



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MAGIC FLAVORS S.A. EN LA  
CIUDAD DE QUITO, PARA EL PERIODO 2020 - 2025**

**Autor: María José Romero Jurado**

**Director: Marco Vinicio Pazos León**

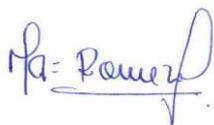
**2021**

**Quito, Ecuador**

## Certificación

Yo, Romero Jurado María José, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan serán de exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, el reglamento y las leyes.



---

María José Romero Jurado

Yo, Marco Pazos, declaro que, personalmente, conozco que el graduando: María José Romero Jurado es la autora exclusiva de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal.



---

Ing. Marco Vinicio Pazos León MBA

## **Agradecimientos**

A mi querido Dios, por guiar cada paso en mi vida, y permitir cumplir todas las metas y sueños que he anhelado en el momento perfecto, viviré con la confianza de que todo lo puedo en ti que me fortaleces.

A Edna North, gerente general de la empresa Magic Flavors S.A., quien ha valorado todo el trabajo y la lealtad entregados a lo largo de esta carrera profesional en la organización, y ha sido el mayor apoyo para el cumplimiento del presente logro.

A la Universidad Internacional del Ecuador, por colocar a los mejores docentes a disposición de la promoción XIII de la Maestría de Administración de Empresas, quienes aportaron, enormemente, en el desarrollo de esta nueva etapa profesional, en especial, a la Ing. Angela Pazmiño PhD y el Ing. Marco Pazos MBA.

A todos mis compañeros, excelentes profesionales, quienes contribuyeron con su conocimiento y con la alegría en cada hora de clase recibida, hicieron de este año y 8 meses una etapa inolvidable.

## **Dedicatoria**

A mis padres, quienes me dieron la vida y, desde entonces, no han dejado de cuidarme y desear lo mejor para mí. Sin importar la edad, sé que cuento con ustedes y cada logro que alcanzo los enorgullece, los amo.

A Hernando, mi amado esposo, y a María Paz y María Celeste, mis bellas hijas, les dedico este triunfo, pues son mi mayor tesoro e inspiración, gracias por el apoyo incondicional durante toda esta etapa y, sobre todo, por permitirme ser mejor cada día. Esto lo hago por ustedes, porque los amo, cuenten conmigo siempre.

A mis hermanos, por estar en los buenos y los malos momentos, los amo y los respeto. A mi querida suegra, por su apoyo y cariño, sé que se siente orgullosa de este logro.

## Índice de contenidos

Capítulo I.....	13
1.1 Antecedentes.....	13
1.1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Justificación práctica y delimitación .....	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo general .....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
Capítulo II .....	17
2.1 Marco teórico.....	17
2.1.1 Planificación Estratégica .....	17
2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica .....	18
2.1.3 La estrategia y la RSE .....	19
2.1.4 Taxonomía de la estrategia.....	20
2.1.5 Elección de estrategias .....	21
2.1.6 Pensamiento estratégico .....	25
2.2 Industria de alimentos en Ecuador.....	26
Capítulo III.....	29
3.1 Planteamiento .....	29
3.1.1 La organización .....	29
3.1.2 El negocio.....	31

3.2	Situación general .....	36
3.3	Visión, misión, valores y código de ética.....	38
3.3.1	Visión .....	38
3.3.2	Misión.....	38
3.3.3	Valores .....	38
3.3.4	Código de ética.....	38
3.4	Evaluación externa .....	40
3.4.1	Análisis del sector industrial .....	40
3.4.2	Amenaza de entrada .....	40
3.4.3	El poder de los proveedores .....	42
3.4.4	El poder de los compradores .....	43
3.4.5	La amenaza de los sustitutos .....	45
3.4.6	La rivalidad entre competidores existentes .....	46
3.4.7	Análisis PESTEL.....	48
3.4.8	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	57
3.4.9	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	58
3.4.10	Matriz de Perfil Referencial (MPR) .....	58
3.5	Evaluación interna .....	59
3.5.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	60
3.5.2	Administración y gerencia (A).....	60
3.5.3	<i>Marketing</i> y ventas (M).....	61

3.5.4	Operaciones, logística e infraestructura (O).....	62
3.5.5	Finanzas y contabilidad (F).....	63
3.5.6	Recursos humanos (H).....	63
3.5.7	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	64
3.5.8	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	64
3.5.9	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	65
3.6	Intereses organizacionales.....	66
3.6.1	Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....	66
3.6.2	Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	66
3.7	Formulación estratégica.....	68
3.7.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	71
3.7.2	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	75
3.7.3	Matriz de Boston Consulting Group (BCG).....	77
3.7.4	Matriz Interna – Externa (IE).....	79
3.7.5	Matriz Gran Estrategia (GE).....	80
3.7.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	82
3.7.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	85
3.7.8	Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	88
3.7.9	Matriz de Estrategias/ Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS) .....	89
Capítulo IV.....		93
4.1	Plan estratégico.....	93

4.1.1	Planificación y liderazgo.....	93
4.1.2	Liderazgo transformacional.....	94
4.1.3	Liderazgo transaccional.....	95
4.2	Planificación y mercado .....	95
4.3	Proceso de Planificación Estratégica.....	96
4.3.1	Objetivos a Corto Plazo (OCP).....	96
4.3.2	Recursos de los Objetivos a Corto Plazo .....	97
4.3.3	Políticas de estrategias .....	100
4.3.4	Estructura de la organización .....	103
4.3.5	Medio ambiente y Responsabilidad Social Empresarial .....	103
Capítulo V	.....	105
5.1	Conclusiones y recomendaciones.....	105
5.1.1	Conclusiones .....	105
5.2	Recomendaciones .....	106
6	Bibliografía .....	108
7	.....	108

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Empresas de saborizantes en Ecuador</i> .....	28
Tabla 2. <i>Amenaza de nuevos participantes</i> .....	41
Tabla 3. <i>Poder de los proveedores</i> .....	43
Tabla 4. <i>Poder de los compradores</i> .....	44
Tabla 5. <i>Amenazas de los sustitutos</i> .....	46
Tabla 6. <i>Rivalidad entre competidores existentes</i> .....	47
Tabla 7. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos</i> .....	57
Tabla 8. <i>Matriz del Perfil Competitivo</i> .....	58
Tabla 9. <i>Matriz del Perfil Referencial, compañías de saborizantes ecuatorianos</i> .....	59
Tabla 10. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i> .....	65
Tabla 11. <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i> .....	66
Tabla 12. <i>Objetivos a Largo Plazo para Magic Flavors S.A.</i> .....	67
Tabla 13. <i>Definiciones de estrategias alternativas</i> .....	69
Tabla 14. <i>Estrategias internas</i> .....	70
Tabla 15. <i>Matriz FODA de Magic Flavors S.A.</i> .....	73
Tabla 16. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción</i> .....	75
Tabla 17. <i>Matriz del Boston Consulting Group</i> .....	78
Tabla 18. <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Industria</i> .....	83
Tabla 19. <i>La Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico</i> .....	86
Tabla 20. <i>Estrategias retenidas y de contingencia</i> .....	88
Tabla 21. <i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los competidores de la industria</i> .....	90
Tabla 22. <i>Matriz de Recursos de Objetivos a Corto plazo</i> .....	98
Tabla 23. <i>Matriz de políticas y estrategias</i> .....	101

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	15
<i>Figura 2.</i> Eficiencia operacional vs. Estrategia. ....	19
<i>Figura 3.</i> Taxonomía de la estrategia. ....	21
<i>Figura 4.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	24
<i>Figura 5.</i> Participación de las ramas alimentarias respecto con el PIB no petrolero.....	27
<i>Figura 6.</i> Evolución trimestral del PIB en Ecuador 2017-2020. ....	48
<i>Figura 7.</i> Estimación de afectaciones en todos los sectores y subsectores.....	49
<i>Figura 8.</i> PIB. ....	51
<i>Figura 9.</i> Población y tasa de crecimiento según región natural. ....	52
<i>Figura 10.</i> Información de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.....	54
<i>Figura 11.</i> Retos de negocios en Ecuador. ....	55
<i>Figura 12.</i> Estrategias genéricas de Porter. ....	69
<i>Figura 13.</i> Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción. ....	77
<i>Figura 14.</i> Matriz del Boston Consulting Group. ....	79
<i>Figura 15.</i> Matriz Interna – Externa. ....	80
<i>Figura 16.</i> Estrategias de la Matriz de la Gran Estrategia. ....	81
<i>Figura 17.</i> Matriz de la Gran Estrategia. ....	82

## **Resumen**

Magic Flavors S.A. es una empresa ecuatoriana que se dedica al desarrollo y a la producción de saborizantes para la industria de alimentos, farmacéutica y zootecnia. La organización se encuentra en un proceso de crecimiento, pero debe enfrentar la realidad actual en la que los consumidores buscan tendencias de productos naturales; adicionalmente, la compañía se ha centrado en el cumplimiento de normas de calidad e inocuidad, y no ha implementado, en su gestión, requisitos administrativo financieros.

Para afrontar dicho crecimiento, la organización requiere sistematizar sus valores y su cultura organizacional, e implementar tendencias que le permitan obtener una ventaja competitiva, tales como la adopción de requisitos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Por consiguiente, el presente trabajo tiene como finalidad diseñar un plan estratégico a 5 años, basado en modelos estratégicos de industrias similares, de tal manera que se cuente con objetivos que influyan en la toma de decisiones, así como con una distribución de recursos adecuada para una planeación a corto, mediano y largo plazo. El proceso está diseñado en 3 etapas, la primera proporciona la entrada de insumos o información relevante para ser analizada, la segunda se trata del emparejamiento o la combinación de recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas externas, y la tercera, la etapa de decisión, plantea un análisis y un pensamiento determinante donde se instaura el propósito final de la planificación.

## **Abstract**

Magic Flavors S.A. Is a company located in Ecuador. This company focuses on the development and production of flavoring products in the food, pharmaceutical and zootechnic industry.

This company must face the current reality in which consumers are looking for trending products with natural ingredients. In addition, Magic Flavors S.A. Has been mainly focusing on complying with quality and safety norms however, this company has not been able to include any administrative finance requirements.

To be able to take on this challenge and help this company grow they must reassess their values and culture, as well as include current tendencies which will allow them to obtain a competitive advantage such as adding the requirements for environmental responsibility as a company. This assignment's main focus is to design a five years strategic plan based on strategic modules of similar industries, in which its main objective is to influence the decision making process, the adequate distribution of resources for a short, medium and long term.

This process is designed in three faces. The first one is to provide the entrance of supplies or relevant information to be analyzed. The second phase is to match or combine the resources and internal skills with opportunities and external threats. The third one is the face focusing on the decision where an analysis is proposed and strategic thinking where the final objective of the planification is put in motion.

## Capítulo I

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Planteamiento del problema

El mercado mundial está en una constante búsqueda de alternativas naturales alimentarias, y los factores sociales determinantes son genéticos, culturales y psicológicos que, unidos con los componentes del Sistema de Seguridad Alimentaria Nutricional, repercuten en la selección, el acceso, el consumo y la inocuidad de los alimentos (OMS, 2008). En Ecuador no difiere esta percepción, y el uso de saborizantes está ligado con un concepto de aditivos nocivos para la salud, esto no es totalmente cierto, pero hace que el consumo de estos productos esté en declive. Por ello, es importante establecer una gestión estratégica que le permita a la empresa desarrollar sus objetivos en consideración con su entorno de influencia.

Magic Flavors S.A. es una empresa con 18 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, esto en el desarrollo, la producción y la comercialización de saborizantes catalogados como aditivos para la industria alimenticia, farmacéutica y de zootecnia. El reconocimiento en el sector industrial se ha logrado gracias a su desempeño y valoración como proveedor calificado de empresas reconocidas del sector; actualmente, la organización cuenta con una certificación FSSC22000 que garantiza un Sistema de Gestión con enfoque en calidad e inocuidad, esta una de las mejores certificaciones en el sector alimenticio.

El Sistema de Gestión actual, que lleva 3 años de implementación, está instituido sobre una base de ISO 22000 como requisito de certificación, cumple los estrictos requerimientos para plantas de producción de alimentos, sin embargo, la gestión administrativa no está involucrada en dicho sistema, lo que la convierte en un obstáculo de desempeño y desarrollo eficiente de la organización.

Por ende, el crecimiento ha sido pausado, sumado esto con que su administración se ha llevado como una empresa familiar, sin una planificación formalizada y con 2 objetivos idealizados: cumplir requisitos de clientes para establecer una mejora continua y trabajar, responsablemente, con sus colaboradores.

El problema actual que enfrenta la compañía es que no cuenta con una gestión en la que se encuentre sistematizada su cultura organizacional, los objetivos estratégicos que pretende alcanzar no referentes a inocuidad, la claridad en la toma de decisiones y una distribución de recursos adecuada para una planeación a corto, mediano y largo plazo. Igualmente, la organización está consciente de que su crecimiento reflejado en ventas afecta la rentabilidad por el aumento de gastos, esto ha visualizado una evolución desorganizada de la empresa. Finalmente, la organización desea implementar RSE<sup>1</sup> a su gestión, pero existe una falta de conocimiento y competencia del equipo en este tema.

---

<sup>1</sup> Responsabilidad social empresarial se refiere al compromiso y las acciones de interés social que las empresas tienen para la comunidad.

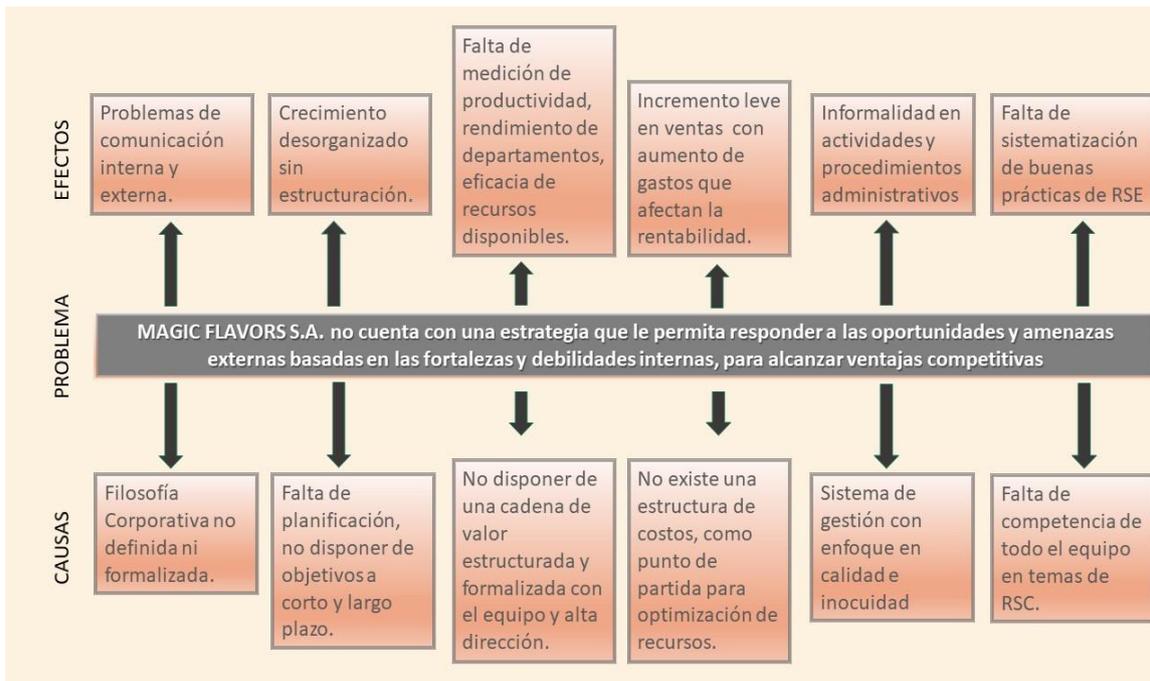


Figura 1. Árbol de problemas.

Fuente: elaboración propia

## 1.2 Justificación práctica y delimitación

La competencia de un profesional de Maestría en Administración de Empresas posibilita guiar los esfuerzos de las organizaciones hacia el cumplimiento de sus metas realizables a largo, mediano y corto plazo, y brindar herramientas de toma de decisiones asertivas y materializadas en una Planificación Estratégica (PE) que aporte beneficios de desarrollo eficiente y ventajas competitivas. Por ello, el presente estudio diseñó un plan estratégico para la empresa Magic Flavors S.A.

El Sistema de Gestión actual de Magic Flavors S.A. tiene un enfoque en calidad e inocuidad que prevalece sobre toda la organización, con objetivos de cumplimiento orientados, únicamente, en esta rama. No obstante, se identificaron algunos hitos no considerados que generan problemas o barreras al desarrollo de la compañía, esto debido a la informalidad en el desempeño del área administrativa y comercial, así como la carencia de fines comunes de crecimiento.

Conjuntamente, la alta dirección tiene un gran interés por cumplir con prácticas de responsabilidad social que no están sistematizadas dentro de su Sistema de Gestión como una cultura organizacional.

Así, el estudio asumió un enfoque cualitativo y un propósito descriptivo con un diseño de un plan estratégico, como unidad de análisis, en un periodo de 5 años, este contribuirá al desarrollo eficiente y eficaz de la empresa a través de los siguientes puntos.

- a. Análisis del sector y determinación del entorno de influencia.
- b. Revisión y análisis de estudios similares que apoyen la propuesta.
- c. Establecimiento de herramientas a utilizar para el planteamiento.
- d. Síntesis e ideas de guía para la industria.

Las delimitaciones de la presente investigación fueron: el estudio fue realizado en la empresa Magic Flavors S.A. en la ciudad de Quito, esto como unidad de análisis, y el diseño del plan estratégico estuvo enfocado en un desarrollo para los próximos 5 años.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para la empresa Magic Flavors S.A. en la ciudad de Quito para el periodo 2020 - 2025.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Diagnosticar la situación actual de la empresa Magic Flavors S.A.
- b. Analizar los modelos y los planes estratégicos que se aplican en la industria de saborizantes o industria alimenticia en Ecuador.
- c. Proponer el plan estratégico para el periodo 2020 - 2025 de la empresa Magic Flavors S.A. en la ciudad de Quito.

## Capítulo II

### 2.1 Marco teórico

#### 2.1.1 Planificación Estratégica

La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrado (Wirtz et al., 2007), constituye los caminos que conducen a la organización a la visión (D'Alessio, 2014), y consiste en la creación de una posición de valor única que requiere distintas actividades (Porter, 1998).

Dentro de una organización, la estrategia es un aspecto indispensable para la toma de decisiones de los líderes o directivos que tienen a cargo la gestión que, de forma sistemática, permite el cumplimiento de los objetivos y genera una posición de ventaja frente a los competidores.

El liderazgo no es más que la actividad o el proceso de influenciar a los individuos para que, voluntariamente, apunten al logro de los objetivos del grupo, entendido este como un sector de la compañía con intereses afines (Kotter, 1999); es la actividad encaminada a influir en las personas para alcanzar los propósitos del grupo (Terry, 1999).

La planificación es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de eventos (Lira, 2006). Es el proceso para definir el curso de acción y los procedimientos necesarios para conseguir los objetivos y metas (Cortés, 1998).

En tal marco, la PE es una herramienta que viabiliza que las organizaciones estén listas para enfrentar situaciones a futuro, y se apoyen en los líderes para la toma de decisiones y la orientación de sus esfuerzos hacia metas objetivamente planteadas para la eficiencia, la eficacia y la calidad (ILPES, 2011).

### **2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica**

La PE es un factor aglutinante que suma individualidades para formar un asunto mayor del que todos los sujetos son parte, brinda sentido a la dirección y facilita que el personal conozca hacia dónde quiere ir la organización, quién quiere ser y qué quiere hacer. Su importancia radica en comprender que cada actividad, por pequeña que sea, permite alcanzar el objetivo final o la suma de todos los esfuerzos (Delgado, 2015).

Una organización con una misión estructurada, un sentido claro de la dirección que desea tomar mediante la postulación de su visión, y una PE de sus objetivos y políticas, podrá desenvolverse, eficientemente, en el entorno en el que opera. Cuando todos los colaboradores de la empresa hablen un mismo lenguaje, conseguirán priorizar sus actividades para alcanzar los fines planteados.

La PE es un proceso dinámico instituido por medio del análisis de consecuencias de las causas y los efectos en un determinado tiempo, esto para apoyar que sus líderes tomen decisiones acertadas en una gestión proactiva y anticipada, de tal manera que se mantenga un enfoque en el futuro y en el presente, se refuercen en principios, se establezca una comunicación interdisciplinaria y se prioricen los recursos.

La eficacia en las operaciones empresariales tiene una relación directa con sus posiciones de costo y la diferenciación, por ende, con la rentabilidad entre los competidores. Algunas empresas han logrado reducir esfuerzos malgastados, aplicar tecnología de vanguardia, mantener motivados a sus colaboradores o gestionar con mayor suspicacia sus actividades administrativas (Porter, 1996). En el caso de pequeñas empresas, su crecimiento y supervivencia se dificulta porque no han logrado administrar estratégicamente, no tienen una planificación y resuelven sus problemas a la marcha.

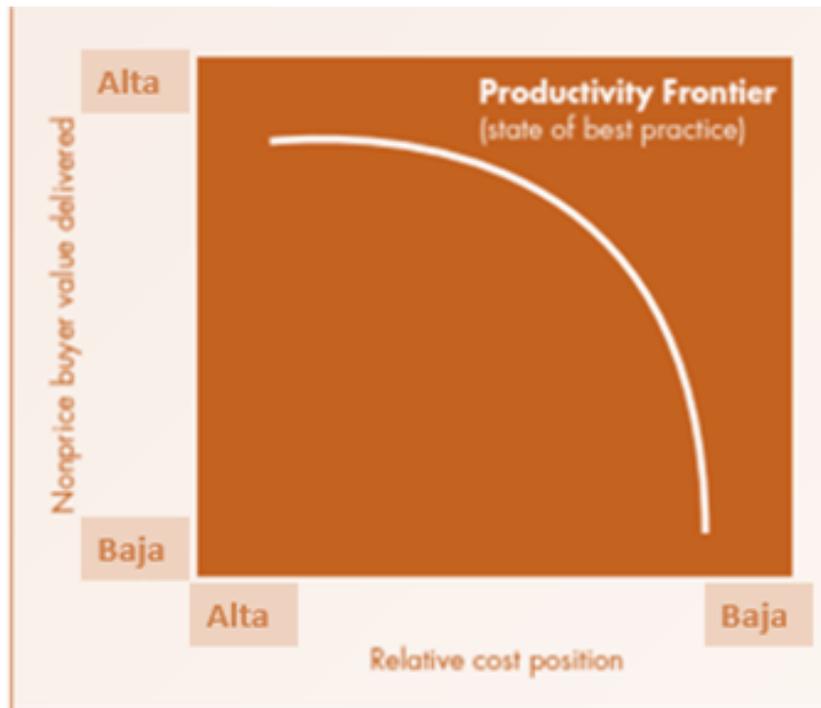


Figura 2. Eficiencia operacional vs. Estrategia.

Fuente: (Porter, 1996)

### 2.1.3 La estrategia y la RSE

Para cualquier empresa, la estrategia debe ir más allá de mejores prácticas; el objetivo es buscar una posición exclusiva y diferenciadora frente a los competidores, los clientes y la sociedad, en la que involucren dimensiones de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro en un trabajo acorde con la generación de un valor compartido. Los partidarios de la RSE consideran la obligación moral, la sustentabilidad, la licencia para operar y la reputación como argumentos de soporte que deben estar fundados en una interrelación entre la sociedad y una corporación, por lo tanto, deben estar anclados en las estrategias y las actividades de empresas específicas (Porter, 2006).

En América Latina, la RSE se ha lanzado como una herramienta de competitividad y desarrollo (Vives y Peinado-Vara, 2004). Por consiguiente, existen 2 perspectivas dominantes en el debate sobre RSE, por un lado, la ética empresarial, y por otro, la gestión empresarial,

estas requieren la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social, medioambiental, y la transparencia de la información respecto con los resultados logrados. Por ello, la RSE constituye un elemento integrante de la estrategia y tiene un doble propósito, lograr éxito comercial con la aplicación de valores éticos y respetar a los individuos, la comunidad y la sociedad (Villasmil y Prieto, 2013).

#### **2.1.4 Taxonomía de la estrategia**

Los intereses organizacionales son fines que la empresa intenta alcanzar para tener éxito y, básicamente, se concentran en la protección del capital de accionista, el aumento del retorno sobre la inversión, el incremento de la participación del mercado y el desarrollo de valores corporativos. Para alcanzar estos intereses, la organización debe considerar unos principios cardinales tales como las influencias de terceras partes que considera competencia, las alianzas estratégicas, los lazos pasados y presentes, el contra balance de intereses en relación con el histórico de los competidores y su generación de conflicto, y una conservación de enemigos para hacer más competitiva la organización. Tanto los intereses organizacionales como los principios cardinales deben ser analizados junto con la misión y la visión para estructurar los Objetivos a Largo Plazo (OLP) (D'Alessio, 2008).

Los OLP son los resultados que la organización pretende alcanzar luego de aplicar su estrategia para el cumplimiento de la visión planteada. Estos deben ser cuantitativos, medibles, claros, realistas, alcanzables y estar comprendidos por toda la compañía para conseguir el empoderamiento de los colaboradores hacia su cumplimiento, deben ser adecuados al giro de negocio y estar ajustados con el tiempo. En su establecimiento se consideran términos de crecimiento de ventas y de activos, productividad reflejada en beneficio o rentabilidad, términos de competitividad, diversificación y responsabilidad social.

Así, la estrategia puede clasificarse en estrategias genéricas competitivas, estrategias externas alternativas específicas y estrategias internas específicas.

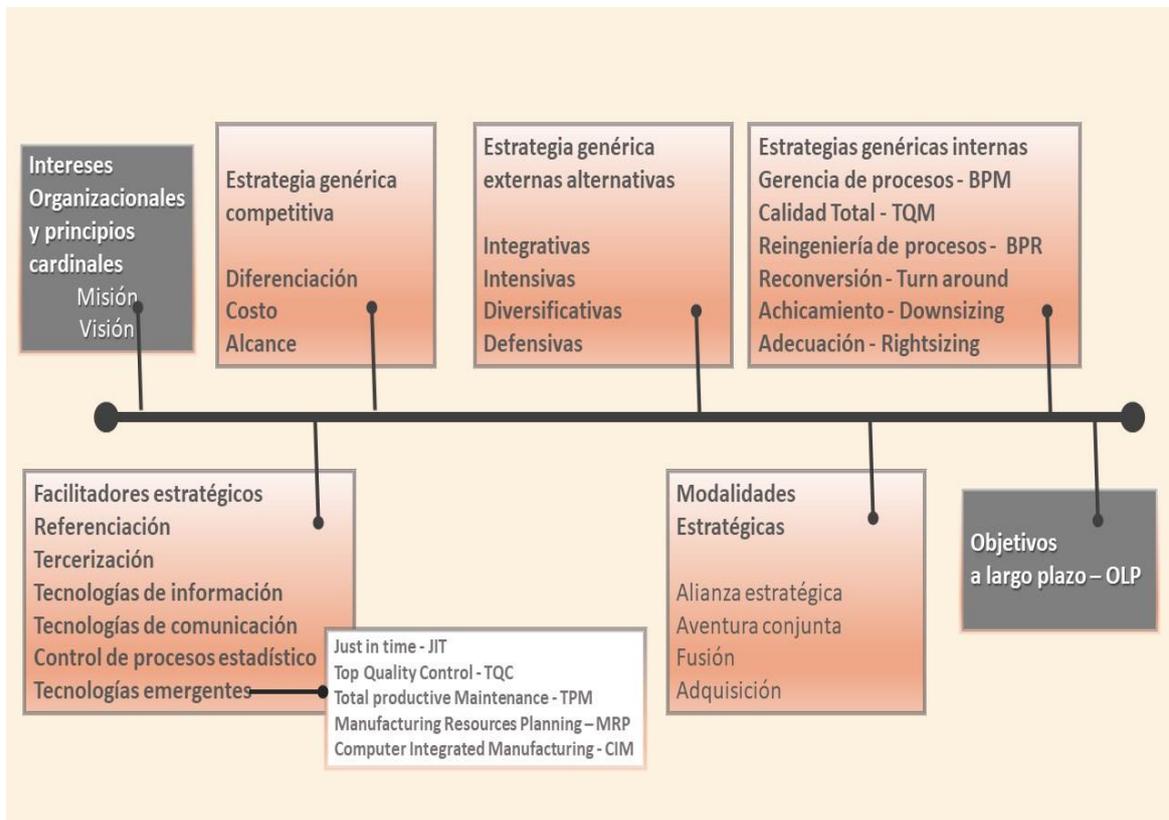


Figura 3. Taxonomía de la estrategia.

Fuente: (D'Alessio, 2008)

### 2.1.5 Elección de estrategias

La formulación del proceso estratégico implicó las siguientes 3 etapas.

- La primera que proporcionó insumos necesarios para ser analizados en las siguientes 2 etapas.
- La segunda que conformó el emparejamiento o la combinación de recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas externas.
- La tercera valorada como la etapa de salida o decisión, esta requirió un análisis y un pensamiento estratégico para revisar los insumos de la primera etapa, evaluar

las estrategias resultantes de la segunda etapa y establecer el objetivo final de la planificación.

#### ***2.1.5.1 Etapa de entrada***

Inicialmente se realizó una evaluación externa que incluyó un análisis del sector industrial, los sectores relacionados, y un análisis (P)político-gubernamental y legal, (E) económico y financiero, (S) social cultural y demográfico, (T)tecnológico, (E) ecológico y ambiental y (L) legal (PESTEL); asimismo, el el uso de las siguientes 3 matrices adicionales.

- Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).
- Matriz de Perfil Competitivo (MPC).
- Matriz de Perfil Referencial (MPR).

Posteriormente, se ejecutó una evaluación interna con elementos críticos de cada variable para comprender y resumir las fortalezas y debilidades encontradas. Se demanda realizar (A) administración y gerencia, (M) *marketing* y ventas, (O) operaciones y logística-infraestructura, (F) finanzas y contabilidad, (H) recursos humanos, (I) sistemas de información y comunicaciones, (T) tecnología e investigación y desarrollo (AMOFHIT), así como la matriz presentada a continuación.

- Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Finalmente, se determinaron los intereses organizacionales, para esto es necesario que la alta dirección tenga un pensamiento estratégico y fije sus intereses plasmados en las siguientes matrices.

- Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).
- OLP.

### ***2.1.5.2 Etapa de emparejamiento o combinación***

En esta etapa se solicitó el uso de 5 matrices para la evaluación externa e interna, estas pueden ser utilizadas todas o en una combinación según el criterio o la creatividad de los líderes de quienes depende la generación de la estrategia defensiva, ofensiva o neutra, de acuerdo con el uso de fortaleza, debilidad o amenaza; las matrices son las siguientes.

- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).
- Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).
- Matriz del Boston Consulting Group (BCG).
- Matriz Interna y Externa (IE).
- Matriz de la Gran Estrategia (GE).

Depende de la organización el empleo de estas herramientas como una teoría de juegos y simulaciones para enfrentar asuntos desconocidos e imprecisos al entrar en temas probabilísticos y no probabilísticos. Una vez elegidas, es importante efectuar la evaluación con base en los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja (D'Alessio F. , 2014). Las estrategias tienen la labor de crear ventajas competitivas para vencer a los competidores y visualizar su futuro, por ende, se deben elegir las mejores para cumplir con la visión.

### ***2.1.5.3 Etapa de salida o decisión***

Esta etapa demandó de las siguientes matrices.

- Matriz de Decisión Estratégica (MDE).
- Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).
- Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).
- Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).
- Objetivos a Corto Plazo (OCP).

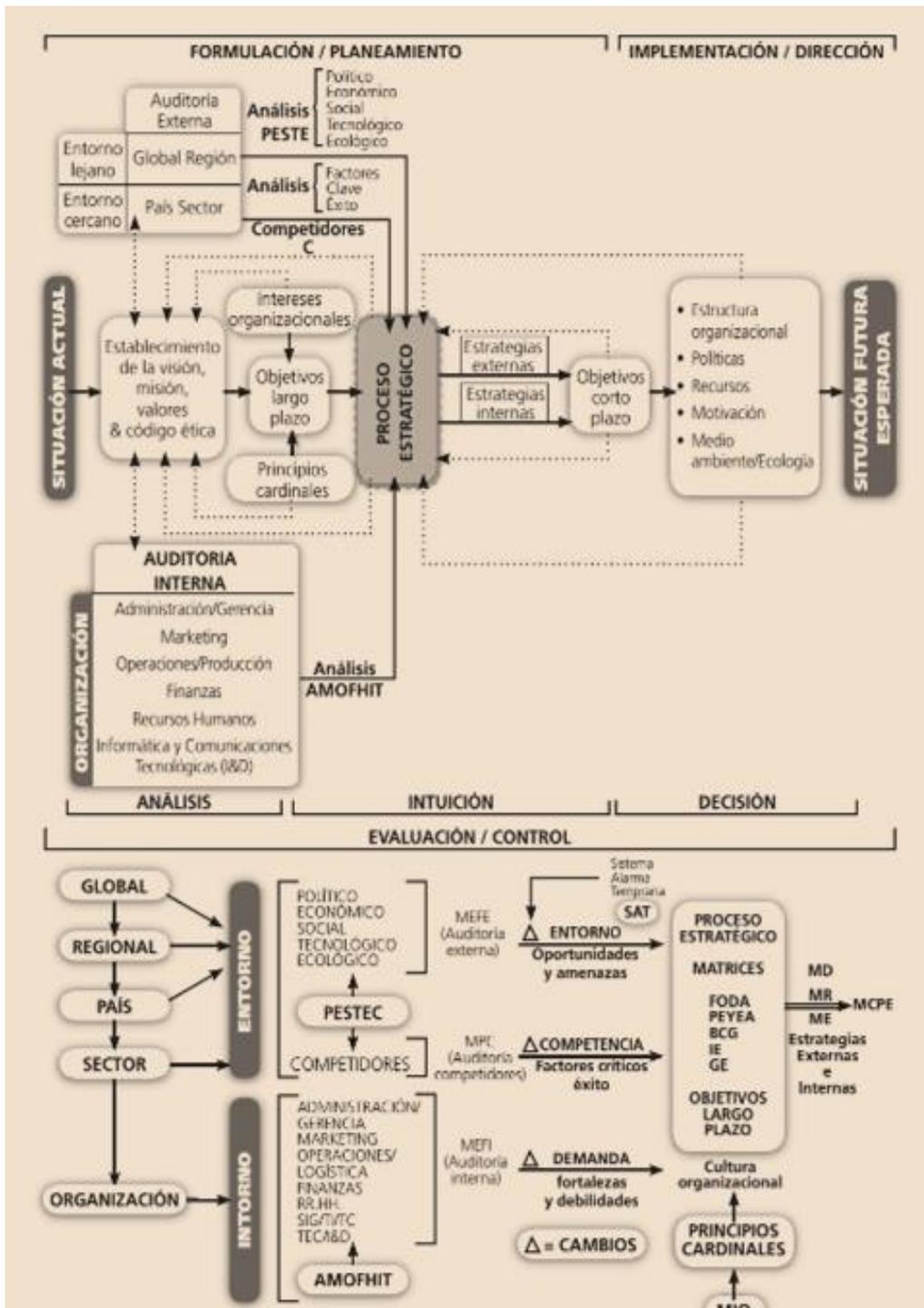


Figura 4. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Fuente: (D'Alessio, 2008)

### **2.1.6 Pensamiento estratégico**

Alcanzar una óptima planificación requiere tener un pensamiento estratégico, es decir, considerar que el potencial para mejores resultados demanda un compromiso de los empleados, necesita la socialización de las prácticas para reconocer la importancia de la interpretación subjetiva y la experiencia en el proceso de elaboración de la estrategia. Para ello se precisa valor y paciencia de los involucrados para generar recompensas en la localización del eslabón perdido entre la retórica de la estrategia y su ejecución, esto para cerrar la brecha entre saber y hacer (Liedtka, 1998).

Para evitar que todo el trabajo realizado en una PE termine como un documento archivado, y no tenga el reconocimiento de la Gerencia General, se necesita de una mejora continua que modifique el carácter de la PE y la convierta en gerencia estratégica o pensamiento estratégico para cubrir los siguientes atributos: una perspectiva sistemática, un propósito o intención estratégica, una inteligencia oportuna y pensar sobre el tiempo (Mintzberg, 1994).

La elaboración de la PE, llevada a cabo por los líderes y la dirección de la organización, necesita que exista un hilo conductor entre la perspectiva sistemática y el propósito estratégico, sin embargo, la importancia radica en la inteligencia oportuna, para lo que Burgelman (1991) afirmó que es "una manifestación importante de capacidad corporativa es la habilidad de una empresa de adaptarse sin tener que depender de la previsión de la gerencia superior" (p. 239).

## 2.2 Industria de alimentos en Ecuador

De conformidad con la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB), Ecuador, dentro de su realidad nacional, debe responder, en primer lugar, a la seguridad alimentaria nacional y, debido a sus condiciones naturales y la experiencia en el sector productivo y de exportación, es capaz de asegurar el acceso de nutrientes a la población; en segundo lugar, el país tiene la responsabilidad de la generación de divisas para sostener una economía dolarizada, en este sentido, se ha logrado superar al petróleo en producción de ingresos.

En consonancia con el Banco Central de Ecuador (BCE), la industria de alimentos y bebidas ha trabajado y desarrollado esta rama hasta alcanzar un peso del 42 % dentro de la manufactura no petrolera en el 2019, y esto se ha visualizado con crecimientos positivos, a excepción de 2009, 2015 y 2016, en los que se presentó un porcentaje entre el 0,2 y 0,4 % por índices y factores externos.

Para el segundo trimestre del 2020, el Valor Agregado Bruto (VAB) sectorial de este sector disminuyó en un 9,8 %, empero, es necesario hacer énfasis en las industrias manufactureras que asumieron un desempeño positivo interanual con procesamiento y conservación de camarón, elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos, elaboración de otros productos alimenticios e industrias manufactureras, esto según su importancia (Banco Central Ecuador [BCE], 2020).

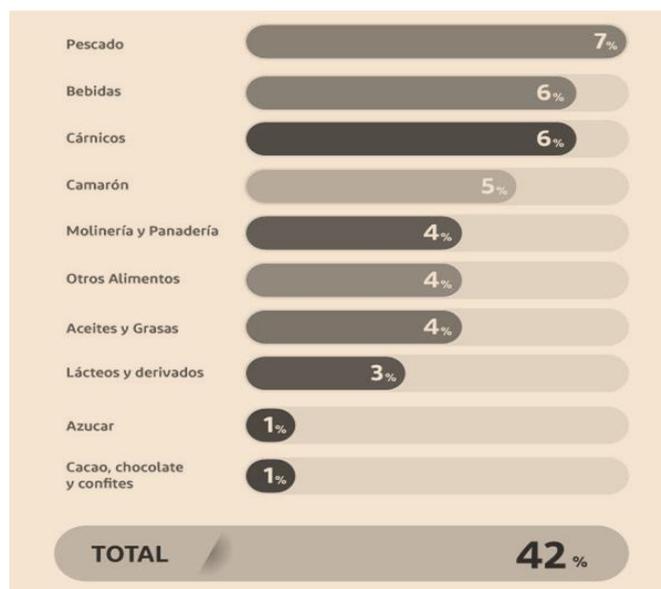


Figura 5. Participación de las ramas alimentarias respecto con el PIB no petrolero.

Fuente: (Expo Industrias, 2020)

Conforme con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en el *ranking* empresarial 2020, el *top 5* de empresas de la industria de alimentos y bebidas fue la Procesadora Nacional de Alimentos C.A.(Pronaca), Arca Ecuador, Nestlé Ecuador, La Fabril S.A., Cervecería Nacional CN S.A.

Con el crecimiento gradual de los ingresos, se ha incrementado la demanda de productos alimenticios en el país y con ello se ha desarrollado la industria de sabores, sin embargo, las tendencias por el consumo de productos de origen natural aún son de gran importancia para los consumidores que buscan salud y bienestar en sus dietas (Nielsen, 2015).

En Ecuador, al igual que en muchos lugares de América Latina, existe una predisposición a profesar las propiedades curativas de los alimentos naturales, por esto se ha desatado una búsqueda de alimentos funcionales que aporten beneficios y minimicen el riesgo de contraer enfermedades; por otro lado, existe la sugestión de que los alimentos procesados contribuyen con los altos niveles de mortalidad por su supuesta base de químicos (Del Greco, 2010). Así, las industrias de sabores que tienen presencia en Ecuador son las que se describen en la siguiente Tabla 1.

Tabla 1. *Empresas de saborizantes en Ecuador*

<b>Empresa</b>	<b>Productos y servicios</b>
Givaudan	Perfumería, sabores, ingredientes.
Firmenich	Perfumería, sabores, ingredientes.
IFF	Proteínas, sabores, extractos, fragancias finas, cuidados de tela, cuidados del cabello, cuidados del hogar.
Lucta	Aromas, fragancias, zootecnia.
Aditmaq	Sabores, fragancias, ingredientes industria alimenticia, maquinaria, nutrición animal, equipos pecuarios, seguridad alimentaria, empaques.
Florasíntesis	Fragancias, sabores, extractos naturales, materia prima, perfumería fina, bombas y atomizadores, colorantes, envases.
Disaromati	Sabores, ingredientes, fragancias.
Ecuessence	Saborizantes, frutas, vegetales y carnes deshidratadas, edulcorantes, colorantes, sistemas de dispensación, perfumería y cosmética.
Aromcolor	Sabores y fragancias químicas, colorantes y químicos textiles, cuidado personal y del hogar, maquinaria textil, farma.
Extractos Andinos	Saborizantes, colorantes, aditivos alimentarios, fragancias.
Gesticorp	Saborizantes, fragancias, colorantes, estabilizantes, nutrición animal.

Fuente: elaboración propia

## Capítulo III

### 3.1 Planteamiento

#### 3.1.1 La organización

##### 3.1.1.1 *Brief de la organización*

El saborista *senior* George R. North, de nacionalidad inglesa, después de una larga trayectoria y un reconocimiento internacional en la industria, viajó a Ecuador para cristalizar su sueño de crear su propia casa de sabores, así, fundó la empresa Magic Flavors S.A., el 28 de noviembre del 2002, como la única compañía con un laboratorio de investigación y desarrollo para la creación de sabores para la industria alimentaria, farmacéutica y zootecnia en Ecuador. La experiencia de 28 años en creación de sabores, junto con su empatía y profesionalismo, lo llevaron a entrenar a muchos saboristas alrededor del mundo, incluido al equipo técnico ecuatoriano que actualmente trabaja en la organización.

En 2004, su esposa, Edna North, asumió la Gerencia General luego de la desafortunada muerte del fundador y, desde entonces, ha tratado de implementar una gestión familiar en la organización, esto al ser responsable y comprometida con sus colaboradores. La confianza depositada en su equipo de trabajo la llevaron a implementar una jerarquía plana, evitar protocolos y obviar la sistematización de su gestión, pero, en años posteriores, se hizo necesario la implementación de ciertos requisitos de estandarización por exigencias de sus clientes.

Los primeros alcances de implementación para la gestión de la organización fueron el resultado de 3 estudios de investigación de tesis de pregrado realizadas por su equipo de trabajo del área operacional, por lo que fueron enfocados en gestión de calidad, seguridad y ambiente. No obstante, el objetivo de alcanzar una certificación de cumplimiento, con todos

los requisitos para la gestión orientada para la industria alimentaria, llevaron a todo el equipo a trabajar en la implementación de un Sistema de Gestión de calidad y seguridad alimentaria.

En 2018 la empresa alcanzó una certificación FSSC22000-V4, considerada una de las más importantes en el sector de los alimentos por su gestión centrada en inocuidad alimentaria, esto le abre muchas puertas a la organización dentro del sector de medianas y grandes empresas, cuyos requerimientos son más exigentes. Aun así, el Sistema de Gestión establecido está débilmente vinculado con la actuación administrativa y comercial, por ende, es complicado obtener objetivos de intereses en común.

La fabricación de saborizantes se ha vuelto, a escala industrial, indispensable en función del desarrollo de la industrialización mundial, el incremento demográfico y las tendencias sociales actuales. El aroma es un factor determinante en la aceptación de un alimento, por lo tanto, se vuelve una variable crítica dentro del diseño de productos alimenticios, por esto la necesidad tecnológica de su adición con el fin de obtener mejores características y mayor aprobación del consumidor.

En un inicio, los saborizantes fueron creados por los productores de alimentos, sin embargo, con el tiempo se especializó una industria y se desarrolló una carrera de saborista (Reineccius, 2016). Los saborizantes están considerados como aditivos alimentarios, son sustancias agregadas a los alimentos, en cantidades moderadas, con el objeto de modificar sus propiedades organolépticas. Son percibidos, principalmente, por los sentidos del gusto y el olfato, y por los receptores generales del dolor y el tacto que recibe e interpreta el cerebro; su producción se da por formación de síntesis química y, en este caso, se les conoce como saborizantes artificiales, o por obtención de materiales de origen vegetal o animal, es decir, saborizantes naturales (FAO, 2008). Existe un tercer grupo que, aunque no lo acredite el Codex Alimentarius, es conocido como saborizantes idénticos a los naturales, sustancias

adquiridas por síntesis y aisladas por procesos químicos a partir de materias prima de origen animal o vegetal (Estrada, 2006).

En tal óptica, el propósito de la organización es brindar soluciones a la industria alimenticia y farmacéutica a través del desarrollo de saborizantes que evoquen mejores características a los productos en el consumidor final. La aceptación del uso de saborizantes en el mundo actual, donde las tendencias están enfocadas al consumo de productos naturales, es un reto para la empresa, esta intenta romper estereotipos de productos nocivos para la salud con la innovación en ofertar productos funcionales y elaborados con responsabilidad en aspectos económicos, ambientales y sociales.

### **3.1.2 El negocio**

Magic Flavors S.A. trabaja para entregar productos que son la derivación de una sucesión de procesos ejecutados dentro de su Sistema de Gestión de seguridad alimentaria. Para el cliente, adquirir un saborizante, además de la personalización, tiene beneficios funcionales, implícitos a la investigación y desarrollo que generan una experiencia sensorial satisfactoria, así como beneficios emocionales que le agregan valor a la forma de fabricación y a las personas que lo utilizan. Esta rentabilidad suscita una ventaja competitiva ante otras empresas, no obstante, no han sido sistematizados ni comunicados, estratégicamente, para marcar una diferencia. La organización se considera una empresa ética, sólida e innovadora, cuyo objetivo es acompañar a sus clientes en el desarrollo de sabores que den vida a sensaciones, emociones e ilusiones, que dejen una huella indeleble en los consumidores. Su trabajo se desarrolla con el sustento de los siguientes 3 principios.

- Innovación: el trabajo de un grupo de saboristas reconocidos por la *British Society of Flavourists* en constante formación, la colaboración con otros profesionales (expertos en neurociencias, botánicos, agrónomos, ingenieros, etc), y un laboratorio de

investigación y desarrollo a la vanguardia, permiten estar al paso con las necesidades de la industria y de sus clientes para desarrollar productos alineados con las expectativas del mercado y de los consumidores.

- Calidad e inocuidad: la organización cuenta con enfoque de gestión de calidad e inocuidad que la llevó a obtener, en el 2018, la certificación “*Food Safety System Certification*” FSSC22000, esta basada en estándares de calidad reconocidos a nivel internacional, valida cómo todos los procedimientos, dentro de la organización, cumplen altísimos requisitos de calidad e inocuidad.
- Ética: el bienestar de sus colaboradores, de los clientes, de los proveedores, de la comunidad con la que interactúa, y del ambiente, se ha vuelto su prioridad.

La compañía considera, como su sello organizacional, la asistencia personalizada a sus clientes para ofrecer productos de alta calidad alineados con lo que espera el mercado.

La fuerza de los productos nace del servicio personalizado y atento que presta a sus clientes, y del objetivo propuesto de crear emociones profundas en relación con las expectativas y los deseos del consumidor.

La empresa, en su búsqueda por crear un sello, instituye, durante su proceso creativo, la posibilidad de que sus clientes vivan la experiencia *Magic*, una rutina sensorial, guiada por los saboristas, de co-construcción del producto, esta incluye estadía y recorrido por la planta de producción, brinda la “experiencia mágica” a clientes posibles y actuales de que creen su propio sabor; esto se ha sido prometedor en los resultados logrados.

La cadena de valor aún no ha sido identificada ni reconocida por la organización, empero, haber construido, en años, una red de proveedores confiable y lista para satisfacer sus necesidades, así como un grupo de producción y distribución eficiente, le ha posibilitado contar con una gran variedad de materias primas de primera calidad en tiempos breves, producir en cumplimiento de todos los requisitos establecidos y satisfacer tiempos de entrega; con base en ello, su cadena de valor se establece del siguiente modo.

### ***3.1.2.1 Logística de entrada***

Las materias primas utilizadas para sabores naturales y artificiales tienen todo tipo de influencias externas, especialmente, en fenómenos ambientales extremos y la inestabilidad económica mundial. Algunos materiales se emplean como ingredientes exclusivos para la producción de sabores y otros requieren una obtención de cultivo específico, lo que implica un encarecimiento del producto. La empresa mantiene un sistema de producción bajo pedido, esto se genera con la planificación de abastecimiento de los clientes. Desafortunadamente, existe un porcentaje bajo de clientes que han logrado establecer su planificación, esto le sugiere a la organización mantener presupuestos sumamente altos en inventarios para evitar quiebres de *stock* debido a que el 90 % de sus materiales e insumos no son producidos en el país.

### ***3.1.2.2 Innovación***

El *know how* de la empresa se centra en el desarrollo y la formulación de productos y servicios para personalizar las ofertas y cumplir con requisitos específicos de los clientes, la mayor ventaja competitiva se centra en la personalización de productos. La innovación es el pilar fundamental para la estrategia de la organización, referente esto con su búsqueda por lograr una sostenibilidad.

### ***3.1.2.3 Operaciones***

Magic Flavors S.A. opera con una planta de producción ubicada en la ciudad de Quito; el establecimiento actual de procesos está centrado en el cumplimiento de todos los requisitos de buenas prácticas de manufactura y seguridad alimentaria. En el último año se han sistematizado algunas buenas prácticas ambientales y sociales que han cuestionado el actual Sistema de Gestión, con el anhelo de perfeccionar la gestión e incluir aspectos de

responsabilidad social corporativa que, hasta el momento, se han realizado inconsecuentemente.

#### ***3.1.2.4 Logística de salida***

Existen intermediarios en la venta de productos que, hasta ahora, han sido considerados como clientes y no como intermediarios *per se*, de estos no se tienen determinadas las políticas conforme con la relación comercial, el uso de producto, el uso de marca, etc.

#### ***3.1.2.5 Marketing y ventas***

Hasta la fecha no se han formalizado actividades de *marketing* en la empresa, pues las actividades comerciales no están claramente definidas, y están siempre dirigidas y sometidas a la aprobación de Gerencia General, lo que limita su desempeño.

Aun así, la empresa ha invertido mucho, en el último año, en la identificación de marca en el mercado, de esto resultó un cambio en el logo de la compañía, nuevos diseños de empaques y papelería, construcción en pie de una nueva página web, registro de marca corporativa, patente de un producto y la creación de la experiencia *Magic*, concerniente esta con visitas programadas de clientes, asociaciones y academia para mostrar la gestión de la empresa, brindar asesorías de saborizantes y realizar co-construcción de productos, esto ha permitido afianzar lazos comerciales.

#### ***3.1.2.6 Servicio postventa***

Con la nueva administración comercial se ha logrado obtener un vínculo emocional con el cliente, esto mediante la formación y la competencia del personal, la atención inmediata de los clientes, las soluciones referentes al *core business* y la red de contactos.

### **3.1.2.7 Infraestructura**

La planta de producción cuenta con estándares altos de requisitos de buenas prácticas de manufactura y, por varias ocasiones, ha sido bien calificada por profesionales competentes en el sector industrial. Está bien acompañada por el servicio cálido que se brinda, durante la estadía en planta, a clientes y visitantes, por ello, se ha transformado la creencia errónea de que una empresa *Business to Business* (B2B) no puede ofrecer una experiencia, por ende, se pretende instaurar y registrar la experiencia *Magic* como un valor agregado.

Actualmente, la compañía tiene interés en ampliar la planta de producción, por lo que este objetivo fue considerando dentro del plan estratégico desarrollado, puesto que se adquirió el galpón contiguo a la planta para cubrir la necesidad de falta de espacio de almacenamiento y producción.

### **3.1.2.8 Desarrollo tecnológico**

La empresa tiene interés por adaptarse a la industria 4.0, pero, por la falta de priorización de objetivos y los abundantes proyectos por efectuar que tiene cada departamento, sumados con los de la alta dirección, se hace lejano su cumplimiento. El sistema que actualmente se maneja ha sido aprovechado y suficiente hasta el momento, sin embargo, en el crecimiento de la organización, se ha evidenciado la falta de productividad que genera dicho sistema.

### **3.1.2.9 Abastecimiento**

La compañía cuenta con un procedimiento de selección, evaluación y monitoreo de proveedores, este contiene requisitos que le han permitido tener excelentes relaciones comerciales y han garantizado el abastecimiento.

Todos los materiales químicos aromáticos son importados desde Europa y Estados Unidos, de los que se cuenta con *back ups* en Colombia y Perú para evitar quiebres de *stock*; las

importaciones se realizan directamente, pero sin estrategias de comercialización y logística debido a la falta de un puesto de trabajo con la competencia en esta área, esto disminuye la eficiencia en este rubro.

Todos los materiales solventes, rellenos e insumos son adquiridos con proveedores locales, quienes tienen un excelente servicio por las condiciones y las políticas de trato a proveedores de la empresa; tampoco se logra efectividad en este rubro por falta de un puesto de trabajo que realice mejores negociaciones comerciales y optimice recursos, pues, hasta la actualidad, no había sido valorado esto por la Gerencia General.

### **3.2 Situación general**

Hace 18 años, Magic Flavors S.A se originó como una empresa ecuatoriana de inversionistas extranjeros en el mercado de la comercialización, la producción y el desarrollo de saborizantes para la industria de alimentos, farmacéutica y zootecnia. Fue la primera empresa que estableció técnicos saboristas en el país para investigación y desarrollo de nuevos productos con base en los requerimientos del mercado y del cliente, esto en valoración de requisitos específicos de los pequeños, medianos y grandes productores nacionales e internacionales.

En su desarrollo, la empresa instauró su *know how* como un valor agregado a la comercialización y la elaboración de saborizantes, por ende, se generó la implementación de innovación y asesoría técnica relacionada con la aplicación del sabor y como un aporte en el diseño o mejora de productos terminados, esto llevó a ganar sus primeros clientes. La apertura de mercado fue compleja y, sumada con la informalidad de trabajo en el área comercial, se logró un crecimiento no planificado y desorganizado, en vista de que, por un lado, se ganaban nuevos clientes como resultado del trabajo en nuevos proyectos y, por otro lado, se perdían clientes por no mantener un seguimiento y una estrategia. Aun así, la

empresa incrementó su porcentaje de ventas hasta un 10 % anual, información que confundió a la administración por muchos años, así se pasó por alto el grave problema de pérdida de clientes y la participación en el mercado.

Luego de una reestructuración del departamento comercial, la Gerencia General se propuso trabajar para remediar la percepción de desatención de los clientes, por consiguiente, en la actualidad se ha logrado una fidelidad y excelentes relaciones comerciales, se han recuperado clientes, se han ganado nuevos clientes y se alcanzó un crecimiento anual del 20 %.

Las ventas en el 2019 fueron de \$ 1 397 807 de dólares de clientes nacionales segmentados por sectores en relación con el total de las ventas, distribuidos estos en 62 % empresas de *snacks*, 12,50 % empresas del sector de lácteos, 10,25 % empresas de confitería, 6 % empresas de repostería y panadería, 1 % empresas de cereales y pastas, 0,90 % empresas farmacéuticas y 0,20 % de zootecnia. Las zonas de más influencia de compra han sido Quito y sus alrededores y, a pesar de que la mayor participación de industria de alimentos se encuentra en Guayaquil, aún no ha sido explotado este sector por falta de planificación.

Las ventas de exportación actuales recaen sobre un solo cliente en Perú y no superan los 10 000 dólares anuales. Este mercado no ha sido estudiado ni explotado y, en el último año, ha existido el interés de clientes actuales por promover consumos nacionales de sabores en consumos regionales que incluyen a países como Colombia, Brasil, Bolivia, Guatemala y México, pero no se cuenta con una estrategia de logística y atención a estos proyectos.

### **3.3 Visión, misión, valores y código de ética**

#### **3.3.1 Visión**

La compañía se proyecta como una empresa sólida, ética y responsable con el ser humano y la naturaleza. La ciencia, la técnica y la creatividad contribuirán siempre a la creación de productos funcionales, naturales, innovadores y de alta calidad nutricional.

#### **3.3.2 Misión**

Su esencia es la armonía, fruto de un quehacer ético y responsable aplicado a un modelo productivo y de gestión, donde prevalece la calidad y el bienestar de sus colaboradores, aliados y de la comunidad. Desarrollan sabores y aditivos que generan sensaciones mágicas y únicas, en línea con una alimentación sana.

#### **3.3.3 Valores**

Magic Flavors S.A. es una empresa sólida e innovadora, y guiada por 2 valores fundamentales: eticidad y bienestar. Estos valores se traducen en una búsqueda de la armonía a través del respeto por sus empleados, proveedores y clientes, el medio ambiente, y las comunidades a su alrededor.

#### **3.3.4 Código de ética**

El Código de Ética de la organización fue estructurado, recientemente, por la dirección y socializado, externamente, por medio de la página web; esta detalla los principios corporativos empresariales para que brinden mayor confianza y certeza a las partes interesadas al ser implementados continuamente. El objetivo es instituir normas mínimas de comportamiento, en cumplimiento con leyes locales aplicables dentro de un marco referencial útil para actuar, elegir y decidir en prioridad de sus intereses, como empresa, sobre los

intereses personales o de otra índole. Este Código de Ética está conformado por 12 secciones compuestas de la siguiente manera.

1. Promoción de los derechos humanos y de los derechos de los trabajadores

Incluye relaciones con colaboradores, derechos humanos, comunicación interna, acoso, hostigamiento, amenazas y violencia, y conductas que pueden constituir delitos.

2. Bienestar

Por una cultura del respeto, salud y seguridad en el ambiente de trabajo, desarrollo humano y promoción de una cultura colaborativa.

3. Compromiso con su cadena de suministros

Incluye trato con proveedores.

4. Información confidencial y propiedad intelectual

Definición de información confidencial, secretos empresariales y reconocimiento de la propiedad intelectual.

5. Calidad e inocuidad

Prioridad por la búsqueda del bienestar del consumidor, extensión de responsabilidad a proveedores y promoción del desarrollo de nuevos productos con enfoque saludable.

6. Transparencia

Recursos financieros, expedientes y recursos contables, y ámbito comercial.

7. Conflicto de interés

Definición de acciones que están totalmente rechazadas.

8. Uso de bienes de la empresa y conductas que pueden constituir delitos patrimoniales

Protección e involucramiento de los grupos de interés.

9. Competencia leal

Con prioridad de buscar el desarrollo del sector.

10. Cero corrupción

Incluye apartados de sobornos o corrupción, obsequios, gastos y artículos promocionales.

#### 11. Relaciones con la comunidad y el medio ambiente

Contiene lo referente con el medio ambiente y relacionamiento con la comunidad vecina a las operaciones.

#### 12. Vigencia

Circunscribe la fecha de emisión del código desde que se hizo vigente.

### **3.4 Evaluación externa**

#### **3.4.1 Análisis del sector industrial**

El modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter apoya la evolución y la identificación de las fuerzas o variables que ejercen presión en el mercado y determinan el nivel de competitividad que existe en la industria en la que se pretende operar. Este modelo es el que se utilizó para el análisis del sector. Amparar a la empresa con las 5 fuerzas y moldear estas para su propio beneficio es fundamental para la estrategia; las fuerzas competitivas más fuertes fijan la rentabilidad de un sector y se convierten en los elementos importantes de la estrategia (Porter, las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

#### **3.4.2 Amenaza de entrada**

En concordancia con Porter (2008), el ingreso de nuevos competidores ejerce fuerza sobre el precio, el costo y la tasa de inversión, por lo tanto, esto limita la rentabilidad potencial del sector. Aun así, la empresa ha logrado reducir la amenaza de nuevos entrantes debido a la diferenciación del producto alcanzado por medio de un arduo trabajo que, además, consiguió incrementar el poder de marca y reputación de la organización. El *know how* es reconocido como un valor intelectual de la compañía y la experiencia suma la base de datos que esta mantiene para su desarrollo eficaz.

Conforme con los requisitos de capital, las buenas prácticas de manufactura, sobre todo en el sector industrial, requieren de cumplimientos con normativa para industria de alimentos e industria química, a la vez, demandan tomar en cuenta las políticas restrictivas gubernamentales, la implementación de una gestión de proveedores que incurre en gastos operativos altos y limita la entrada de nuevos proveedores, por ello la importancia de este criterio. Otro criterio puntuado fue el acceso desigual a los canales de distribución, en donde los nuevos participantes y clientes potenciales tendrán acceso a estos, lo que resalta la importancia estratégica de definir las fronteras del negocio y hace que esta fuerza sea alta. Igualmente, otro criterio valorado fueron las ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño, esto circunscribe a las nuevas empresas el aprovechamiento en costos por volúmenes de producción, en confianza de la posibilidad de una integración hacia atrás. El elemento que menos destacó en el análisis fue la economía de escala por parte de la oferta y de la demanda, en virtud de que se trata de productos en donde el cliente busca diferenciación, mientras el productor limita su volumen de producción, reduce regalías y restringe operaciones eficientes en esta.

Tabla 2. *Amenaza de nuevos participantes*

Crterios de valoración de la amenaza de nuevos participantes	Calificación /3	Importancia	Total
1. Economías de escala por el lado de la oferta: las organizaciones podrían optar por economías de escala para reducir los costos si existiera el aumento en el volumen de producto importado, lo que generaría mayores regalías y beneficios organizacionales.	1	5 %	0,05
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda: no existe un grado de diferenciación alto, pues los saborizantes tienen el mismo uso, por lo que su valor agregado tardará un tiempo en posicionarse en los consumidores.	1	10 %	0,1
3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor: para el cliente, el costo de cambio ocasionaría valor agregado del producto, e inferiría en trabajo a nivel de laboratorios de desarrollo, pruebas industriales, cambio de especificaciones, validaciones, cambios en etiquetado y cambios en registro sanitario.	2	20 %	0,4
4. Requisitos de capital: los requisitos de inversión son moderados, requieren infraestructura adecuada para operación como manufactura de alimentos, inventarios, créditos a clientes y gastos operacionales.	3	20 %	0,6

Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño: las nuevas empresas no pueden aprovechar ventajas independientes en costos, esto por volúmenes de producción, en vista de que no existirá integración hacia atrás.	3	10 %	0,3
Políticas gubernamentales restrictivas: en Ecuador existen políticas fiscales cambiantes, esto es un limitante, puesto que los aranceles, las tasas y los subsidios generan menor rentabilidad, esto sumado con la gran cantidad de trámites y licencias para la importación.	3	15 %	0,45
Acceso desigual a los canales de distribución: los nuevos participantes y clientes potenciales tendrán acceso a estos, lo que resalta la importancia estratégica de definir las fronteras del negocio y hace que esta fuerza sea alta.	3	20 %	0,6
		<b>100 %</b>	<b>2,5</b>

Fuente: (Asensio y Vázquez, 2009)

### 3.4.3 El poder de los proveedores

Los proveedores, tanto recolectores como transformadores primarios de productos agrícolas, poseen un cierto poder de negociación sobre las empresas agroalimentarias, esto con variaciones de unos subsectores a otros. Cuando existe una mayor concentración, este poder tiende a elevarse y los costes de cambio incrementan, la marca del proveedor se vuelve poderosa y hay la posibilidad de una integración hacia adelante, o puede suceder que los clientes no sean relevantes para el proveedor (Johnson y Scholes, 1997).

El 80 % de los materiales requeridos para la producción de saborizantes son de origen agroindustrial y químico, su producción es nula en el país, por ende, se requieren procesos de comercialización exterior, sea con proveedores locales o internacionales; en los 2 casos, generalmente, son distribuidores y pueden retener una gran parte del valor del producto, por tanto, infieren en costos altos. Un criterio de valoración importante es que los proveedores, especialmente cuando son distribuidores, no dependen fuertemente del sector para sus ingresos, pues al abastecer a muchos sectores extraen mayor utilidad.

La valoración de esta fuerza se debe, esencialmente, a que en el mercado de producción nacional no existe la posibilidad de encontrar productos sustitutos a los de los proveedores. Por ello, al tratarse de productos agrícolas o productos alimenticios primarios, es prácticamente imposible la obtención del producto final con el uso de una materia prima sustitutiva.

En lo que respecta con el nivel de concentración de los proveedores, este es bajo, es decir, son menos concentrados que los sectores a los que venden, por esto no suelen establecer mecanismos de cooperación para negociar con las empresas manufactureras.

Tabla 3. *Poder de los proveedores*

Criterios de valoración del poder de los proveedores	Calificación /3	Importancia	Total
1. Está más concentrado que el sector al que le vende.	2	10 %	0,2
2. Los grupos de proveedores no dependen, fuertemente, del sector para sus ingresos, al abastecer a muchos sectores extraen mayor utilidad.	3	30 %	0,9
3. Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor, especialmente de materias primas críticas para la calidad.	1	10 %	0,1
4. Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados porque se utilizan para el sector de aromas y fragancias.	3	20 %	0,6
5. No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor, esto influye cuando se usa en formulaciones, premezclas o productos de desarrollos registrados.	3	20 %	0,6
6. El grupo de proveedor puede amenazar, creíblemente, con integrarse en el sector de forma más avanzada.	1	10 %	0,1
		<b>100 %</b>	<b>2,5</b>

Fuente: (Asensio y Vázquez, 2009)

### 3.4.4 El poder de los compradores

La rentabilidad en una transacción, con 2 partes implicadas, depende del poder económico relativo de cada una de ellas. Cuando las empresas son capaces de capturar más valor, obligar a que los precios se reduzcan, demandar mayor calidad y solicitar requisitos especiales que incrementan costos en la otra parte, se considera una fortaleza del poder de los compradores. En el caso del sector de los saborizantes, los principales compradores son las grandes y medianas empresas de alimentos de consumo masivo que, a su vez, entregan su producto al consumidor final. Las ventas a este tipo de clientes suponen, para Magic Flavors S.A., más de un 80 % de la producción global, por lo que este poder se vuelve la principal fuerza competitiva.

En este análisis es importante no subestimar la amenaza de integración hacia atrás de los compradores, pues, por tratarse de empresas grandes y medianas, es cada vez más frecuente la presión para fabricar productos con su marca y que no se desplace la posibilidad de crecer en marca propia.

Por el contrario, la fuerza ejercida por el poder de negociación de los compradores tiene un punto de quiebre respecto con el grado de diferenciación de la marca, servicio o producto, en virtud de que el saborizante es altamente diferenciado al resto de aditivos alimentarios, esto eleva la puntuación en este criterio y limita el margen de negociación del comprador.

Tabla 4. *Poder de los compradores*

Criterios de valoración poder de los compradores	Calificación /3	Importancia	Total
1. Cantidad de compradores y volumen de compras por cliente: existe un alto número de compradores potenciales (empresas alimentos, farmacéuticas y zootecnia), lo que disminuye el poder de los compradores, pues el mercado al que se dirige la compañía está compuesto, en su mayoría, por empresas pequeñas, medianas y grandes.	2	20 %	0,4
2. Volumen de compras en relación con las ventas del proveedor: el volumen de compra del cliente será significativo al comercializarse al mayoreo.	2	15 %	0,3
3. Grado de diferenciación de la marca, servicio o producto: el producto saborizante es altamente diferenciado al del resto de aditivos alimentarios, lo que deja poco margen de negociación al cliente.	3	15 %	0,45
4. Costos generados para el cliente por cambiar de proveedor: los costos generados por el cliente al cambiar el producto son mayores, en empresas grandes, que sus ingresos al causar el producto; esto no representa cambiar.	2	10 %	0,2
5. Utilidades recibidas por cliente: las utilidades que la organización recibiría por cliente son la fuerza.	3	10 %	0,3
6. Posibilidad de que el cliente realice una integración hacia atrás: existe posibilidad de que las empresas constituidas para la elaboración de alimentos, farmacéuticas y zootecnia realicen gestiones de integración hacia atrás y aumenten su capacidad para negociar.	3	15 %	0,45
7. Importancia del producto para el cliente: el producto tendrá un valor agregado directo en mejorar la competitividad de empresas ecuatorianas, esto aumenta el interés del cliente por adquirirlo.	1	15 %	0,15
		<b>100 %</b>	<b>2,25</b>

Fuente: (Asensio y Vázquez, 2009)

### **3.4.5 La amenaza de los sustitutos**

En la industria de saborizantes, a los sustitutos se les conoce como contratipos, desarrollos elaborados con un perfil y características similares a las requeridas por el cliente, esto mediante varias formas. Lo anterior abre las puertas a la industria para desarrollar nuevos productos y cierra negocios cuando algún competidor ha logrado sustituir el producto que se mantenía en el mercado, por ello, en el análisis se estipuló en un término medio.

Existen otras líneas de productos que pueden ser considerados como sustitutos, tales como los condimentos, las premezclas, los sazoadores, los aceites esenciales, las oleorresinas y los extractos o fracciones que actualmente son conocidas en la industria alimenticia, farmacéutica y zootecnia. Por un lado, algunos provocan costos más altos como los aceites esenciales o costos más bajos como los condimentos y, por otro lado, tienen una ventaja relativa con su origen natural alineado con los requerimientos actuales de mercados.

En tal marco, el precio se valora como un factor bien puntuado, referente con criterios de valorización de productos sustitutos, a causa de que se convierte en elemento limitador de las políticas de precios de los saborizantes, sobre todo para productos de consumo masivo, no obstante, la disposición de los compradores a cambiar un producto por otro sustitutivo, en respuesta a cambios en dicho precio, depende de las prestaciones de este. Otro factor fundamental es el desempeño del producto sustituto, las ventajas que presentan los sabores son múltiples y superan las características ofrecidas, esto produce un valor agregado.

Un último factor bien puntuado es el costo generado para el comprador, pues el cambio por un producto sustituto, en el que se percibe una mayor amenaza, provoca que los consumidores sean más receptivos a las modificaciones de características de su producto y de su precio final.

Tabla 5. *Amenazas de los sustitutos*

Criterios de valoración de la amenaza de productos sustitutos		Calificación /3	Importancia	Total
1.	Costos del producto sustituto iguales o menores a los costos del producto del sector: los costos pueden ser menores, pero el cambio causa incertidumbre, lo que equilibra el concepto.	1	20 %	0,2
2.	Precios del producto sustituto iguales o menores al producto del sector: en cuanto a los precios, estos son similares a los mantenidos en el mercado, por esto se vuelven muy competitivos.	2	20 %	0,4
3.	Costos generados para el cliente por cambiar al producto sustituto: para las empresas constituidas para la elaboración de alimentos, farma y zootecnia, puede suponer la pérdida de clientes por la incertidumbre que causará en el mercado debido al posicionamiento del sabor, una variable crítica del producto.	2	20 %	0,4
4.	Inclinación o interés del cliente hacia el producto sustituto: el interés del cliente hacia el producto sustituto es alta, pues existe arduo empeño por reducir costos.	1	20 %	0,2
5.	Desempeño del producto sustituto igual o mejor que el producto del sector: los productos sustitutos pueden igualar o superar las características ofrecidas para suscitar valor agregado.	2	20 %	0,4
			<b>100 %</b>	<b>1,6</b>

Fuente: (Asensio y Vázquez, 2009)

### 3.4.6 La rivalidad entre competidores existentes

La demanda de los productos, generalmente, coloca a las empresas en situaciones de competencia, incluso, se pueden dar hechos de robo de negocios de los pares. La rivalidad es más intensa porque el crecimiento del sector es lento, lo que impulsa la lucha de participación de mercado.

Sin embargo, se equilibra por motivo de que las multinacionales no cuentan con presencia en el país y gestionan solamente con distribuidores, la producción nacional no cuenta con calidad y servicios ofertados de innovación y desarrollo, y los distribuidores minoristas no poseen con muchas opciones en su *brochure*.

Cabe añadir que la gestión de Magic Flavors S.A. en el mercado siempre ha sido transparente y de respeto frente a sus competidores, por ello, la reputación y el respeto son bien vistos, esto ha llevado a mantener relaciones comerciales y acciones de mutuo apoyo en

préstamos de materias primas, maquila de productos, elaboración de desarrollos y contratipos de productos, etc.

El criterio de mayor importancia para el análisis de rivalidad de competidores se concentró en la diferenciación y la diversificación de marcas, productos o servicios, esto involucra a la fuerza que ejercen las multinacionales en calidad y marca, mientras que en los productores nacionales refiere con el precio. En estos 2 ejes es donde se concentra el criterio para gestionar la rivalidad.

Asimismo, otros de los factores que destacaron en esta fuerza son el grado de concentración de los competidores, la posibilidad de crecimiento de la industria y la estructura elevada de costos fijos y marginales. Factores que, al relacionarse, generan limitaciones sobre la posibilidad de controlar a los competidores, esto desencadena una rivalidad entre ellos.

Tabla 6. *Rivalidad entre competidores existentes*

Criterios de valoración de rivalidad entre los competidores existentes	Calificación /3	Importancia	Total
1. Grado de concentración de los competidores: existen competidores identificados en el mercado objetivo.	2	15 %	0,3
2. Posibilidades de crecimiento de la industria o sector: existe crecimiento en el sector de alimentos, pero el sector de industria de saborizantes es bajo.	2	15 %	0,3
3. Estructura elevada de costos fijos y costos marginales. Los costos de almacenamiento son altos y, desde un principio contable, entre mayor cantidad de costos fijos y marginales, se reduce la rentabilidad.	2	15 %	0,3
4. Diferenciación y diversificación de marcas, productos o servicios. Mucha fuerza por parte de multinacionales en calidad y marca, y de los productores nacionales en precio.	3	15 %	0,45
5. Exceso de capacidad productiva: las empresas no pueden elevar su capacidad inmediatamente, pues no se encargan de la producción, sino de la importación de saborizantes o materias primas para la producción.	2	10 %	0,2
6. Diversidad de competidores en marcas, precios y líneas de producto: no existe una alta diversidad de competidores, por ende, la rivalidad es baja.	2	10 %	0,2
7. Desempeño o capacidad estratégica de los competidores. El desempeño es moderado y las estrategias son similares.	2	10 %	0,2

Existencia de fuertes barreras o impedimentos para salir del sector: las empresas que importen estos productos deben cumplir con sus			
8. obligaciones técnicas contraídas y tendrán que desprenderse de magnos inventarios si buscan salir del negocio, porque estarán sujetos a las normas y requisitos por ley establecida por la Superintendencia de Compañías.	2	10 %	0.2
		<b>100 %</b>	<b>1,97</b>

Fuente: (Asensio y Vázquez, 2009)

### 3.4.7 Análisis PESTEL

El presente análisis pretendió identificar y clasificar las fuerzas o los principales factores del entorno que pueden afectar a la organización, cuyas variables pueden actuar de manera individual o combinada, pero, estratégicamente, pueden ser usadas en conjunto como un motor principal de cambio (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Sobre las fuerzas P (políticas), la situación, al término del primer trimestre del 2020, fue complicada a nivel mundial, esto debido a la emergencia sanitaria por el Covid-19 que ha desestabilizado los sectores políticos y económicos. Ecuador ha sido la excepción, según el BCE, la suspensión de actividades productivas afectó, negativamente, a la economía ecuatoriana y, para el segundo trimestre, el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en 12,4 % en relación con el 2019, la mayor caída trimestral observada desde el 2000.

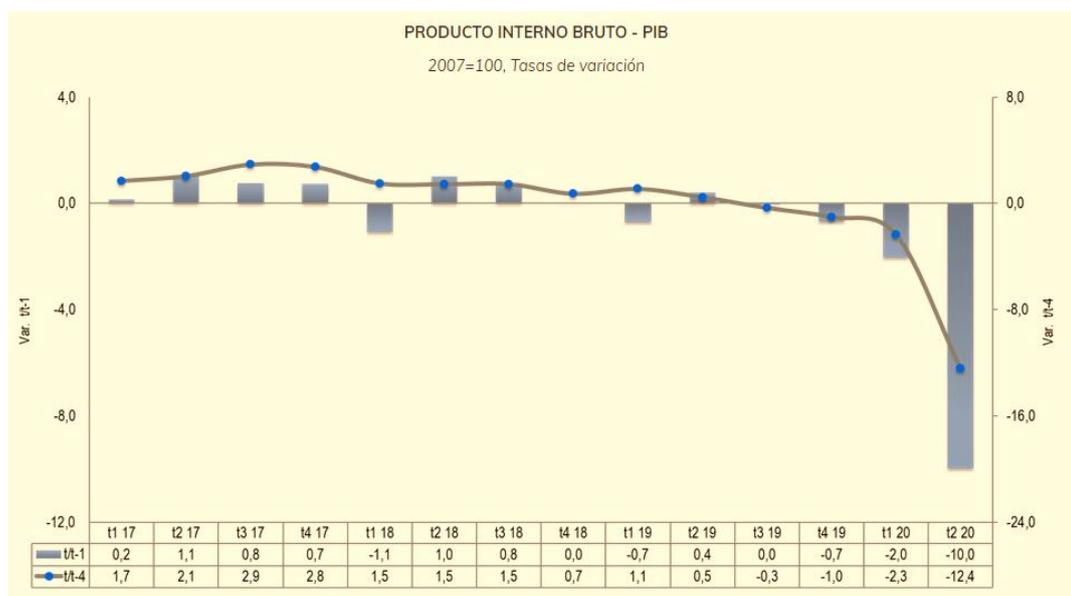


Figura 6. Evolución trimestral del PIB en Ecuador 2017-2020.

Fuente: (Banco Central Ecuador [BCE], 2020)

La emergencia sanitaria llegó a complicar el escenario político y económico de Ecuador, el país venía de un proceso de recuperación de los eventos ligados con el paro de octubre del 2019, donde el Gobierno no pudo concretar su propuesta referente con los subsidios de combustibles, así como la aplicación de medidas por sus compromisos con el Fondo Monetario Internacional (FMI).

En el informe emitido por el Banco Mundial, con el apoyo del BCE, sobre la evaluación de daño y pérdidas por afectaciones del paro nacional del 3 al 14 de octubre de 2019, se estimó que el monto total fue de \$ 821,68 millones de dólares, de los que el valor de los daños fue de \$ 120,07 millones y el valor de las pérdidas de \$ 701,62 millones. La mayor afectación fue en los subsectores del comercio con 23,9 %, energía e hidrocarburos con 22,8 %, turismo con 10,0 %, la industria con 9,5 % y el transporte con 9,3 %, entre los de mayor relevancia. Cabe destacar que para el subsector de la industria, el relevante en este análisis, se apreciaron afectaciones en \$ 78,24 millones de dólares, \$ 0,11 millones en daños y \$ 78,13 millones en pérdidas, esto perjudicó, en su totalidad, al sector privado.

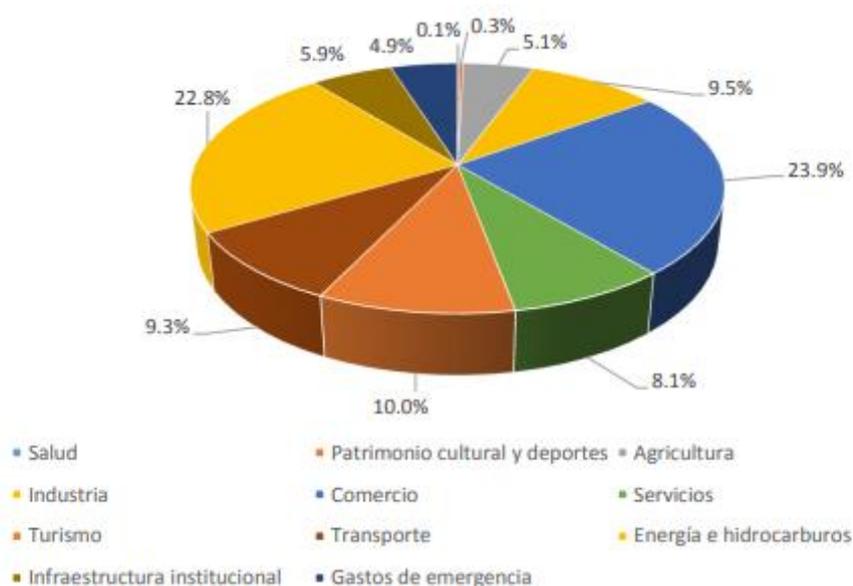


Figura 7. Estimación de afectaciones en todos los sectores y subsectores.

Fuente: (Banco Mundial, 2019)

Conjuntamente, se puede destacar que Ecuador enfrentó un escenario político incierto por la proximidad de las elecciones presidenciales y legislativas en febrero y abril del 2021. Por ello, la conclusión de este análisis, acerca de las fuerzas P (políticas, gubernamentales y legales) más importante, es que, para enfrentar la pandemia y el año electoral, el Gobierno local y seccional debe apostar por promover los sectores productivos, aun los no tradicionales, incluidas la pequeña y microempresa para la reactivación del país, por lo que se debe volcar el interés de la organización en buscar nuevas oportunidades de negocio.

Las fuerzas E (económicas), en relación con sus índices, mostraron, en el primer trimestre del 2020, una tasa de variación negativa del 2,4 % en el PIB, en vinculación con el primer trimestre del 2019, y una reducción del 18 % de la producción nacional de petróleo, principal fuente de ingreso por exportación, esto por problemas de infraestructura por la erosión del río Coca.

Luego de una cuarentena, como medida de prevención de la pandemia, hubo pérdida de empleos y una tasa de desempleo urbana de 4,95, un riesgo país de 2,688 al 22 de julio 2020, y una baja del petróleo que desencadenó una reducción más pronunciada en los ingresos y en el PIB, indicadores que revelaron que la situación económica financiera del país es compleja (Banco Central Ecuador [BCE], 2020).

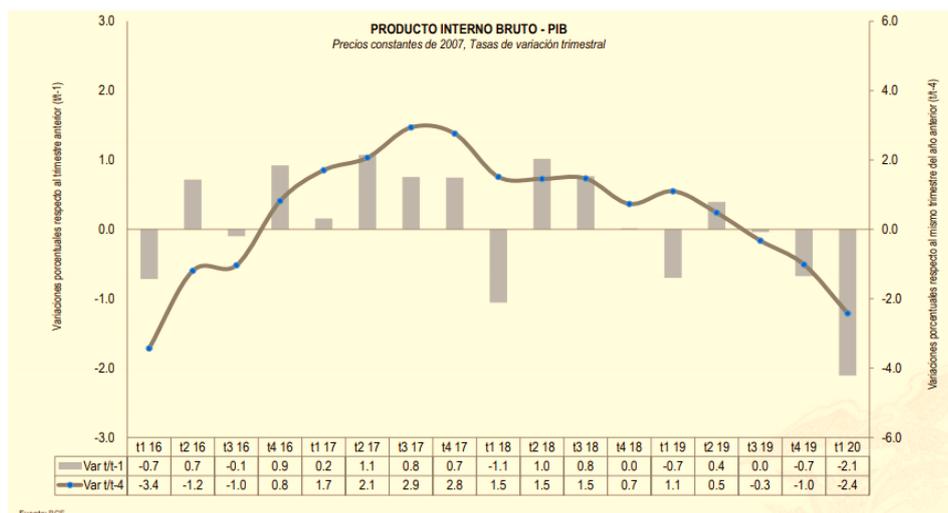


Figura 8. PIB.

Fuente: (Banco Central Ecuador [BCE], 2020)

El BCE, en sus estadísticas macroeconómicas, presentación coyuntural, estimó un crecimiento económico de 3,1 % para el 2021, esperado esto por un buen comportamiento de la recuperación del consumo de hogares, así como de las exportaciones e importaciones. Se mencionó que el PIB nominal de 2021 será de \$ 100,816 millones de dólares corrientes y \$ 67,539 millones de dólares constantes. Por su parte, el FMI aseveró, en sus proyecciones, que la economía ecuatoriana entraría en una fase de lento crecimiento de 2,4% promedio anual, en términos reales, en el periodo 2021 – 2025; esto muestra la complejidad de los escenarios económicos que debe afrontar el país en un mediano plazo (International Monetary Fund [IMF], 2020).

Ahora bien, en este análisis económico, para el diseño de una PE, se debe destacar la recomendación del FMI al sector privado sobre no perder de vista los siguientes aspectos para mantener una recuperación sostenible: manejo eficiente de inventarios, control de la competencia desleal por contrabando, desfases de costos unitarios por la reducción de la producción, y costos del dinero expresados en las tasas de interés y de los servicios financieros.

Análogamente, sobre las fuerzas S (sociales, culturales y demográficas) de Ecuador, se debe indicar que el país tiene una población cerca de los 15 000 000 de habitantes, cuyo ritmo de crecimiento es menor al de décadas pasadas, esto por cambios sustanciales en la estructura de sus hogares. Sin embargo, esta realidad no es uniforme dentro del país, pues el crecimiento en la zona urbana es superior al de zonas rurales y dista en cada región, donde el mayor peso poblacional está en la costa (Villacis y Carrillo, 2012).

Regiones naturales	2001*	2010	Tasa de crecimiento
Costa	6 098 086	7 236 822	1,90 %
Sierra	5 463 907	6 449 355	1,84 %
Amazonía	548,419	739,814	3,33 %
Insular	18 640	25 124	3,32 %
Zonas no delimitadas	27 556	32 384	1,79 %
<b>Total</b>	<b>12.156.608</b>	<b>14.483.499</b>	<b>1,95 %</b>

Figura 9. Población y tasa de crecimiento según región natural.

Fuente: (Villacis y Carrillo, 2012)

Así, Villacis y Carrillo (2012) mencionaron que la realidad demográfica actual de Ecuador es de un lento crecimiento, destacaron que las mujeres cada vez tienen menos hijos, la natalidad y la mortalidad tienen tendencias de reducción, existen menos casamientos y más divorcios, y migración internacional, factores influyentes en el proceso de envejecimiento de la población y la reducción de su tamaño.

En concordancia con los temas socioeconómicos, y con base en estadísticas del INEC (2020), se referenció a Ecuador como un país cada vez menos pobre, esto sobre el indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), donde el índice de pobreza fue del 60,1 % al 2010, del 69,3 % en el 2001 y del 84,3 % en 1990, a lo que se atribuye las mejores condiciones que se presentan en el país, menos desigualdad, más acceso a servicios básicos y mayor interconexión.

Conforme con los temas geográficos, continua el proceso de urbanización, pero a ritmos decrecientes, donde el mayor grado de urbanización se da en la provincia del Guayas que tiene el 84,49 % de la población del área urbana. Adicionalmente, las cifras del país con menor migración interna son que el 5,8 % de ecuatorianos deciden cambiar de ciudad para vivir, el 6,1 % en 2001 y el 11,90 % en 1990 (Villacis y Carrillo, 2012).

Con el estudio de esta fuerza, se esperaría que Ecuador imite a otros países desarrollados y aproveche la ventaja demográfica para generar estrategias de intereses públicos y privados, por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), que pase a ser un país generador de empleos más productivos y sostenibles, reduzca la inequidad y pase a equidad transversal, y planifique y proyecte su crecimiento.

Así, las fuerzas T (tecnológicas y científicas) que impactan en la organización son las nuevas vías de comunicación que incluyen redes sociales y el acceso en todos los estratos de la población, así como las tendencias en la innovación y la adaptación de conocimiento para buscar una industria 4.0 (Registro Oficial 449, 2008).

La variación porcentual, entre 2019 y 2020, del acceso de internet en hogares es de 7,7, de personas que usan internet de 11,5, de la proporción de personas con celular activado de 3;

sin embargo, existe una reducción de 1.2 referente con el analfabetismo digital.

Indicadores de TIC 2020 (Nacional)	2019	2020	Variación (porcentual)	Significancia estadística*
Porcentaje de hogares con Acceso a internet	45,5	53,2	7,7	Sí
Porcentaje de personas que utilizan internet <sup>1</sup>	59,2	70,7	11,5	Sí
Proporción de personas que tienen celular activado	59,9	62,9	3,0	Sí
Proporción de personas que utiliza teléfonos smartphone <sup>2</sup>	76,8	81,8	5,0	Sí
Analfabetismo digital <sup>3</sup>	11,4	10,2	-1,2	Sí

(\*) No: significa que el indicador es estadísticamente igual en los dos periodos al 95% de confianza  
 Sí: significa que el indicador es estadísticamente diferente en los dos periodos al 95% de confianza.  
 Notas:  
 1. Personas que utilizan internet, se refiere a la población de 5 y más años que ha usado internet en los últimos 12 meses, desde cualquier lugar.  
 2. Porcentaje de teléfono inteligente. - se refiere a la población de 5 y más años con celular activado smartphone con respecto a la población de 5 y más años que tiene teléfono celular.  
 3. Nota: Se considera Analfabeta Digital a una persona de 15 a 49 años cuando cumple simultáneamente tres características: 1) No tiene celular activado 2) En los últimos 12 meses no ha utilizado computadora 3) En los últimos 12 meses no ha utilizado internet.

*Figura 10.* Información de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2020)

Respecto con la industria, la innovación, la reducción de costos y la experiencia del cliente son los 3 temas digitales clave, esto según Diego León, socio líder de consultoría EY, quien mencionó en su reporte, “tendencias tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador para el año 2020”, que los sectores bancarios, la educación y las telecomunicaciones aseguran tener un soporte tecnológico alto y medio alto, no obstante la mayoría de sectores productivos del país dicen tener un soporte tecnológico medio o bajo, cuyo principal desafío es el presupuesto disponible.

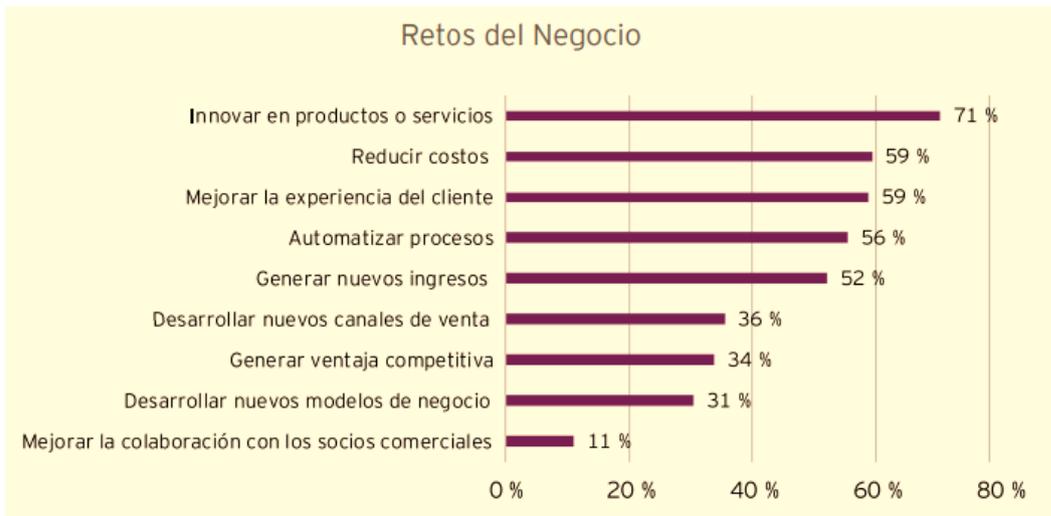


Figura 11. Retos de negocios en Ecuador.

Fuente: (DATTA, 2020)

Mientras en el mundo se habla de hiperautomatización y realidad aumentada aplicada a los negocios e industrias, en Ecuador recién se han popularizado tecnologías de *blockchain* y aplicaciones móviles para el comercio. Empero, la situación actual ha catapultado no solo a Ecuador, sino a todo el mundo a realizar avances tecnológicos, un asunto positivo para el desarrollo.

Sobre las fuerzas E (ecológicas, ambientales), en Ecuador, a partir del 2008, la naturaleza y sus elementos pasaron de ser recursos de valor para explotación por parte del hombre a elementos de responsabilidad del Estado y corresponsabilidad de los ciudadanos, esto mediante la actual Constitución que asigna y garantiza derechos a la naturaleza.

Complementariamente, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2010) afirmó que el cambio estructural en la distribución y la sostenibilidad, además de ser un reto prioritario, está en función de la promoción de un crecimiento sostenible.

Igualmente, según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES] (2009), la institucionalidad ambiental venía con un lento desempeño debido a discrepancias existentes entre instancias públicas, en donde se presentaba dispersión de competencias, ausencia de planificación, falta de acuerdos e inadecuada comunicación. Por ello, la nueva

Constitución estableció, en su Artículo 399, un sistema nacional descentralizado de gestión ambiental que tiene a cargo una Defensoría del Ambiente y la Naturaleza, y logra vigilancia, auditoría, intervención y control ambiental (Artículo 213), esto a través de la creación de la Superintendencia Ambiental.

En consonancia con los indicadores, Ecuador es el responsable del 0,15 % de emisiones a escala global y, pese a no ser uno de los grandes emisores, es un país vulnerable a los efectos del cambio climático y podría reducir hasta el 20 % de emisiones de gases de efecto invernadero de sectores energético, industriales, residuos y ganadería, comprometidos estos por su participación en Hábitat III, conferencia realizada en 2016 en Quito Ecuador (Ministerio de Ambiente y Agua, 2019).

En este orden de ideas, en las fuerzas L (legales) se incluyen todos los aspectos normativos que influyen, exclusivamente, sobre el negocio bajo análisis. En el país existe un marco constitucional con régimen económico, político, social, cultural y ambiental, por lo tanto, los deberes generales del Estado, en la Constitución del Ecuador (2008), incluyen políticas públicas, soberanía alimentaria, política económica, régimen tributario, política comercial, sistema financiero nacional, cuerpo jurídico, código orgánico de la producción, código orgánico territorial, entre los principales.

Algunas políticas de interés, para el diseño del plan estratégico, fueron el incentivo a la producción nacional y el consumo social ambientalmente responsable, estos profundamente detallados en el Artículo 284 de la Constitución (2008), así como la soberanía alimentaria que impulsa, en las pequeñas y medianas unidades, la producción agroalimentaria y pesquera para evitar la dependencia de importaciones de alimentos con políticas fiscales, tributarias y arancelarias como protección al sector agroalimentario y pesquero nacional. Lo anterior se encuentra detallado en el Artículo 281, y en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI) que, en su Artículo 54, incluye a sectores estratégicos para articular la

investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica con el aumento de la productividad (Palacios, Gonzalez y Bravo, 2016).

### 3.4.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La evaluación de factores externos fue utilizada como una herramienta para desarrollar las estrategias, esto para reunir y evaluar toda la información externa relacionada con la gestión de la organización, y ponderar los factores determinantes de éxito para considerarlos como oportunidades y amenazas.

Tabla 7. *Matriz Evaluación de Factores Externos*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
O1	El mercado global de los alimentos es creciente.	0,03	2	0,06
O2	Buena reputación de la marca.	0,04	2	0,08
O3	Nichos de mercado que aún no han sido atendidos por la empresa.	0,09	4	0,36
O4	Insatisfacción de los clientes de las otras empresas.	0,05	3	0,15
O5	Fidelidad de clientes existentes.	0,05	3	0,15
O6	Interés de clientes nacionales en promover abastecimientos regionales.	0,02	2	0,04
O7	Políticas de Gobierno que promueven el consumo nacional.	0,06	1	0,06
O8	Empatía de los consumidores con empresas socialmente responsables.	0,04	2	0,08
O9	Alianzas estratégicas para mejorar productos, servicios y cadena de valor.	0,03	1	0,03
O10	Ausencia de saboristas en Ecuador con aval y reconocimiento internacional.	0,10	4	0,40
O11	Tiempo de respuesta de los competidores frente a nuevos desarrollos.	0,09	4	0,36
Subtotal		<b>0,60</b>		<b>1,77</b>
<b>Amenazas</b>				
A1	Inestabilidad económica mundial a raíz de pandemia de Covid-19.	0,10	4	0,40
A2	Incremento de la competencia formal e informal.	0,03	3	0,09
A3	Tendencia creciente de la inflación que influye en el incremento del costo final.	0,04	2	0,08
A4	Inestabilidad económica generada por gobernantes.	0,02	2	0,04
A5	Tendencias a consumos de productos naturales.	0,08	3	0,24
A6	Ausencia de un respaldo jurídico de uso y gestión de suelo del sector industrial de ubicación actual.	0,03	2	0,06
A7	Fuerte rivalidad de la competencia (multinacionales).	0,04	4	0,16
A8	Productos que requieren un proceso exhaustivo para compras o nuevos proyectos	0,02	2	0,04
A9	Principales materias primas sin abastecimiento local.	0,04	4	0,16
Subtotal		<b>0,40</b>		<b>1,27</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,04</b>

Fuente: (D'Alessio, 2014)

La matriz de la organización cuenta con un total de 20 factores determinantes de éxito, de los que 11 son oportunidades y nueve son 9 amenazas. El resultado estuvo por encima del promedio 3,04, en el que se deben aprovechar mejor las oportunidades que el entorno presenta para poder capitalizarlas y considerarlas en la estrategia la neutralización de las amenazas.

### 3.4.9 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Adicional a la información obtenida de la MEF, se ejecutó la MPC, esto para inferir en la estrategia con sustento en el posicionamiento de los competidores del sector.

Tabla 8. *Matriz del Perfil Competitivo*

Ítem	Factores clave de éxito	Peso	Compañías multinacionales		Compañías producción nacional		Distribuidores minoristas	
			Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1	Abastecimiento y cobertura a nivel nacional.	0,05	4	0,20	3	0,15	1	0,05
2	Tiempo de respuesta.	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30
3	Innovación y tecnologías de investigación y desarrollo.	0,25	4	1,00	2	0,50	1	0,25
4	Atención personalizada.	0,10	1	0,10	3	0,30	1	0,10
5	Competitividad en precio.	0,20	2	0,40	4	0,80	3	0,60
6	Calidad de producto.	0,15	3	0,45	2	0,30	1	0,15
7	Fidelización de la marca.	0,05	3	0,15	2	0,10		
8	Condiciones de negociación.	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	<b>2,75</b>		<b>2,70</b>		<b>1,50</b>	

Fuente: (D'Alessio, 2014)

Los resultados de la matriz confirmaron que los factores clave de éxito poseen un 2,75 en primer lugar y una ventaja competitiva a las multinacionales, empero, la puntuación de las compañías nacionales, en la que tiene mayor presencia la organización, está muy seguida con 2,70; finalmente, los distribuidores minoristas están por debajo de la media con problemas en gestionar los factores clave de éxito.

### 3.4.10 Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Para el análisis de la MPR se consideró a Colombia y a Perú en primera instancia, debido a que son países de origen de mayor presencia en cuanto a distribuidores autorizados y

minoristas, a México y a Chile que son los países de origen de la mayor parte de casa de sabores aprobados como proveedores calificados regionales de multinacionales, a China por la logística que maneja en cadena de abastecimiento en el sector, y a Estados Unidos y países europeos por la calidad y el reconocimiento en el sector.

Tabla 9. *Matriz del Perfil Referencial, compañías de saborizantes ecuatorianos*

Ítem	Factores clave de éxito	Peso	Ecuador		Colombia y Perú		México y Chile		China		Estados Unidos / países europeos	
			Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1	Red de distribución a nivel nacional	0,20	3,00	0,60	2,00	0,40	2,00	0,40	3,00	0,60	3,00	0,60
2	Desarrollo e inclusión de clientes no atendidos	0,30	2,00	0,60	2,00	0,60	2,00	0,60	1,00	0,30	3,00	0,90
3	Innovación y tecnologías de la información.	0,10	2,00	0,20	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
4	Agilidad en el proceso.	0,10	3,00	0,30	2,00	0,20	2,00	0,20	2,00	0,20	2,00	0,20
5	Buenas prácticas de responsabilidad social.	0,05	1,00	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15	4,00	0,20
6	Precios competitivos.	0,15	3,00	0,45	3,00	0,45	2,00	0,30	2,00	0,30	2,00	0,30
7	Fidelización de la marca.	0,10	2,00	0,20	3,00	0,30	3,00	0,30	2,00	0,20	4,00	0,40
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	<b>2,40</b>		<b>2,45</b>		<b>2,35</b>		<b>2,15</b>		<b>3,00</b>	

Fuente: (D'Alessio, 2014)

La MPR, al valorar 7 factores determinantes, persuadió la subjetividad de los analistas y la concentración en temas específicos que pueden influenciar los resultados. Los países europeos y Estados Unidos son quienes tienen mayor ventaja, seguidos de Colombia y Perú en tercer lugar, y no muy distante de los primeros lugares se encuentra Ecuador, cuya ventaja tiene un valor adicional y es el reconocimiento que ha generado la industria a lo largo de los últimos años, finalmente, China, que no deja de ser un proveedor requerido por toda la logística a pesar de su baja referencia de calidad.

### 3.5 Evaluación interna

La evaluación interna constituyó la identificación de los aspectos inherentes de fortalezas y debilidades de la organización que, en función de la misión y la visión, son los que

contemplaron las bases para la formulación de la estrategia y serán fundamentales para contrarrestar las amenazas identificadas en el análisis externo. Para este análisis se tomaron en cuenta aspectos como la cadena de valor, las capacidades medulares, los productos y los procesos, esto sin dejar a un lado el liderazgo y la cultura organizacional (Porter, 2006).

### **3.5.1 Análisis Interno AMOFHIT**

El AMOFHIT es un análisis de cada una de las áreas de la organización, específicamente la (A) administración y gerencia, (M) *marketing* y ventas, (O) operaciones y logística-infraestructura, (F) finanzas y contabilidad, (H) recursos humanos, (I) sistemas de información y comunicaciones, (T) tecnología e investigación y desarrollo. Este análisis permitió considerar las principales fortalezas y debilidades, esto para establecer la decisión más favorable para la formulación de la estrategia.

### **3.5.2 Administración y gerencia (A)**

Actualmente, en Magic Flavors S.A., la Sra. Edna North es la gerente general, ejerce, principalmente, la función de representante legal de la empresa y posee un Sistema de Gestión sin una PE, pues este se basa, únicamente, en calidad e inocuidad, arroja parámetros e indicadores orientados a sus requisitos y no aporta indicadores de gestión administrativa y financiera, lo que constituye un aspecto desfavorable para su gestión. Aun así, la gestión que la Gerencia General ha efectuado, desde su inicio, ha sido siempre centrada en el bienestar de sus colaboradores, en la ética de su trabajo y la responsabilidad con el ser humano, pero existe una falta de sistematización y comunicación de buenas prácticas ligadas con la RSE.

El departamento administrativo está conformado por 2 personas que no cuentan con un direccionamiento adecuado de funciones, por esto, es necesaria la sistematización de sus procesos para que prioricen las actividades bajo un monitoreo y verificación de procedimientos administrativos.

### 3.5.3 *Marketing y ventas (M)*

Está representado por el departamento comercial que cuenta con 1 jefe comercial y 2 asesores, estos son una fuerza de ventas especializada y capacitada para brindar asesoría técnica. Es un departamento crítico para la empresa referente con el nivel económico, pero, al igual que el área administrativa, carece de una estructura correctamente sistematizada, en virtud de que el Sistema de Gestión documentado de la empresa solo está enfocado en calidad e inocuidad de producto. Adicionalmente, no se cuenta con un departamento de *marketing*, pero el actual jefe se ha encargado de estos temas en conjunto con la Gerencia General, esto para la toma de decisiones; estas son estrategias de mercadeo limitadas, sin planificación documentada, por ende, no permiten el reconocimiento de marca ni el conocimiento de sus operaciones.

Los clientes están reconocidos como grandes empresas multinacionales que valoran la personalización de productos en perfil aromático, cantidades, presentación y logística, además, tienen interés en promover abastecimientos regionales por consumo de productos naturales y de los que se tiene fidelidad, las medianas empresas que tienen un proceso exhaustivo para compras y nuevos proyectos, y las pequeñas empresas o artesanales que aprecian mucho la fuerza de ventas especializada y capacitada para brindar asesoría técnica. Es preciso mencionar que existe una concentración de clientes en la ciudad de Quito y sus alrededores, y preexiste una baja participación en Guayas, donde se ubica la mayor zona industrial del país.

Los productos ofertados están establecidos en 2 líneas de trabajo, saborizantes líquidos y saborizantes polvos, y subdivididos en genéricos, los que se ofrecen a varios clientes y los exclusivos que representan formulaciones únicas, de las que se pueden emitir cartas de confidencialidad; conjuntamente, se ofrecen servicios de desarrollo de productos nuevos y

distintivos, personalizados estos según los gustos y requisitos de cada cliente. Por consiguiente, se ha logrado buena reputación de la marca y la fidelidad de los clientes.

En tal línea, la competencia está determinada por compañías multinacionales de las que se tiene una fuerte rivalidad, a pesar de esto, dichas empresas tienen un tiempo de respuesta mayor por la ausencia de saboristas locales, esto es una oportunidad para la organización. Igualmente, las compañías nacionales y distribuidores minoristas que han generado insatisfacción de clientes por las limitaciones que presentan en flexibilidad y la falta de saboristas avalados para nuevos desarrollos.

#### **3.5.4 Operaciones, logística e infraestructura (O)**

En la organización, estas están dirigidas por 1 jefe de producción, 6 operarios a su cargo para ejercer procesos de producción, mantenimiento, recepción y despacho, y 3 personas para gestión y control de calidad. Se cuenta con una planta propia y ubicada en la ciudad de Quito, en el sector de Carcelén industrial y dentro del polígono industrial de Ponceano; esta posee 2 áreas, una de oficinas y espacios administrativos, y una de planta industrial en la que se realiza el desarrollo, la producción, el control de calidad y el almacenamiento de productos. Aun así, hay una ausencia de un respaldo jurídico de uso y gestión de suelo del sector industrial de ubicación actual, por lo que se requiere trabajar en prácticas de RSE que permitan apoyar al polígono industrial en la legalización municipal.

Así, la cadena de valor de la compañía implica un abastecimiento de servicios y materiales que representan un 20 %, mientras que el 80 % está determinado por un abastecimiento internacional, que se afecta con la tendencia creciente de la inflación influyente en el incremento del costo final.

El proceso operativo está totalmente documentado en el Sistema de Gestión, este tiene los requisitos más altos instituidos para plantas de alimentos, alineados con la Norma FSSC2200-

V5, y cuenta con manuales, registros y monitoreos que han viabilizado un correcto funcionamiento y admiten una mejora continua. Pese a que todo lo establecido ha sido suficiente hasta la fecha, con la visión de crecimiento de la organización se hace necesario una ampliación de la infraestructura con todos los requisitos precisos y una automatización de los procesos.

### **3.5.5 Finanzas y contabilidad (F)**

Esta área está organizada por un contador y un asistente financiero; las finanzas han estado basadas en la información y los criterios del contador, este ha asesorado a la Gerencia General para la toma de decisiones, no obstante, preexiste la ausencia de estructura definida de costos y gestión financiera, por ende, es fundamental una reorganización del departamento contable y financiero para una gestión que se adapte a la realidad de una empresa en crecimiento.

La situación financiera de la empresa venía estable hasta el 2020, en el que los indicadores financieros eran positivos y existían políticas de pagos de contado a proveedores, esto reflejaba un excelente nivel crediticio y respeto a la organización en el mercado. Pero, con la situación económica del país y la pandemia, sumado con un crecimiento sin planificación, se dio un descenso en los índices financieros.

La administración financiera está centralizada en el contador y la Gerencia General, los jefes de todas las áreas ejercen sus actividades únicamente en relación con los aspectos técnicos y específicos, pero no poseen información ni criterios de gestión para apoyar la administración y temas sobre costos, recursos, productividad, etc.

### **3.5.6 Recursos humanos (H)**

Magic Flavors S.A. no cuenta con un departamento de recursos humanos, esta tarea es manejada por el asistente financiero y la Gerencia General, los responsables de los procesos

de selección de personal, inducción, contratación y salida o despido de los colaboradores. Sin embargo, la gestión de calidad de la organización, quien tiene la responsabilidad de monitorear el Sistema de Gestión actual, ha detectado que los procedimientos documentados no son suficientes y requieren mayor detalle, control y monitoreo para una adecuada ejecución.

### **3.5.7 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

No se cuenta con este departamento, pero existe un técnico externo que brinda soporte y un proveedor de servicios de internet de tipo empresarial.

El tema de las comunicaciones es tratado por la gestión de calidad, esta ha tenido que realizar, en repetidas ocasiones, actividades de mejora para lograr un buen funcionamiento a nivel de comunicación interna y externa, de tal forma que quede sistematizado, registrado y controlado, a pesar de ello, aún no se reconoce como suficiente para una buena gestión de la empresa.

### **3.5.8 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La compañía no tiene un área de tecnología, por lo que su infraestructura es poca; el sistema provisto como el software, empleado para el área financiera, los inventarios y las ventas, lo aporta una empresa ecuatoriana con un servidor administrado por ellos.

La investigación y el desarrollo están conformados por un laboratorio de investigación y desarrollo gestionado por 2 saboristas avalados por la *British Society of Flavourists*, y 2 asistentes de laboratorio. Su trabajo ha logrado mantener una amplia gama de perfiles de saborizantes y, diariamente, trabajan en la personalización de productos en perfil aromático para crear una oportunidad frente a los competidores y el tiempo de respuesta. Actualmente laboran junto con la Gerencia General para generar alianzas estratégicas y mejorar los productos, los servicios y la cadena de valor.

### 3.5.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 10. *Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
F1.	Laboratorio de investigación y desarrollo con amplia gama de perfiles de saborizantes, con 2 saboristas avalados por la <i>British Society of Flavourists</i> .	0,11	4	0,44
F2.	Experiencia y posicionamiento en el desarrollo de saborizantes en Ecuador.	0,10	4	0,40
F3.	Personalización de productos en perfil aromático, cantidades, presentación, logística.	0,11	4	0,44
F4.	Productos con garantía de calidad e inocuidad.	0,08	3	0,24
F5.	Alto nivel en indicadores de cartera, esto mitiga, parcialmente, la exposición al riesgo de liquidez.	0,08	4	0,32
F6.	Fuerza de ventas especializada y capacitada para brindar asesoría técnica.	0,08	3	0,24
F7.	Sistema de Gestión de calidad e inocuidad en correcto funcionamiento.	0,07	3	0,21
<b>Subtotal</b>		<b>0,63</b>		<b>2,29</b>
<b>Debilidades</b>				
D1.	Ausencia de una estructura de costos definida y gestión administrativa por jefes de área.	0,08	2	0,16
D2.	Concentración de clientes en la ciudad de Quito y sus alrededores. Baja participación en Guayas, donde se ubica la mayor zona industrial del país.	0,06	2	0,12
D3.	Falta de monitoreo y verificación en procedimientos administrativos.	0,05	2	0,10
D4.	Falta de comunicación de buenas prácticas relacionadas con la RSE.	0,05	1	0,05
D5.	Poca infraestructura tecnológica	0,08	1	0,08
D6.	Estrategias de mercadeo limitadas, sin planificación documentada, que no permiten el reconocimiento de marca ni de sus operaciones.	0,05	1	0,05
<b>Subtotal</b>		<b>0,37</b>		<b>0,56</b>
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,85</b>

Fuente: (D'Alessio, 2014)

En la MEFI se valoraron 13 factores determinantes de éxito, estos con 7 fortalezas y 6 debilidades, y con un valor final de 2,85 que indicó que la organización tiene más peso en sus fortalezas que en sus debilidades. En la estrategia se debe considerar trabajar, internamente, para mejorar su competencia, y ser más productiva y competitiva, así como estrategias que permitan eliminar las debilidades presentadas.

### 3.6 Intereses organizacionales

#### 3.6.1 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Los intereses de las organizaciones son los fines que se desean alcanzar y, generalmente, están mencionados en la visión. La MIO fue útil para expresar dichos intereses en función de la intensidad vital, importante o periférica, esto al contemplar a los competidores pasados, actuales y entrantes para analizar, en primer lugar, la influencia de terceras partes, y la proyección del pasado al presente y al futuro; lo anterior para definir la estrategia y los OLP (D'Alessio, 2008).

Tabla 11. *Matriz de Intereses Organizacionales*

Interés de las organizaciones		Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Mejora en la participación y rentabilidad de la organización.	*Sector alimentos *Partes interesadas	*Sociedad *Gobierno	**Competencia
2	Mejora continua en la gestión organizacional	*Sector alimentos *Partes interesadas		
3	Desarrollo de grupos de interés internos y externos.	*Partes interesadas *Partes interesadas	*Sociedad *Gobierno	
4	Generación de sostenibilidad	*Sociedad	*Partes interesadas *Gobierno	
5	Inclusión a nivel nacional y población no atendida por sector de aditivos alimentarios	*Sector alimentos	*Sociedad *Gobierno	
6	Ofrecer productos especializados que permitan a las empresas de alimentos, farmacéuticas y zootecnias posicionarse en el mercado.	*Sector industrial *Partes interesadas	*Sociedad *Gobierno	**Competencia

Nota: \*intereses comunes, \*\*intereses opuestos

Fuente: (D'Alessio, 2014)

#### 3.6.2 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Los OLP se establecen dentro del proceso estratégico y son aquellas metas que la organización debe cumplir luego de haber instituido las estrategias genéricas, alternativas,

internas y externas en coherencia con la misión para lograr alcanzar la visión deseada. Cuando los OLP son debidamente fijados, prometen grandes beneficios a la organización, puesto que posibilitan una dirección adecuada con base en el establecimiento de prioridades, la apropiada asignación de recursos, y el diseño de tareas que logran reducir la incertidumbre y minimizan los conflictos (Fred, 2013).

Todos los niveles de la organización necesitan OLP, vinculados estos con los objetivos anuales que, generalmente, son de 2 tipos: financieros y estratégicos. Los objetivos financieros incluyen el incremento de ingresos, los márgenes de utilidad, el rendimiento sobre la inversión, el precio sobre acción, el flujo de caja, entre otros; mientras que los objetivos estratégicos contienen mayor participación en mercado, la reducción de costos, la mejora continua, el incremento de la calidad, la cobertura, el liderazgo, la tecnología, entre otros.

El plan estratégico propuesto determinó OLP de 5 años, enmarcados estos en los lineamientos de la visión de la organización, con aristas económicas, sociales y ambientales, en coherencia con los intereses que la empresa desea conseguir. Están considerados en todos los niveles de la compañía y asociados con las áreas clave donde se deben destacar para satisfacer a los *stakeholders* o grupos de interés, especialmente, a los clientes para conseguir vencer a la competencia (Fogg, 1994).

Tabla 12. *Objetivos a Largo Plazo para Magic Flavors S.A.*

OLP	Perspectiva	Largo plazo
OLP 1	Financiera	Al 2030, incrementar la rentabilidad de los inversionistas al 40 %, pues se llegó al 36 % en el 2017.
OLP 2		Al 2025, realizar nuevas inversiones en infraestructura de planta e infraestructura tecnológica por un valor de 200 000 dólares.
OLP 3		Mantener/aumentar la reinversión en innovación, infraestructura, maquinaria y equipos del 50 % de las utilidades generadas.
OLP 4	Sistema de Gestión	Al 2030, contar con la certificación de Empresas B con RSC.
OLP 5		Al 2030, migrar de un Sistema de Gestión de inocuidad alimentaria a un sistema integrado que incluya buenas prácticas de seguridad industrial y salud ocupacional, ambiente, responsabilidad social y cero corrupciones.

OLP 6	Innovación	Al 2030, la primera opción de ofertas para presentar en proyectos serán productos funcionales, naturales e innovadores con alta calidad nutricional.
OLP 7		Al 2030, ser reconocidos, a nivel nacional, por el aporte a la innovación en Ecuador y el trabajo con la academia.
OLP 8	Clientes	Al 2025, llegar al menos al 15 % de las ventas totales nacionales.

Fuente: elaboración propia

### 3.7 Formulación estratégica

El propósito principal fue diseñar la estrategia más apropiada para que Magic Flavors S.A. logre alcanzar su visión y sus objetivos. Concluidos los análisis internos y externos, se pudieron estructurar la MEFÉ y la MEFI, estas aportaron con la determinación de las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades del sector, sirvieron como sustento para la construcción de la matriz FODA. Antes de definir los OLP se pensaron las estrategias en acción, estas se clasifican del siguiente modo.

- **Estrategias genéricas competitivas:** Porter (1980) las estableció como liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en costos o diferenciación. El liderazgo en costos implica una fuerza en manufactura, la producción a gran escala, la experiencia y el trabajo arduo en reducción de costos, la disminución de gastos en investigación, desarrollo y administrativos, y la deflación de clientes marginales. Mientras que la diferenciación requiere una fuerte competencia distintiva con la creación de productos únicos percibidos en el sector, un diseño de marca peculiar, la atención personalizada y las prestaciones especiales en productos y servicios, y una red de contactos apropiada. El enfoque demanda concentrarse en un grupo particular de clientes, y el área geográfica o productos para establecer una orientación hacia costos o diferenciación.

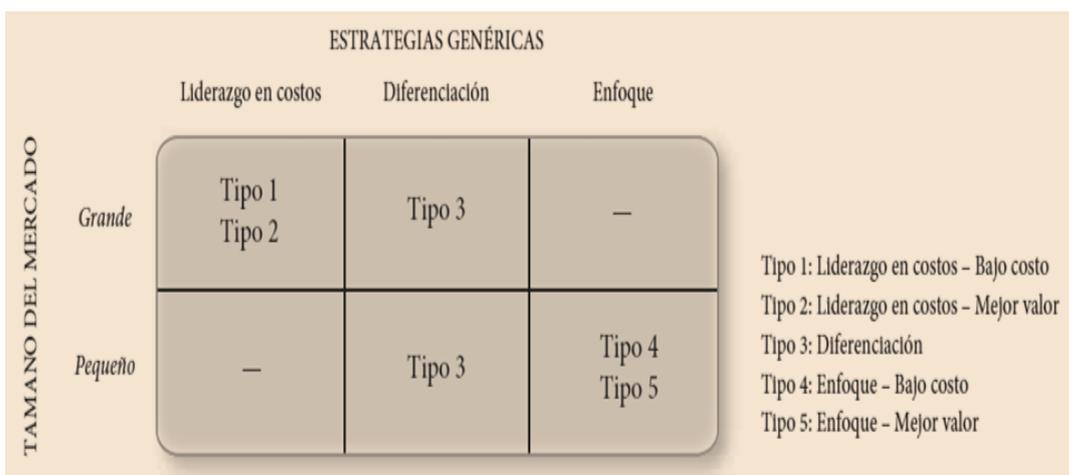


Figura 12. Estrategias genéricas de Porter.

Fuente: (Porter, 1980)

- Estrategias alternativas:** para las empresas existen 11 estrategias alternativas que incluyen acciones de integración, penetración de mercado, desarrollo, diversificación, reducción de costos, desinversión y liquidación. Dentro de la PE, la dirección debe optar por una estrategia que apoye a cumplir su visión y objetivos, sin embargo, puede preferirse la combinación de varias estrategias, sobre todo para organizaciones grandes y diversificadas, en vista de que se debe tener presente que entre más combinaciones existan, se tendrán mayores recursos y menor priorización de objetivos (Fred, 2013).

Tabla 13. *Definiciones de estrategias alternativas*

<b>Estrategia</b>		<b>Definición</b>
1	Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos.
2	Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre estos.
3	Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre estos.
4	Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales, esto a través de mayores esfuerzos de <i>marketing</i> .
5	Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.

6	Desarrollo de producto	Aumentar las ventas mediante la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.
7	Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.
8	Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.
9	Recorte de gastos	Reorganización con la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.
10	Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización.
11	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.

Fuente: (Fred, 2013)

Estas estrategias alternativas suelen ser consideradas como externas y se conforman por 4 grupos: integración, intensivas, diversificación y defensivas. La decisión de la selección de estrategias puede ser en varias modalidades, puesto que no necesariamente tiene que ser una, pueden ser varias para dar paso a la formación de alianzas estratégicas, aventuras conjuntas, fusiones o adquisiciones. Para lograr mayor probabilidad de éxito en las organizaciones, se trabaja en estrategias internas que mejoren las debilidades de la compañía y potencien las competencias distintivas (D'Alessio, 2008).

- **Estrategias internas:** para beneficiar los procesos de la empresa y conseguir mayor productividad y competitividad, existen 6 estrategias y facilitadores aplicables que, si son bien seleccionados e implementados, concurre en una mayor probabilidad de éxito.

Tabla 14. *Estrategias internas*

	<b>Estrategias internas</b>	<b>Facilitadores</b>
1	Gerencia de procesos (BPM) <i>Business Process Management</i>	Referenciación ( <i>Benchmarking</i> )
2	Calidad total (TQM) <i>Total Quality Management</i>	Tercerización ( <i>Outsourcing</i> )
3	Reingeniería de procesos (BPR) <i>Business Process Reengineering</i>	Tecnologías de la información (IT) <i>Information Technology</i>
4	<i>Turnaround</i>	Tecnologías de comunicación (CT) <i>Communication Technology</i>

5	<i>Downsizing</i>	Control estadístico de procesos (SPC) <i>Statistical Process Control</i>
6	<i>Rightsizing</i>	Tecnologías emergentes (JIT, TQC, TPM, MRP, MRPII, CIM) <i>Just in Time, Total Quality Control, Total Productive Maintenance, Materials Requeriment Planning, Manufacturing Resources Palnning, Computer Integrated Manufacturing</i>

---

Fuente: (D'Alesso, 2014)

Para la formulación de la estrategia se necesita que los gerentes o directivos de la organización trabajen en función de sus políticas, cualidades creativas e inspiradoras, sus presentimientos basados en experiencias y competencias, así como su juicio intuitivo. Como no existen reglas para esta formulación, D'Alesso (2014) recomendó hacer uso de 5 matrices: matriz FODA, matriz PEYEA, matriz de BCG, matriz IE y matriz GE, estas vuelven manejable el proceso de selección y apoyan la toma de decisiones.

### **3.7.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

La matriz FODA es una herramienta sencilla que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización, para realizar un análisis organizacional donde se consideran los factores determinantes de éxito y se les vincula con el cumplimiento de metas. Plantea que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o conciliación entre la capacidad interna de la compañía y su situación externa (Thompson, 1998).

El análisis consistió en evaluar los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnosticaron la situación interna de la organización, y los factores de oportunidades y amenazas ligados con la situación externa que enfrenta la empresa. El diagnóstico es una condición para intervenir, profesionalmente, en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control (Talancón, 2006). Para Magic Flavors S.A. se establecieron 13 estrategias a partir de esta matriz.

E1. Ampliación de la red comercial para buscar aumentar las ventas con base en la atención de clientes potenciales en la región costa de Ecuador y extensión a países vecinos.

E2. Potenciar la oferta de personalización y garantía de calidad e inocuidad, esto para aprovechar la experiencia y el posicionamiento del sector.

E3. Desarrollo de un Sistema de Gestión que involucre RSE para mejorar las operaciones y ampliar el acceso al portafolio de clientes potenciales nacionales e internacionales.

E4. Reorganización del departamento contable y financiero para una gestión que se adapte a la realidad de una empresa en crecimiento.

E5. Profundizar la cobertura en la región costa, pues esta tiene baja penetración de mercado con clientes y distribuidores.

E6. Diversificación de las competencias de líderes de áreas, específicamente, en temas económicos, administrativos, financieros, ambientales y sociales, para cumplir con una adecuada gestión.

E7. Agregar herramientas tecnológicas que optimicen la gestión y disminuyan los riesgos.

E8. Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados como aceites esenciales que permitan mejorar la cadena de valor al volverse productores de materias primas, y sabores naturales funcionales que destaquen en el mercado y ante la competencia.

E9. Fomentar programas de capacitación en el uso y el beneficio de saborizantes para clientes existentes y potenciales, y alianzas con la academia para fomentar el uso adecuado y un mayor consumo de sabores.

E10. Utilización de los diferentes canales de atención para llegar a clientes potenciales.

E11. Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones.

E12. Diseñar e implementar procesos de monitoreo y control en temas económicos, ambientales y sociales que respalden un Sistema de Gestión RSE.

E13. Implementar metodologías de seguimiento y evaluación de portafolio que identifiquen los niveles de rentabilidad de cada producto para rediseñar los menos rentables.

Tabla 15. Matriz FODA de Magic Flavors S.A.

		<b>Fortalezas F</b>	<b>Debilidades D</b>
	<b>F1</b>	Laboratorio de investigación y desarrollo con amplia gama de perfiles de saborizantes, con 2 saboristas avalados por la <i>British Society of Flavourists</i> .	<b>D1</b> Ausencia de una estructura de costos definida y gestión administrativa por jefes de área.
	<b>F2</b>	Experiencia y posicionamiento en el desarrollo de saborizantes en Ecuador.	<b>D2</b> Concentración de clientes en la ciudad de Quito y sus alrededores. Baja participación en Guayas, donde se ubica la mayor zona industrial del país.
	<b>F3</b>	Personalización de productos en perfil aromático, cantidades, presentación y logística.	<b>D3</b> Falta de monitoreo y verificación en procedimientos administrativos.
	<b>F4</b>	Productos con garantía de calidad e inocuidad.	<b>D4</b> Falta de comunicación de buenas prácticas relacionadas con la RSE.
	<b>F5</b>	Alto nivel en indicadores de cartera, lo que mitiga, parcialmente, la exposición al riesgo de liquidez.	<b>D5</b> Poca infraestructura tecnológica
	<b>F6</b>	Fuerza de ventas especializada y capacitada para brindar asesoría técnica.	<b>D6</b> Estrategias de mercadeo limitadas, sin planificación documentada, que no permiten el reconocimiento de marca ni el conocimiento de sus operaciones.
	<b>F7</b>	Sistema de Gestión de calidad e inocuidad en correcto funcionamiento.	
<b>Oportunidades O</b>	<b>Estrategias FO</b>		<b>Estrategias DO</b>
<b>O1</b> Mercado global de los alimentos es creciente.	<b>FO1</b>	Ampliación de red comercial para buscar aumentar las ventas con base en la atención de clientes potenciales en la región costa de Ecuador y extensión a países vecinos (F1, F2, F6, O1, O3, O4, O6, O7, O10, O11).	<b>DO1</b> Profundizar la cobertura en la región, pues esta tiene baja penetración de mercado con clientes y distribuidores (D2, D6, O1, O3, O6, O7, O10, O11).
<b>O2</b> Buena reputación de la marca.	<b>FO2</b>	Potenciar la oferta de personalización y garantía de calidad e inocuidad, para aprovechar la experiencia y el posicionamiento del sector (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O2, O3, O4, O10, O11).	<b>DO2</b> Diversificación de las competencias de líderes de áreas, específicamente, en temas económicos, administrativos, financieros, ambientales y sociales, para cumplir con una adecuada gestión (D1, D3, D4, D6, O1, O7, O8, O9).
<b>O3</b> Nichos de mercado que aún no han sido atendidos por la empresa.	<b>FO3</b>	Desarrollo de un Sistema de Gestión que involucre RSE para mejorar las operaciones y ampliar el acceso al portafolio de clientes potenciales nacionales e internacionales (F7, O2, O5, O8, O9).	<b>DO3</b> Agregar herramientas tecnológicas que optimicen la gestión y disminuyan riesgos (D1, D3, D5, D6, O1, O11).
<b>O4</b> Insatisfacción de los clientes de las otras empresas.	<b>FO4</b>	Reorganización del departamento contable y financiero para una gestión que se adapte a la realidad de una empresa en crecimiento (F5, O1, O7).	

- O5** Fidelidad de clientes existentes.
- O6** Interés de clientes nacionales en promover abastecimientos regionales.
- O7** Políticas de Gobierno que promueven el consumo nacional.
- O8** Empatía de los consumidores con empresas socialmente responsables.
- O9** Alianzas estratégicas para mejorar productos, servicios y cadena de valor.
- O10** Ausencia de saboristas en Ecuador con aval y reconocimiento internacional.
- O11** Tiempo de respuesta de los competidores frente a nuevos desarrollos.

Amenazas A	Estrategias FA	Estrategias DA
<b>A1</b> Inestabilidad económica mundial a raíz de la pandemia de Covid-19.	<b>FA1</b> Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados como aceites esenciales que permitan mejorar la cadena de valor al volverse productores de materias primas, y sabores naturales funcionales que destaquen en el mercado y ante la competencia (F1, F2, F3, F4, A2, A3, A5, A7, A8, A9). Fomentar programas de capacitación en el uso y beneficio de saborizantes para clientes existentes y potenciales, y alianzas con la academia, para fomentar el uso adecuado y mayor consumo de sabores (F1, F2, F6, F7, A1, A2, A5).	<b>D A1</b> Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones (D1, D2, D3, D4, D6, A1, A2, A3, A8).
<b>A2</b> Incremento de la competencia formal e informal.	<b>FA2</b> Utilización de los diferentes canales de atención para llegar a clientes potenciales (F2, F5, F6, F7, A1, A2, A4).	<b>D A2</b> Diseñar e implementar procesos de monitoreo y control en temas económicos, ambientales y sociales que respalden un Sistema de Gestión RSE (D1, D3, D4, D6, A1, A3, A4, A5, A6, A7).
<b>A3</b> Tendencia creciente de la inflación que influye en el incremento del costo final.	<b>FA3</b> Implementar metodologías de seguimiento y evaluación de portafolio que identifiquen los niveles de rentabilidad de cada producto para rediseñar los menos rentables (D1, D3, D5, D6, A1, A3, A4, A8).	<b>D A3</b>
<b>A4</b> Inestabilidad económica generada por gobernantes.		
<b>A5</b> Tendencias a consumos de productos naturales.		
<b>A6</b> Ausencia de un respaldo jurídico de uso y gestión de suelo del sector industrial de ubicación actual.		
<b>A7</b> Fuerte rivalidad de la competencia (multinacionales).		
<b>A8</b> Productos que requieren un proceso exhaustivo para compras o nuevos proyectos		
<b>A9</b> Principales materias primas sin abastecimiento local.		

Fuente: (D'Alessio, 2014)

### 3.7.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA constó de 2 ejes que formaron 4 cuadrantes asociados con posturas estratégicas conservadoras, agresivas, defensivas o competitivas, en las que se pretende que, a través de su uso, la organización encuentre su postura estratégica más adecuada. Esto se constituye con un eje que contempla la fortaleza y la estabilidad del entorno, estas como factores relativos con la industria, y otro eje que examinó la fortaleza financiera y la ventaja competitiva como factores de la organización (D'Alessio, 2008).

Tabla 16. *Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción*

<b>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de la industria</b>											
Factores determinantes										Puntaje	
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	3
4	Capital requerido vs. Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	1
9	Uso de economías de escala y de experiencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
										Total	2,00

<b>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la industria</b>											
Factores determinantes										Puntaje	
1	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4	Ciclo de replazo de producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
5	Lealtad de los consumidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4

6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Total											-3,00

#### **Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de la industria**

Factores determinantes												Puntaje
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4	
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2	
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	1	
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4	
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4	
6	Rivalidad /presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2	
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3	
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2	
Total											-3,25	

#### **Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de la industria**

Factores determinantes												Puntaje
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4	
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2	
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2	
8	Productividad/ utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1	
Total											2,44	

Fuente: (D'Alesso, 2014)

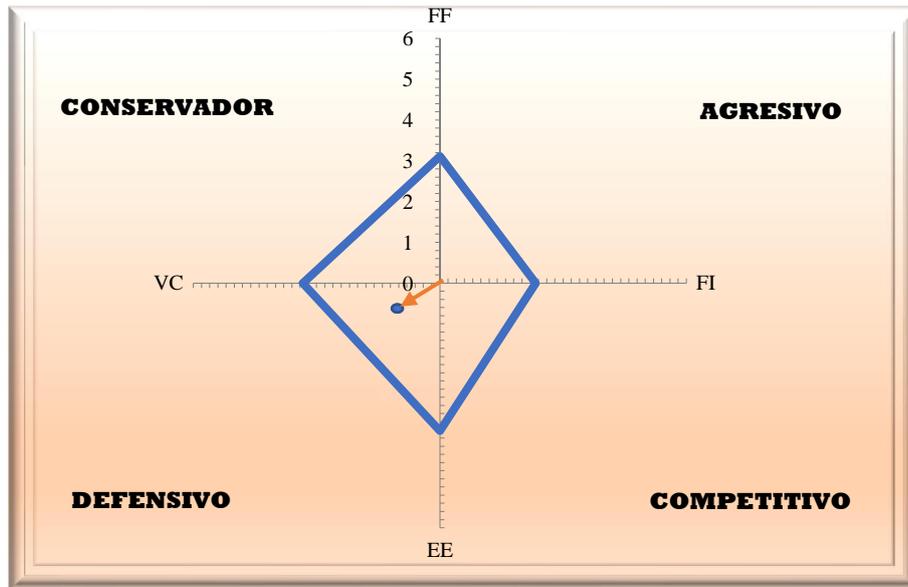


Figura 13. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción.

Fuente: (D'Alesso, 2014)

Esta matriz posibilitó visualizar que la organización requiere adquirir estrategias de supervivencia frente a la situación actual. Dentro de estas estrategias defensivas se encuentra la reducción de costos, el atrincheramiento, el desposeimiento, la liquidación, la fusión y la cosecha de los productos.

### 3.7.3 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

La matriz de BCG fue introducida, en 1968, por esta organización, esto en un artículo titulado “*the product portfolio*”, con la finalidad de asesorar el manejo del portafolio de una compañía con base en sus flujos de caja y el crecimiento, con la categorización de los productos dentro del portafolio de una empresa, y su clasificación como estrellas, vacas, perros o interrogantes según la tasa de crecimiento y la participación del mercado (Arias, 2014).

Para Fred (2009), la Matriz BCG es una representación gráfica de las diferencias entre las divisiones, esto en términos de posición de la participación relativa con el mercado sobre la tasa de crecimiento. Igualmente, Koenes (2008) señaló que esta matriz cataloga los productos

o servicios de la empresa en 4 categorías con los nombres descriptivos: estrellas, vacas lecheras, perros y signos de interrogación.

Adicionalmente, esta matriz sirve para el análisis de los temas importantes de una empresa, en consideración de los productos o servicios que oferta, al clarificarlos en 1 de los 4 cuadrantes de la matriz (Álvarez et al., 2018).

De acuerdo con Certo et al. (2005), la idea básica de la matriz BCG es que la empresa debe tener una cartera equilibrada de negocios, de modo que algunos generen mayor cantidad de fondos de lo que utilizan y soporten a otros negocios que necesitan de dichos fondos para desarrollarse y ser lucrativos. El sitio de cada negocio está determinado por 2 factores: la tasa de crecimiento de su mercado y su participación en este (Lana, 2008).

Tabla 17. *Matriz del Boston Consulting Group*

Productos	A. Ventas del 2020 del mayor competidor (Dólares)	B. Ventas del 2019 (Dólares)	C. Ventas del 2020 (Dólares)	D. Ventas del 2020 (%)	E. Utilidades del 2020 (Dólares)	F. Utilidades del 2020 de la industria (%)	% de participación (C/A) 2020	% de crecimiento (2019, C-B/B)
Saborizantes líquidos genéricos	\$ 90 000	\$ 62 287	\$ 68 725	6 %	\$ 20 618	30 %	0,76	10,34 %
Saborizantes líquidos exclusivos	\$ 270 000	\$ 373,721	\$ 332,172	29 %	\$ 66 434	20 %	1,23	-11,12 %
Saborizantes polvos genéricos	\$ 540 000	\$ 186,860	\$ 114,542	10 %	\$ 16,036	14 %	0,21	-38,70 %
Saborizantes polvos exclusivos	\$ 900 000	\$ 622,868	\$ 629,982	55 %	\$ 226,793	36 %	0,70	1,14 %
Totales	\$ 1 800 000	\$ 1 245 736	\$ 1 145 421	100 %	\$ 329,881	100 %		

Fuente: (D'Alesso, 2014)

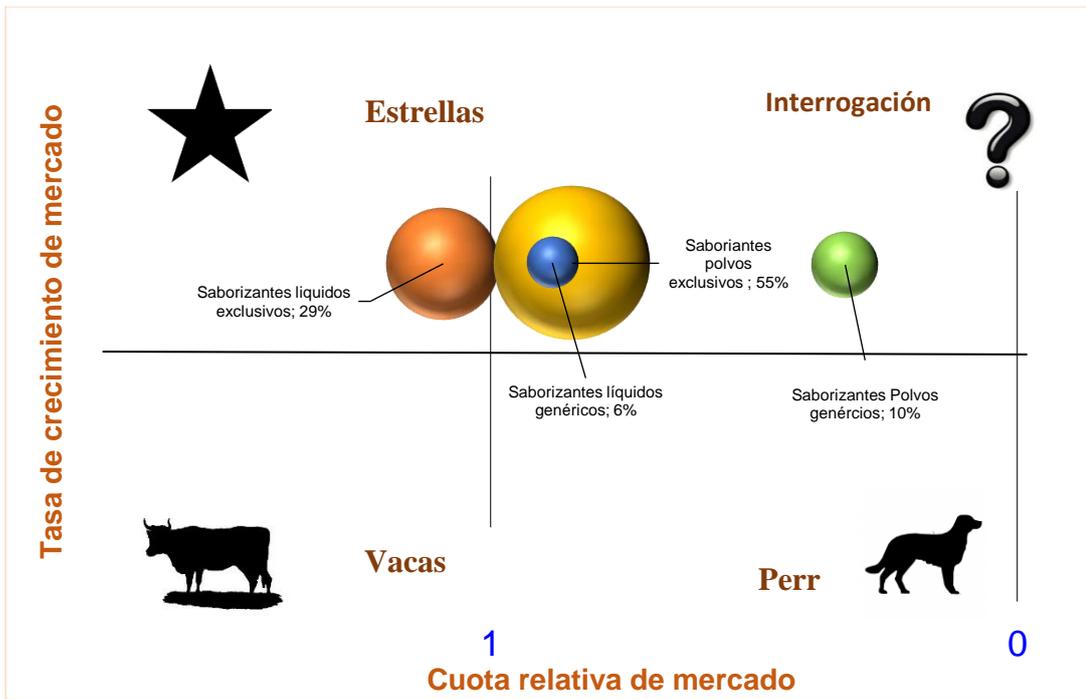


Figura 14. Matriz del Boston Consulting Group.

Fuente: (D'Alesso, 2014)

### 3.7.4 Matriz Interna – Externa (IE)

Esta matriz también es llamada de portafolio, grafica los productos de la organización, es considerada una extensión de la matriz BCG que, por incluir múltiples factores de éxito internos de cada organización, ayuda a la comprensión de las complejidades de la sociedad cuando tiene varias divisiones.

Esta posee 2 ejes, con 3 secciones cada uno, que establecen 9 celdas; en el eje de las X se hace uso de los puntajes ponderados de la matriz EFI que refleja la posición interna estratégica de la división, esta como débil, promedio o fuerte. El eje de las Y corresponde con los promedios ponderados de la matriz EFI divididos en 3 secciones, alto, medio y bajo, concerniente esto con la capacidad de la empresa para evitar amenazas y capitalizar oportunidades (D'Alessio, 2008).

Matriz	Total Puntaje Ponderado
<b>MEFI</b>	2,85
<b>MEFE</b>	3,04

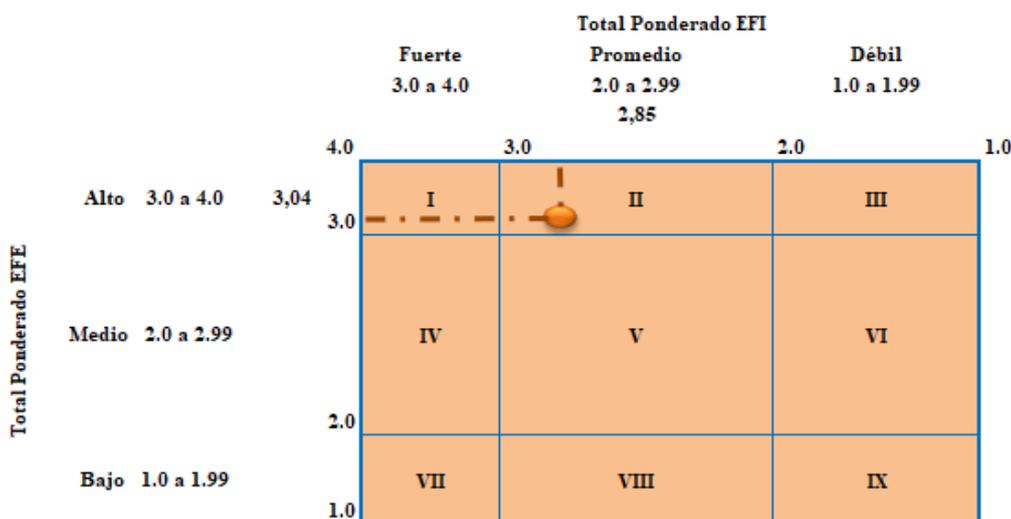


Figura 15. Matriz Interna – Externa.

Fuente: (D'Alessio, 2008)

En esta región 2, o segundo cuadrante, se sugiere que la organización retenga y mantenga, es decir, que invierta selectivamente para evitar amenazas y se gerencien las utilidades para capitalizar oportunidades.

### 3.7.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

Esta matriz se basa en que un negocio está definido en términos de crecimiento de mercado y la posición competitiva que puede llegar a tener. Estas 2 variables pueden evaluarse, paralelamente, por medio de esta matriz que genera 4 cuadrantes en los que se propone seguir con estrategias en valoración de si la empresa tiene posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido que se transmuta en el cuadrante 1, una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido que personifica el cuadrante 2, una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento que figura el cuadrante 3 para, finalmente, ser una posición competitiva fuerte en un mercado lento (D'Alessio, 2008).



Figura 16. Estrategias de la Matriz de la Gran Estrategia.

Fuente: (Christensen, Berg y Salte, 1976)

Magic Flavors S.A., mediante su comité directivo, debe realizar una evaluación de su participación en el mercado, pues, a pesar de que la industria está en crecimiento, aun no presenta capacidad para competir efectivamente, por ende, requiere, urgentemente, un cambio para mejorar su competencia con una adecuada selección y protección de ventajas competitivas, y la generación de fondos para alcanzar desarrollo de mercados, productos e integración.

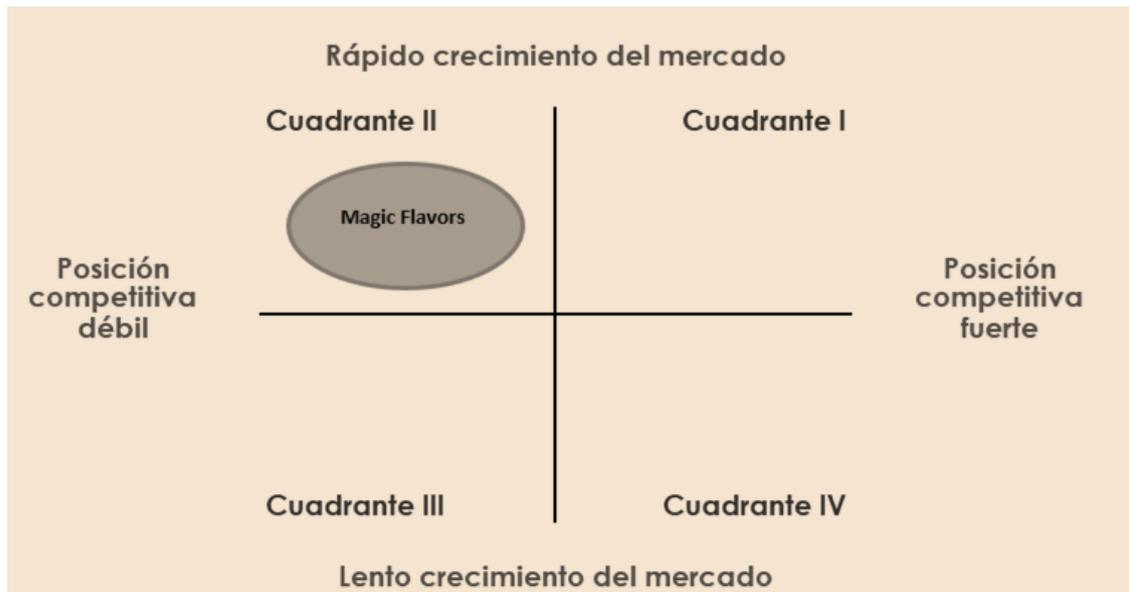


Figura 17. Matriz de la Gran Estrategia.

Fuente: (Christensen et al., 1976).

### 3.7.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz permitió priorizar la lista de opciones de estrategias que se generaron a través del emparejamiento de las últimas 5 matrices planteadas: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE; la información obtenida para ser analizada es la alternativa estratégica.

Posibilita indicar el tipo de estrategia, el origen, describe las estrategias específicas e identifica si provienen de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto para que se ponderen las tácticas para cuantificarlas en relación con los factores clave de éxito; por ello, es significativo que las estrategias sean minuciosas y el criterio de conservación transfigure en la repetición por 3 o más ocasiones (D'Alessio, 2014).

Las estrategias que alcancen más número de repeticiones son las que se retienen, mientras las que tengan menor número son consideradas como estrategias de contingencia. Para Magic Flavors S.A., la estrategia E13 es la más atractiva y se trata de la implementación de metodologías de seguimiento y evaluación de portafolio que identifiquen los niveles de rentabilidad de cada producto para rediseñar los menos rentables.

Tabla 18. *Matriz de Decisión Estratégica de la Industria*

<b>Alternativa</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Origen</b>	<b>No.</b>	<b>Estrategias específicas</b>	<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>BCG</b>	<b>IE</b>	<b>GE</b>	<b>TOTAL</b>
Intensiva	Desarrollo de mercados	<b>FO1</b>	<b>E1</b>	Ampliación de red comercial para buscar aumentar las ventas con base en la atención de clientes potenciales en la región costa de Ecuador y extensión a países vecinos (F1, F2, F6, O1, O3, O4, O6, O7, O10, O11).	X		X	X	X	4
Intensiva	Desarrollo de productos	<b>FO2</b>	<b>E2</b>	Potenciar la oferta de personalización y garantía de calidad e inocuidad, esto para aprovechar la experiencia y el posicionamiento del sector (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O2, O3, O4, O10, O11).	X	X		X	X	4
Intensiva	Desarrollo de productos	<b>FO3</b>	<b>E3</b>	Desarrollo de un Sistema de Gestión que involucre RSE, mejore las operaciones y amplíe el acceso al portafolio de clientes potenciales nacionales e internacionales (F7, O2, O5, O8, O9).	X	X		X	X	4
Intensiva	Desarrollo de productos	<b>FO4</b>	<b>E4</b>	Reorganización del departamento contable y financiero para una gestión que se adapte a la realidad de una empresa en crecimiento (F5, O1, O7).	X	X		X	X	4
Diversificación	Concéntrica	<b>FA1</b>	<b>E5</b>	Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados como aceites esenciales que permitan mejorar la cadena de valor al volverse productores de materias primas, y sabores naturales funcionales que destaquen en el mercado y ante la competencia (F1, F2, F3, F4, A2, A3, A5, A7, A8, A9).	X	X		X	X	4
	Interna	<b>FA2</b>	<b>E6</b>	Fomentar programas de capacitación en el uso y el beneficio de saborizantes para clientes existentes y potenciales, y alianzas con la academia para fomentar el uso adecuado y mayor consumo de sabores (F1, F2, F6, F7, A1, A2, A5).	X					1
Intensiva	Desarrollo de mercados	<b>FA3</b>	<b>E7</b>	Utilización de los diferentes canales de atención para llegar a clientes potenciales (F2, F5, F6, F7, A1, A2, A4).	X	X		X	X	4
Intensiva	Penetración de mercados	<b>DO1</b>	<b>E8</b>	Profundizar la cobertura en la región costa que tiene baja penetración de mercado con clientes y distribuidores (D2, D6, O1, O3, O6, O7, O10, O11).	X	X		X	X	4

Intensiva	Desarrollo de productos	<b>DO2</b>	<b>E9</b>	Diversificación de las competencias de líderes de áreas, específicamente, en temas económicos, administrativos, financieros, ambientales y sociales, para cumplir con una adecuada gestión (D1, D3, D4, D6, O1, O7, O8, O9).	X	X	X	X		
	Interna	<b>DO3</b>	<b>E10</b>	Agregar herramientas tecnológicas que optimicen la gestión y disminuyan los riesgos (D1, D3, D5, D6, O1, O11).	X				1	
	Interna	<b>DA1</b>	<b>E11</b>	Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones (D1, D2, D3, D4, D6, A1, A2, A3, A8).	X	X	X	X		
	Interna	<b>DA2</b>	<b>E12</b>	Diseñar e implementar procesos de monitoreo y control en temas económicos, ambientales y sociales que respalden un Sistema de Gestión RSE (D1, D3, D4, D6, A1, A3, A4, A5, A6, A7).	X	X			2	
	Interna	<b>DA3</b>	<b>E13</b>	Implementar metodologías de seguimiento y evaluación de portafolio que identifiquen los niveles de rentabilidad de cada producto para rediseñar los menos rentables (D1, D3, D5, D6, A1, A3, A4, A8).	X	X	X	X	X	5

---

Fuente: (D'Alesso, 2014)

### **3.7.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Esta matriz admitió, objetivamente, establecer la mejor alternativa de estrategia para la organización, esto luego de haber priorizado las estrategias con la tipificación previa de elementos de éxito internos y externos, sujeto esto al grado en que puedan ser capitalizados los objetivos estratégicos y su resultado sustentado en la lógica de calificación racional, razonable y defendible (D'Alessio, 2014).

Las Puntuaciones de Atractividad (PA), determinadas como valores numéricos, indicaron el atractivo relativo de cada estrategia y se fijaron en cada factor de éxito interno o externo para saber si afectaba la elección de la estrategia; la escala de las calificaciones del atractivo es: 1 (no es atractiva), 2 (algo atractiva), 3 (bastante atractiva) y 4 (muy atractiva). El Total de Puntajes de Atractividad (TPA) señaló el atractivo de las estrategias alternativas, y se obtuvo al multiplicar el PA por el peso atribuido. Cuanto más es la calificación del atractivo total, más atractiva será la alternativa estratégica; las evaluaciones más altas muestran estrategias más interesantes.

Para Magic Flavors S.A., la estrategia E10 es la más atractiva, esta corresponde con la utilización de los diferentes canales de atención para llegar a clientes potenciales, la segunda estrategia, la E11, requiere fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones y, en tercer lugar, la estrategia E8 demanda desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados como aceites esenciales que permitan mejorar la cadena de valor al volverse productores de materias primas, y sabores naturales funcionales que destaquen en el mercado y ante la competencia.

Tabla 19. *La Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico*

		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13				
Factores determinantes de éxito		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA										
<b>Oportunidades</b>																														
1	El mercado global de los alimentos es creciente.	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4,00	0,12	3	0,09	4	0,12	2	0,06	3,00	0,09	4	0,12	4,00	0,12	3	0,09	4	0,12
2	Buena reputación de la marca.	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	2	0,08	3	0,12	2,00	0,08	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3,00	0,12	4	0,16	4,00	0,16	2	0,08	3	0,12
3	Nichos de mercado que aún no han sido atendidos por la empresa.	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	1	0,09	4	0,36	3,00	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3,00	0,27	4	0,36	4,00	0,36	3	0,09	4	0,12
4	Insatisfacción de los clientes de las otras empresas.	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20	2	0,10	4	0,20	1,00	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4,00	0,20	4	0,20	3,00	0,15	2	0,10	4	0,12
5	Fidelidad de clientes existentes.	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,20	2	0,10	2	0,10	2,00	0,10	2	0,10	4	0,20	4	0,20	4,00	0,20	3	0,15	3,00	0,15	2	0,10	4	0,12
6	Interés de clientes nacionales en promover abastecimientos regionales.	0,02	3	0,06	4	0,08	4	0,08	3	0,06	4	0,08	3,00	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3,00	0,06	3	0,06	3,00	0,06	3	0,06	4	0,12
7	Políticas de Gobierno que promueven el consumo nacional.	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2,00	0,12	1	0,06	3	0,18	2	0,12	4,00	0,24	2	0,12	4,00	0,24	2	0,06	4	0,12
8	Empatía de los consumidores con empresas socialmente responsables.	0,04	2	0,08	3	0,12	4	0,16	2	0,08	3	0,12	4,00	0,16	1	0,04	3	0,12	4	0,16	3,00	0,12	3	0,12	4,00	0,16	2	0,08	3	0,12
9	Alianzas estratégicas para mejorar productos, servicios y cadena de valor.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	4	0,12	3,00	0,09	2	0,06	4	0,12	4	0,12	3,00	0,09	4	0,12	4,00	0,12	4	0,09	4	0,12
10	Ausencia de saboristas en Ecuador con aval y reconocimiento internacional.	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	2	0,20	3	0,30	1,00	0,10	1	0,10	3	0,30	4	0,40	3,00	0,30	1	0,10	1,00	0,10	1	0,10	4	0,12
11	Tiempo de respuesta de los competidores frente a nuevos desarrollos.	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	2	0,18	3	0,27	2,00	0,18	3	0,27	2	0,18	3	0,27	2,00	0,18	2	0,18	1,00	0,09	2	0,09	4	0,12
<b>Amenazas</b>																														
1	Inestabilidad económica mundial a raíz de la pandemia de Covid-19.	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2,00	0,20	1	0,10	1	0,10	1	0,10	2,00	0,20	1	0,10	1,00	0,10	1	0,10	4	0,12
2	Incremento de la competencia formal e informal.	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	3	0,09	2	0,06	2,00	0,06	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3,00	0,09	2	0,06	3,00	0,09	3	0,06	4	0,12
3	Tendencia creciente de la inflación que influye en el incremento del costo final.	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2,00	0,08	3	0,12	2	0,08	1	0,04	3,00	0,12	2	0,08	3,00	0,12	3	0,08	4	0,12
4	Inestabilidad económica generada por gobernantes.	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2,00	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02	2,00	0,04	2	0,04	2,00	0,04	2	0,04	4	0,12
5	Tendencias a consumos de productos naturales.	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3,00	0,24	1	0,08	4	0,32	2	0,16	2,00	0,16	2	0,16	3,00	0,24	3	0,08	4	0,12
6	Ausencia de un respaldo jurídico de uso y gestión de suelo del sector industrial de ubicación actual.	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1,00	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1,00	0,03	1	0,03	1,00	0,03	1	0,03	4	0,12
7	Fuerte rivalidad de la competencia (multinacionales).	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08	3	0,12	3,00	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	4,00	0,16	2	0,08	3,00	0,12	3	0,08	4	0,12
8	Productos que requieren un proceso exhaustivo para compras o nuevos proyectos	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02	2	0,04	2,00	0,04	2	0,04	2	0,04	1	0,02	2,00	0,04	2	0,04	2,00	0,04	3	0,04	4	0,12
9	Principales materias primas sin abastecimiento local.	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1,00	0,04	1	0,04	4	0,16	2	0,08	4,00	0,16	2	0,08	3,00	0,12	3	0,08	4	0,12

<b>Fortalezas</b>																												
1	Laboratorio de investigación y desarrollo con amplia gama de perfiles de saborizantes, con 2 saboristas avalados por la <i>British Society of Flavourists</i> .	0,11	4	0,44	4	0,44	2	0,22	2	0,22	4	0,44	2,00	0,22	3	0,33	4	0,44	2	0,22	4,00	0,44	4	0,44	1,00	0,11	4	0,11
2	Experiencia y posicionamiento en el desarrollo de saborizantes en Ecuador.	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,20	2	0,20	3	0,30	4,00	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4,00	0,40	4	0,40	2,00	0,20	3	0,10
3	Personalización de productos en perfil aromático, cantidades, presentación, logística.	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33	4	0,44	3,00	0,33	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4,00	0,44	4	0,44	2,00	0,22	4	0,11
4	Productos con garantía de calidad e inocuidad.	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3,00	0,24	2	0,16	4	0,32	2	0,16	4,00	0,32	2	0,16	2,00	0,16	4	0,08
5	Alto nivel en indicadores de cartera, esto mitiga, parcialmente, la exposición al riesgo de liquidez.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16	2,00	0,16	3	0,24	2	0,16	1	0,08	4,00	0,32	1	0,08	3,00	0,24	2	0,08
6	Fuerza de ventas especializada y capacitada para brindar asesoría técnica.	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3,00	0,24	2	0,16	3	0,24	1	0,08	4,00	0,32	4	0,32	3,00	0,24	4	0,08
7	Sistema de Gestión de calidad e inocuidad en correcto funcionamiento.	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	2	0,14	3	0,21	3,00	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2,00	0,14	2	0,14	3,00	0,21	2	0,07
<b>Debilidades</b>																												
1	Ausencia de una estructura de costos definida y gestión administrativa por jefes de área.	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	1	0,08	4,00	0,32	2	0,16	3	0,24	2	0,16	3,00	0,24	4	0,32	3,00	0,24	3	0,08
2	Concentración de clientes en la ciudad de Quito y sus alrededores. Baja participación en Guayas, donde se ubica la mayor zona industrial del país.	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	4	0,24	2	0,12	2,00	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18	4,00	0,24	4	0,24	2,00	0,12	3	0,06
3	Falta de monitoreo y verificación en procedimientos administrativos.	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,20	1	0,05	4,00	0,20	3	0,15	1	0,05	2	0,10	2,00	0,10	4	0,20	4,00	0,20	3	0,05
4	Falta de comunicación de buenas prácticas relacionadas con la RSE.	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20	4	0,20	2	0,10	4,00	0,20	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4,00	0,20	3	0,15	4,00	0,20	3	0,05
5	Poca infraestructura tecnológica.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16	2,00	0,16	4	0,32	1	0,08	2	0,16	2,00	0,16	4	0,32	3,00	0,24	3	0,08
6	Estrategias de mercadeo limitadas, sin planificación documentada, que no permiten el reconocimiento de marca ni el conocimiento de sus operaciones.	0,05	2	0,10	1	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4,00	0,20	3	0,15	1	0,05	4	0,20	4,00	0,20	4	0,20	3,00	0,15	3	0,05
				<b>5,10</b>	<b>5,55</b>	<b>5,49</b>	<b>5,18</b>	<b>5,65</b>	<b>5,18</b>	<b>4,37</b>	<b>5,51</b>	<b>4,92</b>	<b>6,39</b>	<b>5,77</b>	<b>5,14</b>	<b>5,10</b>	<b>5,55</b>	<b>5,49</b>	<b>5,18</b>	<b>5,65</b>	<b>5,18</b>	<b>4,37</b>	<b>5,51</b>	<b>4,92</b>	<b>6,39</b>	<b>5,77</b>	<b>5,14</b>	<b>5,10</b>

Fuente: (D'Alesso, 2014)

### 3.7.8 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Esta matriz ayudó a clasificar las estrategias en 3 grupos, el primero incluye todas las estrategias retenidas, el segundo las estrategias de contingencia del segundo grupo, y el tercero las estrategias de contingencia del tercer grupo.

Si bien se sugiere implementar, con prioridad, las estrategias retenidas, las que se descartaron no se deben dejar de tomar en consideración y pasarían a ser valoradas como contingencia, esto para sustituir en el caso de que no se pueda aplicar las prioritarias. En esta ocasión, se ejecutó todo el análisis y la corrección del plan estratégico planteado.

Tabla 20. *Estrategias retenidas y de contingencia*

<b>N.</b>	<b>Estrategias retenidas</b>
1	Ampliación de red comercial para buscar aumentar las ventas con base en la atención de clientes potenciales en la región costa de Ecuador y extensión a países vecinos (F1, F2, F6, O1, O3, O4, O6, O7, O10, O11).
2	Potenciar la oferta de personalización y garantía de calidad e inocuidad, esto para provechar la experiencia y el posicionamiento del sector (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O2, O3, O4, O10, O11).
3	Profundizar la cobertura en la región costa que tiene baja penetración de mercado con clientes y distribuidores (D2, D6, O1, O3, O6, O7, O10, O11).
4	Desarrollo de un sistema de Gestión que involucre RSE, mejore las operaciones y amplíe el acceso al portafolio de clientes potenciales nacionales e internacionales (F7, O2, O5, O8, O9).
5	Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados como aceites esenciales que permitan mejorar la cadena de valor al volverse productores de materias primas, y sabores naturales funcionales que destaquen en el mercado y ante la competencia (F1, F2, F3, F4, A2, A3, A5, A7, A8, A9).
6	Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones (D1, D2, D3, D4, D6, A1, A2, A3, A8).
<b>No.</b>	<b>Estrategias de contingencia, segundo grupo</b>
7	Reorganización del departamento contable y financiero para una gestión que se adapte a la realidad de una empresa en crecimiento (F5, O1, O7).
8	Implementar metodologías de seguimiento y evaluación de portafolio que identifiquen los niveles de rentabilidad de cada producto para rediseñar los menos rentables (D1, D3, D5, D6, A1, A3, A4, A8).
<b>No.</b>	<b>Estrategias de contingencia, tercer grupo</b>
9	Fomentar programas de capacitación en el uso y el beneficio de saborizantes para clientes existentes y potenciales, y alianzas con la academia para fomentar el uso adecuado y mayor consumo de sabores (F1, F2, F6, F7, A1, A2, A5).
10	Agregar herramientas tecnológicas que optimicen la gestión y disminuyan riesgos (D1, D3, D5, D6, O1, O11).

- 11 Diseñar e implementar procesos de monitoreo y control en temas económicos, ambientales y sociales que respalden un sistema de Gestión RSE (D1, D3, D4, D6, A1, A3, A4, A5, A6, A7).
- 

Fuente: (D'Alesso, 2014)

### **3.7.9 Matriz de Estrategias/ Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS)**

La MEPCS consintió realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades que tienen los competidores para enfrentarlas, adicionalmente, se debe tomar en consideración la forma en que los *stakeholders* podrían reaccionar al implementarse cada una de las estrategias.

Como mencionó D'Alessio (2014), con esta herramienta se hace un estudio de los competidores actuales y sustitutos y, en el caso de que hubieran competidores entrantes, posibilita hacer una comparación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de dichos competidores, esto para que se ejemplifiquen sus posibles reacciones.

Tabla 21. *Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los competidores de la industria*

Estrategias retenidas	Givaudan	Firmenich	IFF	Lucta	Ecuessence
1 Ampliación de red comercial para buscar aumentar las ventas con base en la atención de clientes potenciales en la región costa de Ecuador y extensión a países vecinos (F1, F2, F6, O1, O3, O4, O6, O7, O10, O11).	No tienen este canal de atención	No cuenta con capacidad de respuesta	No cuenta con capacidad de respuesta	Ampliar los canales existentes en zonas en donde tiene presencia	Ampliar los canales existentes en zonas en donde tiene presencia
2 Potenciar la oferta de personalización y garantía de calidad e inocuidad, esto para aprovechar la experiencia y el posicionamiento del sector (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O2, O3, O4, O10, O11).	No cuenta con capacidad de pronta respuesta	Estrategias en tecnología e implementación de certificaciones			
3 Profundizar la cobertura en la región costa que tiene baja penetración de mercado con clientes y distribuidores (D2, D6, O1, O3, O6, O7, O10, O11).	Diversificación de portafolio para clientes	Tiene presencia y reconocimiento en la zona	Tiene presencia y reconocimiento en la zona	Diversificación de portafolio para clientes	Mayor agresividad en la penetración de mercado
4 Desarrollo de un Sistema de Gestión que involucre RSE, mejore las operaciones y amplíe el acceso al portafolio de clientes potenciales nacionales e internacionales (F7, O2, O5, O8, O9).	Ya lo tienen	Ya lo tienen	Ya lo tienen	Ya lo tienen	Prefieren invertir en otros rubros
5 Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados como aceites esenciales que permitan mejorar la cadena de valor al volverse productores de materias primas, y sabores naturales funcionales que destaquen en el mercado y ante la competencia (F1, F2, F3, F4, A2, A3, A5, A7, A8, A9).	Ya lo tienen	Ya lo tienen	Ya lo tienen	Ya lo tienen	Mejoran sus alianzas estratégicas para suplir este portafolio
6 Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones (D1, D2, D3, D4, D6, A1, A2, A3, A8).	Se mantiene como está actualmente	Invierte en mayor tecnología			

	<b>Estrategias retenidas</b>	<b>Aditmaq</b>	<b>Florasíntesis</b>	<b>Disaromati</b>	<b>Aromcolor</b>	<b>Extractos Andinos</b>	<b>Gesticorp</b>
<b>1</b>	Ampliación de red comercial para buscar aumentar las ventas con base en la atención de clientes potenciales en la región costa de Ecuador y extensión a países vecinos (F1, F2, F6, O1, O3, O4, O6, O7, O10, O11).	Ampliar los canales existentes en zonas en donde tiene presencia	Ampliar los canales existentes en zonas en donde tiene presencia	Ampliar los canales existentes en zonas en donde tiene presencia	No cuenta con capacidad de respuesta	No cuenta con capacidad de respuesta	No cuenta con capacidad de respuesta
<b>2</b>	Potenciar la oferta de personalización y garantía de calidad e inocuidad, esto para aprovechar la experiencia y el posicionamiento del sector (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O2, O3, O4, O10, O11).	Diversificación de portafolio para clientes	Estrategias en tecnología e implementación de certificaciones	Estrategias en tecnología e implementación de certificaciones	No cuenta con capacidad de pronta respuesta	No cuenta con capacidad de respuesta	No cuenta con capacidad de respuesta
<b>3</b>	Profundizar la cobertura en la región costa que tiene baja penetración de mercado con clientes y distribuidores (D2, D6, O1, O3, O6, O7, O10, O11).	Mayor agresividad en la penetración de mercado	Mayor agresividad en la penetración de mercado	Mayor agresividad en la penetración de mercado	Se mantiene como está actualmente	Se mantiene como está actualmente	Se mantiene como está actualmente
<b>4</b>	Desarrollo de un Sistema de Gestión que involucre RSE, mejore las operaciones y amplíe el acceso al portafolio de clientes potenciales nacionales e internacionales (F7, O2, O5, O8, O9).	Prefieren invertir en otros rubros	Prefieren invertir en otros rubros	Prefieren invertir en otros rubros	Se mantiene como está actualmente	Se mantiene como está actualmente	Se mantiene como está actualmente
<b>5</b>	Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados como aceites esenciales que permitan mejorar la cadena de valor al volverse productores de materias primas, y sabores naturales funcionales que destaquen en el mercado y ante la competencia (F1, F2, F3, F4, A2, A3, A5, A7, A8, A9).	Mejoran sus alianzas estratégicas para suplir este portafolio	Mejoran sus alianzas estratégicas para suplir este portafolio	Mejoran sus alianzas estratégicas para suplir este portafolio	Se mantiene como está actualmente	Se mantiene como está actualmente	Se mantiene como está actualmente
<b>6</b>	Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones (D1, D2, D3, D4, D6, A1, A2, A3, A8).	Invierte en mayor tecnología	Invierte en mayor tecnología	Invierte en mayor tecnología	Se mantiene como está actualmente	Se mantiene como está actualmente	Se mantiene como está actualmente

	<b>Estrategias retenidas</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Clientes</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Comunidad</b>
1	Ampliación de red comercial para buscar aumentar las ventas con base en la atención de clientes potenciales en la región costa de Ecuador y extensión a países vecinos (F1, F2, F6, O1, O3, O4, O6, O7, O10, O11).	Apoyan la estrategia	Se favorecen	Apoyan a la organización porque les significa mayor volumen de ventas	No se interesan
2	Potenciar la oferta de personalización y garantía de calidad e inocuidad, esto para aprovechar la experiencia y el posicionamiento del sector (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O2, O3, O4, O10, O11).	Apoyan y colaboran para el cumplimiento	Se favorecen	Apoyan y colaboran para el cumplimiento	No se interesan
3	Profundizar la cobertura en la región costa que tiene baja penetración de mercado con clientes y distribuidores (D2, D6, O1, O3, O6, O7, O10, O11).	Apoyan y colaboran para el cumplimiento	Se favorecen	Apoyan y colaboran para el cumplimiento	No se interesan
4	Desarrollo de un Sistema de Gestión que involucre RSE, mejore las operaciones y amplíe el acceso al portafolio de clientes potenciales nacionales e internacionales (F7, O2, O5, O8, O9).	Apoyan y colaboran para el cumplimiento	Se favorecen	Apoyan y colaboran para el cumplimiento	Se interesan
5	Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados como aceites esenciales que permitan mejorar la cadena de valor al volverse productores de materias primas, y sabores naturales funcionales que destaquen en el mercado y ante la competencia (F1, F2, F3, F4, A2, A3, A5, A7, A8, A9).	Apoyan y colaboran para el cumplimiento	Se favorecen	Apoyan y colaboran para el cumplimiento	Se interesan
6	Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones (D1, D2, D3, D4, D6, A1, A2, A3, A8).	Apoyan la estrategia	Se favorecen	Apoyan a la organización porque les significa mejor gestión	No se interesan

Fuente: (D'Alessio, 2014)

## Capítulo IV

### 4.1 Plan estratégico

#### 4.1.1 Planificación y liderazgo

Un líder es quien trabaja con su equipo, lo moviliza y logra que se adapte a los cambios que se dan en el entorno de la empresa. Por ello, es indispensable tener competencias, habilidades de visión y estrategias para dirigir y controlar el trabajo de los colaboradores, con el fin de generar confianza y una comunicación efectiva, clara y oportuna (Álvarez et al., 2017). El líder que está vinculado con la marcha de la organización puede cambiar o hacer sostenible la cultura, en vista de esta es producida por los líderes, quienes deben tener la capacidad de llamar la atención e influenciar en el desempeño y comportamiento de todos los miembros del equipo, por ende, es importante una PE.

La PE establece el alcance de los objetivos viables y medibles en el tiempo, y la mejor estrategia para la organización; el proceso de aplicación de la estrategia solicita 2 insumos fundamentales, el liderazgo y la cultura organizacional. Los líderes deben tomar en cuenta qué tipo de estrategia va a ser utilizada, pues tendrán a su cargo la responsabilidad de dirigir y cumplir con dicha planificación, esto con un equipo de colaboradores.

La correlación entre la planeación estratégica y el liderazgo crea una herramienta apropiada para el progreso exitoso de la administración del cambio, con la posibilidad de aplicación de estilos de liderazgo de tipo transformacional o el transaccional en función del perfil de líder y la realidad de cada empresa. Se debe precisar, en el proceso de PE, la sensibilización, la integración del comité o equipo directivo, el diagnóstico, el plan estratégico, la implantación y la evaluación basada en los estudios del entorno, debido a concierne, exclusivamente, con las actividades que se van a llevar a cabo (Arzube y Bustos, 2017).

En Magic Flavors S.A., la gerente general es la líder y es quien toma las decisiones, mientras que el comité directivo tiene la función de estrategia para la decisión de los objetivos y políticas de la empresa, a causa de que poseen la experiencia, la competencia, y la capacidad de proponer y tomar decisiones. El comité debe captar la atención de los colaboradores y motivarlos para el buen funcionamiento de la compañía, proporcionar las herramientas necesarias para cada puesto de trabajo y motivar a todo el equipo para que se comprometan y cumplan con los valores de la organización, por consiguiente, es fundamental incorporar, en los planes de capacitación anual, temas enlazados con las estrategias, el liderazgo y la determinación de una gestión que incluya el liderazgo transformacional y transaccional según corresponda.

#### **4.1.2 Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional toma en cuenta los rasgos y las conductas del líder, así como las variables situacionales (Yukl, 2002). Bass y Avolio (1994) lo describieron a partir de los resultados que provoca en sus seguidores, puesto que los motiva a hacer más de lo que ellos esperan en su crecimiento personal, autoestima y autorrealización, esto provoca la concientización de la importancia, el valor de los resultados y que la organización obtenga su misión, visión y objetivos planteados.

Este tipo de líderes sirven de intermediarios en un proceso de cambio organizacional, transforman al equipo, lo potencian y desarrollan sus capacidades, esto genera nuevos líderes e incitan al progreso individual y la transformación organizacional (Mendoza y Ortiz, 2006).

Aunque los procesos de cambio tienen muchos orígenes, la manera en que los líderes transformacionales los tratan es al fomentar la participación del equipo para que aprendan a sobrellevar los momentos del cambio inspirados en una visión común, en la participación y el empoderamiento de los procesos y en ser sensibles a sus necesidades.

Lo anterior se logra mediante una comunicación efectiva sobre el plan del cambio, la asignación de responsabilidades en los equipos de trabajo, el desarrollo de razones que incentiven al proceso de cambio, y la obtención de confianza y apoyo incondicional al líder transformador (Kotter, 1996).

### **4.1.3 Liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional se despliega como una relación costo – beneficio, hace uso del intercambio y la negociación con el equipo de trabajo, esto a cambio de la consecución de los objetivos y metas organizacionales; por un lado, premian el apoyo y el cumplimiento, por otro, crean sanciones en consonancia con el cumplimiento de los propósitos (Benatuil y Castro, 2007).

De conformidad con Bass (1985), para conseguir la motivación transaccional de los seguidores, el líder debe filtrar el rol de cada uno para llegar al cumplimiento de los objetivos esbozados, esto proporcionará un adecuado desempeño del equipo por la confianza forjada. Es importante que el líder se informe sobre las metas personales y las necesidades de cada colaborador, esto para que exista un seguimiento presuntuoso en el intercambio, y se otorgue confianza y sentido de dirección en todo el equipo.

## **4.2 Planificación y mercado**

En la formulación de la PE se pudo determinar lo atractivo que es el mercado basado en las oportunidades y las amenazas, y las habilidades de la organización para desarrollarse en dicho mercado a través de las fortalezas y debilidades. De lo anterior dependerá la asignación de recursos para lograr los objetivos y la orientación básica encauzada en la diferencia competitiva para alcanzar una posición deseada dentro de su mercado en el largo plazo.

La posición deseada en el largo plazo es el desafío de la empresa, y la orientación estratégica son los recursos que la compañía posee actualmente y requiere a futuro para alcanzar la visión; esto es factible de efectuar debido a la ventaja y la diferenciación frente a sus competidores, esto suscita razones suficientes para que los clientes compren a Magic Flavors S.A., y no a dichos competidores.

### **4.3 Proceso de Planificación Estratégica**

Una vez definidos los OCP, se requirió la determinación de recursos, políticas y estructura organizacional. Para ello, fue necesario tener en cuenta que la planificación *per se* no garantiza el éxito, sino que se necesita la capacidad y las competencias para la ejecución, en valoración de la oposición y las barreras de cambio que puede tener el equipo, y los riesgos y recursos que intervienen. Como resultado, este estudio, en combinación entre arte y ciencia, se formuló para lograr el éxito de la organización, esto bajo aspectos multidisciplinarios e integración de administración, *marketing*, contabilidad y finanzas, producción, gestión de calidad, investigación, desarrollo y los sistemas de información. Esto es la PE de Magic Flavors S.A. para 5 años, alineado con su misión, visión y OLP.

La PE es el resultado del arduo proceso realizado para seleccionar, entre muchas alternativas, las que puedan demostrar el compromiso de la compañía con el mercado y sus clientes, con las políticas internas y externas, y con sus procedimientos y operaciones para alcanzar sus objetivos planteados (Fred, 2013).

#### **4.3.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP)**

Los OCP son hitos para alcanzar la estrategia de largo plazo y deben estar establecidos en correspondencia con la misión y la visión de la organización. Para un eficiente uso de los

recursos, la empresa debe gestionar con OCP claros, verificables, mensurables, desafiantes, razonables y correctamente comunicados.

Es importante tener en cuenta que el establecimiento de OCP debe motivar el desarrollo de las estrategias y ayudar a superar obstáculos, además de ser medios de monitoreo del cumplimiento de los OLP al retroalimentar, constantemente, el proceso estratégico.

En general, los OCP se fijan en 4 categorías: objetivos de crecimiento, de rentabilidad, de riesgo y de invulnerabilidad estratégica, los 2 primeros relacionados con indicadores como porcentaje de ventas y retorno sobre la inversión, y los 2 últimos con la participación en unidades o áreas importantes de la organización.

#### **4.3.2 Recursos de los Objetivos a Corto Plazo**

Las 6 estrategias retenidas serán los medios para alcanzar los objetivos de Magic Flavors S.A. a largo plazo, serán capaces de influir de en el bienestar de la organización, por lo que se determinaron orientadas en un espacio de 5 años. Estas estrategias retenidas requerirán decisiones de los altos directivos, quienes deberán gestionar y monitorear su PE por intermedio de OCP que, a su vez, solicitan considerables recursos de la empresa.

Tabla 22. *Matriz de Recursos de Objetivos a Corto plazo*

OLP	OCP	Recursos requeridos
	Para el 2022, incrementar la rentabilidad neta promedio en 10 % por crecimiento natural de la demanda del mercado.	Recursos financieros.
Al 2025, incrementar la rentabilidad de los inversionistas al 40 %, pues se llegó al 36 % en el 2017.	Para el 2023, operar en una mejor infraestructura física y tecnológica que permita eficacia operativa y eleve la rentabilidad al 15 %.	Recursos físicos de infraestructura. Recursos financieros para mejorar el departamento. Recurso humano para nuevas áreas.
	Para el 2025, manejar índices de gestión integrados altos con rentabilidad de 20 %	Recursos financieros.
Al 2025, realizar nuevas inversiones en infraestructura de planta e infraestructura tecnológica por un valor de 200 000 dólares.	Para el 2021, diseñar la nueva infraestructura bajo requerimientos de inocuidad, seguridad y ambiente de tal forma que se cumpla con sus objetivos a futuro de certificación. Para el 2023, inaugurar la ampliación completa de la planta Magic Flavors S.A. Para el 2025, implementar una infraestructura que permita mayor eficacia operativa en la organización.	Recursos financieros para establecer el diseño y construcción. Recurso humano para validar lo realizado. Recursos financieros para el cumplimiento. Recursos financieros para el desarrollo e implementación de las plataformas tecnológicas. Recursos físicos para el soporte de la infraestructura tecnológica.
Mantener/aumentar la reinversión en innovación, infraestructura, maquinaria y equipos del 50 % de las utilidades generadas.	Para el 2021, adquirir una máquina para producción líquidos. Para el 2022, obtener equipos y utensilios necesarios para cumplimiento con regulaciones ambientales y riesgos laborales. Para el 2023, adquirir una máquina para producción de sabores en polvo.	Recursos financieros. Recurso humano para la operación. Recursos financieros. Recurso humano para su adquisición y aplicación. Recursos financieros. Recurso humano para la operación.
Al 2025, contar con la certificación de Empresas B con RSC.	A partir del 2022, formar parte del Pacto Global, quienes servirán de apoyo para la adopción de requisitos considerados en Empresas B.	Recursos físicos para el pago mensual. Recurso humano para el cumplimiento y capacitación.

	Para el 2024, tener implementados todos los requisitos necesarios para la certificación de Empresas B.	Recursos Físicos. Recursos financieros para la implementación. Recurso humano para la implementación.
	Para el 2025, presentarse a una auditoria de certificación.	Recurso financiero para la logística de la capacitación. Recurso humano con experiencia.
Al 2025, migrar de un Sistema de Gestión de inocuidad alimentaria a un sistema integrado que incluya buenas prácticas de seguridad industrial y salud ocupacional, ambiente, responsabilidad social, cero corrupciones.	Para el 2022, el equipo directivo estará capacitado en buenas prácticas y requisitos de ambiente, seguridad, RSE y cero corrupciones.	Recurso financiero para la logística de la capacitación. Recurso humano con competencia.
	Para el 2023, tener un plan de evaluación y de sistema actual hacia el sistema esperado.	Recurso financiero para la logística de la evaluación y diseño. Recurso humano con competencia.
	Para el 2025, tener implementado el Sistema de Gestión Integral.	Recurso humano encargado de la implementación.
Al 2025, la primera opción de ofertas para presentar en proyectos serán productos funcionales, naturales e innovadores con alta calidad nutricional.	A partir del 2022, migrar las materias primas a origen natural y buscar opciones en aquellas que no lo sean.	Recurso financiero para la logística de adquisiciones. Recurso humano de técnicos saboristas.
	A partir del 2025, tener una aromateca natural que permita hacer primera oferta de opción productos naturales.	Recurso financiero para la logística de mercadeo. Recurso humano de técnicos saboristas.
Al 2025, ser reconocidos, a nivel nacional, por el aporte a la innovación en Ecuador y el trabajo con la academia.	A partir del 2021, trabajar con la academia en proyectos relacionados.	Recurso financiero para la logística de adquisiciones. Recurso humano de técnicos saboristas.
	Para el 2025, ser reconocidos a nivel nacional, empresarial, y por la academia, por el aporte a la innovación.	Recurso financiero para la logística de adquisiciones Recurso humano Gerencia General.
Al 2025, llegar al menos al 15 % de las ventas totales nacionales.	Para el 2023, haber cubierto el 5 % de las ventas tras el trabajo de mejora continua, la ampliación de la red comercial y la penetración en la región costa.	Recurso financiero para la logística comercial. Recurso humano para el área comercial.
	Para el 2024, haber cubierto el 10 % de las ventas tras la implementación de infraestructura física y tecnológica.	Recurso financiero para la logística comercial. Recurso humano para el área comercial.
	Para el 2025, haber cubierto el 15 % de las ventas tras la implementación de un Sistema de Gestión Integral.	Recurso financiero para la logística comercial. Recurso humano para la parte comercial.

Fuente: (D'Alesso, 2014)

### **4.3.3 Políticas de estrategias**

Las políticas son directrices, normas y procedimientos para apoyar la estrategia, orientan la toma de decisiones y su formulación en toda la organización, enlazado esto con las actividades operativas de cada departamento. Al establecer lineamientos de trabajo a empleados y directivos, será el apoyo al cumplimiento de la PE esperada.

Tabla 23. *Matriz de políticas y estrategias*

		E1	E2	E3	E4	E5	E6
<b>Estrategias</b>							
	<b>Políticas</b>	Ampliación de red comercial para buscar aumentar las ventas con base en la atención de clientes potenciales en la región costa de Ecuador y extensión a países vecinos (F1, F2, F6, O1, O3, O4, O6, O7, O10, O11).	Potenciar la oferta de personalización y garantía de calidad e inocuidad, esto para aprovechar la experiencia y el posicionamiento del sector (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O2, O3, O4, O10, O11).	Profundizar la cobertura en la región costa que tiene baja penetración de mercado con clientes y distribuidores (D2, D6, O1, O3, O6, O7, O10, O11).	Desarrollo de un Sistema de Gestión que involucre responsabilidad social empresarial, mejore las operaciones y amplíe el acceso al portafolio de clientes potenciales nacionales e internacionales (F7, O2, O5, O8, O9).	Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados como aceites esenciales que permitan mejorar la cadena de valor al volverse productores de materias primas, y sabores naturales funcionales que destaquen en el mercado y ante la competencia (F1, F2, F3, F4, A2, A3, A5, A7, A8, A9).	Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones (D1, D2, D3, D4, D6, A1, A2, A3, A8).
<b>1</b>	P01: asignar todos los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados en ampliación de la red comercial, potenciación de ventajas competitivas y profundización de mercado en la región costa.	X	X	X			
<b>2</b>	P02: fortalecer las competencias del personal para que pueda llevarse a cabo la implementación de las estrategias.	X	X	X	X	X	X

3	P03: implementar infraestructura y herramientas tecnológicas que permitan incrementar los niveles de productividad de las operaciones al servicio de los clientes y colaboradores.	X	X	X	X	X	X
4	P04: fomentar la innovación y el empleo de la tecnología para aumentar la tasa de uso de las plataformas digitales por parte de los clientes.		X		X		X
5	P05: fortalecer el Sistema de Gestión Integral adaptando procedimientos de los todos requisitos necesarios.		X		X		X
6	P06: inversión en diseño, prueba y puesta en marcha de nuevos productos funcionales.		X		X	X	
7	P07: análisis y monitoreo permanente de la rentabilidad de la organización para alcanzar el cumplimiento de las estrategias planteadas.	X	X	X	X	X	X

Fuente: (D'Alesso, 2014)

#### **4.3.4 Estructura de la organización**

El presente plan estratégico para la empresa requiere un nuevo enfoque en el desempeño gerencial. Con el análisis de entorno PESTEL y el análisis interno AMOFHIT, se ultimó que se demanda de un proceso de cambios para que la organización se adapte a una visión ambiciosa y realizable.

El comportamiento actual del mercado, y la ventaja competitiva con la que cuenta Magic Flavors S.A., marcan sus objetivos de posicionamiento estratégico bajo supervivencia frente a la situación actual, como se ejemplificó en la matriz PEYEA.

Respecto con la matriz de BCG, se notó una alta concentración de productos en la cuadrante interrogación y uno en estrellas, por lo tanto, se sugiere que la empresa tenga una cartera equilibrada de negocios, de modo que algunos generen mayor cantidad de fondos de lo que utilizan, y soporten otros negocios que los necesiten para desarrollarse y ser lucrativos.

Finalmente, con la MDE se establecieron 6 estrategias retenidas, estas se vinculadas con el análisis FODA, la gran estrategia, 2 estrategias de contingencia de segundo grupo y 3 del tercer grupo. Por ende, se deben hacer cambios para lograr los OLP y la visión a 5 años.

Un proceso de reestructuración administrativa y una capacidad de adaptabilidad son necesarios para que la empresa implemente las estrategias con las políticas formuladas (D'Alessio, 2008).

#### **4.3.5 Medio ambiente y Responsabilidad Social Empresarial**

Hoy en día es más frecuente que las estrategias organizacionales y los países comiencen a considerar una autoevaluación de su estado ambiental y una visión relacionada con su protección y cuidado. Mark Starik, de George Washington University, indicó que “parar y revertir la destrucción y deterioro ecológico en el mundo es un tema estratégico que requiere de mucha atención inmediata de parte de todos los negocios y los gerentes”.

Los consumidores, los Gobiernos, la sociedad en general y los empleados han generado un rechazo con las empresas que causan daños al medio ambiente y, por el contrario, aprecian las gestiones organizacionales que lo reparan y lo preservan, esto se refleja en su preferencia y mayor consumo de productos o servicios (Fred, 2013). Las nuevas tendencias incluyen en la estrategia una proactividad ambiental que sugiere ir más allá de cumplimientos regulatorios gubernamentales, e incluir oportunidades de desarrollo de productos y empaques ecológicos, reducción de desechos, reciclaje, ahorro de energía, entre otras.

La RSE es quizás uno de los elementos centrales de la PE de Magic Flavors S.A. Así, en las estrategias y políticas se concluyó que la protección económica, ambiental y social son las rutas para implementar las estrategias.

La estrategia 4, sobre el desarrollo de un Sistema de Gestión que involucre RSE, mejore las operaciones y amplíe el acceso al portafolio de clientes potenciales nacionales e internacionales, al igual que la estrategia 5 sobre desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados como aceites esenciales que permitan mejorar la cadena de valor al volverse productores de materias primas, y sabores naturales funcionales que destaquen en el mercado y ante la competencia, sumadas con la estrategia 11 de contingencia del tercer grupo acerca de diseñar e implementar procesos de monitoreo y control en temas económicos, ambientales y sociales que respalden un Sistema de Gestión RSE, son el inicio de un proceso de crecimiento social integral sostenible, pensado este como un desarrollo estratégico para beneficio de todos los *stakeholders*.

## Capítulo V

### 5.1 Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1.1 Conclusiones

El plan estratégico para la empresa Magic Flavors S.A. en la ciudad de Quito, para el periodo 2020-2025, se diseñó en 3 etapas, la primera para proporcionar la entrada de insumos o información relevante para ser analizada, la segunda etapa que es el emparejamiento o combinación de recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas externas, y la tercera acerca de la decisión donde se planteó un análisis y pensamiento estratégico para instaurar el objetivo final de la planificación; esto se encuentra en el capítulo 3.

El presente estudio posibilitó conocer y describir la realidad actual de la empresa Magic Flavors S.A. en el periodo 2020 – 2025, detalle que se puede hallar en los capítulos 1 y 4. Los resultados del diagnóstico probaron que la compañía tiene muchas ventajas competitivas como personalización de sus productos, garantías de calidad e inocuidad y posicionamiento en el mercado ecuatoriano, sin embargo, no cuenta con una PE, tiene problemas de estructura del área administrativa financiera, no tiene presencia en la mayor zona de demanda de mercado del país y requiere la adaptación de estrategias que le permitan trabajar en un mercado de consumidores que, cada vez más, se preocupan por la salud del ambiente y la sociedad; esto se trató en el capítulo 3.

Los modelos de PE estudiados fueron referentes con la industria de alimentos e instituciones de la salud, pues no se encontró un modelo que se adaptara al análisis y las necesidades de la empresa, por tal motivo, fue preciso recurrir a la experiencia e información de la organización. No obstante, todos los estudios coincidieron en sus procesos de formulación, evaluación e implantación de la estrategia en un tiempo de acción a largo plazo, a través de herramientas, recursos y habilidades en las que destacó PESTEL como evaluación

externa y AMOFHIT como evaluación interna, para emparejarlas con herramientas en la indagación de la situación de la empresa objeto de estudio, estas fueron las matrices principales FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, lo que se puede encontrar en el capítulo 3.

En suma, la propuesta del plan estratégico se instauró bajo 6 estrategias retenidas, 2 estrategias de contingencia de segundo grupo y 3 del tercer grupo. Las estrategias retenidas son el resultado del emparejamiento y la evaluación de las entradas internas y externas, esto con las matrices que aportaron las salidas o decisión final, MDE, MCPE, MERC, MEPCS, OLP; esto se puede encontrar en el capítulo 4.

## **5.2 Recomendaciones**

El plan estratégico fue el diseño de una propuesta y, para ser ejecutado, requiere el total apoyo y colaboración de directivos y colaboradores. Directivos en la alineación hacia los objetivos deseados, y la asignación de recursos necesarios, y todo el equipo de colaboradores en el cumplimiento para la implementación y el alcance de objetivos establecidos.

Si bien la misión, la visión y los valores fueron trabajados con el equipo directivo de Magic Flavors S.A., con su competencia y experiencia, también se deben socializar con el resto de colaboradores de la empresa, por consiguiente, se recomienda realizar una evaluación de la comprensión de esto luego de la socialización, para que todo el equipo de trabajo, tanto directivos como colaboradores, se encuentren alineados para el cumplimiento de los objetivos.

Para enfrentar la situación económica actual, fruto de la emergencia sanitaria originada por el Covid-19, se sugiere que Magic Flavors S.A. amplíe su red comercial para aumentar las ventas con base en la atención de clientes potenciales en la región costa de Ecuador y extensión a países vecinos, y profundizar la cobertura en la región costa que tiene baja penetración de mercado con clientes y distribuidores; lo anterior para que se dé un

incremento de las ventas y se logren alcanzar todos objetivos financieros necesarios para el buen funcionamiento de esta.

Para afrontar las tendencias de los nuevos mercados se recomienda que la organización potencie sus ventajas competitivas, estas son la oferta de personalización, la garantía de calidad e inocuidad y la experiencia que la ha llevado al posicionamiento en el mercado. Adicionalmente, desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados como aceites esenciales que permitan mejorar la cadena de valor al volverse productores de materias primas, y sabores naturales funcionales que destaquen en el mercado y ante la competencia.

Finalmente, se sugiere que, para que la organización alcance sistematizar y mejorar sus buenas prácticas con los *stakeholders*, desarrolle un Sistema de Gestión que involucre RSE, mejore las operaciones y amplíe el acceso al portafolio de clientes potenciales nacionales e internacionales, no sin antes realizar el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones.

## Bibliografía

- Álvarez, J., Espinoza, J., Martínez, C., & Puga, E. (2018). Desarrollo de la matriz Boston Consulting Group y su participación dentro del mercado: caso práctico empresa Apaysami Riobamba-Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía*, DOI: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/matriz-boston-consulting.html>.
- Álvarez, L., Mota, M., & Shiguematsu. (2017). *El impacto del liderazgo en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la zona metropolitana de Guadalajara*. Guadalajara: Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Arias, J. (2014). *La Matriz BCG, su Importancia, su Estructura y Desarrollo*. Retrieved from [260184144\\_La\\_Matriz\\_BCG\\_su\\_Importancia\\_su\\_Estructura\\_y\\_Desarrollo\\_](https://www.eumed.net/rev/caribe/2014/09/260184144_La_Matriz_BCG_su_Importancia_su_Estructura_y_Desarrollo_)
- Arzube, E., & Bustos, Z. (2017). *Planeación Estratégica y la Vinculación con el liderazgo*. Retrieved from <https://www.eumed.net/ce/2017/3/planificacion-liderazgo.html>
- Asensio, E., & Vázquez, B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Paraninfo.
- Banco Central Ecuador [BCE]. (2020). *Indicadores económicos*. Quito: BCE.
- Banco Mundial. (2019). *Evaluación de daño y pérdidas. Afectaciones por paro nacional del 3 al 14 de octubre de 2019 república de Ecuador*. Retrieved from [https://www.bce.fin.ec/images/BANCO\\_C\\_ECUADOR/PDF/InformeBMImpactoParoNacional.pdf](https://www.bce.fin.ec/images/BANCO_C_ECUADOR/PDF/InformeBMImpactoParoNacional.pdf)
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. USA: Sage Publications.
- Benatuil, D., & Castro, A. (2007). *Evaluación de conocimiento tácito de líderes militares*. Madrid: Estudios de Psicología.

- Burgelman, R. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation. *Organizational Science*, 2(3), 239-262.
- Certo, C et al. (2005). *Administración estratégica: planeamiento e implementación de estrategias*. Sau Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Christensen, R., Berg, N., & Salte, M. (1976). Policy formulation and administration. *Homewood*, 2, 16-18.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010). *La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir*. Retrieved from [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/13309/S2010986\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/13309/S2010986_es.pdf)
- Cortés, H. (1998). *Gerencia Efectiva*. Caracas: HCZ Consulying.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Pearson.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado. Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima: Pearson.
- DATTA. (2020). *Tendencias tecnológicas de mayor impacto en Ecuador para el año 2020*. Retrieved from <https://datta.com.ec/articulo/tendencias-tecnologicas-de-mayor-impacto-en-ecuador-para-el-ano-2020>
- Del Greco, N. (2010). *Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos*. Retrieved from [https://www.academia.edu/19247308/ESTUDIO\\_SOBRE\\_TENDENCIAS\\_DE\\_CONSUMO\\_DE\\_ALIMENTOS\\_Corregido](https://www.academia.edu/19247308/ESTUDIO_SOBRE_TENDENCIAS_DE_CONSUMO_DE_ALIMENTOS_Corregido)
- Delgado, J. (2015). *Planificando estratégicamente*. California. USA: Windmills International Editions, Inc.
- Dror, Y. (1963). *Dimensions of Planning*.
- Ecuador, B. C. (2020). *Información Estadística Mensual*. Quito-Ecuador.
- Estrada, C. (2006). *Aplicación y evaluación de un sabor “contratipo” en un caramelo*. Retrieved from <https://repositorio.unam.mx/contenidos/aplicacion-y-evaluacion-de->

- un-sabor-contratipo-en-un-caramelo-macizo-3511677?c=g8aJ4D&d=false&q=\*.\*)&i=2&v=1&t=search\_1&as=0
- Expo Industrias. (2020). *Hechos y Cifras*. Retrieved from <https://www.expoindustriaec.com/hechos-y-cifras/>
- FAO. (2008). *Directrices para el uso de aromatizantes*. Retrieved from [http://www.fao.org/input/download/standards/11020/cxg\\_066s.pdf](http://www.fao.org/input/download/standards/11020/cxg_066s.pdf)
- Fogg, D. (1994). *Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring*. California: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- ILPES. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2020). *Ecuador en cifras*. INEC.
- International Monetary Fund [IMF]. (2020). *Ecuador: Request for an extended arrangement under the extended fund facility—press release; staff report; staff supplement; and statement by the executive director for Ecuador*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2020/10/02/Ecuador-Request-for-an-Extended-Arrangement-Under-the-Extended-Fund-Facility-Press-Release-49803>
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica : análisis de la estrategia de las organizaciones*. España: Prentice-Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica. 7. Motores clave del cambio: Fuerzas que probablemente afectarán a la estructura de la industria, el sector o el*. Madrid: Pearson Educación.
- Koenes, A. (1995). *El diagnostico de la empresa*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.
- Kotter, J. (1999). *¿Qué hacen los líderes?* Madrid: Gestión 2000.
- Kotter, P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

- Lana, R. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 9(1), DOI:  
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>.
- Liedtka, J. (1998). *Linking Strategic Thinking with Strategic Planning*. Strategy and Leadership.
- Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Retrieved from CEPAL:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/S0600462\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/S0600462_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 1, 118-134.
- Ministerio de Ambiente y Agua. (2019). *La Contribución Determinada a Nivel Nacional es la guía de acciones que permitirán al país reducir a sus emisiones de gases de efecto invernadero*. Retrieved from  
[https://www.minambiente.gov.co/images/cambioclimatico/pdf/colombia\\_hacia\\_la\\_COP21/iNDC\\_espanol.pdf](https://www.minambiente.gov.co/images/cambioclimatico/pdf/colombia_hacia_la_COP21/iNDC_espanol.pdf)
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Nielsen. (2015). *Consumidores prefieren cada vez mas lo natural*. Retrieved from  
<https://nielseniq.com/global/es/insights/>
- Palacios, W., Gonzalez, R., & Bravo, C. (2016). Analisis Pestel del sector cooperativo de produccion ecuatoriano. *OIDLES*, DOI:  
<https://ideas.repec.org/a/erv/oidles/y2016i204.html>.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press: New York.
- Porter, M. (1996). *¿What is Strategy?* Nueva York: Harvard Business Review.

- Porter, M. (1998). *On competitive*. A Harvard Business Review Book.
- Porter, M. (2006). *La estrategia y Sociedad*. New York: Harvard Business Review.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. Madrid, España: Grupo Planeta.
- Registro Oficial 449. (2008). *Constitucion de la Republica Del Ecuador*.
- Reineccius, G. (2016). *Flavor chemistry and technology*. Boca Raton: Taylor & Francis.
- Schnaars, S. (2003). *Estrategias de Marketing: un enfoque orientado al consumidor*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES]. (2009). *Plan nacional para el buen vivir*. Retrieved from [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan\\_Nacional\\_para\\_el\\_Buen\\_Vivir.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf)
- Talancón, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Retrieved from <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Terry, S. (1999). *Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración*. Universidad tecnológica de Pereira.
- Thompson, A. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. Mexico: Mac Graw Hill Inter Americana.
- Ugalde, A. (2017). *Qué es la planeación en un negocio*. Retrieved from <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para-resolver-problemas-de-negocio-cuando-su-mente-se-ha-bloqueado>
- Villacis, B., & Carrillo, D. (2012). *País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. Quito: Analitika. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

- Villasmil, M., & Prieto, R. (2013). *Las empresas responsables y la ética como un modelo de superación*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/319873776\\_LAS\\_EMPRESAS\\_RESPONSABLES\\_Y\\_LA\\_ETICA\\_COMO\\_UN\\_MODELO\\_DE\\_SUPERACION](https://www.researchgate.net/publication/319873776_LAS_EMPRESAS_RESPONSABLES_Y_LA_ETICA_COMO_UN_MODELO_DE_SUPERACION)
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2004). *Responsabilidad Social de la Empresa: Del Dicho al Hecho*. Retrieved from Universidad Autónoma Metropolitana: [http://www.cumpetere.com/wp-content/uploads/2018/02/DeedsText\\_SP.pdf](http://www.cumpetere.com/wp-content/uploads/2018/02/DeedsText_SP.pdf)
- Wirtz, B., Mathieu, A., & Schilke, O. (2007). Strategy in High-velocity Entornos. *Long Range Planning*, 40, 295-313.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. NJ: Prentice Hall.