

## **TITULO**

### **PLAN DE NEGOCIOS DE LA CARTONERA ANDINA S.A.**

## **AUTORES**

Doris Vega Borbor<sup>1</sup>, María Elena Guevara<sup>2</sup> Toscano, Fernando Ayala Chang<sup>3</sup>, Patricia Lomas Constante<sup>4</sup>, Galo Cabanilla<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Licenciada en Sistemas de Información 1998

<sup>2</sup>Licenciada en Sistemas de Información 1998

<sup>3</sup>Licenciado en Sistemas de Información 1998

<sup>4</sup>Licenciada en Sistemas de Información 1998

<sup>5</sup>Director de Tópico, Economista, Universidad Católica de Guayaquil, 1993

Master en Sistemas de Información Gerencial, ESPOL, 1996

Master en Administración de Negocios, Quebec, Montreal-Canadá, 1997

Profesor de la ESPOL desde 1996

## **RESUMEN**

Cartonera Andina S.A. se creó el 21 Agosto de 1982, fue creada con el objeto de producir cajas de cartón corrugado para el mercado local y externo. Es una Compañía relacionada donde la mayor parte de cartones es destinada a la producción de banano. Esta compañía forma parte del Grupo Wong, que es una corporación agroexportadora ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización bananera.

La exportación de banano del Grupo Wong al que pertenece la Cartonera Andina está creciendo en forma sostenida en volumen de exportación, cuya capacidad de producción de cartones para caja de banano a corto plazo va a ser insuficiente para cubrir el crecimiento de exportación del Grupo.

Por lo tanto se ha hecho un estudio para determinar cuáles van a ser las necesidades de cartón en los próximos 10 años, a fin de tomar decisiones para ampliar la capacidad de producción de la planta.

## **INTRODUCCION**

La Compañía está operando actualmente con respecto a la Industria Bananera al proporcionar el 90% de su producción para empaques de banano, en un ambiente cuyo ciclo de vida está en la etapa de la madurez , ya que se encuentra dominada por un reducido número de grandes cartoneras.

### **Fortalezas y Debilidades**

#### **Fortalezas**

- Empresa que forma parte del Grupo Wong, tercer exportador de banano a nivel nacional
- El Grupo Wong se encuentra integrado verticalmente permitiendo una mejor distribución, entre las Unidades que conforman el grupo, de los costos generales
- Se cuenta con un recurso altamente capacitado para ejercer las funciones asignadas
- La ubicación estratégica de la fábrica, localizada en el Km. 1.5 vía El Cambio-Machala, Provincia de El Oro, facilita el despacho de la fruta desde Puerto Bolívar hacia los puertos internacionales de destino
- Los equipos instalados permiten flexibilidad en el proceso para producir cajas para el mercado doméstico y otros productos de exportación

#### **Debilidades**

- Si se mantiene en las actuales condiciones, es decir trabajando con las mismas maquinarias, podrían perderse nuevos mercados y competitividad al no estar preparados para cubrirlos
- La venta de cajas a terceros está sujeta a la competencia y al costo de transporte desde Machala hacia el resto del país.
- La credibilidad de una empresa integrada con su grupo exportador de banano no es suficiente garantía para convencer a potenciales clientes

#### **Factores de éxito**

- Ampliar la capacidad de producción de la planta para satisfacer la creciente demanda

- Proporcionar mejor calidad ante las exigencias de los mercados

## CONTENIDO

### CRECIMIENTO INDUSTRIAL

El cuadro a continuación nos muestra el crecimiento industrial de la Cartonera Andina S.A. y sus dos principales competidores:

<u>CONSUMO REAL DE CAJAS EXPORTADAS 22 XU</u>						
<u>COMPAÑIA</u>	<u>1997</u>	<u>1996</u>	<u>1995</u>	<u>1994</u>	<u>1993</u>	<u>1992</u>
<b>ICE-MACARSA</b> 59'359.120	72'776.082	71'026.756	65'206.783	53'870.453	44'301.306	
<b>C.A.S.A</b> 9'239.780	27'647.419	19'462.685	13'552.049	9'937.497	6'883.165	
<b>OTROS</b> 67'520.895	90'422.563	90'329.356	80'109.375	68'258.650	77'591.478	
<b>TOTAL</b> 136'119.795	190'846.064	180'818.797	158'868.207	132'066.600	128'775.949	
<b>% CRECIMIENTO</b>	<b>5,54</b>	<b>13,81</b>	<b>20,29</b>	<b>2,56</b>	<b>-5,39</b>	

En este se visualiza el crecimiento sostenido en la producción de cartones de exportación para banano.

### **Modelo de Porter**

Para analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de conocer las oportunidades y amenazas en el que se desarrollará la Cartonera Andina se concentrará en el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

- Competidores Potenciales
- Rivalidad entre compañías establecidas
- Poder de negociación del Cliente
- Poder de negociación del Proveedor
- Amenaza de productos sustitutos

## **Estudio de Mercado**

Se ha establecido que la demanda para los próximos diez años tendrá los siguientes niveles:

### **En millones de cajas**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
CAJA 22 XU	20	23	27	31	35	41	47	54	62	71
CAJA 2527	18	21	24	27	32	36	42	48	56	64
TERCEROS	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
TOTAL	44	50	57	64	73	83	95	108	124	141

De acuerdo con estas estimaciones, las perspectivas del mercado son muy alentadoras.

Debido a que la capacidad actual de producción es de 45 millones de cajas al año, se ha evidenciado que existirá una demanda insatisfecha, la cual se piensa cubrir con el aumento de la producción de cajas de cartón, tanto para el mercado relacionado como el de terceros, a través de la ampliación de la planta que incluye la compra y puesta en marcha de una máquina corrugadora con una capacidad de producción de 100 millones de cajas anuales.

## **Estrategias**

### **Estrategias a nivel de negocio**

- Estrategia genérica competitiva : Diferenciación y Liderazgo en Costos
- Estrategia de inversión : Sostener y mantener

#### **Diferenciación y Liderazgo en Costos**

Diferenciar en base a calidad manteniendo un menor costo

#### **Sostener y mantener**

Invertir en recursos para desarrollar las habilidades distintivas de la compañía

### **Estrategias a nivel funcional**

- Fabricación
- Administración de materiales

- Recursos Humanos
- Innovación
- Marketing

### **Estrategias de Fabricación**

- Implementar sistemas de fabricación que permitan :
  - Disminuir tiempos de instalación de equipos
  - Aumentar el uso de maquinarias
  - Control de calidad
- Acortar los tiempos de producción
- Encontrar el origen de los defectos y minimizarlos
- Lograr rápida respuesta dando a los clientes lo que desean en el momento que lo necesitan

### **Estrategias de Administración de materiales**

- Adoptar un sistema de inventario Justo a Tiempo (JAT)
- Establecer fuertes relaciones con los proveedores

### **Estrategias de Recursos Humanos**

- Instituir programas de capacitación para desarrollar habilidades
- Organizar a los empleados en equipos de calidad
- Establecer metas y crear incentivos

### **Estrategias de Innovación**

- Adquirir maquinaria con nueva tecnología para cubrir demanda insatisfecha

### **Estrategias de Marketing**

- Concentración en el cliente con énfasis en calidad y valor

- Establecimiento de alianzas estratégicas con el cliente
- Construcción de relaciones a largo plazo con el cliente
- Dirigir hacia el cliente toda planeación y operación
- Coordinar todas las actividades, dentro de la organización, orientadas al producto :
  - Planeación
  - Precio
  - Distribución
  - Promoción



## **MERCADO**

### **Análisis**

En vista que la Cartonera va a ampliar su mercado, sin olvidar la satisfacción al Cliente y la Competencia, nos hemos visto obligados a definir mejores segmentos, diseñar estrategias para atender rentablemente y mejor que la competencia los segmentos elegidos.

Este proceso consta de cuatro pasos :

- Medición y Pronóstico de la demanda
- Segmentación del mercado
- Selección de un mercado
- Posicionamiento en el mercado

#### **Alcance (Medición y Pronóstico de la demanda)**

La medición y pronóstico de la demanda la hemos realizado en base a un año de producción normal como fue el año 1996 y no en relación al año 1997 -1998 ya que estamos siendo afectados por el fenómeno natural del Niño.

En base al consumo de Cajas Exportadas de 22XU, podemos determinar que ha ido en crecimiento y a su vez ha incrementado las ventas de la Bananera del Grupo Wong al cual proveemos el producto.

#### **Segmentación (Selección del Mercado)**

El segmento está dirigido a la producción de Banano en un 99% y el 1% a la del mercado doméstico.

#### **Cientes importantes (Posicionamiento en el Mercado)**

Los Clientes están clasificados en dos grupos:

- Mercado Comercial de exportación de Banano
- Mercado Doméstico

Mercado Comercial de Exportación de Banano:

Grupo Wong  
Dusal

Trobana  
Chiquita

### **Competencia**

Los más grandes competidores son:

MACARSA  
INDUSTRIA CARTONERA  
PROCARSA  
CARTORAMA

Cada uno de ellos está ligado a grupos financieros fuertes y cubren la demanda de sus compañías filiales.

### **Servicios**

El servicio que la compañía presta a sus Clientes no sólo está basado en el producto termiando sino también la empresa puede diferenciar los servicios que acompañan al producto logrando de esta manera una ventaja competitiva, a través de:

- Valor agregado de servicio
- Valor del Personal que atiende
- Valor de Imagen de la Empresa

## **LA TECNOLOGIA**

### **Ventaja Competitiva**

La empresa Cartonera Andina S.A. posee dos ventajas competitivas, las cuales se basan en la diferenciación al ofrecer productos de excelente calidad y mantener un tiempo de entrega que cumple con las expectativas de los clientes, mediante el establecimiento de de las siguientes estrategias :

### **De Posicionamiento**

Esta estrategia lo podemos lograr dando un valor entregado al cliente, este valor contiene:

- Los beneficios que recibimos del producto
- Los servicios adicionales que proporciona la empresa
- El trato que se entrega al consumidor al adquirir o durante el uso del producto
- El respaldo que se da por nuestra reputación

Por tanto, el posicionamiento empieza por diferenciar, de hecho, la oferta de mercadotecnia de la empresa, de tal manera que esta proporciona a los consumidores más valor que la oferta de la competencia.

### **Con proveedores**

Sería aconsejable seleccionar nuestros proveedores y mantener una alianza estratégica a largo plazo que nos ayude a :

- Reducir gastos generales en el proceso de Compra
- Habilidad de adquirir los insumos en forma oportuna y confiable
- Obtener productos de alta calidad y que cumplan con las especificaciones técnicas establecidas por nosotros
- Todas las formas de apoyo continuo encierran una combinación de comunicaciones, capacitación y retroalimentación



## **Con Clientes**

Es importante mantener nuestros clientes y conseguir nuevos en base a una alianza estratégica de largo plazo mediante :

- Identificación y concentración en los clientes
- Entrega del producto a tiempo (Just at Time)
- Dar un servicio personalizado y eficiente
- Establecimiento de políticas de Crédito y financiamiento más adecuados
- Dar énfasis en calidad, valor y satisfacción al cliente
- Integración de los pedidos individuales de los clientes y los niveles de producción para reducir las existencias excesivas
- Todas las formas de apoyo continuo encierran una combinación de comunicaciones, capacitación y retroalimentación

**Todas estas estrategias están basadas en los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva :**

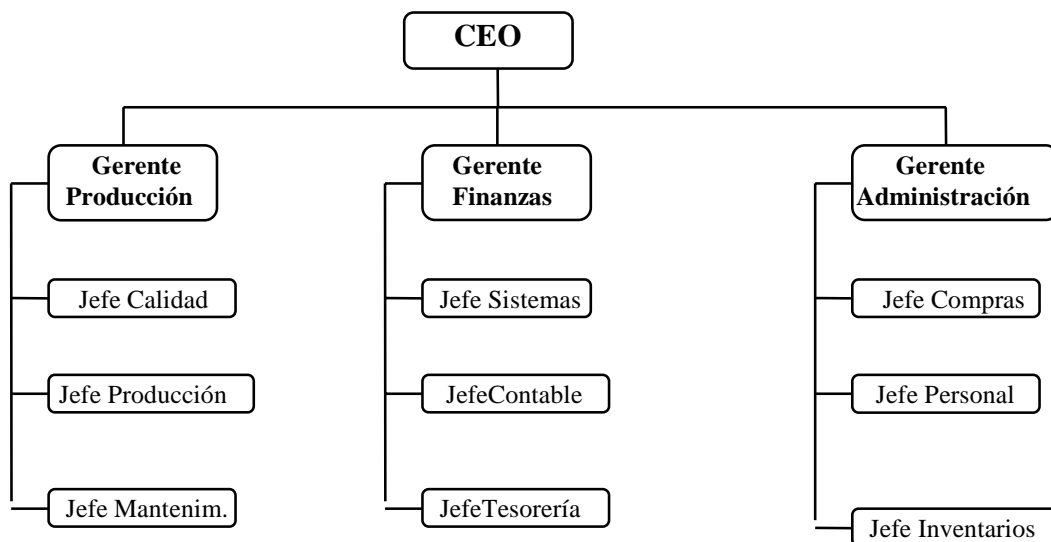
- **Eficiencia**
- **Calidad**
- **Innovación**
- **Capacidad de satisfacer al cliente**

## RECURSOS HUMANOS

### Cambios Organizacionales

- Reducir los niveles jerárquicos a tres ya que el tamaño de la empresa no justifica más niveles jerárquicos lo que permitirá reducir los costos burocráticos
- Aplicar la integración a través de comités de trabajo temporales, a fin de que el personal de las áreas relacionadas con un problema determinado encuentren y compartan la solución más adecuada

### ORGANIGRAMA DE CARTONERA ANDINA S.A. A IMPLANTARSE



## FINANZAS

Al aplicar las estrategias propuestas debemos justificar el costo de las mismas, para lo cual determinaremos las siguientes inversiones y desembolsos a efectuarse, en dólares serían:

<i>TAREAS</i>	<i>DOLARES</i>
AMPLIACION DE LA PLANTA DE PRODUCCION	7.000.000
IMPLANTACION DE GESTION DE CALIDAD PARA MEJORAMIENTO DE PROCESOS	40.000
APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION DE EMPLEADOS PARA DESARROLLAR SUS POTENCIALES	20.000
APLICACION DE PROGRAMAS DE INTEGRACION PARA DEFINIR ALIANZAS CON LOS PROVEEDORES	10.000
APLICACION DE PROGRAMAS DE INTEGRACION PARA DEFINIR ALIANZAS CON LOS CLIENTES	10.000
<b>TOTAL</b>	<b>7.080.000</b>

Para la ampliación de la planta se realizaría un préstamo a la Corporación Andina de Fomento (CAF) bajo los siguientes términos :

**Monto** : US\$ 7'000.000

**Tasa de interés** : 12% anual

**Plazo** : Cinco años con dos semestres de gracia

**Forma de Pago** : Por semestre vencido. Durante el período de gracia se pagarán los intereses, luego el capital se amortizará en cuotas iguales más sus respectivos intereses, de acuerdo a la siguiente tabla de amortización :

Período	Capital insoluto al principio del período	Interés vencido al final del período	Pago	Capital pagado al final del período
1	7'000.000	420.000	420.000	0
2	7'000.000	388.135	388.135	0
3	7'000.000	354.359	1'087.828	733.468
4	6'266.531	318.556	1'087.828	769.271
5	5'497.259	280.604	1'087.828	807.222
6	4'690.036	240.376	1'087.828	847.451
7	3'842.585	197.734	1'087.828	890.093
8	2'952.492	152.534	1'087.828	935.293
9	2'017.199	104.621	1'087.828	983.206
10	1'033.993	53.834	1'087.828	1'033.993
TOTAL		2'510.757	9'510.759	7'000.000

Los US\$ 80.000 restantes serán financiados con fondos propios.

## FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

La producción proyectada para satisfacer la demanda pronosticada se daría en los siguientes términos:

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Cajas producidas (en millones de cajas)	44	50	57	64	73	83	95	108	124	141
Precio Promedio por caja (en dólares)	0,90	0,95	1,00	1,05	1,09	1,11	1,13	1,15	1,17	1,20
Costo por caja (en dólares)	0,86	0,87	0,88	0,89	0,90	0,91	0,92	0,93	0,94	0,95
Utilidad por caja (en dólares)	0,04	0,08	0,12	0,16	0,19	0,20	0,21	0,22	0,23	0,25



Los cuales nos permitirá obtener el flujo de fondos proyectado (ANEXO 1).

**FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**  
(en dólares)

	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por Ventas	39.600.000	47.500.000	57.000.000	67.200.000	79.570.000	9
Ingresos por Financiamientos	7.000.000	0	0	0	0	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>46.600.000</b>	<b>47.500.000</b>	<b>57.000.000</b>	<b>67.200.000</b>	<b>79.570.000</b>	9
<b>EGRESOS</b>						
Costos Operacionales	37.840.000	43.500.000	50.160.000	56.960.000	65.700.000	7
Adquis. y puesta en marcha	7.000.000	0	0	0	0	
Costos Financieros	100.000	808.135	2.175.656	2.175.656	2.175.656	
Programas estratégicos	80.000	0	0	0	0	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>45.020.000</b>	<b>44.308.135</b>	<b>52.335.656</b>	<b>59.135.656</b>	<b>67.875.656</b>	7
<b>EXCEDENTE/FALTANTE</b>	<b>1.580.000</b>	<b>3.191.865</b>	<b>4.664.344</b>	<b>8.064.344</b>	<b>11.694.344</b>	1

# **CALENDARIOS Y ACCIONES**

## **ACCIONES**

### **1. AMPLIACION DE LA PLANTA DE PRODUCCION**

- 1.1 Gestión de financiamiento
- 1.2 Elaboración del proyecto de inversión
- 1.3 Adquisición de maquinarias y equipos
- 1.4 Montaje de maquinarias y equipos
- 1.5 Adiestramiento y puesta en marcha

### **2. IMPLANTACION DE GESTION DE CALIDAD PARA MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

- 2.1 Preparación de la alta gerencia
- 2.2 Preparación del personal de soporte y fuerza de trabajo
- 2.3 Selección de los procesos a mejorar
- 2.4 Formación de los equipos de calidad
- 2.5 Retroalimentación de la capacitación

### **3. APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION DE EMPLEADOS PARA DESARROLLAR SUS POTENCIALES**

- 3.1 Definición de los cursos a aplicarse
- 3.2 Selección del personal administrativo y de producción a participar
- 3.3 Desarrollo y cronología de los cursos

### **4. APLICACION DE PROGRAMAS DE INTEGRACION PARA DEFINIR ALIANZAS CON LOS PROVEEDORES**

- 4.1 Identificación de proveedores
- 4.2 Dar a conocer las especificaciones técnicas requeridas
- 4.3 Conocimiento de la certificación del proveedor
- 4.4 Soporte continuo a proveedores

### **5. APLICACION DE PROGRAMAS DE INTEGRACION PARA DEFINIR ALIANZAS CON LOS CLIENTES**

- 5.1 Identificación de clientes
- 5.2 Concentración de los clientes por parte de toda la compañía

- 5.3 Desarrollar programas de capacitación en la que los trabajadores asumen el rol de clientes
- 5.4 Crear sistemas de información que comuniquen la retroalimentación a las personas pertinentes

## **CONCLUSION**

### **DECISION DE INVERSIONISTAS**

Los directivos del Grupo Wong, motivados por la creciente demanda tanto interna como externa, obligaron a tomar la decisión de expandir la empresa a través de la aplicación del presente Plan Estratégico.

La ejecución de este Plan tiene mucha prioridad por cuanto el negocio del Grupo Wong es la exportación de fruta, principalmente el banano, cuyo destino final es el mercado internacional, principalmente el norteamericano y euro-asiático, los cuales exigen cada día mejor calidad y empaque de fruta.

## **REFERENCIAS**

1. Charles W.L.Hill-Gareth R. Jones, Administración Estratégica (Tercera Edición; Colombia: McGRaw-Hill, 1997), pp. 1-346
2. Juran - Gryna, Análisis y Planeación de la Calidad, “Organización para la Calidad”, Capítulo 7
- 3, Juran- Gryna, Análisis y Planeación de la Calidad, “Comprensión de las Necesidades del Cliente” Capítulo 11