

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
MENCION EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**BSC – COFICA. ELABORACIÓN DE UN TABLERO DE CONTROL  
BALANCEADO, COMO MODELO DE ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICO + DIGITAL EN LA FABRICA DE SNACKS COFICA**

**LCDO. RUBÉN FERNANDO CEVALLOS ANDRADE**

**DIRECTOR: ING. PAÚL IDROBO DÁVALOS, MBA.**

**QUITO, 2014**

**DIRECTOR:**

Ing. Paúl Idrobo Dávalos, MBA.

**INFORMANTES:**

Ing. Bayardo Flores Tapia, MBA.

Ing. Fabián Cueva, Mgtr.

## **DEDICATORIA**

Gracias a esas personas fundamentales en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme todo su amor, comprensión, ayuda y consejo, ahora me toca hacerles un pequeño homenaje por todo lo inmenso que me han brindado.

Con todo mi cariño, esta tesis se las dedico a ustedes:

A mi esposa Indira,

A mis hijos Hiram y Alejandro,

A mis padres Carlos y Rosita,

A mis padres políticos Galo y Marinita.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
1.1 LA LEY DE MOORE Y LA LEY DE LOS RETORNOS ACELERADOS .....	7
1.1.1 La Ley de Moore .....	7
1.1.2 Ley de rendimientos acelerados .....	8
1.2 LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA EMPRESARIAL, LA RUPTURA Y LA NUEVA CREACIÓN DE VALOR .....	11
1.2.1 La innovación disruptiva .....	11
1.2.2 Ruptura del sistema paradigmático .....	13
1.2.3 La reducción de los costos de intermediación.....	15
1.2.4 Creación y revalorización de la información inteligente .....	18
1.3 LOS ANTIGUOS Y NUEVOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN .....	19
1.3.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter .....	19
1.3.1.1 Rivalidad ante los competidores .....	23
1.3.1.2 Poder de negociación de los proveedores .....	24
1.3.1.3 Poder de negociación de los compradores .....	25
1.3.1.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....	25
1.3.2 La estrategia digital y las nuevas fuerzas .....	26
1.3.2.1 Digitalización .....	28
1.3.2.2 Globalización .....	29
1.3.2.3 Liberalización o Desregulación .....	30
1.3.3 La planificación estratégica versus la Estrategia Digital .....	31
1.3.4 Reglas de diseño de Aplicaciones Asesinas o Desarrollos Devastadores .....	32
1.3.4.1 Reformar el entorno .....	32

1.3.4.2	Construir nuevas conexiones .....	34
1.3.4.3	Rediseñar el interior .....	36
1.3.5	Implantación de la estrategia digital y consecuencias.....	38
1.4	<b>BALANCED SCORECARD BSC Y EL TABLERO DE MANDO .....</b>	<b>40</b>
1.4.1	Orígenes .....	40
1.4.2	¿Qué es el Balanced Scorecard? .....	41
1.4.3	El Balanced Scorecard como sistema de medición.....	41
1.4.4	Beneficios del BSC .....	44
1.4.5	Variantes, alternativas y críticas .....	45
1.4.6	Herramientas de software.....	46
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y SITUACIONAL .....</b>	<b>48</b>
2.1	DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL PAÍS PEEST (POLÍTICAS, ECONÓMICAS, ECOLÓGICAS, SOCIALES Y TECNOLÓGICA).....	49
2.1.1	Ámbito Político .....	49
2.1.2	Ámbito Económico .....	50
2.1.3	Ámbito Ecológico .....	53
2.1.4	Ámbito Demográfico .....	53
2.1.5	Ámbito Social.....	54
2.1.6	Ámbito Tecnológico.....	54
2.1.7	Macroentorno .....	54
2.2	ENTORNO GENERAL DEL MERCADO DE LOS SNACKS .....	55
2.2.1	Evolución de los mercados de Snacks en el Mundo .....	55
2.2.2	Entorno y reseña del Mercado de los Snacks en Ecuador.....	58
2.2.3	Reseña de COFICA en el Mercado Ecuatoriano.....	60
2.3	ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA: ASPECTOS A MEDIR .....	61
2.3.1	Barreras de Entrada a la Industria .....	62
2.3.2	Barreras de Salida .....	63
2.3.3	Rivalidad Competidores.....	63
2.3.4	Poder de Clientes.....	67
2.3.5	Poder de los Proveedores .....	68
2.3.6	Cercanía de Sustitutos .....	68
2.3.7	Determinación de la posición Atractiva de la Industria .....	71

2.4	FODA .....	71
2.4.1	Análisis Externo .....	72
2.4.1.1	Oportunidades .....	72
2.4.1.2	Amenazas .....	72
2.4.2	Análisis Interno .....	73
2.4.2.1	interna (cómo somos).....	75
2.4.2.2	Benchmarking .....	78
2.4.2.3	Mapa de comparación Calidad y Posicionamiento en el Mercado .....	79
2.4.2.4	Mapa de comparación de productos sanos por precio por gramo .....	80
2.4.2.5	Balance de Valor .....	81
2.4.2.6	Hacia dónde deseamos ir en el análisis de la competitividad de la empresa.....	83
2.4.2.7	Conclusiones de Diagnóstico Estratégico Situacional.....	84
<b>3</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA + BSC .....</b>	<b>86</b>
3.1	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	86
3.1.1	Política de la Calidad de COFICA .....	86
3.1.1.1	Nuestros valores.....	87
3.1.1.2	Valores Corporativos de Cofica.....	88
3.2	RESUMEN DEL ANÁLISIS FODA .....	89
3.3	MATRIZ FO, FA, DO, DA .....	89
3.3.1	Estrategia FO .....	90
3.3.2	Estrategias FA .....	91
3.3.3	Estrategias DO .....	92
3.3.4	Estrategias DA .....	93
3.4	PLAN OPERATIVO Y BSC.....	94
3.5	RELACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y EL MAPA ESTRATÉGICO .....	94
3.5.1	Mapa Estratégico.....	103
3.6	PLAN OPERATIVO .....	103

<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>
4.1	CONCLUSIONES.....	112
4.2	RECOMENDACIONES .....	116
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>117</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>119</b>
	ANEXO 1. Análisis Financiero del Plan Operacional.....	120

## RESUMEN EJECUTIVO

El entorno empresarial ha cambiado en las últimas décadas, debido a que en los últimos 25 años hemos entrado en la "era de la información", porque el conocimiento y la información son más accesibles que nunca. Teniendo en cuenta que además, esto se va acelerando según autores importantes como Kurzweil, Dowes y Miu. El conocimiento y la información son ahora los factores de competitividad para las organizaciones de hoy en día.

En un entorno empresarial basada en el conocimiento, los activos intangibles crean valor para las organizaciones, mientras que los activos tangibles tradicionales se vuelven menos importantes. Algunas organizaciones están compuestas casi en su totalidad de los activos intangibles, como la innovación de nuevos productos, marcas o diseños organizativos únicos, que son difíciles de medir con sistemas de contabilidad financiera tradicional. La creciente importancia de los activos intangibles crean una necesidad de un tipo diferente de sistema de medición del desempeño.

Cada vez los empleados son más informados y preparados, conocen mejor su trabajo y toman decisiones en la planta de producción. Las Gerencias Intermedias toman decisiones que antes eran del dominio exclusivo de la alta dirección y de los directorios, por esto el personal necesita un acceso rápido a la información que le puede ayudar a tomar las decisiones que son relevantes para sus tareas, información e indicadores financieros tradicionales que no cumplen con las necesidades que se requieren ahora, para las otras áreas que no son financieras.

El cambio es mucho más rápido ya que está en proceso de aceleración. La globalización presenta oportunidades y la competencia está presente de todos los rincones del globo. Las personas que hacen las empresas necesitan información para hacer frente a estos desafíos. El cambiante entorno empresarial también ha dado lugar a la insatisfacción con el uso de medidas financieras tradicionales, exclusivamente para la medición del desempeño.

Medidas financieras tradicionales de rendimiento son más útiles en condiciones de certidumbre relativa y baja complejidad. Medidas financieras no logran captar la mayor parte del valor intangible que una organización tiene o puede crear. Esto trabaja en contra de las estrategias basadas en el conocimiento, mediante el mejoramiento de capital humano que es el principal componente de la cadena de creación de valor.

En respuesta a esta necesidad de indicadores no financieros en un sistema más amplio de medición del desempeño, nacen modelos como el sistema integrado de medición del desempeño. Este estudio se centrará en uno de estos sistemas de medición del desempeño, el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton 2001).

Kaplan y Norton (1992) introdujeron el Cuadro de Mando Integral en la década de 1990 para superar las deficiencias de las medidas tradicionales de rendimiento financiero en el entorno empresarial actual. El Balanced Scorecard es un sistema de medición del rendimiento multidimensional que abarca tanto medidas financieras y no financieras que se derivan de la estrategia de la organización y que están unidos entre sí en una serie de relaciones de causa y efecto. Kaplan y Norton proponen el uso de cuatro dimensiones del desempeño: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento; Perspectiva comercial interno, Perspectiva del cliente; y, Perspectivas financieras. Según Kaplan y Norton, el objetivo final de la aplicación del cuadro de mando integral es el logro de resultados financieros de largo plazo.

La aplicación de una herramienta a la realidad de una empresa es la demostración de su utilidad, es por ello que en esta tesis se aplica la herramienta del BSC a la fábrica de snacks COFICA, empresa que pasa de una realidad legal y estructural de tipo artesanal familiar a una pequeña empresa con un directorio y necesidad de ejecutar una planificación estratégica.

Los resultados de una aplicación a una empresa en proceso de cambio, lleva consigo un amplio diagnóstico que bajo varias metodologías nos dan luces de lo que debe hacer COFICA EXPORT S.A., para enfrentar el futuro analizado con algo de rigurosidad en el marco teórico. Con estos insumos se plantea una planificación estratégica, realizada con intencionalidad de lograr armar un BSC, con objetivos alineados a una estructura de las cuatro perspectivas planteadas por Kaplan y Norton.

Como resultado final no solo se logra un Tablero de Mando para la empresa, sino también un Plan Operativo, que apoyará definitivamente la lógica de ejecución de la empresa bajo una visión prometedora del futuro, armonizada por una serie de indicadores que apoyarán a concretar un plan estratégico con indicadores comprobados en su funcionamiento.

## INTRODUCCIÓN

### I. Planteamiento del problema

La sociedad está inmersa en varias revoluciones que están afectando los mercados de los snacks. Por un lado una clara tendencia a lo “verde, sano y natural” y, por otro un desarrollo acelerado de la tecnología. Estas rupturas logran cambiar los principios fundamentales que regulaban las relaciones comerciales en la sociedad.

Dowes & Mui (1998, p. 27) citan a Alvin Toffler (1973) quién denominó “conmoción futura”. A este cambio acelerado de la sociedad, ocurre una fractura de los mercados, según la cual mientras los sistemas sociales mejoran de manera gradual, la tecnología lo hace en forma exponencial, por lo que los mercados tienen un diferente comportamiento, a medida que aumenta la distancia entre los dos, lo mismo ocurre con la posibilidad de que se produzca un cambio discontinuo, desgarrador, en definitiva: revolucionario. El acomodo a esta distancia entre lo posible y lo real, constituye una verdadera brecha que las empresas deben saber, si deben dar este paso o nó. Hacer innovación, no es solo un modelo de negocio, sino un elemento de supervivencia, ya que la innovación empresarial ajustan los procesos de la empresa y sus productos a un mercado con diferentes necesidades.

En base a esta “fractura o brecha”, la tecnología se usa para crear nuevos mercados, nuevos sistemas de distribución y venta de productos. Pero le da más poder a los usuarios, a los clientes y proveedores.

Una visión estratégica que mire al futuro no como una continuación del pasado, es la clave de la supervivencia organizacional, por lo que mirar y analizar los elementos de transformación, como la estrategia digital, son la clave de la supervivencia empresarial.

Entonces, estas estrategias más lo digital, deben ir en un sistema que permita medir el desarrollo de su cumplimiento. Aquí interviene el BSC que es la herramienta más adecuada que se conoce para el seguimiento de la estrategia.

Las herramientas de análisis de indicadores financieros y de gestión son uno de los recursos más valiosos con los que cuenta la gerencia para la toma de decisiones, un modelo de tablero de mando o control, ya no es una herramienta única de las grandes organizaciones, sino que se puede convertir en una gran ayuda de las medianas y pequeñas empresas para tener controlados sus metas y objetivos organizacionales.

Una de las razones de la existencia de las empresas, es la de generar utilidades, producir un excedente de recursos y todo el esfuerzo administrativo se dedica al control y administración de estos recursos para lograr esta meta. Sin embargo las pequeñas empresas entran en una rutina de cumplimiento en el tiempo, sin mirar el futuro, pensando que las condiciones del mercado son estáticas, por ello son más susceptibles a los cambios en el mercado o en su variación de condiciones de funcionamiento. Si bien el enfoque del BSC, nos enseña a mirar indicadores no financieros, debe estar basado de una plan estratégico que tome en cuenta los cambios, para que esos indicadores estratégicos lleven a la empresa a esa transición hacia el futuro.

Otro de los problemas es que las empresas pequeñas funcionan con resultados a corto plazo. No aplican planificaciones estructuradas y menos aún, sistemas de indicadores que les permita hacer correcciones inmediatas. Es por ello que la aplicación de una estrategia digital, los tableros de mando y el BSC, se convierten en una combinación de herramientas imprescindibles, para una correcta administración de cualquier empresa, que seriamente quiera cumplir con sus objetivos en el tiempo.

COFICA, es una pequeña empresa familiar con un mínimo de personal administrativo y de obreros, sin planificación estratégica, ni indicadores de ningún tipo, lo que la convierte en la candidata perfecta para implementar un sistema de alto impacto administrativo y financiero, ya que su crecimiento en ventas y estructura la van posicionando en el mercado nacional como uno de los fuertes competidores en el mercado de snacks.

## **II. Objetivo General**

Mejorar y potencializar los recursos de la empresa COFICA, mediante la implementación de una estrategia + digital, para lograr una ventaja competitiva mediante la implementación de un Tablero de Mando basado en la metodología del BSC

## **III. Objetivos Específicos**

- a) Realizar un diagnóstico situacional de COFICA;
- b) Realizar un análisis conceptual de la metodología y conceptos de una Estrategia Digital y su aplicabilidad en nuestro país;
- c) Realizar un Plan Estratégico + digital específico para COFICA;
- d) Valorar el concepto de BSC y los Tablero de Mando; haciendo especial referencia a su vinculación con la visión de cada una de las perspectivas y metas estratégicas generales de la organización;
- e) Desarrollar un modelo de análisis y control de los puntos críticos que tiene COFICA para lograr facilitar la formulación de indicadores del BSC.
- f) Utilizar programas de BSC que existen en el mercado y valorarlas frente a programas manuales echas en Excel; y,
- g) Diseñar planes que viabilicen las estrategias planteadas a corto, mediano y largo plazos.

## **IV. Justificación del problema**

### **• Relevancia Social**

Las empresas son el motor económico de la sociedad. En ese sentido, el apoyo que las herramientas modernas puedan dar a las pequeñas empresa, son relevantes para la sociedad.

- **Relevancia Académica.**

Las herramientas teóricas aplicadas a la realidad son la justificación de su creación. En ese contexto, unificar en un caso real las herramientas de BSC, la Planificación Estratégica; y, la Estrategia Digital, son un reto académico y práctico.

El presente proyecto desea implantar un modelo de control para la toma de decisiones gerenciales, tomando como aplicación al tablero de mando integral, el cual parte como base para determinar las perspectivas, una planificación estratégica más una herramienta de estrategia digital aplicada a la realidad de la empresa en cuestión. Finalmente se empleará un mecanismo de presentación de los indicadores mediante la hoja de cálculo.

- **Relevancia Personal.**

La empresa donde se va a implementar esta tesis, es de propiedad de mi familia, por lo que es importante lograr un resultado óptimo en esta implementación.

Mediante la aplicación de un modelo de Tablero de Control Balanceado o Cuadro de Mando Integral, la gerencia de la organización no solo podrá basar sus decisiones en los indicadores financieros, que obviamente son generados por los balances y estados de resultados al finalizar un ciclo o periodo en ejercicio de la organización. Cuadro de Mando Integral, es el soporte que coadyuva precisamente en el instante mismo que requiera la alta gerencia tomar una decisión oportuna y con mayor efectividad gracias a los indicadores no financieros que explícitamente están generados, debido a su carácter cualitativo y cuantitativo en las diferentes áreas de la institución por medio de sus perspectivas que están definidas por: clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

## **V. Alcance**

El alcance de esta tesis esta basado en sus objetivos generales y específicos, por lo que consiste en alinear tres metodologías complementarias, como son; la Planificación Estratégica, la Estrategia Digital y el Balanced Score Card, para elaborar un documento metodológico y de referencia para ser implementado en el futuro para la fábrica COFICA.

## 1 MARCO TEÓRICO

Conjugar una serie de conceptos en un marco teórico referencial para establecer las estrategias necesarias para la empresa, es urgente en una sociedad cambiante. Siempre nos hemos hecho eco de las teorías clásicas de la administración de empresas, como si el comportamiento de las empresas estuviera fuera de la sociedad que los nutre.

Pero no es así. Las empresas son consecuencia de la sociedad. Es evidente para todos que existe una correlación entre la sociedad y las empresas, por lo que, comprender como se va transformando la sociedad, podremos entender cómo se transformarán las empresas.

Los seres humanos vamos descubriendo nuevas leyes y reglas que van dando orden y comprensión al mundo en que vivimos. Muchos de ellos son descubrimientos devastadores que cambian la comprensión del mundo y de las creencias, por lo general son el inicio de guerras paradigmáticas y producto de encarnizados enfrentamientos intelectuales. Algunos de estos desencuentros de creencias han sido centro de guerras sangrientas que ahora nos parecen inconcebibles que hayan ocurrido.

¿Qué pasa entonces en un mundo de cambios rápidos? Debemos desarrollar como sociedad nuevos modelos que nos permitan ir cambiando y actualizándonos rápidamente. Un ejemplo de ello son los teléfonos celulares. Cada persona ha transitado por varias generaciones de celulares con un sinnúmero de prestaciones y aplicaciones que se van actualizando cada cierto tiempo. Este sistema de cambios paulatinos no nos afecta con fuerza, porque son pequeños cambios sutiles que si fueran acumulados, sería abrumador.

La realidad del desarrollo de la tecnología se presenta así, suave en el inicio, que es donde está la sociedad ahora, pero la curva del cambio se va a flexionar hacia una aceleración. Vamos a tener más cambios en la misma unidad de tiempo, por lo que debemos prepararnos y aprender de las “nuevas leyes” que rigen nuestra realidad y transformarán a las empresas.

La sociedad está inmersa en un aceleramiento de la tecnología y está afectando los mercados y los principios fundamentales que regulaban las relaciones comerciales en la sociedad. Este aceleramiento es predecible y dibuja curvas claramente estructuradas. A estos cambios exponenciales, su autor Raymond Kurzweil (2005), le ha denominado la “Ley de los Rendimientos Acelerados”. Estos principios le han ganado a su autor alrededor de diecinueve doctorados de las más diversas universidades alrededor del mundo. Uno de los ejemplos aplicables de esta ley, es la enunciada en la Ley de Moore. En una publicación on line (Diario TI, 2013), en este artículo se recoge un pronóstico de Gordon Moore, fundador de Intel, hecho en los años 60’, para un futuro previsible, cada dieciocho meses se duplicará la densidad de los chips (y por ende el poder de los ordenadores) a un costo constante, y con dispositivos informáticos más potentes sin elevar su precio, y esta tendencia se va a seguir incrementado.

Kurzweil llevó a la Ley de Moore a una aplicación más precisa y general, aplicable a una serie de tecnologías que van desde los chips, los paneles solares, hasta la decodificación del ADN. La otra fuente de marco teórico es la observación realizada por Robert Metcalfe citado por Dowens & Mui (2000), fundador de 3Com Corporation: las redes (ya sean de teléfonos, ordenadores o personas) aumentan significativamente su poder con la incorporación de cada nodo o usuario. Este hecho lo hemos podido evidenciar con el crecimiento de las redes sociales como Facebook, que han hecho de esta empresa una de las más y mejor cotizadas en el mundo, en un tiempo record. La Ley de Metcalfe estima la utilidad de una red en el cuadrado de su número de usuarios, lo cual puede apreciarse fácilmente si se considera la repercusión de las vías ferroviarias, el código Morse y los tomacorrientes en el siglo pasado, los teléfonos, las máquinas de fax y los protocolos de Ethernet e Internet en la actualidad. Cuando un modelo ha alcanzado su masa crítica, su valor se multiplica sensiblemente para todos.

Un economista llamado Ronald Coase citado por Dowens & Mui (2000) observó que el reciente fenómeno de las crisis en las empresas se debía a las relaciones, procesos complejos y geográficamente dispersos que originan una ineficiencia del mercado. El mercado de hoy mejora su eficiencia a la velocidad de la Ley de Moore y con la eficacia de la de Metcalfe, dejando atrás a las empresas de la Era Industrial, cuya historia de regulaciones anticompetitivas de antigua y costosa infraestructura tecnológica les impide adoptar el nuevo hardware, software y modelos que sigan el ritmo del propio mercado.

Una dramática reducción de los costos, hace aparecer un nuevo mercado de “servicios públicos” gratuitos, dados por particulares, que crean nuevos conceptos como la wiki. Esta perspectiva está apoyada por las tendencias hacia la reducción de personal, las contrataciones externas y la distribución de actividades con un management descentralizado.

En los próximos años veremos un aceleramiento de estas tendencias. Las firmas no desaparecerán, pero se volverán más pequeñas, formadas por complejas redes de relaciones con socios empresariales entre los que se contarán clientes, proveedores, reguladores e incluso accionistas, empleados y competidores”. Entonces si la “Estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para lograr objetivos. (Koontz, y Weihrich, 1990, p. 72)

Debe necesariamente tomar en cuenta esta transformación de los mercados y de los consumidores para establecer su estrategia competitiva. El problema es que no se le da la importancia dentro de las empresas. En base a nuestra experiencia podemos decir que los empresarios piensan que el futuro es una continuación de las condiciones del pasado.

LA REVOLUCIÓN DE LA INFORMACIÓN se está extendiendo por toda la economía. Ninguna empresa puede escapar de sus efectos. Las extraordinarias reducciones en el coste de obtención, tratamiento y transmisión de la información están transformando la forma de llevar las empresas. La mayor parte de los directores generales saben que dicha revolución está en marcha; son pocos los que discuten su importancia. Al ver cómo los competidores se sirven de la información para obtener ventaja competitiva, tales ejecutivos empiezan a comprender que tienen que participar directamente en la gestión de la nueva tecnología. No obstante, a causa de la rapidez del cambio, no saben cómo hacerlo”. (Porter, p. 81)

Pues bien, de este tipo de leyes son necesarias comprender y aplicar, son paradigmas profundamente perturbadores, que afectan creencias profundamente arraigadas en valores y verdades ancladas.

## **1.1 LA LEY DE MOORE Y LA LEY DE LOS RETORNOS ACELERADOS**

### **1.1.1 La Ley de Moore**

Esta ley es el resultado de la observación a una realidad inusitada que estaba ocurriendo, Gordon Moore, observa que existía una mejora de los circuitos integrados con una reducción de costos importante, lo cual le lleva a escribir un artículo sobre este tema.

La Ley de Moore expresa que aproximadamente cada dieciocho meses se duplica el número de transistores en un circuito integrado. Se trata de una ley empírica, formulada por el co-fundador de Intel, Gordon E. Moore el 19 de abril de 1965, cuyo cumplimiento se ha podido constatar hasta hoy. (Publicación que fue realizada en la revista Electronics).

Esto, en pocas palabras, es que cada dieciocho meses se duplica geométricamente la capacidad de los transistores, se reduce tu tamaño y se baja su costo a la mitad.

### **1.1.2 Ley de Rendimientos Acelerados**

La ley de Moore nos lleva a una consecuencia: Desarrollo de una inteligencia no humana y a la ventaja que genera para la sociedad, las herramientas tecnológicas, el desarrollo digital afecta todo. La tasa de progreso no solo llega a las computadoras, sino a todos los cimientos de la sociedad; esto es lo que nos dice probablemente uno de los pensadores que más va a influir en el desarrollo de la tecnología Raymond Kurzweil.

Esta no es una idea marginal o de ciencia ficción, Kurzweil es un multimillonario propietario de 39 patentes y 19 Doctorados. Vendió su primera empresa cuando cursaba sus estudios en el MIT. Construyó el primer sistema de lectura de voz digital para ciegos. Mantiene una gran industria de pianos y sintetizadores electrónicos que lleva su nombre. Fue galardonado con la Medalla Nacional de Tecnología en Estados Unidos, por Bill Clinton cuando era presidente. Catalogado como el heredero de Edison, no es el único que asegura que tendremos un futuro más optimista alejado de las visiones catastróficas de la mayoría de futurólogos. Es, en su libro, que llegó a ser best seller en el año 2005 “La singularidad está cerca”, donde explica en extenso sus ideas y conclusiones, además de una serie de explicaciones minuciosas en respuesta a sus críticos. Bill Gates lo ha llamado "la mejor persona que conozco para predecir el futuro de la inteligencia artificial". Es una de las personas más influyentes del mundo según la revista TIME, y le dedicó un artículo completo y la portada de la revista a sus ideas en la edición de febrero del 2011.

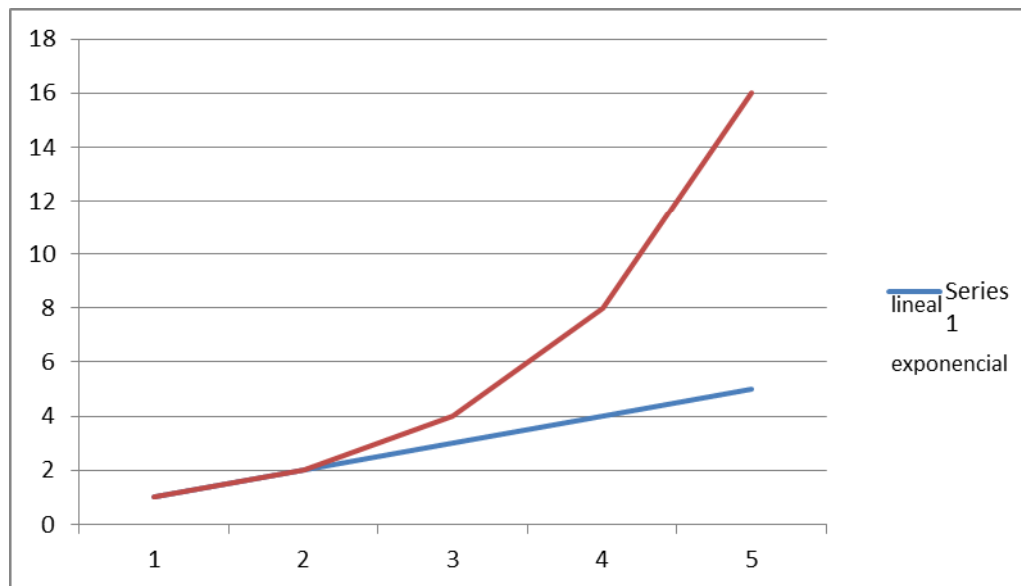
Luego de la publicación de su último libro “Cómo crear una mente” (Kurzweil, 2013), fue contratado por Google como Jefe de Ingeniería de la empresa.

El proceso de aceleramiento no es producto de una generación espontánea, ni aleatoria. Es producto de una acumulación de la inteligencia que se alimenta a sí misma, describiendo

líneas que siguen pautas claras de adelanto a pesar de las crisis económicas, sociales, guerras y catástrofes naturales o humanas. La transformación sigue puntos de inflexión definidos.

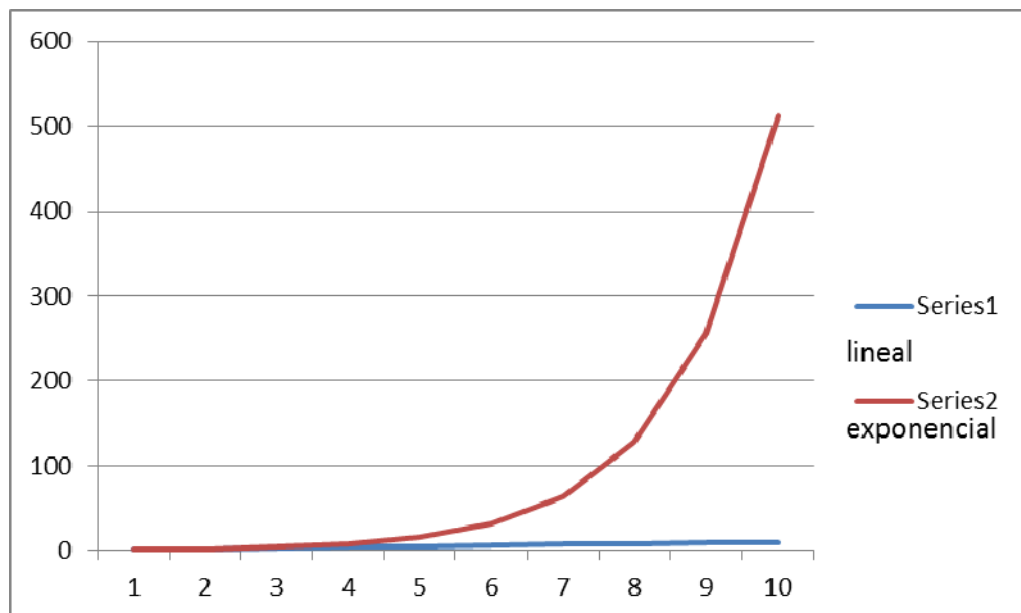
La diferencia de una evolución aritmética y otra geométrica es apreciable en el figuras 1, 2, 3, que se presentan a continuación:

**Figura 1: Crecimiento exponencial versus crecimiento lineal inicio de la curva**

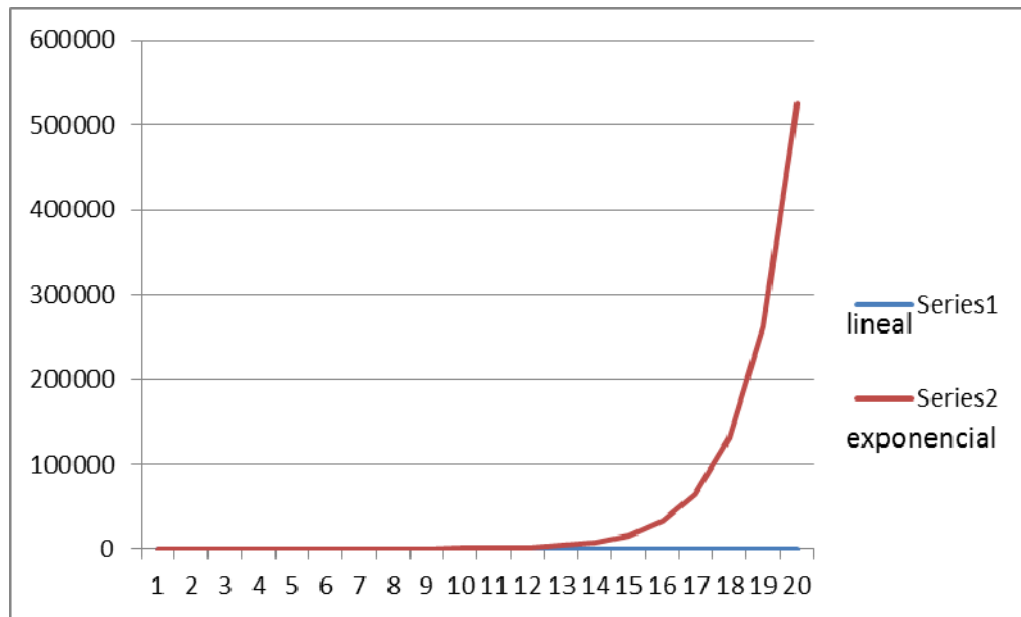


Fuente: Kurzweil.net

**Figura 2: Crecimiento exponencial versus crecimiento lineal en punto de inflexión**



Fuente: Kurzweil.net

**Figura 3: Crecimiento exponencial versus crecimiento lineal en punto de singularidad**

Fuente: Kurzweil.net

Uno de los problemas de los cambios acelerados de forma geométrica es que al principio no se notan. La mayoría de planes estratégicos ven al mercado en cortos plazos de 5 años. En la figura 1 se ve cómo van relativamente juntos los primeros años para luego separarse, es decir, que si mi planificación es lineal, mis objetivos se verán desajustados al final del Plan Estratégico.

Pero como se ve a largo plazo en 10 y 20 años en las figuras 2 y 3, en perspectiva al final, la distancia es tan abrumadora que básicamente cualquier empresa que no haya corregido su rumbo, estará fuera del mercado.

En la figura 3, el aceleramiento se hace perpendicular al eje de las Y, por lo que no se sabe bien cómo se va a comportar el aceleramiento. Por ello en su libro (Kurzweil, 2004), se lo llama singularidad en referencia a la singularidad del borde de un hoyo negro, que no sabemos como se comporta la física conocida dentro del mismo.

## 1.2 LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA EMPRESARIAL, LA RUPTURA Y LA NUEVA CREACIÓN DE VALOR

### 1.2.1 La Innovación Disruptiva

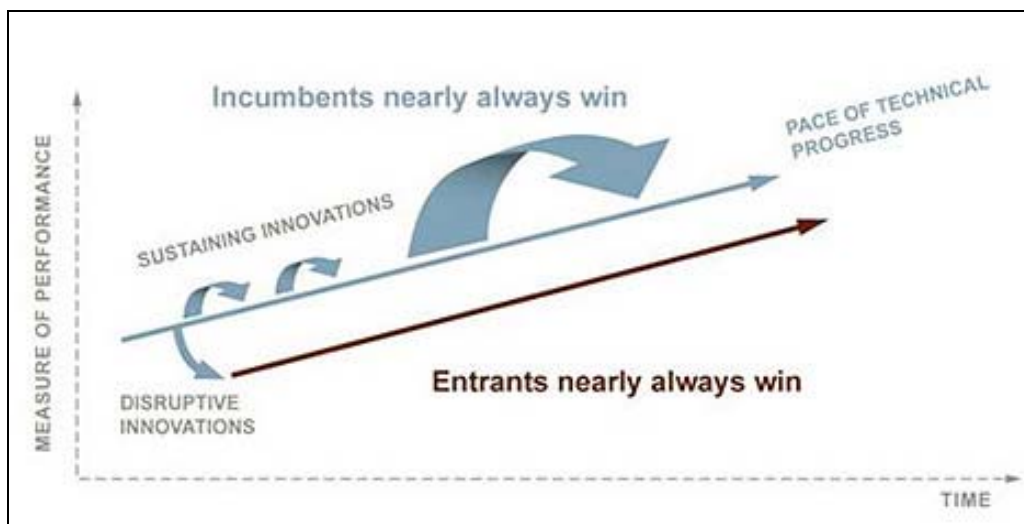
Las consecuencias de la ley de Moore y la Ley de los Crecimientos Acelerados de Kurzweil debían ser notados por los teóricos de la administración.

Clayton Christensen, profesor de la universidad de Harvard, en su libro de 1997 “El dilema del innovador”, expone que las nuevas tecnologías producirán un cambio revolucionario, que va hacer fallar a las grandes empresas. Expone que casi todas las empresas que mueren o van a morir son desplazadas de su industria, debido a un cambio o la aparición de un nuevo paradigma de oferta al cliente. Las empresas pudieron adaptarse con una “innovación disruptiva”, pero no notaron nada, sino hasta que fue demasiado tarde.

Las empresas quieren generar valor a sus clientes.

Dado que las empresas tienden a innovar más rápido que las necesidades de sus clientes evolucionan, la mayoría de las organizaciones finalmente terminan la producción de productos o servicios que son en realidad demasiado sofisticado, demasiado caro y demasiado complicado para muchos clientes en su mercado”. (Christensen, 2013)

**Figura 4: Innovación Disruptiva**



Fuente: Christensen, 2013

Al igual que los gráficos expresados por Moore y Kurzweil, Christensen establece un comportamiento creciente y una línea del tiempo.

El ajuste de las empresas al comportamiento del mercado es la innovación disruptiva. Ni muy lejos para que el mercado no le entienda al producto, ni muy corto para no poder cobrar precios mas altos. La innovación disruptiva, también aparece en los segmentos de mercado menos sofisticados que acceden a mejores productos o servicios que antes estaban reservados para consumidores de gran cantidad de dinero.

El aparecimiento de productos de innovación disruptiva son verdaderos inventos que cambian el mercado y la forma de trabajar. Ejemplos que podríamos nombrar en la historia son el arco, la polea, la máquina de vapor, el sistema de fabricación del Modelo T de Ford, el microchip, la internet, el sistema de búsqueda, Google Maps, Ipad, Iphone, Facebook y Twiter, son ejemplos de productos y servicios que revolucionan el mercado.

Downes y Mui en su libro (Killer, 2000), hacen referencia a estos cambios que son el otro ejemplo de que estas invenciones, establecen categorías completamente nuevas y, al ser las primeras en aparecer, dominan dicha categoría, con lo que se generan retornos de la inversión descomunales.

Christensen las llama “quebrantadoras”.Downes y Mui, son las “aplicaciones asesinas” o “desarrollos devastadores” como se los conoce generalmente en español.

Estas aplicaciones asesinas o innovaciones disruptivas tienen origen en el crecimiento exponencial de la tecnología explicados en la Ley de Moore y la Ley de los Retornos acelerados de Kurzweil. Entrelazados con estos o este fenómeno visto de otra manera esta la ley de Metcalfe y el principio económico de Coase, citados por Downes y Mui en su libro.

Entonces los microchips se van haciendo más eficientes y su valor se va reduciendo a la mitad, lo que hace que cada vez más cosas sean “inteligentes”. Los tenemos en casi todas las cosas: tarjetas de crédito, cámaras de fotos y celulares. Esto implica que cada persona en el planeta tenga acceso a tecnología más barata; esté más informada; y, tenga accesos a tecnología más rápido.

La industria por su parte accede a tecnologías más económicas para sus procesos de producción. Requiere de personas más sofisticadas que entiendan la tecnología y puedan trabajar con ella. En los procesos administrativos el cambio es radical. Cada persona trabaja con un computador y realiza su trabajo en él. Desde los modestos libros de contabilidad que han sido reemplazados por sistemas financieros integrados, hasta biómetros de control del personal, la tecnología va cambiando cada aspecto del día a día de las empresas.

### **1.2.2 Ruptura del sistema paradigmático**

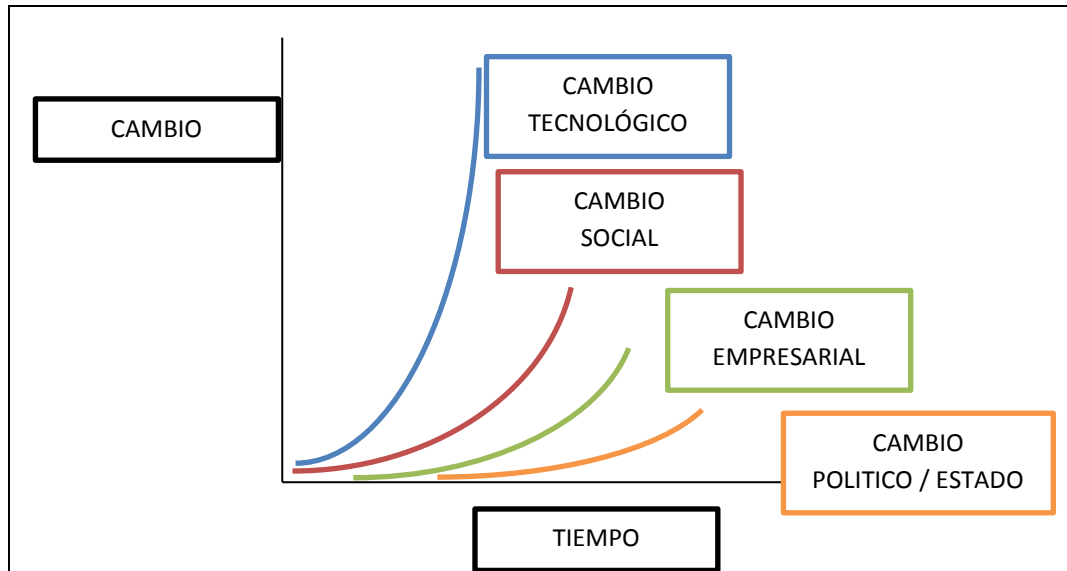
Las personas son coetáneas no contemporáneas. Las personas están viviendo en el mismo planeta pero no trabajan en el mismo tiempo de tecnología, y eso le pasa también a nuestras instituciones. Es decir, no todos estamos en la misma línea de tiempo de desarrollo o de necesidades, a pesar de los esfuerzos de alineamiento, tanto de gobiernos como de otras instituciones las personas se mueven forma diferente en el tiempo comparado con el desarrollo tecnológico.

La sociedad ha desarrollado instituciones que se han ido estructuralmente cambiando de forma lineal, es decir que para poder transformarlas se necesitan: leyes, comités, informes técnicos, etc. Mientras más profundo es el cambio más trabas se han creado para mantener las instituciones. Se basa este hecho, en que las instituciones se estructuran en sistemas de legalidad. Toda institución es consecuencia de un acto jurídico y como tal, fue creado de acuerdo al paradigma de documentación y proceso legal. Para que exista debe tener un orden y ese orden no se puede cambiar si no por un procedimiento legal, generalmente engorroso y problemático.

Así entonces como consecuencia, las instituciones como la educación, la aplicación de la justicia, la economía, el sistema político, etc. están forzadas a un cambio lineal, por su propio proceso de creación, es decir, está en sí mismo. Mientras esto ocurre, las tecnologías crecen exponencialmente, esto dá como consecuencia una ruptura. Existe un desajuste entre lo que está ocurriendo en el mundo del desarrollo de las tecnologías y nuestras instituciones.

En general las nuevas tecnologías crecerán “fuera del sistema”! por muchos años y serán las empresas que comprendan esto que aprovecharán estas tecnologías en un terreno sin restricciones.

**Figura 5: Relación Tipos de Cambio, tiempo**



**Fuente:** Downes y Mui, 2000

La ruptura se puede ver en el figura 5. El cambio de las tecnologías es más rápido que el cambio que en el resto del sistema en el tiempo, esto también es debido a que el tiempo es un elemento de la naturaleza misma del cambio y de la sociedad; si bien cuando se crea una tecnología no es inmediatamente puesta al público, existen una serie de requisitos impuestos, como: patentes, registros, marcas, pruebas, licencias, etc.

También están factores humanos, ya que nosotros somos básicamente analógicos, necesitamos entender que exista una comunicación entre el objeto y nosotros. Estos puentes de interface también son necesarios.

La sociedad se adapta a la tecnología rápidamente, pero las instituciones demoran. Se reflexiona, se encuentran dudas y contradicciones para que finalmente los políticos legislen y establezcan parámetros o métricas de regularización o protección.

Estos procesos no se dan espontáneamente. Una empresa puede quedarse en un nicho de mercado sin entender que le va a golpear. Las Instituciones del Estado también requieren líderes que comprendan esta complejidad y los lleve hacia adelante.

Las leyes de aceleración de la tecnología se darán independientemente de nuestras creencias, instituciones, países, capacidades, fortalezas, etc. Es un camino sin retorno al que debemos entender para seguir adelante lo más rápido que se pueda.

La transformación más importante del mercado es el acceso a bajo costo o gratis de una serie de servicios. Hoy de forma gratuita y lícita, se puede, obtener libros, películas, noticias etc.

iTunes, es un servicio de Apple. En ella, a un bajo costo se puede acceder desde música, libros, programas etc. En iTunes U, se puede acceder a cursos de universidades como Cambridge, Harvard, etc. a cero costo.

Existe una nueva economía, donde los costos de transacción se han eliminado o se han reducido de tal manera, que su valor es potencialmente tendiente a cero.

### **1.2.3 La reducción de los costos de intermediación**

Una de las consecuencias del desarrollo tecnológico es sin duda el mejoramiento de las comunicaciones. Esto ha hecho que las personas básicamente estén más cercanas. Las distancias se acortan. Antes de los teléfonos, las personas para poder comunicarse debían recorrer largos caminos y los negocios se debían realizar en persona y las cartas demoraban en llegar.

Los teléfonos celulares hace posible conversar con cualquier persona, en cualquier parte del mundo, en cualquier momento. En un artículo de la revista virtual (Andes Info, 2012) recoge que en Ecuador existen más de trece millones y medio de teléfonos celulares empadronados, en catorce millones y medio de habitantes. Las personas no solo quieren estar comunicadas, sino que les resulta imperioso que puedan ser ubicadas en cualquier momento o circunstancia. Eso significa un cambio radical en el tiempo: “la respuesta inmediata”; las personas y empresas quieren una contestación a sus requerimientos de forma inmediata.

Las tecnologías y el internet también han creado un consumidor “más inteligente”, tiene información de primera mano y puede comparar entre precios, calidades y variedades.

Esta substancial mejora en la calidad de comunicación e información, tiene un resultado tangible y es la reducción de los costos de intermediación. Una explicación a esta reducción la dio el economista Ronald Coase, a través de su análisis de los denominados costes de transacción, el cual le llevó a ganar el Premio Nobel de Economía. Es significativo que un descubrimiento que goza de más de sesenta años, permita explicar el entorno económico del ciberespacio.

Los costos transaccionales según las teorías de Coase, son “aquellas ineficiencias del mercado que se añaden, o deberían añadirse, al precio del producto o servicio para medir el funcionamiento del mercado en referencia al comportamiento del no-mercado de las empresas (o sopesando los costos y los beneficios de las regulaciones de los gobiernos)”.

Ronald Coase explica y diferencia seis tipos de costos de transacción:

- Costos de búsqueda: se producen en el intento de encontrarse los compradores con los vendedores, inmersos en un desorganizado y amplio mercado abierto.
- Costos de información: para los clientes aparecen al querer conocer los productos y servicios que se ofrecen, en qué se basan sus costes y la calidad que presentan. Para los vendedores, se dan al interesarse por la legitimidad y los otros parámetros que determinan el nivel de los precios en que se pueden situar los productos.
- Costos de negociación: propios de los procesos de acuerdo entre compradores y vendedores. Se manifiestan en forma de reuniones, llamadas de teléfono, generación de otro tipo de documentos, actividades de relaciones públicas, etc.
- Costos de decisión: para el comprador se producen en el proceso de evaluación de cada posible vendedor (aprobación de compra, verificación de que la posible compra cumple los requisitos impuestos...). Por parte de los vendedores, los costes proceden de la evaluación de si se debe vender a un comprador determinado, en vez de a otro posible.
- Costos de control: se originan mientras compradores y vendedores toman decisiones y medidas para asegurarse de que se cumple lo pactado por todas las partes

involucradas en los contratos. Elementos característicos de estos costes son las inspecciones de los productos y las negociaciones que tengan relación con incumplimiento de plazos, pagos, o cualquier otro pormenor del trato.

- Costos de cumplimiento: costes en que incurren compradores y vendedores para evitar que no se lleven a buen término todos los aspectos contractuales. Pueden estar representados por acuerdos de descuentos o penalizaciones por incumplimientos, así como por los elevados costes que implicaría entrar en litigio para poner fin a los problemas generados por la transacción económica.

Para Coase las empresas son creadas “porque el coste adicional que supone organizarlas y mantenerlas es más bajo que los costes de transacción que se originan cuando los individuos hacen negocios unos con otros utilizando el mercado”. Por tanto, Coase indica que la empresa solamente debe realizar internamente aquellas actividades cuyo costo en el mercado abierto o realizándose en otra empresa, no puede ser más bajo.

Si las empresas pueden reducir sus costos transaccionales, las personas también. Es por ello que muchas empresas pequeñas o personales entran a competir en un mercado que antes eran reservados exclusivamente para grandes corporaciones. Una persona con acceso a internet y un celular puede hacer negocios a nivel global. Entonces en la mira de las aplicaciones asesinas están las empresas de intermediación comercial, porque las personas pueden encontrar en internet cualquier cosa que la pueden comprar y vender. Las empresas ofrecen sus servicios y productos por esta vía y cada vez más personas tienen acceso a comprar a mejores precios, productos de igual o mejor calidad, que en las tiendas.

En Amazon y otras tiendas virtuales logran tener una variedad imposible para cualquier lugar físico, no solo de libros, sino una variedad de productos que llegan a cualquier parte del mundo. Esta es la primera tienda global, por lo que las empresas pueden lograr ser más eficientes gracias a la tecnología y con ello el mercado también se hace más eficiente, reduciendo la intermediación. iTunes es otro ejemplo de tienda virtual donde los costos de transacción son mínimos, las personas pueden comprar juegos o programas por un dólar, pero esto no solo es bueno para el comprador sino también para el desarrollador o vendedor que su programa está en oferta y será comprado a nivel global, cosa que antes sería imposible.

Con el mercado más eficiente aparece un nuevo mercado de valor “0”. Había una frase del argot popular, “nada es gratis en la vida”, pero en internet se puede conseguir cosas gratis, programas, recomendaciones, información, etc. Esta reducción de los costos es una “aplicación asesina” ya que reduce los tiempos de transacción y hace un mercado más ágil y rápido de lo que pueden ofrecer las empresas.

Ahora cada intermediario debe realmente justificar su participación en la cadena de valor, y muchas empresas han creado accesos a compras directas que compiten con sus antiguos aliados comerciales a precios más baratos que a la larga los eliminará.

#### **1.2.4 Creación y revalorización de la información inteligente**

Desde hace mucho tiempo ya se conocía la importancia de los activos intangibles, es decir de aquellos bienes no materiales que tienen valor, como documentos, acciones, marcas, etc. Estos activos pueden ser muy valiosos gracias al esfuerzo de las empresas y a su posicionamiento en el mercado que de por sí pueden llegar a grandes cifras económicas.

En la revista virtual (El Economista, 2013) se da ejemplo de ello con, la marca Coca Cola (KO.NY), con una valoración de \$ 67.600 millones. Pero si bien es una cifra enorme en el mismo informe de Brand Top 100, elaborada por Optimor Millward Brown, Google es valorada en 100.000 millones de dólares; seguido por Microsoft, en segundo lugar, con 72.600 millones de dólares. Seguramente los activos tangibles de Coca Cola con sus fábricas y sistemas de distribución esparcidos por la faz de la tierra, son mensurablemente más grandes que los de Google o Microsoft, pero justamente es el síntoma del cambio del mercado.

Ahora es más valiosa la información inteligente; el concepto, el diseño, los conocimientos, el now how, la cultura, la identidad, la experiencia, etc., que las cosas en sí. Muchas empresas entendieron que una idea puede generar millones y apostaron a la creación de información inteligente que les dio valor a sus empresas de una manera nunca antes vista. Las mismas empresas como Google, Microsoft o Apple, son valoradas en el mercado internacional y son más que marcas o nombres, son estilos, personalidades, modernidad, es decir, son adjetivos.

Apple apostó al diseño y un estilo único para sus productos. Combinó el arte con la tecnología creando valor a sus productos y para su empresa. Este es un nuevo tipo de valor percibido por todos, pero también es muestra de una alteración en el mercado una nueva relación entre compradores y vendedores, ya que los artículos en sí no significan nada; las personas están dispuestas a pagar algo más por artículos que le den valor o perciban que existe una ventaja.

Existen bastos ejemplos de ello, no solo en el mundo digital, donde la información, las bases de datos, etc., son revalorizadas y pueden hoy ser parte de los activos de la empresa. Existen también empresas que trabajan en presentar productos más naturales, orgánicos, biodegradables, etc. Existe un amplio cambio en el mercado y muchas se suman a esta tendencia, pero otras por la propia naturaleza de su producto o falta de visión, no lo lograrán. Como lo vimos en los conceptos anteriores, este cambio será rápido y natural por el proceso de aceleramiento de las condiciones de información de los compradores y la tecnología que apoyará rápido este proceso de transformación en las empresas.

### **1.3 LOS ANTIGUOS Y NUEVOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN**

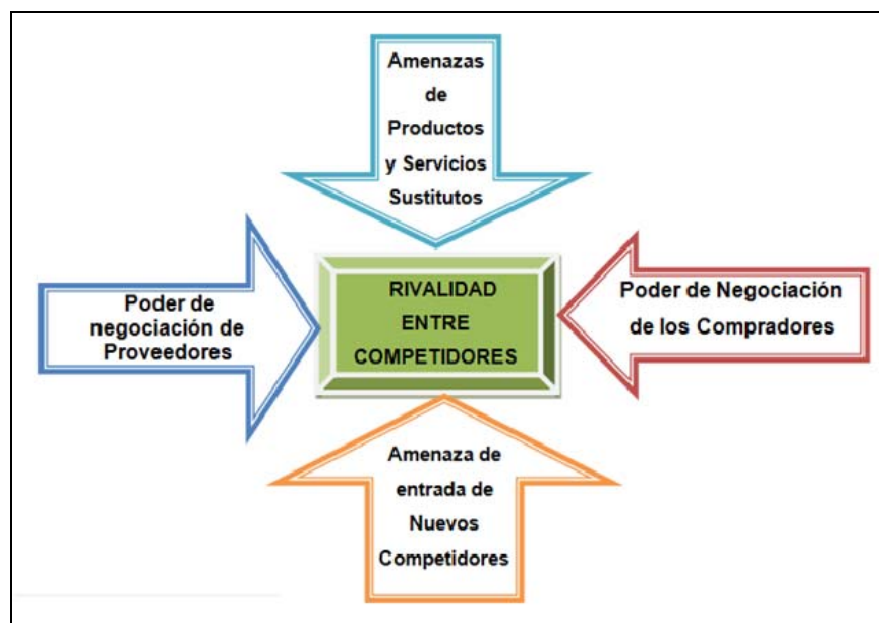
#### **1.3.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter**

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”. (Porter, 1982, p. 12). Todas las organizaciones y empresas están dentro de un sistema de interrelación en el mercado, no se encuentran aisladas sino que, por el contrario, están en constante interacción entre ellas y con el medio. Es por ello, que el valor que genera cada empresa es percibido por el mercado y sus resultados dependen del eje conjunto de características internas en contexto de las otras empresas y del mercado, según su especificidad y características únicas.

De lo que hemos visto anteriormente, el mercado al estar en un constante movimiento, la capacidad de adaptabilidad, enfocarse y reinventarse resultan vitales para las empresas. En 1980, el profesor de Harvard, Michael Porter desarrolló en su libro "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*" un enfoque para la planificación de

la estrategia corporativa. En él, analiza los factores que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Para Porter, existen cinco fuerzas que marcan y determinan el éxito o el fracaso de un sector o una empresa. Y estas fuerzas son las siguientes:

**Figura 6: Las fuerzas competitivas de Porter**



**Fuente:** Porter, 1982

Las empresas deben analizar cuáles son sus ventajas o desventajas en cada una de las fuerzas que rigen la competitividad. El éxito sería entonces lograr una fuerte ventaja en al menos una de las fuerzas, para lograr un mejor posicionamiento frente a los otros competidores.

Las fuerzas competitivas que intervienen se basan en los principales elementos del mercado: Competidores directos (empresas que ofrecen el mismo bien o producto), Clientes (compradores de los bienes y servicios); Proveedores (empresas que suministran a las empresas productoras del sector lo que necesitan para suministrar sus bienes y productos); Productos sustitutos (productos que existen ya en el mercado y que cubren las mismas necesidades que el producto que lanza la empresa); Competidores potenciales (empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado).

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El ingreso de nuevos competidores al sector, depende del tipo y nivel de barreras para la entrada y de cómo sean fáciles de franquear, sean éstas para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Del mismo modo, es de extrema importancia la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector ante los recién llegados. Según Dalmau (1997), “Entendemos por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”. Porter señaló seis barreras de entrada para que la empresa se pudiera asegurar una ventaja competitiva:

- a. Economías de escala: el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción, durante un período de tiempo concreto y determinado.
- b. Diferenciación del producto: si la empresa sabe diferenciar y posicionar fuertemente su producto, las empresas entrantes deberán hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. La situación de hoy en día es que los competidores reaccionan a una velocidad muy alta, copiando a sus rivales a la vez que tratan de crear mejoras para el producto ya existente.
- c. Requisitos o inversión de capital: necesidad mínima elevada de inversión de capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios y/o publicidad, o en la comercialización. Si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, lo cual le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos, en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. A pesar de esta fuerza financiera, la empresa ha de tener en cuenta siempre que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.
- d. Desventajas en costos independientes de la escala: Puede darse el caso de que las compañías ya establecidas en el mercado tengan ventajas en costos difícilmente

emulables por competidores potenciales, con independencia de cuáles sean su tamaño y sus economías de escala. Para utilizar esta barrera, la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho. Ejemplos pueden ser: - Patentes. - Control sobre fuentes de materias primas - Localización geográfica. - Subsidios del gobierno - Curva de experiencia: “saber hacer” (Know-How) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado.

- e. Acceso a canales de distribución: Aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado. En la medida en que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores de que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Aun así, cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la empresa entrante adquiere a su costo, su propia estructura de distribución y todavía puede crear nuevos sistemas de distribución para tener parte del mercado.

**Barreras gubernamentales:** La política gubernamental puede limitar o, incluso impedir, la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Hoy en día, la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados. Otras barreras de entrada también pueden ser:

- a. Costos al cambiar de proveedor;
- b. Acceso a insumos; y,

- c. Identificación de marca: “imagen” que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca.

### **1.3.1.1 Rivalidad ante los competidores**

Quizás éste es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado; pues, será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados. Asimismo, es difícil competir en segmentos donde los competidores sean muy numerosos y los costes fijos sean muy altos, puesto que de ser así, la empresa se verá inmersa constantemente en guerras de precios y tendrá que luchar contra campañas publicitarias agresivas. Los principales factores que contribuyen a incrementar la rivalidad son:

- a. Concentración: cuántas empresas controlan el mercado;
  - b. Diversidad de competidores;
  - c. Costes fijos elevados;
  - d. Diferenciación entre los productos;
  - f. Costos de cambio;
  - g. Potentes grupos empresariales comprando pequeñas empresas del sector;
  - h. Crecimiento de la demanda;
  - i. Barreras de salida: costos de abandonar el mercado más elevados que mantenimiento dentro de él;
  - j. Equilibrio entre capacidad y producción: cuanto más desequilibrio mayor rivalidad;
- y,

- k. Efectos de demostración: si se triunfa en un mercado importante es más fácil introducirse en los demás.

### **1.3.1.2 Poder de negociación de los proveedores**

Dependiendo del poder de negociación de los proveedores con quienes le suministran los insumos para la producción de sus bienes, se define, en parte, el posicionamiento de la empresa en el mercado. Este poder de negociación depende, a su vez, de las condiciones del mercado, del resto de proveedores y de la importancia que tenga el producto que se está proporcionando (el poder disminuirá si el producto es estándar y, por tanto, existe un gran número de proveedores - el comprador elegirá la mejor oferta - y aumentará si el producto escasea y los compradores lo necesitan). Por tanto, un mercado o segmento de éste no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, con fuertes recursos y con capacidad de imposición en las condiciones de precio y tamaño. Los factores más relevantes de esta fuerza son:

- a. Concentración de proveedores: cómo está repartida la mayor parte de la provisión de insumos o recursos;
- b. Importancia del volumen para los proveedores: ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores;
- c. Diferenciación de insumos;
- d. Costos de cambio;
- e. Disponibilidad de insumos sustitutos;
- f. Impacto de los insumos; y,
- g. Integración hacia adelante: la situación será más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

### **1.3.1.3 Poder de negociación de los compradores**

Si en un mercado o en un segmento de mercado los clientes están muy bien organizados, sus exigencias en cuanto a la reducción de precios, a calidad y servicios serán mayores. A consecuencia de esto, la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: sensibilidad al precio y poder de negociación. Los principales factores en esa última dimensión son los siguientes:

- a. Concentración de clientes: si el número de clientes no es elevado, la empresa corre el riesgo de que exijan más;
- b. Volumen de compra: si el volumen supone un elevado valor económico, exigirán más;
- c. Diferenciación;
- d. Información acerca del proveedor: proporciona argumentos de importancia en la negociación del cliente con su proveedor;
- f. Identificación de marca; y,
- g. Productos sustitutos: su existencia permite al cliente presionar más sobre los precios.

### **1.3.1.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Los bienes sustitutos, aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio, representan una amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superiores. La situación también se ve empeorada cuando los sustitutos están más avanzados tecnológicamente hablando, de manera que, ante la presencia de estos productos, los márgenes de utilidad de la empresa se ven reducidos. Cabe destacar también que las empresas de un sector industrial pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, siempre y cuando los productos puedan sustituir a los del otro. Los factores que normalmente permiten saber si un producto sustitutivo realmente constituye una amenaza para la corporación son:

- a. Disponibilidad de sustitutos: facilidad de acceso a ellos;
- b. Precios relativos entre el producto en estudio y los sustitutos existentes;
- c. Comparación del rendimiento y la calidad; y,
- d. Costos de cambio para el cliente.

El modelo de las "cinco fuerzas" de Porter sufrió una mejora sustancial cuando Ghemawat (1999) añadió una sexta fuerza: los complementadores (una dimensión de competencia y cooperación) a sus cinco fuerzas originales. Este nuevo marco teórico resulta más general al introducir un nuevo tipo de jugadores a este análisis.

Con esto, el valor neto depende también del papel crítico que juegan los complementadores (personas a las cuales los clientes compran productos o servicios complementarios). Por parte de la demanda, incrementa la disposición de los compradores para pagar por los productos; por parte de la oferta, disminuyen el precio que los proveedores requieren por sus insumos. Los complementadores son una característica presente en muchos panoramas de negocios.

Son particularmente importantes en situaciones en las que los negocios están desarrollando maneras completamente nuevas de hacer las cosas. El resultado final de agregar una sexta fuerza y una dimensión de competencia y cooperación al modelo de Porter, resulta en un esquema más completo y sofisticado para analizar la posición competitiva de la empresa tomando a todos los participantes independientemente de la "fuerza" en la que se encuentren.

### **1.3.2 La estrategia digital y las nuevas fuerzas**

En un entorno cambiante aceleradamente, donde los mercados mutan continuamente y los consumidores son más informados, las empresas no cambian a la misma velocidad y las herramientas de pensamiento y concepto que se tienen para lograr cambiar es la planificación tradicional.

La planificación estratégica, impulsada por Michael Porter en obras como "La ventaja competitiva", está, según Downes y Mui, en claro declive. Ambos autores afirman que

“aunque muchas de las técnicas de Michael Porter todavía gozan de salud, creemos que no son nada adecuadas para la vida en el ciberespacio”.

En el siguiente cuadro se resumen los dos puntos de vista de Downes y Mui por un lado y de Michael Porter por el otro. con su planificación estratégica.

**Cuadro 1: Planificación estratégica versus la digital.**

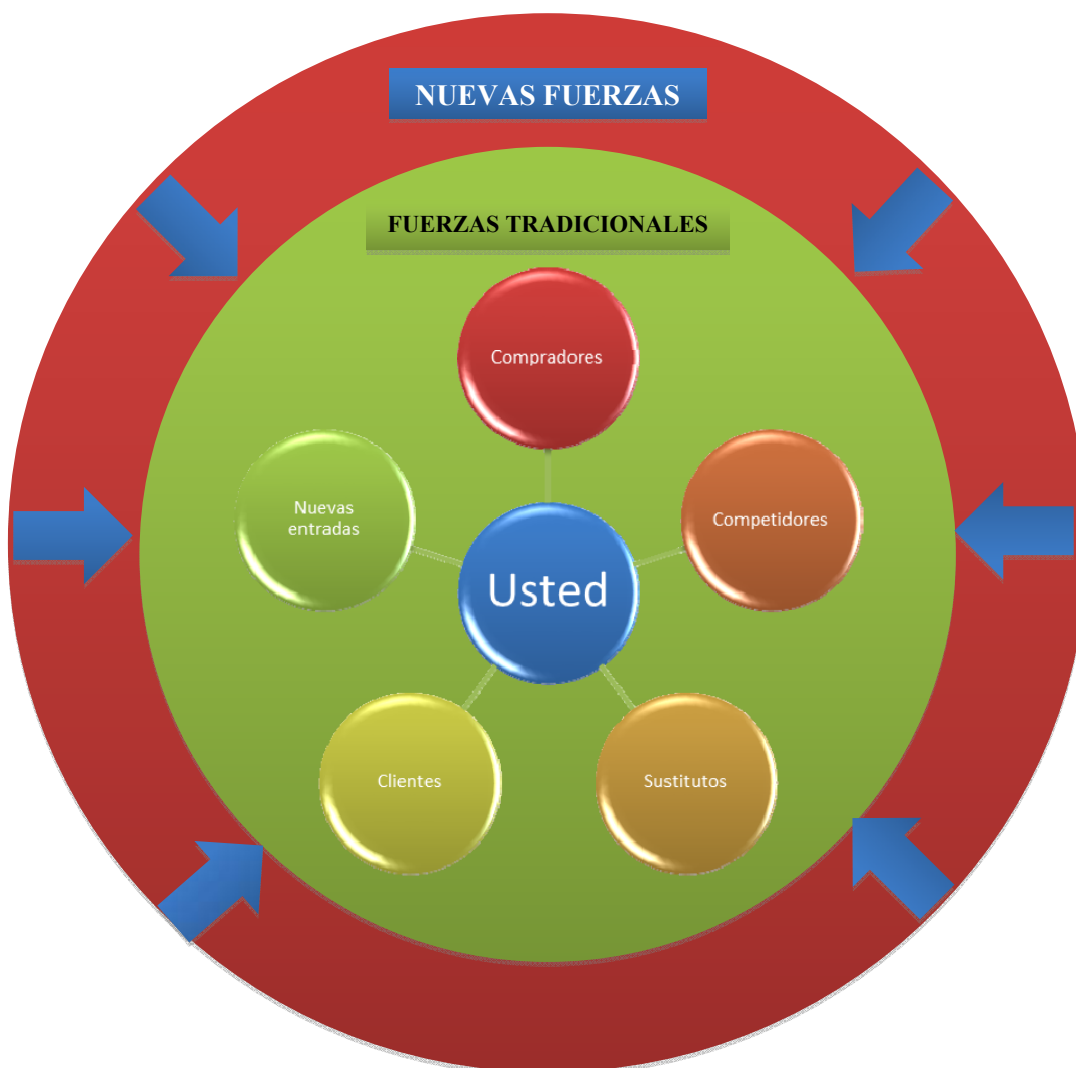
	<u>Planificación estratégica</u>	<u>Estrategia digital</u>
<b>Naturaleza</b>	Estática	Dinámica
<b>Entorno</b>	Físico	Virtual
<b>Disciplina</b>	Analítica	Intuitiva
<b>Tiempo de referencia</b>	3-5 años	12-18 meses
<b>Presiones clave</b>	Cinco fuerzas	Nuevas fuerzas
<b>Técnica clave</b>	Importancia de la cadena de valor	Destrucción de la cadena de valor
<b>Participantes</b>	Estrategas, directivos	Todos (incluyendo socios de negocio)
<b>Papel de la tecnología</b>	Posibilita	Perturba
<b>Resultado</b>	Un plan	Desarrollos devastadores

**Fuente:** Downes y Mui, 1999

Para Porter y el modelo tradicional de planificación existen fronteras entre los distintos mercados, como diferentes mundos que se autodefinen y compiten entre sí. Estos sectores económicos tienden a la estabilidad donde se ponen a prueba los nuevos productos y competidores. Downes y Mui, creen que en esta época de cambio no son aplicables estas hipótesis, ya que no existen claras diferencias entre los mercados y las mutaciones de los productos son constantes.

En el punto anterior expresamos la necesidad del modelo de Porter, de tener una ventaja competitiva en al menos uno de los puntos de las cinco fuerzas: los clientes, los proveedores, los competidores, los nuevos entrantes en el mercado; y, los sustitutos. Downes y Mui creen que el modelo de Porter no es suficiente por la aparición de fuerzas adicionales: la digitalización, la globalización y la liberalización o no-intervención. Estas tres nuevas fuerzas replantean el entorno económico y sustituyen al modelo tradicional como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 7: Modelo de las nuevas fuerzas



Fuente: Downes y Mui, 2000

### 1.3.2.1 Digitalización

Es evidente para todos, que existe un incremento en la capacidad de cómputo, y Moore muy bien lo señala en su principio que además hay una reducción considerable de los costos, esto hace posible que sea más accesible a las economías. Kurzweil añade que no solo son las computadoras, sino todos los campos donde intervienen la “inteligencia artificial”. Uno de esos aspectos es el costo de interconexión al internet que se abarata cada año, en todo el mundo y empujando, esto es, el incremento de wireless abiertas creciendo exponencialmente alrededor del mundo, lo señala un documento público de Motorola.

Esta interconexión cambia el escenario empresarial. Muchas de las reglas de juego y los mismos principios en los que se habían basado las empresas. Muchas de las verdades absolutas de la administración se cuestionan por el apareamiento de nuevas interacciones sociales y las soluciones de tecnología que crean entornos más colaborativos y facilitan el trabajo reduciendo el tamaño de las empresas.

Existirá más caos y confusión debido a los cambios paradigmáticos y no muchos sectores se pueden adaptar a estos cambios por lo que muy probablemente desaparecerán.

Todas las empresas hoy trabajan con computadores y conectados a redes de internet, redes sociales y empresariales. Se entiende también que existe una optimización de recursos, desde los sistemas contables, de facturación y administración de las bodegas, acorta los tiempos y garantiza una información más certera.

Los sistemas y la informática son ahora parte de la empresa y nos ayudan no solo a entender mejor a las organizaciones empresariales sino a comprender el mundo, compararlo y entenderlo. Cada vez estamos más entrelazados con nuestra tecnología y las modificaciones de interface nos harán integrarnos a ella según Kurzweil (2005).

### **1.3.2.2 Globalización**

El mismo fenómeno de interconexión hace que las personas puedan comunicarse con cualquier parte del mundo, y por supuesto, hacer negocios e intercambiar información. La optimización del transporte global hace que los mercados se junten y las empresas tengan la posibilidad de expansión global en tiempos cortos, la necesidad de abaratar costos, ser más competitivos. Conseguir mejores productos ha hecho que los mercados de intercambio se generalicen y hoy los compradores adquieran productos de casi cualquier parte del mundo.

Este fenómeno no solo es de mercado sino de costumbres y hábitos en innumerables formas. Hoy día casi todo el mundo tiene la misma forma de vestir, y ponerse unos jeans vaqueros y camiseta polo. Probablemente pase desapercibido en todo el mundo, comer una hamburguesa, el uso de cubiertos, etc., pero la globalización va más allá. Los modelos de estructura organizacional, la lucha contra las drogas, la democracia, etc. La globalización no solo es un tema de mercados, sino la unificación de principios globales, unificadores

que nos hacen más parecidos. Claro que siempre existirán sus peculiaridades en cada país, hecho que enriquece el sistema global y lo hace también diverso.

### **1.3.2.3 Liberalización o desregulación**

A diferencia de lo que pasa en Ecuador, existe un avance hacia la desregulación de los mercados, en general, es estimulado por compradores y vendedores con la convicción de que, debido a la caída en los costes de transacción, el gobierno deja de ser el mejor regulador para ceder su puesto al mercado libre.

Otro aspecto notable, es que todos los países incluido el nuestro, firman tratados internacionales de comercio que permiten una interactividad más fuerte a nivel global, por lo que existe una alineación a una estrategia global de mercado cada vez más fuerte y que está por sobre la “soberanía” local.

Como explican Downes y Mui (2000) en su libro “Estrategias Digitales para dominar el Mercado”, un claro ejemplo de esta nueva fuerza se vio en los Estados Unidos a comienzos de 1997. El éxito de compañías telefónicas que utilizaban líneas permanentes de datos, satélites y sistemas de callback automáticos para evitar los monopolios locales, condujeron a las empresas nacionales de telecomunicaciones a firmar pactos entre compañías para abrir los mercados y reducir los precios. La desregulación fomenta la aparición de nueva competencia así como desarrollo de más tecnología.

Estas nuevas fuerzas generan un cambio en aspectos fundamentales, como el incremento global del mercado, la competencia global, la reducción de costos, el apareamiento del consumidor inteligente, nuevas opciones globales de proveedores, la desaparición de las fronteras de los sectores de mercado, hace que las teorías económicas de Porter sufran perturbaciones graves.

Los gerentes deben buscar reducir costos, competir con China, busquen mejoras incrementales, den valor agregado a su producto y en fin, una serie de nuevas preocupaciones fuera de la cadena de valor tradicional, para poder adaptarse a los cambios de estos nuevos tiempos, para evitar su desaparición.

### **1.3.3 La planificación estratégica versus la Estrategia Digital**

Como se ha explicado anteriormente, existe un cambio radical de los escenarios donde aplicamos los conceptos y teorías. Es por ello que la estrategia digital quiere separarse de la planificación tradicional en muchos aspectos claves.

En la concepción o formulación de la estrategia tradicional se le acusa de que es elaborada solo por un pequeño grupo de directores y ejecutivos de alto nivel. Esta acusación o crítica carece de fundamento, ya que en general la recomendación es que la planificación sea elaborada por todos los actores de la empresa y sean procesos participativos. Sin embargo, estructuralmente en muchas organizaciones incluidas las del sector público, la planificación es una función encargada a un departamento y así lo ha determinado SENPLADES, en los Orgánicos Estructurales por Procesos, cumpliendo exactamente la crítica hecha a la Planificación Estratégica. Entonces depende realmente de los ejecutores de la planificación, más que del concepto mismo.

Otra crítica que se hace al plan estratégico tradicional, es que se lo realiza y revisa en tiempos muy largos, generalmente cada año, mientras que la estrategia digital debe ser revisada de forma periódica. También en este caso, depende de estilos pero es verdad que la estrategia tradicional es elaborada para períodos largos.

En la estrategia digital, por su misma naturaleza, toma importancia los activos intangibles. En la tradicional, los tangibles son los relevantes, tomando en cuenta la importancia de los primeros en un mundo más virtual.

La Planificación estratégica basa sus afirmaciones mirando al pasado en un “diagnóstico situacional”, mirando al futuro como una especie de continuación del pasado. La estrategia digital mira hacia el futuro como una ruptura del pasado, por lo que debe ser más intuitiva y creativa, por lo que tiene un sentido más de urgencia de ver resultados más rápido. La estrategia de Porter quiere esperar; requiere de tiempo y ejecución de los objetivos y las estrategias definidas en el Plan Operativo o Plan Estratégico.

Las ideas son las claves tanto para los Planes Estratégicos como para las Estrategias Digitales. Aquí prevalece a mi parecer no tanto la metodología en su contenido de fondo

sino la forma en que se tratan esas ideas, su plasmación y compromiso, la ejecución de esas ideas, así como el seguimiento y estilo de presión para el cumplimiento de la estrategia.

La innovación es la clave en un mundo cambiante. Eso debe ser parte de la estrategia digital y la estrategia tradicional. La cadena de valor, que es criticada por Downes y Mui, existe, así como existen otros factores determinados por ellos.

El movimiento de los mercados, así como las personas, no van a la misma velocidad. en los negocios de snac's tienen un movimiento rápido, más rápido que las frutas del mercado, pero más lento que las páginas web. Estos ritmos también hay que considerar en la mira de aplicar las herramientas de planificación, ya que por destruir la cadena de valor como recomienda Downes y Mui, se puede perder mercado, ya que la tecnología va avanzando, pero todavía no llega a absolutamente todas las tiendas. Llegará, seguramente y en ese momento debe existir un plan para aprovecharlo, mientras tanto la idea es vender más.

### **1.3.4 Reglas de diseño de Aplicaciones Asesinas o Desarrollos Devastadores**

#### **1.3.4.1 Reformar el entorno**

Las empresas deben dedicarse a lo que les genera valor. Al “corazón del negocio”. El resto de tareas deben externalizar a menos de que sus costos sean menores a los que ofrece el mercado y no sea un distractor de esfuerzos y recursos de la empresa. Las empresas como elemento fundamental de su negocio, es reforzar la comunicación interna y con sus clientes. Downes y Mui definen una serie de principios clave, que deben cumplirse en esta fase del desarrollo de la estrategia digital.

##### **a. Traspaso de funciones al cliente:**

Las personas tienen recursos tecnológicos, es decir, muchos tienen computadoras y acceso a internet, cuando se crean espacios interactivos. son las personas con sus recursos que hacen transacciones, evitando más gastos a la empresa. La Banca en línea, es un ejemplo de servicio que hacen los clientes con sus recursos y que le evitan al banco tener más ventanillas para las transacciones en línea. La compra de

pasajes por internet, es un ahorro para la aerolínea, se evita comisiones a agencias de viaje y personal en ventanilla.

#### **b. Canibalizar los propios mercados.**

La competencia es cada vez es más fuerte y los procesos de innovación más acelerados. Si las empresas no crean su propia competencia en productos, las otras empresas si lo harán. Muchas empresas han tenido que matar sus propios productos con productos nuevos o con mejor tecnología, en una clara visión de que la competencia si lo hará.

El movimiento de los medios impresos a formatos digitales, más baratos, los suscriptores van creciendo, mientras que sus medios impresos van desapareciendo. Este cambio de plataforma mata a su antigua y mas tradicional forma de comercializar sus productos, pero les permite subsistir y más aún, llegar a una audiencia global con suscriptores de todo el mundo.

#### **c. Tratar al cliente como un segmento del mercado.**

Existen diferentes productos para diferentes mercados, esto es segmentar productos. Pero cada persona es especial y requiere diferentes cosas o con diferentes requerimientos, esto lleva a pensar en cada cliente como un segmento. La personalización del mercado era antes imposible. En la era industrial uno crea las cosas en masa, para los diferentes segmentos o para todo el mercado y el cliente no puede escoger.

Este concepto es todo lo contrario y ahora el cliente puede escoger, por ejemplo en el ejemplo del punto anterior, ahora se puede escoger, qué tipo de noticias me interesan más o qué cosas quiero estar más informado, por lo que los medios hacen un perfil. Google tiene un perfil de las búsquedas que se realizan y prioriza las páginas que están más relacionadas a mi perfil de búsqueda.

Este concepto tendrá grandes repercusiones a nivel global gracias a las tecnologías, ya que las personas recibirán exactamente lo que quieren, a su gusto, personalizado.

En las medicinas cada persona es especial, y ahora se prueban medicinas génicas, específicas al perfil genético de cada individuo.

#### **d. Crear comunidades de valor.**

Una comunidad, es un "grupo o conjunto de personas (o agentes) que comparten elementos en común, elementos tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión de mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio por ejemplo), estatus social, roles, etc.

Por lo general, en una comunidad se crea una identidad común, mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades (generalmente por signos o acciones), que es compartida y elaborada entre sus integrantes y socializada. Uno de los propósitos de una comunidad es unirse alrededor de un objetivo en común, como puede ser el bien común. Cuando la empresa puede generar un valor que sea seguido por muchos, no solo tiene un producto sino una CAUSA.

#### **1.3.4.2 Construir nuevas conexiones**

La tecnología nos ayuda a crear nuevas conexiones, a comunicarnos mejor, a llevar nuestro mensaje de una forma más clara y directa. A poder reinventarse en el interior y el exterior, que podamos tener una interacción con el cliente para poder entenderlo más y mejor y diseñar nuevos productos tipo aplicaciones asesinas.

#### **a. Reemplazar interfaces rudimentarias por interfaces inteligentes.**

La tecnología permite tener mejores interacciones con el cliente y gracias a sistemas inteligentes podemos saber los tipos, calidad y cantidad de esas interacciones. El cambio de interfaces humanas por las digitales, pueden carecer de calidez, pero ganan en efectividad y productividad.

En un ambiente de tecnología, las empresas deben replantearse las funciones de sus empleados y el valor que generan hacia los clientes en momentos de transformación.

**b. Continuidad para el cliente, no para la empresa.**

Las empresas deben generar las transformaciones asumiendo los costos, los esfuerzos y las rupturas al interior de la organización, apoyando a los clientes a su adaptabilidad a las nuevas interfaces y hacer sus cambios de manera que al cliente no le perjudiquen. Es evidente, que en multitud de ocasiones lo que es cómodo para la empresa, deja de serlo para el cliente y es entonces cuando lo que debe primar para la empresa, es que el cliente perciba las mejoras sin notar “lo que hay detrás”, es decir, no puede sentir en ningún momento, que esta nueva manera de hacer las cosas es completamente distinta a la anterior.

Las computadoras con sistemas Windows tienen actualizaciones permanentes que corrigen defectos y fallas generados en los equipos y reportados por los mismos equipos, analizados en la empresa y puestos en mejoras que ahora gracias al internet se descargan gratuitamente y con mucha facilidad.

**c. Regalar toda la información posible.**

Estamos en una sociedad donde existen nuevos clientes más informados y permanentemente haciendo análisis y comparaciones, si nuestra empresa entrega la mayor cantidad de información este “consumidor inteligente” nos preferirá porque somos más transparentes y sentirá más confianza en nosotros. En este momento existen muy pocas secretas o ocultas y cada vez son más las empresas que entienden que los sistemas abiertos ofrecen mejores beneficios mutuos. Pero para las empresas que basaban su éxito en secretos en un mundo de información, son poco probables de seguir en el mercado.

**d. Estructurar cada transacción como si se tratara de un “joint venture”:**

Un joint venture, que podría traducirse como aventura conjunta o consorcio, es un tipo de alianza estratégica que supone un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo, entre dos o más personas, normalmente jurídicas o comerciantes.

Su objetivo puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes

eslabones de la cadena de un producto. La joint venture, se desarrolla durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos. Con esta regla, (Downes y Mui, 2000) promueven la aparición de estos consorcios en lugar de la forma tradicional corporativa llevada a cabo por las grandes empresas. Cuando las empresas dejan de ser competitivas comienzan a reducir su tamaño y se empieza a trabajar con unidades de negocio mucho más pequeñas y flexibles. (Downes y Mui, 2000), recomiendan trabajar formando pequeños grupos de socios de manera que todos salgan beneficiados del trabajo de los demás. Empiezan a aparecer grupos de varias empresas que no se constituyen como sociedades permanentes sino que, por el contrario, firman acuerdos de colaboración para la puesta en marcha de proyectos y es en este momento, en el que más nos interesa la buena relación entre los miembros. A través de estas relaciones, es mucho más sencillo explotar las posibilidades del mercado y alcanzar desarrollos devastadores.

#### **1.3.4.3 Rediseñar el interior**

La urgencia de recrear las empresas son vitales en un mundo cambiante. Las nuevas tecnologías exigen esos cambios con audacia y creatividad. Muchas empresas deben pasar de lo físico al ciberespacio, otras debemos transitar por los dos caminos, cualquiera de los procesos escogidos obedecen a procesos de adaptabilidad o renovación de adentro hacia afuera.

La mayoría de empresas fueron creadas en la era industrial, ahora debemos pasar a la era digital. Es tan traumático y devastador como el cambio de la era agraria a la industrial, exponencialmente más rápido y agresivo. La adaptabilidad permanente no es una opción, sino un síntoma de supervivencia.

Los cuatro principios que nos exponen (Downes y Mui, 2000), son los siguientes:

##### **a. Tratar los activos como si fuesen pasivos:**

La transformación de negocios tradicionales a digitales, implica distintos activos de capital fijo, ahora en gran parte inmaterial. Las empresas empiezan a descubrir que

el verdadero valor que poseen es su propia información y ésta, curiosamente y junto con el capital intelectual, nunca aparece reflejada en ningún documento contable.

Las empresas por su gestión crea y procesa información. Esta información al no tener ningún sistema que la contenga se pierde. El Know How de las empresas generalmente pertenecen a personas, más que a procesos estructurados. Este conocimiento son los nuevos activos de la empresa, el poder procesarlos y develarlos es una tarea importante. Por otra parte la creación de nuevos activos intangibles como marcas, cultura, valor agregado intangible, etc. No está necesariamente en las agendas de las empresas que se esfuerzan en mantener sus activos.

El problema radica en que una persona sin necesidad de mantener grandes activos, edificios, oficinas, empleados, etc., puede generar las mismas capacidades de producción que una gran corporación y competir. Google se inició en el garaje de una casa, hoy miles de programadores están en sus garajes haciendo programas para Android y IOS esperando su oportunidad. La competencia no da tregua en un mundo diferente. La competencia no es problema de tamaño, sino del posicionamiento de los intangibles como la marca y la fidelidad de los clientes.

#### **b. Destruir la cadena de valor:**

De esta “destrucción” de la cadena de valor ya hemos hablado anteriormente. (Downes y Mui, 2000), insisten en que las nuevas fuerzas que aparecen en el mundo de las empresas echan abajo la planificación estratégica de Michael Porter, incluyendo también el concepto de cadena de valor.

Hemos analizado ejemplos como los bancos y la aerolíneas, otros más destacados como Amazon y iTunes, son ejemplos de nuevas cadenas de valor.

#### **c. Tratar la innovación como si fuera una cartera de opciones:**

Lo que proponen (Downes y Mui, 2000), es básicamente diversificarse, no apostar todo a lo mismo. La empresa debe trazar diferentes frentes para, así poder compensar los fracasos con éxitos, confiando en los beneficios alcanzables por los

desarrollos devastadores, ya que cada tecnología de la cartera de opciones lleva riesgos asociados y beneficios esperados.

Muchas empresas invierten en tecnología, en aspectos que están más relacionados con el mantenimiento de la misma y la táctica que ahora se propone es invertir en varias. Para esto es necesaria una gran capacidad de liderazgo, una fuerte involucración de los directivos en la innovación tecnológica y una fe en las inversiones.

#### **d. Contratar niños:**

Steve Jobs, decía no confíen en alguien mayor de treinta años.

Para poder entender mejor este principio basta con mirar el comportamiento de los niños hoy en día. Para ellos es completamente normal el escuchar la voz de alguien al otro lado de un móvil (es increíble lo que le puede llegar a atraer un móvil a un niño pequeño), hacerse una foto y ver rápidamente cómo han salido, jugar con todo tipo de videojuegos... Ellos son, sin duda alguna, los “nativos” del ciberespacio. Los niños comprenden la tecnología de forma intuitiva por la simple razón de que antes incluso de que ellos empiecen a tener conciencia de las cosas, la tecnología ya forma parte de su mundo. Según (Downes y Mui, 2000) los “niños” de hoy son los que serán los mejores directivos, dicen “se trata de la única forma de llegar a crear un proceso que dé lugar al descubrimiento, la formación y puesta en marcha de desarrollos devastadores.”

#### **1.3.5 Implantación de la estrategia digital y consecuencias**

Por todo lo expuesto anteriormente, queda claro que para sobrevivir en el mercado y el ciberespacio es necesario que la empresa tenga conciencia y capacidad de aprendizaje. Es importante resaltar que no toda estrategia tendrá sentido para todas las empresas, con lo que siempre hay que estar pendiente de qué características y peculiaridades tiene ésta. La pregunta es cuándo se piensa introducir tecnología o innovar con ella. Lo que ocurre actualmente es que las cosas suceden y cambian a tanta velocidad que hay veces que no se estudia realmente la tecnología hasta que, prácticamente, no se está trabajando con ella.

Esto puede traer algunas dificultades cuando existe duda de las consecuencias del uso o la innovación de la tecnología, y, por tanto, en estos casos conviene fuertemente que se hagan análisis y estudios. (No hay que olvidar nunca que la tecnología actual es muy COMPLEJA y que no se la puede considerar como algo simple y fácil de entender o manejar.) Al considerar la innovación como una cartera de posibilidades, surge la pregunta de cómo construir esa cartera. Ese abanico de oportunidades, usando una tecnología apropiada para obtener los desarrollos devastadores que buscan (Downes y Mui, 2000). Es aquí, cuando se debe recalcar la importancia de la CONTINUIDAD en la búsqueda de la innovación tecnológica y en el aprendizaje de la misma. Sólo se alcanzarán desarrollos devastadores a través del cambio continuo y de la renovación permanente. Necesitamos tener siempre a punto unos mecanismos de observación tecnológica y estos “radares” tecnológicos deben apuntar siempre hacia el lugar apropiado. Entonces, una vez tengamos la tecnología visualizada, lo lógico y útil es ponerla al conocimiento de todos para que a raíz de ella surjan ideas. No siempre la tecnología debe adaptarse a la estrategia (esta idea la recalcó Porter en respuesta a la teoría de Downes y Mui). La tecnología abre un espacio de posibilidades, un abanico de oportunidades y entonces, a raíz de él pueden surgir nuevas ideas. La estrategia, en este caso, procede del conocimiento de las posibilidades que ofrece la tecnología. Para que todo esto sea posible es imprescindible el apoyo, la concienciación y el compromiso de los dirigentes con la estrategia digital. Asimismo, es impensable que todo esto pueda tener algún sentido si no hay comunicaciones eficaces entre todos los departamentos de una empresa o entre la empresa y sus socios exteriores. Según (Downes y Mui, 2000) el nuevo modelo de operación consiste en asumir la reducción de costes y no en la obtención de beneficios adicionales. Éstos recomiendan el desarrollo de prototipos a la hora de conseguir desarrollos devastadores. Los prototipos implican ya no sólo probar nuevas tecnologías, sino probar nuevas maneras de proceder en las cosas más rutinarias. Hablamos de la distribución, la gestión de activos, las relaciones con los proveedores... Para finalizar, recalcamos que es de vital importancia conocer el entorno en el que, nos guste o no, nos estamos desarrollando para así no quedar atrapados en él. Los nativos del ciberespacio lo tienen mucho más sencillo (Downes y Mui, 2000), consideran en este concepto a los menores de 30. En este punto no podemos olvidar de que en el ciberespacio no hay una ley que lo rijan todo sino que se establece un código de conducta comercial que se basa en la práctica y en las costumbres y en el que se ven reflejadas las leyes de todo el mundo. (Downes y Mui, 2000), están convencidos de que la manera idónea de saltar la barrera entre lo físico y el ciberespacio, es el uso de la estrategia digital.

## **1.4 BALANCED SCORECARD BSC Y EL TABLERO DE MANDO**

El "Balanced Scorecard", desde su aparición gracias al libro de (Kaplan y Norton, 1996), se ha ido paulatinamente convirtiendo en la estrategia más utilizada por las empresas para el control y administración de la estrategia organizacional.

Las empresas paulatinamente van pasando de un estilo más parecido al arte de la administración a la era de información. Ahora, gracias a la tecnología podemos acumular información y procesarla, es decir estamos iniciando una administración en base a "Datos y Hechos".

El Balanced Scorecard, responde a esa necesidad de eliminar lo subjetivo en indicadores que respondan a la estrategia Global, conteniendo indicadores no financieros, ya que la empresa es más que la contabilidad y eso es lo que quiere reflejar un sistema de medición global que ayude a la gerencia a mejorar en la toma de decisiones.

### **1.4.1 Orígenes**

El Balanced Scorecard fue pensado y creado por Robert Kaplan y David Norton. El primero, profesor de la Universidad de Harvard; y, el segundo trabaja como consultor de una de las firmas más importantes de Boston - Estados Unidos.

En 1990 Kaplan y Norton realizan un estudio a 12 compañías con el propósito de buscar nuevas metodologías para la medición del desempeño. Kaplan como profesor de contabilidad, sabía que los indicadores financieros eran importantes para las empresas, pero no eran suficientes para medir el desempeño de una organización en el mundo globalizado, donde la competencia es cada vez más agresiva.

Conjuntamente con las empresas, se llega a la conclusión de que basarse únicamente en medidas financieras está afectando su habilidad para aumentar el valor de la empresa. Se pensaron en varias soluciones y alternativas, llegando a la conclusión de que un Scorecard, en la que estuviere representado las actividades más relevantes con sus indicadores, el cual se capturarían las actividades realizadas a lo largo de toda la organización: clientes, procesos internos, actividades de los empleados y por supuesto lo concerniente a los

accionistas. Toda esta metodología llegó a la publicación del libro titulado con el mismo nombre en 1996.

#### **1.4.2 ¿Qué es el Balanced Scorecard?**

“No se puede cambiar lo que no se puede medir”. En la era de la información, trabajar y tomar decisiones en base de “Datos y Hechos”, es la única forma de lograr resultados medibles y cuantificables.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta administrativa que “monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas, hasta el trabajo en equipo y la escala global. Y eso permite que las empresas alcancen la excelencia”.

También podemos decir que es una herramienta de gestión gerencial para lograr el cumplimiento de la estrategia, permitiendo convertir la visión en acciones, en un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, por las cuales es posible administrar el negocio en su conjunto.

#### **1.4.3 El Balanced Scorecard como sistema de medición**

El BSC, traduce su visión en cuatro perspectivas y ésta en objetivos, los cuales tienen indicadores, claros y definidos para medir el cumplimiento de su acción, para lo cual se establecen parámetros y líneas base para su cumplimiento.

Las cuatro perspectivas establecidas en el BSC son:

- Financiera;
- Clientes;
- Procesos internos; y,
- Aprendizaje y conocimiento.

“Balanced Scorecard vincula las mediciones del desempeño” (Kaplan y Norton, 1996).

Da respuestas a cuatro preguntas básicas:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente);
- ¿En qué debemos ser los mejores? (perspectiva interna de la empresa);
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje); y,
- ¿Cómo nos vemos ante los accionistas? (perspectiva financiera).

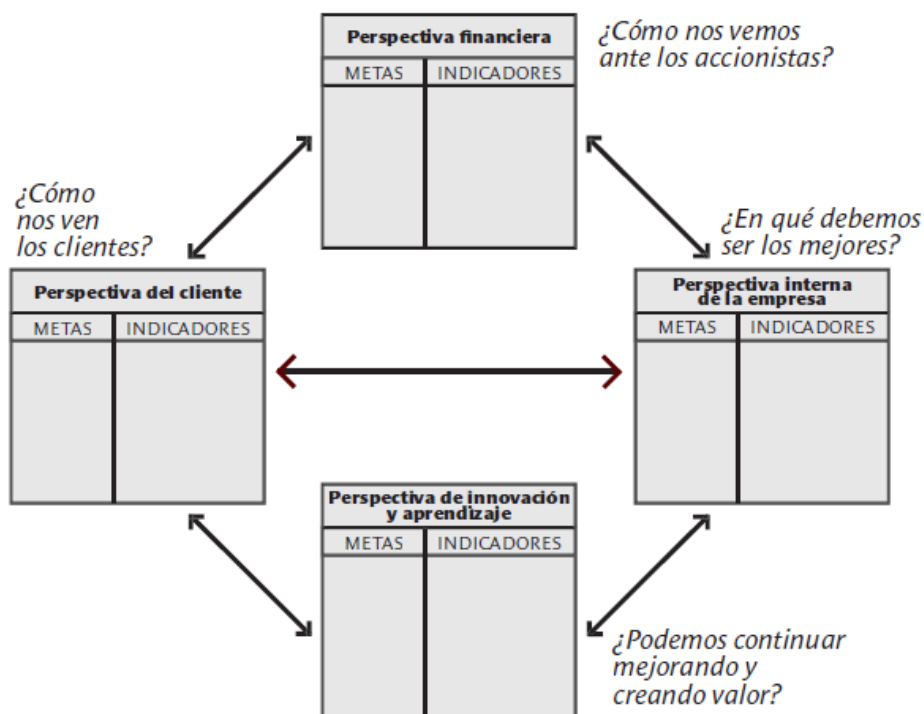
Esto limita los indicadores a un viejo concepto de la Calidad Total “POCOS VITALES”. Los indicadores deben ser los adecuados para cada perspectiva o ser indicadores de segundo nivel o de áreas específicas.

Además de proporcionar información a los altos ejecutivos, desde cuatro perspectivas diferentes, el Balanced Scorecard, minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de indicadores usados.

El siguiente cuadro representa el Balanced Scorecard como un sistema de medición propuesto por (Kaplan y Norton, 1992).

Figura 8: El Balanced Scorecard

## El Balanced Scorecard vincula las mediciones del desempeño



Fuente: Kaplan y Norton 1996

La transmisión de la visión y la estrategia hacia todos los miembros de la organización puede resultar más difícil de lo que parece, ya que las personas suelen significar una barrera si no cuentan con los incentivos necesarios para desempeñar sus funciones apegándose a la estrategia; existe el peligro de centrarse únicamente en incentivos monetarios, debido a que éstos pueden mejorar el desempeño de los empleados temporalmente. Un estudio reciente de la firma Business Inteligencia realizado en Estados Unidos y Europa, demostró que son pocas las personas que conocen la visión de la compañía: el 70 por ciento de la Alta Gerencia, el 40 por ciento de la Gerencia Media y sólo el 10 por ciento de los empleados la conoce (Martínez, 2001). La naturaleza misma de la estrategia hace necesario que las personas tengan una visión más amplia sobre la organización, para entender que sus acciones forman parte de un todo.

La elaboración del presupuesto es de gran importancia ya que detalla las prioridades de la organización que deben ser cubiertas, sin embargo, éste puede significar un obstáculo si no

está ligado a la estrategia, pues significaría que la organización no está contribuyendo al fin para el cual fue creada. La barrera administrativa podría no parecer tan relevante, sin embargo, hay que mencionar que si no se toman acciones preventivas en lugar de acciones correctivas, tomándose el tiempo necesario para examinar las cosas desde una perspectiva más amplia, resultará dañino para la organización.

#### **1.4.4 Beneficios del BSC**

La implantación del BSC supone el uso e integración de indicadores de diversas índoles y en diferentes niveles organizacionales, lo cual permite a la alta gerencia conocer de forma adecuada los resultados operativos y la contribución de la gestión de sus empleados de nivel medio e inferior a la consecución de sus objetivos organizacionales.

En cierta forma, el BSC es una herramienta lógica, ya que revela la efectividad en forma escalonada de las diversas perspectivas estratégicas. Por ejemplo, el resultado en el área financiera va a depender de la capacidad de servir óptimamente a los clientes, y los clientes serán servidos apropiadamente en la medida en que los procesos internos sean manejados óptimamente y, por último, los procesos se nutren de acuerdo al adecuado funcionamiento de la infraestructura de aprendizaje organizacional.

Algunos otros beneficios del BSC, es que permite comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización, consiguiendo alinear las acciones de cada empleado hacia el logro de ésta. También es una herramienta de control que propicia la toma de decisiones de una manera más eficiente.

Sin embargo, uno de los aportes más importantes que esta herramienta provee, es que permite a la organización mantenerse centrada en la puesta en práctica de la estrategia definiendo objetivos en el corto, mediano y largo plazo, es decir, le ayuda a mantener el rumbo deseado.

Para que una organización pueda disfrutar de los beneficios que el Balanced Scorecard ofrece, es necesario que ésta cuente con un buen sistema de comunicación, equipos (y no grupos) de trabajo, coordinación de acciones y liderazgo real. También es importante que en su implantación se asegure el consentimiento y apoyo del nivel superior para el

proyecto, que se involucre a las personas a través de un buen plan de comunicación y que se verifique que sea dirigido por la persona correcta de no ser así, el BSC no proporcionará los efectos positivos para los que fue creado.

Esta herramienta pretende ser realista y expresar de alguna manera lo que los estados financieros no señalan como valor real: las capacidades, las habilidades, la fidelidad de los clientes y las bases de datos, por mencionar sólo algunos. Lo que busca es comunicar de una mejor manera a todos los accionistas, empleados, acreedores y público en general, la capacidad que posee la organización para crear valor.

#### **1.4.5 Variantes, alternativas y críticas**

Desde que el cuadro de mando integral se popularizó en la década de 1990, se han presentado un gran número de alternativas al original cuadro de mando integral, es decir, al tablero de mando de las cuatro perspectivas inicialmente propuesto por Kaplan y Norton en sus diversos artículos y libros. La mayoría tienen una aplicación limitada, y por lo general propuesto por académicos como vehículos para promover agendas específicas de tipos de negocios, o aplicaciones a departamentos como de RRHH o de marketing, o como propuestas de consultoría para promover la venta de libros y / o consultoría.

Muchas de las variantes propuestas son muy similares, y un trabajo de investigación publicado en 2002, trató de identificar un patrón en estas variaciones - teniendo en cuenta tres tipos de estas. Las variaciones que parecían ser parte de una evolución del concepto de Balanced Scorecard, por lo que el documento se refiere a estos tipos distintos de "generaciones". En términos generales, el original «medidas en cajas" del modelo tipo según lo propuesto por (Kaplan y Norton, 2001), constituye la primera generación de diseño de cuadro de mando integral, diseños de cuadro de mando integral, que incluyen un "mapa estratégico" o "modelo de vinculación estratégica" (por ejemplo, el prisma de rendimiento, más tarde diseños de (Kaplan y Norton, 2001), el modelo de Controlador de Rendimiento de OLVE Wetter, constituyen la segunda generación del diseño de Cuadro de Mando Integral, y diseños que aumentar el mapa de estrategia / modelo de vinculación estratégica con un documento separado que describe los resultados a largo plazo solicitada a la estrategia (la "declaración de destino" idea) comprenden el diseño de 3<sup>a</sup> generación cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral ha sido criticado desde una variedad de fuentes. La mayor parte proviene de la comunidad académica, que no les gusta la naturaleza empírica del marco. Kaplan y Norton notoriamente no incluyó ninguna mención de la técnica en sus trabajos iniciales sobre el tema. Algunas de estas críticas se centran en las fallas técnicas en los métodos y el diseño del Cuadro de Mando original de equilibrado propuesto por (Kaplan y Norton, 1992), y con el tiempo ha impulsado la evolución de la unidad a través de varias generaciones. Otros académicos han centrado simplemente en la falta de un marco general teórico que sea apoyado.

Otra crítica es que el cuadro de mando integral no proporciona una puntuación de fondo o una visión unificada con recomendaciones claras. Simplemente es una lista de métrica. Estos críticos suelen incluir en sus propuestas las críticas sobre cómo la "sin respuesta" cuestión postulado podrían ser contestadas. Típicamente, sin embargo, la pregunta sin respuesta se refiere a las cosas fuera del alcance de cuadro de mando integral en sí (como van a ser o asegurar el desarrollo de las estrategias).

Hay pocos estudios empíricos que vinculan el uso de cuadros de mando para una mejor toma de decisiones o mejorar el rendimiento financiero de las empresas, pero algo se ha hecho en estas áreas. Sin embargo, los estudios de difusión de uso tienen dificultades en este sentido, debido a las amplias variaciones en la definición de lo que es un cuadro de mando integral es "señalado más arriba (por lo que es difícil trabajar en una encuesta si usted está comparando con su semejante). Estudios de casos individuales organizados sufre de la "falta de control"; cuestión común a cualquier estudio del cambio organizacional - usted no sabe lo que la organización habría logrado si el cambio no se había hecho, por lo que es difícil atribuir los cambios observados en tiempo a una sola intervención (por ejemplo, la introducción de un cuadro de mando integral). Sin embargo, estudios demuestran que el BSC es útil y una opción mejor a no usarlo.

#### **1.4.6 Herramientas de software.**

Es importante reconocer que el cuadro de mando integral, por definición, no es una cosa compleja - por lo general no más de aproximadamente 20 medidas distribuidas en una mezcla de temas financieros y no financieros, y reportar fácilmente de forma manual. Incluso aplicables con herramientas de uso común como el Excel.

Los procesos de recolección, elaboración, procesamiento, y distribución del cuadro de mando integral es generalmente propenso a tener problemas de procedimiento. Las personas dueñas de los indicadores o de la información no cumplen, se demoran o delegan, por otra parte hay problemas en el seguimiento de las bases de información para la elaboración de los indicadores, o los dueños también quieren modificar la información por interés, etc. Por ello, debe haber un responsable de los tableros con capacidad de sancionar y liderar presión, para el cumplimiento y la objetivación de los indicadores.

Cuando es más compleja la operación de la empresa y se requiere de varios tableros, el proceso de alineamiento se puede hacer con programas más complejos. En Ecuador el Gobierno usa un sistema llamado GPR, que es básicamente un BSC de todo el estado, donde en sistema de cascada reporta hasta la presidencia la ejecución de la estrategia. Si bien un sistema tan complicado ha tenido una serie de problemas, con el tiempo se han ido resolviendo y cada día se va haciendo más operativo y funcional.

Existen una serie de programas de varios valores y complejidad. Generalmente estos programas son acompañados de consultorías, ya que son solo espacios en sistemas para ser llenados, se requiere de cierta cantidad de conocimiento y experiencia para llenar los programas, son como tablas para ser llenados. Sin embargo todos los programas facilitan el BSC en una empresa.

## **2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y SITUACIONAL**

La palabra " Diagnóstico" es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer". Este término se utilizó inicialmente en medicina para establecer el estado de un paciente, hoy es un término generalmente utilizado y en empresas es ampliamente utilizado con diferentes metodologías de aplicación.

Una metodología que establezca la situación de la empresa para poder tomar decisiones es fundamental, pero no solamente en el estado interno sino la empresa vista en contexto con el país, su economía, política, etc. El otro elemento situacional.

El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección de la cual obtiene ayuda para comprender, tanto el pasado como el presente y actuar en el presente y proponer acciones para el futuro. Se debe tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.

El diagnóstico empresarial identifica la situación de la empresa, los aspectos que le pueden afectar, así como las circunstancias externas e internas que se pueden aprovechar o prevenir, en ese caso, definir medidas que mejoren su situación. Por ello, es conveniente utilizar varias formas de diagnosticar la situación de la empresa poder mejor su estado, el medio que la rodea para poder definir objetivos y estrategias más adecuados al mercado y al consumidor que se mueve rápidamente en el mercado.

Cada una de las metodologías que se van a implementar para analizar el estado situacional de la empresa poseen una serie de características, estructura e incluso un enfoque distinto.

## **2.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL PAÍS PEEST (POLÍTICAS, ECONÓMICAS, ECOLÓGICAS, SOCIALES Y TECNOLÓGICA)**

### **2.1.1 Ámbito Político**

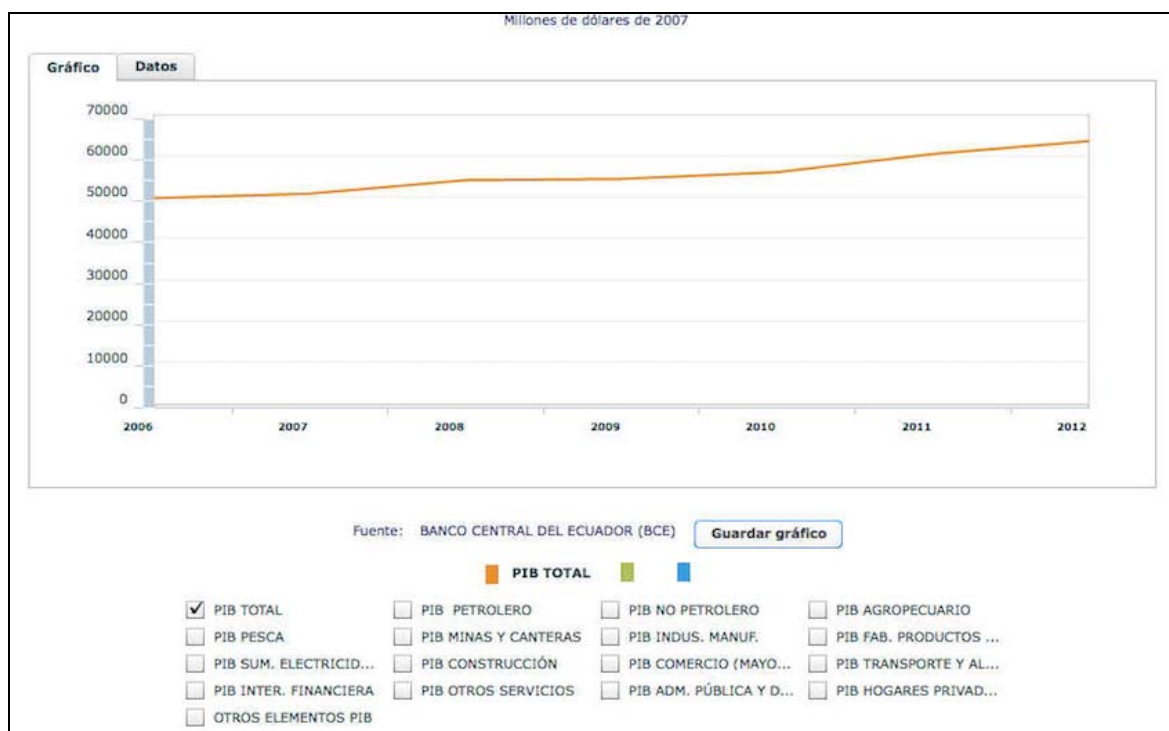
Todos los países están influenciados directamente por los sucesos políticos y por la economía mundial. De esta forma ECUADOR está inserta en la globalización y con ello al comercio exterior a través de las exportaciones e importaciones. Más allá de la definición política del gobierno (socialismo del siglo XXI), las reglas del mercado seguirán marcando la pauta de las políticas de gobierno, los ajustes en materias tributarias fundamentalmente han afectado a todas las industrias especialmente a las pequeñas, quienes obligadas a llevar contabilidad deben implementar sistemas cada vez más complicados. El SRI, es ahora una organización poderosa, que cada vez abarca más información y son menos los que tienen que tributar o entregar información a esta entidad. Todos los sistemas públicos han desarrollado en nuevas exigencias. Para la Superintendencia de Compañías se piden nuevos requisitos. Los registros sanitarios son más engorrosos y demorados. Las marcas para los productos registrados en el IEPI, demoran más hasta medio año solo en su publicación, en fin, cada uno de los sectores públicos incluyendo los municipios se han convertido en verdaderas fortalezas de exigencias y barreras para las empresas, lamentablemente no se ve un sentimiento de ayuda a las empresas, sino de presión y de poner obstáculos en los trámites. Por otra parte, el gobierno pone fondos para las empresas que lamentablemente deben pasar por todas estas barreras para lograr conseguirlos, siendo una política contradictoria al fortalecimiento de las empresas.

En este año un artículo de el periódico virtual (El Tiempo, 2013), se han declarado por parte del Ministerio de Educación y Salud, como productos “no gratos” a todos los snacks en las escuelas calificándolas como no saludables, sin ningún tipo de estudios técnicos y las empresas por su parte no han dicho nada, siguiendo una política de silencio frente a un gobierno que no acepta críticas a sus políticas.

## 2.1.2 Ámbito Económico

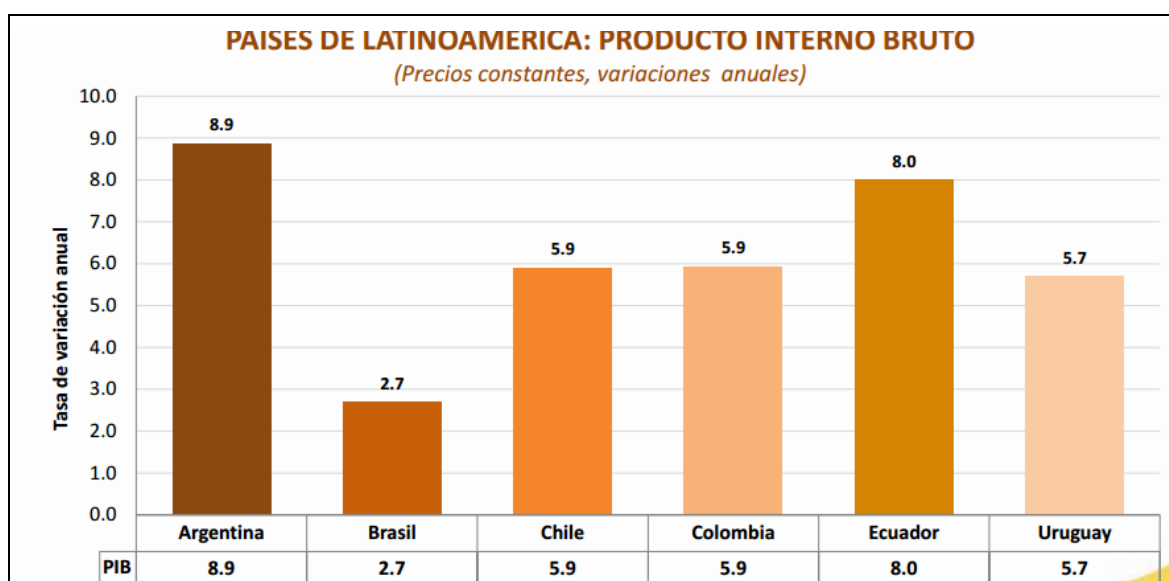
Según información del Banco Central del Ecuador, presentó al año 2011 un PIB de USD 61.121, esto es un crecimiento del 8% en un año. La región tiene expectativas de crecimiento, influenciada principalmente por países como Argentina, Uruguay y Chile.

**Figura 9: Producto Interno Bruto**



Fuente: Banco Central 2013

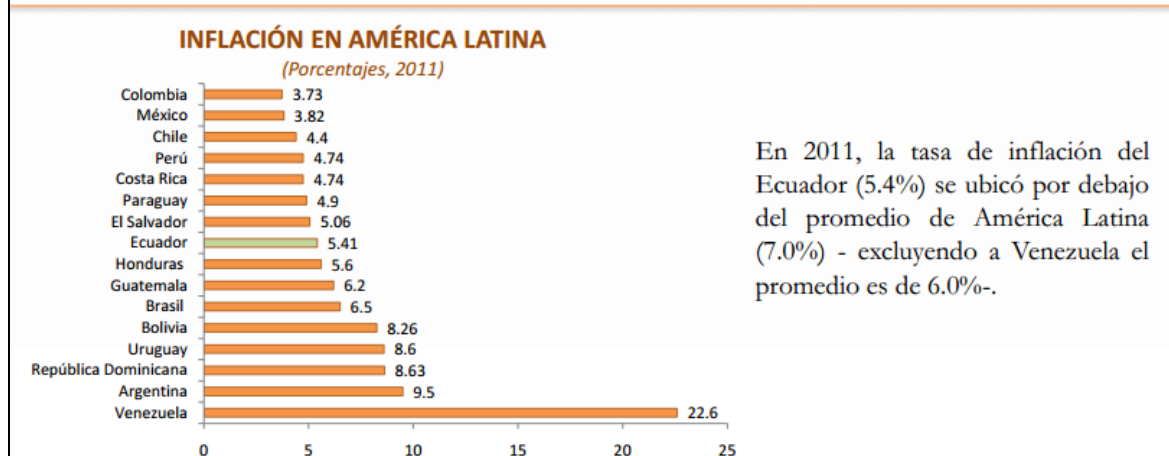
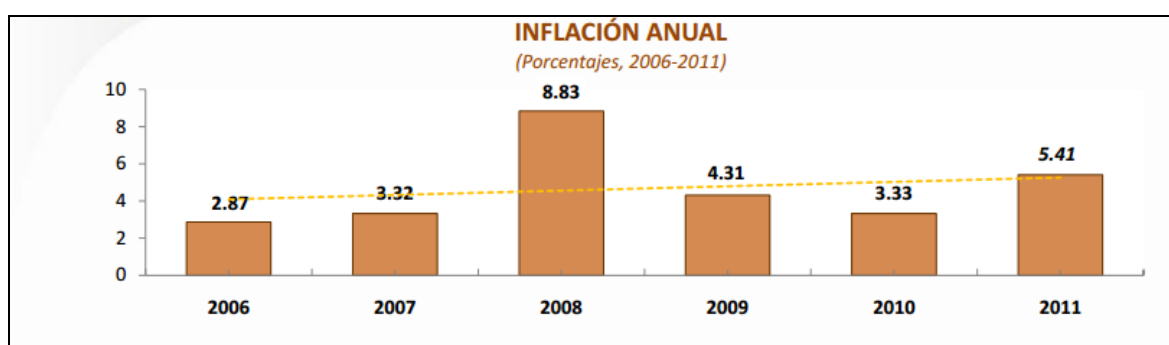
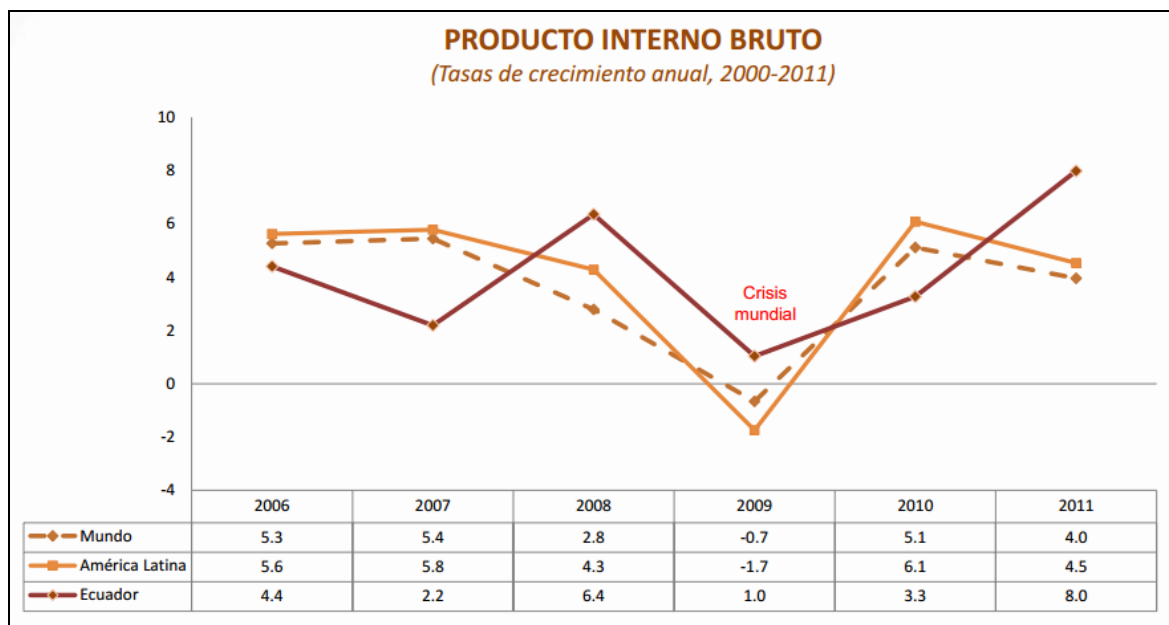
**Figura 10: PIB de Latinoamérica**



Fuente: Banco Central 2013

Si bien la economía ecuatoriana es altamente abierta al comercio internacional y vinculada a la evolución de la economía mundial; en el año 2011, presentó un incremento de 8.0%, superior al crecimiento promedio de América Latina y el mundo.

**Figura 11: Tasa de crecimiento del PIB e Inflación en América Latina**

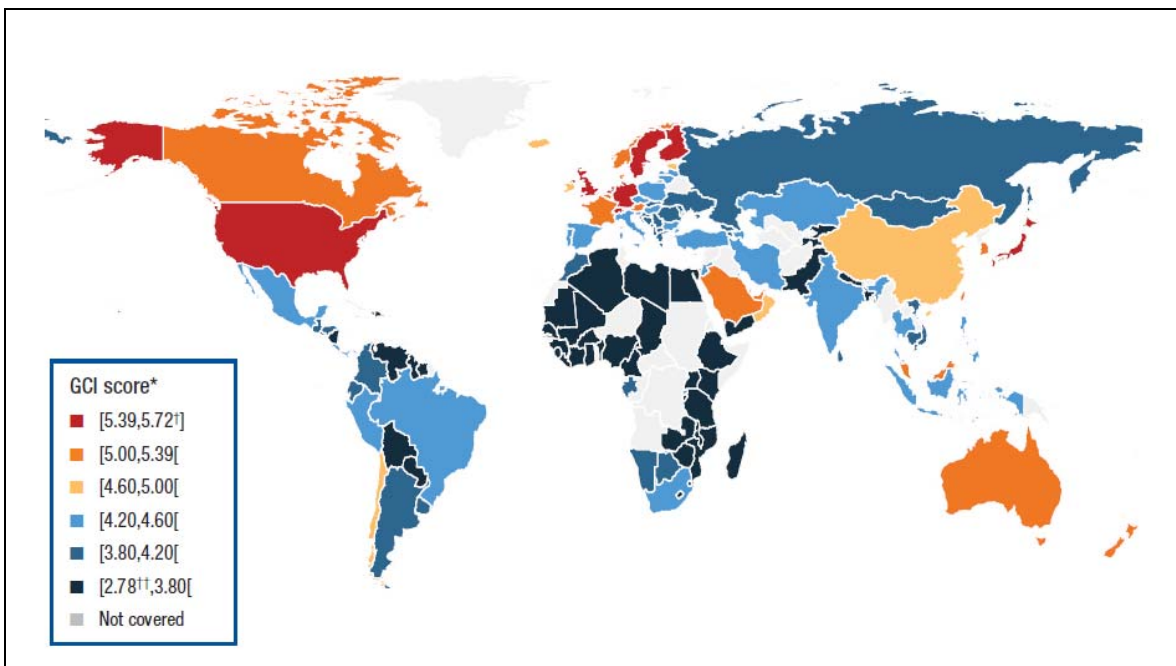


Fuente: INEC 2013

Según el informe de (CIA World Factbook, 2013), el crecimiento del 2011 en Ecuador es de 6.5% real. Se estima un crecimiento igual para el 2012, pero este año 2013, sin embargo, en el medio empresarial se ha visto una disminución de las ventas, posiblemente por los procesos políticos y por el fuerte invierno en la costa, que ha afectado a todas las empresas en especial a las de consumo masivo.

Ámbito Competitivo. Ecuador no es uno de los países más competitivos del mundo. Según el Reporte de Competitividad del Foro Económico Mundial 2013.

**Figura 12: Mapa del Reporte del foro de competitividad**



**Fuente:** Reporte Foro de Competitividad 2013

Nos ubicamos en el puesto 86 entre Cambodia y Moldavia.

**Cuadro 2: Puesto de Ecuador en el reporte de competitividad**

GCI 2012-2013					GCI 2012-2013				
Country/Economy	Rank/144	Score (1-7)	Rank among GCI 2011-2012 sample	GCI 2011-2012 rank	Country/Economy	Rank/144	Score (1-7)	Rank among GCI 2011-2012 sample	GCI 2011-2012 rank
Switzerland	1	5.72	1	1	Ukraine	73	4.14	73	82
Singapore	2	5.67	2	2	Uruguay	74	4.13	74	63
Finland	3	5.55	3	4	Vietnam	75	4.11	75	65
Sweden	4	5.53	4	3	Seychelles	76	4.10	n/a	n/a
Netherlands	5	5.50	5	7	Georgia	77	4.07	76	88
Germany	6	5.48	6	6	Romania	78	4.07	77	77
United States	7	5.47	7	5	Botswana	79	4.06	78	80
United Kingdom	8	5.45	8	10	Macedonia, FYR	80	4.04	79	79
Hong Kong SAR	9	5.41	9	11	Croatia	81	4.04	80	76
Japan	10	5.40	10	9	Armenia	82	4.02	81	92
Qatar	11	5.38	11	14	Guatemala	83	4.01	82	84
Denmark	12	5.29	12	8	Trinidad and Tobago	84	4.01	83	81
Taiwan, China	13	5.28	13	13	Cambodia	85	4.01	84	97
Canada	14	5.27	14	12	Ecuador	86	3.94	85	101
Norway	15	5.27	15	16	Moldova	87	3.94	86	93
Austria	16	5.22	16	19	Bosnia and Herzegovina	88	3.93	87	100
Belgium	17	5.21	17	15	Albania	89	3.91	88	78
Saudi Arabia	18	5.19	18	17	Honduras	90	3.88	89	86
Korea, Rep.	19	5.12	19	24	Lebanon	91	3.88	90	89
Australia	20	5.12	20	20	Namibia	92	3.88	91	83

Fuente: Reporte del Foro de Competitividad 2013

### 2.1.3 Ámbito Ecológico

Este tema cada vez está teniendo más importancia, sobre todo en nuestra región, que es el “pulmón del mundo”.

### 2.1.4 Ámbito Demográfico

La población estimada de ECUADOR a julio del año 2007 asciende a 15'464.291 habitantes al 13 de abril de 2013 según el INEC 2013, con la más alta densidad poblacional de América Latina, teniendo 56.49 habitantes por km<sup>2</sup>.

Así mismo el INEC 2013, señala que de acuerdo al último VI Censo de Población del año 2001 está compuesta por; mestizos 77,42%, blancos 10,46%, indígena 6,83%, mulatos 2,7%, afroamericano 4,97,2% y otros 0,32%. Un dato importante es que durante los últimos 10 años, la inestabilidad política y económica del país motivó a que un 10% de la población emigró a Europa (principalmente a España e Italia), y en menor grado a los EE.UU. La población urbana alcanza el 61% y la rural 39%. Por sexos la población está prácticamente en equilibrio, 49,5% hombres y 50,5% mujeres.

El alfabetismo de ECUADOR es de 90,89%, donde un 94% corresponde a hombres y un 91% a mujeres.

### **2.1.5 Ámbito Social**

Las tasas de pobreza y desempleo en la región han estado descendiendo en los últimos años, de hecho, la tasa de pobreza por consumo es de 38,28% en el año 2006. Ecuador, sin embargo, ha mostrado cifras positivas en esta materia.

En cuanto a la educación y salud, Ecuador ha mostrado resultados positivos en los últimos años, con fuertes cambios en la educación, muchos de ellos incomprensibles por la falta de infraestructuras, contratación de personal etc. En el área de la salud, los hospitales se encuentran con graves problemas de infraestructura, sin embargo el Seguro Social ha hecho una inversión histórica en infraestructura hospitalaria y de modernización total. El mayor aporte ha sido en la mejora de la infraestructura de vías de comunicación y carreteras.

Las personas buscan alimentos más sanos, bajos en grasas saturadas, sin embargo también tienen menos tiempo y buscan alimentarse con un snacks más rápido y menos complicado.

### **2.1.6 Ámbito Tecnológico**

En Ecuador existen todos los insumos que se requiere. Para la administración tecnológica, estamos a pocos meses de lanzamientos de nuevos modelos tecnológicos, igualmente la globalización permite importar cualquier tipo de dispositivo tecnológico. A nivel de internet y banda ancha, en relación a otros países es costosa pero existente.

### **2.1.7 Macroentorno**

Ecuador ofrece un macro entorno que permite proyectar crecimientos, sobre todo a las empresas que llevan una trayectoria de años y que han sabido convivir con los cambios y la incertidumbre del Ecuador.

Los aspectos más relevantes y que deben ser atendidos son:

- 1) Definición estratégicas de largo plazo, debido a que los escenarios están cambiando muy rápidamente y las posiciones competitivas son cada vez más vulnerables;

- 2) Política tributaria => tener EEFF bien elaborados y una planificación de la gestión muy bien lograda sobre todo, en materias de planificación, de impuestos; y,
- 3) Análisis de la estructura y capacidades actuales de producción y administración más apegada a procesos y normas de buena manufactura.

## **2.2 ENTORNO GENERAL DEL MERCADO DE LOS SNACKS**

### **2.2.1 Evolución de los mercados de Snacks en el Mundo**

La historia de los snacks se inicia con la alimentación del hombre. Siempre el poder tener algo que comer para el camino o entre comida, ha definido la naturaleza humana. Somos una especie que puede comer durante el día a cualquier hora.

Los snacks se los llama de diferentes formas en los diferentes países. (Argentina: picada o copetín; Chile: picoteo o copetín; Colombia: pasa bocas o aperitivos; Cuba: chucherías; El Salvador: boquitas o churritos; España: aperitivos, tapas, pinchos, vermut o picoteo; Guatemala: ricitos; México: botanas o aperitivos; Perú: piqueo; Uruguay: picadillo o bocaditos; Venezuela: pasa palos). Son un tipo de alimento que en la cultura occidental no es considerado como uno de los alimentos principales del día.

Sin embargo, los snacks que conocemos hoy, tienen su historia en la revista virtual “Bonappetit 2013”. Hacen un relato cercano a la cómo se va configurando lo que llamamos snacks. En 1900, en la Columbian Exposition, al igual que la realizada en 1893 y la Feria Mundial de San Luis en 1904, se introdujo nuevas comidas y bebidas a millones de visitantes. Dr. Pepper, conos de la galleta para los helados, perros calientes, hamburguesas, algodón de azúcar y otros alimentos llamados de tipo carnaval, se popularizan gracias a estas ferias. Mientras tanto, Lombardi’s se convirtió en primera pizzería de Estados Unidos cuando obtiene su licencia de funcionamiento por la Ciudad de Nueva York en 1905. Jell-O se anunció en una edición de 1902 de “Ladies’ Home Journal” como el “postre más famoso” de Estados Unidos. En fin, aparecen en estos años una serie de golosinas y caramelos, especialmente para el Día de San Valentín.

En 1910, aparece en el mundo la galleta sándwich más emblemática: "Oreo". Fue introducido en 1912 y vendido en una botella de vidrio con tapa, tipo frasco de mermelada por 25 centavos la libra. Un año después, Life Savers "Pep-O-Mint" caramelos tipo Moneda" se pusieron en el mercado, aunque se popularizaron en 1925 cuando hicieron un hoyo en ellos, en una envoltura de papel de aluminio. El Tasty Baking Company revolucionó en el camino los snacking cuando comenzó a vender unidades envueltos de "Tastykakes" de chocolate en 1914.

En 1920 en Estados Unidos, es la época de la prohibición del consumo de alcohol y la Ley Seca, pero las marcas de snacks florecieron. Baby Ruth, Oh Henry!, Mounds, Mr. Goodbar, Mike and Ike, Reese's Peanut Butter Cups, Butterfinger, Health Bars, Nestlé Drumsticks, y paletas de hielo son todos subproductos de dulces y dulces de época. La 7-UP se puso en marcha en octubre de 1929. Contenía inicialmente el citrato de litio, un fármaco estabilizador del estado de ánimo, que fue disfrutado por los consumidores probablemente agotados, ya que dos semanas más tarde, el mercado de valores se derrumbó.

En 1930 en la era de la gran depresión económica, aparecen los grandes actores de los snacks. Twinkies, Snickers, Tootsie Pops, Fritos, 3 Musketeers, Ritz Crackers, Frito corn chips, 5 Avenues, y las papas fritas de Lay's, fueron producidos durante los años difíciles de la Gran Depresión. Las Girl Scouts de los EE.UU. aumentan sus recaudaciones de fondos y sus galletas se hicieron tan populares, que comenzaron la externalización de la producción de galletas de azúcar a empresas de panadería en 1936.

En 1940, Estados Unidos participa en la Segunda Guerra Mundial con mayor impacto sobre las tendencias snacking. El chocolate Hershey's, se comenzó a producir con su famosa marca M & Ms, debido a una necesidad práctica de que el chocolate debía resistir al calor para enviarlos a los soldados en el extranjero en 1941. Tootsie Rolls también fueron una adición popular a los kits de raciones de los soldados. El Gobierno crea el racionamiento de carne en el frente interno, además de la mantequilla y el azúcar (entre otros artículos). Por esa razón, son pocos los aperitivos que se introdujeron hasta finales de la década. Cuando el racionamiento fue levantado en 1947, los estadounidenses podrían volver a satisfacer su gusto por lo dulce de Almond Josys, Junior Mints, y Smarties.

Cheetos también se introdujeron después del final de la guerra. Esta marca comenzó con nuestro gusto a los sabores artificiales con el sabor a queso snacks.

En el año 1950, después de la guerra, la economía prospera en Estados Unidos, dando lugar a franquicias de comida rápida que lograron la dominación total del mundo, en unas pocas décadas. McDonald, Jack in the Box, Taco Bell, Denny's, Burger King, Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut. Todos tienen sus comienzos gracias a este auge de la postguerra. La creciente popularidad de los "étnicos", aperitivos como pizza, tacos, nachos y mostró que los estadounidenses estaban dispuestos a aventurarse fuera de sus zonas de confort culinarias. La invención y la posterior popularidad de Whiz demostró además que los americanos estaban dispuestos a aventurarse fuera de los límites.

En 1960 el envío de seres humanos al espacio exterior puede haber sido uno de los mayores logros científicos y tecnológicos de la humanidad, pero eran mucho más interesante en otro aspecto de la exploración espacial: Astronaut Ice Cream. No sabe tan bien como el helado real y es mucho más caro, pero al masticarlo el sabor arenoso y de helado Napolitano es un truco que nunca va a pasar de moda. Gracias a las nuevas tecnologías de los alimentos, los snacks de los años 60 comenzaron a hacer la transición de lo "clásico". Los inventores comenzaron a jugar con nuevos sabores, texturas y embalaje. Experimentos como Sprite, Tab, Pop-Tarts, Ruffles, Pringles, Lucky Charms, Hunt's Snack-Pack pudín (primera envasado en una lata de aluminio, pull-tab se puede), Apple Jacks, Doritos, Funyuns, Starburst, Gatorade y Pepsi Diet, fueron altamente exitosas. Otros, como el sabor de apio Jell-O, no lo fueron tanto.

En 1970 con más mujeres en la fuerza laboral y las feministas dejando de lado los roles tradicionales, se hizo mayor hincapié en los alimentos que no tienen mucho tiempo, ni esfuerzo para prepararse. Una de las más extrañas aplicaciones de esta tendencia fue "Singles Gerber," precocinado puré como "carne cremosa" y "hortalizas mediterráneas" empaquetados en enormes tarros de comida para bebés, diseñado para los adultos que viven solos, esto ocurría por primera vez. Mientras disfrutamos de comer alimentos que nos recuerdan a nuestra infancia, este producto infantilizado tomó el camino del concepto demasiado lejos. Eso no quiere decir que los 70 no produjeron algunos aperitivos fantásticos: Pop Rocks, Twix, Ben & Jerry's ice cream Combos, Reese's Pieces, los fideos instantáneos y sopas marca Ramen.

En 1980 aparecen los Doritos Cool Ranch, los paquetes acumulativos de frutas, Handi-Snacks, Crystal Light, Capri Sun, Teddy Grahams, y Coca-Cola Light. Muchas marcas de snacks desaparecen. Smurf-Berry cereales, bayas Smurf Magic, Pies, Fruts Pudín Hostess Diversion, Squeezits, Middles Keebler Magic,!

En 1990 aparecen nuevas presentaciones “Doritos 3D” con una nueva fórmula de humedad logran que reviente de los dos lados. Se buscan nuevas alternativas en un mercado lleno de productos. Las galletas SnackWells, pasteles secos sumergidos en malvavisco y chocolate y sabor como de cartón, decía en el producto que era “descremada”, lo que lo salva de la comida que “engorda”. Fue la primera muestra de que el consumidor busca algo más saludable.

Oreo O. para el Desayuno, un cereal de chocolate se suspendió en los EE.UU. en el 2007, al parecer se venden en Corea del Sur.

En el año 2000, se inicia una cultura de que los alimentos tengan no solo aditivos, sino que sean saludables y que tengan vitaminas.

Hoy en día los Snacks disfrutan de una selección más amplia de productos más que nunca, pero también el conocimiento terrible que casi todos ellos contienen alto contenido de carbohidratos y con una dieta alta en azúcares puede causar problemas en la alimentación, no porque son perjudiciales, sino porque son muy altos en nutrientes y la falta de ejercicio en niños hace que se acumule el exceso de grasas.

La alimentación toma un giro, no solo debe saber bien sino darnos un valor agregado. Los refrescos de los últimos engendraron extremas bebidas, energía de alta potencia como Red Bull, Monster Energy, y 5 Hour Energy. Curiosamente, el más polémico de estas bebidas energéticas, contiene cocaína, que lleva el nombre de uno de los ingredientes originales de la Coca-Cola. Tal vez hemos llegado al punto de partida.

## **2.2.2 Entorno y reseña del Mercado de los Snacks en Ecuador**

La historia de los snacks en Ecuador (Patricio Cevallos, entrevista personal, 4 de abril de 2013), por los años 1970, inicia la familia Olguín con la empresa NUTRINSA, años más

tarde la Señora Consuelo Laso trae la marca Jacks Snacks al Ecuador, e inicia el hábito de consumo de snacks a nivel nacional, con una agresiva campaña televisiva y con nuevas estrategias como la celebración de “Halloween” para promocionar las marcas y los productos.

En Venezuela la empresa Polar se une con Pepsico, y para ingresar en el sur del continente con sus productos se funda Snacks América con su marca internacional “Frito Lay”.

En la década de los ochenta, “Savoy” empresa colombiana compra Jacks Snacks, mientras en Ecuador Snacks América Latina compra Nutrina. Años más tarde compran Savoy y las marcas relacionadas como Jacks Snacks, por lo que se convierte en el líder y en el primer monopolio de snacks en el Ecuador.

En 1972 conjuntamente con la distribución de Supan nace Inalecsa, primero en productos de panadería, pero en 1979, empieza la producción de snacks tipo tortilla llamados Tostitos, hoy es uno de los fuertes competidores. En el 2013 es comprado por ARCA de Méjico empresa embotelladora de Coca Cola, con lo que el panorama de snacks en la gama alta va a ser muy competitivo.

Un ex empleados de Frito Lay, Carlos Forero con Rodrigo Laso y Nelson Aragón forman Carli Snacks en 1999, siendo hasta la fecha el mayor competidor de Frito Lay.

En el año 2000 COFICA inicia la producción de extruidos, ingresando en el mercado de los snacks. Como parte de la estrategia de COFICA, Carlos Cevallos, Patricio Cevallos, Fernando Cevallos, y tres socios más fundan, DISNAC S.A.; empresa que se posiciona como la tercera empresa más importante en el mercado ecuatoriano con el apoyo de YUPI de Colombia. Se consolida un mercado por su variedad y productos. Años más tarde, por el tamaño de mercado, YUPI compra Disnac S.A. y COFICA completa sus líneas con toda la variedad de productos en el mercado.

En los últimos años aparecen una serie de empresas de snacks en el mercado, especialmente de chifles para exportar, que tienen una gran participación en el mercado internacional pero en lo local no logran posicionar marcas.

### **2.2.3 Reseña de COFICA en el Mercado Ecuatoriano**

#### **HISTORIA**

COFICA fue creada en 1988 por Carlos Cevallos, como un negocio artesanal que producía dulces, cuyos clientes principales eran los productores de snacks, los mismos que usaban los dulces como promoción a sus productos. No se trabajaba con una línea directa a los clientes finales.

Debido al impulso de sus clientes, COFICA adquiere maquinarias que ayuden a satisfacer las demandas que se requerían y toma un impulso como una empresa familiar. Logra una buena rentabilidad y adquiere un nuevo terreno en el sector de Calderón, invirtiendo una gran cantidad de su capital en una nueva y moderna infraestructura.

Después de 1999, con los problemas del feriado bancario, la dolarización y la inestabilidad político jurídica, los principales clientes de COFICA quiebran y otros dejan las promociones en sus productos, ocasionando que el nivel de ventas caiga en su totalidad.

Se intenta la creación de nuevos productos y de una línea directa al consumidor, donde se vendían a bodegas mayoristas y grandes distribuidores, pero no resulta la estrategia debido a la variedad de productos importados y bajos precios. COFICA cierra su planta por 6 meses en el año 2000, y en ese tiempo se toma la decisión de adquirir una línea de producción de extruídos de maíz, junto con una empacadora, creando como producto principal Cachuss de 100 gr.

En año 2002 empieza la producción total de snacks, se amplía la planta y de adquieren mas maquinarias.

En 2004 se compra una nueva línea continua de fritura de papas y en 2006 la línea de fabricación de cueros, teniendo en la actualidad un total de 23 productos diferentes.

En el 2013 deja de ser una empresa artesanal para convertirse en COFICA EXPORT S.A. con una nueva administración y un nuevo directorio, que emprende una nueva etapa en la empresa.

### 2.3 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA: ASPECTOS A MEDIR

La atraktividad de la industria y los actores que intervienen son de fundamental importancia para el diagnóstico de la empresa, ya que con esta información se conoce la situación de la empresa con respecto a la industria y a sus principales competidores.

#### MITOLOGÍA.

1. Se recoge una serie de información relevante que dispone la empresa, y se realiza una investigación previa de los competidores.
2. Se reúne a un grupo de expertos para analizar cada uno de los aspectos y se saca conclusiones relevantes al tema. Para este análisis, se reunieron: Carlos Cevallos, (fundador de Cofica), Patricio Cevallos (Ex gerente de ventas de Frito Lay gerente actual de La Europea), Pablo Llumiquinga (Ex gerente de producción de Frito Lay), Fernando Cevallos (Ex Presidente Ejecutivo de Disnac, actual Gerente de COFICA EXPORT S.A.)

Se mide con estas variables, si la industria en que estamos es atractiva y de qué forma:

- Barreras de Entrada
- Barreras de Salida
- Rivalidad de Competidores
- Poder de Clientes
- Poder de Proveedores
- Cercanía de Sustitutos
- Análisis PEEST (Políticas, Económicas, Ecológicas, Sociales y Tecnológica).

### 2.3.1 Barreras de Entrada a la Industria

**Cuadro 3: Bajas barreras de entrada = alta amenaza**

<b>Barreras a la Entrada</b>	Economías de escala
	Diferenciación de producto
	Identificación de marca
	Lealtad de Clientes
	Servicio al Cliente
	Costo de cambio
	Acceso a canales de distribución
	Requerimientos de capital
	Acceso a tecnología avanzada
	Acceso a materias primas
	Tecnología de producto patentada
	Ubicaciones favorables
	Protección del gobierno
	Efecto de la experiencia, Curva de Aprendizaje

**Fuente:** Diagnóstico Cofica 2013

En la empresa de los snacks pueden ingresar cualquier persona con poco conocimiento a comercializar un producto, pero para crecer debe salir de posiciones artesanales e ingresar a producir en grandes cantidades para lograr ser competitivos, esto exige enormes inversiones en maquinaria lo que pone una barrera importante ya que las líneas de producción de snacks son costosas y difíciles de conseguir o fabricar, peor aún amortizar en un inicio.

Las empresas como Frito Lay, son líderes por sus marcas y posicionamiento en el mercado y hacen presión en el punto de venta para lograr posiciones ventajosas dentro de las tiendas. Existe una informalidad en los distribuidores de productos de consumo lo que hace complicado para una nueva empresa introducir sus productos ya que en general es exclusivamente de precio, si no se tiene una fuerte marca que lo respalde.

En general, las barreras de ingreso para una comercialización nacional y de economías de escala es alta. Pero, para iniciar un emprendimiento pequeño, sin infraestructura y local es baja. Lo que hace que las papas caseras sean comercializadas por cientos de pequeños productores en todo el país.

### 2.3.2 Barreras de Salida

**Cuadro 4: Barreras de Salida**

<b>Barreras a la Salida</b>	Especialización de activos
	Costo fijo de salida
	Interrelación estratégica
	Barreras emocionales
	Restricciones gubernamentales y sociales

Fuente: Diagnóstico Cofica 2013

Para los emprendimientos pequeños que no han hecho inversiones sino de tipo artesanal, entran y salen del mercado dependiendo de las temporadas. Sin embargo, para las empresas es alto, ya que su infraestructura está delimitada a producir un solo tipo de producto, lo que hace problemático la venta de activos para otros fines. Las empresas de snacks son pocas, por lo que se han dado históricamente pocas salidas a excepción de quiebras. Solo Frito Lay y Yupi de Colombia han adquirido empresas en Ecuador como estrategia de ampliación de mercado, en la línea de snacks. Coca Cola ha adquirido a Inalecsa lo que significa que el más grande actor en distribución horizontal entra en el juego de la venta de los snacks, esto transforma de muchas maneras al mercado, pero también crea oportunidades en los segmentos que quedan fuera.

La barrera de salida es definitivamente alta para la industria.

### 2.3.3 Rivalidad entre Competidores

**Cuadro 5: Rivalidad entre Competidores**

<b>Rivalidad entre Competidores</b>	Número de competidores igualmente equilibrados
	Dependencia entre rivales
	Crecimiento de la industria
	Costo fijo o de almacenaje
	Características del producto
	Incrementos capacidad
	Diversidad de competidores
	Compromisos estratégicos

Fuente: Diagnóstico Cofica 2013.

Existen líderes en la industria de los snacks por sus ventas y cobertura. Solo podemos estimar las ventas de algunas empresas por información no oficial que se filtra en el sector, ya que no existe información exacta, ni las empresas ponen a disposición su información.

Las empresas más importantes del sector son las siguientes:

**Frito Lay.** Perteneciente al grupo Pepsico Inc. En el año 2010 vendieron alrededor de 34 millones de dólares, información obtenida de la revista Vistazo.

**Inalecsa.** Fundada en el año 1972, sus líneas principales de snacks están elaboradas principalmente con plátano y maíz. Se encuentra en los primeros lugares de participación en el mercado nacional, lo cual les ha permitido expandir el mercado consumidor a nivel internacional, exportando los productos a Norteamérica y Europa. Registraron en el año 2010 ventas por alrededor de 24.74 millones de dólares (Expreso, 2012). En el 2012 la empresa es adquirida por Arca de México, embotelladora de Coca Cola en ese país.

**Carli Snacks.** Inicia sus actividades el 2 de agosto de 1999. Inicia su producción con 5000 pacas de extruido de maíz. La empresa con más penetración en el mercado horizontal, se puede encontrar sus productos en todo el país con una cobertura que llega a la gran mayoría de tiendas del Ecuador, gracias a una agresiva estrategia de precios se le puede considerar posiblemente el competidor más fuerte de distribución y estrategia de precios, posiblemente sus ventas estén alrededor de los 18 millones al año.

**Disnac S.A.** Empresa que inicia sus operaciones en 2006 fue fundada por la familia Cevallos y tres socios externos, como importadora de productos YUPI de Colombia. En el 2008 es adquirida por su YUPI y en el 2011, compra una planta de producción en Guayaquil para evitar los problemas de importación desde el país vecino sus ventas extraoficialmente son de alrededor de 10 millones de dólares al año.

**General Snacks.** Con su marca Cronquis tiene gran cobertura en la sierra con sus productos. Empresa creada dentro del grupo Yuris, fue luego adquirida con el grupo KFC, son líderes en la fabricación y venta de cueros, ahora han ingresado a la venta de camote en autoservicios.

**Krucker.** Elaboran Snacks a base de plátano de distintos sabores, naturales, ricos en potasio y naturales. Esta firma elabora snacks de plátano con sabores. Sus productos van a Inglaterra, España, Alemania, Francia, Chile, Venezuela y EUA. Chifles de sal y de dulce con sabor a canela, vainilla, ají... es la oferta de Kucker, una empresa quiteña que tiene 20 años en el mercado y que en el 2009 facturó aproximadamente USD 1,3 millones.

**Kikos.** Es una empresa local con participación más en la sierra, sus ventas son pequeñas pero han ingresado a autoservicios y tienen una venta que les mantiene en el mercado.

**Banchis.** Son los líderes en la comercialización de chifles a nivel nacional con su chifle cervecero, han introducido otros productos en el mercado con la intención de ingresar en las escuelas donde está ahora prohibido de comercializar snacks.

**Inalprocess.** Fabricante de Kiwa, revolucionó la industria con productos diferenciados exclusivos y con una nueva presentación en papel opaco para darle mejor textura a sus fundas. Con alto diseño y una historia tras sus productos, venden snacks diferentes para un nicho de mercado, sus precios son altos y solo venden en autoservicios. Actualmente exportan a 20 países sus productos, posiblemente sean los líderes en productos diferenciados.

**Pronachis.** Fabricantes del Chifle Montubios, además tienen una línea de papas fritas y yucas. PRONACHIS, nace en Quito–Ecuador en el año de 1.997.

**Indufruit.** En la ciudad de Guayaquil, el 15 de diciembre del 2011. Se forma la empresa con el nombre INDUFRUIT. Es una empresa productora y comercializadora de alimentos, que empezó con la línea de Indufruit snacks (tostiqueso, papas fritas y chifles) en el mercado nacional y con proyección a mercados internacionales. Con líneas de producción que abarcan productos en Indufrit Bakery (galletas y barquillos), Indufruit Candy (gomitas de sabores), y actualmente tiene la línea de Cereales.

**Patatas.** Es una empresa cuencana que vende papas fritas en diferentes presentaciones, semi casera, es una empresa líder en su mercado y territorio.

**Pipas.** Nuevo producto de gran impulso, cambió la idea de comer semillas de girasol y logró un enorme mercado, solo se mantiene con un producto pero su venta es enorme.

**Manitobas.** Líderes en la fabricación, venta y exportación de maní, en Colombia comercializa en todo el país, en especial en autoservicios.

**ManiHabas.** Fábrica de maní en sus diferentes presentaciones, así como habas, es líder de la venta de maní en Quito, tiene un buen sistema de distribución.

**Papa Casera y Chifle Casero.** Si bien no es una sola empresa, probablemente sea la competidora más fuerte en snacks. Pequeños comerciantes artesanales sin ninguna exigencia de calidad o registro sanitario, en pailas fríen papas y chifles y los comercializan en todo el país. Por sus características aparentan fresca pero son elaborados con aceites reciclados de restaurantes, para lograr los costos de comercialización. Estos fabricantes artesanales entran y salen del mercado venden a tiendas cercanas y copan el mercado con un producto de aceptación por su precio y cantidad.

En el 2012 se estimaron las ventas mensuales de la siguiente manera.

**Cuadro 6: Ventas mensuales aproximadas (no oficiales) por empresas**

<b>Frito Lay.</b>	\$ 2.833.333,33
<b>Inalecsa.</b>	\$ 2.061.666,67
<b>Carli Snacks</b>	\$ 1.500.000,00
<b>Disnac S.A.,</b>	\$ 833.333,33
<b>General Snacks. Cronquis</b>	\$ 200.000,00
<b>Kucker.</b>	\$ 108.333,33
<b>Kikos,</b>	\$ 100.000,00
<b>Banchis,</b>	\$ 400.000,00
<b>Inalprocess, Kiwa,</b>	\$ 100.000,00
<b>Pronachis. Montubios,</b>	\$ 50.000,00
<b>Indufrit.</b>	\$ 80.000,00
<b>Maní Tobas</b>	\$ 700.000,00
<b>Maní Habas</b>	\$ 200.000,00
<b>Patatas.</b>	\$ 30.000,00
<b>Papa Casera y Chifle Casero. *</b>	\$ 3.034.900,00
<b>COFICA</b>	\$ 120.000,00

**TOTAL DEL MERCADO ESTIMADO VENTA MENSUAL** \$ 12.351.566,67

\*Esta cifra está basado en un reporte no oficial, sobre el comportamiento del mercado informal. Por lo que para esta tesis es un estimado de una cifra no verificada.

**Fuente:** Diagnóstico COFICA EXPORT S.A.

### 2.3.4 Poder de los Clientes

**Cuadro 7: El Poder de los Clientes**

<b>Poder de los Clientes</b>	Cantidad de clientes importantes
	Estandarización de servicios
	Disponibilidad de sustitutos
	Costos de cambio del comprador
	Integración hacia atrás
	Contribución a la calidad del servicio
	Costo total de la industria al Costo Clientes
	Información del comprador
	Importancia de la indust. para rentab compradores

**Fuente:** Diagnóstico Cofica 2013

Los distribuidores para snacks en el país no son especiales en su zona, ya que recorren todas las tiendas, pero no es relativamente fácil encontrar un distribuidor que se comprometa con el producto, al final se encuentran pero no todos son fiables o trabajan honestamente por lo que el reclutamiento de distribuidores es un largo camino penoso en momentos, pero da resultados a largo plazo.

Solo las tres más grandes empresas del país tienen distribución propia. El resto compartimos distribuidores con otros productos no necesariamente de snacks, pero sí de confitería, panadería y otros productos alimenticios.

En general, el poder de los clientes en la industria de los snacks es media.

### 2.3.5 Poder de los Proveedores

**Cuadro 8: Poder de los proveedores**

<b>Poder de los Proveedores</b>	Cantidad de Proveedores Importantes
	Integración hacia delante
	Industria integración hacia atrás
	Disponibilidad de sustitutos de prod. de proveed.
	Costo total de la industria por proveedores
	Importancia de la indust. para rentab proveedores
	Costo de cambio de productos de proveedores
	Contribución de proveedores a calidad de servicio

Fuente: Diagnóstico Cofica 2013

Los proveedores para la industria son pocos y tienen similares políticas por compra de volúmenes, es así que existen para los empaques tres empresas en todo el país con la capacidad de brindar empaques de calidad para la fabricación de snacks.

Para el maíz existe uno solo que abastece a todas las empresas en la sierra y uno en la costa, lo que le da poder de negociación.

En materia de saborizantes y sabores existen muchas empresas que brindan sus productos.

Para las papas y el plátano existen muchos proveedores que logran competir por calidad y precio.

En general existe un poder medio con tendencia a la baja de los proveedores.

### 2.3.6 Cercanía de Sustitutos

**Cuadro 9: Cercanía de Sustitutos**

<b>Amenaza o Cercanía Sustitutos</b>	Disponibilidad de sustitutos cercanos
	Costos de cambio de usuarios
	Agresividad y rentabilidad de productor de sust.
	Precio-valor de los sustitutos

Fuente: Diagnóstico Cofica 2013

Los snacks en general tienen muchos sustitutos, toda la línea de galletería ha sido un gran competidor desde sus inicios, incluso se lo puede considerar como otros snacks. Los productos de panadería como los que fabrica Inalecsa, son sustitutos ideales de los snacks.

En general todo tipo de golosina puede ser sustituto de los snacks.

Podemos concluir que el mercado de los Snacks tiene alta cercanía de sustitutos.

**Figura 13: Análisis de la Atractividad de la industria**

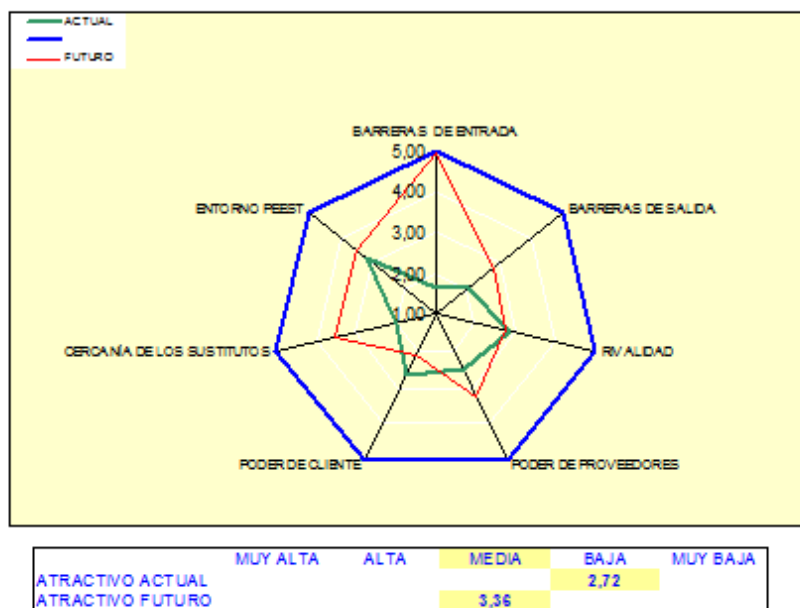


**Fuente:** Diagnóstico Cofica 2013

En el Taller de diagnóstico estratégico situacional se valoraron cada uno de los puntos de la siguiente manera obteniendo la siguiente figura:

Figura 14: Análisis de la atractividad de la Industria.

**ANALISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA**

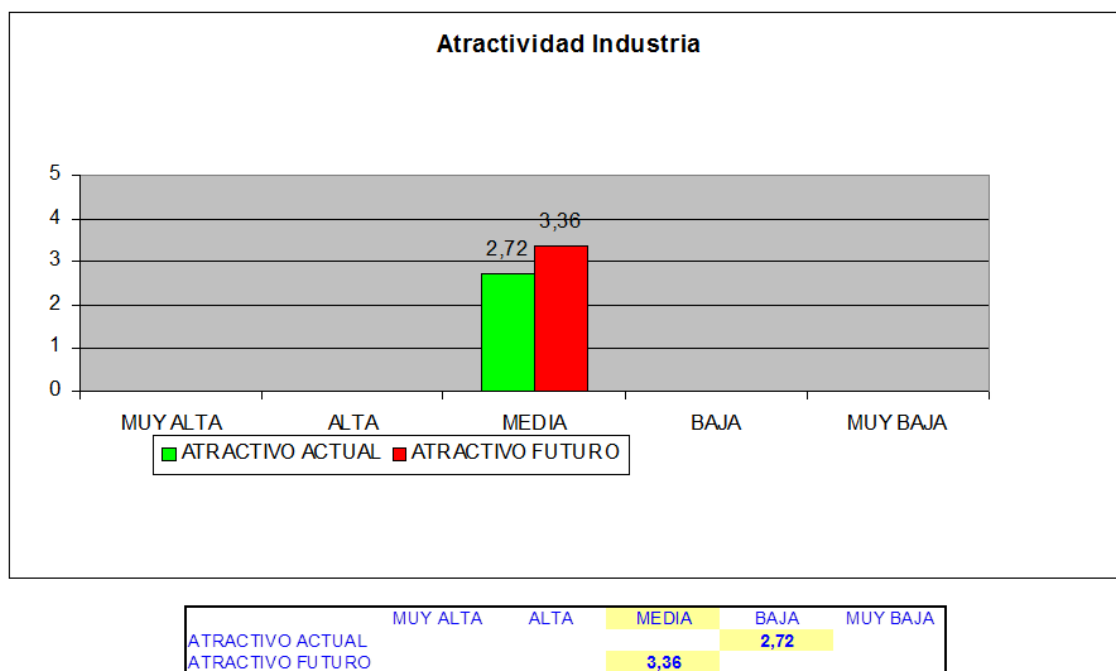


Fuente: Diagnóstico Cofica 2013

Igualmente se valoró la atractividad futura de la siguiente manera:

Figura 15: Análisis de la Atractividad de la Industria en el futuro

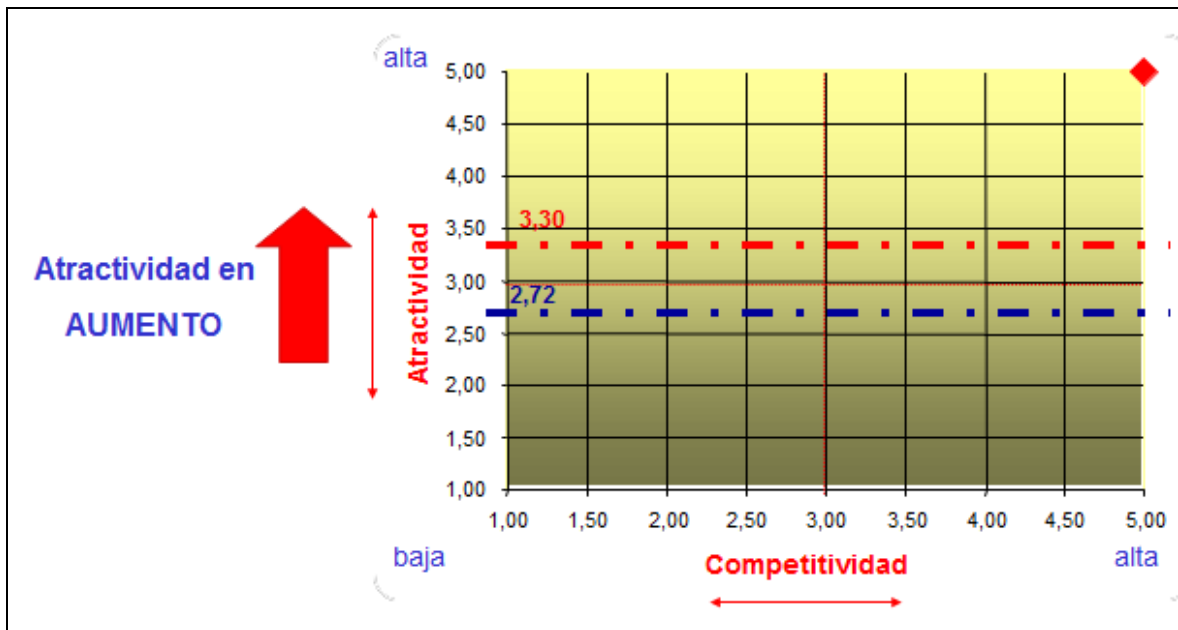
**ANALISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA: EN AUMENTO**



Fuente: Diagnóstico Cofica 2013

### 2.3.7 Determinación de la posición Atractiva de la Industria

Figura 16: Determinación Gráfica de la posición de Atractividad de la Industria



Fuente: Diagnóstico COFICA EXPORT S.A.

La percepción es que la industria alimenticia en snacks presenta una atractividad BAJA que tiende a MEJORAR en el futuro si se diferencia de alguna manera.

Cuadro 10: Percepción en el tiempo de la industria.

	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
ATRATIVO ACTUAL				2,72	
ATRATIVO FUTURO			3,36		

Fuente: Diagnóstico COFICA EXPORT S.A.

Eso es lo que se ha podido constatar en productos como KIWA y PIPAS, que han logrado un crecimiento importante por su diferenciación en el mercado, es decir la innovación da resultados que se ven un mercado que trabajado durante años en los mismos productos.

## 2.4 FODA

Para el análisis FODA, realizamos un taller con todo el personal de la empresa en el cuál se realizaron lluvia de ideas y se escogieron y discutieron las Fortalezas, las Oportunidades, Las Debilidades y las Amenazas, además realizamos una pequeña encuesta para determinar los valores corporativos y las necesidades organizacionales.

## 2.4.1 Análisis Externo

### 2.4.1.1 Oportunidades

El análisis se estructura en base a las encuestas tomadas, a las entrevistas y a la propia percepción nuestra.

- a. Mercado en desarrollo y nichos para otro tipo de productos;
- b. Es un mercado de precio, sin embargo hay como diferenciarse;
- c. Espacios para posiciones de **marcas** asociadas a mayor calidad;
- d. Desarrollo de otros Puntos de Ventas en otras ciudades y de estrategias de ventas de distribución horizontal;
- e. Máquinas están sub utilizadas, baja inversión para aumentar la producción; y,
- f. Desarrollo de negocios Institucionales con autoservicios.

### 2.4.1.2 Amenazas

El análisis se estructura en base a las encuestas tomadas, a las entrevistas y a la propia percepción nuestra.

- a. Evidentes cambios en las necesidades del mercado vs. nuestros productos;
- b. Marcas extranjeras en el mercado con estándares más sofisticados y más cercanos a las necesidades del mercado. Frito Lay, Yupi;
- c. Actuales competidores desarrollándose y posicionando mejor sus marcas. Tortolines, Carli snacks, etc.;
- d. Competidores innovadores Kiwa y PIPAS;

- e. Competidores espontáneos masivos Papas Caseras etc.; y,
- f. Nuestra propia incapacidad de mirar al mercado con otros ojos y no tener la capacidad administrativa para seguir con el mismo negocio optimizando lo ya existente.

En conclusión, el entorno no se ve mejor a futuro (cambios de hábitos en el consumidor) pero hay posibilidades de desarrollo de negocios, accediendo a formatos de negocios más sofisticados y de mejores márgenes y volúmenes de negocios.

Las herramientas y el know how está a disposición hay que dar el paso para actuar YA.

#### **2.4.2 Análisis Interno**

Hemos realizado una encuesta para este punto con preguntas abiertas, preguntando sobre valores corporativos en la empresa y las respuestas fueron las siguientes:

¿Usted conoce estos conceptos?

1.- ¿Sabe que es Mejoramiento continuo?

Logra buenos resultados 1, Calidad 1, ser los mejores 1, no saben 15

2) ¿Qué es Calidad Total?

Empleo 2, calidad 5, responsabilidad 9, Promoción 1, decisiones 1.

3) ¿Cuál es el principal valor de la empresa?

Conocimiento 5, calidad 3, ética 5, innovación 3, Servicio 1, participación social 1.

4) ¿Qué es lo que más le importa de la empresa para usted?

Saber hacer 7, trabajo 4, sueldo 5, Futuro 2

5) ¿Qué debemos hacer como empresa?

Mejorar calidad 1, expansión 1, ser mejores1, crecer 1, Generar calidad 1, no saben 13

6) ¿Cómo debemos ver el futuro de nuestros valores?

Salir adelante 1, calidad 1, cumplimiento 1, no saben 15.

7) ¿Cuáles son nuestros valores?

Innovación y calidad 1, ética y moral 1, trabajo 1, servicio, Responsabilidad 1, no saben 13

8) ¿Cómo se ven reflejados nuestros valores?

Mejorar el producto 1, nuevos productos 1, no saben 16

9) ¿Cómo podemos mejorar?

Las máquinas 1, calidad 1, aumento del personal 1, No saben 15

10) ¿Cómo mejoramos?

Charlas, compañerismo, estímulos, respeto, mejorando empaques, calidad, rotación del personal, fijando funciones, comunicación, no saben 8.

11) ¿Cuáles son nuestros principales competidores?

Frito Lay 10, Carli snacks 5, Banchis 1, Inalecsa 1, Kikos 1.

En conclusión de la encuesta abierta y de las conversaciones con el personal podemos concluir lo siguiente:

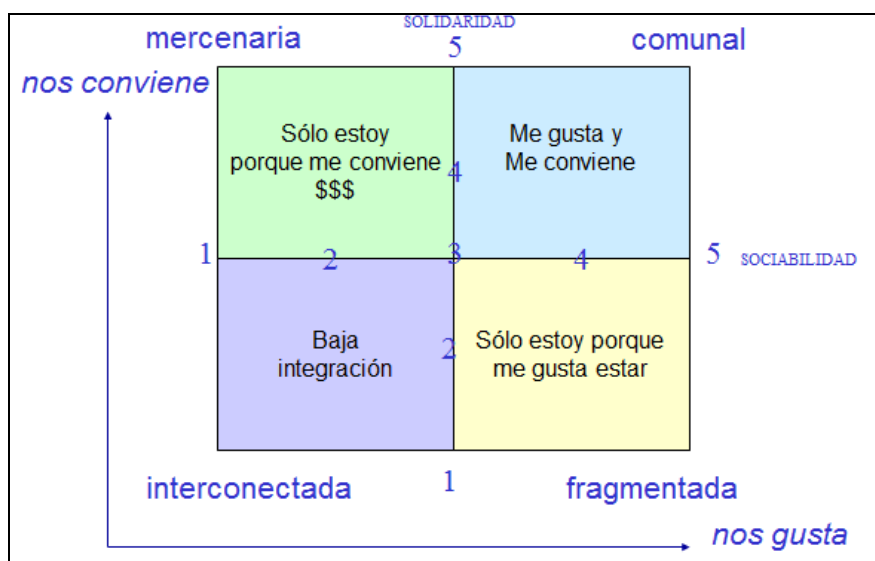
- Los valores con mayor presencia y más compartidos son conocimiento y ética;
- La calidad no es un claro valor de la empresa; y,

- No son valores compartidos, la innovación y el servicio, menos la participación social.

#### 2.4.2.1 Interna (cómo somos)

Con los valores de la encuesta podemos aplicar la siguiente figura de mapa cultural de la empresa.

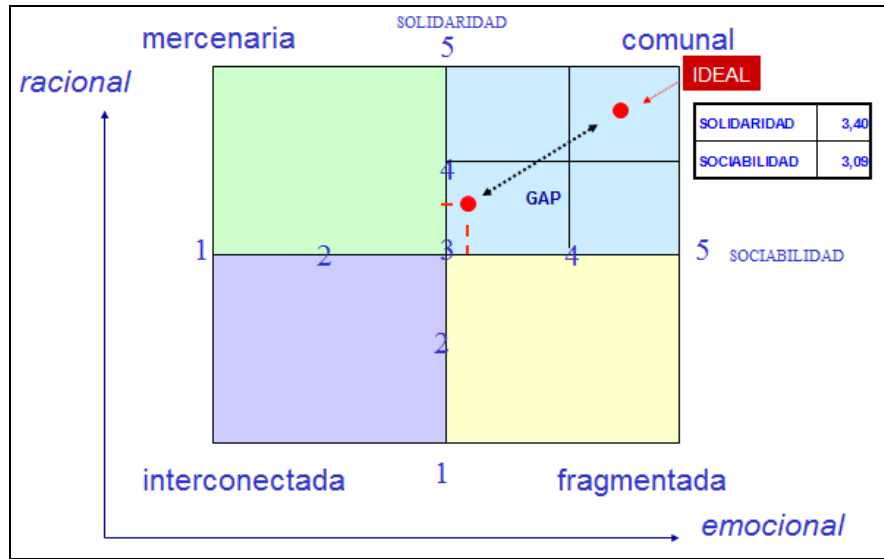
Figura 17: Mapa Cultural de la empresa



Fuente: Seminario de Diagnóstico Estratégico SABER DE ECUADOR 2012.

En el mismo taller se realizó un análisis de la coherencia estratégica que arrojó interesantes resultados:

Figura 18: Mapa Cultural de COFICA EXPORT S.A.



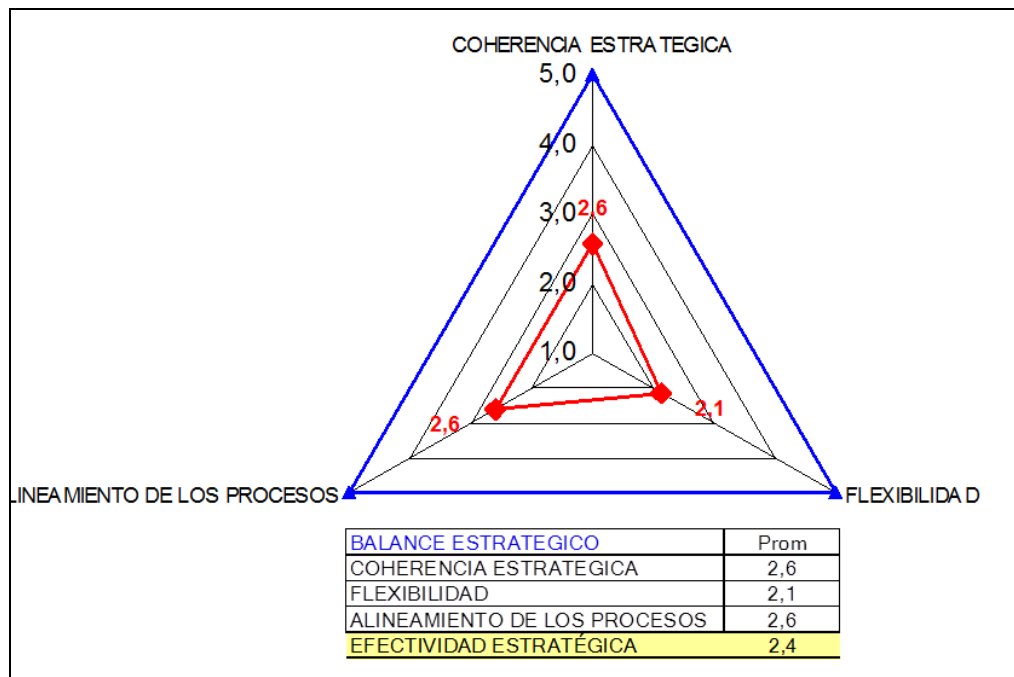
Fuente: Diagnóstico COFICA EXPORT S.A.

Cultura tipo comunala-mercenaria media; lo que significa que la organización podría ser dúctil a los cambios.

La cultura es mejorable y gestionable consecuente con la estrategia que debe ser definida.

Igualmente con la pequeña encuesta podemos determinar el balanceo de la Cultura.

Figura 19: Balanceamiento de la cultura



Fuente: Diagnóstico COFICA EXPORT S.A.

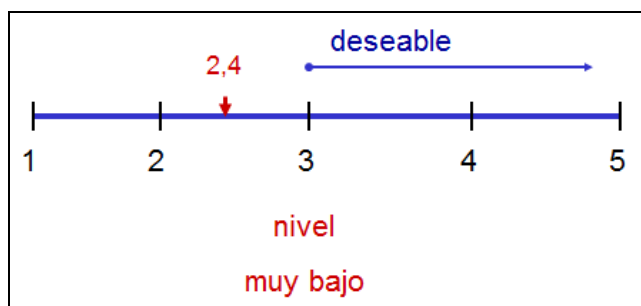
Los resultados del taller en la parte de la coherencia estratégica con el personal, y directorio fueron los siguientes:

**Cuadro 11: Coherencia Estratégica Cofica**

<b>COHERENCIA ESTRATEGICA</b>	<b>2,6</b>
MISION CLARA	2,5
VISION CLARA Y COMPARTIDA	2,3
ESTRATEGIA CONOCIDA	2,5
ESTRATEGIA CLARA	2,1
VALORES CLAROS EN LA EMPRESA	3,1
SE COMPARTEN LOS VALORES	2,9
<b>FLEXIBILIDAD</b>	<b>2,1</b>
EVALUACION NUEVO PROYECTOS	2,3
CAPACIDAD DE INNOVACION	2,5
RECEPCION MEDIDAS NUEVAS	1,9
CAPACIDAD ADAPTACION A CAMBIOS	2,9
PLANES DE CAPACITACION RRHH	1,9
CAPACITACION EFECTIVA	1,4
<b>ALINEAMIENTO DE LOS PROCESOS</b>	<b>2,6</b>
PROCESOS CONOCIDOS	2,3
SISTEMAS INFORMACION	2,1
CONOCIMIENTO DEL QUEHACER DE LA EMPRESA	2,8
SISTEMAS DE CONTROL ADECUADOS	2,5
SISTEMAS DE CONTROL INVULNERABLES	2,3
TRABAJO COORDINADO	2,9
SERVICIOS CONOCIDOS	2,9
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA	2,8
EVALUACION DE DESEMPEÑO	2,6
FINANZAS CONOCIDAS	0,0
<b>EFECTIVIDAD ESTRATÉGICA</b>	<b>2,4</b>
TECNOLOGIA V/S COMPETENCIA	2,4
CALIDAD SERVICIO V/S COMPETENCIA	2,9
PODER CLIENTES	2,5
PODER PROVEEDORES	2,5
BARRERAS DE ENTRADA	2,5
RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA	2,2
CERCANIA DE LA SUSTITUCION	2,0

**Fuente:** Diagnóstico Cofica 2013

Figura 20: Efectividad estratégica



Fuente: Diagnóstico Cofica 2013

Esto explica la baja participación de mercado y el bajo crecimiento de la empresa.

#### 2.4.2.2 Benchmarking

En el taller de diagnóstico estratégico, además de la ya realizada por el grupo de expertos, también se realizó un benchmarking con metodología de calificación de la caballería japonesa para determinar valores más distantes; es así que se valora solo con 9 a la más alta, 3 a la media y uno a la más baja, para ver cómo vemos a la competencia y sus diferencias con más claridad.

Cabe señalar que mucho personal de planta ha trabajado por varias décadas en fábricas de snacks y no es ajeno saber lo que está haciendo la competencia, por lo que los resultados fueron los siguientes:

Cuadro 12: Tablero de Benchmarking

	Calidad de Producto	Marca	Calidad de Presentación	Mejor Precio	Variedad líneas completas	Tiempo de expiración	Sistema de distribución nacional	TOTAL
Frito Lay.	9	9	9	1	9	9	9	55
Inalecsa.	9	9	9	3	3	9	9	51
Carli Snacks	1	3	3	9	9	9	9	43
Disnac S.A.,	9	9	9	3	9	9	3	51
General Snacks.Cronquis	9	3	3	9	1	9	3	37
Kucker.	9	3	3	3	1	3	3	25
Kikos,	3	1	3	3	1	9	3	23
Banchis,	9	3	9	9	1	3	3	37
Inalprocess, Kiwa,	9	9	9	1	3	9	3	43
Pronachis. Montivio's,	9	1	3	3	9	9	3	37
Indufrit.	3	1	3	3	1	3	1	15
Maní Tobas	9	3	9	3	1	9	3	37
Maní Habas	9	3	3	3	1	9	1	29
Patatas.	3	1	3	9	1	9	1	27
Papa Casera y Chifle Casero.	1	1	1	9	1	1	1	15
COFICA	9	1	9	9	9	9	3	49

Se utiliza el sistema de calificación japones 9 al cumplimiento o mejor desempeño, 3 al intermedio y 1 al deficiente.

Fuente: Diagnóstico Cofica 2013

Cómo se puede apreciar, en el taller se determinó que, arriba están las empresas internacionales que logran los mejores puntajes; encabezado por Frito Lay, como líder del mercado de los snacks, no logra el puntaje perfecto porque tiene los precios más altos.

Inalecsa por su parte no tiene la línea de extruidos que es el 50% de las ventas de snacks, pero tiene panadería que si bien se puede pensar que es complementario, la distribución se hace un problema ya que su rotación es más baja y su caducidad más alta.

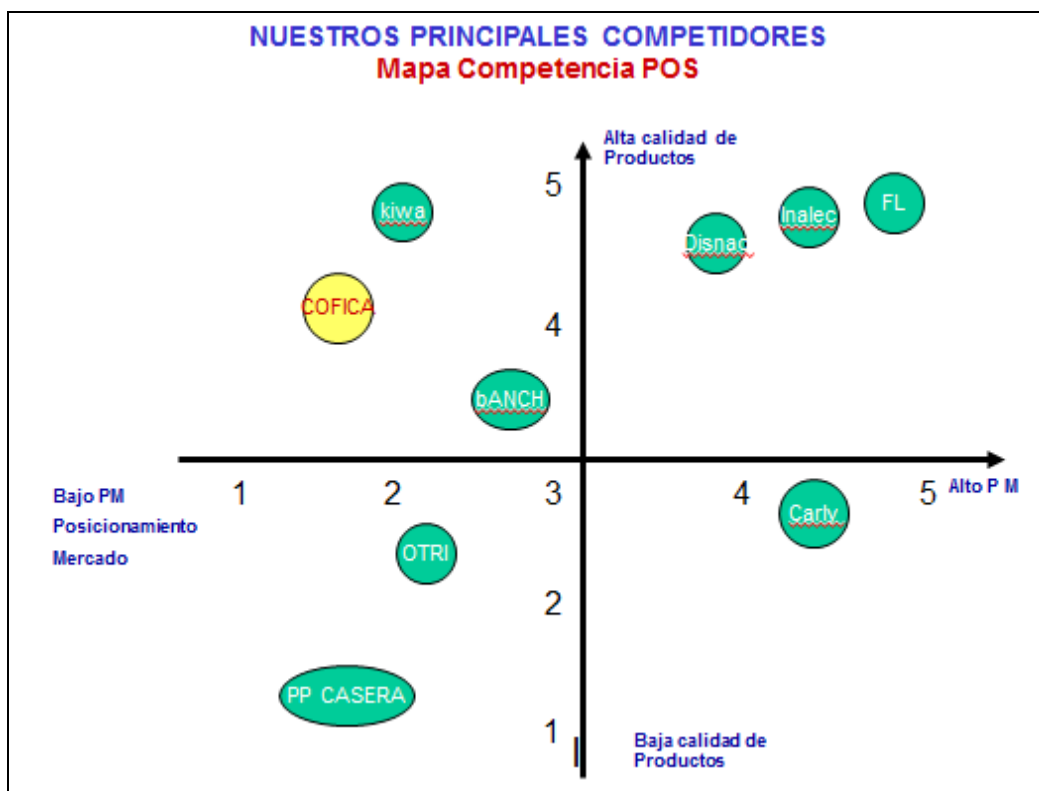
Sorprende la calificación a Carli snacks, ya que es uno de los grandes competidores, sin embargo, por lograr volúmenes de ventas y precios más baratos no tienen una calidad importante, más bien quieren volumen y precio estrategia que les coloca en la tercera industria en ventas por volumen y seguramente en rentabilidad.

Por nuestra parte el esfuerzo puesto a la calidad de los productos se puede ver en la posición que logramos, sin embargo la falta de esfuerzo en marca y mercado hace que las ventas no se vean reflejado en la posición que se debería, por lo que es visible en lo que se debe enfocar la empresa al futuro. Igualmente no se ha llegado con el sistema de distribución a todo el país, faltando importantes nichos de mercado como las principales ciudades del país, en Quito y Cuenca la distribución es deficiente, en Guayaquil es nula.

#### **2.4.2.3 Mapa de comparación Calidad y Posicionamiento en el Mercado**

Con el tablero de Benchmarking, el Taller de Diagnóstico Estratégico determina el posicionamiento en el mercado, por lo que los resultados fueron los siguientes.

Figura 21: Posicionamiento en el mercado



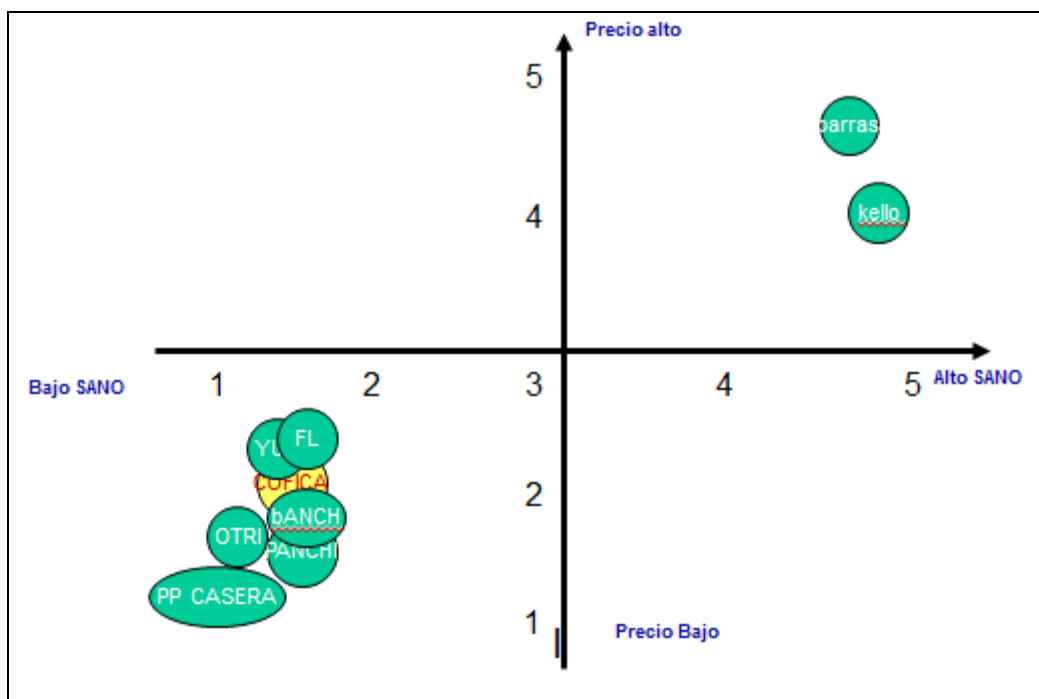
Fuente: Diagnóstico Cofica 2013

Aquí podemos ver como una baja posición en el mercado se ve reflejado frente a los competidores, que si bien mantienen una similar calidad, el posicionamiento hace la diferencia.

#### 2.4.2.4 Mapa de comparación de productos sanos por precio por gramo

En el taller también determinamos el posicionamiento comparativo de productos sanos por gramo, aquí para poder comparar incluimos las barras energéticas y los cereales de Kellogs.

**Figura 22: Comparación de los productos sanos por gramo**



**Fuente:** Diagnóstico Cofica 2013

Las comidas “saludables” cobran más por gramo que los snacks tradicionales, esto se ve reflejado en que las empresas que están ingresando como snacks como las barras y los cereales pueden cobrar más y por lo tanto tener un mayor margen y utilidades para los accionistas.

#### 2.4.2.5 Balance de Valor

Como parte del Taller también se realizó un balance de valor, cuyos resultados fueron los siguientes:

**Cuadro 13: Valor entregado al Entorno**

<b>VALOR ENTREGADO AL ENTORNO</b>	<b>2,0</b>
EMPRESA CUMPLA LO QUE PROMETE	2,5
QUEJAS CLIENTES	2,2
SISTEMAS DE MARKETING	2,0
CONTACTO SISTEMATICO CON CLIENTES	2,5
IMAGEN DE LA EMPRESA	2,8
CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA	1,5
ATRIBUCIONES DEL PEC	2,5
CLIENTES SON VISTOS COMO REYES	2,2
FUTURO EMPRESA BUENO	2,9
PERCEPCIÓN DE CLIENTES	1,5

**Fuente:** Diagnóstico Cofica 2013

**Cuadro 14: Valor a los Recursos Humanos**

<b>VALOR A LOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>2,3</b>
NIVEL DE MOTIVACION RRHH	2,5
RETRIBUCION RRHH	2,9
MERITOCRACIA	2,8
AMBIENTE TRABAJO	2,2
INFRAESTRUCTURA ADECUADA	2,2
LA EMPRESA OFRECE PROYECCION PROFESIONAL	2,2
GERENCIA COOPERADORA	1,8
INCENTIVO AL DESARROLLO INTERNO	2,0
INCENTIVOS POR BUEN DESEMPEÑO	2,3

**Fuente:** Diagnóstico Cofica 2013

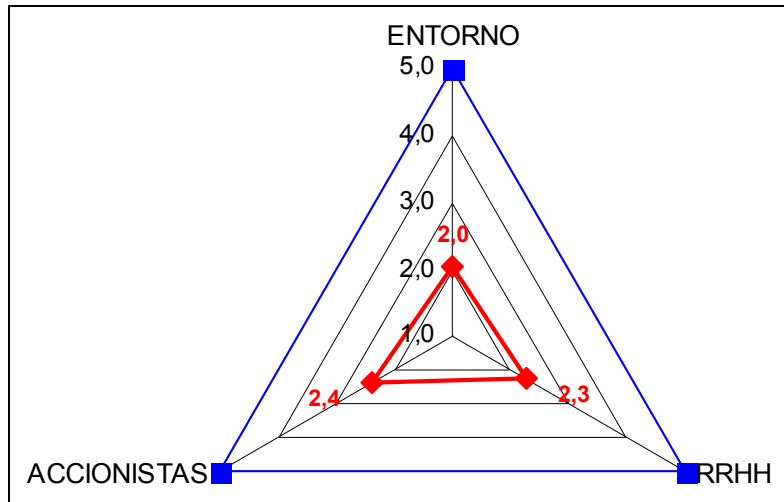
**Cuadro 15: Valor a los Accionistas**

<b>VALOR A LOS ACCIONISTAS</b>	<b>2,4</b>
PERCEPCION SITUACION FINANCIERA	2,1
PERCEPCION PODER BANCOS	3,0
PERCEPCION RETRIBUCION ACCIONISTAS	2,5
PERCEPCION PODER EMPLEADOS	2,2
ROI	2,4

**Fuente:** Diagnóstico Cofica 2013

Como resultado de estos valores corporativos, podemos determinar una figura de la situación de la empresa con respecto a estos valores en la siguiente figura.

Figura 23: Balance de Valor



Fuente: Diagnóstico Cofica 2013

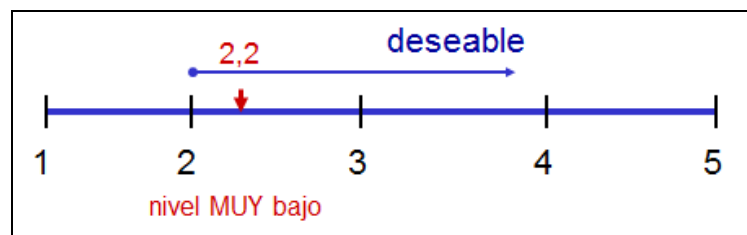
La generación de valor como empresa es muy baja 2,2. Hay desequilibrios y un importante trabajo hacia dentro de la empresa para que los miembros de la empresa sepan que están entregando un valor y que son valiosos.

Siendo la menor generación de valor es hacia el entorno.

#### 2.4.2.6 Hacia dónde deseamos ir en el análisis de la competitividad de la empresa

Dentro del Taller de Diagnóstico se determinó hacia dónde queremos ir, a dónde podemos ir, ya que si bien puede ser un ideal con trabajo, podemos mejorar.

Figura 24: Balance Generador de Valor



Fuente: Diagnóstico Cofica 2013

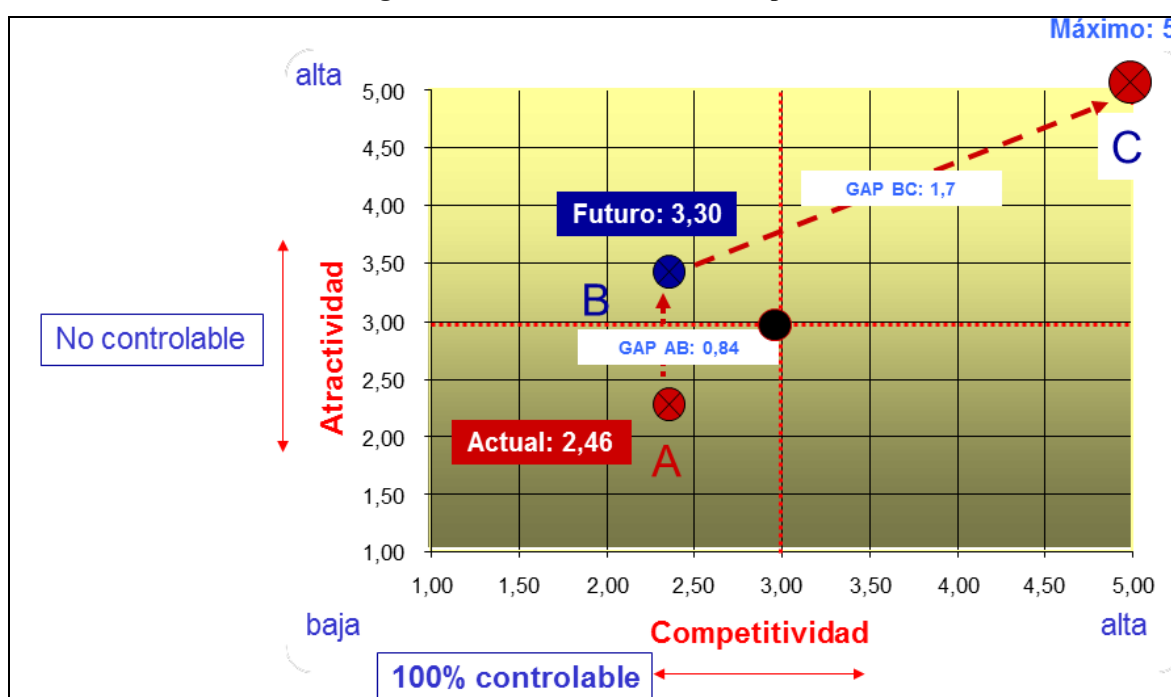
Como resultado del taller se determinó el siguiente cuadro:

Cuadro 16: Posición actual y deseable de la empresa

ATRACTIVIDAD ACTUAL	2,72
ATRACTIVIDAD FUTURA	3,30
COMPETITIVIDAD ACTUAL	2,20
POSICION ACTUAL A	2,46
POSICION FUTURA B	3,30
POSICION FUTURA C	2,80
MAXIMO	5,00
GAP AB	0,84
GAP BC	1,70

Fuente: Diagnóstico Cofica 2013

Figura 25: Posición Futura de la Empresa



Fuente: Diagnóstico Cofica 2013

El escenario externo se ve mejor a futuro y hay mucho por hacer en parte de la empresa, pero requiere de definiciones y **consensos**.

#### 2.4.2.7 Conclusiones de Diagnóstico Estratégico Situacional

- El entorno es atractivo para el desarrollo de los negocios de la empresa;
- Sus dueños han determinado ser una empresa de Clase Mundial y centrar su Core Business en Nuevos productos basados en la Calidad y la Innovación;

- c. Las empresas tienen la opción de unir corporativamente los negocios y desarrollar sinergia y con ello ventajas competitivas sostenibles;
- d. El análisis preliminar de la posición económica y financiera admite la conformación de una estructura organizacional profesional y basada en la implementación de una estrategia corporativa y competitiva;
- e. Es necesaria la conformación de una estructura que haga posible la implementación de Planes de Acción frente a las amenazas del entorno y a las debilidades de la empresa; y,
- f. Es posible que la empresa formule y desarrolle una estrategia que la conduzca a ser una empresa de CLASE MUNDIAL.

### **3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA + BSC**

#### **3.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

Dentro de los talleres del plan estratégico y en base al DES, se desarrolló y determinó la misión, visión y valores corporativos.

COFICA, es una empresa ecuatoriana, dedicada a la producción de alimentos de consumo masivo en la línea de Snacks. La empresa se encuentra conformada por profesionales en ventas, especializados en la creación, administración y desarrollo de sistemas de distribución horizontal y vertical, con más de 15 años de experiencia en el negocio de snacks y más de 35 años en la comercialización de productos de consumo masivo.

#### **MISIÓN**

COFICA es una empresa innovadora y rentable, que se especializa en la elaboración de productos alimenticios saludables.

#### **VISIÓN**

COFICA en 5 años será la opción favorita para los consumidores de snacks saludables dentro del mercado nacional con proyección internacional.

##### **3.1.1 Política de la Calidad de COFICA**

COFICA proveerá de productos alimenticios (Snacks) a sus clientes, cumpliendo los estándares de calidad y buenas prácticas de manufactura, nacionales e internacionales, con

el soporte de personal competente, la optimización de recursos y la mejora continua de sus procesos.

### 3.1.1.1 Nuestros valores

En el taller de Planificación se establecieron valores y se escogieron los más relevantes para la empresa:

**Cuadro 17: Valores y principios de la empresa**

<b><u>VALORES/PRINCIPIOS</u></b>	Mayores puntajes
Excelencia en el servicio	1
Innovación	3
Profesionalismo	
Responsabilidad Social	
Credibilidad	
Confianza	
Compromiso	
Integridad	2
Trabajo en equipo	5
Respeto	
Equidad	
Responsabilidad	
Liderazgo	
Honestidad	
Cultura de aprendizaje	4
Hacer bien/eficiencia	
Actitud de servicio	
Seguridad	
Orgullo	
Transparencia	
Solidez	
Imparcialidad	
Sobriedad	
Camaradería	

**Fuente:** Diagnóstico COFICA EXPORT S.A.

Por parte de la dirección se estableció, desarrollar una empresa con un compromiso con el medio ambiente, por lo que se debe desarrollar una empresa con una mentalidad con un compromiso para el futuro. Por lo que Actuar de Manera Sostenible, se establece como valor de la empresa.

Como resultado del taller se establecen los siguientes valores como definitivos para la empresa:

### **3.1.1.2 Valores Corporativos de Cofica**

#### **a. Servicio.**

Nuestro compromiso profesional es superar las expectativas de nuestros clientes, porque son la más importante para nuestra organización.

#### **b. Integridad.**

Somos gente leal, honrada, autentica, justa y sincera.

#### **c. Innovación.**

Nos exigimos crecer siempre como personas y como organización dedicando los recursos necesarios para superarnos constantemente.

#### **d. Cultura de aprendizaje.**

Somos una organización que aprende continuamente para crear un mejor futuro.

#### **e. Trabajo en equipo.**

Los méritos del equipo son más importantes que los méritos individuales.

### f. Actuamos de manera sostenible.

Para nuestra organización y sociedad. Nuestras decisiones toman en cuenta a futuras generaciones.

## 3.2 RESUMEN DEL ANÁLISIS FODA

En base del diagnóstico estratégico situacional DES podemos resumir en el siguiente cuadro el análisis FODA.

**Cuadro 18: FODA**

Fortalezas		Debilidades	
F1	Ingresos Estables	D1	Mejorar la cultura de la empresa es mercenaria media
F2	Equipo directivo tiene amplia experiencia en el mercado	D2	Mejorar la efectividad de la empresa y seguimiento de la planificación
F3	Alta calidad de los productos	D3	Marca no reconocida en el mercado
F4	Capacidad productiva para crecer	D4	Falta distribución nacional para incrementar ventas
		D5	Exceso de desperdicio en producción
		D6	Bajo generador de valor agregado
		D7	Mejorar los sistemas de información

Oportunidades		Amenazas	
O1	Capacidad para generar innovación en nuevos productos	A1	Cambio de preferencias de los consumidores
O2	Capacidad de innovar productos de alta gama y calidad	A2	Grandes multinacionales dominan el mercado
O3	Incremento de la distribución horizontal nuevas provincias	A3	Gobierno impone nuevas exigencias

**Fuente:** Planificación Estratégica Cofica 2013

## 3.3 MATRIZ FO, FA, DO, DA

Matriz FO, FA, DO, DA.

### 3.3.1 Estrategia FO

Las estrategias FO se usan en las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

**Cuadro 19: Estrategia FO**

MATRIZ MIXTA FO - ÉXITO 1- Bajo, 3 - Medio, 9 – Alto		FORTALEZAS					SUMATORIA
		Ingresos Estables	Equipo directivo tiene amplia experiencia en el mercado	Alta calidad de los productos	Capacidad productiva para crecer		
		F1	F2	F3	F4	F5	
OPORTUNIDADES							
O1	Capacidad para generar innovación en nuevos productos	9	3	3	3		18
O2	Capacidad de innovar productos de alta gama y calidad	9	3	3	3		18
O3	Incremento de la distribución horizontal nuevas provincias	9	3	3	3		18
SUMATORIA		27	9	9	9		

Son Mayores	9
La de más Relación	18

Son Mayores	13,5
La de más Relación	27

**Fuente:** Planificación Cofica 2013

Se evidencia lo descrito en los análisis competitivos, que las acciones encaminadas al crecimiento del mercado van a lograr incrementar las ventas y con ello la rentabilidad de la empresa. La relación entre este incremento es mayor con las acciones hacia la ampliación de cartera de productos mediante la innovación y la ampliación de mercado.

### 3.3.2 Estrategias FA

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

**Cuadro 20: Estrategia FA**

MATRIZ MIXTA FA - DESGASTE 1- Bajo, 3 - Medio, 9 - Alto		FORTALEZAS					SUMATORIA
		Ingresos Estables	Equipo directivo tiene amplia experiencia en el mercado	Alta calidad de los productos	Capacidad productiva para crecer		
		F1	F2	F3	F4	F5	
AMENAZAS							
A1	Cambio de preferencias de los consumidores	9	1	9	1		20
A2	Grandes multinacionales dominan el mercado	9	1	1	1		12
A3	Gobierno impone nuevas exigencias	3	1	1	1		6
SUMATORIA		21	3	11	3		

Son Mayores	6,6
-------------	-----

**Fuente:** Planificación Estratégica Cofica 2013

El cambio de los hábitos de consumo es lo que más nos puede afectar en la industria y lo que más relación tiene con las fortalezas. El hecho de tener ingresos estables baja la amenaza, por lo que nuevamente los ingresos son la pieza fundamental para controlar los cambios en los mercados y esto se hace con crecimiento. Igualmente, si bien existe una gran participación en el mercado de las multinacionales, con nuestra pequeña parte del pastel del mercado podemos tener una empresa saludable y con un pequeño crecimiento que nos permita competir y tener nuestro nicho estable.

El gobierno por su parte, exige más y mejor información por lo que la contabilidad es uno de los factores fundamentales para poder estar al día con las exigencias gubernamentales y por otra parte, tener información oportuna para la toma de decisiones. Para ello debemos tener computadoras y sistemas informáticos que nos permitan sostener la información.

### 3.3.3 Estrategias DO

Las estrategias DO quieren superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

**Cuadro 21: Estrategia DO**

<b>MATRIZ MIXTA DO - ILUSIÓN</b> 1- Bajo, 3 - Medio, 9 – Alto		<b>DEBILIDADES</b>								<b>SUMATORIA</b>
		Mejorar la cultura de la empresa es mercenaria media	Mejorar la efectividad de la empresa y seguimiento de la planificación	Marca no reconocida en el mercado	Falta distribución nacional para incrementar ventas	Exceso de desperdicio en producción	Bajo generador de valor agregado	Mejorar los sistemas de información	Alta rotación del personal	
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	
<b>OPORTUNIDADES</b>										
O1	Capacidad para generar innovación en nuevos productos	3	9	3	9	1	9	9	9	52
O2	Capacidad de innovar productos de alta gama y calidad	3	9	9	3	1	3	9	3	40
O3	Incremento de la distribución horizontal nuevas provincias	1	9	9	9	1	3	3	1	36
<b>SUMATORIA</b>		7	27	21	21	3	15	21	13	

Son Mayores	26
La de más Relación	52

Son Mayores	13,5
La de más Relación	27

**Fuente:** Planificación Estratégica Cofica 2013

La capacidad de generar nuevos productos y mercado son la clave relevante de esta estrategia. Las debilidades detectadas deben revertirse para lograr el resultado estratégico esperado del crecimiento, por ello es importante la capacidad interna para lograr dichos resultados.

Para asegurar la calidad de los productos y el desarrollo de productos de alta gama, es necesario que el personal reciba una capacitación adecuada en Buenas Prácticas de Manufactura.

Por otra parte, es importante que el personal capacitado y que logra la curva de aprendizaje se mantenga trabajando con nosotros.

### 3.3.4 Estrategias DA

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

**Cuadro 22: Análisis de debilidades vs. amenazas**

<b>MATRIZ MIXTA DA - VULNERABILIDAD</b> <b>1- Bajo, 3 - Medio, 9 - Alto</b>		Mejorar la cultura de la empresa es mercenaria media	Mejorar la efectividad de la empresa y seguimiento de la planificación	Marca no reconocida en el mercado	Falta distribución nacional para incrementar ventas	Exceso de desperdicio en producción	Bajo generador de valor agregado	Mejorar los sistemas de información	Alta rotación del personal	<b>SUMATORIA</b>
		<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>	<b>D8</b>	
<b>AMENAZAS</b>										
A1	Cambio de preferencias de los consumidores	1	9	9	3	1	9	3	3	<b>38</b>
A2	Grandes multinacionales dominan el mercado	3	9	9	9	1	9	3	1	<b>44</b>
A3	Gobierno impone nuevas exigencias	3	9	1	3	1	1	9	3	<b>30</b>
<b>SUMATORIA</b>		<b>7</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	

Son Mayores	13,2
La de más Relación	44

Son Mayores	13,5
La de más Relación	27

Fuente: Planificación Estratégica Cofica.

### 3.4 PLAN OPERATIVO Y BSC.

**Cuadro 23: Plan Operativo**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>FINANCIERA</b>	Aumentar el ingreso mediante el incremento en distribuidores
	Aumentar el ingreso mediante el incremento de productos nuevos
	Aumentar el ingreso mediante la exportación de chifle
	Aumentar Ingresos mediante la reducción de costos
<b>CLIENTES</b>	Lograr éxito de los clientes
	Garantizar alta calidad con la certificación BPM
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Lograr capacidad de respuesta
	Cumplir con especificaciones técnicas
<b>APRENDI ZAJE</b>	Cumplir con la capacitación en Calidad y BPM
	Cumplir con la estrategia digital
	Fomentar el trabajo en Equipo

### 3.5 RELACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y EL MAPA ESTRATÉGICO

Cada uno de los objetivos tiene una estrategia determinada y una relación con el FODA, determinado de la siguiente manera.

**Objetivo: OE1.**

**Objetivo Estratégico:** Aumentar el ingreso mediante el incremento en distribuidores.

**Relación con el FODA:** F4, O3.

**Estrategia:** Llegar a zonas del país que no tienen distribución, se ha determinado 5 zonas que no hemos llegado. Es decir de 15 distribuidores debemos llegar a 20. (Manta, Sierra Sur, Sierra Norte, Centro Guayaquil, Centro de Quito).

Esta estrategia permitirá a COFICA EXPORT S.A. llegar a nuevas zonas de distribución, y a importantes ciudades dónde no tenemos presencia como Ambato, Guaranda, Riobamba, Ibarra Tulcán. Con esto no solo incrementaremos la venta sino la presencia de marca en el país.

**Objetivo: OE2.**

**Objetivo Estratégico:** Aumentar el ingreso mediante el incremento de productos nuevos.

**Relación con el FODA:** F3, F4, O1, O2.

**Estrategia:** Para aumentar las ventas debemos incrementar productos nuevos estratégicos para recuperar la presencia especialmente en bares de los colegios, se han determinado el aumento de 5 nuevos productos. (maní, tortillas, cereal, barras, granola).

El gobierno nacional como política, ha iniciado una campaña poco promisorio para los snacks, por lo que se ha disminuido la venta de aproximadamente el 20%, hecho que ha afectado no solo los ingresos, sino la presencia del producto.

Sin cuestionar la medida política que no es tema de esta tesis, se puede recuperar esta brecha con nuevos productos, reemplazándolos con otros considerados más sanos, no es posible comprobar o asumir que los snacks son factores de riesgo de obesidad y otras enfermedades. Sin embargo la creación de estos productos nos ayudará a recuperar el

mercado en los bares de los colegios y otros sectores que han sido afectados por la propaganda del gobierno.

Hoy inclusive se tiene la creencia de que es más natural o sano, lo que visto en positivo abre un nuevo mercado que ya se mencionó en la parte teórica de esta tesis.

**Objetivo: OE3.**

**Objetivo Estratégico:** Aumentar el ingreso mediante la exportación de chifle.

**Relación con el FODA:** O1, F3, D3, D6, A1, A2, A3.

**Estrategia:** Para aumentar el ingreso se debe iniciar con la exportación de chifle de alta calidad que ya se produce y que es bien visto a nivel internacional.

Una de las ventajas que tiene el país, es justamente su producción de variedad de plátano, que los países del mundo a partir de inicios de este siglo logró apreciar y consumir. El chifle es un producto elaborado del plátano y es bien aceptado por la comunidad internacional, si bien es un frito, es mejor visto de los demás productos de snacks por su alto contenido de potasio y se lo considera más natural. Por ello al tener una ventaja comparativa con el resto del mundo, hacer chifles en Ecuador, es natural. Por otra parte, COFICA EXPORT S.A. tiene las maquinarias para poder producir estos productos con facilidad sin mayores inversiones, pero debemos generar toda la cadena de certificación internacional y la aprobación de la FDA para el registro sanitario y las futuras visitas para mantener el registro.

Por otra parte, la comercialización del producto en Estados Unidos es otro elemento importante a tomar en cuenta, ya que no solo es vender sino cobrar a los compradores por lo que si bien si existen contactos, éstos deben ser confiables y seguros para lograr la perfección de la venta y los cobros.

**Título: OE4.**

**Objetivo Estratégico:** Aumentar el ingreso mediante la reducción de costos.

**Relación con el FODA:** F1, F2, D1, D2, D5.

**Estrategia:** Disminución de costos mediante cambio, nuevos acuerdos con proveedores y reducción de desperdicio.

Durante muchos años se han mantenido los mismos proveedores, lo que si bien ha logrado una excelente relación, muchos de los precios en el mercado, han mejorado o se puede conseguir mejores precios. Para lograr mejores ingresos, podemos mejorar los ingresos con nuevas estrategias con los proveedores de renegociación. Como los márgenes de utilidad de los productos son tan pequeños, es de vital importancia lograr este objetivo y seguir trabajando en conseguir proveedores mejor posicionados, que tengan mejores precios que ayuden a bajar los costos.

Por otra parte, el desperdicio esta controlado pero no está mejorando, por lo que la toma de medidas puede ayudar a reducirlo aún más y llevarlo a un punto que sea un aporte real, en la economía de la empresa.

**Objetivo: OE5.**

**Objetivo Estratégico:** Lograr éxito de los clientes.

**Relación con el FODA:** F2, D2, D4, D7, A1.

**Estrategia:** Comprender mejor la problemática de los clientes directamente como empresa; poder colaborar con el éxito de nuestros distribuidores, mejorar las relaciones y lograr mejorar las ventas de ellos, no solo para que sientan que las empresa los respalda, sino que buscamos que tengan éxito en su negocio.

Muchos de los negocios de snacks se han fundado en mantener un distribuidor con una economía que no le permita tener poder frente a la empresa, es decir, que no esté en

posición de negociar o presionar a la empresa, es así que cuando un distribuidor crece, generalmente, se le corta la ruta para poder mantenerlo con un ingreso para sobrevivir, pero no para crecer.

La experiencia en nuestra empresa ha sido lo contrario, mientras mejor está el distribuidor tiene mejor capacidad de compra y crece nuestra venta. Un distribuidor con una economía pobre no crece, y es un posible problema. Necesita mayor supervisión, presión en el proceso de pago y sus compras no alcanzan a justificar la logística necesaria para llevar el producto hasta su ciudad.

Por ello, el éxito del cliente no solo es una estrategia, sino un fundamento de supervivencia. El apoyarlo para que su negocio sea rentable inclusive con otros productos de empresas amigas es fundamental, para que económicamente el distribuidor esté estable y su negocio sea rentable.

**Objetivo: OE6.**

**Objetivo Estratégico:** Garantizar alta calidad con la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura BPM.

**Relación con el FODA:** F3, D1, D5, A3.

**Estrategia:** Garantizar y mejorar la calidad con un sistema de certificación para los clientes.

El gobierno ha impuesto la certificación de BPM para las empresas de alimentos, por lo que no solo es un estándar sino un requisito legal. El cambio de cultura en los empleados de la fábrica es fundamental para lograr esta certificación, además de una serie de medidas que hay que tomar en fábrica, para cambiar inclusive la estructura de la planta misma, para lograr la certificación, todo esto tomará un tiempo pero es un camino inevitable en este momento, ya que es un requisito legal.

**Objetivo: OE7.**

**Objetivo Estratégico:** Lograr capacidad de respuesta.

**Relación con el FODA:** F2, D2, D4, A2.

**Estrategia:** Tener una mejor capacidad de respuesta a los pedidos de los clientes.

La empresa tiene un sistema de producción que responde a los tiempos de producción, más que a los requerimientos de los clientes. Esto hace respuesta a las mismas necesidades de producción por los tiempos de trabajo, capacidad de máquinas y procesos de producción, más que a los reales requerimientos de los clientes. Mientras esto no cambie no podemos dar los pasos necesarios para cubrir los requerimientos de los clientes.

Una falta en los productos, en su venta es un perjuicio de varias dimensiones para la empresa. No solo es la venta perdida que jamás se recupera sino la falta de rotación en los productos que perjudica a la venta de los distribuidores y puede llegar al punto de la pérdida total del producto en su rotación.

**Objetivo: OE8.**

**Objetivo Estratégico:** Cumplir con especificaciones técnicas.

**Relación con el FODA:** F2, F3, D2, D1, D5.

**Estrategia:** Garantizar las especificaciones técnicas de los productos.

La calidad es una promesa a los consumidores finales y a toda la cadena de distribución. Una de las aspiraciones más importantes de la empresa es tener productos de alta calidad para lograr posicionar su producto en un mercado que va exigiendo mejores productos al mercado. Esto no solo debe ser un ideal sino que se debe plasmar en procedimientos y procesos que garanticen la calidad de los productos y su permanencia y confiabilidad.

El control de calidad es uno de los requerimientos más importantes de la empresa, no solo para disminuir las quejas de los clientes sino para cumplir los estándares por costos, al tener productos con márgenes reducidos es de vital importancia que los pesos y los controles de toda índole se cumplan.

**Objetivo: OE9.**

**Objetivo Estratégico:** Cumplir la capacitación en Calidad y BPM.

**Relación con el FODA:** D6, F2, F4, D2.

**Estrategia:** Capacitar al personal sobre Calidad Total y BPM.

Durante mucho tiempo la empresa no ha capacitado a su personal. En una sociedad cambiante la capacitación es vital, especialmente en lo técnico y en lo relacionado a Calidad Total y BPM. Los objetivos están relacionados con la calidad de conocimientos que tiene la empresa y sus empleados.

**Objetivo: OE10.**

**Objetivo Estratégico:** Cumplir la Estrategia Digital.

**Relación con el FODA:** F2, D7, D6.

**Estrategia:** Implementación de la Estrategia Digital.

Ya en la práctica, existe un problema importante en la implementación de la estrategia digital, ya que está diseñada para un mundo donde lo industrial no es el corazón del negocio sino las ideas. Este corte generacional entre lo digital y lo industrial, produce una serie de problemas y reflexiones sobre cuales deben ser los objetivos organizacionales, sin embargo, parte de las recomendaciones de la estrategia digital, son totalmente coherentes con el negocio y se pueden implementar.

**Reformar el entorno:**

- **Traspaso de funciones al cliente:** La única interacción del cliente con la empresa está en los pedidos, éstos se los debe automatizar vía correo electrónico, para que tanto ventas-logística y producción, ganen tiempo.
- **Canibalizar los propios mercados:** Pedidos en línea
- **Tratar al cliente como un segmento del mercado:** Cada cliente tiene su propia iniciativa para hacer los pedidos sin órdenes mínimas o presión de otros productos, sino los que rotan en el mercado individual.
- **Crear comunidades de valor.** Cofica debe trabajar en una marca que haga sentir diferente a los distribuidores y que genere un valor al cliente, una forma de conectarse con algo más importante que consumir snacks.

**Construir nuevas conexiones:**

- **Reemplazar interfaces rudimentarias por interfaces inteligentes:** Al crear una página web con la posibilidad de hacer pedidos se omite un paso y los pedidos se trabajan mejor en producción y ventas y logística, puede organizar mejor su trabajo.
- **Regalar toda la información posible:** Poner los brochures y la información de los productos en línea, para que todos puedan ver la calidad de los productos, sus ventajas y fortalezas.
- **Estructurar cada transacción como si se tratara de un “joint venture”:** Debemos estar atentos a lo que ocurre en el mercado ya que se va moviendo de comidas saludables y eso debemos darle a nuestros distribuidores.

**Rediseñar el interior:**

- **Tratar los activos como si fuesen pasivos:** Debemos fortalecer la toma de información en todos los niveles de la empresa y su capacidad de procesarlos y hacerlos indicadores para la toma de decisiones.
- **Destruir la cadena de valor:** Hacer procesos más sencillos, con dueños de procesos en la toma de decisiones, hace que la empresa sea más dinámica.
- **Tratar la innovación como si fuera una cartera de opciones:** La empresa debe trazar diferentes frentes para así, poder compensar los fracasos con éxitos. El desarrollo de nuevos productos que se considere por el público más saludable es una de las estrategias de sobrevivencia más importantes.
- **Contratar niños.** Se debe en lo posible contratar personas nuevas que aporten con valor a la empresa.

**Objetivo: OE11.**

**Objetivo Estratégico:** Fomentar el Trabajo en Equipo.

**Relación con el FODA:** D6, F2, F4, D2.

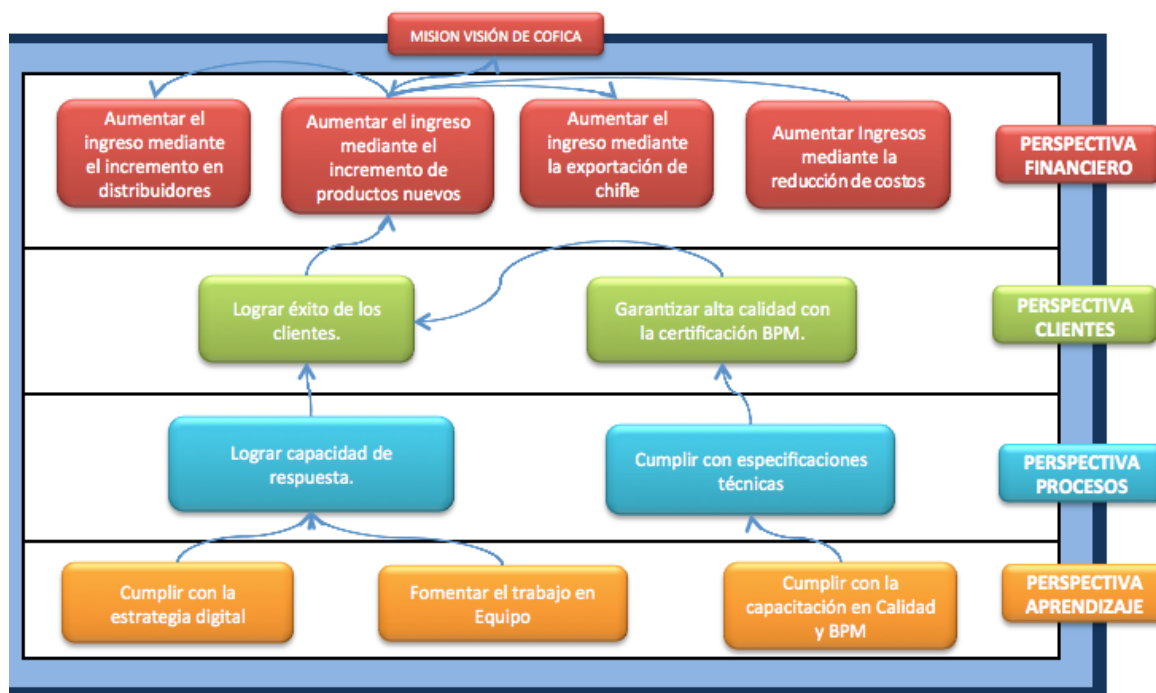
**Estrategia:** Realizar actividades que fomenten el trabajo en equipo y la convivencia entre los empleados.

Las personas necesitan espacios de integración que estén fuera de los ambientes de trabajo. Por otra parte, si bien el personal es reducido y todos se conocen durante muchos años, el tener momentos de otro tipo de comunicación y de esparcimiento, es de vital importancia para la convivencia de los trabajadores.

### 3.5.1 Mapa Estratégico

Como consecuencia de los objetivos estratégicos y sus estrategias puestos ya en el mapa, tenemos entonces la siguiente figura que dispone las relaciones entre los diferentes objetivos con su relación causal entre ellos, para llegar a la misión y visión institucional.

Figura 26: Mapa estratégico



### 3.6 PLAN OPERATIVO

En la operación por objetivos se han definido de acuerdo a la metodología los KPI's (*Key Performance Indicators*), que son los indicadores con los cuales se van a medir los objetivos. La Definición operativa está relacionada con la forma en que se va a medir el indicador. La Frecuencia está relacionada con la forma en que se va a entregar la información y finalmente la fuente de captura de datos es de dónde se va a sacar la información. Para el caso de COFICA EXPORT S.A., el cuadro de BSC se define de la siguiente manera:

Cuadro 24: Plan operativo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS			
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición operativa	frecuencia	fuentes de captura de datos
FINANCIERA	Aumentar el ingreso mediante el incremento en distribuidores	<b>Incremento de distribuidores</b>	Número de distribuidores incrementados	mensual	informe de ventas
	Aumentar el ingreso mediante el incremento de productos nuevos	<b>Incremento de nuevos productos</b>	Número de nuevos productos	mensual	informe de ventas
	Aumentar el ingreso mediante la exportación de chifle	<b>Exportar Chifle</b>	Mide las ventas por exportación	mensual	Informe de ventas
	Aumentar Ingresos mediante la reducción de costos	<b>Utilidad Bruta</b>	Uno menos la suma de costos, gastos y sueldos dividido para las ventas	mensual	Informe de producción
CLIENTES	Lograr éxito de los clientes	<b>Visita a los clientes</b>	Visitas programadas sobre visitas cumplidas	mensual	Informe de Gerencia
		<b>Comparativo de ventas por clientes</b>	La venta por cliente del mes y año actual sobre la venta del mes y año anterior	mensual	Informe de ventas
	Garantizar alta calidad con la certificación BPM	<b>Porcentaje de la Certificación BPM</b>	Porcentaje de avance para la certificación	mensual	Informe de producción
PROCESOS INTERNOS	Lograr capacidad de respuesta	<b>Reclamos solucionados</b>	Reclamos solucionados sobre los presentado	mensual	Informe de ventas
		<b>Envío de producto</b>	Días de demora de entrega del producto desde el pedido	mensual	Informe de ventas
		<b>Envío completo del pedido</b>	El pedido enviado sobre el pedido solicitado por el cliente	mensual	Informe de ventas
	Cumplir con especificaciones técnicas	<b>Especificaciones Técnicas</b>	Número de muestras que cumplen con las especificaciones técnicas sobre el número total de muestras	mensual	Informe de producción
APRENDIZAJE	Cumplir con la capacitación en Calidad y BPM	<b>Capacitación Técnica</b>	Porcentaje de las capacitaciones realizadas sobre las programadas	mensual	Informe de gerencia
	Cumplir con la estrategia digital	<b>Estrategia Digital</b>	Porcentaje de cumplimiento de la estrategia digital	mensual	Informe de gerencia
	Fomentar el trabajo en Equipo	<b>Actividades Conjuntas</b>	Porcentaje de las actividades programadas sobre las realizadas	mensual	Informe de gerencia

Por otro lado, tenemos las metas por cada uno de los objetivos. Los factores de medición, así como el comportamiento optimista y pesimista del indicador, además de la persona responsable por el indicador, es decir, quien da información del indicador.

Cuadro 25: Metas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		METAS			
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	META	optimista	pesimista	Responsable
FINANCIERA	Aumentar el ingreso mediante el incremento en distribuidores	>5	>10	0	Karina Paladines
	Aumentar el ingreso mediante el incremento de productos nuevos	>5	>10	>1	Karina Paladines
	Aumentar el ingreso mediante la exportación de chifle	>100.000	>150.000	>50000	Karina Paladines
	Aumentar Ingresos mediante la reducción de costos	>20%	>25%	>5%	Emerson Medina
CLIENTES	Lograr éxito de los clientes	90%	120%	50%	Fernando Cevallos
		>1	>1,20	>0,80	Karina Paladines
	Garantizar alta calidad con la certificación BPM	100%	100%	< 80%	Emerson Medina
PROCESOS INTERNOS	Lograr capacidad de respuesta	100%	> 100%	> 80%	Karina Paladines
		>=3	>=3	<3	Karina Paladines
		100%	100%	>95%	Karina Paladines
	Cumplir con especificaciones técnicas	100%	> 90%	> 80%	Emerson Medina
APRENDIZAJE	Cumplir con la capacitación en Calidad y BPM	100%	>90%	>80%	Fernando Cevallos
	Cumplir con la estrategia digital	100%	100%	>80%	Fernando Cevallos
	Fomentar el trabajo en Equipo	100%	100%	>80%	Fernando Cevallos

De cada objetivo estratégico se crea una iniciativa, es decir un proyecto, el cual tiene un líder de implementación o responsable de lograr y ejecutar el proyecto, por ello tiene una fecha de inicio y una fecha de fin. Para cada proyecto se le ha asignado un presupuesto referencial, y se ha colocado una columna para saber como va la ejecución de ese presupuesto.

Cuadro 26: Medios

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS					
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	medios o iniciativas estratégicas	Líder de implementación	Fecha inicio	Fecha fin	Presupuesto	Devengado
FINANCIERA	Aumentar el ingreso mediante el incremento en distribuidores	Proyecto de incremento de distribuidores	Fernando Cevallos	15/01/13	15/12/14	5.000,00	0
	Aumentar el ingreso mediante el incremento de productos nuevos	Proyecto de nuevos productos	Fernando Cevallos	15/10/13	15/08/14	69.000,00	0
	Aumentar el ingreso mediante la exportación de chifle	Proyecto de Exportación	Fernando Cevallos	15/08/13	15/08/14	11.000,00	0
	Aumentar Ingresos mediante la reducción de costos	Proyecto de Reducción de Costos	Emerson Medina	16/08/13	16/08/14	1,00	0
CLIENTES	Lograr éxito de los clientes	Programa de clientes	Fernando Cevallos	15/08/13	15/12/14	7.000,00	0
	Garantizar alta calidad con la certificación BPM	Programa de certificación	Emerson Medina	15/10/13	15/07/14	9.000,00	0
PROCESOS INTERNOS	Lograr capacidad de respuesta	Plan de respuesta a clientes	Fernando Cevallos	15-oct-13	15-dic-14	-	0
	Cumplir con especificaciones técnicas	Programa de calidad	Emerson Medina	15-oct-13	15-dic-14	4.800,00	0
APRENDIZAJE	Cumplir con la capacitación en Calidad y BPM	Plan de Capacitación Técnica	Fernando Cevallos	14/10/13	15/07/14	2.000,00	0
	Cumplir con la estrategia digital	Plan de Estrategia Digital	Fernando Cevallos	15/10/13	15/07/14	3.000,00	0
	Fomentar el trabajo en Equipo	Plan de Actividades	Fernando Cevallos	14/09/13	19/12/14	2.000,00	0











## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

- Este trabajo se planeó como objetivo principal: “Mejorar y potencializar los recursos de la empresa COFICA, mediante la implementación de una estrategia + digital, para lograr una ventaja competitiva mediante la implementación de un Tablero de Mando basado en la metodología del BSC”. Al establecer objetivos estratégicos que buscan mejorar los ingresos, se cumple con el objetivo planteado de potencializar una empresa que da pasos de una estructura artesanal a una pequeña empresa, esto en el marco de un tablero de mando que dentro del cual está determinado un objetivo de estrategia digital.
- La aplicabilidad de los diagnósticos estratégicos son demostrables en la tesis. La metodología se aplicó en su amplio espectro, pero resultó más una guía que el establecimiento de un indicador, ya que la empresa debía concretar productos o medidas más urgentes que se expresaron en los talleres, por lo que, si bien la metodología ampliada resultó útil, la realidad de la empresa es más precaria.
- Igualmente al implementar una estrategia digital, en el BSC, el acomodar metodológicamente la estrategia digital dentro del tablero de mando se redujo a un proyecto digital, si bien se cumplió con los objetivos planteados formalmente, no resultó de alto impacto como fueron las expectativas. Una posibilidad de aplicación más amplia de la estrategia digital es la de ampliar una de las perspectivas, más digital en los procesos de aprendizaje del BSC, pero una vez más el taller participativo para el Plan Estratégico veía con mayor preocupación otros elementos más vitales.
- El plan estratégico más digital probablemente se puede afianzar mejor en empresas que estén más desarrollados en la era digital y que posean mayor cantidad de

información que aporte a la gestión digital. Las empresas más cercanas a la era industrial, van a tener mayores dificultades en dar los pasos necesarios para ingresar al mundo digital.

- El tablero de mando refleja los puntos más críticos del control de la empresa y su estrategia en el tiempo, cumpliendo otro de los objetivos específicos determinados en un inicio.
- Por otra parte, se han planteado objetivos y estrategias que deben cumplirse, metas claras y una agenda para ser cumplida por la empresa, lo que cierra claramente el camino que debe recorrer la empresa.
- Sobre la base del marco teórico investigado, podemos concluir que la sociedad se va a transformar en una forma acelerada geométricamente. Las Instituciones se transforman rápidamente, el gobierno, la educación y las empresas van a ser arrasadas por una sociedad que va a exigir más respuestas y más velocidad de resultados a las nuevas necesidades.
- Las empresas son las más críticas en la evolución de la sociedad, ya que consumidores más informados, presionan a los gobiernos que a su vez cambian las políticas en respuesta a las exigencias de una sociedad que se mueve. Los productos más “saludables”, son la respuesta a la información de una vida sana, más deporte, etc. Las empresas de alimentos debemos movernos hacia esa necesidad de la sociedad, por lo que debemos invertir en desarrollar productos que quiere la gente probar y consumir. COFICA EXPORT S.A. debe ir a donde va el mercado y se debe transformar de forma constante pero paulatina, ya que si bien los productos que vende ahora, aún siguen en el mercado. El consumidor se va transformando y va exigiendo más información que la empresa debe dar a sus clientes finales.
- En los diagnósticos realizados se ve la transformación de los mercados, el posicionamiento de las empresas que han peleado por un espacio más agresivamente pero podemos concluir que más importante es la innovación de productos en una sociedad que se transforma cada día más por lo que la empresa tiene todas las

características para lograr posicionarse como una empresa de clase mundial y lograr diferenciarse con productos que lleguen a los mercados internacionales de acuerdo a los requerimientos de una sociedad que se transforma cada día más. La transformación de la empresa en una empresa de clase mundial va más allá de los mercados nacionales posibles, por lo que la globalización permite ver más allá el posicionamiento de los productos nuevos.

- Si bien la recomendación de Downes y Mui, es cambiar al mundo digital, las empresas industriales puras como COFICA, debe hacerlo a un paso más lento. Las ventas de snacks son todavía un mercado, la planificación de Porter es todavía aplicable, pero en el tiempo se debe crear una empresa con las características que se describe en un mundo digital, que a donde vamos todos, por lo que la “Estrategia Digital” resultó ser más ligada a una herramienta de actualización y mejora de procesos de comunicación, que una transformación, para COFICA EXPORT S.A., pero sin duda la estrategia digital se seguirá imponiendo y transformará más de una industria.
- Se ha logrado ligar a la Herramienta de Planificación Estratégica, Estrategia Digital con el BSC, mediante un ordenamiento de los objetivos, conectándolos de acuerdo a la metodología del BSC, mediante la priorización en el diagnóstico y comprendiendo el FODA y sus relaciones internas, esto nos permitió objetivar los diferentes diagnósticos en objetivos por perspectivas y relacionarlos.
- La formulación de los diferentes diagnósticos da una visión más amplia de la problemática de la empresa y su entorno por lo que objetivar los problemas es más sencillo. Al utilizar la herramienta del BSC se realiza aún más el análisis hecho a la empresa, ya que admite la relación entre los objetivos formulados con los enunciados encontrados en el FODA y las estrategias de la Planificación Estratégica, por lo que toca modificar un poco el tablero de mando para poder agregar estos dos elementos como se vio en los cuadros correspondientes.
- El Balanced Scorecard (BSC) ha probado ser una útil herramienta para la empresa. Por medio de la medición de indicadores que ayuda a la realización de los objetivos,

es por ello que se realizan tableros complementarios de los proyectos ligados a los objetivos que ayudarán a la medición de los indicadores y gracias a los tableros de Excel se puede verificar con exactitud el adelanto del indicador en el tablero central de mando.

- Por ello hemos probado que es factible el unir herramientas de análisis probados como los Diagnósticos PEST, Estratégico Situacional y Digital, con la Planificación estratégica, el BSC y los proyectos con el Gannt.
- Las herramientas de BSC de venta en Internet, no llegan a los detalles de los indicadores que hemos logrado en este trabajo, ya que no miden las actividades y no permiten hacer un reporte tan detallado como el que hemos logrado en este estudio.
- El modelo de cuatro perspectivas propuesto por Kaplan y Norton sugiere que en cada una de esas perspectivas es posible realizar la medición y por lo tanto la evaluación continua de performance de actuación de la empresa, por lo que la estrategia digital encaja perfectamente en esta herramienta de medición.
- Se listaron algunos objetivos y sus indicadores con la intención de demostrar la validez del mecanismo propuesto, aún en forma específica. De todos modos quedó establecido que cada aplicación del mecanismo propuesto exige la determinación expreso de los objetivos, indicadores y medidas a ser utilizados.
- Se concluye que la propuesta de transformar al BSC en el fin de una serie de metodologías en una herramienta en la autogestión para la empresa tiene validez y aplicabilidad. Esta adaptación del BSC permite tener una visión más completa de la empresa en sus distintos ámbitos de diagnóstico, participación, y evaluar su performance en dichos ámbitos. Asimismo, dado que sólo es posible gerenciar aquello que se mide, se presenta la oportunidad de establecer objetivos de crecimiento en las perspectivas medidas, acordes con una estrategia que contemple todos los aspectos del individuo en forma englobada.

## 4.2 RECOMENDACIONES:

- Los Estados y sus Instituciones como la educación y las empresas, deben tomar en cuenta los rápidos cambios que hemos analizado en esta tesis, cambios dramáticos y acelerados que cambiarán muchas de las estructuras sociales y en especial los mercados de consumo. Personas con más información pueden cambiar rápidamente de gustos y de costumbres sobre su estilo de vida y alimenticio, esa es la razón por la cual en especial las empresas deben ser más que nunca volubles a la innovación y los cambios para poder adaptarse con mayor facilidad a los cambios de que van a ocurrir en un futuro cercano.
- El uso de la mayor cantidad de diagnósticos y en definitiva, información que ayude a analizar las empresas, son de vital importancia, no basta con analizar uno de los esquemas. La idea es recomendar tratar de ver todos los panoramas posibles de lo que le rodea a la empresa para poner entender cuáles son los factores determinantes que van a mover el corazón del mercado de cualquier industria. Para una empresa relativamente pequeña como COFICAEXPORT S.A., se demuestra que no está ajena a los movimientos de mercado que van a golpear la industria. La empresa como un botón de muestra, también es objeto de la influencia de los factores externos, por lo que es absolutamente necesario que se siga analizando continuamente los factores externos para poder tomar decisiones más acordes con el mercado.
- Se recomienda seguir con el uso de BSC, para cualquier empresa e industria, esto le lleva a la organización más allá de los indicadores de coyuntura, le pone en un espacio tiempo con relación a los factores externos que van a ser de mayor influencia en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agronegocios Ecuador. (2010). Recuperado en enero de 2013 de [http://agronegocioecuador.ning.com/notes/Sus\\_chifles\\_llegan\\_a\\_siete\\_pa%C3%ADses\\_de\\_dos\\_continentes](http://agronegocioecuador.ning.com/notes/Sus_chifles_llegan_a_siete_pa%C3%ADses_de_dos_continentes)
- Banco Central del Ecuador. (n/d). *Cifras de Coyuntura*. Recuperado en abril de 2013 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro122012.pdf>
- Banker, R., Potter, G. & Srinivasan, D. (2000). *An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures*. The Accounting Review.
- Bon Appetit. (2012). *A History of American Snack Foods*. Recuperado en diciembre 2012 de <http://www.bonappetit.com/blogsandforums/blogs/badaily/2012/12>
- Cáceres, Diego. (2011). *En planteles educativos venderán comida sana*. Recuperado en febrero de 2013. El Tiempo, <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/77701-en-planteles-educativos-los-bares-vendera-n-comida-sana/>
- Carly Snacks. (n/d). Página Institucional, Recuperado en marzo 2013 de <http://www.carlinsnacks.com>
- Chenhall, R. *Management Accounting Within its Organizational Context: Findings From Contingency Studies and Directions for Future Research*. Working Paper.
- Davis, S., & Albright, T. (2000). *The Balanced Scorecard*. Brinker, B. (ed.) Guide to Cost Management, New York: John Wiley & Sons
- Diario TI. (2013). *Intel mantiene vigencia de la ley de Moore*. Recuperado de <http://diarioti.com/intel-mantiene-vigente-la-ley-de-moore/31864>
- Dowes, Larry. (2000). Chunta Mui, Unleashing The Killer App, Amazon.
- El Economista. (2009). *¿Cuánto vale la marca de Google?* Revista El Economista. <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/1466976/08/09/Cual-vale-la-marca-de-Google-Al-menos-100-mil-millones-de-dolares.html>
- Grossman, Lev. (2011). *2045: The Year Man Becomes Immortal*. Recuperado en noviembre de 2013 de <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171>

- Indexmundi. (n/d). Cifras de Ecuador. Recuperado en abril de 2013 de [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto\\_interno\\_bruto\\_\(pib\)\\_tasa\\_de\\_crecimiento\\_real.html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_(pib)_tasa_de_crecimiento_real.html) **Fuente:** CIA World Factbook - A menos que sea indicado, toda la información en esta página es correcta hasta el 9 de enero de 2012
- INEC. (n/d). Ecuador en cifras. Recuperado en marzo 2013 de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/extension.html#tpi=282>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review January-February.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management*. Accounting Horizons
- Koontz, H. & Wehrich, H. (1990). *Administración*. (9a. Ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Kurzweil, R. (2005). *The Singularity is Near*. Boston: Penguin Group (USA) Inc.
- Kurzweil, Ray. (2012). *How to create a mind*. Recuperado en febrero de 2013 de <http://howtocreateamind.com>
- Montubios. (n/d). *Página institucional*. Recuperado en enero de 2013 de <http://www.montubios.com/inicio.html>
- Motorola. (n/d). *Distributed Intelligence*. Recuperado en abril de 2013 de [http://www.motorola.com/web/Business/Solutions/Network\\_Technologies/wing-5\\_wlan/\\_Documents/\\_Staticfiles/MOT\\_WiNG\\_5\\_White\\_Paper\\_Distributed\\_Intelligence\\_ES\\_062811.pdf](http://www.motorola.com/web/Business/Solutions/Network_Technologies/wing-5_wlan/_Documents/_Staticfiles/MOT_WiNG_5_White_Paper_Distributed_Intelligence_ES_062811.pdf)
- Neteo. (n/d). *Medicinas Personalizadas*. Recuperado en marzo de 2013 de <http://www.neteo.com/genetica-medicinas-personalizadas>
- Porter, M. (1999). *Ser Competitivo*. México: Ed. Deusto, S.A.
- Rampersad, H. (2004). *Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo*. McGraw-Hill.
- Reliche, Andrés. (2012). *Trece millones de teléfonos móviles fueron empadronados en el Ecuador*. Recuperado febrero de 2013 de <http://www.andes.info.ec/a%C3%B1o-2012-julio-2012/trece-millones-medio-tel%C3%A9fonos-m%C3%B3viles-fueron-empadronados-ecuador.html>

# ANEXOS

## ANEXO 1. Análisis Financiero del Plan Operacional

La evaluación financiera es una herramienta que permite determinar los beneficios o pérdidas que se puede dar al incurrir al realizar una inversión, y de esta manera determinar la pertinencia de las decisiones al realizar el plan operativo y su conveniencia a los objetivos financieros de la empresa.

### 1. Presupuesto

El supuesto de inversión determinado para el plan operacional tiene la siguiente estructura:

<b>Presupuesto de Inversión</b>		
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Presupuesto</b>	
OE1	Aumentar el ingreso mediante el incremento en distribuidores	5.000,00
OE2	Aumentar el ingreso mediante el incremento de productos nuevos	69.000,00
OE3	Aumentar el ingreso mediante la exportación de chifle	11.000,00
OE4	Aumentar Ingresos mediante la reducción de costos	1,00
OE5	Lograr éxito de los clientes	7.000,00
OE6	Garantizar alta calidad con la certificación BPM	9.000,00
OE7	Lograr capacidad de respuesta	-
OE8	Cumplir con especificaciones técnicas	4.800,00
OE9	Cumplir con la capacitación en Calidad y BPM	2.000,00
OE10	Cumplir con la estrategia digital	3.000,00
OE11	Fomentar el trabajo en Equipo	2.000,00
		112.801,00

La inversión que se requiere para la puesta en marcha del presente plan operacional es de \$112.801,00, los \$69.000,00, de la compra del nuevos equipos para los nuevos productos serán inversión hecha por los socios a los proveedores en un año, el resto será financiado por fondos propios generados por la empresa \$ 43.801,00.

### Inversiones por objetivos mensual

	TOTAL INVERSIÓN	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
OE1	5.000,00	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	200		
OE2	69.000,00	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	4000	
OE3	11.000,00	1000	1000	7000	2000											
OE4	1,00	1														
	-															
OE5	7.000,00	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
	-															
OE6	9.000,00						2000			2000			5000			
	-															
OE7	-															
	-															
	-															
OE8	4.800,00		4800													
	-															
OE9	2.000,00			2000												
OE10	3.000,00				3000											
OE11	2.000,00	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	40
-	112.801,00	7.041,00	11.840,00	15.040,00	11.040,00	6.040,00	8.040,00	6.040,00	6.040,00	8.040,00	6.040,00	6.040,00	11.040,00	5.840,00	4.640,00	40,00

**Presupuesto de Ingresos y Gastos**

Los ingresos del plan operativo quedan definidos por el volumen de ventas más los ingresos por la implementación del plan operativo que se espera una mejora substancial en los resultados esperados.

Los gastos están determinados por la variabilidad de las ventas a excepción de los gastos fijos a esto hay que sumar el costo de la implementación del plan operativo.

### FLUJO DE CAJA

	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
<b>Ingresos</b>	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
Ingresos Plan					5.000,00	20.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Ingresos	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	125.000,00	140.000,00	170.000,00	170.000,00	170.000,00	170.000,00	170.000,00	170.000,00	170.000,00	170.000,00	170.000,00
Costos fijos	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00
Costos producción	75.600,00	75.600,00	75.600,00	75.600,00	78.750,00	88.200,00	107.100,00	107.100,00	107.100,00	107.100,00	107.100,00	107.100,00	107.100,00	107.100,00	107.100,00
sueldos	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.750,00	9.800,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00
costo plan	7.041,00	11.840,00	15.040,00	11.040,00	6.040,00	8.040,00	6.040,00	6.040,00	8.040,00	6.040,00	6.040,00	11.040,00	5.840,00	4.640,00	40,00
Total costo	100.541,00	105.340,00	108.540,00	104.540,00	103.040,00	115.540,00	134.540,00	134.540,00	136.540,00	134.540,00	134.540,00	139.540,00	134.340,00	133.140,00	128.540,00
Util Bruta	19.459,00	14.660,00	11.460,00	15.460,00	21.960,00	24.460,00	35.460,00	35.460,00	33.460,00	35.460,00	35.460,00	30.460,00	35.660,00	36.860,00	41.460,00
Impuesto	4.864,75	3.665,00	2.865,00	3.865,00	5.490,00	6.115,00	8.865,00	8.865,00	8.365,00	8.865,00	8.865,00	7.615,00	8.915,00	9.215,00	10.365,00
Util neta	14.594,25	10.995,00	8.595,00	11.595,00	16.470,00	18.345,00	26.595,00	26.595,00	25.095,00	26.595,00	26.595,00	22.845,00	26.745,00	27.645,00	31.095,00

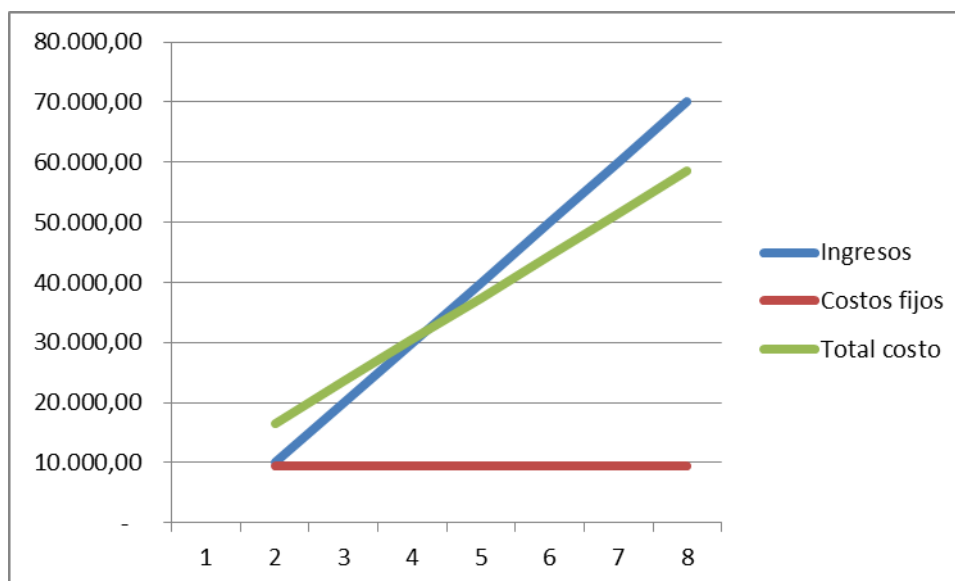
Según la tabla el presupuesto de plan operacional no afecta el flujo de caja sino por lo contrario se mejora los ingresos por el ingreso de nuevos productos y la mejora de los sistemas operacionales de la empresa.

### Punto de Equilibrio Global:

#### Punto de Equilibrio Global

Ingresos		48.378,39
Ingresos Plan		
Ingresos		48.378,39
Costos fijos		9.500,00
Costos producción		30.478,39
sueldos		8.400,00
costo plan		-
Total costo		48.378,39
Util Bruta		0,00
Impuesto		0,00
Util neta		0,00

#### Punto de Equilibrio



Punto de Equilibrio de la empresa es bajo con relación a sus ingresos, porque tiene amortizado su capital en maquinaria, no tiene por el momento deudas y sobre todo los gastos de producción están atados a las ventas, con pocos gastos fijos, la empresa depende más de las variables para sus presupuestos, lo que es una ventaja.

Si la empresa tuviera que pagar toda la inversión hecha en maquinaria, el punto de equilibrio sería muy alto.

Tanto en VAN como el TIR superan la tasa de retorno y cualquier costo de oportunidad, según la proyección por lo que se recupera la inversión en un solo período contable.