, Tere, Fernando, Andrés, Patricio y Luis, quienes han sido de mucha ayuda en cada etapa de esta trayectoria y que me han impulsado para el cumplimiento de este sueño.

Agradecimiento

Quiero expresar un agradecimiento especial a todas las autoridades y personal docente de la Universidad Internacional del Ecuador, en especial a Enyth mi tutora por su excelente acompañamiento en el desarrollo de mi trabajo, en general a todos quienes a través de su gestión administrativa y académica cumplen con la formación de excelentes profesionales y seres humanos que aportan al Ecuador con mucha honestidad y transparencia.

Resumen Ejecutivo

La diversidad geográfica del país permite cosechar gran variedad de frutas y verduras que son consumidas localmente o se destinan a exportación. Para evitar que esta sobreproducción de frutas constituya una pérdida, se han implementado diversos procesos para alargar su tiempo de vida útil. Uno de ellos es la producción de pulpa de fruta, que consiste en obtener la pulpa sin semillas ni bagazo, pasteurizarla y almacenarla de manera congelada. En el transcurso del tiempo se ha observado que la existencia de empresas dedicadas a la venta de pulpa de fruta ha aumentado, estas han tenido un importante crecimiento y acogida en el país.

La empresa Madrigal lleva 14 años participando en el mercado con la venta de pulpas congeladas. Durante este tiempo ha aumentado su número de clientes brindando productos de calidad libres de aditivos, sin embargo, no cuenta con un plan estratégico lo que impide que la empresa logre cumplir sus objetivos.

El desarrollo de este plan constituye una gran oportunidad para este negocio ya que sus directivos han manejado la planeación en forma empírica, esto implicó que se hayan generado inadecuadas estrategias orientadas a mejorar sus servicios y productos, imposibilitando ampliar sus mercados y poder competir adecuadamente con las empresas que ofrecen similares productos.

Ante la situación sanitaria la empresa ha demostrado una madurez absoluta en cada uno de sus procesos, adaptándose a la nueva normalidad y aprovechando este nuevo mercado enfocado a los hogares que le va a permitir equilibrar sus finanzas y la implementación del plan estratégico le ayudará mantener el negocio en el tiempo.

Abstract

The geographical diversity allows us to harvest a wide variety of fruits and vegetables that are consumed locally or destined for export. To avoid that this overproduction of fruits constitutes a loss, various processes have been implemented to extend their shelf life. One of them is the production of fruit pulp, which consists of obtaining the pulp without seeds or bagasse, pasteurizing it and storing it in a frozen way. In the course of time it has been observed that the existence of companies dedicated to the sale of fruit pulp has increased, these have had an important growth and reception in the country.

The Madrigal company has been participating in the market for 14 years with the sale of frozen pulps. During this time, its number of clients has increased, offering quality products free of additives, however, it does not have a strategic plan, which prevents the company from achieving its objectives.

The development of this plan constitutes a great opportunity for this business since its managers have handled planning empirically, this implied that inadequate strategies have been generated to improve their services and products, making it impossible to expand their markets and be able to compete adequately with companies that offer similar products.

Given the health situation the company has shown absolute maturity in each of its processes, adapting to the new normality and taking advantage of this new market focused on households that will allow it to balance its finances and the implementation of the strategic plan will allow it to maintain business in the time.

Tabla de Contenidos

Listado de Tablas	xiii
Capítulo 1: Situación General del Sector.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Problema	16
Justificación	17
Situación General.....	17
Panorama Actual del Sector.....	18
Perspectivas de Crecimiento del Sector.....	19
Resumen.....	20
Capítulo 2: Filosofía Empresarial	22
Antecedentes	22
Visión.....	22
Misión	23
Valores	23
Propuesta de valor.....	23
Código de Ética.....	24
Resumen.....	25
Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa	26
Análisis Competitivo del País.....	26
Condiciones de la demanda	26
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	27
Sectores relacionados y de apoyo	28
Influencia del análisis en el sector	29
Análisis del Entorno PESTEC (PEST)	30
Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P).....	30
Fuerzas económicas y financieras (E)	31
Fuerzas sociales y demográficas (S).....	31
Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	32

Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	32
Fuerzas culturales (C).....	33
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	34
Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	35
La Organización y los Competidores.....	35
Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores	36
Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores	37
Análisis Interno AMOFHIT.....	38
Administración y gerencia (A)	38
Marketing y ventas (M).....	39
Operaciones y logística infraestructura (O).....	39
Finanzas y contabilidad (F)	39
Recursos humanos (H).....	40
Sistemas de información y comunicaciones (I).....	40
Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	41
Resumen.....	41
Capítulo 4: El Proceso Estratégico	43
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción	43
Intereses organizacionales y potencial organizacional	44
Matriz Space (fuerzas financieras, fuerzas de la industria, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva) (MS).....	46
Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	49
Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (valorado)	51
Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	52
Estrategias Retenidas y de Contingencia	54
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	55
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	56
Ponderación de Estrategias	58
Resumen.....	59
Capítulo 5: Implementación y Evaluación de la Estrategia.....	61
Objetivos de Corto Plazo	61
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo	62

Recursos financieros, físicos, recursos humanos, tecnológicos	63
Políticas de Cada Estrategia.....	64
Estructura de la Organización.....	65
Medio Ambiente, Ecología, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo	66
Recursos Humanos y Motivación	66
Gestión del Cambio.....	67
Evaluación Estratégica.....	67
Perspectivas de control	68
Aprendizaje interno	68
Procesos, clientes, perspectiva financiera.....	68
Tabla de control balanceado (balanced scorecard).....	70
Resumen.....	71
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones	72
Plan Estratégico Integral (PEI)	72
Futuro del sector objeto de estudio	74
Conclusiones	74
Recomendaciones	75
Referencias.....	77
Apéndice A. Cronograma	81
Apéndice B. Maquinaria y Equipos	82
Apéndice C. Estado de Situación Financiera	84
Apéndice D. Estado de Resultados Projectados.....	85
Apéndice E. Estacionalidad Promedio.....	86
Apéndice F. Proyección de ventas	87
Apéndice G. Impacto en Ventas por Covid - 19.....	88

Listado de Tablas

Tabla 1 Matriz MEFE	34
Tabla 2 Matriz EFI.....	35
Tabla 3 Matriz Space	47
Tabla 4 Matriz Foda.....	50
Tabla 5 Matriz Foda Valorado.....	51
Tabla 6 Matriz MBCG	52
Tabla 7 Matriz Estrategias versus objetivos de largo plazo.....	56
Tabla 8 Matriz Estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos.....	57
Tabla 9 Ponderación estrategias.....	58
Tabla 10 Recursos financieros, físicos, recursos humanos, tecnológicos.....	63
Tabla 11 Políticas de cada estrategia	64
Tabla 12 Balanced Scorecard.....	70
Tabla 13 Plan Estratégico Integral	73

Listado de Figuras

Figura 1 Organigrama Estructural	38
Figura 2 Matriz de Mckinsey	45
Figura 3 Matriz de Mckinsey	48
Figura 4 Matriz MBCG.....	53
Figura 5 Organigrama estructural	66

Capítulo 1: Situación General del Sector

En este primer capítulo se evidencia la situación general del sector que produce y comercializa pulpa de fruta, en donde se analizará el panorama actual y las perspectivas de crecimiento que existen actualmente en el mercado y qué aspectos positivos posee el Ecuador para el apoyo e impulso continuo de este tipo de empresas, así poder evaluar de primera mano si la situación actual del sector permitirá avanzar adecuadamente con el desarrollo del trabajo.

Objetivo General

Desarrollar e implementar un plan estratégico para la empresa Madrigal, que permita estandarizar y mejorar sus procesos administrativos y comerciales.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del sector e identificar perspectivas de crecimiento.
- Definir la visión, misión y valores de la organización, que permitirán fortalecer la identidad organizacional.
- Evaluar el contexto externo e interno analizando las variables del mercado y la posición competitiva de la empresa.
- Definir los objetivos de largo plazo y las estrategias de acción mediante el análisis de diferentes matrices.
- Desarrollar el plan operativo para la implementación y evaluación de las estrategias.
- Diseñar el plan estratégico integral y definir las conclusiones y recomendaciones.

Problema

Desde el inicio de operaciones de Madrigal hace aproximadamente 14 años atrás, la Gerencia General ha manejado la empresa sin ninguna visión hacia dónde desea llegar en determinados años, y qué acciones permitirán que la organización perdure en el tiempo, es por eso que al pasar de los años, se han presentado dificultades de varias índoles que le ha imposibilitado tener un crecimiento sostenible tanto en sus ventas así como en la cuota de mercado, partiendo de que no existe homologación de cargos, los procesos no se encuentran bien estructurados, no se optimizan las herramientas tecnológicas, el personal no es capacitado y con relación a los aspectos organizacionales recientemente se definió la visión y misión de la organización, no se efectúan controles a los presupuestos y no existe una equidad en la remuneración de los colaboradores.

Debido a que la industria no se encuentra saturada al momento, los números han venido acompañando a la empresa para que pueda cubrir sus aspectos internos y mantenerse en el mercado, sin embargo las deficiencias mencionadas en el anterior párrafo claramente reflejan su operación de manera empírica, y eso no ha sido de mucho beneficio puesto que no le ha permitido establecer estrategias que gestionen integralmente las problemáticas presentadas en temas comerciales, operativos y administrativos, con la finalidad de poder evaluar constantemente el funcionamiento de la empresa, obtener indicadores de gestión que permitan conocer su posicionamiento en la industria y qué acciones correctivas se deben ir tomando en el camino para poder cumplir con los objetivos establecidos por la administración.

Justificación

Se ha identificado la necesidad de implementar un plan estratégico para la empresa Madrigal, debido a que desde sus inicios no se han establecido metas y estrategias claves para su funcionamiento bajo directrices que le permitan conocer un horizonte claro y un futuro prometedor en el tiempo.

La importancia de la implementación del plan estratégico, radica en que va a permitir a la organización tener una estructura mucho más robusta y mantener un control en cada uno de sus procesos con la finalidad de incrementar su cuota de mercado, conociendo cómo se encuentra actualmente y qué factores tanto internos como externos permitirán el plan tenga resultados favorables.

Situación General

A nivel mundial el consumo de frutas y sus derivados como la pulpa de fruta congelada tienen una mayor aceptación en la dieta nutritiva de las familias, en el Ecuador estas cifras son similares, más aun siendo un país agrícola en donde sus tierras son fértiles y al ser una opción económica factible muchas de las personas del sector campesino apuestan a este sector productivo a fin de generar ingresos a sus hogares.

Se debe considerar que una gran ventaja que posee el país es la de poder obtener cualquier cantidad de variedad de frutas en todas las regiones del Ecuador, sin embargo existe la probabilidad de que la misma en algún momento se vea afectada por plagas o aspectos similares que inhabiliten la producción afectando a la distribución y a la industria, debido a que posiblemente no puedan contar con la materia prima que es la fruta.

Durante los últimos tres años en el Ecuador ha incrementado la producción y consumo de agroalimentos, gracias a que las industrias han implementado mejoras a sus productos en calidad y durabilidad, siendo este último un factor determinante para el

aumento de su consumo, es importante considerar que se han abierto las puertas para que muchos agroalimentos puedan ser exportados. Dentro de este sector se incluye a productos agrícolas cuyo proceso industrial es muy básico, entre ellos se encuentran los alimentos congelados, según indica el medio de comunicación El Comercio, “Este segmento representa el 15% del Producto Interno Bruto (PIB). Otra actividad relevante dentro de este sector es el alimento procesado, donde existe un mayor valor agregado de la industria”. (El Comercio, 2017).

Es importante mencionar que el sector de la manufactura en los últimos años ha aportado significativamente en la economía del país, entre las actividades más relevantes se encuentran: elaboración de productos alimenticios, fabricación de productos textiles, fabricación de sustancias y productos químicos, entre otros. Según indica el medio de comunicación Gestión Digital “El sector mejoró en 11% a lo largo del último año; registra mayores ventas e inventarios. Las categorías que aportaron a esta dinamización son los productos elaborados a partir del metal, y los alimentos y textiles.” (Cobos, 2019).

Panorama Actual del Sector

Debido a la situación actual mundial por la crisis sanitaria a causa del covid-19, en el Ecuador se ha definido como sector estratégico a la industria agrícola, el cual es un sector que no ha parado desde que inició la pandemia y son quienes están aportando a que no exista desabastecimiento en los centros de abasto y por ende no afecte a los hogares ecuatorianos.

Con relación a las pulpas de fruta ha existido un mayor consumo en los últimos años, lo que tiene mucha coherencia debido a que este producto en específico se lo encuentra en perchas de supermercados para su adquisición, de la misma manera se puede mencionar que por su práctico uso se están utilizando en restaurantes, bares, y cadenas

hoteleras del país, brindando optimización en el tiempo de elaboración ya sea de jugos o para el fin que se haya adquirido el producto.

De un análisis efectuado por el medio de comunicación Primicias en la cual se encuestaron a 802 personas, se puede obtener una perspectiva de cambio en los hábitos de gasto debido a la actual emergencia. Según este diario “el 78% estima que gastará más dinero en la compra de productos y servicios locales” (Coba, 2020), fortaleciendo así a la industria local en la medida de lo posible, tratando de dinamizar la economía y evitando que los capitales salgan del País.

Partiendo de que en el Ecuador la mayor cantidad de empresas se relacionan al sector de comercio, se debe destacar la participación del sector, para lo cual según lo que indica el medio de comunicación Líderes, “La manufactura y la agricultura tienen menor número de negocios. En el primero se registran 18 333 empresas dedicadas a la producción de prendas de vestir y 10 571 en cultivo de cereales, legumbres, semillas, oleaginosas, etc” (Enriquez, 2018).

Se define que la categoría de la empresa de acuerdo al documento de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU REV.4.0) de la rama de actividad económica en la que se desarrolla la empresa es:

- C Industrias Manufactureras
- C10 Elaboración de productos alimenticios
- C103 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
- C1030 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas

Perspectivas de Crecimiento del Sector

Hoy en día, para este tipo de industria se nota un potencial crecimiento en el pasar del tiempo, por ende de la mano crece tanto la competencia así como sus productos

sustitutos, esto permite ir diagnosticando continuamente el mejoramiento de las estrategias de negocio establecidas, mismas que por lo antes mencionado se deben planificar enfocadas al segmento que se atenderá.

Aprovechando de la alta demanda de frutas que se tiene en el Ecuador, así como el continuo avance tecnológico en lo referente a la maquinaria para llevar a cabo el proceso de despulpación de las frutas, se puede notar que este tipo de industrias en el tiempo van a tener un importante crecimiento, siempre y cuando cada uno de sus procesos vayan alineados al mejoramiento continuo, avance tecnológico y a la tecnificación de cada uno de sus procesos a fin de satisfacer a su público objetivo creando una fidelidad en los mismos y trabajando arduamente en sus potenciales clientes quienes permitirán posicionar a las empresas de este tipo de industrias de mejor manera en el mercado local y su cuota de mercado vaya ganando espacio y de esta manera competir con la empresas de productos sustitutos.

Se debe considerar que a la fecha el mercado aún no se encuentra saturado, y existen aún ciudades en las que no se ha explotado el producto, por ende es importante generar estrategias que van a permitir estar más presentes en el mercado y así poder incrementar la cuota del mismo para generar sostenibilidad en el tiempo.

Resumen

De lo citado en el capítulo se puede mencionar que los agroalimentos han venido ganando espacio dentro de los hábitos de consumo de las personas, se debe considerar que este segmento de agroalimentos representa aproximadamente el 15% del PIB, lo cual es un indicador que permite tener una visión que aún existe espacio para su crecimiento, además que se está fortaleciendo a la industria ecuatoriana y sobre todo aprovechando la riqueza que posee el Ecuador en su tierra fértil y la obtención de una gama extensa de frutas en todo el nivel territorial.

Ante la situación actual debido a la pandemia, se debe recalcar la importancia del sector agrícola y sobre todo que hasta el momento no ha existido desabastecimiento alguno, por ende se lo declaró como sector estratégico para que no exista la falta de productos agrícolas en los hogares de los ecuatorianos.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

En el siguiente capítulo se desarrollará de manera general todo lo relacionado a la filosofía empresarial, diseñando la visión, misión, los valores corporativos y cuál es el enfoque de la promesa de servicio, mismos que permitirán conocer los principios que se practican en la organización y que deben tener una aceptación positiva por parte de los grupos existentes en las organización, con la finalidad de que en el tiempo se obtenga una identidad organizacional que diferencie a Madrigal de las demás empresas de la isndustria.

Antecedentes

La empresa Madrigal lleva aproximadamente trece años participando en el mercado con la venta de pulpas congeladas, ofrece sus productos en supermercados, hoteles, restaurantes, hospitales, de la ciudad de Quito, asegurando el cumpliendo con las expectativas de sus consumidores al ofrecer un producto de calidad a un precio razonable, considerando que desde sus inicios hasta la actualidad se encuentra ubicada tanto su planta procesadora así como sus oficinas administrativas en el Sector Monjas Madrigal, del Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

Visión

Para conocer de manera general, un concepto de visión puede ser “La capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar”. (Cuevas, 2003). Por ende la empresa ha definido su siguiente visión:

“Ser una de las mejores empresas reconocida por calidad, innovación y buen servicio con nuestros clientes, además convertirnos para el 2025, en una de las mejores empresas de producción y comercialización de pulpa de fruta del país, teniendo reconocimiento nacional e internacional.” (Madrigal, 2020).

Misión

Como punto de partida es importante mencionar un concepto de misión en el cual se define como “Es una base para las estrategias, prioridades, tareas de trabajo y planes, haciendo diferente una empresa de otra”. (Drucker, 2017). La misión de la empresa es: “Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de pulpa de frutas compitiendo en el mercado nacional con precios y altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.” (Madrigal, 2020).

Valores

Los valores que la empresa Madrigal tiene son:

- **Confidencialidad:** Mantener bajo buen resguardo cada una de las actividades que se llevan a cabo en la empresa.
- **Integridad:** Hacer siempre lo correcto, para beneficio propio y para beneficio común, sin afectar los intereses de los públicos objetivos.
- **Honradez:** Se busca la total transparencia de todos los colaboradores a fin de generar un ambiente de confianza.
- **Profesionalismo:** Se debe desarrollar el trabajo bajo una ética profesional, manteniendo el debido cuidado en su comportamiento.

Propuesta de valor

La propuesta de valor por la cual la empresa va a orientar sus esfuerzos, va asociada a varios ejes, como son: calidad del producto, costos, y buen servicio, mismos que son difundidos y puestos en práctica con todos los colaboradores de la organización a fin de que se sean acciones diferenciadores con las demás industrias del sector.

Para poder cumplir con la propuesta de valor, en lo que respecta a la calidad del producto la empresa mantendrá a los mismos proveedores, exigiendo estándares de calidad y bioseguridad con relación a la emergencia sanitaria, por otro lado para cuidar los costos

se tratará de optimizar recursos evitando re procesos, en las horas efectivamente laboradas y finalmente para brindar un buen servicio la alta gerencia promoverá la capacitación a todo el personal en temas relacionados a servicio al cliente y liderazgo, a fin de fomentar buenas prácticas que permitan robustecer a la organización en temas de servicio.

Código de Ética

La empresa Madrigal no cuenta con un código de ética definido, estructurado y documentado, sin embargo; ha desarrollado las políticas corporativas y principios para el convivir de los colaboradores y los relacionamientos con los diferentes tipos de público.

Políticas Corporativas

- Garantizar la seguridad alimentaria y legalidad de las pulpas que produce y comercializa cumpliendo con estándares de calidad.
- Obtener productos de alta calidad cumpliendo con los requerimientos del cliente.
- Asegurar el respeto medioambiental en la producción de fruta y posterior procesado de la misma.
- Generar confianza en las varias instancias que forman parte de la organización, alta gerencia, colaboradores, proveedores, distribuidores.
- Generar la fidelización de los colaboradores con la organización, a fin de ir fomentando un sentido de pertenencia a la misma y poder generar un clima laboral adecuado.

Principios

- Resaltar los valores empresariales ofreciendo un servicio de excelente calidad.
- Ser una empresa innovadora, eficiente y sólida.
- Velar por la seguridad de los colaboradores.

- La responsabilidad, la misma que deriva en la conducta adecuada de cada uno de los colaboradores así como el cumplimiento de las tareas asignadas que permitirán a la organización gestionar eficientemente sus metas trazadas.
- Fomentar el trabajo en equipo, la solidaridad y respetar cada uno de los diferentes criterios que se puedan presentar por parte de los colaboradores.

Resumen

De lo expuesto en los puntos anteriores se identificó que la empresa Madrigal cuenta con ciertos lineamientos que permiten a los colaboradores tener una idea clara de la empresa en la que están trabajando y hacia dónde desea ir en el mediano plazo, por ello es importante que tanto la misión como la visión planteada permitan alcanzar cada uno de los objetivos establecidos.

Sin duda alguna los valores que posee la organización, denotan su madurez y sobre todo la importancia de que los mismos sean aplicados por todos los colaboradores, esto permitirá en el tiempo tener una organización con las puertas abiertas orientada a cuidar del clima laboral.

Adicional la promesa de valor, tiene un fin muy bueno de cara a los clientes, debido a que apuesta sobre todo a brindar un producto de calidad y su punto más relevante es el del servicio, esto permitirá que la empresa se diferencie de sus competidores y de esta manera pueda fidelizar a sus clientes e incrementar su cuota de mercado.

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

En el siguiente capítulo se desarrollará el análisis competitivo del país, análisis interno y análisis del entorno, se realizará la matriz de factores externos y de esta manera tener una perspectiva general del contexto y obtener una evaluación externa, mismos que permitirán tener un diagnóstico de las condiciones externas por las cuales afrontará la organización, identificar por parte del Gobierno qué iniciativas se han considerado para afrontar la emergencia sanitaria y qué leyes se han diseñado para dinamizar la economía y cuidar a las empresas y a sus colaboradores.

Adicional se realizará un análisis interno de cómo se encuentra actualmente la organización con relación a su estructura a fin de constatar su adecuado funcionamiento desde una perspectiva interna y así mismo se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter, en donde se conocerá de primera línea cuál es el poder de negociación con proveedores y compradores, las amenazas de sustitutos y entrantes, y cómo se encuentra la rivalidad de los competidores de cara a la nueva realidad que afrontan las empresas del sector para su reactivación debido a la crisis sanitaria.

Análisis Competitivo del País

En los siguientes puntos se desarrollará detalladamente cómo se encuentra la competitividad en el país, en qué condiciones se encuentra la demanda, estrategias y estructura de la rivalidad de las empresas, identificando cuáles son los sectores de apoyo y qué influencias existe en el sector.

Condiciones de la demanda

En el sector comercial de agroalimentos donde se desenvuelve la empresa, es importante mencionar que en lo que va del año y a raíz de la emergencia sanitaria, la ciudadanía ha optado por adquirir productos congelados tanto en frutas como en vegetales,

esto ha permitido que las empresas de este sector incrementen sus niveles de venta, puesto que muchas personas han optado por adquirir los productos en estas condiciones debido a que tiene mayor durabilidad en estado congelado y es saludable, según lo que indica la revista *Alimentarya* “Los alimentos congelados pueden ser una forma conveniente y asequible de incorporar alimentos saludables de todos los grupos de alimentos, incluidos los cereales integrales, frutas, verduras, proteínas y productos lácteos” (Ellis, 2020).

La demanda para las empresas que elaboran pulpas de fruta, en el tiempo ha venido evolucionando de manera positiva debido a los diferentes nichos de mercado en donde se utiliza y expende este producto, dando prioridad a la venta de bebidas naturales priorizando el cuidado de la salud de sus consumidores. Hay que reconocer que para este tipo de industria el camino para poder posicionarse en el mercado no ha sido muy fácil, esto debido a factores culturales que dentro de los hábitos más comunes de consumo no se tenía visualizado a las bebidas naturales, sino que se potencializaban productos sustitutos como agua, bebidas gaseosas o jugos concentrados, hoy en día gracias al rediseño en las estrategias de locales de comida, hoteles, bares, entre otros, se ofertan bebidas naturales las cuales han tenido una buena aceptación en los hábitos de consumos en el país.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Las empresas de elaboración de pulpas de frutas en el tiempo han tenido que generar varias estrategias como ventas, posicionamiento, incremento de cuota de mercado, entre otras, con la finalidad de buscar tener una mayor aceptación en sus potenciales clientes y haciendo conocer el beneficio del producto basado en el costo y la durabilidad en estado congelado, es por esto que se ha logrado introducir el producto en supermercados, en cadenas hoteleras, hospitales, cadenas de panaderías y en los últimos años se ha exportado, según lo informado por la revista *Líderes* “Estos extractos de fruta tienen

acogida principalmente en Alemania, Bélgica y Polonia. En promedio cada mes se exporta entre 20 y 25 toneladas”. (Pacheco, 2019)

Este tipo de empresas por su estructura son catalogadas como pequeñas y medianas empresas, debido a que su oferta va orientada a una actividad específica, sin embargo en relación a la situación sanitaria actual, su estructura se verá deteriorada esto debido a que a la elaboración y entrega de sus productos se verán afectados ya que sus procesos deben poseer más controles de bioseguridad, así mismo deberá evolucionar las entregas debido a que la nueva tendencia ya no necesariamente será la de estar en perchas en un supermercado, sino se deberá llegar a cada uno de los hogares, por ende la funcionalidad de su estructura debe adaptarse a esta nueva tendencia por parte de los consumidores que en su gran mayoría no desearían visitar los supermercados sino que optarán por que sus pedidos lleguen a sus domicilios.

Sin duda alguna la rivalidad de las empresas tiene un gran impacto hoy en día, si bien es cierto que este tipo de empresas aún no se encuentra saturada en el mercado, con las empresas actuales que ya tienen tiempo en la elaboración del producto es estrecha la rivalidad, debido a que muchas de estas desean entrar a competir con clientes y siempre el cliente será quien tenga la última palabra, en decidir con que proveedor se quedará, sin embargo se están generando, promociones, muestras gratis y degustaciones que cierra aún más la brecha y la competitividad entre las industrias del mismo sector, buscando que las mismas generen nuevas ideas, estrategias para tener mayor posicionamiento en el mercado y en el tiempo poder fidelizar a clientes.

Sectores relacionados y de apoyo

Un sector de suma importancia para la elaboración de pulpas es el agrícola, puesto que son los principales proveedores de la materia prima, por ende debe existir una buena

comunicación entre las partes para que de esta manera pueda llegar primeramente la fruta de calidad y por otro lado exista el abastecimiento oportuno cada que se requiera, es por eso que este sector se convierte en un aliado estratégico para las empresas dentro de su cadena de producción.

Además, un sector de apoyo para el crecimiento en la cuota de mercado de pulpas de frutas, son los supermercados, esto debido a que hoy en día en sus cadenas se expenden los productos y de marcas diferentes, a tal punto que piden que se maquile pulpas de fruta para colocar su nombre o marca. Es importante considerar la relevancia de los supermercados, pues permiten llegar directamente al consumidor final en la mayoría de casos y a un gran porcentaje de familias, apalancando esto al crecimiento de ventas que se puede tener, ya que las empresas por su naturaleza no tienen el poder de distribución para llegar a los hogares directamente, mismo que es un nicho de mercado que últimamente está creciendo, debido a la durabilidad de las pulpas de fruta en estado congelado y su fácil uso para jugos, repostería entre otros.

Influencia del análisis en el sector

El sector de las pulpas de fruta actualmente tiene una perspectiva de crecimiento adecuada, mucho tiene que ver por la practicidad de su uso, adicional la crisis sanitaria que se vive actualmente, donde se está priorizando el teletrabajo a fin de tener al mayor número de personas en casa, a eso se debe sumar que a familias que poseen hijos también se está dando alternativas de estudio en casa. Por ende las pulpas de frutas juegan un rol importante en los hogares, ya que de lo comentado anteriormente las personas al pasar en varias tareas en casa su tiempo se vuelve limitado y debido al fácil uso del producto esto ayudará a optimizar el tiempo de preparación al uso que se dé, puesto que si al tener la fruta como tal implica lavarla, desinfectarla, pelarla y cocinarla en algunos casos.

Es por eso que las empresas que comercializan este producto deben generar alternativas estratégicas con la finalidad de impulsar aún más el consumo del producto, no solamente basándose en su fácil uso, de lo contrario también haciendo énfasis que en la cadena de producción y elaboración se manejan estándares de calidad y de bioseguridad a fin de cuidar la salud de sus consumidores sin afectar su sabor, rendimiento y manteniendo sus beneficios vitamínicos.

Análisis del Entorno PESTEC (PEST)

Dentro del siguiente punto se desarrollará un análisis con relación a fuerzas políticas, económicas, financieras, sociales, tecnológicas, ecológicas, ambientales y culturales, mismas que conjugan el entorno en el cual se desenvuelve la organización y poder identificar cómo se encuentra la situación actual de cada punto a analizar.

Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P)

La inestabilidad existente en temas relacionados a política, gobierno y legal, hacen que el panorama para el sector productivo en el Ecuador no sea muy alentador, a todo esto el impacto económico y social de la emergencia sanitaria y a eso sumado los casos de corrupción en el gobierno lo único que aporta es a que exista una inestabilidad en la economía y afectación directa al PIB, según lo descrito en el medio de comunicación El Universo “El ministro de Finanzas, Richard Martínez, ha hablado de un rango de entre -3 % y -7 % del PIB para este año” (El Universo, 2020).

El momento que el país atraviesa es sumamente complejo, al no estar preparado adecuadamente y no tener ahorros suficientes que permitan sostener la crisis, un aspecto importante que se ha considerado por parte del gobierno es el de cuidar a las empresas y a empleados, es por eso que se ha definido nuevas leyes que buscan cuidar al motor económico, basado en que las empresas deben tener mucha flexibilidad en temas

tributarios, priorizando establecer acuerdos entre bancos, proveedores y trabajadores, solamente así se podrá dinamizar la economía y en el mediano o largo plazo poder reactivarse.

Fuerzas económicas y financieras (E)

En busca de reactivar la economía y cuidar a las empresas y a su respectiva nómina, el gobierno creó un fondo de USD 1 150 millones con recursos captados por varias entidades como El Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Financiera para el Desarrollo de EE.UU, una gran ventaja es la tasa de interés que variará de acuerdo al cliente hasta un máximo de 5%, que en la actualidad vendría a ser la más baja en el mercado inclusive mucho más atractiva que la banca privada.

Lo más probable es que muchas de las empresas opten por adquirir este crédito debido a que muchas de ellas, en todos los sectores, se han visto afectadas, según lo informado por el diario El Comercio “El Gobierno espera que esta medida ayude al sector productivo a recuperarse luego de que, en dos meses, se registraron USD 12 000 millones de pérdidas en ventas y 150 000 empleos perdidos” (El Comercio, 2020).

Fuerzas sociales y demográficas (S)

En lo referido al factor social y demográfico es importante mencionar la influencia que posee el crecimiento poblacional, lo que conlleva a que se generarán nuevas empresas, se crearán nuevos emprendimientos, que seguirán aportando al país para generar una economía estable, de la misma manera tener datos de la población actual así como de las proyecciones, permite al Estado generar una planificación ordenada y poder ir tomando decisiones en el camino, según lo expuesto en el INEC, “Quito será el cantón más poblado del país con 2’781.641 habitantes, actualmente, la capital con 2’644.145 personas, ocupa

el segundo lugar después de Guayaquil (2'644.891 hab)” (INEC, 2017). Es congruente este número de habitantes actuales puesto que se consideran las ciudades más grandes del país, pero no se debe dejar por detrás ciudades que van a seguir creciendo tal vez no al mismo ritmo que otras, pero lo que se debe tener en cuenta es que por parte del gobierno se deben establecer medidas sociales que permitan tener una sociedad justa y equitativa, y que se cumplan con todos sus derechos.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Tanto en temas tecnológicos como científicos, su cambio se da constantemente, puesto que día a día nacen nuevas tecnologías que benefician al mundo, sin embargo un factor relevante para poder mantener avances es el buen uso del internet, debido a que permite estar conectados con el mundo y conocer qué es lo nuevo en estos aspectos. Una limitante que posee el país es el no tener una red que cubra a todo el Ecuador, mismo que imposibilita tener una conectividad integral y hace que existan sectores en los cuales el servicio no puede llegar por varios factores. El actual gobierno tiene en marcha implementar el plan “Internet para todos”, que busca una conexión mucho más amplia, según lo informado en un medio de comunicación “Hasta el 2021 se prevé alcanzar el 98% de conectividad digital en el Ecuador” (El Comercio, 2019).

Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El constante cambio climático, hace que todas las industrias vayan tomando una orientación enfocada en la responsabilidad social empresarial, para lo cual se diseñan temas relacionados con el cuidado del medio ambiente y la contribución social, gran parte del sector productivo del país dentro de sus estrategias se encuentra la responsabilidad social, no solamente desde un enfoque de contribución, sino también lo que buscan es que sus clientes puedan evidenciar que con la adquisición de sus productos o servicios parte de las ganancias se asignan a beneficio de la comunidad, es por ese motivo que tiene una

buena aceptación el realizar ayuda social, basado en el crecimiento de ingresos y atendiendo a los sectores más vulnerables con respecto a la sociedad y temas ambientales.

Fuerzas culturales (C)

El Ecuador es una nación multiétnica, debido a sus varias culturas que se encuentran muy bien delimitadas, acompañado de las costumbres que existen en cada una de las regiones, sin embargo es importante que desde el gobiernos se diseñen o se creen políticas que busquen no perder la identificación cultural, considerando que se ha tenido en el último año una ola intensa de migración de personas extranjeras sobre todo de Venezuela, en donde el Ecuador puede ir deteriorando sus costumbres y cultura, ya que por inercia se puede ir adoptando nuevas costumbres que no necesariamente identifique a los ecuatorianos.

Así mismo debe existir un apoyo gubernamental por incentivar el turismo en el país tanto interno como externo, siendo este una estrategia que permita dinamizar la economía sobre todo de lugares que no han sido explotados turísticamente y conocer su cultura, costumbres y artesanías.

Una vez efectuado el análisis de las fuerzas detalladas anteriormente se puede concluir que política y económicamente el Gobierno se encuentra diseñando varias estrategias que permitan afrontar al sector de la producción de pulpas de fruta la crisis que está dejando miles de pérdidas, por otro lado es importante resaltar que los gobernantes buscan que el Ecuador se encuentre conectado en todo su territorio, basándose en ampliar la cobertura del servicio de internet.

Un aspecto importante que las organizaciones del sector están priorizando es el de diseñar programas que van orientados a la responsabilidad social, este factor permite a los

clientes conocer que su dinero no solo corresponde a ganancia sino que en la mayoría de casos tienen un fin para beneficio socio ambiental.

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Es un instrumento que permite tomar decisiones a la alta gerencia, en busca del desarrollo de la organización como tal basado en un análisis externo, una definición general puede ser “permite resumir y evaluar información. Ésta información puede ser de índole económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo” (Carrero, 2018), misma que se detalla a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 1
Matriz MEFE

N	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades				
1	Dieta nutritiva que contiene fruta.	0,05	2	0,10
2	Desarrollo tecnológico en máquinas para el proceso de producción.	0,10	4	0,40
3	Gran diversificación de fruta en el país,	0,10	4	0,40
4	Crecimiento de demanda para comprar pulpa de fruta.	0,15	3	0,45
5	Clima variado para la producción de la fruta.	0,10	2	0,20
Amenazas				
1	Cambios políticos por elecciones.	0,10	2	0,20
2	Inflación en los precios de los productos.	0,10	1	0,10
3	Alto índice de riesgo país.	0,10	2	0,20
4	Disminución del precio del petróleo.	0,10	3	0,30
5	Cambios en el clima que afectan a la fruta.	0,10	3	0,30
TOTAL		1		2,65

Se puede concluir que del valor obtenido de 2.65, la organización tiene un comportamiento positivo, esto implica que las oportunidades de la empresa logran contener a las probables amenazas que se pueden presentar y así se puede identificar un ambiente externo positivo para el desenvolvimiento de la empresa.

Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta matriz es un instrumento que permite obtener una evaluación cuantitativa de las fortalezas y debilidades más importantes en los procesos funcionales de un negocio y adicional permite identificar las relaciones entre las áreas, detallada en la siguiente tabla.

Tabla 2
Matriz EFI

N	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas				
1	Calidad de las pulpas.	0,15	4	0,60
2	Cumplimiento de valores corporativos por parte de los colaboradores.	0,05	2	0,10
3	Precios competitivos.	0,10	3	0,30
4	Trabajo orientado al servicio al cliente.	0,10	3	0,30
5	Flexibilidad en adaptación al cambio a nivel organizacional.	0,10	2	0,20
Debilidades				
1	Falta de plan estratégico.	0,15	4	0,60
2	Toma de decisiones centrada en la alta gerencia.	0,10	1	0,10
3	Carencia de marketing promocional.	0,10	2	0,20
4	Procesos concentrados en una sola persona.	0,10	3	0,30
5	Falta de seguimiento y control en producción y ventas.	0,05	2	0,10
TOTAL		1		2,80

Se puede concluir que del valor obtenido de 2.80, la organización tiene un comportamiento positivo, esto implica que las fortalezas de la empresa logran contener a las debilidades y esto permite que sus actividades internas puedan posicionar a la empresa y así poder ser una empresa sostenible en el tiempo.

La Organización y los Competidores

Es importante realizar un análisis de cómo se encuentra la industria con relación a sus competidores y proveedores, tratando de entender al mercado y su posible crecimiento en el tiempo, esto permitirá dimensionar cómo se encuentra el entorno global y qué

estrategias se pueden tomar en el camino, evaluando el contexto general y generando oportunidades de mejora.

Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores

Con respecto a los proveedores, se identifica que los más relevantes son los que proporcionan la fruta como materia prima para la elaboración del producto, el poder de negociación relativamente es medio, esto tiene mucha congruencia debido a que la gran mayoría de estos proveedores son los productores directos de frutas y su comercialización es informal o dicho de mejor manera existe una flexibilidad que permite obtener condiciones de negociación óptimas basadas en un ganar ganar para las partes interesadas.

Con relación al proveedor de las fundas para el envase del productos, de la misma manera es importante su poder de negociación es mucho más formal que el comentado anteriormente, esto debido a que se manejan precios fijos, tiempo de crédito, que en el tiempo ha permitido que se genere una fidelidad con el proveedor.

Respecto al poder de negociación con los compradores, se puede indicar que se encuentra en nivel medio, esto porque la empresa en su cartera de clientes posee a reconocidas organizaciones como: Hacienda Hostería Chorlaví, Cabañas del Lago, La Suiza, La Pampite, Piola, Cervecería Camino del Sol, Cadena de Panadería “La Unión,” Pastelería – Café – Restaurante “Swisscorner” y algunos Centros Hospitalarios de la capital los cuales poseen procesos de compra muy ordenados y muy exigentes, y por otro lado la empresa Madrigal ha mantenido el compromiso de ofrecer productos de calidad afianzando los lazos con las empresas y generando fidelidad en el tiempo, mismo que sirve como referente cuando se busca iniciar nuevas relaciones comerciales.

Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores

La amenaza de productos sustitutos tiene un impacto bajo, considerando que el mercado de pulpas de fruta está teniendo un crecimiento adecuado, si bien pueden presentarse productos sustitutos, como bebidas concentradas o bebidas naturales, hay que tener presente que un gran beneficio de la pulpa de fruta es el de su facilidad de uso optimizando tiempo y la durabilidad en estado congelado, lo que busca en el tiempo es cambiar la ideología de las personas que al volverse pulpa pierde todos sus nutrientes, sino que al contrario se mantienen y aún por más tiempo.

Si bien existe una amenaza de los entrantes con un impacto bajo, la empresa caso de estudio debido a su experiencia en el mercado, conoce todo el proceso de elaboración y una gran ventaja es el de estar aproximadamente 14 años en el mercado, posicionándose en diferentes tipos de industria y generando alianzas estratégicas que posiblemente los nuevos entrantes no lo puedan hacer debido a su inexperiencia en el mercado y su limitado tiempo en el mismo.

Con respecto a la rivalidad de los competidores se puede decir que existe un nivel medio, es importante considerar que existen varias empresas como: La Jugosa, Jugo Fácil, Fruta Sí, María Morena, Yuchó que son marcas ya posicionadas en el mercado y que al pasar de los años han venido tecnificando cada uno de sus procesos de producción, para lo cual la empresa Madrigal debe velar por su crecimiento sólido y rentable considerando que este producto aún no se encuentra saturado en el mercado local y existe una gran expectativa de potencializarlo a nivel nacional.

Se puede concluir que en el entorno en el que se desenvuelve la organización, sus competidores directos no poseen ningún impacto alto en las fuerzas, sin embargo se deben

generar planes de acción para poder estar siempre adelante ante cualquier estrategia robusta que pueden diseñar los competidores directos o a su vez se empieza a identificar productos sustitos. Es importante mencionar lo atractivo que es este sector productivo, puesto que aún no se encuentra saturada la pulpa de fruta y existen nuevos nichos de mercado en donde se puede ofertar el producto.

Análisis Interno AMOFHIT

Administración y gerencia (A)

La empresa Madrigal para su adecuado funcionamiento y prudente gestión, tiene como soporte al área administrativa, quienes se encargan de manejar todo lo relacionado a compras, proveedores, en sí toda la parte administrativa de la empresa con un enfoque de optimización de recursos y debido relacionamiento de los públicos objetivos. Por otro lado la Gerencia General de la organización es la encargada de velar integralmente por el crecimiento, sostenibilidad, control de la empresa, buscando incrementar la cuota de mercado y tomando las mejores decisiones en base a datos históricos y demostrando el ejemplo en el cumplimiento de los valores corporativos.

Para una adecuada administración la empresa caso de estudio se ha organizado por departamentos, como se muestra en el siguiente organigrama estructural:



Figura 1 Organigrama Estructural

Marketing y ventas (M)

De acuerdo a la información proporcionada por la gerencia de la empresa Madrigal, no se cuenta con un plan de marketing definido, sin embargo se han desarrollado estrategias para poder publicitar el negocio, como la visita a supermercados y caterings de la ciudad, además por la situación sanitaria que se está atravesando el país, se ha estado pautando en redes sociales, en donde identificaron un nicho para poder expender sus productos, pero con las debilidades del caso, puesto que es un nuevo centro de atención para clientes personales, aun considerando que la empresa tiene un enfoque corporativo. Sin embargo, conforme a lo mencionado ha tenido que irse adaptando a los nuevos cambios para poder mantener sus ventas y que las mismas no decaigan y puedan ocasionar problemas a la institución.

Operaciones y logística infraestructura (O)

La empresa Madrigal cuenta con una infraestructura propia en donde se llevan a cabo los procesos productivos y se concentran alrededor de cinco colaboradores, a raíz de la crisis sanitaria se ha optado que para todas las áreas que no intervengan en el proceso de producción se tome como obligatorio la alternativa de realizar teletrabajo y de esta manera cuidar a los colaboradores sin descuidar la eficiencia en cada una de las tareas asignadas.

Acerca de las operaciones y logística en la empresa, se ha robustecido los procesos de compra de materia prima y la distribución del producto final, adquiriendo el servicio de entrega a domicilio, buscando exponer en lo menor posible al personal y entregando los productos a todos los clientes bajo estrictas normas de bioseguridad, precautelando la salud de las partes.

Finanzas y contabilidad (F)

El manejo de las finanzas de la empresa Madrigal se encuentra bajo la responsabilidad de la Gerencia General, mismo que es el eje principal para la toma de

decisiones para temas financieros, tratando de optimizar recursos y asignar presupuesto a las diferentes áreas que lo necesiten. Según la alta gerencia no se ha establecido presupuestos de venta con el fin de tener datos históricos y de esta manera ir tecnificando las finanzas de la empresa, buscando siempre el generar ingresos que permitan cubrir todos los gastos en los que se incurre.

Acercas de la contabilidad de la empresa, la misma se la lleva a cabo por parte de un contador, quien ofrece sus servicios profesionales y es el responsable de registrar todos los asientos contables, generar comprobantes de ingreso y egreso, realizar balances y presentación de estados financieros para los organismos de control y presentar trimestralmente un informe acerca de los datos contables de la empresa a la Gerencia General.

Recursos humanos (H)

Debido al reducido número de colaboradores de la empresa, la función de recursos humanos se encuentra bajo la dependencia del área administrativa misma que se encarga de todo el proceso de selección, inducción y capacitación, brindando las herramientas necesarias para que el talento humano adquiera conocimientos y no se quede en una zona de confort, entre las áreas que se pueda hacerlo, se efectúa un plan de rotación semestral que permita ocupar otros cargos a fin de generar conocimiento. Con los colaboradores de planta por pedido de la Gerencia General dos veces al año se realizan talleres relacionados a trabajo en equipo, liderazgo, servicio al cliente y con espacios de recreación que buscan integrar a cada uno de los colaboradores a fin de fomentar familiaridad y cercanía entre todos.

Sistemas de información y comunicaciones (I)

En lo referente a comunicaciones se conoce que el personal usa teléfonos celulares, para lo cual la empresa adquirió un plan corporativo, con beneficios en llamadas y datos

con la finalidad de que todos los colaboradores puedan estar conectados, es importante mencionar que el uso de los celulares debe ser estrictamente para temas laborales.

Debido al tipo de industria como es este, muy difícilmente el recurso humano del área de producción tengan acceso al manejo de computadores u otros sistemas, siendo así el Gerente General, ha diseñado sesiones con una periodicidad quincenal, en la cual se topan temas relacionados con la empresa, los niveles de producción, los ventas y el clima laboral cada uno de los colaboradores, permitiendo que los mismos sean escuchados ante sus necesidades y tener una retroalimentación abierta con la Gerencia General.

Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Se debe considerar que la tecnología es un factor limitante puesto que para la empresa Madrigal, la adquisición de maquinaria de punta tiene un costo sumamente alto, por lo que la mayoría de sus procesos lo realizan en forma manual, sin embargo utilizan máquinas y herramientas tecnológicas que facilitan el proceso de producción y no generan demora en la elaboración del producto final. Acerca del tema de investigación y desarrollo mismos que se encuentran a cargo del Gerente General, se está adquiriendo el conocimiento para desarrollar mezclas entre las frutas que se tienen, para que su sabor tenga impacto y sea refrescante, sin perder las virtudes vitamínicas y cuidando la calidad.

Adicional se está investigando acerca de la adquisición de nuevos empaques, que permitan cuidar al medio ambiente y de esta manera generar una responsabilidad social empresarial que genera una buena imagen ante los clientes.

Resumen

Una perspectiva clara que se tiene del análisis externo realizado, es que a pesar de la situación compleja que vive el país por temas económicos y de la crisis sanitaria, existe un horizonte amplio de crecimiento, puesto que la adquisición de este producto ha venido creciendo, debido a que ayuda a optimizar tiempo al momento de su uso y su durabilidad

en estado congelado sin perder sus virtudes vitamínicas, hacen que su demanda se haya incrementado en los últimos meses.

La flexibilidad que han venido teniendo los bancos tanto privados como estatales, ha dado un espacio de respiro a las empresas que se han visto afectadas en estos últimos meses, un aspecto importante es el del fondo creado por el gobierno, que parte de aportes de organismos del exterior para que las empresas puedan adquirir créditos a un interés bajo que permita salir de estos momentos de crisis que muchas industrias están pasando, y de esta manera tratar de que las empresas puedan sostener su operación y evitar el despido de sus colaboradores.

Este tipo de producto tiene una ventaja que deben aprovechar las empresas que lo elaboran, al no estar saturado en el mercado, se deben generar estrategias que permitan introducir aún más al producto y generar una cultura en los hogares ecuatorianos, puesto que el producto tiene una alta durabilidad en estado congelado, y puede ser utilizado en varias industrias alimenticias y empresas en donde se pueda incentivar su consumo con un enfoque saludable y nutritivo.

Para el aspecto interno, se identificó que la empresa tiene varias oportunidades de mejora sobre todo en el control de sus finanzas puesto que no se tienen establecidas métricas que permitan definir presupuestos y poder realizar análisis oportunos para que la alta gerencia pueda tomar las mejores decisiones financieras que permitan que la empresa genere rentabilidad y pueda ir creciendo en su cartera de clientes.

Capítulo 4: El Proceso Estratégico

En el siguiente capítulo se desarrollará el proceso estratégico para la empresa Madrigal, donde se diseñaran los objetivos a largo plazo que darán un horizonte a la organización con miras a su buen desempeño a futuro, mismos que estarán basados técnicamente en diferentes matrices, que permitirán estructurar las bases para el plan estratégico y de esta manera la organización pueda cumplir con sus objetivos planteados para los próximos años y construir una nueva imagen de cara a su público objetivo.

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

Con relación al análisis de la situación actual de la empresa y el entorno en el que se desarrolla, se han establecido los siguientes objetivos a largo plazo, con la finalidad de estructurar las estrategias y de esta manera poder alcanzar lo planteado. A continuación se detallan los objetivos a largo plazo:

- **OLP1:** Incrementar las ventas en 10% para los próximos cinco años.
 - E1:** Llegar con una atención personalizada al nicho de mercado de hogares.
 - E2:** Fortalecimiento de los valores corporativos.
- **OLP2:** Potenciar el mercado de hogares en 25%, dentro de los próximos 5 años.
 - E3:** Centralizar el requerimiento de pedidos buscando eficiencias en tiempos de entrega a clientes.
 - E4:** Establecer controles en los productos en stock.
- **OLP 3:** Reducir la contaminación ambiental en los próximos dos años de los residuos que se obtienen de la materia prima procesada.
 - E5:** Establecer alianzas estratégicas con empresas que dentro de sus procesos de elaboración de productos utilizan el residuo de las frutas y que de esta manera sean optimizados.

E6: Contribución social para el cuidado del medioambiente de los ingresos generados de los residuos de la materia prima.

Con relación a las estrategias en acción, la empresa en busca de alternativas efectivas ha optado por una estrategia genérica competitiva como es el enfoque, misma que permite optar por un segmento del mercado, como en este caso es el sector de los hogares, es importante mencionar que debido a la situación sanitaria del país la empresa ha ido adaptándose a esta nueva realidad y ha estado enfocada en atender a los hogares, estrategia aún no considerada por su competencia directa, en donde se puede atender a este sector y de cierta manera ir afianzando los lazos y en el tiempo ir generando fidelidad en los clientes, delimitando un mercado geográfico con la línea de producto que se maneja.

Un aspecto relativamente importante que se debe tomar en cuenta por la organización es que a este mercado muy reducido no se lo puede fallar, ofreciendo valor agregado concentrándose en la diferenciación, es decir que las pulpas de fruta no solo se las puede encontrar en las perchas de los supermercados, sino que ahora pueden llegar directamente a los hogares, cuidando la cadena de congelamiento para que al momento de la entrega el producto no pierda su imagen, mantenga su estado sólido y de cara al cliente se pueda dar un servicio exclusivo.

Intereses organizacionales y potencial organizacional

Con respecto a los intereses organizacionales, la empresa busca elaborar su plan estratégico apalancándose en sus objetivos a largo plazo, mismo que el tiempo permitirán incrementar las ventas, incrementar la cuota de mercado y reducir la contaminación, esto beneficiará a la organización debido a que le permitirá priorizar cada uno de sus procesos y focalizarse en lo que realmente debe hacer para que de cierta manera pueda subsistir en el tiempo y así pueda mantenerse en el mercado no solamente ofreciendo un producto de

calidad sino brindando un servicio oportuno a su nuevo nicho de mercado que son los hogares.

En relación al potencial organizacional, se puede mencionar una gran ventaja de la empresa que es el de mantenerse aproximadamente 14 años en el mercado local, lo que le ha permitido posicionarse que le han permitido posicionarse en industrias como restaurantes, hospitales, bares, hosterías y hoteles. Madrigal apuesta por un nuevo nicho de mercado de hogares, adaptándose a la nueva realidad debido a la pandemia, lo que le ha permitido mantener su producción, aunque en menor cantidad en razón a lo antes mencionado, superando el cambio fácilmente, demostrando su potencial para llegar a marcar la diferencia en el mercado, bajo las correctas y ordenadas decisiones tomadas por la alta gerencia y la madurez que existe en sus colaboradores para adaptarse fácilmente al cambio sin generar resistencia alguna.

Matriz de Mckinsey/ General Electric (MGE)

Es una herramienta estratégica que permite evaluar la posición de la cartera de negocios de una empresa, esta matriz permite saber qué unidades de negocio conviene invertir, dependiendo de la tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado.

(Sinnaps, 2020)

Atractivo del Mercado	Fuerte	i) Desarrollarse para mejorar	ii) Invertir selectivamente y construir	iii) Invertir intensivamente para crecer
	Medio	iv) Cosechar o desinvertir	v) Desarrollarse selectivamente para mejorar	vi) Invertir selectivamente y construir
	Débil	vii) Desinvertir	viii) Cosechar	ix) Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas
		Débil	Media	Fuerte
		Posición Competitiva		

Figura 2 Matriz de Mckinsey

Como se puede evidenciar en la matriz, la empresa de caso de estudio, bajo un análisis muy detallado tanto de factores internos como externos, el producto de pulpas de fruta se lo ha asigna al cuadrante V, siendo este un área en donde se puede invertir, pero de manera muy cuidadosa y realizando un análisis muy exhaustivo, debido a que la inversión que se va a realizar, estratégicamente estará orientada para apalancar el potencial crecimiento que se tendrá con el producto, esto va de la mano del nicho de mercado al cual se va a atender que para este caso son los hogares, mercado que aún no se encuentra explotado y en donde se puede ir fidelizando clientes, que debe ir acompañado de una gestión adecuada sobre los mismo.

Matriz Space (fuerzas financieras, fuerzas de la industria, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva) (MS)

Sirve para definir estrategias óptimas de las organizaciones en el plano competitivo. Su estructura de cuatro cuadrantes permite averiguar si una organización está haciendo uso de estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. (Cerem, 2020)

Tabla 3
Matriz Space

Análisis de variables para Matriz Space

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
Retorno de la inversión	5	Cambios tecnológicos	-4
Capital requerido versus capital disponible	5	Tasa de inflación	-2
Riesgo involucrado en el negocio	6	Rango de precios de productos competitivos	-4
Rotación de inventarios	4	Presión competitiva	-5
Economías de escala y de experiencia	6	Presión de los productos sustitutos	-2
	26		-17
<hr/>			
Factores determinantes de la ventaja competitiva(VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-1	Estabilidad financiera	5
Ciclo de vida del producto	-2	Conocimiento tecnológico	5
Lealtad del consumidor	-2	Utilización de recursos	4
Velocidad de introducción de nuevos productos	-4	Facilidad de entrada al mercado	6
	-12		26

La interpretación de los datos se da de la siguiente manera:

- **Promedio para (EE):** $-17 / 5 = -3.4$
- **Promedio para (VC):** $-12 / 5 = -2.4$
- **Promedio para (FI):** $26 / 5 = 5.2$
- **Promedio para (FF):** $26 / 5 = 5.2$

Con respect al eje X: $(VC) + (FI) = -2.4 + 5.2 = 2.8$

Con respect al eje Y: $(EE) + (FF) = -3.4 + 5.2 = 1.8$

Matriz Space

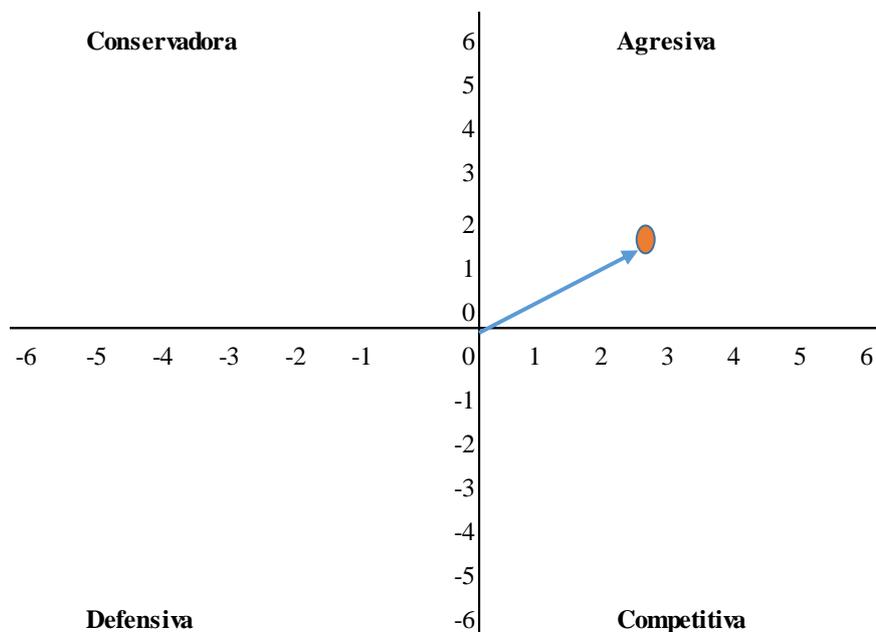


Figura 3 Matriz de Mckinsey

Como se puede visualizar en la matriz, y en función a los datos obtenidos el resultado corresponde a una postura agresiva, que tiene mucho que ver con una alta fortaleza financiera y una alta fortaleza de industria, es importante mencionar que la organización como tal goza de una alta ventaja competitiva al contar con productos de calidad que son apreciados por los clientes y que permite robustecer sus finanzas, adicional

un factor probablemente crítico pueden llegar a ser los nuevos competidores, para lo cual una ventaja de la organización es la de tener varios años de experiencia en el mercado y eso generará una ventaja competitiva ante los nuevos competidores. Por ende tiene mucha relación que entre sus objetivos a largo plazo se encuentre definido el incrementar su cuota de mercado, mismo que permitirá a la organización ser sostenible en el tiempo.

Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

En este cruce de estrategias lo que se busca es utilizar las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades, mitigar las debilidades y aprovechar las oportunidades y usar las fortalezas para neutralizar las amenazas. La matriz se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 4
Matriz Foda

		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA	F1	Calidad de las pulpas	D1 Falta de plan estratégico.
	F2	Cumplimiento de valores corporativos por parte de los colaboradores.	D2 Toma de decisiones centrada en la alta gerencia.
	F3	Precios competitivos.	D3 Carencia de marketing promocional.
	F4	Trabajo orientado al servicio al cliente.	D4 Procesos concentrados en una sola persona.
	F5	Flexibilidad en adaptación al cambio a nivel organizacional.	D5 Falta de seguimiento y control en producción y ventas.
Oportunidades		FO	DO
O1	Dieta nutritiva que contiene fruta.	Incrementar la penetración en el mercado, valorando el aporte nutritivo del producto: O1, F1 y F3.	Posicionar a la empresa, implementando un plan estratégico: O4, D1.
O2	Desarrollo tecnológico en máquinas para el proceso de producción.		
O3	Gran diversificación de fruta en el país,	Optimizar los tiempos de elaboración del producto: O2, F4 y F5.	Mejorar la gestión de la empresa, diseñando seguimientos y control sobre la producción y las ventas: O2 y O4, D5.
O4	Crecimiento de demanda para comprar pulpa de fruta.	Desarrollo de nuevos sabores de frutas, apalancado en la maquinaria y la diversificación de frutas del país: O2 y O3, F1 y F3	Diseñar espacios publicitarios que permitan conocer a la empresa, sus productos y el valor nutritivo de los mismos: O1 y O4, D3
O5	Clima variado para la producción de la fruta.		
Amenazas		FA	DA
A1	Cambios políticos por elecciones.	Desarrollar continuamente planes de capacitación de servicio al cliente: A1, A2 y A5, F4	Diseñar segregación de funciones para que los procesos no se concentren en una sola persona: A2 y A5, D4.
A2	Inflación en los precios de los productos	Generar y desarrollar nuevos nichos de mercado: A1 y A2, F1.	Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas A5, D5.
A3	Alto índice de riesgo país	Mantener un sistema de control en los costos, basando en la gestión al cambio que se pueda presentar: A3 y A4, F3 y F5.	Descentralizar la toma de decisiones en la alta gerencia: A5, D2, D3, D4 y D5.
A4	Disminución del precio del petróleo		
A5	Cambios en el clima que afectan a la fruta,		

Análisis Externo

Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (valorado)

Esta matriz es una estrategia de análisis valorada, misma que partiendo del cruce efectuado y de la ponderación obtenida se pueden tomar decisiones de que cruce va a permitir generar estrategias que orienten de manera adecuada a la organización.

Tabla 5
Matriz Foda Valorado

	O1	O2	O3	O4	O5	MFO	A1	A2	A3	A4	A5	MFA	P
F1	2	1	0	1	0	0.80	1	0	0	1	1	0.60	
F2	2	0	0	1	0	0.60	0	1	1	1	0	0.60	
F3	1	1	1	2	1	1.20	1	1	2	2	1	1.40	
F4	2	2	0	1	0	1.00	2	2	0	1	2	1.40	
F5	0	2	2	1	1	1.20	1	1	2	1	0	1.00	
MOF	1.40	1.20	0.60	1.20	0.40	0.96	1.00	1.00	1.00	1.20	0.80	1.00	0.98
D1	1	1	0	2	1	1.00	1	1	0	1	0	0.60	
D2	0	1	1	1	1	0.80	0	1	0	1	2	0.80	
D3	1	1	0	1	1	0.80	1	1	0	0	2	0.80	
D4	0	2	0	0	0	0.40	1	2	1	1	2	1.40	
D5	1	2	1	0	1	1.00	0	0	1	1	2	0.80	
MOD	0.60	1.40	0.40	0.80	0.80	0.80	0.60	1.00	0.40	0.80	1.60	0.88	0.84
P	0.80	-0.20	0.20	0.40	-0.40	0.16	0.40	0.00	0.60	0.40	-0.80	0.12	

Como se puede evidenciar las fortalezas F3 y F5 que corresponden a precios competitivos y la flexibilidad al cambio, permiten aprovechar las oportunidades que de crecimiento que tiene la organización, por otro lado la oportunidad O2 va a permitir desarrollar un mejoramiento tecnológico y de esta manera poder sobrellevar adecuadamente las debilidades, las fortalezas F3 y F4 de precios competitivos y una atención orientada al servicio al cliente con el tiempo permitirá mantener controladas las amenazas que se pueden presentar y de esta manera la alta gerencia podrá tomar decisiones acertadas para el buen funcionamiento de la organización y de esta manera ir cumpliendo los objetivos establecido de una manera técnica y ordenada.

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la MBCG, se analiza cuatro cuadrantes en donde se coloca los productos que la empresa produce y comercializa, al tener un producto final como es la pulpa de fruta, se considera que para clasificarlos en los cuadrantes de la matriz se lo realiza por los sabores que oferta, como se puede evidenciar en la siguiente tabla y figura:

Tabla 6
Matriz MBCG

Nº	Producto	Ventas Madrigal 2019 (Kg)	Participación del Producto	Ventas Competidor 2019 (Kg)	Participación relativa en el mercado	Tasa de crecimiento en el mercado
1	Naranja	6800	0.20	3400	2.00	18%
2	Mora	6000	0.18	4000	1.50	15%
3	Guanábana	2000	0.06	4500	0.44	11%
4	Frutilla	1800	0.05	2500	0.72	16%
5	Maracuya	7000	0.21	5600	1.25	8%
6	Piña	7830	0.24	4670	1.68	4%
7	Mango	1000	0.03	2100	0.48	2%
8	Sandia	800	0.02	3000	0.27	1%
		33230	1			

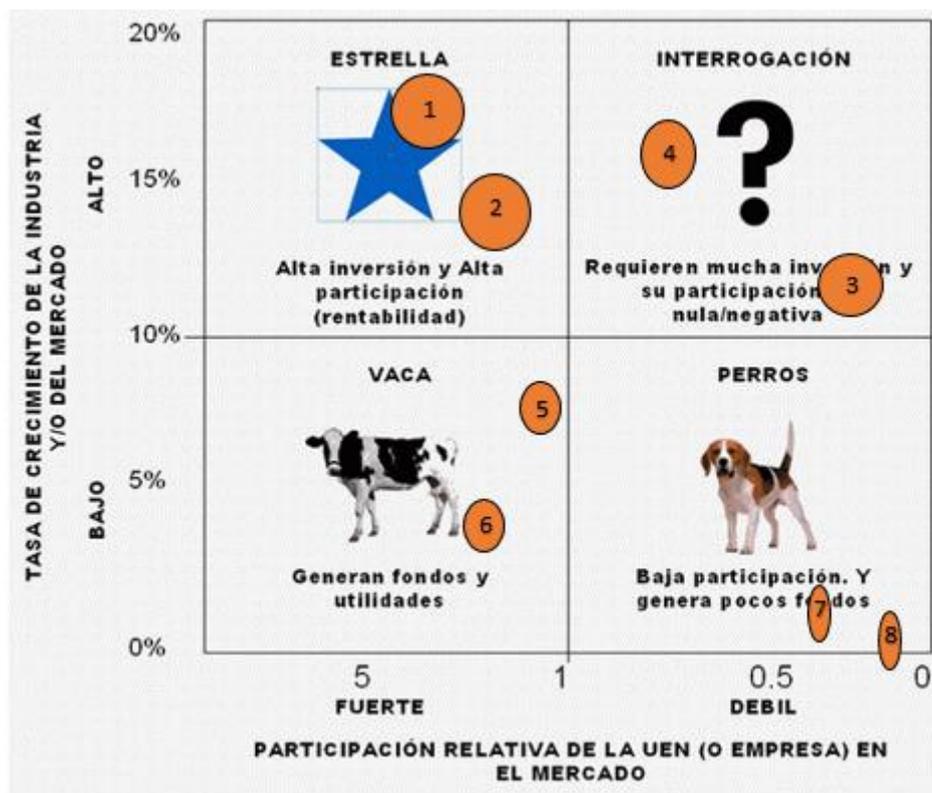


Figura 4 Matriz MBCG

Como se aprecia en el primer cuadrante se ubican los productos con un gran crecimiento en el mercado y una alta participación, estos corresponden a las frutas de mayor demanda como son naranjilla y mora frente a la empresa María Morena principal competidor.

En el cuadrante dos, se encuentran productos privilegiados por la fidelidad adquirida de los clientes hace que se reduzca la necesidad de inversión en marketing, generando más efectivo del que pueden reinvertir de forma rentable, considerándose que las pulpas de las siguientes frutas están dentro de este cuadrante: Maracuyá y Piña.

En el tercer cuadrante se engloban productos como la pulpa de fruta de guanábana y frutilla, que posee baja participación en los mercados pero que cuentan con buenas expectativas y finalmente en el cuarto cuadrante que corresponde al producto perro donde

se encuentran frutas como el mango y la sandía que tienen muy poca participación y no generan una buena rentabilidad debido a su baja aceptación.

Por ende Madrigal como una estrategia, la liquidez que dejen los productos del cuadrante vaca serán invertidos en los productos interrogantes para que los mismos sean productos estrellas y de cierta manera seguir potencializando a los productos estrella que son quienes generan mayor ingreso y dan sostenibilidad a la organización.

Estrategias Retenidas y de Contingencia

En función al análisis efectuado en las matrices anteriores, se pueden considerar como estrategias retenidas a las que tiene un factor común entre las diferentes matrices, como son:

- **ER1:** Incrementar la penetración en el mercado, valorando el aporte nutritivo del producto.
- **ER2:** Desarrollo de nuevos sabores de frutas, apalancado en la maquinaria y la diversificación de frutas del país.
- **ER3:** Posicionar a la empresa, implementando un plan estratégico.
- **ER4:** Mejorar la gestión de la empresa, diseñando seguimientos y control sobre la producción y las ventas.
- **ER5:** Diseñar un plan de marketing que permitan conocer a la empresa, sus productos y el valor nutritivo de los mismos.
- **ER6:** Generar y desarrollar nuevos nichos de mercado.
- **ER7:** Mantener un sistema de control en los costos, basando en la gestión al cambio que se pueda presentar.
- **ER8:** Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas.

De cierta manera estas estrategias retenidas que apoyan a la organización y aportan a varios aspectos comunes, mismos que van a permitir que la empresa pueda gestionar de una manera más orientada y sus resultados sean más productivos en el tiempo.

Con relación a las estrategias de contingencia que se obtuvieron, se pueden considerar a las siguientes:

- **EC1:** Descentralizar la toma de decisiones en la alta gerencia.
- **EC2:** Desarrollar continuamente planes de capacitación de servicio al cliente.
- **EC3:** Diseñar segregación de funciones para que los procesos no se concentren en una sola persona.
- **EC4:** Optimizar los tiempos de elaboración del producto.

En lo absoluto estas estrategias de contingencia como su nombre mismo lo indica, se las van a tomar en cuenta en el momento oportuno y cuando se las necesite, como es el de descentralizar la toma de decisiones de la alta gerencia, a fin de que las responsabilidades las tomen mandos medios a fin de no depender del Gerente General, de esta manera en el tiempo se va a poder mejorar adecuadamente que los procesos no se concentren en una sola persona y se podría visionar optimizar el tiempo de elaboración de los productos que debido a la demanda actual el mismo no genera conflictos.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la siguiente matriz se presenta las estrategias obtenidas versus los objetivos planteados a largo plazo, así de esta manera se puede identificar que estrategias retenidas apalancan a los objetivos de largo plazo, a continuación de detalla la tabla respectiva:

Tabla 7
 Matriz Estrategias versus objetivos de largo plazo

Estrategia	Objetivo Largo Plazo
ER1: Incrementar la penetración en el mercado, valorando el aporte nutritivo del producto.	OLP1
ER2: Desarrollo de nuevos sabores de frutas, apalancado en la maquinaria y la diversificación de frutas del país.	OLP2
ER3: Posicionar a la empresa, implementando un plan estratégico.	OLP1,OLP2,OLP3
ER4: Mejorar la gestión de la empresa, diseñando seguimientos y control sobre la producción y las ventas.	OLP1
ER5: Diseñar un plan de marketing que permitan conocer a la empresa, sus productos y el valor nutritivo de los mismos.	OLP2
ER6: Generar y desarrollar nuevos nichos de mercado.	OLP3
ER7: Mantener un sistema de control en los costos, basando en la gestión al cambio que se pueda presentar.	OLP1
ER8: Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas.	OLP3

Como se puede evidenciar en la matriz desarrollada la empresa Madrigal cuenta con ocho estrategias retenidas que van a impulsar el negocio y van a permitir cumplir con sus objetivos definidos, es importante mencionar que los mismos se han establecido de manera tecnificada bajo la realidad actual de la organización y la situación del país.

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En esta matriz se puede identificar qué estrategias se orientan más hacia las posibilidades que se pueden presentar para los competidores y sustitutos. En la siguiente tabla se puede ver reflejado como se compone:

Tabla 8
 Matriz Estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos

Estrategia	Posibilidades de los Competidores y Sustitutos
ER1: Incrementar la penetración en el mercado, valorando el aporte nutritivo del producto.	a,c
ER2: Desarrollo de nuevos sabores de frutas, apalancado en la maquinaria y la diversificación de frutas del país.	b
ER3: Posicionar a la empresa, implementando un plan estratégico.	a,c
ER4: Mejorar la gestión de la empresa, diseñando seguimientos y control sobre la producción y las ventas.	c
ER5: Diseñar un plan de marketing que permitan conocer a la empresa, sus productos y el valor nutritivo de los mismos.	a,b,c
ER6: Generar y desarrollar nuevos nichos de mercado.	a,b,c
ER7: Mantener un sistema de control en los costos, basando en la gestión al cambio que se pueda presentar.	b
ER8: Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas.	c

Detalle de los Objetivos:

- a) Venta en cadenas de supermercados.
- b) Variedad de presentaciones.
- c) Cubrir demandas regionales.

Ponderación de Estrategias

Tabla 9
Ponderación estrategias

Estrategia	Peso	Calificación	Peso Ponderado
ER1: Incrementar la penetración en el mercado, valorando el aporte nutritivo del producto.	0.10	3	0.30
ER2: Desarrollo de nuevos sabores de frutas, apalancado en la maquinaria y la diversificación de frutas del país.	0.15	2	0.30
ER3: Posicionar a la empresa, implementando un plan estratégico.	0.20	5	1,00
ER4: Mejorar la gestión de la empresa, diseñando seguimientos y control sobre la producción y las ventas.	0.15	3	0.45
ER5: Diseñar un plan de marketing que permitan conocer a la empresa, sus productos y el valor nutritivo de los mismos.	0.10	2	0.20
ER6: Generar y desarrollar nuevos nichos de mercado.	0.10	3	0.30
ER7: Mantener un sistema de control en los costos, basando en la gestión al cambio que se pueda presentar.	0.10	2	0.20
ER8: Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas.	<u>0.10</u>	2	0.20
	1.00		

La ponderación más alta corresponde al núcleo de este trabajo, que es la implementación del plan estratégico, trabajo que va a fortalecer de manera importante a la empresa, buscando el cumplimiento de cada uno de sus objetivos y de esta manera poder ser sostenible en el tiempo y que a su vez permita generar empleos ante la situación actual que vive el país.

Resumen

Del trabajo efectuado en este capítulo, se puede identificar que de las varias matrices realizadas, el horizonte tiene una buena perspectiva ante todos los análisis efectuados, siempre y cuando la organización como tal cumpla a cabalidad cada uno de sus objetivos y pueda incrementar su cuota de mercado. Sin embargo es importante que para el caso de incrementar las ventas en el tiempo, se propaguen campañas publicitarias que permitan conocer aún más a la empresa, adicional el incrementar la cuota de mercado en los porcentajes establecidos va a permitir que la organización busque nuevos nichos de mercado, que permitan tener una evolución positiva a pesar de las circunstancias que el país presenta.

Es importante resaltar el potencial organizacional que posee la empresa, que a pesar de la situación sanitaria por la que se está atravesando, la organización ha tomado medidas adecuadas que le han permitido adaptarse a la gestión del cambio, brindando un servicio totalmente diferente y que ha tenido muy buena acogida por el nuevo nicho de mercado, mismo que apalancado en el plan estratégico va a permitir poder cumplir con los objetivos establecidos.

Es importante mencionar que dentro de la Matriz Space los resultados obtenidos se ubican en el cuadrante agresivo, lo que supone una alta ventaja competitiva, debido a que posee productos de alta calidad que en función a sus años de experiencia han sabido en el camino ir tomando decisiones acertadas, y sus finanzas se han mantenido controladas.

De los resultados obtenidos en matriz MBCG, se puede tomar en cuenta que existen productos que generan fondos y utilidades para que frutas como la guanábana y frutilla pasen a ser productos estrellas y de la misma manera los productos estrellas como la naranjilla y la mora se sigan afianzando en ese cuadrante.

Dentro del desarrollo del capítulo se ha identificado las estrategias que permitirán a la organización poder establecer sus bases muy sólidas puesto que cada una de sus estrategias definidas ayudarán a que la empresa de caso de estudio pueda cumplir con cada uno de sus objetivos y así poder alinearse a lo que desea establecer en el plan estratégico buscando un apetito de crecimiento en las ventas, incrementar la cuota de mercado sin dejar a un lado su responsabilidad social, por ende se han re definido varios aspectos a nivel organizacional que permitirán cumplir con el modelo estratégico que se visiona por parte del Gerente General.

Capítulo 5: Implementación y Evaluación de la Estrategia

Una vez establecido los objetivos a largo plazo y las estrategias, es necesario definir los objetivos a corto plazo, mismos que permitirán ser una guía para de esta manera poder alcanzar los objetivos estratégicos que ha establecido la organización.

Adicionalmente se pondrán en contexto las políticas de cada estrategia, se conocerá cómo quedará estructuralmente la organización, cómo se abordará la gestión al cambio y la definición de cada una de las variables para la evaluación estratégica.

Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a Corto Plazo son aquellos que, a través de su definición, ejecución y la correcta aplicación de las estrategias permiten la consecuencia efectiva de los objetivos a largo plazo que se han definido.

OLP1. Incrementar las ventas en 10% para los próximos cinco años

OCP1.1. Identificar potenciales clientes en provincias cercanas e incrementar la cuota de participación en el mercado.

OCP1.2. Estructurar e implantar a mediados del año 2021 un esquema comercial que permita potencializar y dinamizar el margen de ventas.

OCP1.3. Establecer un análisis periódico de las variaciones existentes entre el costo y el presupuesto de ventas.

OLP2. Potenciar el mercado de hogares en 25% dentro de los próximos cinco años

OCP2.1 Destinar un presupuesto de al menos el 15% de la utilidad generada, para la capacitación e investigación de nuevas tecnologías.

OCP2.2. Desarrollar el mercado hogares con 500 nuevos clientes en un año.

OCP2.3. Posicionar a la pulpa de fruta, dentro de las cuatro pulpas preferidas entre los consumidores del nicho de hogares.

OLP3. Reducir la contaminación ambiental en los próximos dos años de los residuos que se obtienen de la materia prima procesada

OCP3.1. Realizar anualmente actualizaciones en los procesos de producción.

OCP3.2. Investigar acerca la optimización del residuo de las frutas y su potencial uso en otras industrias.

OCP3.3 Elaborar un plan de responsabilidad social.

Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Los recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos, que constituyen las herramientas que permitan la consecución de las estrategias y los objetivos, como se muestra en la siguiente tabla:

Recursos financieros, físicos, recursos humanos, tecnológicos

Tabla 10

Recursos financieros, físicos, recursos humanos, tecnológicos

Recursos destinados para la ejecución de los OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
OLP1. Incrementar las ventas en 10% para los próximos cinco años			
OCP1.1. Identificar potenciales clientes en provincias cercanas e incrementar la cuota de participación en el mercado.	Financiamiento para estudio de mercado e incrementar la cuota.	Normativa interna, cultura organizacional	Personal calificado para liderar el equipo comercial
OCP1.2. Estructurar e implantar a mediados del año 2021 un esquema comercial que permita potencializar y dinamizar el margen de ventas.	Financiamiento para implementar área comercial.	Normativa interna, cultura organizacional	Personal calificado para liderar el equipo comercial
OCP1.3. Establecer un análisis periódico de las variaciones existentes entre el costo y el presupuesto de ventas.	Financiamiento destinado a la evaluación de ventas anuales	Normativa para la distribución de recursos	Personal calificado para liderar el equipo comercial
OLP2. Potenciar el mercado de hogares en 25% dentro de los próximos cinco años			
OCP2.1 Destinar un presupuesto de al menos 15% de la utilidad generada, para la capacitación e investigación de nuevas tecnologías.	Financiamiento para capacitaciones e investigación	Normativa, cultura organizacional, tecnológico software	Personal calificado
OCP2.2. Desarrollar el mercado hogares con 500 nuevos clientes en un año.	Financiamiento para desarrollo.	Normativa, cultura organizacional, tecnológico software	Personal calificado
OCP2.3. Posicionar a la pulpa de fruta, dentro de las cuatro pulpas preferidas entre los consumidores del nicho hogares.	Financiamiento para desarrollo	Normativa organizacional	Personal marketing y ventas calificado
OLP3. Reducir la contaminación ambiental en los próximos dos años de los residuos que se obtienen de la materia prima procesada			
OCP3.1. Realizar anualmente actualizaciones en los procesos de producción.	Financiamiento para investigación y desarrollo	Cultura organizacional	Personal de producción calificado
OCP3.2. Investigar acerca de la optimización del residuo de las frutas y su potencial uso en otras industrias.	Financiamiento para investigación y desarrollo	Maquinaria	Personal operario calificado
OCP3.3 Elaborar un plan de responsabilidad social.	Financiamiento para desarrollo de nuevos proyectos.	Cultura organizacional	Gerencia de Talento Humano.

Como se puede apreciar en la tabla anterior para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo definidos se deben realizar varias inversiones no muy costosas asociadas a la capacitación de personal, investigaciones entre otros, por otro lado se busca un mejoramiento de la cultura organizacional, apoyándose en un el diseño de un plan de responsabilidad social que va a tener un impacto positivo en la cultura organizacional de la empresa, por ende es importante el destinar recursos financieros, humanos para que cada uno de los objetivos a corto plazo se puedan cumplir con los objetivos a largo plazo.

Políticas de Cada Estrategia

Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas, mismas que deben estar alineadas con el primer conjunto de macropolíticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. (D'Alessio, 2008)

Tabla 11
Políticas de cada estrategia

	Estrategias Retenidas	Políticas
E1	Incrementar la penetración en el mercado, valorando el aporte nutritivo del producto.	<p>P1.1: Dar prioridad a la comercialización de productos a base de la pulpa de fruta, mediante empresas en ventas de productos masivos.</p> <p>P1.2: Promover las compras a través de plataformas virtuales brindando seguridad a los clientes.</p>
E2	Desarrollo de nuevos sabores de frutas, apalancado en la maquinaria y la diversificación de frutas del país.	<p>P2.1: Contratar personal calificado y con experiencia que fabriquen productos de la mejor calidad.</p> <p>P2.2: Concretar negocios con bajos costos y de largo plazo.</p>
E3	Posicionar a la empresa, implementando un plan estratégico.	<p>P3.1: Mejorar las estrategias de venta a través del Departamento Comercial y generar la comercialización de productos de mayor demanda.</p> <p>P3.2: Promover la utilización eficaz y eficiente de los recursos requeridos para el desarrollo de los proyectos.</p>
E4	Mejorar la gestión de la empresa, diseñando seguimientos y control sobre la producción y las ventas.	<p>P4.1: Distribuir de forma equitativa los recursos para crecimiento de acuerdo a la rentabilidad esperada por la empresa.</p> <p>P4.2: Fomentar el uso responsable de los recursos.</p>

	Estrategias Retenidas	Políticas
E5	Diseñar un plan de marketing que permitan conocer a la empresa, sus productos y el valor nutritivo de los mismos	<p>P5.1: Realizar alianzas y acuerdos entre los interesados, buscando siempre el bien común.</p> <p>P5.2: Participar mayormente en redes sociales y e incentivar el uso de estas plataformas.</p>
E6	Generar y desarrollar nuevos nichos de mercado.	<p>P6.1: Realizar estudios de los nuevos nichos de mercado de acuerdo al target que se busca atraer.</p> <p>P6.2: Escoger siempre los clientes que cumplan con las características mínimas requeridas.</p>
E7	Mantener un sistema de control en los costos, basando en la gestión al cambio que se pueda presentar	<p>P7.1: Realizar análisis en base a indicadores de gestión que permitan tomar decisiones adecuadas.</p> <p>P7.2: Escoger siempre los proveedores que cumplan con las características requeridas a un costo razonable.</p>
E8	Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas	<p>P8.1: Desarrollar métricas internas que permitan obtener data que puedan ser analizadas y agreguen valor.</p> <p>P8.2: Implementar modelos de gestión para los departamentos más críticos.</p>

Como se puede evidenciar en la tabla anterior se definieron las políticas para cada estrategia, las cuales van asociadas a los límites del accionar gerencial, por intermedio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias, es por eso que en cada política definida permite apalancar a las estrategias y estas permitirán que la organización pueda cumplir con los objetivos establecidos.

Estructura de la Organización

La estructura organizacional permite manejar a la organización a la implementación de las estrategias previamente definidas. Es así que se mantiene la estructura organizacional y únicamente lo que se propone implementar es un comité que facilite desarrollar y efectuar el Plan Estratégico mismo que dará seguimiento a los indicadores de cada uno de los avances y cumplimientos.



Figura 5 Organigrama estructural

Medio Ambiente, Ecología, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo

Cuando se habla del cuidado del medio ambiente se está hablando de la protección del planeta adquiriendo hábitos o costumbres sencillas que permitan reducir la contaminación, ahorrar energía y conservar los diferentes recursos naturales. (Geoinnova, 2020)

En cuanto a la responsabilidad con la sociedad, el proyecto de la Empresa Madrigal, maneja una gran convicción, nació de la necesidad de aportar en el cambio de la matriz productiva, la generación de nuevas plazas de trabajo y potencializar el cultivo de frutas en el país, que puedan comercializar sus productos a precio justo y de manera directa, para que así, puedan garantizar una excelente calidad de vida.

Sin embargo con la realización de este trabajo ha permitido a la organización poder conocer más acerca de la responsabilidad social y es por eso que definió un objetivo sobre este tema, tratando de impulsar este tipo de iniciativas que buscan fortalecer el cuidado de los recursos naturales.

Recursos Humanos y Motivación

Durante la implementación es necesario diseñar metodologías que permitan mantener controlada la ansiedad o la tensión que el cambio podría provocar dentro de la organización, debido a que los cambios por su naturaleza pueden llegar a generar

resistencias para lo se recomienda monitorear todas las modificaciones generadas por la implementación de cuatro elementos:

- Soporte y coordinación de las unidades de negocio.
- Disciplina en la ejecución de proyectos de desarrollo productivo.
- Motivación enfocada a gerentes y personal operativo para la alineación de los intereses de la organización.
- Involucrar a los gerentes divisiones y funcionales en la aplicación de la estrategia.

Gestión del Cambio

Busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia a los mismos. (Iberdrola, 2020)

Por ende es importante para el cambio que va a existir en la organización definir el plan y el mismo debe estar alineado a cada uno de los líderes respecto a los nuevos objetivos estratégicos, se debe detallar cuáles son los cambios más importantes que van a existir así como mover a la organización hacia al estado deseado y entregar a todas las personas las herramientas necesarias para poder conseguir lo establecido y por último se debe asegurar que cada uno de los resultados esperados se han materializado y que el cambio es sostenible en el tiempo brindando resultados positivos a la organización.

Evaluación Estratégica

La evaluación de la estrategia implica recopilar información sobre que tan bien está llevando a cabo el plan estratégico. La Evaluación Estratégica se define como el proceso de determinar la eficacia de una estrategia determinada para lograr los objetivos organizativos y tomar medidas correctivas donde sea necesario. (Matriz Marketing, 2020)

Perspectivas de control

Dentro de las perspectivas de control, es importante mencionar que las mismas permiten mantener un seguimiento del plan estratégico desarrollado y de esta manera poder ir evaluando cómo se van cumpliendo cada una de las variables definidas, evaluar su cumplimiento, evaluar las inversiones que se están dando, y de esta manera poder ir afinando cada uno de las variables, sin embargo esto puede ser un hito relevante dentro de la organización, puesto que en el día a día va a ir transparentando como va evolucionando el plan estratégico y va a permitir en el camino ir implementando mejoras para bien de la organización.

Aprendizaje interno

Esta perspectiva permite conocer actividades intangibles, pero que las mismas son importantes para la implementación de la estrategia, posee una brecha pequeña con el talento humano, la información y la organización como tal, debido a que los mismos permiten apoyar a los procesos de creación de valor. Como se evidencia esta perspectiva va alineada al manejo oportuno del recurso humano, en donde se va a poder identificar cuál es su aceptación con el cambio, qué herramientas adicionales necesita, cómo va evolucionando su curva de aprendizaje y cómo se siente con estas nuevas propuestas de la empresa.

Procesos, clientes, perspectiva financiera

La perspectiva del proceso interno identifica aquellos procesos que se espera tengan mayor impacto sobre la estrategia definida, esta perspectiva se enfoca en el correcto uso de los recursos, su distribución, el nivel de eficiencia. En el caso de la Empresa Madrigal, todas sus actividades están orientadas a procesos estructurados, con lo cual es fácil conocer los cuellos de botella que desaceleran u obstaculizan la fluidez de las acciones.

Sin embargo, es importante mencionar que debido al enfoque estratégico que está optando la empresa de estudio, muchos de sus procesos tendrán cambios significativos, por ende es importante que cada uno de los colaboradores tengan en claro si en su descripción del puesto no ha sufrido cambios con la finalidad de que no se presenten re procesos y los mismos fluyan de manera adecuada.

Con respecto a los clientes se puede mencionar que ellos son los involucrados principales, puesto que ellos van a generar una nueva percepción de la empresa y esto trasladado en indicadores de gestión deben tener un impacto positivo, debido a que la cuota de mercado se irá incrementando en el tiempo, al igual que el porcentaje de desistimiento de clientes ira bajando e internamente se deberán definir acuerdos de servicio para poder brindar una atención correcta a los clientes, que se encuentren dentro de los tiempos previamente definidos.

Adicional la perspectiva financiera permitirá conocer los resultados tangibles o de cierta manera materializados en los estados financieros, en donde se podrán realizar varios análisis con la finalidad de conocer si la el plan estratégico acompaña a los resultados de balance, evidenciando que los ingresos han venido creciendo en el tiempo y que la alta gerencia tome decisiones en función a los resultados que se presentarán.

Tabla de control balanceado (balanced scorecard)

Tabla 12
Balanced Scorecard

Perspectivas	Objetivos a corto plazo	Indicador	Meta	Iniciativas	Responsable	Plazo	Presupuesto
FINANCIERA	OCP1.2. Estructurar e implantar a mediados del año 2021 un esquema comercial que permita potencializar y dinamizar el margen de ventas.	Monto facturado	Actual: 6,000.00 Meta: 15,000.00	- Búsqueda de nuevos nichos de mercado. - Generación de alianzas estratégicas	Gerente General	3 meses	100.00
	OCP2.1. Destinar un presupuesto de al menos 15% de la utilidad generada, para la capacitación e investigación de nuevas tecnologías.	Porcentaje de uso	Actual: 0% Meta: 15%	- Evaluación y aprobación por parte del Gerente General.	Gerente General	6 meses	500.00
	OCP1.3. Establecer un análisis periódico de las variaciones existentes entre el costo y el presupuesto de ventas.	Procesamiento de información	Actual: 8% Meta: 50%	- Concretar y efectuar reuniones entre la gerencia general y el administrativo para realizar el respectivo análisis.	Gerente General / Administración	3 meses	0.00
PROCESOS	OCP3.1. Realizar anualmente actualizaciones en los procesos de producción.	Actualización	Meta: Procesos actualizados.	- Mantener anualmente actualizados los manuales de usuario y de procesos. - Retroalimentación al personal.	Administración	Anual	80.00
	OCP3.3 Elaborar un plan de responsabilidad social.	Elaboración integral	Meta: Plan diseñado y aprobado	- Investigar sobre la responsabilidad social. - Mantener reuniones continuas para dar el enfoque al plan de responsabilidad social de la organización.	Administración	6 meses	150.00
APRENDIZAJE INTERNO	OCP3.2. Investigar acerca de la optimización del residuo de las frutas y su potencial uso en otras industrias.	Porcentaje de uso	Actual: 10% Meta: 50%	- Capacitación para adquirir nuevas competencias. - Talleres de retroalimentación al personal.	Gerente General / Administración	6 meses	300.00
CLIENTES	OCP2.3. Posicionar a la pulpa de fruta, dentro de las cuatro pulpas preferidas entre los consumidores del nicho hogares.	Porcentaje de cuota de mercado	Actual: 15% Meta: 25%	- Diseño e implementación de plan de marketing. - Penetración en el mercado hogares con muestras gratis.	Administración	10 meses	300.00
	OCP1.1. Identificar potenciales clientes en provincias cercanas e incrementar la cuota de participación en el mercado.	Porcentaje de cuota de mercado	Actual: 10% Meta: 30%	- Búsqueda de nuevos nichos de mercado por parte de los distribuidores. - Bucar nuevos distribuidores para que cubran la región Sierra Centro	Gerente General / Administración	6 meses	100.00
	OCP2.2. Desarrollar el mercado hogares con 500 nuevos clientes en un año.	Porcentaje de clientes nuevos	Actual: 15% Meta: 40%	- Visitas continuas a urbanizaciones, conjuntos residenciales y establecer sectores estratégicos para la comercialización. - Incentivos comerciales a distribuidores por relacionamiento de nuevos clientes.	Gerente General / Administración	8 meses	250.00
							1,780.00

Resumen

Dentro de este capítulo se desarrolló temas muy relevantes para la organización, como por ejemplo la determinación de los objetivos de corto plazo que van a permitir apalancar a los objetivos de largo plazo y las estrategias definidas, siendo componentes sustanciales para la aplicación del plan estratégico, en donde se busca tener a una organización mucho más estructurada con bases sólidas que en el tiempo le van a permitir implementar las mejoras a cada uno de sus procesos.

Adicional se identificó los recursos asignados a cada objetivo de corto plazo tanto humanos como tecnológicos en el cual se puede medir su eficiencia en cada campo de acción e ir midiendo en aspectos cualitativos, esto permitirá conocer de manera detallada cuantos recursos se ha asignado y sobre ellos poder implementar controles sobre el presupuesto asignado.

En cuanto al medio ambiente y a la responsabilidad social se puede mencionar que la organización dentro de sus objetivos incluyó uno acerca de este tema, buscando tener una aceptación adecuada por su público objetivo y que este diseño de plan de responsabilidad social, permita ser una variable para que la empresa pueda incrementar su cuota de mercado y poder generar fidelización en sus clientes y que los mismos se sientan identificados.

Es importante que al momento de implementar el plan estratégico, se tenga definido una evaluación estratégica a todo nivel en la organización, esto le permitirá conocer cómo va el avance del plan, qué ajustes se deben realizar, cómo lo ha tomado el talento humano y si no hay resistencia al cambio, mismos que son factores para que la alta gerencia esté al tanto de cómo va evolucionando la gestión del cambio.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se plasmará el plan estratégico integral donde se tendrá una visión amplia de todo el contexto del trabajo, de la mano se conocerá cómo se divisa el futuro del sector de la industria de elaboración y comercialización de pulpas de fruta, así cómo qué conclusiones se obtuvieron de la realización del trabajo y varias recomendaciones que ayudarán a la organización a potencializarse y seguir trabajando para que cada uno de sus objetivos establecidos se puedan cumplir en el tiempo.

Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral brinda el soporte necesario al control del proceso estratégico y a los reajustes que se deban realizar en el caso de que estos lo ameriten.

Tener una visión integral del plan es fundamental, debido a que se debe obtener una visión global del Plan Estratégico, ya que incluyen todos aquellos elementos creados para el alcance de los objetivos a largo plazo de la organización, constituyen además una fuente de consulta, que proporciona un feedback constante para realizar las opresiones y procesos necesarios en los casos en que las acciones no estén alineadas con la visión institucional.

Sin duda alguna el diseño del plan estratégico desarrollado posee muchas alternativas que van a hacer uso para la organización, debido a que cada uno de sus objetivos definidos buscan que la empresa perdure en el tiempo, en la cual vaya teniendo un crecimiento ordenado y controlado en cada uno de sus procesos, y que la gestión al cambio sea un éxito, basándose en la percepción de los colaboradores y que los mismos no generen una resistencia, sino que se adapten adecuadamente.

Tabla 13
Plan Estratégico Integral

Visión					
Ser una de las mejores empresas reconocida por calidad, innovación y buen servicio con nuestros clientes, además convertirnos para el 2025, en una de las mejores empresas de producción y comercialización de pulpa de fruta del país, teniendo reconocimiento nacional e internacional					
Estrategias	Objetivos a Largo Plazo			Políticas	Valores
	OLP1: Incrementar las ventas en 10% para los próximos cinco años	OLP2: Potenciar el mercado de hogares en 25% dentro de los próximos cinco años	OLP3: Reducir la contaminación ambiental en los próximos dos años de los residuos que se obtienen de la materia prima procesada.		<ul style="list-style-type: none"> • Confidencialidad • Integridad • Honradez • Profesionalismo
Incrementar la penetración en el mercado, valorando el aporte nutritivo del producto.	X			P1.1: Dar prioridad a la comercialización de productos a base de la pulpa de fruta, mediante empresas en ventas de productos masivos. P1.2: Promover las compras a través de plataformas virtuales brindando seguridad a los clientes.	
Desarrollo de nuevos sabores de frutas, apalancado en la maquinaria y la diversificación de frutas del país.		X		P2.1: Contratar personal calificado y con experiencia que fabriquen productos de la mejor calidad. P2.2: Concretar negocios con bajos costos y de largo plazo.	
Posicionar a la empresa, implementando un plan estratégico.	X	X	X	P3.1: Mejorar las estrategias de venta a través del Departamento Comercial y generar la comercialización de productos de mayor demanda. P3.2: Promover la utilización eficaz y eficiente de los recursos requeridos para el desarrollo de los proyectos.	
Mejorar la gestión de la empresa, diseñando seguimientos y control sobre la producción y las ventas.	X			P4.1: Distribuir de forma equitativa los recursos para crecimiento de acuerdo a la rentabilidad esperada por la empresa. P4.2: Fomentar el uso responsable de los recursos.	
Diseñar espacios publicitarios que permitan conocer a la empresa, sus productos y el valor nutritivo de los mismos.		X		P5.1: Realizar alianzas y acuerdos entre los interesados, buscando siempre el bien común. P5.2: Participar mayormente en redes sociales y e incentivar el uso de estas plataformas.	
Generar y desarrollar nuevos nichos de mercado.			X	P6.1: Realizar estudios de los nuevos nichos de mercado de acuerdo al target que se busca atraer. P6.2: Escoger siempre los clientes que cumplan con las características mínimas requeridas.	
Mantener un sistema de control en los costos, basando en la gestión al cambio que se pueda presentar.	X			P7.1: Realizar análisis en base a indicadores de gestión que permitan tomar decisiones adecuadas. P7.2: Escoger siempre los proveedores que cumplan con las características requeridas a un costo razonable.	
Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas.			X	P8.1: Desarrollar métricas internas que permitan obtener data que puedan ser analizadas y agreguen valor.	
Tablero de Control					
Perspectiva Financiera	OCP1.2. Estructurar e implantar a mediados del año 2021 un esquema comercial que permita potencializar y dinamizar el margen de ventas. OCP2.1. Destinar un presupuesto de al menos 15% de la utilidad generada, para la capacitación e investigación de nuevas tecnologías. OCP1.3. Establecer un análisis periódico de las variaciones existentes entre el costo y el presupuesto de ventas.				
Perspectiva Procesos	OCP3.1. Realizar anualmente actualizaciones en los procesos de producción. OCP3.3 Elaborar un plan de responsabilidad social.				
Perspectiva Aprendizaje Interno	OCP3.2 Investigar acerca de la optimización del residuo de las frutas y su potencial uso en otras industrias.				
Cientes	OCP1.1. Identificar potenciales clientes en provincias cercanas e incrementar la cuota de participación en el mercado. OCP2.2. Desarrollar el mercado hogares con 500 nuevos clientes en un año. OCP2.3. Posicionar a la pulpa de fruta, dentro de las cuatro pulpas preferidas entre los consumidores del nicho hogares.				

Misión:
Somos
una empresa dedicada a la producción y comercialización de pulpa de frutas compitiendo en el mercado nacional con precios y altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Futuro del sector objeto de estudio

Durante cada uno de los capítulos del presente trabajo de investigación se pudo identificar que el futuro del sector al cual la Empresa Madrigal está apostando tiene diferentes variables positivas. Puesto que el comercio electrónico es uno de los segmentos que presenta una importante perspectiva de crecimiento, el sector tiene un gran potencial en el consumo de alimentos con alto contenido de vitaminas y de fuentes nutricionales, presentándose para los años posteriores como una de las empresas mejor consolidadas dentro del mercado nacional, apostando por el incremento de su cuota de mercado que con la veracidad en la calidad de los productos serán quienes formen parte de las inversiones para la evolución de la empresa y su sostenibilidad en el tiempo.

Conclusiones

El trabajo desarrollado ha permitido conocer que la organización debe implementar este plan estratégico, debido a que desde sus inicios la empresa se ha manejado de una manera empírica, sin una fundamentación técnica que le permita ampliar sus horizontes de crecimiento, por lo que es fundamental que se generen iniciativas que le ayuden a una vez implementado el plan obtener los frutos deseados, dando un oportuno seguimiento y a su vez ir implementando controles que le permitan a la alta gerencia tener un visión transversal de toda la organización e intervenir en los casos que amerite.

Es por eso que del trabajo efectuado y el acompañamiento del Gerente General de Madrigal se han definido objetivos de largo plazo como son el incrementar las ventas en 10%, incrementar la cuota de mercado en 25% y reducir la contaminación ambiental de los residuos que se obtienen en el proceso productivo, para lo cual se han definido estrategias que serán un eje oportuno para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Sin embargo existen aspectos relevantes que se deben tomar en cuenta como la implementación de indicadores de gestión que permitan tener datos cuantitativos y de esta manera ir tomando decisiones para bien de la organización, siendo estos un hito importante para la alta gerencia, puesto que se va a tener un visión completa de cómo está el comportamiento de la misma desde que se ha implementado el plan.

Como parte fundamental de la elaboración del trabajo, se pudo identificar que el giro del negocio de la empresa caso de estudio a la fecha de elaboración del presente trabajo no se encuentra saturada, al contrario existe mucho campo de acción en donde se puede seguir trabajando, de la misma manera se debe generar nuevos nichos de mercado sacando lo valioso del producto.

Algo relevante que ha pasado hoy en día es la afectación económica y social debido a la pandemia, por ende algo sobresaliente de la organización es el de haber podido adaptarse sin ninguna complicación a esta nueva realidad sacando provecho del mismo, puesto que ha nacido un nuevo nicho de mercado, el cual en el camino se ha explorado y se han obtenido resultados positivos y es una idea que con la implementación del plan estratégico va a ir madurando y en la medida de lo posible será un nicho que sea representativo para la empresa.

Recomendaciones

Dentro del plan estratégico desarrollado, se han considerado todas las mejoras posibles para que la organización pueda continuar con su giro de negocio y el mismo tenga perspectivas de crecimiento que le ayuden a fortalecerse y sea una fuente de generación de ingresos, a continuación se detalla las recomendaciones identificadas a lo largo del desarrollo del trabajo:

- Diseñar e implementar un código de ética.

- Incrementar la cartera de productos, aprovechando la fuerza de distribución que posee la empresa.
- Invertir en la compra de un galpón propio para el almacenamiento de la materia prima.
- Implementar una plataforma para la recepción de pedido y de esta manera organizar de manera adecuada las rutas de entrega en función al nuevo nicho de mercado de hogares por el cual se está apostando.

Referencias

- Banco Central. (14 de Julio de 2016). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-interno-bruto-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-durante-el-primer-trimestre-de-2016-una-variaci%C3%B3n-trimestral-de-19>
- Banco Central del Ecuador. (31 de Septiembre de 2017). *Inflación*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador. (1 de Octubre de 2017). *Riesgo país*. Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Carrero, J. (22 de Noviembre de 2018). *2 IM Marketing*. Obtenido de 2 IM Marketing: 2immarketing.com/factores-externos-matriz-efemefe/#:~:text=La%20matriz%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de,%2C%20jur%C3%ADdico%2C%20tecnol%C3%B3gico%20y%20competitivo.
- Cerem. (1 de Enero de 2020). *Cerem*. Obtenido de Cerem: <https://www.cerembs.co/blog/como-medir-una-estrategia-con-space#:~:text=A%20grandes%20rasgos%2C%20la%20matriz,organizaciones%20en%20el%20plano%20competitivo.&text=Su%20estructura%20de%20cuatro%20cuadrantes,%2C%20conservadoras%2C%20defensivas%20o%20competi>
- Coba, G. (20 de Marzo de 2020). Covid-19: seis de cada 10 ecuatorianos cambian sus prioridades de gasto. *Primicias*.
- Cobos, E. (24 de Abril de 2019). *Gestión Digital*. Obtenido de Gestión Digital: <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-industria-manufacturera-mejora-en-el-ultimo-ano>
- Conades. (16 de Diciembre de 2018). *Conades analizará el incremento salarial para el 2016*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/conades-analizara-el-incremento-salarial-para-el-2018/>
- Cuevas, W. (11 de Marzo de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/>
- D'aleggio A. (08 de agosto de 2008). *El proceso Estratégico, un enfoque de gerencia*. Obtenido de Lima: Pearson. BCE: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico un enfoque de gerencia. En F. D'Alessio, *El proceso estratégico un enfoque de gerencia* (pág. 388). México: Pearson Education.
- Drucker, P. (2017). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/mision/>

- Durán Romero, G., & Negrín de la Peña, J. A. (2010). Evolución de las Políticas y estrategias empresariales frente al reto del cambio climático. La investigación ambiental como elementos de competitividad. *ResearchGate*, 95-118.
- El Comercio. (26 de November de 2009). *41 Sabores de pulpa de fruta se ofertan*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/41-sabores-pulpa-fruta-ofertan.html>
- El Comercio. (29 de Noviembre de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/venta-agroalimentos-ecuador-innovacion-productos.html>
- El Comercio. (28 de Noviembre de 2019). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/internet-conexion-ecuador-tecnologia-4g.html>
- El Comercio. (20 de Mayo de 2020). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/creditos-emergencia-reactivacion-economica-ecuador.html>
- El Telégrafo. (05 de julio de 2018). Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/inflacion-ecuador-junio-2018>
- El Universo. (15 de Abril de 2020). *El Universo*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/15/nota/7813689/caida-pib-2020-seria-similar-crisis-1999>
- Ellis, E. (6 de Marzo de 2020). *Alimentaryá*. Obtenido de Alimentaryá: <https://alimentosecuador.com/2020/03/24/alimentos-congelados-convenientes-y-nutritivos/>
- Enriquez, C. (6 de Diciembre de 2018). *Líderes*. Obtenido de Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-comercio-ecuador-inec-negocios.html>
- Envagrif. (2010). *Envasados Agrícolas y Frutales, Compañía Anónima*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de http://www.envagrif.com/nosot_esp.htm
- Flacso Mipro. (19 de Noviembre de 2011). *Boletín mensual de análisis sectorial de las Mipymes*. Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/f3aum4sgz8ls6rsximf6khej5eeefz.pdf>
- Frutas Si. (2014). *Misión y Visión*. Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de <http://www.frutasi.com.ec/>
- Geoinnova. (23 de Julio de 2020). *Geoinnova*. Obtenido de Geoinnova: <https://geoinnova.org/blog-territorio/ecologia-y-cuidado-del-medio-ambiente/#:~:text=Es%20decir%2C%20es%20la%20biolog%C3%ADa,conservar%20los%20diferentes%20recursos%20naturales.>
- Iberdrola. (01 de Enero de 2020). *Iberdrola*. Obtenido de Iberdrola: <https://www.iberdrola.com/talento/que-es-gestion-del->

- Sinnaps. (01 de 01 de 2020). *Sinnaps*. Obtenido de Sinnaps:
<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/matriz-mckinsey>
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2011). Recuperado el 12 de Mayo de 2015, de
www.sib.gob.ec
- Víctor, S. (2016). *Pulpa de frutas y concentrados e países bajos*. Obtenido de
<http://docplayer.es/12105495-Pulpa-de-frutas-y-concentrados-en-paises-bajos-parte-uno-informacion-del-mercado.html>
- Zambrano, E. (2016). *Estudio de mercado para la producción y comercialización de itahaya en Santo Domingo*. Santo Domingo: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo.

Apéndice A. Cronograma

Objetivos / Fechas	2020		2021		2022		2023		2024	
	1S	2S								
Análisis y diagnóstico interno y externo										
Desarrollo de filosofía empresarial										
OLP1. Incrementar las ventas en 10% para los próximos cinco años										
OCP1.1. Identificar potenciales clientes en provincias cercanas e incrementar la cuota de participación en el mercado.										
OCP1.2. Estructurar e implantar a mediados del año 2021 un esquema comercial que permita potencializar y dinamizar el margen de ventas.										
OCP1.3. Establecer un análisis periódico de las variaciones existentes entre el costo y el presupuesto de ventas.										
OLP2. Potenciar el mercado de hogares en 25% dentro de los próximos cinco años										
OCP2.1 Destinar un presupuesto de al menos el 15% de la utilidad generada, para la capacitación e investigación de nuevas tecnologías.										
OCP2.2. Desarrollar el mercado hogares con 500 nuevos clientes en un año.										
OCP2.3. Posicionar a la pulpa de fruta, dentro de las cuatro pulpas preferidas entre los consumidores del nicho de hogares.										
OLP3. Reducir la contaminación ambiental en los próximos dos años de los residuos que se obtienen de la materia prima procesada										
OCP3.1. Realizar anualmente actualizaciones en los procesos de producción.										
OCP3.2. Investigar acerca la optimización del residuo de las frutas y su potencial uso en otras industrias.										
OCP3.3 Elaborar un plan de responsabilidad social.										

Figura A1. Cronograma.

Apéndice B. Maquinaria y Equipos



Figura B1. Despulpadora.

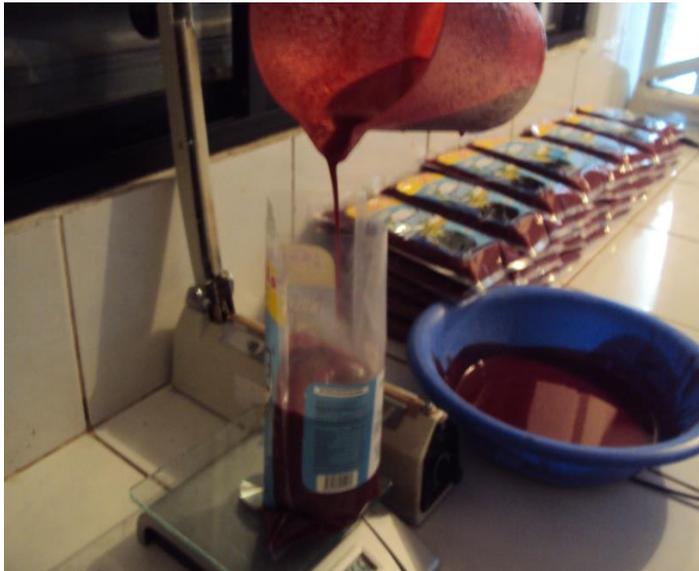


Figura B2. Báscula Electrónica.



Figura B3. Empacadora.



Figura B4. Cuarto frío.

Apéndice C. Estado de Situación Financiera

Tabla C1

Estado de Situación Financiera

Estado de situación financiera		
Madrigal		
al 31 de diciembre		
	2018	2019
Activos		
Activos Corrientes	38,960	46,192
Propiedad planta y equipo	72,459	112,433
Otros activos no corrientes	16,822	11,290
Total de activos	128,241	169,915
Pasivo y Patrimonio		
Pasivos corrientes	19,472	28,436
Pasivos no corrientes	2,943	8,330
Patrimonio de los accionistas	105,826	133,149
Total Pasivo y Patrimonio	128,241	169,915

Apéndice D. Estado de Resultados Projectados

Tabla D1

Estado de Resultados Projectados

	Proyección				
	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS					
Ventas	118,216	121,171	124,201	127,306	130,488
OTROS INGRESOS					
Optimización de residuos de producción	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
COSTO DE VENTAS					
(-) Costo total de comercialización	50,360	50,864	51,372	51,886	52,405
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	70,256	72,780	75,374	78,042	80,784
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS					
(-) Gastos Implementación de Plan Estratégico	1,780	1,780	1,780	1,780	1,780
(-) Salarios y comisiones	40,800	40,800	40,800	46,200	46,200
(-) Combustible	480	504	528	552	576
(-) Planes telefonía móvil	1,080	1,080	1,080	1,260	1,260
(-) Depreciación	4,250	3,050	3,050	3,050	3,050
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	48,390	47,214	47,238	52,842	52,866
UTILIDAD OPERACIONAL	21,866	25,566	28,136	25,200	27,918
(-) Gastos financieros	120	120	120	120	120
UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJ.	21,746	25,446	28,016	25,080	27,798
(-) 15% Part. Trabj y Empl.	3,262	3,817	4,202	3,762	4,170
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	18,484	21,629	23,814	21,318	23,629
(-) 25% Imp. Renta	4,621	5,407	5,953	5,330	5,907
UTILIDAD NETA	13,863	16,222	17,860	15,989	17,722

Apéndice E. Estacionalidad Promedio

Tabla E1

Estacionalidad Promedio

	Venta acumulada	Pesos Promedio
Enero	31,279.50	7.60%
Febrero	44,243.30	10.75%
Marzo	25,105.18	6.10%
Abril	28,181.15	6.85%
Mayo	33,054.11	8.03%
Junio	30,668.90	7.45%
Julio	33,063.45	8.03%
Agosto	39,579.80	9.62%
Septiembre	33,254.83	8.08%
Octubre	36,024.40	8.75%
Noviembre	39,338.93	9.56%
Diciembre	37,734.70	9.17%
Total	411,528.25	100.00%

Nota: En la tabla D1 se puede identificar las ventas acumuladas de manera mensual para los años 2018, 2019 y hasta el mes de agosto del año 2020, la estacionalidad promedio ayudará a determinar las ventas mensuales y con esto poder obtener un escenario de costos más cercano a la realidad, en donde se considera el peso promedio ponderado debido a que por la naturaleza del producto existen meses en donde las ventas tienden a ser mejores debido a diferentes variables.

Apéndice F. Proyección de ventas

Tabla F1

Proyección de Ventas

	2021	2022	2023	2024	2025
Enero	8,985.38	9,210.01	9,440.26	9,676.27	9,918.18
Febrero	12,709.37	13,027.10	13,352.78	13,686.60	14,028.77
Marzo	7,211.73	7,392.02	7,576.82	7,766.24	7,960.40
Abril	8,095.34	8,297.72	8,505.17	8,717.80	8,935.74
Mayo	9,495.15	9,732.53	9,975.84	10,225.24	10,480.87
Junio	8,809.97	9,030.22	9,255.97	9,487.37	9,724.56
Julio	9,497.83	9,735.28	9,978.66	10,228.12	10,483.83
Agosto	11,369.73	11,653.97	11,945.32	12,243.96	12,550.05
Septiembre	9,552.81	9,791.63	10,036.42	10,287.33	10,544.51
Octubre	10,348.40	10,607.11	10,872.29	11,144.09	11,422.70
Noviembre	11,300.53	11,583.04	11,872.62	12,169.43	12,473.67
Diciembre	10,839.70	11,110.69	11,388.46	11,673.17	11,965.00
Total	118,215.94	121,171.34	124,200.62	127,305.64	130,488.28

Nota: Para la elaboración de la proyección de ventas, se ha considerado oportuno tomar en cuenta una tasa del 2.5%, mismo que es 1% menos que la tasa pronosticada por el FMI que es altamente conservadora en función a la situación actual del país.

Apéndice G. Impacto en Ventas por Covid - 19

Tabla G1

Impacto de Ventas

	Variación Interanual Ventas			Ventas 2020
	Ventas 2019	Variación	%	
Enero	9,310.20	1,010.30	11%	10,320.50
Febrero	12,860.40	3,295.40	26%	16,155.80
Marzo	10,765.90	-6,981.52	-65%	3,784.38
Abril	11,271.60	-8,142.15	-72%	3,129.45
Mayo	11,745.41	-5,819.76	-50%	5,925.65
Junio	10,128.30	-2,818.20	-28%	7,310.10
Julio	17,850.60	-8,819.85	-49%	9,030.75
Agosto	19,809.40	-7,874.20	-40%	11,935.20