

**ESCUELA SUPERIOR
POLITECNICA DEL LITORAL**

**INSTITUTO DE CIENCIAS
HUMANISTICAS Y ECONOMICAS**

PROYECTO DE GRADUACION

Previo a la obtención del Título de:

**ECONOMISTA CON MENCIÓN EN
GESTION EMPRESARIAL**

Especialización: MARKETING

**GENERACION DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA
INNOVADORA PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS
"PAPELES HIGIENICOS" DE LA EMPRESA PAPELERA
CONTINENTAL (PAPELCO)**

**Autor:
CAMILO ROSENDO PIEDRA SAN MARTIN**

**GUAYAQUIL – ECUADOR
1999**

AGRADECIMIENTO.-

Expreso mi agradecimiento a Dios, conductor de mi camino, al director del proyecto Ing. Luis Alberto Jaramillo Granja por su tiempo y conocimientos brindados, y en especial a mi hermana Aída Xiomara por su paciencia y comprensión.

DEDICATORIA.-

**Este trabajo está dedicado a
mis padres José y Julia Victoria,
porque con su esfuerzo han permitido
convertirme en un profesional
dispuesto al servicio de mi país.**

TRIBUNAL DE GRADUACION

Ing. Washington Martínez, Sub-Director del ICHE - ESPOL

Ing. Luis Alberto Jaramillo Granja, Director de Proyecto

Ing. Bolívar Pástor, Vocal del Tribunal de Graduación

Ing. Xavier Mármol, Vocal del Tribunal de Graduación

DECLARACION EXPRESA:

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este Proyecto de Grado, me corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”.

CAMILO ROSENDO PIEDRA SAN MARTIN

RESUMEN:

El proyecto que se presenta a continuación consiste en generar una estrategia innovadora para la unidad de negocios “PAPELES HIGIENICOS”, perteneciente a la empresa “PAPELCO”. Para lograr aquello, se han tomado en consideración los siguientes pasos:

- 1.- Establecer los conceptos y características de una Unidad de Negocios, con el objeto de conocer el lugar en el cual se implementará la estrategia innovadora.
- 2.- Una vez detallado el alcance de una Unidad de Negocios, se procedió a realizar el primer paso para la formulación de la estrategia que es la fase de diagnóstico, la cual consiste en:
 - * Presentar la Visión Ampliada de “PAPELES HIGIENICOS” (UEN’S de PAPELCO) con proyección a tres años, la misma que incluye:
 - ◆ Valores compartidos por los integrantes de la Unidad de Negocios.
 - ◆ Misión Esencial.
 - ◆ Segmentación del Negocio.
 - ◆ Estrategia de Crecimiento Externo.
 - ◆ Metas Generales a Largo Plazo.
 - * Realizar un análisis de atractividad de la industria, el cual determinó que la industria del papel higiénico se clasificara actualmente como medianamente atractiva con proyección a convertirse en altamente atractiva.
 - * Determinar el posicionamiento competitivo de la Unidad de Negocios en el ciclo de vida del sector. Esto dio como resultado que “PAPELES HIGIENICOS” posee una posición sostenible dentro del sector de los papeles higiénicos, cuyo ciclo de vida se encuentra en una etapa de madurez.
- 3.- Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación interna y externa de la

Unidad de Negocios, se procedió a desarrollar el segundo paso que consiste en llevar a cabo la fase de Formulación de la Estrategia Innovadora. Esta fase se llevó a cabo de la siguiente manera:

- * Se ubicó a los participantes del mercado de acuerdo a la estrategia genérica competitiva que utilizan.
- * Luego se definieron las metas específicas de la unidad de negocios, las cuales se derivan de las metas generales presentadas en la Visión Ampliada de “PAPELES HIGIENICOS”.
- * Con la información obtenida se procedió a desarrollar el proceso de innovación estratégica.
- * Y por último se seleccionó la estrategia innovadora

4.- La tercera fase del proyecto consistió en establecer políticas exclusivas a seguir, para la realización y puesta en marcha de la estrategia que se ha generado. Luego se procedió a crear barreras que impidan una fácil imitación por parte de la competencia.

5.- El último paso, y cuarta fase, fue la construcción de un cuadro de mando integral, el cual tiene la función de monitorear el desarrollo de la estrategia que se ha generado a través de cuatro perspectivas que se consideran importantes dentro de cualquier negocio, que son: la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. La elaboración de este cuadro de mando integral se compone de los siguientes elementos:

- * Definición de los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del negocio.
- * Definición de los indicadores de desempeño.
- * Establecimiento de metas específicas para los indicadores de desempeño.
- * Diagrama de las relaciones causa y efecto.

INDICE GENERAL

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	VI
INDICE GENERAL	VIII
INTRODUCCION	11
CAPITULO 1	12
UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS	12
1.1 CONCEPTO	12
1.2 CARACTERISTICAS	12
1.3 ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA GENERACION DE UNA ESTRATEGIA INNOVADORA	13
CAPITULO 2	15
FASE # 1: DIAGNOSTICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS	15
2.1 VISION AMPLIADA DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS	15
2.2 ANALISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA	17
2.3 COMENTARIOS SOBRE EL ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DEL NEGOCIO	28
2.4 POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE LA EMPRESA EN EL CICLO DE VIDA DEL SECTOR	29
2.5 COMENTARIOS SOBRE EL POSICIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DENTRO DEL CICLO DE VIDA DEL SECTOR	39
CAPITULO 3	41
FASE # 2: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	41
3.1 ESTRATEGIAS GENERICAS DE LA COMPETENCIA	41
3.2 DEFINICION DE METAS ESPECIFICAS	45
3.3 PROCESO DE INNOVACION ESTRATEGICA	47
3.4 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS	53
3.5 DEFINICION ESENCIAL DE LA ESTRATEGIA	54
CAPITULO 4	56
FASE # 3: SISTEMA DE ACTIVIDADES DE VANGUARDIA	56
4.1 DEFINICION DE POLITICAS EXCLUSIVAS	56
4.2 CREACION DE BARRERAS CONTRA LA IMITACION	61

CAPITULO 5	63
ASPECTO FINANCIERO DE LA ESTRATEGIA	63
5.1 GASTOS	63
5.1.1 GASTOS POR CONCEPTO DE SUELDOS, SALARIOS Y VARIOS	63
5.1.2 GASTOS POR CONCEPTO DEL PLAN DE INCENTIVOS DE VENTAS	63
5.2 INGRESOS	64
5.3 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	65
5.4 TASA INTERNA DE RETORNO Y RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION	65
CAPITULO 6	67
FASE # 4: CUADRO DE MANDO INTEGRAL	67
6.1 DEFINICION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO	67
6.2 DEFINICION DE LOS INDICADORES	71
6.3 DEFINICION DE METAS PARA LOS INDICADORES	83
6.4 RELACIONES CAUSA – EFECTO	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
ANEXO # 1	100
ANEXO # 2	104
ANEXO # 3	113
ANEXO # 4	117
ANEXO # 5	121
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	122
INDICE DE FIGURAS	
FIGURA # 2.1 ANALISIS DE PORTER	19
FIGURA # 2.2 RESUMEN DEL VISTAZO AL MEDIO AMBIENTE DE LA UEN’S DE PAPELCO	22
FIGURA # 2.3 ANALISIS COMPETITIVO	30
FIGURA # 2.4 CLASIFICACION DE POSICION COMPETITIVA	31
FIGURA # 2.5 CICLO DE VIDA DEL SECTOR	32
FIGURA # 2.6 POSICION COMPETITIVA DE PAPELCO EN EL CICLO DE VIDA DEL SECTOR	33

FIGURA # 2.6.1 POSICION DE LA COMPETENCIA DE PAPELCO EN EL CICLO DE VIDA DEL SECTOR	33
FIGURA # 3.1 VENTAJA ESTRATEGICA	44
FIGURA # 3.2 RESULTADOS DEL GRUPO DE ENFOQUE # 1	50
FIGURA # 5.1 GASTOS POR CONCEPTO DE SUELDOS, SALARIOS Y VARIOS	63
FIGURA # 5.2 GASTOS POR CONCEPTO DEL PLAN DE INCENTIVOS DE VENTAS	64
FIGURA # A1 VISTAZO AL MEDIO AMBIENTE PARA PAPELES HIGIENICOS (UEN'S DE PAPELCO)	101
FIGURA # A2 AVALUO PARCIAL DE LA ATRACTIVIDAD DEL MEDIO AMBIENTE INDUSTRIAL	103

INTRODUCCION.-

En los últimos tiempos, los empresarios han creado estrategias de competencia analizando el ámbito interno de su empresa y su entorno. Y en ese análisis los empresarios suelen formular tres preguntas: ¿ qué puedo hacer ? -cuáles son las fuerzas de mi empresa y cuáles sus debilidades-; ¿ qué podría hacer ? -cuáles son las oportunidades y amenazas que enfrenta-; y ¿ qué quiero hacer ? -cuáles son mis deseos y los valores éticos y sociales de mi organización-. Este ha sido el marco de referencia en el que las empresas han venido perfilando sus estrategias para tomar su posición en un mercado específico.

Sin embargo, es un hecho que el clima competitivo en la empresa de nuestros días se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio y la presencia de ciclos de negocio cada vez más cortos, de tal modo que la organización pasa en períodos muy reducidos de su origen y primer crecimiento, a la madurez y a la declinación. Este ambiente competitivo también se vive de una manera cada vez más aguda en sectores donde los nichos de mercado son escasos o adquieren perfiles pocos claros dificultando ser identificados con precisión. En fin, es un hecho que en las últimas décadas el mercado viene adquiriendo un dinamismo creciente.

Esta circunstancia innegable plantea un auténtico y constante reto de permanencia para las empresas y, por ende, para quienes las dirigen. Se exige, hoy más que nunca, mayor creatividad y mejores herramientas para identificar la estrategia competitiva idónea de nuestra empresa a fin de permanecer en el sector donde se encuentra establecida o ingresar a otro diferente.

El espíritu de nuestro proyecto es justamente innovar, romper esquemas y paradigmas, crear una nueva forma de llegar a los consumidores a través de la generación de una estrategia innovadora que mejore la posición competitiva de nuestra unidad de negocios, y por consiguiente, alcanzando las metas que se ha propuesto al momento de su creación.

CAPITULO 1:

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS.-

1.1.- CONCEPTO:

La unidad estratégica de negocios de la empresa “PAPELCO” llamada “PAPELES HIGIENICOS” está concentrada en la producción y comercialización de rollos de papel higiénico en el Ecuador, y es a su vez el lugar que servirá de escenario principal para la implementación de la estrategia innovadora que se va a generar en este proyecto. Conviene entonces conocer el concepto de unidad de negocios y sus características principales.

CONCEPTO: Una unidad de negocios es una unidad de la organización o un foco de planificación, que agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores.

Un enfoque similar para conceptualizar a una unidad de negocios es el propuesto por la firma consultora Arthur D. Little Inc. (ADL). Ellos definen a la unidad estratégica como un área de negocios que cuenta con un mercado externo para bienes o servicios, y para el cual uno puede determinar objetivos y estrategias independientes.

Por último, ADL sugiere que una unidad de negocios para ser reconocida como tal, debe reunir ciertas características:

1.2.- CARACTERISTICAS:

1.- Competidores: La unidad de negocios debe tener un sólo conjunto de competidores.

- 2.- **Precios:** Todos los productos incluidos en una unidad de negocios son afectados en forma similar por cambios de precios.
- 3.- **Clientes:** El propósito de una unidad estratégica de negocios es servir a un mercado externo, no a uno interno. Esto significa que una unidad estratégica de negocios deberá tener un conjunto de clientes externos y no solamente servir como proveedor interno.
- 4.- **Calidad-Estilo:** En una unidad de negocios definida adecuadamente, el cambio en calidad y estilo afecta a todos los productos en forma similar.
- 5.- **Sustitutos:** Todos los productos en una unidad de negocios deberán ser sustitutos relativamente cercanos. Tampoco debe haber un claro sustituto en unidades de negocios diferentes, puesto que ello indicaría la necesidad de unificar productos en la misma unidad.
- 6.- **Suficiencia:** Todos los productos incluidos en una unidad de negocios deben tener autonomía y ser capaces de sustentarse solos en caso de desinversión.
- 7.- **Independencia:** El gerente de la unidad estratégica de negocios debe tener suficiente independencia para decidir las acciones estratégicas críticas. Esto no significa que el gerente de la unidad estratégica de negocios no pueda compartir recursos claves como facilidades de fabricación, equipo de ventas, servicios de adquisición, tecnologías, etc., con otras unidades de negocios que haya en la firma. Significa simplemente que dicho gerente tiene libertad para escoger dónde obtener los recursos necesarios y cómo competir efectivamente.

1.3.- ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA GENERACION DE UNA ESTRATEGIA INNOVADORA:

Una vez resuelto el asunto de la definición de una unidad estratégica de negocios, la primera tarea consiste en conocer la Visión ampliada del negocio, para conocer su

misión, determinar el ámbito de sus productos, mercados y áreas geográficas, así como el modo de lograr el desarrollo de las competencias distintivas necesarias para asegurar una ventaja competitiva sostenible.

Después corresponde realizar un diagnóstico del ambiente interno y externo de la unidad de negocios, a través del uso de herramientas como el análisis de atractividad, que lleva a la identificación de oportunidades y amenazas, y el escrutinio interno que define las fortalezas y debilidades básicas en el ámbito de una unidad estratégica de negocios.

Cuando estas tres actividades se llevan a cabo, se conduce a la siguiente fase que es la formulación de la estrategia, la misma que está apoyada por una serie de políticas de acción generales y específicas a lo largo del año.

La gerencia evalúa dichos programas, asigna recursos, se compromete formalmente a través de las cifras presupuestarias acordadas y en la última fase del proyecto se desarrolla un cuadro de mando integral, para llevar a cabo un inteligente control de la gestión estratégica.

Estos son los elementos principales que son claves para la construcción de la estrategia que se genera en este proyecto.

A continuación se presentan las dos primeras fases del proyecto que contemplan el diagnóstico de la unidad de negocios y la generación de la estrategia innovadora.

CAPITULO 2.-

FASE # 1 : DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS.-

2.1.- VISIÓN AMPLIADA DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS:

PROYECCION: 3 AÑOS.

I.- VALORES COMPARTIDOS:

Estos son los valores que comparten los integrantes de la unidad de negocios “PAPELES HIGIENICOS”.

- Servicio al cliente.
- Excelencia.
- Innovación.
- Integridad.

II.- MISION ESENCIAL:

La unidad de negocios “PAPELES HIGIENICOS” se dedica a la elaboración de papel higiénico de alta calidad. Aspiramos convertirnos en líderes de la industria y alcanzar un retorno de inversión óptimo utilizando las fortalezas de nuestro equipo humano y técnico de trabajo, con la finalidad de ofrecer a nuestros consumidores los mejores papeles higiénicos del mercado.

Esta misión se logrará mediante el desarrollo de una organización compacta y flexible, orientada al control y reducción de costos de manufactura y gastos de

operación, procurando servicio y satisfacción a nuestros clientes y distribuidores, disponiendo de la mejor tecnología de procesos para la fabricación de productos de categoría mundial.

III.- SEGMENTACION DEL NEGOCIO:

*** Mercado de Papel Higiénico:**

Adicionalmente a la actual manera informal de cobertura del mercado, se ampliará la misma hacia el mercado formal mediante el desarrollo y diferenciación de un papel higiénico de mayor calidad y una forma innovadora de comercialización.

IV.- ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO:

*** Buscar oportunidades de crecimiento externo:**

- Expandir la comercialización del producto papel higiénico hacia los cantones más importantes del país, con la idea de afianzar una posición más representativa en lo que a cuota de mercado se refiere y de ésta manera obtener presencia nacional.
- Adicional a lo anterior, establecer convenios de comercialización y venta en el mercado internacional.

V.- METAS GENERALES A LARGO PLAZO:

CALIDAD: Satisfacer las necesidades del consumidor mediante la innovación y mejoramiento continuo de la calidad en nuestros productos.

CRECIMIENTO: Lograr un crecimiento a largo plazo con la industria e incrementar la participación en el mercado.

PERSONAS: Incrementar la productividad a través de la capacitación y una continua comunicación entre directivos y trabajadores.

ASPECTO FINANCIERO: Lograr un retorno total de inversión superior al costo del capital, el mismo que le permita a “PAPELES HIGIENICOS” convertirse en un importante participante de la industria del papel higiénico.

Esta es la visión ampliada de la unidad de negocios PAPELES HIGIENICOS de la empresa PAPELCO. Ahora presentaremos el análisis del ambiente externo (Atractividad de la Industria) e interno (Escrutinio Interno) de la unidad de negocios, los cuales permitirán establecer un diagnóstico sobre la situación de la unidad de negocios.

2.2- ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA:

La interacción de las fuerzas competitivas que posee el mercado -nuevos ingresos, amenaza de sustitutos, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores- dentro de un sector industrial, determina el grado en que una unidad de negocios puede llegar a conseguir objetivos como mantener rendimientos superiores al promedio, controlar el flujo de fondos al mercado libre, etc.

Esto refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, etc., son todos de una u otra manera “competidores” para las unidades de negocios en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares.

Por lo tanto es importante realizar un análisis del accionar de éstas fuerzas en conjunto. Para aquello se utilizó el modelo de Michael Porter, el mismo que postula a las cinco fuerzas mencionadas anteriormente como delimitantes de precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria.

De igual manera este modelo permite la identificación de las fuerzas más poderosas del sector (oportunidades) y sus respectivos impactos negativos (amenazas), las cuales resultan cruciales al formular una estrategia.

Los pasos que se han considerado para realizar el análisis de atractividad son:

- 1.- Enlistar los fuerzas que causan impacto en la unidad de negocios y sus respectivos componentes.
- 2.- Calificarlos dentro de una escala que refleje su impacto en la atractividad del negocio.

La figura # 2.1 presenta el desarrollo de esta herramienta para PAPELES HIGIENICOS (UEN'S DE PAPELCO).

FIGURA # 2.1.- ANÁLISIS DE PORTER					
FUERZAS COMPETITIVAS	AI	MI	N	MA	AA
a) AMENAZAS DE INGRESO					
* Barreras de Entrada					
Economías de Escala				X 0	
Diferenciación de Producto		X		0	
Lealtad de Marca		X	0		
Costos Cambiantes			X 0		
Acceso a los Canales de Distribución		0	X		
Protección Gubernamental (Subsidios)			X 0		
Requisitos de Capital		X		0	
Acceso a Materia Prima		X	0		
Efecto Experiencia				X 0	
Ubicación de Empresas Establecidas				X 0	
* Barreras de Salida					
Activos Especializados		X 0			
Costos Fijos de Salida			X	0	
Interrelaciones Estratégicas			X 0		
Barreras Emocionales			X	0	
Restricciones Sociales y Gubernamentales			X 0		
b) RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES					
Número de Competidores	0	X			
Crecimiento de la Industria		X	0		
Costos Fijos o de Almacenamiento			X 0		
Diferenciación de Producto		0	X		
Costos Cambiantes		X	0		
Incremento de la Capacidad		X 0			
Intereses Estratégicos elevados		X 0			
Apoyo gubernamental			X 0		
Gastos de Publicidad			0	X	
Equilibrio entre Competidores		X 0			

c) POSICION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	AI	MI	N	MA	AA
Precio-Valor de Sustituto				X 0	
Disponibilidad del Sustituto				X 0	
Agresividad de los Productos Sustitutos				X	0
d) PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES					
Número de compradores importantes		X 0			
Amenaza de Integración hacia atrás por los compradores		X	0		
Amenaza de Integración hacia adelante por la Industria		X		0	
Cantidad de información de los compradores			X	0	
Calidad o Servicio de los Productos del Comprador			X	0	
Utilidad o Beneficio de los Compradores			X	0	
Costos Cambiantes (por cambio de Proveedor)		X 0			
Precio de las Materias Primas			X	0	
Diferenciación de Productos		X 0			
Volumen que se compra de Materia Prima		0	X		
Importancia del Producto para el cliente			0	X	
e) PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES					
Número de vendedores importantes		X	0		
Competencia de Productos Sustitutos		X	0		
Importancia del Cliente (Comprador)		X 0			
Diferenciación del Producto				X 0	
Costos Cambiantes (por cambio de Proveedor)			X	0	
Amenaza de Integración hacia adelante		X		0	
Amenaza de Integración hacia atrás por la Industria			0	X	
Contribución de los Proveedores a la calidad o Servicio de los productos de la Industria			X	0	
Restricciones Gubernamentales		X	0		
Importancia del Producto para el Cliente		X	0		

f) ACCIONES GUBERNAMENTALES	AI	MI	N	MA	AA
Protecciones a la Industria				X 0	
Movimientos de capital entre países					X 0
Manejo de Tipo de Cambio			X 0		
Políticas Impositivas			0	X	
Posiciones Compradoras				X	0
Posiciones Vendedoras				X	0
Acuerdos Arancelarios entre países					X 0
<p>AI : Altamente Inatractivo (1) MI: Medianamente Inatractivo (2) N: Neutral (3) MA: Medianamente Atractivo (4) AA: Altamente Atractivo (5)</p> <p>HOY : X FUTURO: 0</p>					

ELABORACION: CAMILO PIEDRA SAN MARTIN

FUENTE: UNIDAD DE NEGOCIOS DE PAPELCO Y OTRAS EMPRESAS

A continuación se presenta un resumen de los resultados obtenidos en el análisis, el mismo que permite ubicar a la industria del papel higiénico en términos de atractividad. La figura # 2.2 presenta lo anteriormente indicado.

FIGURA # 2.2.- RESUMEN DEL VISTAZO AL MEDIO AMBIENTE DE LA UEN'S DE PAPELCO						
	ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA					
	HOY			FUTURO		
	PA	MA	AA	PA	MA	AA
ESCALA	0 - 1.6	1.61 - 3.32	3.33 - 4.98	0 - 1.6	1.61 - 3.32	3.33 - 4.98
Barreras de Entrada		2.9				3.4
Barreras de Salida		2.8			3.2	
Rivalidad entre Competidores		2.5			2.4	
Posición de Productos Sustitutos			4			4.33
Poder de negociación de los Compradores		2.6			2.81	
Poder de negociación de los Proveedores		2.6			3.1	
Acciones Gubernamentales		4.14				4.28
OVERALL ASSESSMENT		3.07				3.36
PA: POCO ATRACTIVO MA: MEDIANAMENTE ATRACTIVO AA: ALTAMENTE ATRACTIVO						
ELABORACION: CAMILO PIEDRA SAN MARTIN FUENTE: UNIDAD DE NEGOCIOS DE PAPELCO Y OTRAS EMPRESAS						

Como lo habíamos mencionado anteriormente, el análisis de atractividad de la industria que acabamos de hacer nos permite detectar los factores de la industria que nos afectan favorablemente, que representan oportunidades y aquellos que constituyen amenazas. Por lo tanto, hemos establecido que las oportunidades y amenazas que se ejercen sobre la unidad de negocios “PAPELES HIGIENICOS” son las siguientes:

OPORTUNIDADES.-

01.- Mercado en Crecimiento:

Existe un alto crecimiento en tasas de consumo de países latinoamericanos con economías en recuperación. Se esperan consumos de 5 a 10 kilos per cápita para el futuro.

02.- Margen de Rentabilidad Aceptable:

La rentabilidad es aceptable pese a la estructura de costos con elevados cargos fijos y altos gastos financieros. Considerando la situación de la industria ecuatoriana, la actividad permite el pago de intereses y amortizaciones relacionadas, además de la oportunidad de abatir costos fijos con mayores volúmenes de producción.

03.- Desarrollo de Nuevos Canales de Distribución:

Se tiene la posibilidad de crear nuevas formas de distribución y de participar en canales de distribución mal atendidos, además de contar con la opción de iniciar ventas a provincias. La empresa sólo ha incursionado en el mercado de Guayaquil y limitadamente en Quito. El incremento de ventas es factible debido a la mayor cobertura geográfica y disponibilidad de vehículos para ventas. Existe la posibilidad de comercializar productos complementarios a través de sistemas de distribución que se puedan implementar.

04.- Atención de Mercados Institucionales y de Marcas Privadas:

Se tiene la opción de desarrollar el mercado institucional de forma directa debido a la ausencia de empresas distribuidoras correctamente enfocadas en la atención de este mercado. Ningún fabricante atiende por su cuenta a empresas e instituciones. Es factible vender a cadenas de autoservicios productos terminados con sus marcas. También existe posibilidad de brindar servicios de conversión.

05.- Posicionamiento de Marcas:

La situación del mercado permite el posicionamiento de marcas con presupuestos de publicidad relativamente reducidos. Los presupuestos asignados son ínfimos para que puedan ser considerados como inversión a largo plazo en esta etapa del negocio. Hay que considerar que esta situación debe cambiar en el mediano plazo, obligando a mayores gastos en publicidad para mantener participación de mercado de no haber aprovechado esta etapa.

06.- Desarrollo de Producto:

Existe la posibilidad de efectuar mejoras sensibles al producto con inversiones en equipos y cambios en diseño de rollos. Pueden introducirse nuevos tipos de empaque y mejorar considerablemente la presentación del producto. Es factible innovar con un mayor ancho del rollo, nuevo diseño de gofrado, papel triple hoja, rollos de 50 metros doble hoja, papel perfumado, etc.

07.- Reducción de Costos Fijos por Unidad Producida:

Debido al bajo volumen de producción y alto porcentaje de costos fijos y gastos financieros, se puede reducir el costo total unitario con una mayor cantidad de toneladas/mes de papel higiénico convertidas. También existe la oportunidad de reducir costos variables y aumentar la calidad del producto con la importación de ribetes, fundas y pegamentos. La capacidad instalada permitirá obtener menores costos de conversión en el futuro. Existe la posibilidad de reducir costos a través de

servicios de conversión a terceros.

08.- Incremento en Participación de Productos de Higiénico Blanco:

Se está participando en el mercado de mayor crecimiento dentro de los distintos tipos de rollos de papel higiénico y por lo tanto se cuenta con la posibilidad de captar el mercado de consumidores que se están cambiando del consumo de rollos de papel higiénico de color a blanco.

09.- Asociación con Inversionistas Locales o Extranjeros:

Existe una tendencia internacional de compras y asociaciones entre fabricantes y la opción a futuro de venta de la empresa a un productor multinacional de productos tissue.

Existe la posibilidad de una asociación con un molino de la región para abastecimiento de materias primas. Se deben crear condiciones para la asociación y hacer atractiva la empresa a probables inversionistas.

10.- Integración Vertical a Futuro:

Dependiendo de la evolución del negocio, se pueden efectuar inversiones para la reducción de costos a futuro con la fabricación propia de papel tissue con materias primas locales (reciclaje).

AMENAZAS.-

01.- Globalización e Ingreso de Nuevos Competidores:

Se han producido instalaciones de distribuidoras de fabricantes extranjeros, así como importaciones de nuevas marcas de papel higiénico como consecuencia de la globalización y los nuevos acuerdos de libre comercio. Además se han dado cambios en las preferencias de los consumidores y posicionamientos de marcas por publicidad continental. Esto ha provocado obtener menor rentabilidad y reducciones de precios.

02.- Reducción de Precios y Margen de Rentabilidad:

Existe un incremento en la oferta de productos terminados, derivando ésto en una mayor presión sobre los precios. Hay una mayor cantidad de promociones dirigidas al consumidor y el ingreso de hipermercados y lanzamientos de promociones agresivas han hecho que los precios tiendan a reducirse a niveles de otros países de América Latina.

03.- Mayor Poder de Compra de Autoservicios:

Existe un incremento en la concentración de ventas al consumidor en cadenas de autoservicios. Puede darse un aumento en la dependencia de los fabricantes con cadenas líderes. Se tiene que incurrir en mayores costos por promociones, gastos por renta de espacio en perchas y campañas de publicidad de los autoservicios. Existe un mayor poder de negociación de los autoservicios.

04.- Mayores Gastos en Publicidad por la Competencia:

Hay un aumento en presupuestos de publicidad por parte de los principales competidores. Se deben realizar gastos en publicidad y promociones para mantener la participación de mercado. Se necesitan de estrategias de mercadeo más elaboradas y mayores gastos en investigación de mercados. Crecen los riesgos por la publicidad continental de las multinacionales.

05.- Aumento de Plazo en Ventas:

La concentración de compras en cadenas de autoservicios y el incremento de la competencia entre fabricantes puede ocasionar aumento en plazo de los créditos. En caso de darse una mayor crisis económica, los mayoristas y distribuidores ejercerán presiones para que les sean entregados mayores plazos. Se necesita aumentar el riesgo en los créditos para aumentar el número de ventas.

06.- Agudización de Crisis Económica en el País:

El deterioro de las variables macroeconómicas pueden ocasionar en el mercado sobreofertas de producto terminado debido a la disminución en el consumo y por consiguiente se tendría una reducción en el margen de rentabilidad. Se deben conseguir mayores plazos en créditos a pesar de que esto aumentaría el riesgo para el cobro de cartera.

07.- Reducción en Oferta de Materias Primas Importadas:

La concentración de oferta internacional de bobinas de papel tissue en pocas multinacionales y las altas tasas de crecimiento en el consumo de la región, pueden ocasionar desabastecimiento de materias primas. Se pueden generar riesgos por los incrementos pronunciados de los precios internacionales del papel tissue. Existiría la necesidad de asociarse o realizar convenios con fabricantes de la región.

08.- Alto Costo del Dinero y Devaluación del Sucre frente al Dólar:

Existen riesgos por incrementos de costos y gastos financieros por conversión de materias primas importadas y pasivos en moneda extranjera. Se pueden ocasionar problemas de costos y gastos financieros por incrementos en los plazos de créditos a clientes.

09.- Presión de Competidores para Acuerdos de Precios:

Existe la posibilidad de acuerdos de precios y competencia desleal para garantizar precios de venta mínimos. Aunque los convenios de precios pueden traer ventajas, también es cierto que podría darse una pérdida de competitividad y dificultades en comercialización para cumplir con convenios entre fabricantes.

10.- Políticas Arancelarias:

La aplicación de mayores aranceles a las importaciones de materias primas provocaría que la unidad de negocios se vea obligada a importar materias primas de mayor valor.

2.3.- COMENTARIOS SOBRE EL ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DEL NEGOCIO:

La industria del papel higiénico ha sido clasificada actualmente como medianamente atractiva con proyección a convertirse en una industria altamente atractiva en el futuro, con oportunidades y amenazas mencionadas anteriormente.

Además se han identificado los siguientes aspectos provenientes del ambiente externo de la industria:

- Existe una alta amenaza de nuevos participantes. En los últimos dos años han entrado cuatro nuevas empresas en el sector.
- Los clientes tienen un alto poder de negociación. Debido a la reciente introducción de nuevos competidores, la oferta de papel higiénico se ha incrementado.
- Los proveedores relativamente no tienen poder de negociación. El principal insumo depende del ciclo de negocio internacional en que se encuentre la industria de la celulosa.
- La utilidad sobre ventas se está reduciendo a pesar de que el consumo per cápita tiene un amplio margen de crecimiento, suficiente para cuadruplicar el consumo en un período de diez años.

Adicional a esto, cabe resaltar que se utilizó como herramienta de apoyo para la identificación de oportunidades y amenazas **el análisis del medio externo a nivel del negocio basado en el método de los factores externos**, cuyo detalle de justificación y realización se encuentra en el anexo # 1.

2.4.- POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE LA EMPRESA EN EL CICLO DE VIDA DEL SECTOR:

El análisis del posicionamiento competitivo que posee una empresa y su relación con el ciclo de vida del sector, ayuda en gran medida a la elaboración de un correcto diagnóstico de la posición que ocupan nuestra unidad de negocios y sus competidores más relevantes dentro de la industria del papel higiénico, ya que toma como referencia el análisis del manejo que realizan los participantes del mercado de los factores de competencia que reúne ésta industria.

Estos factores tienen la característica de poder ser controlados por los administradores de las empresas participantes y además son percibidos por los consumidores, por lo que, influyen en la toma de decisiones que éstos realizan.

Como esta herramienta se basa principalmente en un escrutinio interno del negocio, la información que se obtuvo permitió identificar las fortalezas y debilidades que posee nuestra unidad de negocios.

Este análisis se compone de tres partes:

- 1.- Se elaboró una lista no exhaustiva de los factores controlables del mercado, la misma que le fue entregada al director de PAPELES HIGIENICOS (UEN'S DE PAPELCO) el cual los ponderó, y posteriormente calificó a la unidad de negocios y sus competidores en una escala que refleja el apropiado, regular o deficiente manejo que realizan los mismos de los factores o bases de competencia.

Los competidores más relevantes que posee la UEN'S de PAPELCO son TECNO-PAPEL (adquirido por el Grupo Familia de Colombia), LA REFORMA (adquirido por la multinacional Kimberley Clark), PAPELES DEL PACIFICO (empresa Colombiana) y PYDACO (competidor nacional). La figura # 2.3 presenta en detalle la realización de ésta primera parte:

FIGURA # 2.3.- ANALISIS COMPETITIVO						
PONDERACION DE BASES DE COMPETENCIA						
BASES DE COMPETENCIA	Pond. (%)	Papelco	Tec-pel	Refo	Pap. Pac	Pyd.
Fuerza de Ventas	8	MM	BM	BM	P	P
Cobertura y calidad del canal de distribución	9	MM	BM	BM	P	BM
Servicio y atención al cliente	5	MM	P	P	P	P
Precio	10	BM	BM	P	P	BM
Imagen, marca y calidad	7	P	P	BM	P	MM
Abastecimiento de materiales	2	P	P	P	P	P
Estructura de costos	7	P	P	P	MM	P
Relaciones o contactos	3	MM	BM	BM	P	P
Organización	4	MM	P	P	P	MM
Acceso a financiamiento	3	MM	P	BM	P	P
Promociones	5	P	BM	P	P	P
Publicidad	3	MM	P	P	P	MM
Localización de fuerza de venta	6	MM	P	P	P	BM
Diseño o amplitud de línea de producto	7	MM	BM	BM	BM	MM
Proceso de fabricación	7	BM	P	BM	MM	MM
Productividad de mano de obra	3	BM	P	P	MM	MM
Tecnología	7	BM	P	BM	MM	MM
Protección Gubernamental	2	P	P	P	P	P
Situación sindical	2	BM	P	P	P	P
TOTAL	100 %					
BM: BUEN MANEJO (3)		87	126	153	21	75
P: MANEJO PROMEDIO (2)		46	116	98	138	74
MM: MAL MANEJO (1)		48	0	0	24	38
CLASIFICACION:		BM	BM	BM	P	BM
ELABORACION: CAMILO PIEDRA SAN MARTIN						
FUENTE: INVESTIGACION GERENCIAL						

2.- Con los resultados anteriormente obtenidos, se clasificaron a los participantes del mercado en términos de la posición que realmente ocupan dentro del negocio.

La figura # 2.4 revela esta información:

FIGURA # 2.4.- CLASIFICACION DE POSICION COMPETITIVA					
COMPETIDORES	dominante	Fuerte	favorable	sostenible	débil
PAPELCO				X	
Tecno-Papel		X			
Reforma	X				
Papeles del Pacífico				X	
Pydaco				X	
ELABORACION: CAMILO PIEDRA SAN MARTIN					
FUENTE: INVESTIGACION GERENCIAL					

3.- Luego se realizó un análisis en conjunto entre el director de la unidad de negocios y el ejecutor del proyecto de los principales factores que componen la industria del papel higiénico para luego calificarlos y determinar la etapa en que se encuentra ésta industria, tal como lo muestra la figura 2.5:

FIGURA # 2.5.- CICLO DE VIDA DEL SECTOR					
CARACTERISTICAS	Pondera.	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Crecimiento Potencial	1		X		
# de competidores	3			X	
Líneas de productos	6			X	
Distribución de participación de mercado	5			X	
Oportunidad de penetrar el mercado	7		X		
Lealtad de clientes	9		X		
Enfoque tecnológico	12		X		
Manufactura	13		X		
Investigación y desarrollo	15		X		
Comercio exterior	14	X			
Tipo de compradores	11		X		
Comercialización	10			X	
Competencia	4			X	
Riesgo	8		X		
Márgenes y utilidades	2			X	
RESULTADOS:		2	52	66	
UBICACIÓN : LA INDUSTRIA DEL PAPEL HIGIENICO SE ENCUENTRA EN LA ETAPA DE MADUREZ					
ELABORACION: CAMILO PIEDRA SAN MARTIN					
FUENTE: INVESTIGACION GERENCIAL					

4.- Por último, se reunieron los datos obtenidos en los anteriores numerales para elaborar la Matriz Estratégica, la misma que nos indica la posición competitiva de la unidad de negocios dentro del ciclo de vida del sector. La figura 2.6 presenta ésta matriz:

FIGURA # 2.6.- POSICION COMPETITIVA DE PAPELCO EN EL CICLO DE VIDA DEL SECTOR

Posición / Etapa	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Dominante				
Fuerte				
Favorable				
Sostenible			X	
Débil				

ELABORACION: CAMILO PIEDRA SAN MARTIN
FUENTE: INVESTIGACION GERENCIAL

Los competidores también son ubicados en ésta matriz. La figura 2.6.1 presenta ésta ubicación:

FIGURA # 2.6.1- POSICION DE LA COMPETENCIA DE PAPELCO EN EL CICLO DE VIDA DEL SECTOR

Posición / Etapa	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Dominante			REFORMA	
Fuerte			Tecno-Papel	
Favorable				
Sostenible			PP / Pydaco	
Débil				

PP: Papelera del Pacífico

ELABORACION: CAMILO PIEDRA SAN MARTIN
FUENTE: INVESTIGACION GERENCIAL

Tal como lo habíamos mencionado anteriormente, el desarrollo de ésta herramienta permite realizar un análisis interno de la unidad de negocios y por lo tanto conocer sus fortalezas y debilidades. A continuación se presentan las principales fortalezas y

debilidades que hemos encontrado en la unidad de negocios:

FORTALEZAS

01.- Línea Automática de Conversión:

Actualmente se cuenta con una Línea de Conversión Fabio Perini, la misma que permite fabricar rollos de alta calidad, comparables con productos importados. Posibilita obtener productos de bajo peso y buen diámetro con 50 metros de papel de 90 gramos. Permite la incorporación de estaciones que incrementarán la calidad del producto (v.g. gofrador con nuevo diseño, gofrador punta a punta, impresora flexográfica, etc.) y empaque automático. Posibilita la reducción de costos. Posee disponibilidad de capacidad para crecimiento a futuro. También puede considerarse como una desventaja el bajo porcentaje de utilización actual.

02.- Tamaño de la Unidad de Negocios:

Permite una toma de decisiones rápida y flexible. Existen contactos directos entre la Gerencia y clientes. Cuenta con un reducido número de obreros y empleados. Tiene la posibilidad de actuar sin las limitaciones de rígidas estrategias y políticas de precios. No posee sindicatos ni problemas laborales. Esta característica también puede ser definida como una debilidad que impide mayores economías de escala y repercute en altos costos fijos unitarios.

03.- Gastos de Fabricación y de Operación Reducidos:

Los gastos se reducen por la ausencia de Gerentes Profesionales. Los gastos personales son mínimos por parte de la Familia del Propietario. Ahorro en gastos por condición de empresa familiar y de tamaño reducido.

04.- Empresa Familiar:

Se cuenta con la posibilidad de reinversión de utilidades en el negocio. No se realizan pagos de dividendos a accionistas. Se realizan asignaciones de recursos por venta de activos. La característica de empresa familiar permite un enfoque de resultados a largo plazo y un menor control tributario. Además ésto permitió realizar un cambio de actividad y enfoque hacia la conversión de absorbentes.

05.- Ubicación de las Instalaciones Físicas:

La empresa está ubicada en el principal puerto y centro de consumo del país. Sus instalaciones se encuentran situadas en una zona de alta plusvalía y rápido acceso al centro de la ciudad de Guayaquil. Tienen características de primer orden y se cuenta con 3.000 m² de galpones y amplios patios para maniobra. Se disponen de activos para respaldo y cancelación de pasivos, ya que pueden convertirse y por lo tanto disminuir el nivel de endeudamiento.

06.- Enfoque en Productos de Higiénico Blanco:

Los productos cuentan con una aceptable utilidad sobre ventas, pese a la estructura de costos de la empresa. La línea de productos es la de mayor crecimiento del mercado. El enfoque en productos blancos permite una mejor utilización de los recursos y cupos operativos en las Cartas de Crédito. La manufactura de los productos son valorados por el consumidor quien aprecia la calidad del acabado por la conversión en equipos automáticos. Los precios son relativamente altos debido a que el mercado meta está formado en su mayoría por consumidores de ingreso medio y medio-alto.

07.- Línea de Productos de Consumo Masivo:

La línea de productos es de alta rotación. La ausencia de temporalidad y ciclos de demanda pronunciados permite una recuperación relativamente rápida de ventas. Se cuenta con la posibilidad de comercializar productos de terceros mediante sistemas de

distribución a implementar y con ésto la oportunidad de obtener ingresos financieros. También exige contar con un inventario permanente de materias primas que garantice un continuo abastecimiento del mercado. Se han generado problemas de comercialización luego del desabastecimiento de materias primas.

08.- Financiamiento de Activos Fijos a Largo Plazo:

El financiamiento de activos fijos se lo realiza con préstamos a largo plazo de la CFN y con tasas de interés por debajo de los préstamos comerciales. Los dividendos y amortizaciones se realizan con pagos semestrales. Existen riesgos porque los préstamos son en dólares. Existen altos gastos financieros por cuanto el proyecto fue financiado con poco aporte de recursos propios.

09.- Bajo porcentaje de desperdicios de materias primas:

Se cuenta con un alto rendimiento de materias primas por utilización de línea automática y bobinas de gran tamaño, además de la disponibilidad de tiempo para la recuperación y conversión de bobinas en mal estado. Existen desperdicios en materias primas ocasionado más por problemas en importaciones que por efecto del proceso de conversión.

10.- Relación con Proveedor de Materias Primas de Bajo Costo:

Se tiene una ventaja relativa en la importación de materias primas de calidad aceptable a costos competitivos. Los costos de importación permiten competir con precios y obtener un margen de rentabilidad aceptable pese a la estructura de costos de la empresa. Desde otra perspectiva, esta dependencia también crea riesgos y puede considerarse como debilidad.

DEBILIDADES.-**01.- Estructura de Capital y Altos Gastos Financieros:**

La empresa posee un alto nivel de endeudamiento en moneda extranjera y gastos financieros sobre el volúmen total de ventas. El financiamiento obtenido se encuentra repartido entre muchos Bancos sin tener el poder de negociación para mejores condiciones y tasas. Por otra parte la empresa tiene la disponibilidad de activos improductivos para reducción de endeudamiento y gastos financieros.

02.- Mercadeo, Sistema de Distribución y Políticas de Precios:

Ante la ausencia de un departamento de ventas no existe una correcta estrategia de distribución y precios, por consiguiente se tiene una baja participación de mercado, mala imagen y débil posicionamiento de marca. Muchos canales no son atendidos y no se cuenta con medios de distribución. La política de precios está enfocada a solucionar problemas de liquidez de la empresa. Se depende de una pequeña cartera de clientes. Se tienen altos costos de transporte y el empaque restringe el ingreso a nuevos canales de distribución.

03.- Materias Primas Importadas:

La empresa se enfrenta al problema de dolarización de costos y riesgos por devaluación del sucre. Además se cuentan con riesgos de desabastecimiento por transporte de mercaderías. Se tiene que incurrir en la necesidad de preñar activos para cupos de cartas de crédito. El plazo de 60 días del proveedor actual crea problemas de liquidez y de cancelación oportuna de cartas de crédito.

04.- Estructura Organizacional y Personal No Calificado:

No se cuenta con una estructura organizacional formal. No hay funciones definidas, ni delegación de funciones y responsabilidades. No existen gerentes profesionales ni instalaciones adecuadas para trabajo de personal administrativo. El personal no es

calificado, es escaso y con alta movilidad de funciones dentro de la empresa. El personal de ventas no es capacitado en técnicas de negociación.

05.- Falta de Sistemas de Información:

No existen equipos ni sistemas integrados de cómputo. La planificación de actividades se la realiza sobre supuestos y no sobre datos veraces. Existe una falta de control de inventarios en línea. La contabilidad es manual y los archivos son mal organizados. La documentación es inapropiada y se encuentra en mal estado. Se percibe una mala imagen por falta de organización.

06.- Cultura Organizacional:

Existe una falta de organización y mística de trabajo y el ambiente es de conformismo. No se establecen objetivos individuales de trabajo. Se cuenta con un personal sin iniciativa y compromiso hacia la empresa. El trabajo se desarrolla de una forma no profesional. No existe un adecuado liderazgo del personal. El estilo de dirección es autocrático. Se tiene dificultad de llevar a la acción planes e ideas. Alta rotación de personal nuevo. Falta dinámica en la actividad de todo el personal de la empresa. Las decisiones están concentradas en una sola persona. Los problemas familiares afectan el desempeño del negocio. Los miembros de la familia transmiten pasividad e ineficiencia. Se proyecta esta imagen al medio.

07.- Concentración en una Actividad y Línea de Productos Reducida:

Se tienen riesgos inherentes por la dependencia de una sola actividad. Disponibilidad de pocas marcas de papel higiénico. El empaque de producto es inapropiado. En las primeras etapas del negocio, se tuvieron inconvenientes de cargar todos los gastos fijos de una sola actividad.

08.- Ausencia de Estrategias de Negocios y Enfoque a Corto Plazo:

No existen planes concretos a largo plazo. No se ha realizado hasta la fecha un

proceso de Planeación Estratégica Formal. No se formulan Planes de Mercadeo concretos. Se tienen muchas reservas sobre el futuro de la actividad. Se transmiten muchas inquietudes sobre al negocio al personal. La toma de decisiones es a corto plazo. Existe una visión de supervivencia.

09.- Limitaciones en Cupos para Cartas de Créditos y Capital de Trabajo:

Las limitaciones en capital de trabajo ha ocasionado en varias ocasiones desabastecimiento de inventarios. Existen riesgos por ausencia de inventario permanente de materias primas. Los costos de oportunidad son elevados por la mercadería no vendida en épocas de desabastecimiento y problemas de comercialización. Se requieren en el corto plazo mayores cupos operativos en Cartas de Crédito para permitir un crecimiento de la empresa.

10.- Empaque manual:

El empaque manual restringe la posibilidad de introducir productos en nuevos canales de distribución. Se tiene un mala presentación por el uso de etiqueta de papel. El diseño de empaque es inapropiado. Existen altos costos para el caso del empaque unitario de papel sulfito.

2.5.- COMENTARIOS SOBRE EL POSICIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DENTRO DEL CICLO DE VIDA DEL SECTOR:

Luego de llevar a cabo esta herramienta se concluye que la unidad de negocios se encuentra en una posición sostenible dentro de un sector industrial maduro. Esta industria, en los últimos años, ha tenido un crecimiento similar al consumo per cápita de papel higiénico.

Esto implica que la unidad de negocios debe tomar las siguientes medidas:

- Seleccionar un segmento de mercado o línea de productos más reducida que la de

los competidores.

- Optar por mantener una porción defendible del mercado actual.
- Continuar participando en la industria ante la expectativa de un cambio favorable en el medio ambiente.
- Convertir la participación de mercado o la posición competitiva en mayores rendimientos a través de la generación de productos con nueva marca, aumentar la capacidad productiva o vender patentes.
- Procurar obtener utilidades por encima de los costos totales y no sólo sobre los costos marginales.

CAPITULO 3.-

FASE # 2: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.-

3.1.- ESTRATEGIAS GENERICAS DE LA COMPETENCIA:

Una actividad importante dentro de la formulación de una estrategia es la de tener un conocimiento actualizado de los movimientos que realiza la competencia.

Generalmente las empresas tratan de crear una estrategia competitiva única que les permita mantener una posición dentro del sector donde operan y poder enfrentarse de una mejor manera a las cinco fuerzas competitivas mencionadas anteriormente.

Michael Porter establece que un negocio puede disfrutar de una ventaja competitiva exclusivamente si trabaja sobre cualquiera de las dos estrategias genéricas que él establece como básicas, las cuales son: - liderazgo general en costos, y - diferenciación de producto o servicio.

Estas estrategias genéricas tienen alcance general o particular y son internamente consistentes (que pueden ser usadas una a una o en combinación) para crear una posición defendible a largo plazo.

Además, estas estrategias implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Algunas implicaciones de las estrategias genéricas en estas áreas son:

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS	Inversiones constante de capital y acceso al capital.	Rígido control de costos.
	Habilidad en la ingeniería del proceso.	Reportes de control frecuentes y detallados.
	Supervisión intensa de la mano de obra.	Organización y responsabilidades estructuradas.
	Productos diseñados para facilitar su fabricación.	Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.
DIFERENCIACION	Fuerte habilidad en comercialización.	Fuerte coordinación entre las funciones de I y D, desarrollo del producto y comercialización.
	Fuerte capacidad en la investigación básica.	Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas.
	Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad	Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.
	Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios	

Luego de conocer en que consiste llevar a cabo cada una de las estrategias genéricas, procederemos a continuación a realizar un análisis sobre el accionar de la competencia y nuestra unidad de negocios, para luego ubicarlos en términos de su estrategia competitiva.

Por lo tanto tenemos:

- **GRUPO FAMILIA:** Utiliza una estrategia de diferenciación de producto pero con alcance hacia todo el mercado. Sus marcas de papel higiénico Familia, Más, Confort son comercializadas a través de la venta formal e informal y su principal fortaleza es su capital de trabajo.

- **LA REFORMA:** Su estrategia está basada en un liderazgo en costos, con alcance hacia la totalidad del mercado. Esta empresa está orientada principalmente hacia la generación de un alto volumen de producción, ya que su fortaleza principal es su funcionamiento operativo. En cuanto a su accionar mercadológico, este se torna un poco más sencillo debido a que las marcas de papel higiénico que comercializan se encuentran altamente posicionadas en el mercado, como por ejemplo el caso de TOP.

- **PAPELERA DEL PACIFICO:** Este competidor colombiano ha basado su estrategia en la exclusividad del producto, el cual está dirigido hacia un segmento en particular del mercado. Para ello, esta empresa cuenta con un gran capital de trabajo, el mismo que les permita negociar su producto a través de créditos, y comercializa sus marcas de papel higiénico Sedita, Super Suplex, Orquídea, Sin Marca a través de autoservicios como Supermaxi, Mi Comisariato, TIA, Popular Discount, etc.

El producto que genera esta empresa es de alta calidad, de color blanco y es percibido como un buen producto.

Esta estrategia les ha permitido obtener un buen nivel de rendimiento, a pesar de que su labor de ventas se encuentra restringida por el tipo de canal de distribución que utilizan.

- **PYDACO:** Competidor nacional que utiliza una posición de costos bajos con enfoque hacia un segmento particular del mercado. Su principal fortaleza se encuentra basada en dos aspectos que son: su red de distribución, ya que poseen 13 locales en todo el Ecuador, en ciudades como Lago Agrio, Machala, Santo Domingo, Puerto Baquerizo Moreno, etc., y porque son los distribuidores exclusivos en el Ecuador de los productos EVEREADY. Este último aspecto les ha permitido comercializar en el interior del país sus marcas de papel higiénico

Primavera, Gardenia, Tais, Para Todos, Soft a la par con los principales artículos que posee EVEREADY.

- **PAPELCO:** Esta empresa a través de su unidad de negocios “PAPELES HIGIENICOS” se ha mantenido en el mercado utilizando una estrategia de reducción de costos en la fabricación de papel higiénico, el mismo que está dirigido hacia un segmento particular del mercado. Su principal fortaleza es la comercialización de sus marcas de papel higiénico Nieve, Aurora a través de la venta informal.

Una vez que se ha detallado el accionar de cada participante del mercado se procede a situarlos según la estrategia competitiva que utilizan y su respectivo alcance. La figura # 3.1 presenta esta ubicación:

		VENTAJA ESTRATEGICA	
		Liderazgo General en Costos	Diferenciación de producto
OBJETIVO (Enfoque) ESTRATEGICO	Todo un sector industrial	La Reforma	Grupo Familia
	Sólo a un segmento en particular	Papelco Pydaco	Papelera del Pacífico

ELABORACION: CAMILO PIEDRA SAN MARTIN
FUENTE: INVESTIGACION GERENCIAL

3.2.- DEFINICION DE METAS ESPECIFICAS:

La definición de metas correspondientes para la unidad de negocios se generan tomando en consideración la información obtenida en la fase de diagnóstico, el análisis de las estrategias de la competencia y las metas de orden genérico presentadas en la visión ampliada de la unidad de negocios. Estas últimas son las que sirven de guías para formar el conjunto de metas específicas que la unidad de negocios deberá alcanzar.

Principalmente se especifican las metas de la unidad de negocios para que las acciones que se tomen al llevar a cabo la estrategia innovadora que sea generada, se encuentren enmarcadas dentro de los objetivos que persigue la unidad de negocios y a su vez que ésta tenga la real capacidad para cumplirlas.

A continuación se presentan las metas específicas que se propone la unidad de negocios al implementar la estrategia que se seleccione:

META GENERICA 1: Satisfacer las necesidades del consumidor mediante la innovación y mejoramiento continuo de la calidad en nuestros productos.

METAS ESPECIFICAS:

- Implementar sistemas de producción que permitan garantizar un producto de alta calidad a los consumidores.
- Respaldar las estrategias y programas de satisfacción continua de las necesidades de los consumidores a través de la asignación de recursos económicos suficientes para su ejecución.
- Realizar un sondeo anual de opinión sobre la satisfacción de los consumidores y mejoras al producto.

META GENERICA 2: Lograr un crecimiento a largo plazo con la industria e incrementar nuestra participación en el mercado.

METAS ESPECIFICAS:

- Estructurar una organización de ventas y marketing para atender de una mejor manera las necesidades de los consumidores.
- Incrementar las ventas de papel higiénico en el mercado que opera actualmente.
- Buscar nuevos mercados y formas innovadoras de comercialización.

META GENERICA 3: Incrementar la productividad a través de la capacitación y una continua comunicación entre dueños y trabajadores.

META ESPECIFICAS:

- Mejorar la comunicación entre trabajadores y reforzar la lealtad.
- Otorgar capacitación constante.
- Implementar círculos de calidad.
- Buscar que la relación que se tenga con los canales de distribución sea más de tipo familiar que comercial.

META GENERICA 4: Lograr un retorno total de inversión superior al costo del capital, el mismo que le permita a “PAPELES HIGIENICOS” convertirse en un importante participante de la industria del papel higiénico.

METAS ESPECIFICAS:

- Alcanzar la meta de utilidad financiera a través del precio de venta pre-fijado y una reducción de costos.
- Poner en práctica un control estratégico trimestral del flujo de ventas.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA INNOVADORA.-

Todos los análisis previos hechos hasta ahora, la misión del negocio, el análisis del medio externo para determinar el atractivo de la industria, el escrutinio interno para identificar fortalezas competitivas y la identificación de las estrategias genéricas nos llevan hacia la formulación de la estrategia innovadora.

Una estrategia innovadora se puede definir como un conjunto bien coordinado de políticas exclusivas que apuntan hacia el logro de una ventaja sostenible a largo plazo. Estas políticas deben responder a los cambios deseados en la misión del negocio, abordar adecuadamente las oportunidades y amenazas reveladas por el proceso de análisis del medio externo y reforzar las fortalezas, así como neutralizar las debilidades que el escrutinio interno ha sacado a relucir.

3.3.- PROCESO DE INNOVACION ESTRATEGICA:

Esta etapa es importante en la elaboración de una estrategia innovadora y por ésta razón se hace uso de un conjunto de fuentes generales que proveen argumentos para innovar estratégicamente a la unidad de negocios. Este conjunto de fuentes está conformado por la variedad de productos que la unidad de negocios puede ofrecer, las opiniones de los consumidores dando a conocer sus necesidades insatisfechas y por último la accesibilidad a los canales de distribución en términos de ubicación geográfica y estrategias de comunicación.

- VARIEDAD DE PRODUCTOS:

La variedad de productos que la unidad de negocios ofrece actualmente y puede ofrecer en un futuro es la siguiente:

- * Papel higiénico de una hoja.
- * Papel higiénico con perfume.

- * Papel higiénico de un sólo rollo que reúna la cantidad de metros que se encuentran en doce rollos.
- * Presentación de 2 unidades.
- * Presentación de 4 unidades.
- * Presentación de 6 unidades.
- * Presentación de 10 unidades.
- * Presentación de 12 unidades.
- * Presentación de 18 unidades, bajo una nueva marca y cuyo rollo será más grande.
- * Comercializar el producto con una promoción de ambientadores para el carro.
- * Comercializar el producto con una promoción de fundas de basura.
- * Comercializar el papel higiénico con una gama de productos que pertenezcan a su categoría (productos de aseo, ejemplo: jabones, cloro, detergentes, etc.).
- * Papel higiénico con empaque que tenga colores llamativos (diseño de empaque).
- * Papel higiénico con empaque transparente.
- * Papel higiénico de triple hoja.
- * En las diferentes presentaciones (# de unidades) de papel higiénico, incluir un cupón para sorteos de electrodomésticos.
- * Crear una familia de productos bajo un nombre llamativo y de fácil recordación.

- NECESIDADES DE CONSUMIDORES.-

Esta fuente de innovación estratégica revela las necesidades ocultas que se encuentran entre los consumidores y que generalmente escapan del conocimiento de los gerentes. Para ayudarnos a conocer cuáles son esas necesidades insatisfechas se procedió a realizar dos grupos de enfoque. El primero estuvo conformado por 9 personas de ambos sexos pertenecientes a la clase media, con empleo y cuya edad oscilaba entre los 23 y 35 años. El segundo grupo estuvo conformado por amas de casa, de igual manera pertenecientes a la clase media en número de 8 personas.

La razón por la cual se consideró integrar el primer grupo con las personas que tenían aquellas características fue porque se pretendía conocer las opiniones de usuarios comunes de papel higiénico, cuya decisión de compra podía ser tomada o no por ellos, sobre los atributos más importantes que un papel higiénico debe poseer.

Mientras que en el grupo número dos se deseaba conocer los criterios que tenían las amas de casa sobre varios aspectos como frecuencia de compra, recordación de marca, preferencias sobre la calidad deseada en el papel higiénico, etc., y además porque estas personas sí poseen la capacidad de decisión sobre si comprar o no determinada marca de papel higiénico.

GRUPO DE ENFOQUE #1

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el grupo de enfoque número 1:

Se pidió a los asistentes que enlistaran los atributos más importantes que, según ellos, un papel higiénico debía poseer y luego que los clasificaran de acuerdo a su importancia tomando como referencia una escala del 1 al 5, es decir, del menos importantes al más importante.

FIGURA # 3.2

RESULTADOS DEL GRUPO DE ENFOQUE # 1

	Suavidad	Color	Peso	Olor	Duración	Diseño Emp	Resistencia	Precio	Disponibil	Absorción	Unidades
P1	5	2					4		3	1	
P2	2	3			4			5			1
P3				4	5	1			2	3	
P4		5			4		3	2	1		
P5	5	3		4						1	
P6	5			4				3	2	1	
P7	4	5			2		1	3			
P8	2	5			4		1	3			
P9	4	5			1		2		3		
TOTAL	27	28	0	12	22	1	11	16	11	6	1

ESCALA:

1 SIN IMPORTANCIA
 2 POCA IMPORTANCIA
 3 NEUTRAL
 4 IMPORTANTE
 5 MUY IMPORTANTE

ELABORACION: CAMILO PIEDRA SAN MARTIN
FUENTE: DATOS DE GRUPO DE ENFOQUE # 1

Los resultados más importantes de este grupo de enfoque son la identificación de los 5 atributos que recibieron una mayor ponderación, y que son: el color, la suavidad, la duración, el olor y el precio que una presentación de papel higiénico debe tener.

GRUPO DE ENFOQUE # 2

Con las amas de casa se procedió a mantener una conversación informal, sin un orden establecido, sobre aspectos como preferencia de marca, cualidades que deben tener tanto el papel higiénico como su empaque, frecuencia de compra, etc.

De las opiniones que se vertieron en este grupo de enfoque, se pudieron extraer los resultados siguientes:

- En el grupo existe la percepción de que el producto blanco es más higiénico que el de color, porque según sus conjeturas el de color es dañino.
- La mayoría de las participantes del grupo usan alternativamente el papel higiénico blanco como servilleta y pañuelo.
- Reafirmaron que les gustaría un papel blanco como la nieve ya que el blanco es sinónimo de limpieza, pureza y transparencia.
- Las participantes siempre están a la expectativa de las ofertas que ofrece una marca determinada de papel higiénico blanco, para llevar a cabo a través de la compra su beneficio propio.
- La relación costo-beneficio es tan importante en las actividades comerciales como cualquier otra faceta de la economía, por lo tanto el consumidor sugirió que se les ofrezca un producto con un precio módico, accesible a su poder adquisitivo y que sea de color blanco.
- El Target, por ser tan exigente, requiere de la eficacia en la elaboración del papel higiénico blanco, por lo tanto desea que el producto que se vaya a utilizar esté libre de impurezas.
- Las consumidores consideran que el papel higiénico, por más barato que éste sea, debe poseer calidad. Para las consumidoras lo prioritario al usar un tipo de papel higiénico es su clase o categoría.
- Las consumidoras aspiran con vehemencia un papel que no se deshaga rápidamente con la absorvencia del líquido o el retiro del maquillaje.

- El focus se percató de la preferencia que tienen sobre el papel blanco de doble hoja, pues aseveraron que dura más y resulta más económico.
- Muchos consumidores utilizan el papel higiénico en matrimonios, quinceañeras, bautizos, etc., como adorno o parte de la decoración y el sobrante es utilizado como servilletas.
- El grupo comentó que el papel higiénico debe tener asegurado su empaque para que el producto se encuentre en perfectas condiciones para ser utilizado.
- Ante la propuesta de una presentación de 18 unidades o rollos, las consumidoras respondieron con aceptación.
- Los papeles higiénicos con grabados y perfume son de agrado para el consumidor.
- El interés de las consumidoras por la compra de un nuevo producto estaría influenciada por un anuncio publicitario que destacara la frescura y lo agradable que se sentiría utilizar el papel higiénico.

En el Anexo # 2 se encuentra la transcripción de la conversación que se mantuvo con las amas de casa.

La suma de los resultados obtenidos en los dos grupos de enfoque dieron lugar a la identificación de las siguientes necesidades:

- * Papel higiénico de color blanco.
- * Papel higiénico con alto grado de suavidad.
- * Papel higiénico que tenga una mayor duración que el promedio.
- * Alternativas de precio reflejadas en las diferentes presentaciones (unidades) del producto.
- * Disponibilidad del producto.

- * Papel higiénico de mayor absorción.
- * Papel higiénico dirigido hacia el segmento de niños cuya edad oscile entre los 3 y 7 años.
- * Papel higiénico libre de impurezas.
- * Papel higiénico de doble hoja.

- ACCESIBILIDAD A LOS CANALES DE DISTRIBUCION.-

De acuerdo a las conversaciones mantenidas con el gerente de la Unidad de Negocios de PAPELCO y de acuerdo a investigaciones adicionales realizadas, se ha determinado que la accesibilidad a los canales de distribución puede darse a través de:

- * Estrategias de comunicación canalizadas a través de medios específicos.
- * Continuar con la venta puerta a puerta.
- * Establecer el sistema de comercialización a través de pedidos por teléfono, cuyo pago sería diferido a 15 o 30 días.
- * Colocar vendedores en gasolineras.
- * Distribución en el Mercado Institucional.
- * Implementar el sistema de distribución de papel higiénico a través de la red multinivel de ventas

3.4.- SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS:

Una vez que se han enlistado las diferentes alternativas de estrategias a seguir por parte de la unidad de negocios, se procedió a escoger una mezcla de las alternativas consideradas. El resultado fue el siguiente:

ESTRATEGIA INNOVADORA:

Como resultado se obtuvo la creación de un papel higiénico que reúna las

características deseadas por los consumidores e identificadas en los grupos de enfoque realizados, comercializarlo en un empaque novedoso de 18 unidades y distribuirlo a los consumidores a través de vendedoras que pertenezcan a redes multiniveles de ventas.

Para una mayor facilidad en la comprensión de la estrategia seleccionada, se dará a conocer su definición esencial, la definición de políticas o actividades que servirán para llevarla a cabo y por último la creación de barreras contra la imitación.

3.5.- DEFINICION ESENCIAL DE LA ESTRATEGIA:

Distribuir papel higiénico a través de entregas directas a vendedoras pertenecientes o que hayan pertenecido a la red multinivel de ventas de YANBAL, FOREVER LIVING, AVON, etc., con el propósito de que ellas comercialicen un producto de 18 unidades de papel higiénico dentro de un empaque novedoso, que estará dirigido al segmento de mercado conformado por familias que pertenezcan a los sectores socioeconómicos medio alto, medio típico y medio bajo. Este producto contará con los requerimientos de calidad, suavidad, color, duración y precio que los consumidores exigen. El sistema de entrega se lo realizará cada semana y se introducirá una nueva marca. La comercialización irá acompañada de promociones cada cierto tiempo, las mismas que consistirán en regalos que pertenezcan a la categoría de productos de aseo personal. Se incentivará a las vendedoras a través de la asignación de un atractivo margen de ganancia y el límite del mercado será la ciudad de Guayaquil.

La nueva marca contará con una apariencia física superior lograda mediante la utilización de la línea automática de conversión y el diseño del empaque estará orientado a comunicar y apoyar los beneficios que brinda el producto. Además el papel tendrá un alto grado de resistencia que se logrará a través del control de especificaciones de calidad comunicadas a los proveedores de papel importado y

contará además con perforaciones de fino acabado, también logradas mediante la utilización de la línea automática de conversión.

CAPITULO 4.-

FASE # 3: SISTEMA DE ACTIVIDADES DE VANGUARDIA:

4.1.- DEFINICION DE POLITICAS EXCLUSIVAS:

El objetivo principal de esta estrategia es dar a conocer el producto, su calidad, bondades y por supuesto crear un concepto de marca. Para llevar a cabo aquello, se han diseñado un conjunto de políticas exclusivas, las mismas que cuentan con el apoyo de políticas secundarias.

RECLUTAMIENTO.-

Reclutar vendedoras que tengan formación en técnicas de ventas y que integren redes multiniveles de ventas como por ejemplo YANBAL, FOREVER LIVING, AVON, etc.,

El objetivo que persigue esta política es la de ahorrar costos en preparación y formación del personal de ventas, ya que esa información ha sido proporcionada por sus respectivas empresas con las cuales ellas vienen trabajando. Otro aspecto relevante es que ellas poseen una cartera establecida de clientes, lo cual hace más fácil la comercialización del papel higiénico.

Políticas Secundarias:

- *Se publicarán anuncios en la prensa indicando el perfil y las características que la vendedora debe poseer. De igual manera en el anuncio se tratará de motivar a las candidatas a través de incrementos en sus ingresos y tener la ventaja de comercializar un producto de calidad. El siguiente es un modelo de anuncio:*

SEÑORA este llamado es para usted

- Si tiene una personalidad extrovertida
- Buenas relaciones sociales.
- Pertenece a cualquier red multinivel de ventas.
- Disponibilidad de tiempo
- Deseos de incrementar sus ingresos.

UNASE A NUESTRA EMPRESA QUE FABRICA PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD Y QUE LE OFRECE:

- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Excelentes ingresos.
- ✓ Comercializar un producto de rápida venta.

LA ESPERAMOS: Los días . . . en . . .

- *Establecer contactos personales con las vendedoras.*

Como información adicional sobre el accionar de una red multinivel de ventas, el anexo # 3 presenta una información detallada sobre las características y el alcance que posee este tipo de canal de distribución.

PRODUCCION.-

Producir un papel higiénico que tenga más calidad y número de metros que el promedio de la competencia.

Para tratar de crear un alto concepto de marca, la unidad de negocios ha considerado imperante el hecho de producir un papel higiénico que satisfaga las necesidades ocultas que los consumidores tienen sobre el papel higiénico como es el caso de la resistencia, absorción, color blanco, doble hoja, suavidad, etc., y que a su vez el

número de metros que tenga el papel higiénico resulte mayor que el promedio de la competencia y cuyo peso será de 90 g.

La marca del producto será CIELO, nombre de fácil recordación y que le permite al producto ser percibido como limpio y de alta calidad.

MOTIVACION.-

Crear programas de incentivos de ventas con el objeto de generar interés en las vendedoras y a su vez lograr que permanezcan dentro del sistema. También se tratará de conseguir que la relación entre la unidad de negocios y las vendedoras sea cordial y fraterna.

Políticas Secundarias:

- *Realizar sorteos mensuales de órdenes de compra de artefactos electrodomésticos entre las vendedoras:*

Esta política tiene como objetivo presentar una forma alternativa de motivación, para lo cual la empresa sorteará entre las vendedoras órdenes de compra cada mes para adquirir electrodomésticos. No tendrá costo alguno y podrán participar todas y cada una de las vendedoras que integran la fuerza de ventas de la unidad de negocios. Los tipos de sorteos y sus premios se detallan a continuación:

SORTEO TIPO A: Una orden de compra de electrodomésticos por 2'100.000 sucres.

SORTEO TIPO B: Una orden de compra de electrodomésticos por 1'100.000 sucres.

SORTEO TIPO C: Una orden de compra de electrodomésticos por 550.000 sucres.

- *Entregar un premio en efectivo a la mejor vendedora*

Cada mes se premiará a la vendedora que se haya destacado en su actividad con 425.000 sucres. Este reconocimiento tiene por objeto estimular un mayor número de ventas y ser percibido como un reconocimiento al esfuerzo de la vendedora.

- *Organizar visitas de las vendedoras para que conozcan las instalaciones de PAPELCO e informarles sobre las bondades del papel higiénico que se produce.*

Estas visitas son organizadas con el ánimo de que las vendedoras se puedan familiarizar con la empresa, sus procesos de fabricación, la calidad que se imprime en la generación del producto, etc., y además crear una relación más familiar entre la empresa y las vendedoras.

Una vez seleccionadas las vendedoras, se procederá a realizar una visita a las instalaciones de la empresa con ellas antes que se de inicio a las labores de ventas.

Durante la visita se brindarán refrigerios y un empaque promocional de 18 rollos de papel higiénico a cada una de ellas. Luego se estipularán los días en que se realizarán las primeras entregas de la mercadería a las vendedoras.

PRESENTACION.-

Las vendedoras comercializarán una presentación de 18 unidades o rollos.

Esta será una presentación novedosa para el mercado ya que el máximo número de unidades que se comercializan en conjunto es de 12 rollos. Por ello, se comercializaran 18 rollos de papel higiénico en un empaque de colores llamativos y cuya forma será similar a la de un bolso de mano o una maleta.

PRECIO.-

El producto se lo va a entregar de forma directa en los domicilios de cada vendedora a un precio de 30.000 sucres por cada presentación. Ellas tienen la potestad de vender el producto hasta 35.000 sucres, lo cual les otorga un margen de utilidad de 5.000 sucres, el mismo que es calificado como atractivo en comparación con el promedio del mercado.

DISTRIBUCION.-

El canal de distribución que será utilizado está catalogado como de carácter exclusivo. La mercadería será entregada en número de cinco bultos (30 presentaciones de 18 unidades o rollos) semanalmente a las vendedoras y éstas a su vez los distribuirán a los consumidores. Este sistema facilitará el control de la calidad comercial realizada por el exclusivista.

Mediante el otorgamiento de la distribución exclusiva, se espera que hayan ventas dinámicas y un mayor control sobre las políticas de los intermediarios respecto a los precios, promociones y crédito.

La distribución exclusiva tratará de acrecentar la imagen del producto y permitirá obtener márgenes de alta utilidad.

Este tipo de distribución además ayudará a cumplir la proyección que tiene la unidad de negocios para esta estrategia, que es la de crear un concepto de marca para esta nueva presentación de papel higiénico y poder comercializarla dentro de dos o tres años aproximadamente en los principales autoservicios de la localidad.

COMUNICACION.-

La comunicación del producto se basará principalmente en la venta directa, es decir, en la gestión que realice cada vendedora. Lo que se busca con esta forma de

comunicación es que la vendedora motive y persuada a los consumidores mediante la atención personalizada de sus inquietudes y opiniones.

Con la información que obtenga cada vendedora sobre la experiencia de uso de cada comprador se creará una base de datos, la cual tendrá una función de seguimiento sobre varios aspectos relacionados al consumidor, como por ejemplo su frecuencia de compra, volumen de compra, comentarios, sugerencias, etc., y otros aspectos que se incorporarán a medida que se ponga en marcha la estrategia.

En las primeras semanas de comercialización se incluirá en el empaque una carta firmada por el gerente de la unidad de negocios donde se le agradecerá al consumidor por la compra, en espera de que la experiencia de uso satisfaga sus necesidades.

Por último el empaque que llevará el producto, aparte de proteger el contenido, tratará de cumplir la función de motivación, por lo tanto su diseño será novedoso y llamativo.

4.2.- CREACION DE BARRERAS CONTRA LA IMITACION:

1.- HUMANIZACION DE LA RELACION COMERCIAL.-

Crear un principio de fidelidad de parte de las vendedoras hacia nuestra empresa interesándose ésta última en matizar, con aspectos e intereses humanos, la relación comercial que se tenga con las vendedoras.

Por ello se realizará cada mes una reunión de trabajo con las vendedoras, donde las participantes puedan expresar sus opiniones con respecto al desarrollo del negocio. Este sistema tendrá un manejo similar al de los círculos de calidad.

Adicional a esto, cabe resaltar que la persona que sea designada para supervisar la implementación de la estrategia estará en contacto permanente con las vendedoras, evaluando su desempeño e interesándose por su estado de ánimo.

Lo anteriormente señalado tiene como objeto humanizar la relación comercial que se llegue a tener con las vendedoras, logrando generar, tal como se lo mencionó en el inicio, un estado de fidelidad de las vendedoras hacia nuestra empresa y por lo tanto haciendo más difícil que la competencia pueda entrar con sus productos en este canal de distribución.

2.- REVISION DEL PLAN DE INCENTIVOS.-

Modificar el plan de incentivos semestralmente proporcionándole variedad a los premios que se sortearán. Se alternarán sorteos de electrodomésticos, órdenes de compra en autoservicios, productos para niños, boletos de viaje, artículos deportivos, dinero en efectivo, etc.

3.- PROMESA DE BENEFICIO SOSTENIDA.-

El producto debe cumplir y mantener su promesa de beneficio y no decaer en su calidad, caso contrario se perdería la confianza del consumidor y la fidelidad de las vendedoras.

Además la competencia podría aprovechar esta situación e invadir nuestra canal de distribución.

CAPITULO 5.-

ASPECTO FINANCIERO DE LA ESTRATEGIA:

La implementación de la estrategia innovadora que se ha generado implica que se realicen los siguientes gastos:

5.1.- GASTOS:

5.1.1.- GASTOS POR CONCEPTO DE SUELDOS, SALARIOS Y VARIOS:

FIGURA # 5.1	
GASTOS POR CONCEPTO DE SUELDOS, SALARIOS Y VARIOS	EN SUCRES
SUPERVISOR	1 700 000 (incluidos los beneficios de ley)
ASISTENTE DE SUPERVISOR	900 000 (incluidos los beneficios de ley)
SUMINISTROS DE OFICINA	500 000
1 CHOFER	900 000 (incluidos los beneficios de ley)
1 AYUDANTE DE CHOFER	800 000 (incluidos los beneficios de ley)
COMBUSTIBLE	600 000 (30 000 sucres diarios)
MANTENIMIENTO DE VEHICULO	500 000
COMPRA DE VEHICULO	3 500 000 (\$350 x 10 000)
CAPACITACION A VENDEDORAS	725 000
GASTOS VARIOS	700 000
(A) TOTAL	10 825 000

5.1.2.- GASTOS POR CONCEPTO DEL PLAN DE INCENTIVOS DE VENTAS:

Las vendedoras recibirán un atractivo margen de 5.000 sucres de ganancia por cada venta. Adicional a esto, por un cierto número de bultos comercializados, las vendedoras calificarán a un tipo de sorteo que se realizará cada fin de mes. A

continuación detallamos este sistema:

FIGURA # 5.2		
GASTOS POR CONCEPTO DEL PLAN DE INCENTIVOS DE VENTAS:		
BULTOS	INCENTIVOS	PORCENTAJE DE UBICACIÓN DE VENDEDORES (100%)
0 – 20	margen de ganancia	60 %
21 – 30	margen de ganancia + sorteo tipo C	25 %
31 – 40	margen de ganancia + sorteo tipo B	10 %
41 – +	margen de ganancia + sorteo tipo A	5 %
<p>SORTEO TIPO A: Una orden de compra de electrodomésticos por 2 100 000 sucres SORTEO TIPO B: Una orden de compra de electrodomésticos por 1 100 000 sucres SORTEO TIPO C: Una orden de compra de electrodomésticos por 550 000 sucres</p> <p>PREMIO A LA MEJOR VENDEDORA POR 425 000 sucres</p> <p>(B) TOTAL: 4 175 000 sucres</p>		

Por lo tanto, el total de gastos que implica llevar a cabo la estrategia es de 15'000.000 de sucres (A + B).

5.2.- INGRESOS:

El papel higiénico se lo comercializará en bultos de 6 presentaciones cada uno. El número de vendedoras con que se pretende iniciar el negocio en los primeros meses es de 100.

El objetivo mínimo de ventas que se ha planteado para los primeros meses es el siguiente:

- A cada vendedora se le entregará como mínimo 20 bultos cada mes, es decir, 120 presentaciones de 18 rollos cada una.

Multiplicando estas cantidades por el número de vendedoras (100) con las que se desea dar inicio a las operaciones, tenemos:

20 bultos x 100 vendedoras = 2.000 bultos.

2.000 bultos x 6 presentaciones = 12.000 presentaciones de 18 rollos cada una.

12.000 presentaciones x 30 000 sucres cada una = 360'000.000 de sucres.

Por lo tanto, el objetivo mínimo de ventas apunta hacia obtener ingresos de 360'000.000 de sucres en los primeros meses de implementada la estrategia.

5.3.- ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS:

El estado de pérdidas y ganancias proyectado para lo primeros 24 meses de operación es presentado y detallado en el anexo # 4.

COMENTARIOS:

- El estado de pérdidas y ganancias está expresado en dólares y los ingresos por ventas en sucres están convertidos a dólares con un tipo de cambio de 10.000 sucres.
- El rubro correspondiente al de materias primas presenta una tendencia cíclica. Esto se debe a que el precio de las mismas depende de la oferta de celulosa que exista en el mercado internacional.

5.4.- TASA INTERNA DE RETORNO Y RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION:

- La tasa interna de retorno estimada para este proyecto es de 11.4157%, la cual es mayor al costo de oportunidad del capital que es el 9.91%. Esta tasa que refleja el costo del capital es la tasa pasiva referencial que asignó el Banco Central del Ecuador para las operaciones a plazo realizadas en dólares durante la semana del 31 de Mayo al 4 de Junio de 1999.

El detalle sobre el cálculo de la tasa interna de rendimiento es presentado en el anexo #5.

- La inversión total estaría compuesta por el presupuesto de compra de una computadora y de una camioneta repartidora por \$ 26.500 y el capital de trabajo para la implementación de la estrategia por \$ 25.000.

Sobre el total de \$ 51.500 de inversión propia, y considerando la utilidad neta estimada de \$ 200.929,73 para dos años, se obtendría un rendimiento sobre la inversión semestral del 65%.

CAPITULO 6.-

FASE # 4: CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

6.1.- DEFINICION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO:

Como primer paso para la construcción del cuadro de mando integral de la unidad de negocios, se procedió a determinar los objetivos estratégicos que deberán cumplirse en cada una de las perspectiva del negocio, esto es, la perspectiva financiera, de los clientes, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento.

Para la elaboración de estos objetivos estratégicos se contó con la participación de los directivos de la unidad de negocios y del ejecutor del proyecto.

A continuación se presentan los objetivos que se establecieron:

PERSPECTIVA FINANCIERA.-

Los objetivos de esta perspectiva apuntan hacia la obtención de un crecimiento en las ventas procedentes de la comercialización de papel higiénico, manteniendo niveles de gastos adecuados para el desarrollo de este producto.

- 1.- Expandir la oferta de esta nueva presentación de papel higiénico de 18 unidades.
- 2.- Mejorar la productividad.
- 3.- Desacelerar el incremento de los gastos administrativos.
- 4.- Incrementar los rendimientos sobre la inversión realizada.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE.-

Cada estrategia implica la propuesta de un valor añadido del producto hacia los

consumidores. Para el caso de nuestra estrategia, la propuesta de valor añadido a los consumidores es la siguiente:

- Atributos del Producto:**
- Calidad de la hoja.
 - Doble hoja.
 - Suavidad.
 - Color Blanco (Libre de Impurezas).
 - Perfume.
 - Funcionalidad del Empaque.

Imagen: Producto de Alta Calidad a un precio justo.

Relaciones (Experiencia de Compra).

- Entrega inmediata.
- Trato amable.
- Interés sobre la experiencia de uso.

Por lo tanto, los objetivos que se establecen en esta perspectiva tienen como base esta propuesta.

- 1.- Reflejar la proporción de ventas en términos de unidades en el segmento de mercado seleccionado.
- 2.- Medir el número de nuevos consumidores que la unidades de negocios atrae utilizando la estrategia generada.
- 3.- Medir el número de consumidores con los que la unidad de negocios mantiene relación comercial.
- 4.- Evaluar el nivel de satisfacción de los consumidores para con el producto.

- 5.- Medir la respuesta de los consumidores ante la comunicación de un producto de alto valor y cuyo precio es justo.
- 6.- Combinar los segmentos de mercado seleccionado y no seleccionado con la rentabilidad del cliente.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.-

El proceso interno de PAPELES HIGIENICOS (UEN'S de PAPELCO) se basa en una cadena de valor, la misma que se compone de tres etapas. Para cada una de estas etapas se ha elaborado sus respectivos objetivos:

1.- Proceso de Innovación:

Este proceso consiste en investigar y monitorear las necesidades de los clientes para luego crear productos que satisfagan esas necesidades:

- 1.- Proporcionar información sobre la competencia y el accionar de la unidad de negocios.
- 2.- Medir el rendimiento de la fase de investigación.
- 3.- Medir el tiempo y costo de la fase de investigación.

2.- Proceso Operativo:

Este proceso consiste en producir y entregar a los clientes los productos existentes:

- 1.- Reducir los tiempos de producción.
- 2.- Lograr que la producción se realice correctamente en un solo paso.
- 3.- Unificar los costos totales asociados al lanzamiento de un nuevo producto.

3.- Servicio Post-Venta:

Este servicio consiste en atender y servir al cliente después de la venta o entrega del producto:

- 1.- Medir la velocidad de respuesta a los pedidos.
- 2.- Medir la productividad de la vendedora.
- 3.- Reducir el tiempo que transcurre para cobrar las ventas a crédito.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.-

Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura para que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

- 1.- Conseguir un alto nivel de satisfacción del cliente a través de un empleado satisfecho.
- 2.- Hacer inversiones a largo plazo en los empleados.
- 3.- Conocer el resultado que se ha tenido al incrementar la capacitación de los empleados y mejorar procesos internos.
- 4.- Evaluar la disponibilidad de información.
- 5.- Tener empleados con poder y motivados.
- 6.- Promocionar el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes departamentos.

6.2.- DEFINICION DE LOS INDICADORES:

Como lo hemos mencionado anteriormente, cada perspectiva del negocio cuenta con sus respectivos objetivos estratégicos, los que a su vez cuentan con indicadores que miden el desempeño de la estrategia y por consiguiente la consecución de estos objetivos.

Algunos de estos indicadores son de carácter genérico, a los cuales se les ha adicionado indicadores que se derivan específicamente de la estrategia que se ha seleccionado para la unidad de negocios.

Además los indicadores han sido elaborados de tal manera que comuniquen un pequeño número de amplios temas estratégicos, tales como hacer crecer el negocio, reducir los riesgos o aumentar la productividad.

A continuación se presentan los indicadores que se han determinado:

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO 1 (Crecimiento y diversificación de los ingresos): Expandir la oferta de esta nueva presentación de papel higiénico de 18 unidades.

Indicador 1.1: Tasa de crecimiento de las ventas de papel higiénico.

Indicador 1.2: Porcentaje de ingresos procedentes de la comercialización de esta nueva presentación.

Indicador 1.3: Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes segmentados.

Estos indicadores serán utilizados en un período de dos a tres años.

OBJETIVO 2 Mejorar la Productividad.

Indicador 2.1: % de incremento en los ingresos.

OBJETIVO 3 Desacelerar el incremento de los gastos administrativos.

Indicador 3.1: % de los gastos administrativos que se reflejan en los ingresos totales.

OBJETIVO 4 (Utilización de Activos): Incrementar los rendimientos sobre la inversión realizada.

Indicador 4.1: Rendimiento sobre la Inversión.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVO 1 (Cuota de Mercado): Reflejar la proporción de ventas en términos de unidades vendidas en el segmento de mercado seleccionado.

Indicador 1.1: % de ventas en términos de unidades utilizando el sistema de distribución multi-nivel.

OBJETIVO 2 (Incremento de Clientes): Medir el número de nuevos consumidores que la unidad de negocios atrae utilizando la estrategia generada.

Indicador 2.1: Tasa de incremento de nuevos consumidores.

OBJETIVO 3 (Retención de Clientes): Medir el número de consumidores con los que la unidad de negocios mantiene relación comercial.

Indicador 3.1: Tasa de permanencia de consumidores.

OBJETIVO 4 (Satisfacción del Cliente): **Evaluar el nivel de satisfacción de los consumidores para con el producto.**

Indicador 4.1: Nivel de satisfacción por concepto de calidad del producto.

Indicador 4.2: Nivel de satisfacción por concepto de precio del producto.

Indicador 4.3: Nivel de satisfacción por concepto de sistema de distribución.

Indicador 4.4: Nivel de satisfacción por concepto de duración del producto.

Indicador 4.5: Nivel de satisfacción por concepto de color del producto.

Indicador 4.6: Nivel de satisfacción por concepto de empaque del producto.

Nota: Utilizar escala de satisfacción de 1 a 5 (poco satisfactorio a muy satisfactorio).

OBJETIVO 5 **Medir la respuesta de los consumidores ante la comunicación de un producto de alto valor y cuyo precio es justo.**

Indicador 5.1: Ocasiones en que no se vendió el producto al precio fijado.

OBJETIVO 6 **Combinar los segmentos de mercado seleccionado y no seleccionado con la rentabilidad del cliente.**

Indicador 6.1: % correspondiente a las utilidades que reportan los consumidores que pertenecen al segmento seleccionado, luego de reducir gastos de traslado del producto, gestión de la vendedora y tiempo invertido.

Indicador 6.2: % correspondiente a las utilidades que reportan los consumidores que no pertenecen al segmento objetivo luego de descontar gastos de traslado del producto, gestión de la vendedora y tiempo invertido.

Estos indicadores serán utilizados en un tiempo aproximado de dos años.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Cadena de Valor del Proceso Interno:

Proceso de Innovación:

OBJETIVO 1 (Investigación básica y aplicada): Proporcionar información sobre el mercado y los consumidores objetivo.

Indicador 1.1: Introducción de nuevos productos por parte de la competencia.

Indicador 1.2: Capacidad de la línea de conversión (unidades por hora o día)

Indicador 1.3: Tiempo necesario para desarrollar una nueva generación de productos.

OBJETIVO 2 Medir el rendimiento de la fase de investigación.

Indicador 2.1: Ratio del beneficio antes de impuestos dividido por el costo total de la fase de investigación.

Indicador 2.2: # de unidades vendidas dividido por el número de unidades producidas.

OBJETIVO 3 Medir el tiempo y costo de la fase de investigación.

Indicador 3.1: Tiempo que permanecen las unidades en inventario.

Indicador 3.2: Costo de procesar las unidades de papel higiénico en esta fase.

Indicador 3.3: Cantidad de ocasiones que el diseño del producto debe ser modificado.

Proceso Operativo:**OBJETIVO 1 (Tiempo de duración del proceso):****Reducir los tiempos de producción.****Indicador 1.1 (Justo a tiempo):** Eficacia del ciclo de fabricación (EFC)

$$EFC = \frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo de producción efectiva}}$$

Tiempo de producción Efectiva: Tiempo de Proceso + Tiempo de Inspección + Tiempo de Transporte + Tiempo de Almacenaje.

En una situación ideal el tiempo de producción efectiva sería igual al tiempo de proceso, porque el resto de factores no existirían. Por lo tanto el ratio ECF debería acercarse a 1.

OBJETIVO 2 (Calidad del Proceso): Lograr que la producción se realice correctamente en un solo paso.**Indicador 2.1:** Tasa de Reprocesos.**Indicador 2.2:** % de procesos bajo control estadístico.**Indicador 2.3:** Solicitud o transacción no realizada.**Indicador 2.4:** Ratio de unidades bien producidas en relación al total fabricado.**OBJETIVO 3 (Costo del Proceso): Unificar los costos totales asociados al lanzamiento del nuevo producto.****Indicador 3.1:** % de costos de producción en términos de volumen con relación al costo total del proceso.**Indicador 3.2:** % de costos por concepto de pruebas de MKT.**Indicador 3.3:** % de costos por conceptos de reformulación del producto.

Servicio de Post-Venta:**OBJETIVO 1 Medir la velocidad de respuesta a los pedidos.**

Indicador 1.1: Tiempo que transcurre desde la solicitud del cliente hasta la entrega del producto.

OBJETIVO 2 Medir la productividad de la vendedora.

Indicador 2.1: % de solicitudes del consumidor que logra conseguir una vendedora.

OBJETIVO 3 Reducir el tiempo que transcurre para cobrar las ventas a crédito.

Indicador 3.1: % de ventas a crédito que son cobradas en más de 15 días.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**OBJETIVO 1 (Satisfacción del empleado): Conseguir un alto nivel de satisfacción del cliente a través de un empleado satisfecho.****Indicador 1.1: Índice Global de Satisfacción**

- Participación en las decisiones.
- Se sienten reconocidos (Plan de Incentivos) por haber realizado bien su trabajo.
- Acceso a información suficiente para poder realizar bien su trabajo.
- Se sienten apoyadas por los directivos.
- Están satisfechas, en general, con la empresa.
- Sugerencias al plan de incentivos.

NOTA: Establecer como respuestas sí o no excepto el último indicador.

OBJETIVO 2 (Retención de los empleados): Hacer inversiones a largo plazo en los empleados.

Indicador 2.1: % de rotación de personal clave.

OBJETIVO 3 (Productividad de los empleados): Conocer el resultado que se ha tenido al incrementar la capacitación de los empleados y mejorar procesos internos.

Indicador 3.1: Volumen fabricado dividido por el número de empleados.

Indicador 3.2: Volumen fabricado dividido por el costo de empleados.

OBJETIVO 4 (Capacidad de los sistemas de información): Evaluar la disponibilidad de información.

Indicador 4.1: % de empleados operarios que disponen de acceso a información de los consumidores.

OBJETIVO 5 (Sugerencias que se ponen en práctica): Tener empleados con poder y motivados.

Indicador 5.1: # de sugerencias por empleado.

Indicador 5.2: # de sugerencias puestas en práctica.

OBJETIVO 6 (Actuación de equipo): Promocionar el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes departamentos.

Indicador 6.1: Encuesta Interna:

- Existe apoyo entre departamentos al trabajo actual.
- Se crean oportunidades entre departamentos.

OBJETIVO 7 Medir el desempeño de la vendedora.

Indicador 7.1: Promedio de ventas semanales de la vendedora.

Naturaleza de los indicadores.-

Cada uno de estos indicadores posee una naturaleza de acción, es decir, algunos actúan como indicadores de medida de resultados (efecto) y otros como inductores de actuación de esos indicadores (causa). Esta naturaleza que poseen los indicadores los convierten en complementarios, ya que el uno (causa) no justifica su accionar sin la presencia del otro (efecto). Por lo tanto, se define a continuación la naturaleza de cada indicador:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	
	Indicadores de causa	Indicadores efecto
FINANCIEROS		
F1: Expandir la oferta de la nueva presentación de papel higiénico de 18 rollos.		<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de crecimiento de las ventas de papel higiénico. - Porcentaje de ingresos procedentes de la comercialización de esta nueva presentación.
F2: Mejorar la Productividad		<ul style="list-style-type: none"> - % de incremento en los ingresos.
F3: Desacelerar el incremento de los gastos administrativos		<ul style="list-style-type: none"> - % de los gastos administrativos que se reflejan en los ingresos totales.
F4: Incrementar los Rendimientos sobre la inversión realizada.		<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento sobre la inversión.

CLIENTES		
C1: Reflejar la proporción de ventas en términos de unidades en el segmento de mercado seleccionado	- % de ventas en términos de unidades utilizando el sistema de distribución multi-nivel.	
C2: Medir el número de nuevos consumidores que la unidad de negocios atrae utilizando la estrategia generada		- Tasa de incremento de nuevos consumidores.
C3: Medir el número de consumidores con los que la unidad de negocios mantiene relación comercial.		- Tasa de permanencia de consumidores.
C4: Evaluar el nivel de satisfacción de los consumidores para con el producto	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción por concepto de calidad del producto. - Nivel de satisfacción por concepto de precio del producto. - Nivel de satisfacción por concepto del sistema de distribución multinivel. - Nivel de satisfacción por concepto de duración (doble hoja) del producto. - Nivel de satisfacción por concepto del color blanco del producto. - Nivel de satisfacción por concepto de empaque del producto. - Nivel de satisfacción por concepto de comercializar 18 rollos a 35.000 sucres. 	
C5: Medir la respuesta de los consumidores ante la comunicación de un producto de alto valor y cuyo precio es justo.		- Ocasiones en que no se vendió el producto al precio fijado.

<p>C6: Combinar los segmentos de mercado seleccionado y no seleccionado con la rentabilidad del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - % correspondiente a las utilidades que reportan los consumidores que pertenecen al segmento seleccionado, luego de reducir gastos de traslado del producto, gestión de la vendedora y tiempo invertido. - % correspondiente a las utilidades que reportan los consumidores que no pertenecen al segmento objetivo luego de descontar gastos de traslado del producto, gestión de la vendedora y tiempo invertido. 	
<p>INTERNO</p>		
<p>Proceso de Innovación</p>		
<p>I1: Proporcionar información sobre la competencia y la UEN'S</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción de nuevos productos por parte de la competencia. - Capacidad de la línea de conversión (unidades por hora o día). - Tiempo necesario para desarrollar una nueva generación de productos. 	
<p>I2: Medir el rendimiento de la fase de investigación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio del beneficio antes de impuestos dividido por el costo total de la fase de investigación. - Ratio de unidades bien producidas en relación al total fabricado. 	

<p>I3: Medir el tiempo y costo de la fase de investigación</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo que permanecen las unidades en inventario. - Costo de procesar las unidades de papel higiénico en esta fase (innovación). - Cantidad de ocasiones que el diseño del producto debe ser modificado.
<p>Proceso Operativo</p>		
<p>I4: Reducir los tiempos de producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia del ciclo de fabricación (EFC) <p style="text-align: center;"> $EFC = \frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo de producción efectiva}}$ </p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de procesar las unidades de papel higiénico en esta fase (proceso operativo).
<p>I5: Lograr que la producción se realice correctamente en un solo paso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de Reprocesos. - % de procesos bajo control estadístico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud o transacción no realizada. - # de unidades vendidas dividido por el número de unidades producidas
<p>I6: Unificar los costos totales asociados al lanzamiento del nuevo producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - % de costos de producción en relación al costo total del proceso. - % de costos por concepto de pruebas de MKT. - % de costos por conceptos de reformulación del producto. 	
<p>Servicio de Post-Venta</p>		
<p>I7: Medir la velocidad de respuesta a los pedidos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo que transcurre desde la solicitud del cliente hasta la entrega del producto.

I8: Medir la productividad de la vendedora	- % de solicitudes del consumidor que logra conseguir una vendedora.	
I9: Reducir el tiempo que transcurre para cobrar las ventas a crédito.	- % de ventas a crédito que son cobradas en más de 15 días.	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
A1: Conseguir un alto nivel de satisfacción del cliente a través de un empleado satisfecho		<ul style="list-style-type: none"> - Participación en las decisiones. - Se sienten reconocidas (Plan de Incentivos) por haber realizado bien su trabajo. - Acceso a información suficiente para poder realizar bien su trabajo. - Se sienten apoyadas por los directivos. - Están satisfechos, en general, con la empresa. - Sugerencias al plan de incentivos.
A2: Hacer inversiones a largo plazo en los empleados.	- % de rotación de personal clave.	
A3: Conocer el resultado que se ha tenido al incrementar la capacitación de los empleados y mejorar procesos internos.		<ul style="list-style-type: none"> - Volumen fabricado dividido por el número de empleados. - Volumen fabricado dividido por el costo de empleados.
A4: Evaluar la disponibilidad de información	- % de empleados operarios que disponen de acceso a información de los consumidores.	
A5: Tener empleados con poder y motivados.	<ul style="list-style-type: none"> - # de sugerencias por empleado. - # de sugerencias puestas en práctica. 	

A6: Promocionar el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes departamentos.		<ul style="list-style-type: none"> - Existe apoyo entre departamentos al trabajo actual. - Se crean oportunidades entre departamentos.
A7: Medir el desempeño de la vendedora.	- Promedio de ventas semanales de la vendedora.	

6.3.- DEFINICION DE METAS PARA LOS INDICADORES:

Cada indicador que se ha generado, además de realizar una labor de medición en cuanto al accionar de la estrategia se refiere, debe estar relacionado con una meta específica, la cual servirá como parámetro comparativo entre los resultados que registren los indicadores y los resultados que se determinen en las metas. Por lo tanto, se ha establecido para cada indicador su respectiva meta:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS		META
	Indicadores de causa	Indicadores efecto	
FINANCIEROS			
F1: Expandir la oferta de la nueva presentación de papel higiénico de 18 rollos.		<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de crecimiento de las ventas de papel higiénico. - Porcentaje de ingresos procedentes de la comercialización de esta nueva presentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar las ventas de papel higiénico en un 25% anual. - Lograr que el porcentaje de ventas utilizando el sistema de distribución multi-nivel alcance al logrado por la comercialización informal.

F2: Mejorar la Productividad		- % de incremento en los ingresos.	- Incrementar los ingresos en un 15 o 20 % en el lapso de dos años.
F3: Desacelerar el incremento de los gastos administrativos		- % de los gastos administrativos que se reflejan en los ingresos totales.	- Lograr que los gastos administrativos se mantengan en un porcentaje sumamente inferior al de los gastos por concepto de ventas.
F4: Incrementar los rendimientos sobre la inversión realizada.		- Rendimiento sobre la inversión.	- Alcanzar un Retorno sobre la Inversión (RSI) del 65% semestral.
CLIENTES			
C1: Reflejar la proporción de ventas en términos de unidades en el segmento de mercado seleccionado	- % de ventas en términos de unidades utilizando el sistema de distribución multi-nivel.		- Lograr establecer dentro del mercado este nuevo sistema de distribución.
C2: Medir el número de nuevos consumidores que la unidad de negocios atrae utilizando la estrategia generada		- Tasa de incremento de nuevos consumidores.	- Incrementar el # de nuevos consumidores en un 20% anual por vendedora.
C3: Medir el número de consumidores con los que la unidad de negocios		- Tasa de permanencia de consumidores.	- No perder ni un cliente en el lapso de dos años.

<p>mantiene relación comercial.</p>			
<p>C4: Evaluar el nivel de satisfacción de los consumidores para con el producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción por concepto de calidad del producto. - Nivel de satisfacción por concepto de precio del producto. - Nivel de satisfacción por concepto del sistema de distribución multinivel. - Nivel de satisfacción por concepto de duración (doble hoja) del producto. - Nivel de satisfacción por concepto del color blanco del producto. - Nivel de satisfacción por concepto de empaque del producto. - Nivel de satisfacción por concepto de comercializar 18 rollos a 35.000 sucres. 		<ul style="list-style-type: none"> - Generar fidelidad en el consumidor
<p>C5: Medir la respuesta de los consumidores ante la comunicación de un producto de alto valor y cuyo precio es justo</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Ocasiones en que no se vendió el producto al precio fijado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr que tan sólo un 0.5% del total de la mercadería que cada vendedora comercializa, sea vendido a un precio inferior al fijado.

<p>C6: Combinar los segmentos de mercado seleccionado y no seleccionado con la rentabilidad del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - % correspondiente a las utilidades que reportan los consumidores que pertenecen al segmento seleccionado, luego de reducir gastos de traslado del producto, gestión de la vendedora y tiempo invertido. - % correspondiente a las utilidades que reportan los consumidores que no pertenecen al segmento objetivo luego de descontar gastos de traslado del producto, gestión de la vendedora y tiempo invertido. 		<ul style="list-style-type: none"> - Lograr retener al cliente rentable y transformar al no rentable. - Viabilizar el ingreso de un nuevo consumidor si es rentable y eliminar al que no lo es.
<p>INTERNO</p>			
<p>Proceso de Innovación</p>			
<p>II: Proporcionar información sobre la competencia y la UEN'S</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción de nuevos productos por parte de la competencia. - Capacidad de la línea de conversión (unidades por hora o día). - Tiempo necesario para desarrollar una nueva generación de 		<ul style="list-style-type: none"> - Obtener información anticipada de los movimientos de la competencia. - Mantener la capacidad de la línea de conversión. - Minimizar el proceso de generación de nuevos productos

	productos.		en un 50% con relación al promedio utilizado anteriormente (90 días).
I2: Medir el rendimiento de la fase de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio del beneficio antes de impuestos dividido por el costo total de la fase de investigación. - Ratio de unidades bien producidas en relación al total fabricado. 		<ul style="list-style-type: none"> - Reducir en lo posible el costo de la fase de investigación. - Incrementar el ratio de unidades bien producidas hasta un 100% dentro de dos años.
I3: Medir el tiempo y costo de la fase de investigación		<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo que permanecen las unidades en inventario. - Costo de procesar las unidades de papel higiénico en esta fase (innovación). - Cantidad de ocasiones que el diseño del producto debe ser modificado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener tiempos 0 en permanencia de existencias dentro de 5 años. - Reducir los costos de procesamiento de unidades de papel higiénico en la fase de innovación en un 50% por cada proyecto. - Crear una memoria de los modelos o diseños de papel higiénico indicando el tiempo y razones para su modificación.

Proceso Operativo			
I4: Reducir los tiempos de producción	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia del ciclo de fabricación (EFC) <p>EFC = Tiempo de proceso / Tiempo de producción efectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de procesar las unidades de papel higiénico en esta fase (proceso operativo). 	<ul style="list-style-type: none"> - EFC: Obtener un proceso ideal de flujo de producción donde el tiempo de producción efectiva de una unidad de papel higiénico sea igual al tiempo de proceso y por lo tanto lograr que el ECF se acerque a 1.
I5: Lograr que la producción se realice correctamente en un solo paso	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de Reprocesos. - % de procesos bajo control estadístico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud o transacción no realizada. - # de unidades vendidas dividido por el número de unidades producidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Producir correctamente con una tasa de error aproximada al 0.2%.
I6: Unificar los costos totales asociados al lanzamiento del nuevo producto	<ul style="list-style-type: none"> - % de costos de producción en relación al costo total del proceso. - % de costos por concepto de pruebas de MKT. - % de costos por conceptos de reformulación del producto. 		<ul style="list-style-type: none"> - Reducir los costos de producción en un 5% anual. - Reducir los costos de pruebas de marketing en un 5%. - Reducir los costos de reformulación de producto a una tasa del 0% en dos años.

Servicio de Post-Venta			
I7: Medir la velocidad de respuesta a los pedidos.		<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo que transcurre desde la solicitud del cliente hasta la entrega del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir los tiempos de espera en la entrega de mercadería a 24 horas en el lapso de tres años.
I8: Medir la productividad de la vendedora	<ul style="list-style-type: none"> - % de solicitudes del consumidor que logra conseguir una vendedora. 		<ul style="list-style-type: none"> - Obtener un incremento de las solicitudes de compra o demanda que logra una vendedora en un 5% mensual.
I9: Reducir el tiempo que transcurre para cobrar las ventas a crédito.	<ul style="list-style-type: none"> - % de ventas a crédito que son cobradas en más de 15 días. 		<ul style="list-style-type: none"> - Tener una cartera vencida por vendedora que promedie el 1% mensual
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
A1: Conseguir un alto nivel de satisfacción del cliente a través de un empleado satisfecho		<ul style="list-style-type: none"> - Participación en las decisiones. - Se sienten reconocidas (Plan de Incentivos) por haber realizado bien su trabajo. - Acceso a información suficiente para poder realizar bien su trabajo. - Se sienten apoyadas por los directivos. - Están satisfechos, en general, con la empresa. - Sugerencias al 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener vendedoras proactivas.

		plan de incentivos.	
A2: Hacer inversiones a largo plazo en los empleados.	- % de rotación de personal clave.		- Conservar el personal estratégico con el que se trabajará en el largo plazo.
A3: Conocer el resultado que se ha tenido al incrementar la capacitación de los empleados y mejorar procesos internos.		- Volumen fabricado dividido por el número de empleados. - Volumen fabricado dividido por el costo de empleados.	- Maximizar la producción reduciendo personal operativo no calificado en un 50 % dentro de dos años.
A4: Evaluar la disponibilidad de información	- % de empleados operarios que disponen de acceso a información de los consumidores.		- Obtener empleados operativos proactivos.
A5: Tener empleados con poder y motivados.	- # de sugerencias por empleado. - # de sugerencias puestas en práctica.		- Lograr que todos y cada uno de los empleados realicen al menos una sugerencia cada 6 meses. - Poner en práctica al menos un 5% de las sugerencias presentadas por los operarios a partir del segundo año. -
A6: Promocionar el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes departamentos.		- Existe apoyo entre departamentos al trabajo actual. - Se crean oportunidades entre departamentos.	- Lograr la creación de proyectos en conjunto con los demás departamentos a partir del segundo año.

<p>A7: Medir el desempeño de la vendedora.</p>	<p>- Promedio de ventas semanales de la vendedora.</p>		<p>- Lograr que cada vendedora alcance un promedio mínimo de ventas semanales de 120 presentaciones de 18 rollos cada una.</p>
--	--	--	--

6.4.- RELACIONES CAUSA - EFECTO.-

Un cuadro de mando integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocios a través de una secuencia de relaciones causa-efecto.

El sistema de indicadores que se han generado busca que las relaciones entre los objetivos e indicadores en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Además identifica y hace explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada indicador seleccionado para el cuadro de mando integral es un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto, que comunica el significado de la estrategia de la unidad de negocios.

Por lo tanto, procedemos a presentar el diagrama causa-efecto que relata esquemáticamente el accionar de la estrategia innovadora que se generó.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	
	Indicadores de causa	Indicadores efecto
FINANCIEROS		
F1: Expandir la oferta de la nueva presentación de papel higiénico de 18 rollos.		<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de crecimiento de las ventas de papel higiénico. IC1/IC2 - Porcentaje de ingresos procedentes de la comercialización de esta nueva presentación. IC1/IC16/IC11/IC17/IC22
F2: Mejorar la Productividad		<ul style="list-style-type: none"> - % de incremento en los ingresos. IC1/IC3/IC11
F3: Desacelerar el incremento de los gastos administrativos		<ul style="list-style-type: none"> - % de los gastos administrativos que se reflejan en los ingresos totales. IC18
F4: Incrementar los rendimientos sobre la inversión realizada.		<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento sobre la inversión. IC8
CLIENTES		
C1: Reflejar la proporción de ventas en términos de unidades en el segmento de mercado seleccionado	<ul style="list-style-type: none"> - % de ventas en términos de unidades utilizando el sistema de distribución multi-nivel. IC1 	
C2: Medir el número de nuevos consumidores que la unidad de negocios atrae utilizando la estrategia generada		<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de incremento de nuevos consumidores. IC1/IC4

<p>C3: Medir el número de consumidores con los que la unidad de negocios mantiene relación comercial.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de permanencia de consumidores. IC2/IC19
<p>C4: Evaluar el nivel de satisfacción de los consumidores para con el producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción por concepto de calidad del producto. - Nivel de satisfacción por concepto de precio del producto. - Nivel de satisfacción por concepto del sistema de distribución multinivel. - Nivel de satisfacción por concepto de duración (doble hoja) del producto. - Nivel de satisfacción por concepto del color blanco del producto. - Nivel de satisfacción por concepto de empaque del producto. - Nivel de satisfacción por concepto de comercializar 18 rollos a 35.000 sucres. IC2. 	
<p>C5: Medir la respuesta de los consumidores ante la comunicación de un producto de alto valor y cuyo precio es justo</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Ocasiones en que no se vendió el producto al precio fijado. IC5
<p>C6: Combinar los segmentos de mercado seleccionado y no seleccionado con la rentabilidad del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - % correspondiente a las utilidades que reportan los consumidores que pertenecen al segmento seleccionado, luego de reducir gastos de traslado del producto, gestión de la vendedora y tiempo invertido. IC3 - % correspondiente a las utilidades que reportan los consumidores que no pertenecen al segmento 	

	objetivo luego de descontar gastos de traslado del producto, gestión de la vendedora y tiempo invertido. IC4	
INTERNO		
Proceso de Innovación		
I1: Proporcionar información sobre la competencia y la UEN'S	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción de nuevos productos por parte de la competencia. IC5 - Capacidad de la línea de conversión (unidades por hora o día). IC6 - Tiempo necesario para desarrollar una nueva generación de productos. IC7 	
I2: Medir el rendimiento de La fase de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio del beneficio antes de impuestos dividido por el costo total de la fase de investigación. IC8 - Ratio de unidades bien producidas con relación al total fabricado. IC9 	
I3: Medir el tiempo y costo de la fase de investigación		<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo que permanecen las unidades en inventario. IC10 - Costo de procesar las unidades de papel higiénico en esta fase (innovación). IC7 - Cantidad de ocasiones que el diseño del producto debe ser modificado. IC11/IC12

Proceso Operativo		
I4: Reducir los tiempos de producción	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia del ciclo de fabricación (EFC) <p>EFC = $\frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo de producción efectiva}}$. IC10</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de procesar las unidades de papel higiénico en esta fase (proceso operativo). IC13/IC14/IC15
I5: Lograr que la producción se realice correctamente en un solo paso	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de Reprocesos. IC11 - % de procesos bajo control estadístico. IC12 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud o transacción no realizada. IC6 - # de unidades vendidas dividido por el número de unidades producidas IC9/IC12
I6: Unificar los costos totales asociados al lanzamiento del nuevo producto	<ul style="list-style-type: none"> - % de costos de producción con relación al costo total del proceso. IC13 - % de costos por concepto de pruebas de MKT. IC14 - % de costos por conceptos de reformulación del producto. IC15 	
Servicio de Post-Venta		
I7: Medir la velocidad de respuesta a los pedidos.		<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo que transcurre desde la solicitud del cliente hasta la entrega del producto. IC10
I8: Medir la productividad de la vendedora	<ul style="list-style-type: none"> - % de solicitudes del consumidor que logra conseguir una vendedora. IC16 	
I9: Reducir el tiempo que transcurre para cobrar las ventas a crédito.	<ul style="list-style-type: none"> - % de ventas a crédito que son cobradas en más de 15 días. IC17 	

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
A1: Conseguir un alto nivel de satisfacción del cliente a través de un empleado satisfecho		<ul style="list-style-type: none"> - Participación en las decisiones. - Se sienten reconocidas (Plan de Incentivos) por haber realizado bien su trabajo. - Acceso a información suficiente para poder realizar bien su trabajo. - Se sienten apoyadas por los directivos. - Están satisfechos, en general, con la empresa. - Sugerencias al plan de incentivos. IC18
A2: Hacer inversiones a largo plazo en los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> - % de rotación de personal clave. IC18 	
A3: Conocer el resultado que se ha tenido al incrementar la capacitación de los empleados y mejorar procesos internos.		<ul style="list-style-type: none"> - Volumen fabricado dividido por el número de empleados. IC6 - Volumen fabricado dividido por el costo de empleados. IC6
A4: Evaluar la disponibilidad de información	<ul style="list-style-type: none"> - % de empleados operarios que disponen de acceso a información de los consumidores. IC19 	
A5: Tener empleados con poder y motivados.	<ul style="list-style-type: none"> - # de sugerencias por empleado. IC20 - # de sugerencias puestas en práctica. IC21 	
A6: Promocionar el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes departamentos.		<ul style="list-style-type: none"> - Existe apoyo entre departamentos al trabajo actual. IC5/IC20/IC21 - Se crean

		oportunidades entre departamentos. IC5/IC20/IC21
A7: Medir el desempeño de la vendedora.	- Promedio de ventas semanales de la vendedora. IC22.	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

- 1.- El análisis del ambiente externo de la unidad de negocios reveló que la industria del papel higiénico tiende a convertirse en altamente atractiva. Pero esta tendencia no se está presentando por algún incremento previsto en el consumo per-cápita, sino porque el sector se muestra propicio para innovar tanto los productos como la forma de comercializar los mismos y adaptar de esta manera las estrategias a las circunstancias económicas que vivirá nuestro país.
- 2.- Los indicadores financieros revelan que la obtención de utilidades atractivas es viable ya que la tasa interna de retorno (11.4157%) supera el costo de oportunidad del capital invertido (9.91%), y además se cuenta con un rendimiento del 65 % sobre la inversión.
- 3.- En la parte económica también se registran beneficios tales como la creación de activos tangibles (carro repartidor, computadora, etc.), intangibles (la estrategia como concepto, fidelidad de las vendedoras, etc.) y plazas de empleo.
- 4.- Adicionalmente a la generación de una estrategia innovadora, en este proyecto se ha utilizado una herramienta de medición llamada Cuadro de Mando Integral, la cual tendrá como objetivo monitorear los alcances y resultados de la estrategia desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. Cabe resaltar que esta herramienta de medición, a largo plazo, tiende a convertirse en un programa de gestión, lo cual le permitirá a la Unidad de Negocios dinamizar y actualizar los indicadores que miden el desempeño de la estrategia e inclusive modificar aspectos de la misma.
- 5.- El Modelo utilizado en este proyecto, y por consiguiente las herramientas de análisis que éste contiene, no están diseñados exclusivamente para la industria del papel higiénico, sino que su aplicabilidad es factible también para cualquier

industria que desee crear una estrategia de negocios bajo la perspectiva propia de su sector.

- 6.- La estrategia competitiva que se ha generado en este proyecto, comercializar papel higiénico a través del sistema multinivel de ventas, puede ser aplicado a productos que pertenezcan o no a su categoría, como por ejemplo, electrodomésticos, libros, medicinas (el caso de FOREVER LIVING), joyas (Rommanell). Este sistema de comercialización ha funcionado inclusive con productos de plástico como es el caso de la marca TUPPERWARE en Estados Unidos, que utiliza el sistema de distribución multinivel para vender artículos como recipientes para cocina, vasos térmicos, jarras, etc.
- 7.- La estrategia innovadora generada en este proyecto se presenta como una alternativa válida para el accionar competitivo de los fabricantes nacionales de Papel Higiénico, ya que éstos difícilmente podrán invertir grandes sumas de dinero tal como lo hacen las compañías multinacionales, quienes están dispuestas inclusive a perder dinero en sus primeros años de operación con el objetivo de conseguir la totalidad del mercado.
- 8.- Las constantes fluctuaciones del tipo de cambio han provocado que se cambien en más de una ocasión diversos aspectos financieros relacionados con la elaboración del proyecto tales como: plan de incentivos para las vendedoras, gastos administrativos, la proyección del estado de pérdidas y ganancias, etc. Por lo tanto espero por el bien del país, de sus ciudadanos y de la implementación de la estrategia, que el gobierno diriga sus esfuerzos hacia una política de crecimiento y estabilización.

ANEXO # 1

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO A NIVEL DEL NEGOCIO BASADO EN EL MÉTODO DE LOS FACTORES EXTERNOS.

En la fase 1 de diagnóstico, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de PORTER para identificar el grado de atractividad de la industria y además para conocer las oportunidades y amenazas que presentaba la misma.

Esta otra metodología que hemos utilizado se basa en la identificación de aquellos factores externos considerados críticos por ser los determinantes centrales del atractivo de una industria, en opinión de los ejecutivos más importantes del negocio. Aunque esta metodología podría parecer excesivamente subjetiva y dependiente del buen juicio de los ejecutivos involucrados, tiene la ventaja de comprometerlos en una seria reflexión para identificar los temas que, ellos consideran, son los más fundamentales y críticos, y las apreciaciones que tienen de sus tendencias futuras.

Se requiere que los ejecutivos se empeñen en un ejercicio total para investigar en profundidad la identificación de aquellos problemas que se estima son verdaderamente significativos y concentren posteriormente sus esfuerzos en la evaluación de su influencia sobre el atractivo de la industria.

Esta metodología sirve también como un recurso eficaz de comunicación entre los ejecutivos superiores, lo cual genera un amplio consenso entre ellos, a la vez que lleva a un enriquecimiento colectivo de su comprensión del negocio. Al mismo tiempo, impide cualquier tratamiento mecanicista de esta pregunta estratégica fundamental.

Los pasos que se consideraron para realizar el análisis externo de la unidad de negocios según esta metodología son los siguientes:

- 1.- Identificar los factores externos críticos que producen un impacto sobre el atractivo de la industria en la cual se encuentra el negocio.
- 2.- Evaluar el grado de atractividad de cada uno de estos factores, tanto en el presente como en proyecciones futuras, que lleven hacia la determinación de un perfil de la industria como el que se presenta en la figura A1.

FIGURA A1.- VISTAZO AL MEDIO AMBIENTE PARA PAPELES HIGIENICOS (UEN'S DE PAPELCO)					
FACTORES	AI	MI	N	MA	AA
* ECONOMICOS					
Ambiente Económico		X		0	
Recursos Humanos			X 0		
Inflación		X		0	
Protección de la Industria		X	0		
Tasa de interés para préstamos	X			0	
Apoyo Gubernamental			X	0	
Tipo de cambio		X		0	
Políticas impositivas			X 0		
Disponibilidad de materia prima		X	0		
Nivel de salarios				X 0	
Oferta de trabajadores				X 0	
Legislación y Regulaciones		X		0	

* MERCADO					
Volumen de mercado		X		0	
Crecimiento de mercado	X			0	
Sensibilidad a variaciones de precio		X	0		
Grado de competencia	X	0			
Porción de mercado		X	0		
Diferenciación de producto		0	X		
Utilidad de la industria		X		0	
Tamaño de mercado		X		0	
Barreras para salir			X 0		
Barreras para entrar		X		0	
Capacidad de compra		X		0	
Grado de concentración			X 0		
Grado de integración			X 0		
Capacidad de sustitutos			X 0		
Capacidad de utilización		X	0		
* TECNOLOGICOS					
Requerimientos de calidad en papel higiénico			X	0	
Procesos de calidad en la elaboración de P.H.			X	0	
Productividad			X	0	
Patentes		X		0	
* SOCIALES					
Impactos ecológicos			X 0		
Etica de trabajo			X 0		
Protección al consumidor			0	X	
Cambios demográficos				X 0	
Grado de sindicatos				X 0	
<p>AI: Altamente Inatractivo (1) MI: Medianamente Inatractivo (2) N: Neutral (3) MA: Medianamente Atractivo (4) AA: Altamente Atractivo (5)</p>					
<p>HOY : X FUTURO: 0</p> <p>ELABORACION: CAMILO PIEDRA SAN MARTIN FUENTE: UNIDAD DE NEGOCIOS DE PAPELCO Y OTRAS EMPRESAS</p>					

3.- La figura A2 presenta un resumen de la evaluación total del atractivo de la industria.

FIGURA A2.- AVALUO PARCIAL DE LA ACTRACTIVIDAD DEL MEDIO AMBIENTE INDUSTRIAL				
FACTORES	TIEMPO	PA	MA	AA
		0 – 1.6	1.61 – 3.32	3.33 – 4.98
Económicos	Hoy (x)		2.5	
Económicos	Futuro (0)			3.66
Mercado	Hoy		2.2	
Mercado	Futuro		3.26	
Tecnológicos	Hoy		2.75	
Tecnológicos	Futuro			4
Sociales	Hoy			3.6
Sociales	Futuro			3.4
OVERALL ASSESSMENT				
		PA	MA	AA
Escala		0 – 1.6	1.61 – 3.32	3.33 – 4.98
HOY			2.5	
FUTURO				3.5
ELABORACION: CAMILO PIEDRA SAN MARTIN				
FUENTE: UNIDAD DE NEGOCIOS DE PAPELCO Y OTRAS EMPRESAS				

En realidad cualquiera de estos métodos sirve para realizar un análisis pormenorizado del grado de atractividad que posee una industria. Para este proyecto he decidido utilizarlos como herramientas complementarias.

ANEXO # 2.-**Locutor # 1 (Investigador):**

“Vamos a hablar sobre papel higiénico; yo creo que ustedes van a ser las que pongan el tema. ¿Qué es que llama la atención?. ¿Por qué lo compran?. ¿La cantidad de papel qué ustedes compran?. Que el papel blanco, no tiene el mismo proceso que el papel de color. Ustedes deben opinar sobre el producto”.

Locutor # 2 (Participantes):

“Confort es bién bonito”. “Recuerdo que cuando era pequeña, el apel higiénico de color, era utilizado para adornos, y que luego se lo utilizaba para uso personal.”. “Cuando uno está con gripe se lo utiliza como pañuelo, como adorno”.

Locutor # 1: ¿Quiénes hacen la compra?. ¿No todas tienen el tiempo de comprar generalmente?. ¿Ustedes van directamente a la percha, agarran y compran?. ¿Yo he captado que les gusta el blanco, porque no tiene colorantes!. ¿Por qué tienen la idea de que el colorante no está bién?. Hablemos un poco más sobre el tema”.

Locutor # 2: “No se diferencia entre el rosado y el lila”. “El blanco es más higiénico”. “No me gusta el rosado, no me gusta el lila; me gusta el blanco”.

Locutor # 1: “¿Ustedes han visto una variable, especialmente en el tono!”

Locutor # 2: “Yo prefiero el blanco”. “Pero aparte de ser blanco se les nota algunas pelusas”. “El papel higiénico debe ser una caricia, para el bienestar del consumidor”. “Hay papeles que no son totalmente blancos, sino como plomos”.

Locutor # 1: “¿Cómo es esto de que tiene colorantes?”.

Locutor # 2: Todas en coro: “el blanco, blanco es el Confort”.

Locutor # 1: “¿Ustedes lo ubican por marca o por color?”.

Locutor # 2: “A mi me gusta preferentemente que sea blanco”. “Por ejemplo, mando a comprar blanco y me traen cualquier blanco”.

Locutor # 1: “¿Los hombres tienen la tendencia a comprar cualquier papel higiénico?”.

Locutor # 2: “No, yo no creo”. Otras dicen: “Los económicos”. “Los más baratos, claro”.

Locutor # 1: “Todas están de acuerdo en que el hombre comprar mal el papel. En la compra ustedes se han dado cuenta de que hay variaciones en los papeles y preferencias en ustedes, en preferir los de una hoja, de dos hojas y el tono del papel. Si el papel higiénico de una hoja dura más o dura menos”.

Locutor # 2: “Mentira, yo he hecho prueba de eso, de que el papel higiénico de doble hoja dura más que el de una”. “A mi me gusta de doble hoja, porque si compro de una sola hoja, gasto más”.

Locutor # 1: “¿Parece que hay una mayor importancia frente al papel de doble hoja?”.

Locutor # 2: “¡ Sí!”. “A mi me gusta el de doble hoja”.

Locutor # 1: “¡ Miren que hay cinco personas en éste grupo que les interesa el papel de doble hoja ¡. ¿Han visto papeles que tengan grabaciones?”.

Locutor # 2: “¡ Qué!. ¿Cómo adorno?”.

Locutor # 1: “¡ Sí!. ¿Qué opinan?”.

Locutor # 2: “¡ Sí!, me gusta, incluso algunos vienen perfumados”.

Locutor # 1: “Algunas dicen que les molesta a la piel, ¿ustedes tienen algún inconveniente?”.

Locutor # 2: “¡ No!, lo importante es la suavidad”. “Yo más compro Confort porque es suave”.

Locutor # 1: “¿ Ustedes, qué ponderan: el tamaño o la dimensión del papel?”.

Locutor # 2: “Yo compro el mediano”. “Yo veo el grosor”.

Locutor # 1: “No tanto es la percepción de un rollo con altura o los metros. Para ustedes no han influido el número de metros. ¡ Ustedes ni comparan la marca!”.

Locutor # 2: “¡ Sí! en conjunto”.

Locutor # 1: “¡ Bien! nos han nombrado algunas marcas de papel higiénico; recordemos algunas: Confort, Klinex, Mas, Sutil, algunas no se acuerdan del nombre, pero que sí lo han visto en perchas”.

Locutor # 2: “¡ No! yo he ido al comisariato y no me he fijado en eso”.

Locutor # 1: “¿ Hay alguno en especial que utilicen?”.

Locutor # 2: “¡ Sí! Top”.

Locutor # 1: “En cuanto a preferencia, ¿ se les ocurre alguno en especial?”.

Locutor # 2: “¡ Sí! Confort”.

Locutor # 1: “¿ Ustedes le podrían poner marca a un papel higiénico?”.

Locutor # 2: “Yo lo llamaría papel higiénico Angel, porque es algo sublime. Ja!, Ja!”.

Locutor # 1: “¿De los que están actualmente, cuáles son los nombres que más les gusta?”.

Locutor # 2: “Nacional”. “Confort”. “Sutil”.

Locutor # 1: “En cuanto al empaque, ¿los papeles en cuántas unidades los compran?”.

Locutor # 2: “Yo compro de 4 unidades”. “Yo compro de mínimo 4 y de máximo 12”.

Locutor # 1: “¿Alguna vez han comprado ofertas grandes?”.

Locutor # 2: “Pues sí, para la oficina”. “En la bahía siempre me recomiendan porque dicen que el papel es más económico”. “Yo he tenido el hábito de comprar así”. “Por lo regular se compra para viaje”.

Locutor #1: “Esas compras que han hecho o que han visto, ¿cómo vienen, en paquetes?”.

Locutor # 2: “¡ Sí, claro que sí!”.

Locutor # 1: “¿Cuántos rollos vienen en el paquete?”.

Locutor # 2: “De 12 unidades”. “Cuando se compra 1 unidad, siempre viene sin envoltura”.

Locutor # 1: “¿Cómo quieren ustedes que venga el papel, individual o empacado?”.

Locutor # 2: “El papel individual es más fácil de abrir”. “Quisiera que viniera con envoltura de plástico”.

Locutor # 1: “En cuánto a la envoltura de rollo, ustedes creen que ¿comprarían si fuése más económico o si fuése de 18 unidades?”.

Locutor # 2: “Así sea de otra marca sí”. “Yo siempre estoy mirando las ofertas”.

Locutor # 1: “¿Ustedes desearían un tipo de papel que se pueda romper?”.

Locutor # 2: “Sí”. “Que el lugar para romper esté señalado”. “No quisiera un papel que al romperlo se destruya”.

Locutor # 1: “¿Qué experiencia han tenido con marcas de papel higiénico?”.

Locutor # 2: “Confort tiene situadas las líneas para romper”. Coinciden la mayoría de las participantes.

Locutor # 1: “¿Qué usos le dan al papel?”.

Locutor # 2: “Para secarse las manos”. “Para secarse los brazos”. “Para sacarse el maquillaje”. “Para la nariz”. “Pero si yo me secara la piel mojada con el papel, el papel se deshace”, acota una de ellas.

Locutor # 1: “Claro, si el papel se deshace, va a ser más difícil secarse la cara. En cuanto a lo que es la decisión de compra y en cuanto a lo que es más barato, ¿qué problema les acarrea?”.

Locutor # 2: “Top es más económico”. “Sutil también es más económico”.

Locutor # 1: “¿Si varía el precio, igual seguirían con la decisión de compra?”.

Locutor # 2: “Confort subió de precio, pero igual se lo consume”. “Yo igual, Flor y Confort consumo”.

Locutor # 1: “¿Ustedes se dan cuenta que las cosas que valen menos tienen otras

implicaciones!”.

Locutor # 2: “Sí, claro, por ejemplo como toallas para la cocina”.

Locutor # 1: “¿Cómo son los hábitos en cuanto a lo privado?”.

Locutor # 2: “En mi trabajo yo consumo el papel higiénico y en los demás escritorios se les coloca uno a cada uno”. “Yo personalmente coloco un pedazo de papel en la cartera”.

Locutor # 1: “En cuanto a la influencia femenina, ¿el papel ayuda en caso de emergencia utilizándola como toalla sanitaria?”.

Locutor # 2: “En momentos en que a una le ha tocado menstruar, se ha visto en la obligación de utilizar el papel como toalla sanitaria”. “Lo hemos utilizado también para limpiar algo como zapatos, mesas, etc.”.

Locutor # 1: “¿Ustedes han tenido que controlar la utilización de papel higiénico?”.

Locutor # 2: “Los varones utilizan mucho el papel higiénico”. “También los usuarios continuos utilizan semanalmente el papel”.

Locutor # 1: “¿Ustedes necesitan o buscan analizar el precio?”.

Locutor # 2: “Sí”. “No, porque yo busco un producto totalmente puro”.

Locutor # 1: “Algunas de ustedes les pasa de que están abocadas por el tiempo, ¿qué compran al apuro?. ¿Han comprado ustedes una marca específica que les haya agradado en esas situaciones?”.

Locutor # 2: “Sí, papel higiénico Nacional”. “Pasaron en la televisión comerciales de Flor y me agradó”. “Sí, yo compro cualquier papel cuando estoy apurada”.

Locutor # 1: “¿Qué aconsejarían hacer ustedes como dueñas de la fábrica?”.

Locutor # 2: “Que se elaborara el papel higiénico como especie de pañuelos para secarse”. “Que sean vistosos y agradables”. “El papel higiénico muchas veces se va de largo, no tiene límite de corte, entonces sería bueno que estuviese señalado”. “Que tenga un buen comercial, como ese que dice “me vuelvo hacer pipi”, me encanta ese comercial porque está lleno de detalles, sea donde sea me quedo escuchando el comercial”.

Locutor # 1: “Que se realicen anuncios en los diarios, opinan ustedes que sería muy bueno. ¿En las marcas que ustedes conocen qué clase de promociones aceptarían?. ¿Me he dado cuenta que a ustedes les gusta comprar volúmenes ?”.

Locutor # 2: “Pues yo cada quince días voy al Comisariato y compro papel”. “Yo compro diariamente y por unidad”.

Locutor # 1: “¿Qué les resulta de problemático?. ¿Se gasta más cuando se compra por unidad?”.

Locutor # 2: “Yo controlo al invertir en mi casa”. “Algunos gastan porque los niños no tienen noción de la economía”. “No establecen control, por ejemplo yo tengo a mi hermana que está todo el día en la casa y yo no paso ahí, entonces ella gasta el papel higiénico y cuando yo llego ya no hay papel higiénico”.

Locutor # 1: “¿Entonces eso ocasiona disgustos?”.

Locutor # 2: “Algunas veces”.

Locutor # 1: “¿Qué otras utilidades le dan al papel higiénico?”.

Locutor # 2: “En un momento dado lo utilizamos como servilletas”. “También se lo utiliza como serpentina, para matrimonios, quinceañeras, bautizos y en otras ocasiones”.

Locutor # 1: “Estamos hablando de actos muy serios, como ocasiones especiales; incluso había concursos de papel higiénico en los cuales tenían que diseñar cualquier traje con el papel higiénico; estamos hablando de una cuestión seria donde se está hablando del uso del papel”.

Locutor # 2: “¡ Claro que sí!, las mesas también se las adorna con papel higiénico”. “En una ocasión yo utilicé papel higiénico como adorno y quedó muy bello”.

Locutor # 1: “Por lo regular esa actividad se lo utiliza en sectores populares”.

Locutor # 2: “Se utiliza de todo color menos el dorado”. “Más se utiliza colores pasteles”.

Locutor # 1: “¿Algún vez ustedes han encontrado un papel higiénico que sea blanco; y en cuanto a la calidad misma del papel, ustedes lo han encontrado sellado y luego no lo han comprado?”.

Locutor # 2: “No, no hay papel higiénico blanco, blanco”. “El papel higiénico más blanco en mi opinión es el Confort”. “No he encontrado un papel tan sellado que no lo he podido comprar”. Locutor # 1: “¿Qué les ocurre a ustedes cuando no encuentran su marca?”.

Locutor # 2: “Buscando alternativas”. “Sino hay entonces compro uno similar”. “Yo compro cualquiera”.

Locutor # 1: “¿Y si esa alternativa les sale caro?”.

Locutor # 2: “Igual lo compro” (todas coincidieron con el comentario).

Locutor # 1: “Las marcas que ustedes utilizan son Top, Flor, Suave, Confort”.

Locutor # 2: “Cuando uno va a la bahía, se encuentra todo tipo de marca”.
“Evidentemente se utiliza Top, Nacional y Confort”. “Muchas veces se compra porque la publicidad se repite mucho”.

Locutor # 1: “En cuanto al papel ecológico, ustedes han escuchado que son buenos para la naturaleza y en el medio ambiente, porque sería interesante saber ¿qué clase de papel higiénico consumen?; no sé si ustedes conocen que actualmente se está reciclando el papel”.

Locutor # 2: “No he escuchado”. “Siempre me ha dado la impresión que los papeles higiénicos grises y oscuros pueden contaminar”. “En cambio el blanco por ser blanco se tiene la impresión de que es limpio”.

Locutor # 1: “¿Ustedes han escuchado que un papel higiénico se llamará Ecológico”.

Locutor # 2: “No, no se ha escuchado nada”.

Locutor # 1: “¿Les gustaría ese nombre?”.

Locutor # 2: “Sí, quizás”. “Sí me da la impresión que es la naturaleza misma”.

ANEXO # 3

RED MULTINIVEL DE VENTAS.-

INFORMACION GENERAL:

El canal de distribución de tipo multinivel ofrece a las personas que lo integran la oportunidad de alcanzar un desarrollo integral de su persona a través de la venta directa de productos catalogados como de belleza o afines, imprimiendo además calidad en el servicio que brindan a sus clientes habituales.

Para comprender mejor el funcionamiento de este sistema presentamos a continuación, como modelo, el accionar de la empresa YANBAL. Daremos a conocer brevemente, su organización, su proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, las características de sus clientes y su organigrama.

1.- ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS:

YANBAL es una organización lineal y de staff (asesoría) debido a que cuenta con asesores que brindan todo el apoyo necesario a su fuerza de ventas. La estructura organizacional de YANBAL cuenta con los departamentos de Marketing y Ventas, los mismos que están bajo la dirección de ejecutivos con experiencia administrativa en Ventas.

El departamento de Ventas maneja diferentes líneas de productos como artículos de belleza, aseo personal, cuidado de cutis, cuidado del cuerpo, línea de productos para bebé, perfumes para hombre y mujer, bisutería, etc.

2.- PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE LA FUERZA DE VENTAS:

La fuerza de ventas de YANBAL está compuesta sólo por mujeres mayores de 18 años y sus principales fuentes de reclutamiento son:

- A través del sistema de cadenas, es decir, la persona al ingresar a la compañía se la denomina consultora de belleza y ésta a su vez puede gestionar el ingreso de otras personas. Estas personas pueden ser amigas, familiares, vecinas o cualquier persona que tome esta responsabilidad con seriedad y entusiasmo.
- Por medio de las clínicas de belleza, en las cuales las consultoras invitan a sus clientes potenciales a demostraciones gratuitas de sus productos y las motivan no sólo a que los compren, sino también a ingresar a la compañía.
- Utiliza los medios de comunicación para dar a conocer el producto y para motivar a personas que estén interesadas en ingresar a YANBAL.

Las consultoras de belleza, para su aceptación, deben asistir a un curso de entrenamiento en el cual se les enseña a utilizar los productos y se les imparte ciertas técnicas de ventas.

Además del curso de entrenamiento, se realizan otros seminarios de capacitación avanzada, ya sea por motivo de lanzamientos de nuevos productos o para mantener al día a las consultoras y directoras de las últimas tendencias de belleza y de técnicas de ventas.

Las consultoras no son asalariadas, sino que ganan el 30% o más en la venta de cada producto. A partir del segundo rango, es decir cuando la consultora se convierte en Directora Junior, recibe remuneraciones de parte de la compañía dependiendo del monto de venta.

3.- NATURALEZA DEL CLIENTE:

La línea de limpieza de cutis y cuidado de cabello, tratamientos especiales, cuidado para el cuerpo y fragancias están dirigidas a hombres y mujeres de cualquier edad que se preocupan por su salud y cuidado de su piel.

La línea de maquillaje y bisutería está dirigida especialmente a mujeres quienes desean lucir bien a cualquier hora.

Los productos de YANBAL tienen una línea especial dirigida a los niños llamada “Petit Pon Pon”. Esta línea se especializa en el cuidado de la piel del bebé desde sus primeros días garantizando suavidad y frescura.

La cartera de clientes de las consultoras de ventas está conformada principalmente por los siguientes consumidores:

a) Personas Conocidas:

- Parientes, amigos y conocidos.
- Comerciantes y Profesionales.
- Organizaciones Comerciales, profesionales y sociales.
- Oportunidades Comerciales y sociales no planificadas.

b) Referencias:

- Nombres recibidos de clientes, posibles clientes, parientes, amigos, vecinos, etc.

c) Actividades varias:

- Participación en convenciones y ferias comerciales.
- Discursos ante grupos, anuncios (stickers, carteles, etc.)

d) Contactando posibles clientes por teléfono.

4.- NATURALEZA DE LA COMPETENCIA.-

La competencia directa de YANBAL es Avon, ya que tiene una gama similar de productos y utiliza un sistema semejante de ventas. También se podría mencionar a Oriflame, el cual distribuye productos con precios económicos.

ANEXO # 4

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
ESTIMADO PARA EL PROYECTO						
(expresado en dólares)						
MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS	1,000	1,000	1,500	1,500	2,000	2,000
(+) INGRESOS POR VENTAS	18,000.00	18,000.00	27,000.00	27,000.00	36,000.00	36,000.00
(-) COSTOS DE PRODUCCION	13,233.20	13,233.20	19,599.80	20,241.32	26,821.76	26,821.76
* Costos Directos	11,664.00	11,664.00	17,496.00	18,137.52	24,183.36	24,183.36
- Materias Primas	800.00	800.00	800.00	825.00	825.00	825.00
- Gastos de Importación	280.00	280.00	280.00	289.00	289.00	289.00
- Otras Materias Primas	120.00	120.00	120.00	130.00	130.00	130.00
* Costos Indirectos	1,569.20	1,569.20	2,103.80	2,103.80	2,638.40	2,638.40
- Mano de Obra Directa	583.20	583.20	874.80	874.80	1,166.40	1,166.40
- Gastos Ind. de Fabr. Fijos	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
- Gastos Ind. de Fabr. Variables	486.00	486.00	729.00	729.00	972.00	972.00
(=) UTILIDAD BRUTA	4,766.80	4,766.80	7,400.20	6,758.68	9,178.24	9,178.24
(-) COSTOS GENERALES	2,672.00	2,672.00	3,158.00	3,158.00	3,644.00	3,644.00
* Gastos Administrativos	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00
* Gastos de Ventas	972.00	972.00	1,458.00	1,458.00	1,944.00	1,944.00
(=) UTILIDAD NETA	2,094.80	2,094.80	4,242.20	3,600.68	5,534.24	5,534.24

continuación ...

MESES	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS	2,500	2,500	2,500	3,000	3,000	3,000
(+) INGRESOS POR VENTAS	45,000.00	45,000.00	45,000.00	54,000.00	54,000.00	54,000.00
(-) COSTOS DE PRODUCCION	34,571.40	34,571.40	34,571.40	42,626.85	42,626.85	42,626.85
* Costos Directos	31,298.40	31,298.40	31,298.40	38,819.25	38,819.25	38,819.25
- Materias Primas	850.00	850.00	850.00	875.00	875.00	875.00
- Gastos de Importación	298.00	298.00	298.00	306.25	306.25	306.25
- Otras Materias Primas	140.00	140.00	140.00	150.00	150.00	150.00
* Costos Indirectos	3,273.00	3,273.00	3,273.00	3,807.60	3,807.60	3,807.60
- Mano de Obra Directa	1,458.00	1,458.00	1,458.00	1,749.60	1,749.60	1,749.60
- Gastos Ind. de Fabr. Fijos	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
- Gastos Ind. de Fabr. Variables	1,215.00	1,215.00	1,215.00	1,458.00	1,458.00	1,458.00
(=) UTILIDAD BRUTA	10,428.60	10,428.60	10,428.60	11,373.15	11,373.15	11,373.15
(-) COSTOS GENERALES	4,330.00	4,330.00	4,330.00	4,816.00	4,816.00	4,816.00
* Gastos Administrativos	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00
* Gastos de Ventas	2,430.00	2,430.00	2,430.00	2,916.00	2,916.00	2,916.00
(=) UTILIDAD NETA	6,098.60	6,098.60	6,098.60	6,557.15	6,557.15	6,557.15

continuación ...

MESES	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
VENTAS	3,500	3,500	3,500	4,000	4,000	4,000
(+) INGRESOS POR VENTAS	63,000.00	63,000.00	63,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00
(-) COSTOS DE PRODUCCION	50,879.50	50,879.50	50,879.50	56,347.00	56,347.00	56,347.00
* Costos Directos	46,437.30	46,437.30	46,437.30	51,370.20	51,370.20	51,370.20
- Materias Primas	900.00	900.00	900.00	875.00	875.00	875.00
- Gastos de Importación	315.00	315.00	315.00	306.25	306.25	306.25
- Otras Materias Primas	150.00	150.00	150.00	140.00	140.00	140.00
* Costos Indirectos	4,442.20	4,442.20	4,442.20	4,976.80	4,976.80	4,976.80
- Mano de Obra Directa	2,041.20	2,041.20	2,041.20	2,332.80	2,332.80	2,332.80
- Gastos Ind. de Fabr. Fijos	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
- Gastos Ind. de Fabr. Variables	1,701.00	1,701.00	1,701.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00
(=) UTILIDAD BRUTA	12,120.50	12,120.50	12,120.50	15,653.00	15,653.00	15,653.00
(-) COSTOS GENERALES	5,502.00	5,502.00	5,502.00	5,988.00	5,988.00	5,988.00
* Gastos Administrativos	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00
* Gastos de Ventas	3,402.00	3,402.00	3,402.00	3,888.00	3,888.00	3,888.00
(=) UTILIDAD NETA	6,618.50	6,618.50	6,618.50	9,665.00	9,665.00	9,665.00

continuación ...

MESES	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
VENTAS	4,500	4,500	4,500	5,000	5,000	5,000
(+) INGRESOS POR VENTAS	81,000.00	81,000.00	81,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00
(-) COSTOS DE PRODUCCION	61,511.12	61,511.12	61,511.12	66,118.40	66,118.40	66,118.40
* Costos Directos	55,899.72	55,899.72	55,899.72	59,972.40	59,972.40	59,972.40
- Materias Primas	850.00	850.00	850.00	825.00	825.00	825.00
- Gastos de Importación	298.00	298.00	298.00	289.00	289.00	289.00
- Otras Materias Primas	130.00	130.00	130.00	120.00	120.00	120.00
* Costos Indirectos	5,611.40	5,611.40	5,611.40	6,146.00	6,146.00	6,146.00
- Mano de Obra Directa	2,624.40	2,624.40	2,624.40	2,916.00	2,916.00	2,916.00
- Gastos Ind. de Fabr. Fijos	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
- Gastos Ind. de Fabr. Variables	2,187.00	2,187.00	2,187.00	2,430.00	2,430.00	2,430.00
(=) UTILIDAD BRUTA	19,488.88	19,488.88	19,488.88	23,881.60	23,881.60	23,881.60
(-) COSTOS GENERALES	6,274.00	6,274.00	6,274.00	6,760.00	6,760.00	6,760.00
* Gastos Administrativos	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00
* Gastos de Ventas	4,374.00	4,374.00	4,374.00	4,860.00	4,860.00	4,860.00
(=) UTILIDAD NETA	13,214.88	13,214.88	13,214.88	17,121.60	17,121.60	17,121.60

ANEXO # 5

TASA INTERNA DE RETORNO							
PERIODO	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INVERSION	51,500.00						
FLUJO DE CAJA NETO		2,094.80	2,094.80	4,242.20	3,600.68	5,534.24	5,534.24
continuación . . .							
PERIODO		MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INVERSION							
FLUJO DE CAJA NETO		6,098.60	6,098.60	6,098.60	6,557.15	6,557.15	6,557.15
continuación . . .							
PERIODO		MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
INVERSION							
FLUJO DE CAJA NETO		6,618.50	6,618.50	6,618.50	9,665.00	9,665.00	9,665.00
continuación . . .							
PERIODO		MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
INVERSION							
FLUJO DE CAJA NETO		13,215.00	13,215.00	13,215.00	17,122.00	17,122.00	17,122.00
FORMULA DEL CALCULO: $VAN = 0 = - Inversión + Valor\ del\ Flujo / ((1+i)^n)$							
TIR : 11,4157%							

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.-

- BACA URBINA, Gabriel. “Evaluación de Proyectos”, McGRAW-HILL Interamericana, Tercera edición, México, 1995, 151-185 p.
- BLANK, Leland y TARQUIN, Anthony. “Ingeniería Económica”, McGRAW-HILL Latinoamericana, Tercera edición, México, 1993, 160-178 p.
- COBRA, Marcos y ZWARG, Flavio. “Marketing de Servicios. Conceptos y Estrategias”, McGRAW-HILL Latinoamericana, Primera edición, Bogotá, 1995, 65-73 p.
- HAX, Arnoldo. “Corporate Strategy”, en Arnoldo Hax y Joseph Downes (editores), 1993, 291-380 p.
- LUTHER, William M. “Plan de Mercadeo. Como prepararlo y ponerlo en marcha”, McGRAW-HILL Interamericana, Segunda edición, México, 1995, 241-265 p.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. “Cuadro de Mando Integral”, Gestión 2000, Primera edición, Barcelona, 1997, 20-180 p.
- PORTER, Michael. “Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, Compañía Editorial Continental, Décima edición, México, 1988, 23-190 p.
- QUIGLEY, Joseph V. “VISION. “Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan”, McGRAW-HILL Interamericana, Primera edición, México, 1996, 3-63 p.
- SAPAZ CHAIN, Nassir. “Preparación y Evaluación de Proyectos”, McGRAW-Hill, Tercera edición, México, 1997, 259-325 p.

- SOLANET, M. y RAPETTI, E. “Evaluación Económica de Proyectos de Inversión”, El Ateneo, Segunda edición, México, 1995, 167-225 p.
- TACLE GALARRAGA, Moisés. “Administración Financiera II”, Libro de Maestría en Administración de Empresas, ESPAE, Guayaquil, 1996, 7-56 p.
- VILLEGAS ORREGO, Fabio. “Marketing Estratégico. Método para elaborar un plan de mercadeo”, Universidad del Valle, Colombia, 1996, 67-101 p.
- VILLEGAS ORREGO, Fabio. “Estructura Conceptual del Marketing”, Universidad del Valle, Colombia, 1996, 14-31 p.
- VILLEGAS ORREGO, Fabio. “Investigación del Marketing. Un enfoque gerencial”, Universidad del Valle, Colombia, 1995, 43-65 p.
- WENTZ, Walter B. “Investigación de Mercados. Administración y Métodos”, McGRAW-HILL Interamericana, Tercera edición, México, 1995, 134-190 p.