



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

“Diseño de un Sistema de Control aplicado al área de comercialización de una fábrica de productos alimenticios elaborados a base de coco, para la mejora Administrativa y Financiera de la organización, a través de indicadores de gestión.

INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN DENTRO DE UNA MATERIA

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**

Presentado por:

Mayra Isabel Matamoros Goya

Alicia Vanessa Ortega Benavides

Guayaquil – Ecuador

2012

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por iluminar mi vida, a mi familia por ser mi apoyo en todo momento y los que me impulsan a seguir conquistando metas. A mis amigos por estar siempre dispuestos a ayudarme.

Y de manera especial a la MPC. Diana Montalvo Barrera por su disposición, tiempo y por todo el material suministrado, que nos sirvió de mucho en la elaboración de este proyecto.

Mayra Isabel Matamoros Goya

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser el motor principal en mi vida, mi aliento en momentos difíciles. A mi madre por su esfuerzo, su trabajo y su apoyo diario que me han impulsado para seguir adelante; gracias por ser ejemplo de superación constante y mi guía en todo momento. Gracias a mis hermanas y a mi tía que han sido parte fundamental en el cumplimiento varias metas en mi vida.

A mis profesores y amigos como actores directos de mi vida con quienes aprendí, lloré, reí y crecí como persona y como profesional.

Alicia Vanessa Ortega Benavides.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con mucho amor a mi familia y amigos, quienes siempre están presentes en cada etapa de mi vida.

A mis padres Isabel Goya y Vicente Matamoros que son quienes que me han guiado por el camino del bien, siempre inculcándome buenos valores.

Y en especial a mi esposo e hijo quienes son los que me motivan a seguir buscando un mejor porvenir y a quienes amo.

Mayra Isabel Matamoros Goya

DEDICATORIA

A mi madre y hermanas con mucho cariño, porque el esfuerzo ha sido compartido en muchas ocasiones y ante situaciones difíciles siempre puedo contar con ellas.

A mi tía y demás familiares, quienes con su preocupación siempre me han dado ánimos para continuar con mis estudios y nuevos retos cada día.

A mis amigos, incondicionales, quienes me han demostrado su verdadera amistad en los momentos más difíciles.

Alicia Vanessa Ortega Benavides

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Diana Montalvo
DIRECTOR DE PROYECTO DE
GRADUACIÓN (DENTRO DE UNA
MATERIA DE LA MALLA)

Ec. Sabel Gutierrez
DELEGADO DEL ICM

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenidos de este Proyecto de Graduación, me corresponde; y, el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

Alicia Vanessa Ortega Benavides

Mayra Isabel Matamoros Goya

RESUMEN

El objetivo principal de este proyecto es exponer la importancia que tiene la medición del desempeño de los procesos para la mejora continua de los mismos.

El presente trabajo presenta el diseño de un sistema de gestión que mejore el proceso de comercialización de una empresa que elabora productos alimenticios elaborados a base de coco; siendo el resultado deseado la mejora del proceso mediante la optimización de recursos y su expansión en el mercado.

En la primera parte encontraremos la justificación del problema con sus respectivos objetivos, los aspectos teóricos para una mayor comprensión del tema y una descripción breve del área a estudiar.

En los capítulos posteriores se muestra información general de la empresa y las actividades involucradas a través del análisis de los procesos y funciones, lo cual nos permite definir indicadores de gestión que servirán de control para la toma de decisión, de acuerdo al análisis actual de la empresa.

El análisis realizado al proceso de la comercialización del coco y sus derivados, nos permitió definir varias estrategias para las áreas con mayores debilidades que permitirán obtener mejores resultados utilizando los indicadores de gestión y las estrategias establecidas para esta empresa.

Como parte final expondremos las conclusiones y recomendaciones respectivas que permitirán la implementación adecuada del sistema propuesto.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	VII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. Problemática	2
1.2. Justificación del Tema	5
1.3. Objetivo General de Estudio	6
1.4. Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II	7
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Modelado de procesos	8
2.1.1. Modelo	9
2.1.2. Diagramado	10
2.2. Sistema de Control de Gestión	12
2.2.1. Los condicionantes del control de gestión	13
2.2.2. Los fines del control de gestión	14
2.3. Diagrama de Causa – Efecto (Ishikawa) y diagrama de procesos	17
2.3.1. Ventajas del uso del diagrama de Ishikawa	19
2.3.2. El diagrama es útil para:	19
2.4. Diagnóstico interno de la organización: Matriz FODA	20
2.5. Indicadores de Gestión	23
2.6. Fuerzas de Porter	24
2.7. Implementación de una estrategia de mejora	27
3. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	29
3.1. Antecedentes de la empresa	29
3.2. Descripción de la industria	31

3.3.	Misión	31
3.4.	Visión	32
3.5.	Valores Corporativos	32
3.6.	Objetivos Organizacionales	33
3.6.1.	Objetivo General	33
3.6.2.	Objetivos Específicos	33
3.7.	Organigrama de la empresa	34
3.7.1.	Funciones Departamentales	34
3.7.1.1.	Contabilidad	34
3.7.1.2.	Producción	35
3.7.1.3.	Ventas	35
3.7.2.	Logística y Distribución	37
3.8.	Cartera de productos	38
CAPITULO IV		39
4.	MODELADO Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	39
4.1.	Macroproceso	39
4.1.1.	Procesos que agregan valor	40
4.1.1.1.	Logística Interna	40
4.1.1.2.	Operación y Producción	41
4.1.1.3.	Logística externa	42
4.1.2.	Actividades de Apoyo y Estratégicas	44
4.1.3.	Flujo del Macroproceso de Comercialización de Coco y sus derivados	49
4.2.	Análisis FODA	50
4.2.1.	Matriz de Evaluación de factores internos	51
4.2.2.	Matriz de Evaluación de factores externos	53
4.3.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	55
4.3.1.	Rivalidad entre competidores	55
4.3.2.	Potencial de ingreso de nuevos competidores	56
4.3.3.	Productos sustitutos	57
4.3.4.	Poder de negociación con proveedores	58
4.3.5.	Poder de negociación con clientes	58

4.4. Técnica de Ishikawa	60
CAPÍTULO V	63
5. INDICADORES DE GESTIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA	63
5.1. Indicadores	64
5.2. Estrategias	70
5.2.1. Estrategia de diferenciación	70
5.2.2. Estrategias competitivas de marketing	70
5.2.3. Estrategia de líder	71
5.2.4. Estrategia de la demanda primaria.	72
5.2.5. Estrategias de crecimiento	74
5.2.6. Estrategia de intensificación	75
5.2.7. Estrategia de Marca.	76
CAPITULO VI	78
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
6.1. Conclusiones	78
6.2. Recomendaciones	81
Bibliografía	83
Anexo	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo de vida de coco express	4
Figura 2 Simbología utilizada en diagramas de flujo	11
Figura 3 Diagrama de ishikawa	18
Figura 4 Organigrama de la empresa	34
Figura 5 Productos	38
Figura 6 Macroproceso de la empresa	40
Figura 7 Logística interna	41
Figura 8 Operación y producción	42
Figura 9 Logística externa	44
Figura 10 Abastecimiento	45
Figura 11 Flujo de procesos	49
Figura 12 Fuerzas de porter	55
Figura 13 Ishikawa	60
Figura 14 Matriz de expansión del producto en el mercado	62
Figura 15 Distribución directa	73
Figura 16 Distribución indirecta	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I Matriz De Evaluación De Factores Internos.....	52
Tabla II Matriz De Evaluación De Factores Externos.....	53
Tabla III Indicador: Selección De Proveedores.....	66
Tabla IV Indicador: Rotación De Personal	67
Tabla V Indicador: Incremento De Ventas	68
Tabla VI Indicador: Inconformidades Del Cliente.....	69

INTRODUCCION

El siguiente trabajo presenta una propuesta de revisión y análisis del área de comercialización de la empresa Coco Express, con la finalidad de lograr una mejora administrativa y financiera, al evaluar y comparar cuantitativamente el uso y organización de sus recursos.

La evaluación del flujo del proceso y la aplicación de diferentes técnicas de apoyo, nos permitirá identificar los indicadores de gestión adecuados que sirvan de guía y control para el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de estrategias organizacionales encaminadas a cumplir los objetivos de la compañía.

El coco como un producto tradicional ha tenido una gran acogida de la forma en que la empresa lo industrializa y comercializa, sin embargo, se debe considerar varios aspectos como la creciente competencia, los productos sustitutos, costumbres alimenticias, gustos entre otros.

Expandir un negocio exige operar con eficacia y eficiencia, lo cual se debe reflejar en la satisfacción del cliente y en la empresa tanto en la parte administrativa como financiera, para lo cual se elaborará el diseño de un sistema de control, enfocado a la optimización de sus recursos.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Problemática

La empresa incursionó en el mercado ecuatoriano con un nuevo sistema de extracción y enfriamiento que garantiza la calidad de un producto 100% natural, una forma distinta de ofrecer un producto tradicional, por lo cual tuvo una gran aceptación logrando el posicionamiento de la marca, sin embargo, también impulsó el surgimiento de sus competidores directos e indirectos con innovadoras ideas en cuanto a elaboración y presentación de

productos derivados del coco; las exigencias del mercado son constantes y crecientes para mantenerse o ampliar el mercado, ante lo cual se debe buscar alternativas de mejora.

Considerando que el ciclo de vida de un producto....“Es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de 5 etapas bien definidas: desarrollo de producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia”¹.

Las etapas que lo conforman son:

La etapa de introducción se caracteriza por un crecimiento lento en las ventas, los gastos son altos y las utilidades son nulas por la inversión realizada.

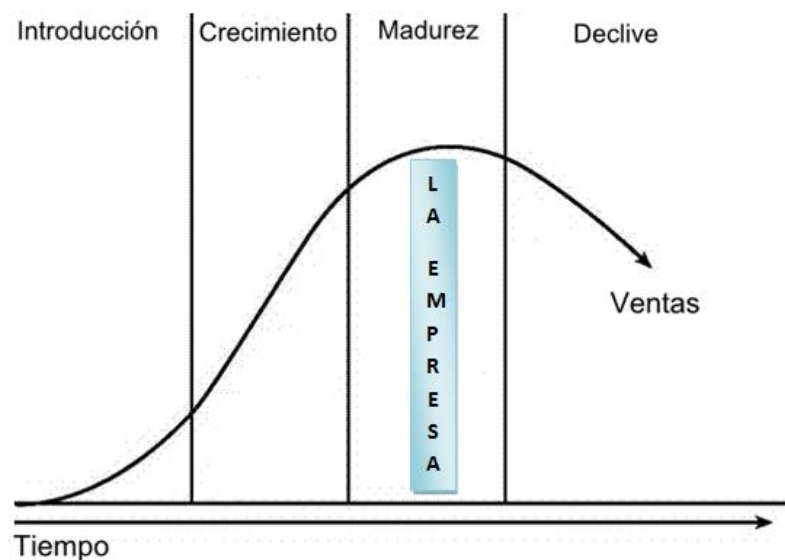
La etapa de crecimiento se caracteriza por la aceptación del producto de manera rápida lo cual se ve reflejado en el aumento de las ventas y utilidades.

¹ Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall, 2003, Pág. 337.

En la etapa de madurez se estanca el crecimiento de las ventas por la aceptación de la mayoría de los clientes potenciales, las utilidades se estabilizan o pueden decaer.

La etapa de decadencia o declive sucede cuando bajan las ventas y las utilidades de manera considerable.

Figura 1 Ciclo de vida de Coco Express



Fuente: Elaborado por el autor(es)

La empresa ya ha pasado por las primeras etapas distintivas y actualmente se encuentra en la parte de madurez, considerando además que la competencia también comparte esta etapa porque se vuelve imprescindible buscar constantemente características de distinción en este mercado es una obligación si no se desea ingresar a

la etapa de declive, para lo cual es necesario realizar una evaluación del proceso de comercialización de los productos e identificar todos los puntos clave que pueden ser mejorados, optimizando los recursos y a la vez definiendo las herramientas necesarias para lograr los objetivos organizacionales.

1.2. Justificación del Tema

No existen muchas empresas formales que comercialicen coco, agua de coco o sus derivados, sin embargo, las que han ingresado al mercado deben mantenerse en una estrecha competencia en la cual las principales características a mantener son la calidad, cumplimiento de normas de higiene o cuidado e innovación en el producto y su presentación y por supuesto el precio; es por eso muy necesario que luego de identificar los competidores más fuertes, se establezca la forma de llevar un control constante en las operaciones de la empresa procurando permanentemente la optimización de recursos, siempre enfocados en el cliente y en la mejora administrativa y financiera de la organización.

Adicionalmente se deberán buscar mecanismos o técnicas de evaluación y análisis que nos permitan concluir sobre los procesos que

se llevan a cabo y tomar decisiones adecuadas que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.3. Objetivo General de Estudio

Diseñar un sistema de control basado en un análisis del proceso de comercialización que permita a la administración tomar las mejores decisiones que beneficien a la empresa en las áreas administrativa y financiera.

1.4. Objetivos Específicos

- Identificar las actividades críticas y el uso de recursos.
- Realizar un análisis del proceso de comercialización mediante la utilización de las técnicas necesarias.
- Definir indicadores que midan el desempeño del área que necesita ser reforzada.
- Diseñar un sistema de control de gestión que permita a la organización cumplir con sus objetivos.
- Proponer alternativas de implementación en el desarrollo de los procesos para mejorar el área administrativa y financiera de la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Introducción

A continuación se van a detallar las herramientas a usar para la realización de este proyecto con el fin de describir de una manera clara cada herramienta así como cada uno de los componentes que la conforman.

Estas herramientas propenderán al mejoramiento del desempeño de la empresa, permitiendo la identificación de problemas existentes a través de indicadores que sirvan para planificar, medir, evaluar y controlar la gestión de la organización.

2.1. Modelado de procesos

Consiste en la elaboración de diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción. Las personas que no están directamente involucradas en los procesos de realización del producto o servicio, tienen imágenes idealizadas de los mismos, que pocas veces coinciden con la realidad.

La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

El modelado de procesos tiene 2 aspectos que lo definen: el modelado y los procesos. Frecuentemente, los sistemas, conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización, son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados. Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema.

2.1.1. Modelo²

Un modelo es una representación de una realidad compleja. Modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él. Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de proceso), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros

²Ingeniería de Sistemas, Modelado de Procesos, 2010. [On line]. Disponible: <http://otroblogmas.fullblog.com.ar/modelado-de-procesos.html>

procesos, así como identificar los subprocessos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

2.1.2. Diagramado³

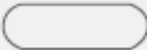







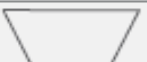
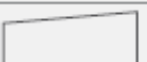
Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocessos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado. En este último sentido cabe hacer una

³Ingeniería de Sistemas, Modelado de Procesos, 2010. [On line]. Disponible: <http://otroblogmas.fullblog.com.ar/modelado-de-procesos.html>

precisión, ya que no todas las actividades que no proveen valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación.

Figura 2 Simbología utilizada en Diagramas de Flujo⁴

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o final de diagrama
	Actividad genérica
	Análisis y decisión
	Conector
	Proceso predefinido
	Bese de datos informática (o disco duro)
	Documento
	Multidocumento
	Operación manual
	Introducción manual de datos

⁴ Ing. Diana Montalvo, Material de Reingeniería de Procesos, Elaboración de un Diagrama de Flujo, 2011.

Diagramar es una actividad íntimamente ligada al hecho de modelar un proceso, que es por sí mismo un componente esencial en la gestión de procesos de negocios.

2.2. Sistema de Control de Gestión⁵

Es un proceso compuesto de diferentes elementos que implican a toda la organización cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión de la empresa, debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se ha empleado todos los recursos de la empresa puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos. Para ello la empresa debe tener un sistema organizativo basado en áreas o departamentos de responsabilidad muy bien definidas mediante las funciones y tareas a realizar por cada responsable. El sistema de control de gestión es un proceso integrado o suma de varios componentes, no es un sistema aislado del conjunto

⁵ Gutiérrez Humberto (3era edición), Calidad Total y Productividad, Mc Graw Hill, México – México, 2010

de la empresa, y todo el personal estará implicado en su funcionamiento.

2.2.1. Los condicionantes del control de gestión⁶

El primer condicionante es el entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

⁶ Biblioteca Virtual, Juan Carlos Mira Navarro. El Control de Gestión. [Online]. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2006a/jcmn/1f.htm>

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

2.2.2. Los fines del control de gestión⁷

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

- Informar. Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Coordinar. Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- Evaluar. La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- Motivar. El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

⁷ Biblioteca Virtual, Juan Carlos Mira Navarro. El Control de Gestión. [Online]. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2006a/jcmn/1f.htm>

Un Sistema de Control de Gestión está compuesto por planes, estrategias, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la empresa, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, se realicen de acuerdo a las políticas trazadas por la gerencia y en atención a las metas y objetivos previstos en los Planes de Gestión y Resultados.

Los 21 componentes del sistema de control de gestión son⁸:

1. Definición de control de gestión en la empresa: cultura de control.
2. Realización de la planificación estratégica a largo plazo
3. Debe existir un responsable del control de gestión o Controller.
4. Se debe poder diseñar un plan de cuentas y unos centros de costes e ingresos que satisfagan el sistema de información.
5. Debe existir un mínimo sistema de control interno que asegure la validez de las operaciones y evite fraudes.
6. La actividad de la empresa se debe sustentar en un sistema informatizado integrado que sirve para gestionar las operaciones de las diferentes áreas.

⁸Gestión Quattro, Consultoría de empresas, Definición y componentes del sistema de control de gestión. [On line]. Disponible: <http://www.gestionquattro.com/consultoria-empresas-definicion-sistema-control-gestion/3-17-20-17.htm>

7. Deben existir sistemas de protección de la información y de seguridad informática.
8. Evaluación y conocimiento de los riesgos fiscales.
9. Aplicación y utilización de técnicas de benchmarking.
10. Existencia de un sistema de costes eficaz.
11. Control de los costes de calidad y de no calidad.
12. Control de costes medioambientales.
13. Deben existir planes de control y reducción de costes.
14. Debe existir un sistema de detección de riesgos en la empresa que además aporte planes de minimización de los mismos.
15. Debe existir un presupuesto que incluya: un sistema de confección, discusión y aprobación del mismo.
16. Debe existir un sistema que detecte cuáles son los aspectos clave a medir de la empresa.
17. Debe existir un conjunto de indicadores de control de gestión por áreas o responsables.
18. El sistema de reporting de control de gestión debe estar compuesto de todos los elementos necesarios para comprobar el estado de la empresa y el cumplimiento de los objetivos fijados.
19. Se debería poder implantar un sistema de retribución variable totalmente integrado con el sistema de control de gestión.

20. Debe de estar definido y documentado todo el proceso de cierre mensual.

21. Debe de estar implementado un sistema de análisis del reporting de control de gestión.

2.3. Diagrama de Causa – Efecto (Ishikawa) y diagrama de procesos⁹

El Diagrama de Causa Efecto de Ishikawa, o diagrama de “espina de pescado”, ideado por Kaoru Ishikawa, fue aplicado por primera vez (en todos sus procesos) por la *Kawasaki Iron Fukiai Works*, en 1952. De las siete herramientas básicas de la calidad.

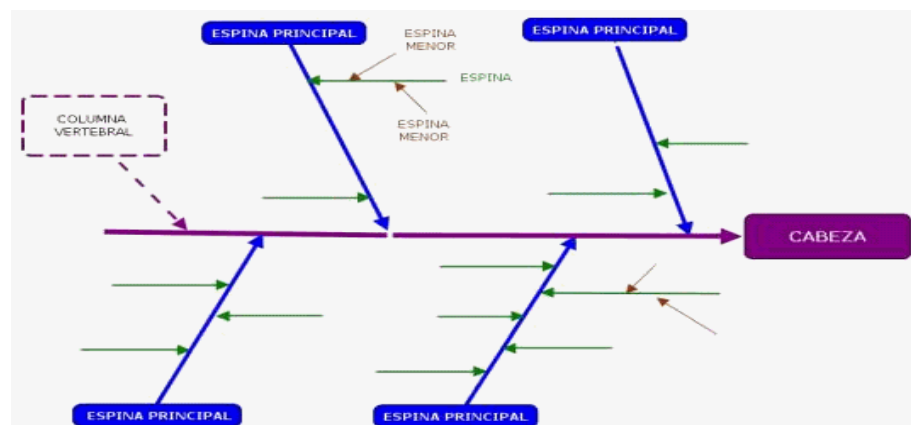
Es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra. es la única de naturaleza no estadística. Se usa para:

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.

⁹ Diagrama causa-efecto. José ramirez. [On line]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>

- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones sencillas y baratas.
- Educa sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.
- Hay que señalar pasos, y valorar las causas de los problemas. Ordenarlas para poder tratarlas.

Figura 3 Diagrama de Ishikawa



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>

Esta es una valiosa herramienta que sirve para encontrar, seleccionar y documentarse sobre las causas de variación de calidad en la producción.

2.3.1. Ventajas del uso del diagrama de Ishikawa

- ✓ Se logra conocer más el proceso o la situación.
- ✓ Las causas del problema se buscan activamente y los resultados quedan plasmados en el diagrama.
- ✓ Sirve para señalar todas las posibles causas de un problema y como se relacionan entre sí, con lo cual la solución de un problema se vuelve un reto y se motiva así el trabajo por la calidad

2.3.2. El diagrama es útil para:

- ✓ Analizar las condiciones imperantes para mejorar la calidad de un producto o un servicio, para mejor aprovechamiento de recursos y disminuir costos.
- ✓ Eliminar las condiciones que causan el rechazo de un producto y las quejas de un cliente.
- ✓ Estandarización de las operaciones en curso y de las que se propongan.
- ✓ La toma de decisión y acciones correctivas.

2.4. Diagnóstico interno de la organización: Matriz FODA¹⁰

El análisis FODA Es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder decidir.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego

¹⁰ Análisis FODA. [On line]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>

de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En

cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.5. Indicadores de Gestión¹¹

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Son las relaciones numéricas que permiten evaluar y controlar la Gestión empresarial. Los indicadores de gestión o los signos vitales de una organización, cuantifican en qué grado las actividades que se realizan dentro de un proceso alcanzan una meta específica.

¹¹ Gutiérrez Humberto (3era edición), Calidad Total y Productividad, Mc Graw Hill, México – México, 2010

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros.

2.6. Fuerzas de Porter¹²

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

¹² Gestión Empresarial. El modelo de las 5 fuerzas de Porter. [On Line]. Disponible:<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los

insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

2.7. Implementación de una estrategia de mejora

Cualquier estrategia de mejora puede enfrentar escepticismo, resistencia o incluso oposición. Por ello debe diseñarse para vencer estos obstáculos y lograr los resultados buscados.

Cuando se quiere impulsar una estrategia de mejora es importante redescubrir y repensar la misión y visión, ya que una buena formulación de ellas contribuye a dar sentido y motivo al quehacer cotidiano, pues determina y recuerda con claridad los fines, objetivos y funciones, para cuya realización y logro los miembros de la empresa trabajan y han decidido pertenecer a ella. El olvido o la falta de claridad de la misión y la visión contribuyen a tener una “organización desenfocada”, sin rumbo ni grandes objetivos, reactiva o a la deriva; en la que no se distingue lo esencial ni vital de lo accidental, secundario o prescindible.

A partir del FODA conviene desprender aquellos asuntos estratégicos que se consideran cruciales para la realización de la visión, ya sean debilidades internas y/o amenazas externas que deben ser atendidas de forma prioritaria, o fortalezas internas y oportunidades externas que se deben preservar y potenciar para alcanzar la visión. Por lo tanto,

es necesario seleccionar del FODA aquellas realidades que se consideran de importancia estratégica, porque son decisivas para realizar la visión o representan más obstáculos e impedimentos para la organización.

CAPÍTULO III

3. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

3.1. Antecedentes de la empresa

La Empresa tiene una marca de origen brasileño fundada en la ciudad de Manaus en 1991 por Eduardo Bretas, su propietario, quien creó el innovador sistema de extracción de agua de coco y enfriado instantáneo.

Esta idea nació con el fin de satisfacer la demanda de agua de coco natural y fresca consolidándose en su país de origen con más de 800 puntos de venta y extendiéndose a otros países como Estados Unidos, Venezuela, México, Ecuador, entre otros.

El producto, llega al Ecuador en el 2003 año en que su propietario Carlos Quintana luego de viajar a Brasil conoce la marca y decide adquirir su franquicia la cual en octubre de dicho año sale a la luz en el mercado ecuatoriano específicamente en la ciudad de Guayaquil abriendo su planta de producción y oficinas en la ciudadela Mapasingue ubicada al norte de la ciudad y que en la actualidad opera en el mismo lugar.

En sus inicios se comercializaba solo el agua de coco en las tradicionales carretas de la compañía que se encontraban en su mayoría en gasolineras y que paulatinamente con el correr de los años ha acaparado nuevas plazas de mercado ubicándose en centros comerciales y lugares estratégicos en la ciudad con locales de mayor sofisticación. Ya para el 2006 se incorpora como nuevos productos al tradicional jugo de coco y helados de la misma fruta en diferentes presentaciones. En el 2009 se decide lanzar al mercado varios productos a base de coco como alfajores, cocadas, galletas, etc. En la actualidad La Empresa cuenta con locales en ciudades como de Guayaquil, Quito, Manta, Santo Domingo y salinas, siendo la ciudad de Guayaquil la ciudad de mayores operaciones y ventas.

3.2. Descripción de la industria

La Empresa se desenvuelve en la industria de la manufactura ya que se encarga de la fabricación de los productos derivados del Coco. Y su principal mercado es el de las bebidas refrescantes el cual posee una gran cantidad de competidores quienes ofrecen una gran variedad de productos con distintas marcas a disposición del consumidor.

3.3. Misión

Esta es una empresa de producción y comercialización de productos naturales derivados del coco. Con procesos de calidad aportando a la salud y bienestar de los consumidores, además de generar trabajo formal a sus colaboradores y creando nuevos mercados para los productores de coco.

La Empresa está comprometida a generar rentabilidad a sus accionistas, cumplir la ley y respetar el medio ambiente.

3.4. Visión

Ser una empresa y marca consolidada en el mercado nacional con presencia de nuestros productos y puntos de venta en todo el país. Con procesos establecidos que generen confianza y seguridad obteniendo así clientes fieles y satisfechos.

Es necesario mencionar que esta visión es nueva y ha sido sugerida por el autor a los propietarios de La Empresa ya que la visión existente que se encuentra en la página Web ya es obsoleta. Por lo tanto está en estudio y se espera una confirmación.

3.5. Valores Corporativos

- Manejo ético, moral y transparente en todas las áreas en que se desenvuelve la empresa como tal.
- El compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo del país
- Importancia del trabajo en equipo y el compañerismo de todos los que hacen Coco Express
- El respeto y la cordialidad en el trato con los colaboradores y clientes.
- El compromiso con el medio ambiente y el contribuir con su preservación.

3.6. Objetivos Organizacionales

3.6.1. Objetivo General

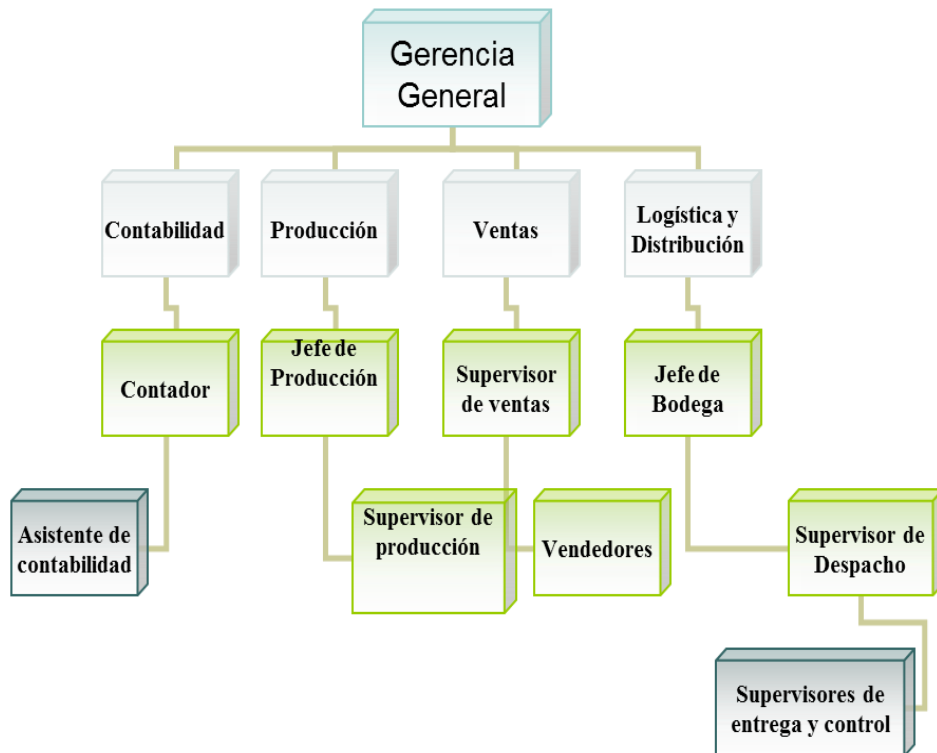
- ✓ Aumentar las ventas de la empresa, y llegar a nuevos puntos de venta con la marca Coco Express en la ciudad de Guayaquil.
- ✓ Mejorar el rendimiento financiero a través de una apropiada utilización de los recursos, mediante nuevas medidas de control y evaluación.

3.6.2. Objetivos Específicos

- Aumentar las ventas en un 15% en el periodo de un año (2013).
- Reducir en un 10% los costos, optimizando la utilización de los recursos.
- Aumentar la frecuencia de consumo en un 10% en el periodo de un año (2013)
- Aperturar 18 nuevos puntos de venta por medio de detallistas en la ciudad de Guayaquil.

3.7. Organigrama de la empresa

Figura 4 Organigrama de la empresa



3.7.1. Funciones Departamentales

3.7.1.1. Contabilidad

Este departamento se encarga de estudiar, analizar y medir los movimientos financieros de la empresa, sus ventas, sus gastos, utilidades y pérdidas, si es así el caso. Se encarga de preservar el patrimonio de la empresa y lleva toda la información de manera

sistemática y ordenada con el fin de ser presentado a sus propietarios.

Con esta información se podrán tomar decisiones que son trascendentales para la empresa.

3.7.1.2. Producción

Aquí se realizan todos los procesos de elaboración del jugo de coco, helados y bocaditos, los cuales son controlados por el jefe de producción quien se encarga de que todo el proceso marche con excelencia, y también es ayudado por un supervisor quien se encarga de revisar que todo se esté realizado de manera adecuada, aquí se toma en cuenta la higiene del lugar, el buen estado de la materia prima, el buen estado y control de la maquinaria y el cuidado en la elaboración del producto teniendo así lo esperado en el proceso.

3.7.1.3. Ventas

Este departamento se encarga de que el producto sea ofertado en el mercado, tienen como primicia realizar todas las acciones correspondientes a la venta de los

productos y de la franquicia. Actualmente está liderado por un supervisor que a su vez es apoyado por los vendedores. Las gestiones de venta son las siguientes:

➤ **Venta de franquicia.**

Está a cargo del supervisor quien conjuntamente con los propietarios se encarga de la negociación y el acuerdo de términos para su venta.

➤ **Venta a los franquiciados**

Estas ventas son dirigidas al abastecimiento de productos a los puntos de ventas que han adquirido la franquicia. Se les da el seguimiento correspondiente y se hace la toma de pedidos.

➤ **Venta al detalle**

Aquí se venden los productos directamente al consumidor final por medio de los puntos de venta propios que maneja la empresa, se toma en cuenta el servicio y la atención del cliente, la higiene y la vestimenta. El supervisor es el encargado del control

de estas actividades y es apoyado por los vendedores que se encuentran en el punto de venta.

3.7.2. Logística y Distribución

Este departamento se encarga de hacer llegar los diferentes productos a todos los puntos de venta existentes.

Posee un jefe de bodega quien está a cargo de todos los productos dentro de la bodega, el cual se encarga de llevar un inventario en todo momento y junto al supervisor de despacho se encargan del embarque de los productos y los destinos a donde se dirigen, y en coordinación con el supervisor de entrega y control se encargan de que los productos lleguen en buen estado, en el tiempo adecuado y que todo se realice de buena manera.

3.8. Cartera de productos

Figura 5 Productos



CAPITULO IV

4. MODELADO Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

4.1. Macroproceso

La Empresa se desenvuelve en la industria de la manufactura ya que se encarga de la fabricación de los productos derivados del Coco. Y su principal mercado es el de las bebidas refrescantes el cual posee una gran cantidad de competidores quienes ofrecen una gran variedad de productos con distintas marcas a disposición del consumidor.

Los principales procesos que interactúan para el desarrollo del giro del negocio, está la logística Interna, operación y producción y logística externa.

Figura 6 Macroproceso de la empresa



Fuente: Realizado por el autor(es)

4.1.1. Procesos que agregan valor

4.1.1.1. Logística Interna

Una vez comprada la materia prima, llega a nuestras bodegas y es almacenada donde posteriormente la fruta se somete a los procesos de selección en los cuales se identifica el buen estado de la fruta, luego de este proceso de selección se procede a la limpieza de los mismos y al engavetado de los cocos, luego al embarque en los respectivos camiones y se procede con su transportación y abastecimiento a los lugares ya predestinados con anticipación. Este proceso sin lugar a dudas genera valor ya que tiene mucho que ver con el control de calidad de la fruta porque es la misma que va a los puntos

de venta y debe estar en buen estado para que cuando el coco sea abierto no haya dudas de que es un buen producto.

Figura 7 Logística Interna

Logística interna



Fuente: La Empresa

4.1.1.2. Operación y Producción

La producción inicia con una selección de la principal materia prima que es el coco seco, el mismo que es pelado mecánicamente hasta obtener su carne. La carne del coco pasa a procesos automatizados del que se obtiene el extracto 100% natural que junto con su fibra dan sabor al jugo y los helados, sin usar jamás saborizantes artificiales. Todos los procesos se realizan con estrictos controles de higiene respetando las buenas prácticas de producción de la industria de alimentos. La producción es monitoreada y registrada constantemente por personal calificado del área de alimentos, asegurando la calidad del proceso.

El producto final es el resultado de la selección adecuada de sus insumos, los cuales son dosificados exactamente para obtener un producto estandarizado. El personal es supervisado permanentemente para que cumpla con el uso de accesorios y productos de limpieza que exigen las normas de manufactura de alimentos.

Esta actividad se basa en la producción exclusiva del jugo, helados y bocaditos de coco, ya que el agua se envasa al instante en los puntos de venta.

Figura 8 Operación y Producción



Fuente: La empresa

4.1.1.3. Logística externa

Luego de que el producto es embarcado y por ende trasladado a sus diferentes destinos debe cumplir con los

horarios de entrega predispuestos, ya que muchos de nuestros puntos de venta son en centros comerciales y la materia prima debe entrar a tempranas hora de la mañana. Este proceso es controlado por los supervisores.

El traslado dentro del centro comercial de la materia prima es en carretas de acero inoxidable con ruedas de aleación de nylon y poliuretano que evita la suciedad e impide el rasgado de pisos.

Luego de la realización de las actividades mencionadas el supervisor revisa que todo esté de acuerdo a las normas de calidad establecidas por la empresa. Al final de la jornada de trabajo los desechos son recogidos por nuestros camiones para ser depositados en lugares autorizados, haciendo nuestra operación muy limpia y ordenada. Manteniendo una de las principales características del producto la higiene en toda etapa del proceso de comercialización.

Figura 9 Logística Externa



Fuente: La Empresa

4.1.2. Actividades de Apoyo y Estratégicas

- **Abastecimiento.-** Esta actividad empieza con una selección estricta de productores y proveedores del coco, quienes ofrecen la materia prima e insumos de alta calidad. Una vez ya elegidos los proveedores se realizan las compras correspondientes del coco y de los insumos necesarios y son llevados a las bodegas de la empresa.

Figura 10 Abastecimiento



Fuente: La Empresa

- **Desarrollo Tecnológico.-** Actualmente la empresa cuenta con la tecnología adecuada para la producción y el proceso de mantenimiento de los productos. Estas maquinarias han sido importadas desde Malasia y gracias a estos equipos se ha podido modernizar el proceso de producción y hacerlo más rápido y a mayores escalas. También se cuenta con el sistema de extracción del agua de coco que es importado desde Brasil. El cual es muy práctico y el público puede observar el proceso lo cual es un punto importante que aumenta la confianza en el producto.

También existe un adelanto en el desarrollo y la investigación de nuevos productos los cuales ya están en el mercado, tales como los helados de coco y coco con chocolate, y los bocaditos y dulces de coco que agregan valor a la marca. Además de esto se tiene muy en cuenta el crear nuevos productos derivados del coco.

- **Recurso Humano.-** En Coco Express no se cuenta con un departamento de recursos humanos que controle y se encargue de las labores correspondientes a esta área, tampoco existen políticas de contratación de personal o parámetros bien definidos.

En cuanto a lo que respecta al proceso de selección de personal se toma en cuenta que el posible prospecto sea recomendado por alguien de la empresa y que esté capacitado para el puesto al cual se lo requiere. A pesar de lo mencionado la rotación del personal es muy baja.

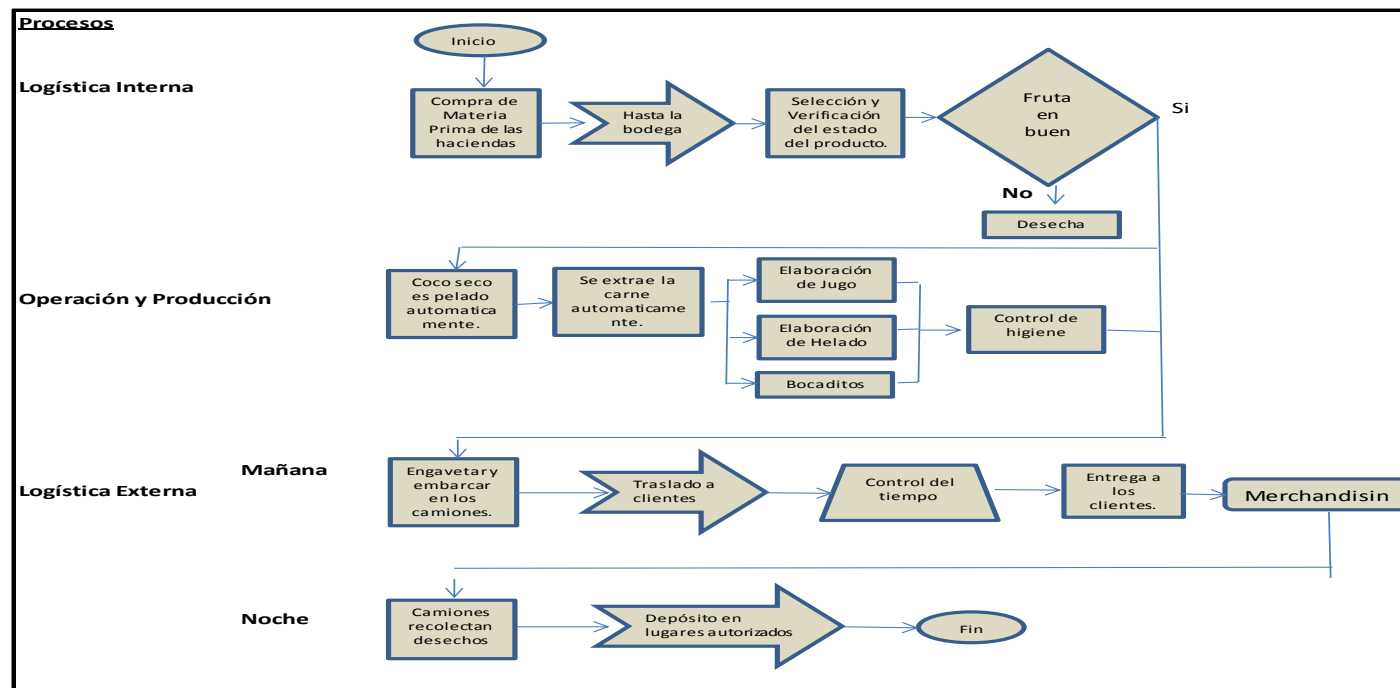
En relación a las capacitaciones que recibe el personal, las mismas son muy esporádicas y no se las realiza de manera continua.

- **Infraestructura de la organización.-** Este punto se basa en las actividades que prestan apoyo a la empresa. Aquí encontramos al área de contabilidad. La cual brinda el soporte financiero de todas las actividades, genera los informes económicos de la empresa, y desarrolla los escenarios monetarios en lo que respecta a gastos, ingresos y utilidad. Además se encarga de la tributación de la empresa para que así no tenga ningún problema legal y pueda seguir realizando sus actividades comerciales sin ningún inconveniente. Esta actividad es muy importante porque gracias al departamento de contabilidad se conoce si la empresa está bien económicamente o si no lo está y mediante esto se toman nuevas y correctas decisiones.

- **Marketing y Ventas.-** Este departamento no está bien definido, más que todo en la parte del marketing. No existe un departamento que se encargue de las funciones que conciernen a esta importante actividad, y no existe un manejo específico y bien definido de variables del marketing como tal. En lo que respecta al área de ventas, si existe pero es muy limitado, solo se cumple con las tareas de venta de franquicias y productos a los diferentes puntos de venta y consumidor final.

4.1.3. Flujo del Macroproceso de Comercialización de Coco y sus derivados

Figura 11 Flujo de Procesos



Fuente: Elaborado por el autor(es)

4.2. Análisis FODA

➤ Fortalezas

- Talento humano creativo e innovador
- Conocimiento de más de 6 años en producción
- Productos 100% naturales y saludables
- Maquinaria adecuada para la elaboración de los productos

➤ Debilidades

- Facilidad de imitaciones
- No hay cobertura a nivel nacional.
- Poca experiencia en comercialización en otros canales
- Dependencia de proveedores externos de materia prima

➤ Oportunidades

- La región cuenta con recursos naturales disponibles
- Tendencias del mercado a comprar productos saludables
- Oferta de producto en temporada playera (playas)
- Ampliación de oferta en el mercado nacional
- Disponibilidad de fuentes de financiamiento
- Posibilidades de aumentar el alcance en la ciudad mediante nuevos canales de distribución

➤ **Amenazas**

- Competidores nacionales y extranjeros con precios de venta menores al costo unitario y con promoción agresiva
- Incremento en los costos de producción y comercialización
- Aumento de la informalidad en el mercado de fabricación de bebidas no alcohólicas
- La elevada competencia al interior de la industria y el bajo valor agregado de los productos hacen que los márgenes de utilidad de las empresas del sector sean muy reducidos.

4.2.1. Matriz de Evaluación de factores internos

Esta matriz evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

1	Mayor debilidad
2	Menor debilidad
3	Menor fortaleza
4	Mayor fortaleza

Tabla I Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
Factores Internos Claves			
Fortalezas			
	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Talento humano creativo e innovador	0,16	3	0,48
Conocimiento de más de 6 años en producción	0,12	3	0,36
Productos 100% naturales y saludables	0,18	3	0,54
Maquinaria adecuada para la elaboración de los productos	0,15	3	0,45
Debilidades			
Facilidad de imitaciones	0,12	1	0,12
No hay cobertura a nivel nacional	0,08	2	0,16
Poca experiencia de comercialización en otros canales	0,12	1	0,12
Dependencia de proveedores externos de materia prima	0,07	1	0,07
	1,00		2,3

El resultado del análisis de la Matriz de Evaluación de factores internos nos muestra que tiene una calificación regular; podemos concluir que las fortalezas que posee la empresa son muy limitadas y no representan el nivel necesario, debiendo generarse nuevas fortalezas que agreguen valor y brinden confianza y seguridad a la empresa. En cuanto a las debilidades no se las está minimizando de manera efectiva, debiendo buscar acciones que eliminen estas debilidades ayudando así a consolidar a la empresa en el mercado.

4.2.2. Matriz de Evaluación de factores externos

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

1	Mayor debilidad
2	Menor debilidad
3	Menor fortaleza
4	Mayor fortaleza

Tabla II Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
Factores Externos Claves			
Oportunidades			
	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
La región cuenta con recursos naturales disponibles	0,09	3	0,27
Tendencia a comprar productos saludables	0,12	4	0,48
Oferta de producto en temporada playera	0,15	1	0,15
Ampliación de oferta en el mercado nacional	0,1	2	0,2
Disponibilidad de fuentes de financiamiento	0,07	2	0,14
Posibilidades de aumentar el alcance en la ciudad mediante nuevos canales de distribución	0,15	3	0,45

Amenazas			
Competidores nacionales y extranjeros con precios de venta menores al costo unitario y con promoción agresiva	0,07	1	0,07
Incremento en los costos de producción y comercialización	0,05	2	0,1
Aumento de la informalidad en el mercado de fabricación de bebidas refrescantes	0,11	1	0,11
La elevada competencia al interior de la industria y el bajo valor agregado de los productos hacen que los márgenes de utilidad de las empresas del sector sean muy reducidos	0,09	2	0,18
	1		2,15

En el análisis de la Matriz de Evaluación de factores externos se determina que posee una calificación regular ya que esta en el rango de calificación 2, lo cual indica que la empresa no está respondiendo de manera activa y eficiente a las oportunidades y amenazas existentes en el mercado, debiendo explotar más las oportunidades presentes.

4.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Figura 12 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaborado por el autor(es)

4.3.1. Rivalidad entre competidores

Existen pocos fabricantes formales de productos elaborados a base de coco, definiéndolos por la línea de los principales productos ofertados.

Como competidor directo tenemos a la franquicia Koko Cool Juice que ofrece el agua y jugo de coco de forma similar a la de La Empresa, a través de puntos de venta establecidos siendo además la presentación de sus productos muy similar.

Otro competidor es Quicornac, una organización grande a nivel local, la cual hace algún tiempo lanzo al mercado el jugo de coco llamado Koko Loco, el cual viene en un envase tetra pack y que además tiene preservantes que ayudan a su conservación por largos periodos, siendo por esto competidor indirecto.

Además está la comercialización masiva de productos informales derivados del coco que los encontramos en cualquier parte de la ciudad. Por lo tanto en este pequeño segmento de mercado conformado por la empresa, Koko Cool Juice y Koko Loco en la ciudad de Guayaquil, podemos decir que la rivalidad es medianamente alta y no existe una confrontación directa de las marcas teniendo cada uno su clientela.

4.3.2. Potencial de ingreso de nuevos competidores

El potencial de ingreso de nuevos competidores es alto, debido a que el producto es de fácil comercialización e imitación, así como la materia prima es de fácil adquisición y los procesos de producción no son complejos, además de esto hay más factores favorables como el actual apogeo de los productos naturales, el

clima y el segmento de mercado aun no abarcado en diferentes puntos de la ciudad.

Los requisitos legales son pocos para obtener los permisos correspondientes para el funcionamiento de los mismos y este mercado aun puede ser explotado.

4.3.3. Productos sustitutos

Existen algunos productos en el mercado que podrían ser sustitutos del agua, jugo, helados y bocaditos de coco.

Agua de la marca de La Empresa: Podría ser sustituida por productos como el agua natural, con gas, saborizada, y bebidas hidratantes de diferentes marcas.

Jugo: Podría ser sustituido por jugos de otras frutas como la naranja, mandarina, durazno, mora, mango etc., además de batidos de frutas.

Helados Express: Podrían ser sustituidos por helados tradicionales de diferentes sabores, también por granizados, bolos y milkshakes.

Dulces Coco Express: Pueden ser remplazados por bocaditos tradicionales, manjar de leche, caramelos, chocolates, bombones etc.

4.3.4. Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación para La Empresa es limitado, ya que las haciendas que lo proveen de la materia prima venden sus productos solo en efectivo y no aceptan otras opciones de pago, así como también venden su producción conforme a la demanda y no separan por pedidos, es por esto que se compra todas las unidades existentes.

Por lo tanto el poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que la balanza se inclina hacia los productores del coco en la toma de decisiones en cuanto a la venta y comercialización de la materia prima.

4.3.5. Poder de negociación con clientes

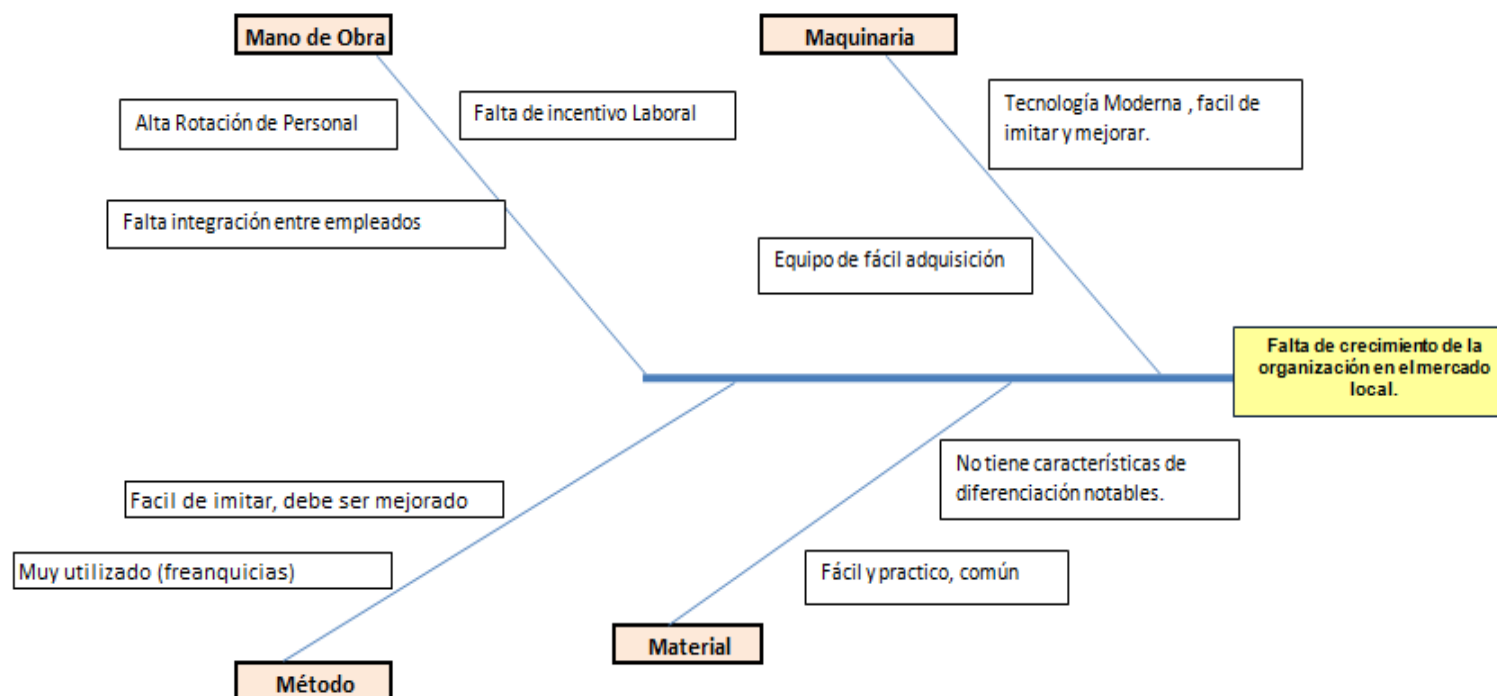
El poder de negociación con los clientes, que adquieren la franquicia es alto, ya que al adquirir la franquicia existen normas, estatutos y requisitos que el franquiciado debe cumplir

y que son aceptados a la hora de firmar el contrato que lo vincula directamente con la empresa.

Por otro lado también están los puntos de venta propios donde se realizan ventas directas al consumidor final, aquí no existe mayor poder de negociación ya que los precios estandarizados y el cliente debe aceptar estos precios si desea adquirir el producto, por lo tanto el poder de negociación lo tiene La Empresa con respecto al consumidor final.

4.4. Técnica de Ishikawa

Figura 13 Ishikawa



Fuente: Elaborado por el autor(es)

El principal problema detectado mediante la aplicación de la técnica de Ishikawa, tenemos que la empresa actualmente se encuentra en un estancamiento, si bien es cierto que ocupa el primer lugar entre sus competidores y a nivel del mercado guayaquileño, las características que le ayudaron a establecerse en esa posición son las mismas que poco a poco la competencia está logrando alcanzar u obtener como es la maquinaria, y la forma de ofrecer el producto.

El producto que la empresa ofrece es de fácil procesamiento lo cual por lo cual cualquiera puede incursionar en este mercado, por lo tanto se debe procurar mantener características de diferenciación en cuanto a la calidad, y mediante diversas herramientas buscar la innovación constante del tipo de producto y su imagen, que será lo más influyente para llegar a la mente de los consumidores con este producto tan tradicional y con características únicas, que deben ser conocidas y apreciadas por el cliente.

Es así que a través de una matriz podemos identificar la situación actual de la empresa:

Figura 14 Matriz de expansión del producto en el mercado



Fuente: Elaborado por el autor

La empresa actualmente se produce a través de sus sistemas modernos, pero sólo concentrado en los productos que ya tiene y los métodos aplicados en los últimos años.

Su estrategia se debería enfocar en ocupar el cuadrante correspondiente a Productos actuales y Nuevos mercados, para salir del estancamiento en el cual se mantiene, desarrollándolas a través de distintas estrategias y mecanismos de control y mejora.

CAPÍTULO V

5. INDICADORES DE GESTIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA

En base a las diferentes técnicas de análisis utilizadas para conocer y evaluar las principales características y puntos débiles de la empresa en cuanto a la comercialización de sus productos, hemos podido definir los principales indicadores de gestión que servirán de guía y control para mejorar la toma de decisiones para la administración de los diferentes recursos.

5.1. Indicadores

Mediante el análisis del ciclo de vida de La Empresa notamos que actualmente la marca se encuentra en la etapa de madurez, se define así porque desde el 2003 se encuentra en el mercado, y sus ventas en los últimos años se han estabilizado, de manera que se puede decir que son regulares y han llegado a un tope, además que es reconocida por el público guayaquileño. Por lo cual se la define en la etapa de madurez, la cual es la más difícil de mantener, es así que se debe optar por medidas de control o herramientas de evaluación que permitan analizar cuantitativamente actividades del negocio para mejorarlas.

El análisis de la organización a través de las distintas herramientas utilizadas permitieron identificar cuáles serían las áreas que necesitan de un reforzamiento o implementación de controles y estrategias que permitan lograr la mejora requerida para la organización.

El análisis del ciclo de vida de La Empresa refleja que actualmente la marca se encuentra en la etapa de madurez, se define así porque

desde el 2003 se encuentra en el mercado, y sus ventas en los últimos años se han estabilizado, de manera que se puede decir que son regulares y han llegado a un tope, además de es reconocida por el publico guayaquileño. Por lo cual se la define en la etapa de madurez.

Los indicadores se establecieron en base a las características más vulnerables o debilidades identificadas, en áreas como Proveedores, Marketing y Ventas, Recurso Humano, competencia entre otras. Entre los identificadores, que servirán como herramienta de control y mejora se han definido:

TABLA III Indicador: Selección de Proveedores

FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	1. SELECCIÓN DE PROVEEDORES						
OBJETIVO	IDENTIFICAR LOS PROVEEDORES DE LA MEJOR MATERIA PRIMA.						
FORMULA DE CÁLCULO	$(\text{FRUTA EN BUEN ESTADO} / \text{TOTAL DE FRUTA COMPRADA}) * 100$						
RESPONSABLE	DEPARTAMENTO DE COMPRAS-COMPRADOR ASIGNADO.						
FUENTE DE CAPTURA	REPORTE DE COMPRAS REALIZADAS Y REVISION DE DOCUMENTACION						
FRECUENCIA DE MEDICION	DIARIA						
NIVEL BASE	66%	UNIDAD	%	META	90%	TENDENCIA	↑
SEMAFORO							
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	AZUL ●				
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

La compañía tiene una lista de proveedores identificada por su experiencia en el mercado; este indicador sería una herramienta de soporte que permitirá elegir a los mejores proveedores de materia prima, lo cual ayuda a garantizar la calidad del producto disminuyendo la pérdida por producto de desecho.

TABLA IV Indicador: Rotación de Personal

FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	2. ROTACIÓN DE PERSONAL						
OBJETIVO	CONOCER CON QUE FRECUENCIA INGRESA O SALE PERSONAL A LA COMPAÑÍA PARA CONTROLAR GASTOS INCURRIDOS.						
FORMULA DE CÁLCULO	$(\text{No. De nuevos trabajadores} / \text{Total de Trabajadores}) * 100$						
RESPONSABLE	CONTABILIDAD						
FUENTE DE CAPTURA	DETALLE DE NÓMINA MENSUAL						
FRECUENCIA DE MEDICION	MENSUAL						
NIVEL BASE	10%	UNIDAD	%	META	<50%	TENDENCIA	↓
SEMAFORO							
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	AZUL ●				
>100%	50% - 80%	80% - 100%	< 50%				

El frecuente cambio de personal implica un gasto constante el cual puede ser controlado o disminuido al evaluar que tan representativo es, para proceder a realizar los correspondientes correctivos o tomar decisiones que mitiguen estos gastos innecesarios.

TABLA V Indicador: Incremento de Ventas

FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	3. INCREMENTO DE VENTAS						
OBJETIVO	APLICAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN UN AUMENTAR LAS VENTAS Y FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.						
FORMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{(VENTAS POR PRODUCTO/ TOTAL DEL PRODUCTO ENTREGADO)}^*}{100}$						
RESPONSABLE	MARKETING Y VENTAS.						
FUENTE DE CAPTURA	REPORTE DE COMPRAS REALIZADAS Y REVISION DE DOCUMENTACION						
FRECUENCIA DE MEDICION	SEMANAL						
NIVEL BASE	75%	UNIDAD	%	META	95%	TENDENCIA	↑
SEMAFORO							
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	AZUL ●				
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

Este indicador servirá de guía para identificar los productos de mayor aceptación del clientes y así buscar ventajas competitivas en base al mismo innovando en sus características, presentación o publicidad.

TABLA VI Indicador: Inconformidades del cliente

FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	4. INCONFORMIDADES DEL CLIENTE						
OBJETIVO	CONOCER LAS QUEJAS E INCONFORMIDADES FRECUENTES DE LOS CLIENTES PARA CORREGIR LA SITUACIÓN.						
FORMULA DE CÁLCULO	$(\text{NO. QUEJAS REINCIDENTES} / \text{NO. TOTAL DE QUEJAS}) * 100$						
RESPONSABLE	AREA DE MARKETING Y VENTAS						
FUENTE DE CAPTURA	BUZON DE SUGERENCIAS						
FRECUENCIA DE MEDICION	MENSUAL						
NIVEL BASE	30%	UNIDAD	%	META	10%	TENDENCIA	↓
SEMAFORO							
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	AZUL ●				
> 100%	50% - 80%	80% - 100%	< 50%				

Este indicador servirá de apoyo para el propósito de mantener y mejorar el posicionamiento de la marca, procurando siempre la satisfacción del cliente y la oferta de un producto y servicio de calidad.

5.2. Estrategias

Se aplicarán para obtener una ventaja competitiva a largo plazo con el fin de superar el desempeño de los competidores en un sector industrial ya sea a través del liderazgo en costos, en la diferenciación, en la concentración o enfoque.

5.2.1. Estrategia de diferenciación

La Empresa se diferenciará de sus competidores a través de los atributos de sus productos los cuales son 100% naturales y sin conservantes, son frescos y cumplen con todas las normas de higiene.

5.2.2. Estrategias competitivas de marketing

Estas estrategias se están orientadas a tomar una determinada posición en el mercado y haciéndole frente a la competencia. Estas posiciones varían dependiendo si se es líder, retador o seguidor de mercado o a su vez especialista en nichos.

La estrategia debe incluir un plan con los objetivos claros con respecto a:

Marketing

- ✓ Implementar nuevos canales de distribución para la marca La Empresa en la ciudad de Guayaquil en el periodo de 1 año (2013)
- ✓ Comunicar los beneficios de los productos derivados del coco en 3 meses
- ✓ Aperturar 18 nuevos puntos de venta por medio de detallistas en la ciudad de Guayaquil.

Ventas

- ✓ Aumentar las ventas en un 15% en el periodo de un año (2013)
- ✓ Aumentar la frecuencia de consumo en un 10% en el periodo de un año (2013)

5.2.3. Estrategia de líder

Son un conjunto de estrategias que el líder de mercado puede optar por aplicar a sus actividades comerciales con el fin de mantener el liderazgo. Entre las estrategias que puede adoptar un líder se encuentran las estrategias de demanda primaria, ofensivas, defensivas y de desmarketing.

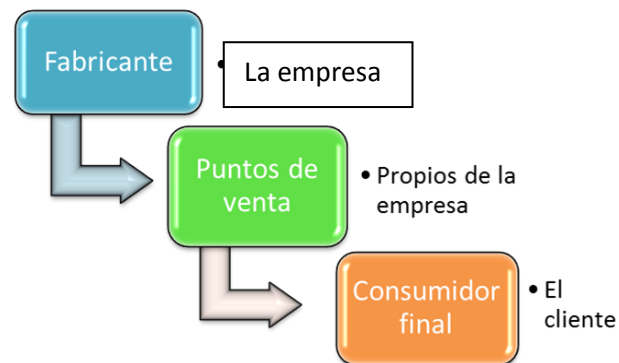
En los precios actuales influye el liderazgo en la calidad de producto basada en la higiene y sanidad del mismo. Mediante esta percepción de calidad se busca crear una diferenciación en cuanto a productos saludables para el cuerpo humano y la salud basados en sus atributos de productos 100% naturales. Al buscar este liderazgo basado en la calidad de la higiene y sanidad del producto los precios de La Empresa son mayores que los de la competencia con el fin de que se perciba un mejor producto por parte del consumidor.

5.2.4. Estrategia de la demanda primaria.

Esta estrategia busca extender el mercado actual descubriendo nuevos usuarios del producto. Se utilizara esta estrategia de demanda primaria porque se busca ampliar el mercado actual aumentando las frecuencias de consumo de los productos existentes. Se considera necesaria la implementación de nuevos canales de distribución para llegar a nuevos usuarios.

Distribución:

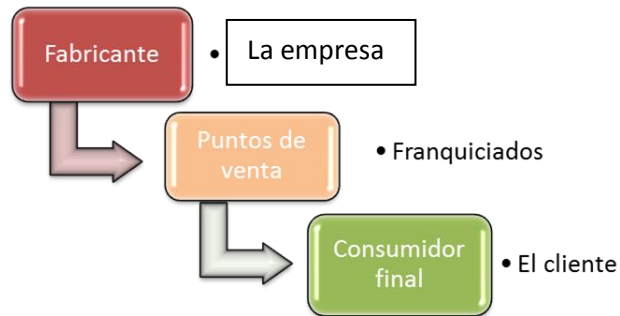
Figura 15 Distribución Directa



Fuente: Elaborado por el autor(es)

Directa.- no posee intermediarios, es decir que el fabricante lleva sus productos directamente al consumidor final, y esto es lo que precisamente hace la empresa que es el fabricante. El cual se encarga de llevar los productos al consumidor final por medio de sus propios puntos de venta existentes en la ciudad de Guayaquil.

Figura 16 Distribución Indirecta



Fuente: Elaborado por el autor

Indirecta.- En este caso La Empresa aplica la distribución indirecta por medio de la venta de franquicias, en donde los adquirientes bajo un contrato en el cual se establecen acuerdos y condiciones se encargan de llevar el producto al consumidor final a través de los puntos de venta que adquiere el franquiciado. En este canal La Empresa solo se encarga de vender al franquiciado los productos y ellos se encargan de la venta al público.

5.2.5. Estrategias de crecimiento

Es necesario buscar nuevas oportunidades de negocio para el futuro con el fin de crecer y tener mayor competitividad en el mercado.

5.2.6. Estrategia de intensificación

Esta estrategia de crecimiento va de la mano con la estrategia competitiva de demanda primaria, ya que la intensificación busca aumentar la cuota de mercado.

A través de la implementación de los nuevos canales de distribución se espera intensificar la comercialización de los productos existentes en la ciudad de Guayaquil. Para lo cual se debe considerar:

- ✓ El consumidor tiene vías de contacto con La Empresa (La Marca) y en donde puede adquirir y degustar de sus productos. Además de estas vías de contacto existentes se estima implementar nuevos puntos con ubicaciones estratégicas que permitan a los usuarios tener mayor accesibilidad a la marca.

- ✓ Todas las vías mencionadas tendrán productos disponibles durante las horas de trabajo logrando así una integración en sus sistemas de gestión y operaciones que ayudan a satisfacer al cliente.

5.2.7. Estrategia de Marca.

Marca única

La aplicación de la estrategia de marca única consiste en colocar el mismo nombre a todos los productos que la empresa ofrece en el mercado que es conocida también como marca paragua. Esta estrategia está siendo utilizada por Coco Express, ya que todos los productos que comercializa en la actualidad llevan su nombre. Se debe considerar:

- ✓ La Empresa cuenta con un alto reconocimiento de marca en el segmento de los productos derivados del coco así lo indican las últimas investigaciones de mercado por medio de las encuestas, sin embargo, para llevar el control de estos datos se debe procurar la actualización constante de los mismos mediante la mejora del departamento de marketing, incluyendo esta como una de sus funciones.

- ✓ No se tienen datos que puedan corroborar la calidad percibida por el cliente pero a través de publicidad y propaganda se dará a conocer las características de estos productos saludables, aportando así al valor de marca.

- ✓ La calidad percibida y la lealtad en la actualidad no pueden aportar valor a la marca ya que no existen datos que corroboren la fortaleza o la debilidad de la misma en estos 2 aspectos, sin embargo, son un punto de referencia importante que se debe mantener y promover.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Los proveedores ejercen bastante poder en la negociación, ya que las condiciones las ponen ellos, la empresa no tiene proveedores estratégicos ni lleva un control que permita identificar a los más favorables para realizar una negociación más estable.

- No se pudo identificar, claramente la percepción que tienen los consumidores en el segmento de las bebidas refrescantes en lo que respecta a gustos y preferencias de los diferentes productos existentes ni sus lugares o establecimientos preferidos para realizar las compras.
- El proceso de comercialización del coco es de fácil adaptación para la competencia, la marca y el producto deben estar en una lucha constante por mantener su posicionamiento en el mercado.
- La Empresa mantiene su reconocimiento entre la competencia, ocupando el lugar No. 1, sin embargo, no cuenta con un departamento bien estructurado de marketing y ventas que permita conocer constantemente la situación del producto en el mercado y las causas para la toma de decisiones respectiva.
- Aunque la innovación se muestra como fortaleza en el análisis realizado, esta debe ser desarrollada con mayor frecuencia, para que el producto siga siendo elegido entre los demás.

- Los indicadores identificados deben ser implementados para fortalecer los puntos específicos del proceso de comercialización que pueden ser mejorados, como la necesidad de proveedores estratégicos.
- La opinión, quejas o inconvenientes que los clientes expresen son necesarias para considerar dentro de las características del producto o el servicio que se ofrece, de acuerdo a lo cual la percepción de la marca en el mercado; falta establecer un enfoque más claro a la demanda del cliente en cuando sus quejas y sugerencias en la venta al detalle, que nos pueden ayudar a darle características de diferenciación al producto.

6.2.Recomendaciones

- En base al indicador de gestión establecido para evaluar a los proveedores, identificar a los más idóneos y realizar un contrato que le asegure obtener un buen producto por un periodo prudente.
- Fortalecer el área de marketing y ventas con la finalidad de realizar estudios de mercado con una mayor frecuencia para conocer gustos y preferencias de los consumidores, y poder mejorar las cualidades o características del producto.
- Establecer un departamento de Recursos Humanos que permita la mejor administración de este recurso y una mejor administración de los gastos que implica.
- Mayor y constante innovación, establecer nuevas características de diferenciación del producto y el servicio, para fortalecer su imagen y cualidades ante el cliente, y ser elegidos.

- Realizar con mayor frecuencia un estudio del mercado interno o externo, que permita comparar resultados de las acciones realizadas e identificar constantemente, lo que se puede hacer para lograr cambios favorables.
- Los datos utilizados en las distintas herramientas deben ser reales para poder obtener resultados válidos que sirvan para la toma de decisiones efectivas.
- Se debe revisar que las acciones que se realizan estén alineadas a la misión, visión y objetivos de la organización, permitiendo continuar con el giro del negocio, procurando su desarrollo.

Bibliografía

[1] Gutiérrez Humberto (3era edición), Calidad Total y Productividad, Mc Graw Hill, México – México, 2010

[2] Ing. Diana Montalvo, Material de Estrategia aplicada al control Administrativo y Financiero, Indicadores de Gestión, 2011.

[3] Pérez Jaramillo Carlos Mario, (curso on line), Los Indicadores de Gestión, 2010

[4] Lcda. Ana María Vázquez, Q grupo asesor S.A., http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/

[5] José Contreras, Matriz de evaluación de los factores internos (EFI), <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>.

[6] José Contreras, Matriz de evaluación de los factores internos (EFE), <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

[7] Guía del empresario, Diagrama de Causa y Efecto (Espina de pescado/ Diagrama de Ishikawa),), <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

A N E X O S

Anexo 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos

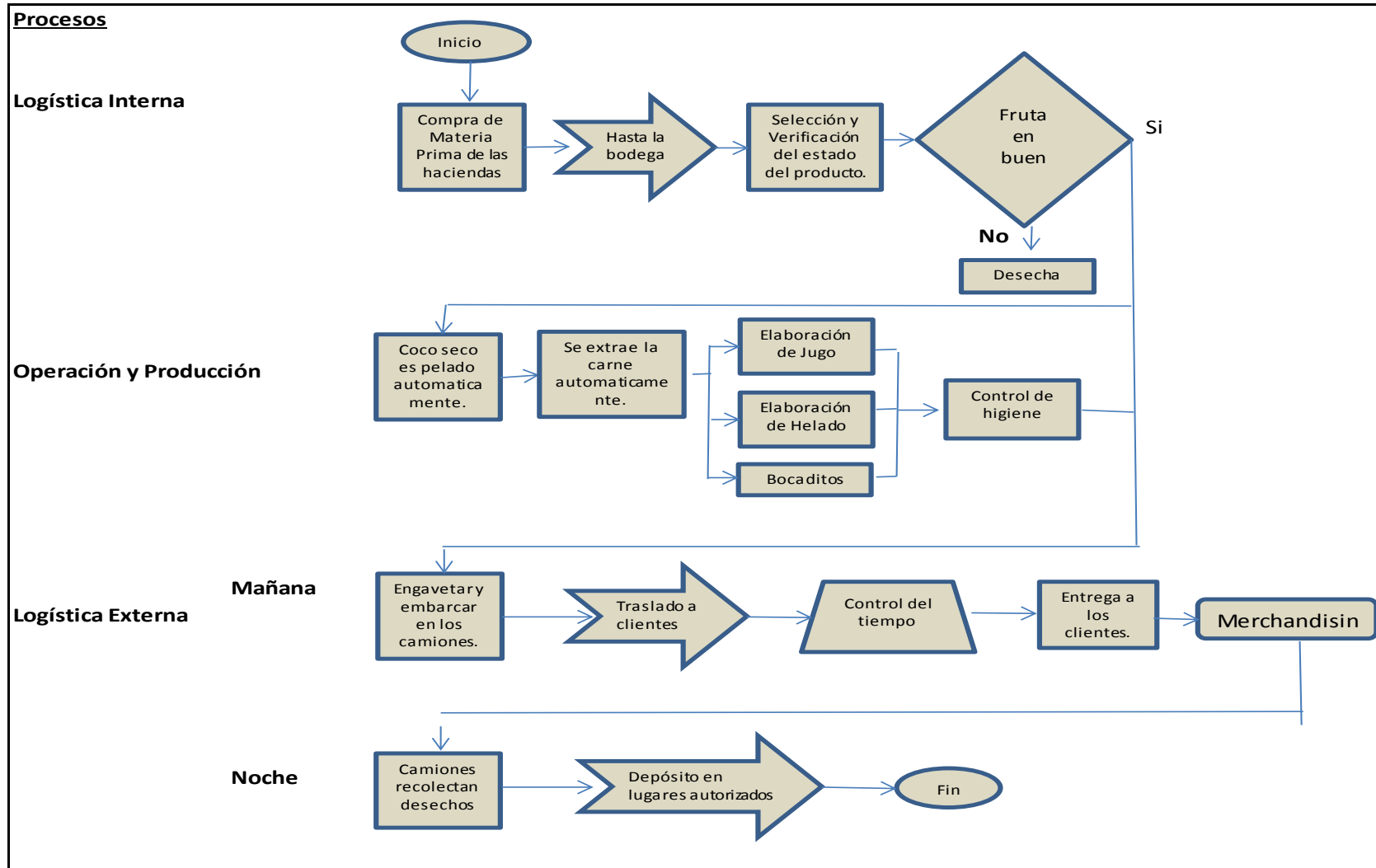
1	Mayor debilidad
2	Menor debilidad
3	Menor fortaleza
4	Mayor fortaleza

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
Factores Internos Claves			
Fortalezas			
	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Talento humano creativo e innovador	0,16	3	0,48
Conocimiento de más de 6 años en producción	0,12	3	0,36
Productos 100% naturales y saludables	0,18	3	0,54
Maquinaria adecuada para la elaboración de los productos	0,15	3	0,45
Debilidades			
Facilidad de imitaciones	0,12	1	0,12
No hay cobertura a nivel nacional	0,08	2	0,16
Poca experiencia de comercialización en otros canales	0,12	1	0,12
Dependencia de proveedores externos de materia prima	0,07	1	0,07
	1,00		2,3

Anexo 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
Factores Externos Claves			
Oportunidades			
	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
La región cuenta con recursos naturales disponibles	0,09	3	0,27
Tendencia a comprar productos saludables	0,12	4	0,48
Oferta de producto en temporada playera	0,15	1	0,15
Ampliación de oferta en el mercado nacional	0,1	2	0,2
Disponibilidad de fuentes de financiamiento	0,07	2	0,14
Posibilidades de aumentar el alcance en la ciudad mediante nuevos canales de distribución	0,15	3	0,45
Amenazas			
Competidores nacionales y extranjeros con precios de venta menores al costo unitario y con promoción agresiva	0,07	1	0,07
Incremento en los costos de producción y comercialización	0,05	2	0,1
Aumento de la informalidad en el mercado de fabricación de bebidas refrescantes	0,11	1	0,11
La elevada competencia al interior de la industria y el bajo valor agregado de los productos hacen que los márgenes de utilidad de las empresas del sector sean muy reducidos	0,09	2	0,18
	1		2.15

Anexo 3. Flujo de Procesos



Anexo 4. Ishikawa

