



UNIVERSIDAD DE CHILE
Escuela Politécnica del Litoral
ESPOL - ICHE

**Maestría Ejecutiva en Economía
y Dirección de Empresas**

Tesis de Graduación

TEMA :

" Análisis de Administración Estratégica "
caso: EMPRESA PESQUERA ECUATORIANA
EMPESEC S. A.

REALIZADO POR:

Ec. Marlene Mariluz Mendoza Macías

Diciembre del Año 2000

*Maestría Ejecutiva en
Economía y Dirección de
Empresas*

*Universidad de CHILE
Escuela Politécnica del Litoral
ESPOL-ICHE*

TESIS DE GRADUACION

Tema:

“Análisis de Administración Estratégica”

*Caso: Empresa Pesquera Ecuatoriana
EMPESEC S.A.*

*Realizado por: Ec. Marlene Mariluz
Mendoza Macías*

Diciembre del Año 2000

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado con todo mi corazón a la memoria de mi Amado Abuelito, Zacarías Macías Suárez, quien con su sencillez me enseñó las grandezas de la vida y con quien compartí momentos sencillamente únicos, tan valiosos de inigualable comparación.

*También lo dedico a mis Padres, Juan Mendoza y Gladys Macías
el tesoro más valioso que poseo.*

Marlene Mariluz Mendoza Macías

AGRADECIMIENTO

En especial a Dios, Divino Ser que guía mi vida.

A mis Padres Juan Mendoza y Gladys Macías, por estar siempre conmigo y depositar su confianza en mi persona.

A mis Hermanos, quienes de una u otra manera me acompañaron en el desarrollo de este trabajo.

A mis grandes Amigos, quienes me alentaron justo cuando más lo necesitaba al conocer las dificultades enfrentadas.

A todos los Profesores partícipes en ésta Maestría, quienes fueron entrega y dedicación a la grande labor encomendada.

Por último, agradezco a los Ejecutivos de la empresa EMPESEC por facilitar el desarrollo del presente trabajo.

A Todos, Mis Eternos Agradecimientos.

Marlene Mariluz Mendoza Macías

INDICE

INDICE

Página No.-

INTRODUCCIÓN.....	
1.- MARCO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	1
Etapas del proceso de administración Estratégica.-	
Principios Corporativos: Filosofía, Visión, Misión.	
Diagnóstico Estratégico de una Organización: Análisis Interno y Externo de la Empresa.	
Formulación Estratégica.- Tipos de Estrategia.	
Implementación de la Estrategia.	
Proceso de Administración Estratégica Integrado.	
2.- CASO DE ESTUDIO: EMPRESA PESQUERA ECUATORIANA EMPESEC	21
Introducción, Descripción de la planta, Proceso de Producción, Productos que elabora, Mercados, Desarrollo de Productos Nuevos, Estrategia de Marketing, Equipos y Maquinarias, Inventarios, Proveedores, Fuentes de Ventajas Competitivas Internas, Posición Financiera, Los Sistemas de Control, La Dirección y Liderazgo, Efectos en el Medio Ambiente.	
3.- ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	46
Principios Corporativos de EMPESEC: Filosofía, Visión, Misión, Objetivos.	
Diagnóstico Estratégico de la Empresa: Externo e Interno.	
Análisis de Auditoría Interna de Calidad.	
4.- IDENTIFICACION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS.....	67
Situación Competitiva de la Empresa EMPESEC.....	
Análisis FODA.	
Problemas de EMPESEC.	
Formulación e Implementación de Estrategias.	
5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
6.- ANEXOS.....	89
7.- BIBLIOGRAFÍA.....	100

INTRODUCCIÓN

Análisis de Administración Estratégica
Caso: EMPESEC S.A.

Marlene Mariluz Mendoza Macías

INTRODUCCIÓN

La Administración Estratégica, es en los tiempos actuales resultado de un largo proceso creativo en que muchos académicos, directivos y profesionales dedicados a la aplicación práctica de esa ciencia, han contribuido para que la gerencia moderna disponga de una herramienta de trabajo valiosa con la que se pueda enfrentar inteligentemente la interacción con el entorno, y proactivamente efectuar los cambios necesarios.

Actualmente, la organización que desconozca la administración estratégica se verá impedida de establecer un sistema racional de objetivos, estrategias y políticas que respondan a la filosofía, visión y misión de la misma, y por consiguiente que sus proyectos respondan a ellos.

La estrategia se sustenta en la filosofía de la organización que ilustra sus valores y principios, de la cual se puede obtener una visión del futuro que se desea, ello permite concretar el planteamiento de una misión con metas y objetivos generales y específicos a largo plazo, los mismos que se buscará cumplir a través de estrategias adecuadas.

La estrategia persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa, abordando el cambio en tiempo y profundidad necesarios, a tal punto que puede incluso cuestionar la naturaleza y estructura de la propia organización y sus unidades estratégicas que la integran.

Para ser implementada la estrategia, se debe haber identificado los recursos necesarios y su soporte organizativo, además debe ser controlada para generar cambios que respondan a la evolución del medioambiente externo e interno.

Dado un entorno muy cambiante en la economía nacional y mundial, en la última década, se avanza y se profundiza en la globalización, liberalización y apertura de las economías, en el Ecuador se han iniciado cambios estructurales en todos los ámbitos, los mismos que han establecido nuevas normas bajo las cuales los diversos sectores económicos se tienen que adaptar, crecer y ser competitivos, incluido el tema ambiental y de economía sostenible, y que se presentan como desafíos de toda empresa.

Ante tales hechos, es necesario prever o anticiparse a los posibles acontecimientos para estar preparados con los recursos y capacidades que posee una organización, y no verse mayormente afectados u obtener ventajas de esos cambios.

Dada la importancia de estos factores y el interés personal en la profundización y manejo de una herramienta valiosa de gestión empresarial, decidí realizar un análisis de administración estratégica de un caso específico.

Esta investigación se inicia con un primer capítulo donde se delinea el marco teórico de la administración estratégica, bajo el cual se desarrollará el estudio de un caso.

El caso se construye en el segundo capítulo, para ello se ha escogido una empresa ecuatoriana "EMPESEC S.A.", a la cual se le realizará el análisis de administración estratégica, teniendo presente que la estrategia constituye un proceso interactivo entre la organización y el entorno.

En el tercer capítulo, se procede a realizar el diagnóstico estratégico el que consiste en evaluar los factores claves y estratégicos de la empresa tanto en el ambiente externo como en el interno.

Para analizar el ambiente externo, éste se lo divide en tres secciones como son: el Microambiente o ambiente Industrial, el Macroambiente y el ambiente Nacional, se hace uso del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, complementandolo con demás factores externos, para su exposición se construye matrices que facilitan la interpretación de los resultados.

Para el análisis interno, al igual que el externo, se utiliza matrices donde se estudia básicamente las funciones específicas de la empresa para identificar sus ventajas competitivas, a través de los recursos y capacidades que posee y que se denominan habilidades distintivas.

Como se identificó en la filosofía de la empresa EMPESEC S.A. la importancia otorgada a la calidad del producto ofrecido, procedí a realizar un estudio de calidad basado en la guía GP:48 "Sistema de Calidad guía Cuestionario para la aplicación de Normas técnicas ecuatorianas NTE; INEM; ISO 9002", lo cual me permitió profundizar en ésta área funcional y facilitar un óptimo resultado del análisis interno de la empresa.

Con el diagnóstico estratégico se puede realizar un análisis FODA, que permite identificar y relacionar las fortalezas y oportunidades de la empresa con sus debilidades y amenazas. La coordinación de ellas, permitirá la identificación y formulación de estrategias apropiadas para superar los problemas de la organización y facilitar el logro de su misión.

Así, en el cuarto capítulo se detalla los problemas encontrados, los desafíos futuros, las estrategias implementadas por la empresa, el control y organización, y se evalúan si son o no adecuadas para con su misión y recursos que poseen, de no serlo se formulan las estrategias adecuadas.

En el quinto capítulo, se presenta un esquema a manera de resumen ejecutivo del caso estudiado, donde se incluye las conclusiones y recomendaciones.

*1.-MARCO TEÓRICO DE
LA ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA*

Análisis de Administración Estratégica
Caso: EMPESEC S.A.

Marlene Mariluz Mendoza Macías

1.- MARCO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La Administración Estratégica es una herramienta que permite a los ejecutivos identificar las causas del éxito o fracaso de las organizaciones que dirigen, y les proporciona técnicas y habilidades analíticas para formular estrategias que las mantengan en competitividad.

Mediante el proceso de Administración Estratégica quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Se plantean objetivos y se definen estrategias, éstas son acciones que buscan alcanzar y soportar el logro de dichos objetivos.

1.1.- ETAPAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Consiste en definir primero los principios corporativos de una organización, luego realizar el diagnóstico estratégico, seguido se formula y selecciona estrategias para luego implementarlas.

1.1.1.- PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Un proceso de administración estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

FILOSOFÍA

Al referirnos a la Filosofía de la organización (empresas, escuela, u otro tipo de institución privada o pública) nos referimos a los principios corporativos que son *el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización.*

Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser claros, precisos y compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional, en el cual se inspiran la Visión y la Misión.

VISIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

Es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, se inspira en la filosofía establecida para la organización y sirve de contexto y referencia para el diseño de su Misión.

Es una concisa declaración referente al futuro ideal deseado por la organización. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporcionan un propósito a la organización.

La Visión se diseña respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Cómo desea ver a la organización, al culminar el periodo de planificación?

¿Cuáles cambios en los resultados o salidas al sistema (productos, servicios, etc.), procesos, y entradas al sistema (tecnologías, insumos, recursos humanos, y otros elementos) espera alcanzar.

MISIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

Es el primer componente del proceso de administración estratégica, puesto que se define al iniciar dicho proceso, pero se revisa durante el mismo.

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer.

Misión es el objetivo o resultado supremo que debe alcanzar la organización al concluir el periodo de planificación estratégica u horizonte de tiempo en que se está trabajando. La misión operacionaliza la visión.

La misión se inspira en la visión de lo que quiere ser al finalizar el periodo de planificación. A través de la visión se inspira en la filosofía como sistema de principios, valores y creencias imperantes en la organización. Es resultado de la cultura de la organización, a veces se expresa solo a través de las aspiraciones de los directivos.

La misión se diseña respondiendo a preguntas como:

Para qué existe la organización? Cuál es su negocio? Cuáles sus objetivos? Con qué lo hace? Cómo lo hace? Cuáles sus clientes? Cuáles sus prioridades? Cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores? Cuál su responsabilidad social?

La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos.

1.1.2.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN

Permite hacer la identificación de los factores claves y estratégicos que inciden en la organización, de la capacidad de respuesta de la organización ante la incidencia de los factores estratégicos, y la pronosticación de su posible evolución. El diagnóstico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, donde estamos hoy.

El análisis estratégico incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. Deberá hacerse alrededor de factores claves con el fin de focalizar el análisis.

ANÁLISIS EXTERNO

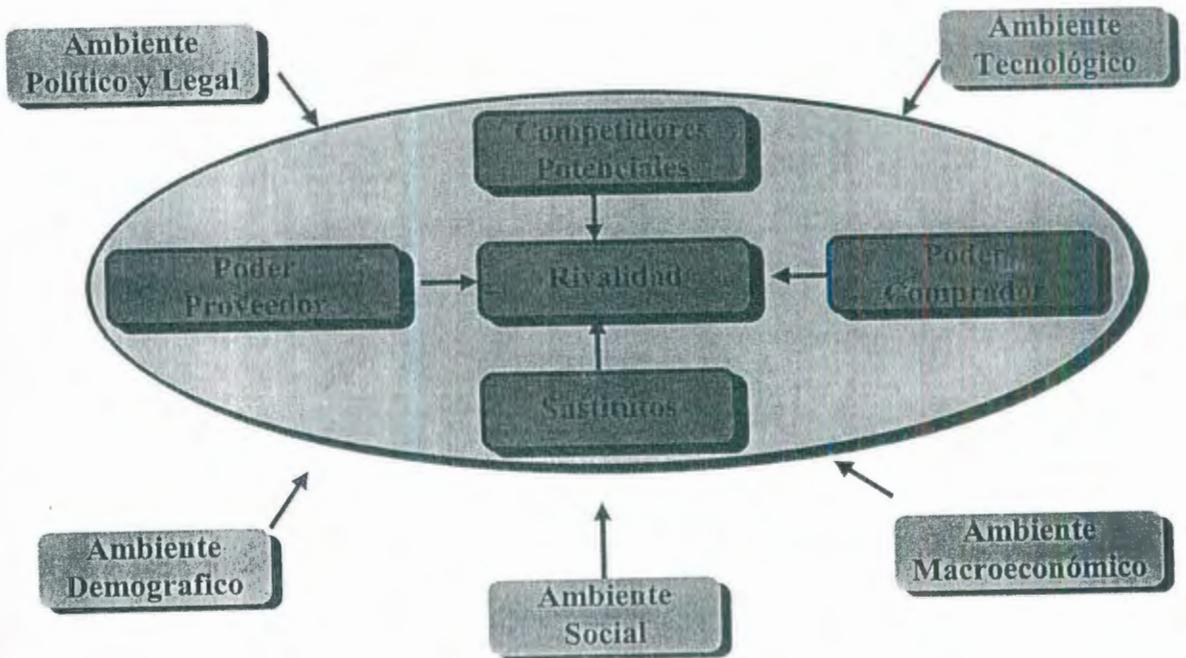
Permite identificar aquellos factores, que se originan externamente a la organización, y se constituyen en amenazas u oportunidades en el ambiente operativo de la organización.

En un medio como en el que se mueven las empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio.

Los determinantes básicos del desempeño organizacional son el Ambiente Industrial en el que compete una compañía y el País donde está localizada. Ambos forman parte del Ambiente Externo de la Empresa.

“Para que una compañía tenga éxito debe, bien sea, ajustar su estrategia al ambiente industrial donde opera o estar en capacidad de reformarlo para lograr su ventaja mediante una estrategia escogida”¹, cuando no ocurre esto las empresas generalmente fracasan.

Modelo para analizar el Ambiente Externo



¹ Charles W. L., Hill/Gaareth R, Jones; Administración Estratégica, pág. # 68, Edit. Mc Graw-Hill, 3era. Edición, Santafé de Bogotá, 1996.

En el **Ambiente Industrial o Microambiente** se evalúa la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial. Además, se evalúa el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

Para examinar el **Ambiente Industrial** donde opera la organización, se hace uso del modelo de cinco fuerzas competitivas de Michael Porter de Harvard School of Business Administration.

Según Michael, las cinco fuerzas que generan competencia dentro de una industria son:

- El riesgo por el ingreso de competidores potenciales
- El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria
- El poder de negociación de los Compradores
- El poder de negociación de los Proveedores
- La proximidad de sustitutos para los productos de una industria

Cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas más limitada estará la capacidad de Compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayor utilidades, una fuerza Competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye sus utilidades y viciversa.

Competidores Potenciales

La solidez de la fuerza Competitiva de potenciales rivales depende de la dificultad de las barreras Impuestas al Ingreso, difíciles barreras de ingresos mantienen a potenciales rivales fuera de una Industria incluso cuando los rendimientos Industriales son altos.

Existen 3 Fuentes Importantes de Barrera para un nuevo Ingreso:

- Lealtad a la Marca (Publicidad, protección a la marca, innovación, calidad y servicio).
- Ventajas del costo absoluto (proviene de técnicas de producción superior que obtienen por el control de insumos particulares necesarios o del acceso a capitales menores).
- Economías de Escala (ventajas de costos a través de fabricación en serie de productos normalizados, descuentos por compras de materias primas, distribución de los costos fijos sobre un gran volumen de producción en compañías de gran magnitud).

Rivalidad entre Compañías Establecidas

La intensa rivalidad entre firmas establecidas constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad, ya que las empresas no pueden aumentar precios por la competencia.

El grado de Rivalidad entre las Compañías depende de 3 Factores:

- Estructura Competitiva de la Industria
- Condiciones de Demanda
- La dificultad de Barrera de Salida de la Industria

Las diferentes estructuras competitivas tienen diversas implicaciones para la rivalidad.

Una Estructura de **Industria Fragmentada** se constituye en una amenaza en vez de ser una oportunidad, porque se caracteriza por tener bajas barreras de ingreso y productos populares difíciles de diferenciar.

Por ello la mejor estrategia que puede seguir una compañía en estas circunstancias es la minimización de costos, lo cual permite acumular altos rendimientos en condiciones de auge y que sobreviva a cualquier fracaso posterior.

En una **Industria Consolidada** las compañías son interdependientes, es decir, las actuaciones competitivas de una firma afectan en forma directa la rentabilidad de las demás en ese ámbito, obligándolos a reaccionar a la otra compañía, y la posibilidad de una guerra de precios se constituyen en una amenaza mayor. Las empresas buscan reducir esta amenaza al seguir el liderazgo en precios determinado por una organización dominante en la industria. Las empresas buscan tener acuerdos tácitos.

De manera general, cuando las guerras de precios representan una amenaza, las compañías compiten con base en factores independientes del precio como calidad del producto y característica de diseño.

Este tipo de competencias constituye un intento para generar lealtad a la marca y reducir la probabilidad de una guerra de precios, sin embargo, la efectividad de esta estrategia depende de la facilidad de diferenciar el producto de una Industria.

Condiciones de Demanda

La creciente demanda tiende a moderar la competencia al suministrar mayor espacios para la expansión. Por el contrario, la declinación en la demanda genera mayor competencia ya que las Compañías luchan por mantener los ingresos y la participación en el Mercado. Cuando se presenta esta situación, una empresa puede crecer solo al apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas, por consiguiente, la declinación de la demanda constituye una mayor amenaza, ya que aumenta el grado de rivalidad entre organizaciones establecidas.

Barreras de Salidas

Este factor representa una seria amenaza competitiva cuando declina la demanda Industrial. Estas barreras son de carácter económico, estratégico y emocional, que mantienen dentro de un ámbito a Compañías en competencias aunque los rendimientos sean bajos.

Las Barreras de Salidas Comunes son:

- Inversiones en planta y equipos que tienen usos alternativos y no pueden ser liquidados.
- Los elevados costos fijos de saldos, como el pago de indemnización a trabajadores.
- Los vínculos emocionales con determinada industria.
- Las relaciones estratégicas entre las unidades de negocios. Actividades de bajo rendimiento genera grandes rendimientos a otra unidad de negocios.
- La dependencia económica en determinada industria.

El poder de Negociación de los Compradores

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos).

Alternativamente, los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos.

El poder de Negociación de los Proveedores

Ellos pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta.

Alternativamente, los suministradores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad.

La amenaza de los Productos Sustitutos

La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad.

Los cambios en el **Macroambiente** pueden tener un impacto directo en cualquiera de las 5 fuerzas expuestas en el modelo de Porter, alterando en consecuencia la relativa solidez de ellas, y con ello el atractivo de una industria.

En el Macroambiente se trata de evaluar la estructura competitiva industrial de la organización a través de las siguientes dimensiones:

- ➔ **Macroeconómica:** relacionados con el comportamiento de la economía el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- ➔ **Político – Legal:** Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, locales (normas, leyes, etc).
- ➔ **Socio-Cultural:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- ➔ **Tecnológica:** Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- ➔ **Geográfico-Ambiental:** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

En el **Ambiente Nacional** se evalúa si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial.

Los determinantes de la ventaja nacional son:

- Condiciones de diversos factores (el costo y la calidad de los factores de producción tanto los básicos como los avanzados, esto es además de terreno, mano de obra, capital y materias primas, el conocimiento, tecnología e infraestructura física).
- Intensidad de la rivalidad (esto les obliga a ser empresas eficientes).
- Condiciones de la demanda local (si son fuertes les ayuda a fomentar una sólida industria local).
- Competitividad de industrias de apoyo y relacionadas (cuando suministran a la industria principal insumos y productos a bajo costos y de alta calidad).

ANÁLISIS INTERNO

Permite identificar aquellos factores, que se originan a lo interior de la organización, y se constituyen en debilidades o fortalezas para ella.

Este análisis permite definir las ventajas competitivas que posea una empresa ya sea por diferenciación o por bajos costos o por una combinación de ambos.

Los factores que constituyen la ventaja competitiva son:

- Calidad (producen menores costos y mayores precios unitarios)
- Eficiencia (producen menores costos unitarios)
- Capacidad de Satisfacción al Cliente (producen mayores precios)
- Innovación (producen menores costos y mayores precios unitarios)

Estas ventajas se forman por las Habilidades Distintivas que posea una empresa, que no es otra cosa que la única fortaleza y valiosa que hace a una compañía lograr condiciones superiores en cada una de las ventajas competitivas.

Estas habilidades distintivas surgen de dos fuentes complementarias como son:

- Los Recursos tangibles e intangibles que posee una empresa, y
- Las Capacidades para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo, éstas son producto de su estructura y sistemas de control organizacional.

Así para evaluar las fuentes de ventajas competitivas a nivel interno de la empresa revisa las capacidades en las funciones de:

- ➔ Gerencia (Toma de decisiones, Planeación; coordinación, control, comunicación):
- ➔ Operaciones y Marketing (calidad del producto, participación en el mercado, precios, publicidad, lealtad de los clientes, servicio al cliente).

- ➔ Recursos Humanos (niveles académico del personal, remuneraciones, estabilidad, rotaciones, capacitación, programas de desarrollo, incentivos, motivaciones).
- ➔ Finanzas (Deudas, crédito, margen financiero, liquidez, rotación de inventarios, capital de trabajo, costos, rentabilidad).
- ➔ Investigación, Desarrollo y Tecnología (Infraestructura tecnológica, normalización de los procesos, exclusividad de los procesos de producción, intensidad en uso de mano de obra, procedimientos técnicos y administrativos, flexibilidad en la producción).

Factores Claves: Son aquellos que de alguna manera han incidido favorable o desfavorablemente hasta la fecha del análisis.

Factores Estratégicos: Son aquellos factores claves que, en considerable grado, tienen probabilidad de ocurrencia e impacto en el futuro desempeño de la empresa.

1.1.3.- FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Básicamente, es la definición del problema y la determinación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Para esto se debe realizar el análisis FODA.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y global.

El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio.

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Existen cuatro tipos de estrategias que son: Las Funcionales, de Negocios, las Corporativas y las Globales.

Estrategia a nivel funcional

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a lograr mayor ventaja competitiva para la empresa, al buscar una mayor eficiencia, calidad, innovación y satisfacción del cliente, a través del mejoramiento de sus operaciones funcionales como:

- ✓ Fabricación,
- ✓ Marketing,
- ✓ Manejo de materiales,
- ✓ Investigación y desarrollo, y
- ✓ Recursos humanos.

Estrategia a nivel de negocios

Esta estrategia comprende el nivel competitivo general seleccionado por la compañía, hace énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva sobre sus rivales, es decir determina cómo competirá en un negocio, para ello debe estar muy bien definido su negocio, y eso implica decidir sobre las necesidades de los clientes que va a satisfacer, grupos de clientes a los cuales va a llegar y con qué habilidades distintivas o como las va a satisfacer. La combinación de las respuestas a estas preguntas da lugar a la forma específica de una estrategia genérica competitiva empleada por una compañía.

Son tres las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales:

- ✓ Liderazgo en costos
- ✓ Diferenciación
- ✓ Concentración (enfoque a un nicho particular de Mercado)

Estrategias globales

En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una compañía expanda sus operaciones más allá de su país.

En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir.

Cuatro son éstas estrategias:

- ✓ Multidoméstica
- ✓ Internacional
- ✓ Global
- ✓ Transnacional

Estrategia a nivel corporativo

Este tipo de estrategia en una organización busca maximizar las utilidades a largo plazo de las empresas incursionando en nuevas áreas de negocios. La pregunta entonces será en qué áreas de negocios? y qué estrategias debería utilizar para entrar y salir de ellas?.

Las opciones de áreas de negocios en donde puede competir una compañía son:

- ✓ Integración vertical
- ✓ Diversificación
- ✓ Alianzas estratégicas

1.1.4.- IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la organización necesita adoptar la estructura correcta y sistemas apropiados de control organizacional. Es decir, para que la empresa tenga éxito debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles.

Adicionalmente, se debe manejar la política endémica en una organización puesto que tienden a conllevar a las luchas por el poder y la formación de coaliciones generando un conflicto organizacional por el cambio, lo cual debe ser detectado a tiempo para contrarrestar la inercia organizacional que pueden causar.

Diseño de las estructuras organizacionales apropiadas

Es asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones en la empresa.

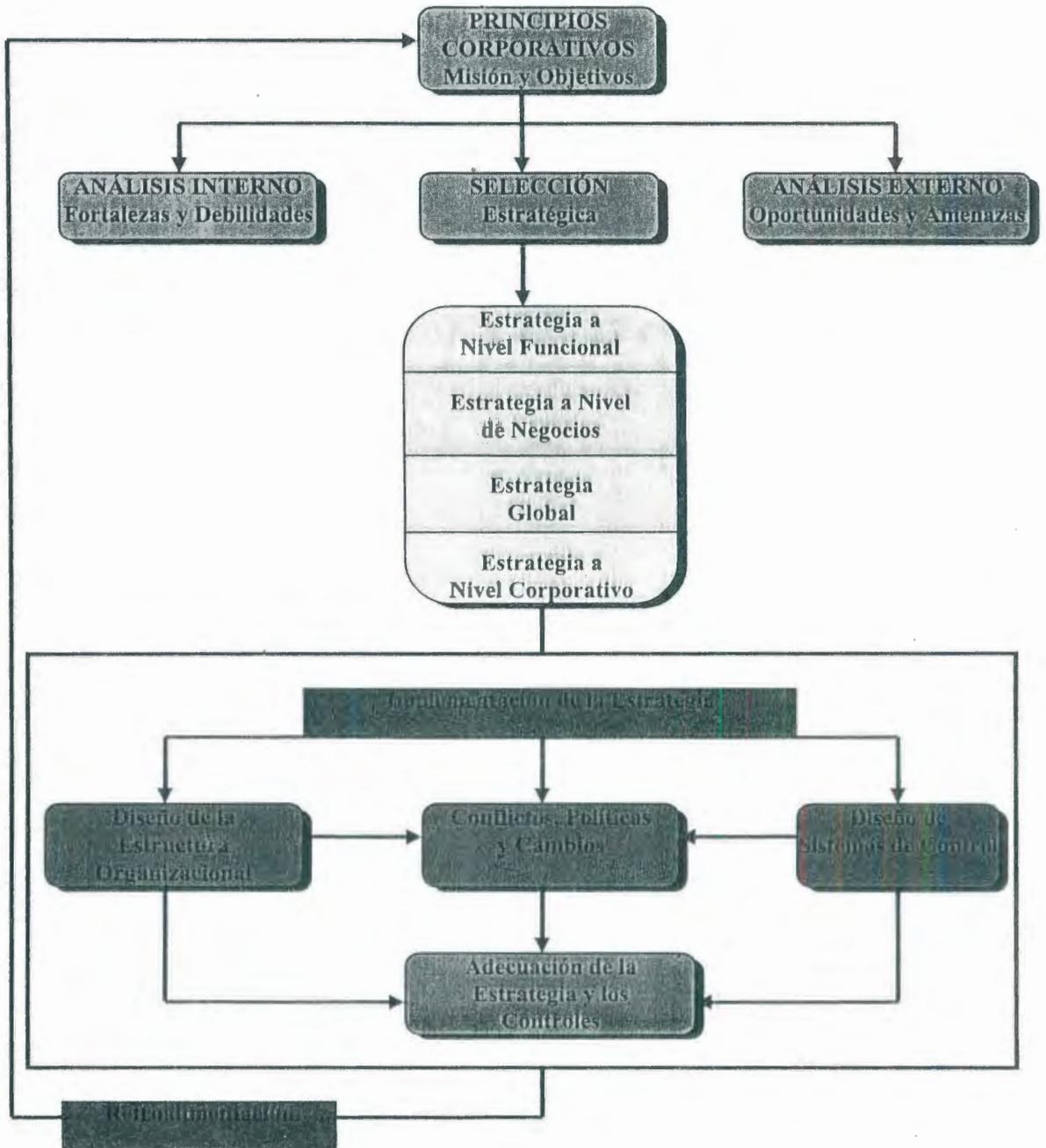
Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar en una estructura plana o alta, el grado de centralización o de descentralización, el punto máximo para dividir la organización en subunidades o departamentos y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas unidades.

Diseño de sistemas de control

Una vez seleccionada la estructura se debe establecer sistemas apropiados de control. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades.

Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. A la vez, se deben establecer tipo de sistemas de remuneración e incentivos para los empleados.

PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA



2.- *CASO DE ESTUDIO:*
EMPESEC S.A.

Análisis de Administración Estratégica
Caso: EMPESEC S.A.

Marlene Mariluz Mendoza Macías

2.- Caso de Estudio:
Empresa Pesquera Ecuatoriana
“EMPESEC S.A.”

INTRODUCCIÓN

La Empresa Pesquera Ecuatoriana S. A. “EMPESEC”, fue constituida el 1 de junio de 1991, es subsidiaria del Consorcio StarKist Foods domiciliada en los Estados Unidos de América, entidad que realiza actividades pesqueras, desde América hasta Australia; cubriendo de esta manera el 30% de la demanda mundial.

El Consorcio Norteamericano StarKist además del Ecuador tiene subsidiarias que elaboran atún a nivel mundial como (en Tailandia, Medio Oriente, Puerto Rico, Estados Unidos, Samoa, entre otros) cada una de ellas tiene una ventaja competitiva diferente. Por ejemplo, en Samoa del Medio Oriente la mano de obra es cara mientras que en Ecuador es barata, otro ejemplo, en Tailandia hay mucha materia prima barata pero la calidad de producción es muy baja, en Ecuador es mejor la calidad.

El objeto social de EMPESEC S.A. es la industrialización, procesamiento, enlatado y comercialización de productos de mar. En septiembre de 1991 se concedió a la compañía la calificación y registro como maquiladora al amparo de la Ley de Régimen de Maquila.

Actualmente, la compañía se dedica al procesamiento, enlatado y comercialización de atún propio y a prestar servicio de maquila.

La empresa funciona de manera autónoma pero bajo ciertas delimitaciones de la Corporación Starkist, es decir, tiene libertad para tomar decisiones al interior de la empresa siempre y cuando refuercen los objetivos de la Corporación y generen productividad.

Sus presentaciones de atún son de $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, y 4 libras, además elabora empaque de lomos de 46 libras, la misma que cumple con la Ley de Pesca y Desarrollo, requerida por el Ministerio de Industria, Comercio, Integración y Pesca.

Según registro # 900, publicado en marzo 24 de 1992; acuerda conceder a EMPESEC, con domicilio en la ciudad de Guayaquil los beneficios generales y específicos, respondiendo a la categoría "B" como empresa nueva de conformidad con la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero. Autorizando el ejercicio de la actividad pesquera mediante el procedimiento de lomos de atún; enlatado y carne roja de atún y su comercialización interna y externa.

Al inicio de sus actividades, EMPESEC tenía un número aproximado de 120 personas, laborando, en 1996 fueron más de 1.000, en 1999 se llegó a 1.200, actualmente su personal llega a más de 1.500 empleados, de los cuales el 90% son mujeres.

EMPESEC S.A. al iniciar sus actividades, tuvo pequeñas complicaciones en la producción, ya que el personal existente no tenía conocimientos suficientes para la elaboración de empaque de atún.

Se obtenía un nivel de producción de 15 ton/cortas diarias, en 1996 sobrepasó las 160 ton/cortas diarias, actualmente llegan a las 200 ton/cortas diarias.

Desde 1996 - 1997 la empresa dejó de elaborar ciertos productos porque los clientes dejaron de consumirlos, y se tuvo que modificar la presentación de etiqueta, es decir la empresa se fue adaptando a la demanda del mercado.

Posteriormente, y es lo que impera al momento, se da el lanzamiento de un nuevo producto al mercado llamado el Pouch Pack "Atún Enfundado", como mecanismo de competencia y de ganar nuevo mercado.

Cabe señalar que para cumplir con sus objetivos de producción, la empresa cuenta con una flota pesquera de barcos de bandera Nacional e Internacional.

La Corporación StarKist, en conjunto con todas sus empresas se manejan bajo la filosofía de una mayor calidad.

En cuanto a sistemas de información, la empresa al momento carece de un sistema de información adecuado, en cuanto a alta tecnología, la misma que deberá ser instaurada a nivel de todas las empresas pertenecientes a la Corporación Star kist, esto estaría en un proyecto para su desarrollo futuro.

2.1.- DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA

La planta tiene una superficie aproximada de 15.170 metros cuadrados está construida de hormigón armado, cuenta con oficinas, área de proceso, cámaras frigoríficas, servicios sanitarios, cisternas y tanques recerborios de aceite comestible, bodegas, taller de mantenimiento, área de máquinas, patio de carga y descarga de contenedores, cocina y comedor, dispensario médico, servicio social y seguridad industrial.

LOCALIZACIÓN Y UBICACIÓN

EMPESEC S.A., se encuentra ubicada en el Km. 12 ½ vía a Daule, entre las Av. Carlos Castro y el Guabo.

El espacio físico de EMPESEC es reducido, por lo cual se ve obligada a alquilar locales para sus bodegas de productos terminados en:

- ☛ Almacenera Guayaquil S.A. (ALMAQUIL)
- ☛ Centro de Almacenamiento INMaconsa

2.2.- PROCESO DE PRODUCCIÓN

Los barcos desembarcan en el Puerto de Manta donde el pescado es acondicionado en cámaras frigoríficas para su conservación; que tiene una capacidad de almacenamiento de 4.000 ton/cortas; posteriormente el producto es trasladado a la ciudad de Guayaquil, donde es clasificado y transformado en Producto terminado (lomos de atún).

El pescado que llega a la planta es muestreado por personal técnico del departamento de control de calidad; al bajar los contenedores refrigerados realizan un análisis organoléptico del producto por medio de los ojos, olfato y boca de la persona.

Los puntos que se examinan son:

- ☞ Olor y color de las agallas
- ☞ Sabor del pescado
- ☞ Apariencia (textura)
- ☞ Temperatura del pescado

Después de realizar el análisis organoléptico, se procede a la toma de muestras para determinar la cantidad de sal y problemas de histaminas que se presentan comúnmente en el pescado crudo.

Pasando éstas pruebas, el pescado es trasladado a la cámara frigorífica en donde permanecerá a condiciones de 0 – 10 grados Fahrenheit, para su posterior procesamiento, ésta cámara tiene la capacidad de 600 ton/cortas de almacenamiento y conservación.

El pescado que sale de la cámara, se lo lleva a proceso donde previamente es descongelado en 3 piscinas de descongelamiento, hasta obtener la temperatura ideal para su procesamiento, que es de 26 – 30 grados Fahrenheit, después es clasificado por tamaño y especie, se lo coloca en perchas móviles; para luego ser llevado al área de preparación y posteriormente al precocinado donde se realiza la cocción a una temperatura de 214 grados Fahrenheit, el tiempo requerido dependerá del tamaño y especie del pescado.

Una vez precocinado es llevado a la zona de enfriamiento e hidratación para su posterior procesamiento (limpiezas) en las líneas y obtener los lomos de atún para enlatado, así como para empaque al vacío.

2.3.- PRODUCTOS QUE ELABORA

EMPESEC S.A. actualmente elabora tres tipos de empaque que son:

- ☞ Empaque al vacío
- ☞ Empaque en latas
- ☞ Empaque en funda-Pouch Pack

EMPAQUE AL VACIO, los productos que se elaboran de este tipo son:

- ☞ **LOMOS Y FLAKES**, que son de tres tipos de pescado
 - Yellofiw
 - Skip Jacks
 - Big Eyes

En mayo del año 2000 se lanzó al nuevo producto con nuevas medidas de peso, fundas de 3 onzas y fundas de 7 onzas, según los ejecutivos de la empresa se ha llegado al mercado Norteamericano.

El proceso de este producto se diferencia de los otros, tiene un proceso especial que se considera en reserva, porque es parte de su habilidad competitiva actual. Lo única información que se pudo obtener es que al atún se le agrega un caldo especial, el mismo que le brinda un sabor especial y mayor calidad.

Se producen actualmente 14 mil cajas diarias, divididas en cajas de 12 fundas de 7 onzas y cajas de 144 fundas de 3 onzas.

El objetivo de la EMPESEC S.A. es llegar a las 50 mil cajas diarias de producción.

2.4.- MERCADOS

EMPESEC S. A. brinda sus productos tanto a nivel Nacional como Internacional.

A nivel Nacional la compañía sólo comercia un 10% de su producción, y lo hace a un precio más bajo en comparación con los competidores del mercado nacional, por el alto precio que le ofrecen por su producto a nivel internacional, EMPESEC descuida la venta en Ecuador, lo cual se ratifica por la poca o nula publicidad de su producto.

La comercialización nacional la realiza a través de la compañía Hemisur, cabe indicar que todos los productos se comercializan con la etiqueta de STAR KIST, independientemente de quien lo distribuya.

Cabe señalar, que la distribución del producto terminado se encarga exclusivamente la Corporación StarKist. Sin embargo, un 10% del producto se distribuye a través de otras compañías a veces con cambios en etiquetas, esto se daría solo por autorizaciones de la Corporación.

A nivel Internacional, se exporta a diferentes países:

En América:

Actualmente, el producto se distribuye a toda América, antes solo llegaba a Brasil, Perú, Argentina, Panamá, Colombia, Chile, Puerto Rico, Canadá y Estados Unidos.

El más representativo de sus mercados es Estados Unidos.

En Europa:

El producto llega a Francia, Inglaterra, Alemania, España e Italia.

Normalmente, los cambios de consumo que mayormente afectan a la empresa se manifiesta en el mercado de los Estados Unidos, las ventas allí tienden a reducirse por la fuerte competencia que se tiene con la empresa Banvolvi y por los cambios en los hábitos de consumo de los clientes.

En el mundo existen más de 200 compañías que forman parte de la competencia, el mayor competidor es el de Estados Unidos.

En Ecuador las exportaciones en los últimos años viene decayendo, así observamos que desde 1997 las exportaciones totales de atún generaban divisas por 68,5 millones de dólares FOB, en 1998 se generó 60,7 millones de dólares, en 1999 se continuó reduciendo hasta llegar a 41 millones de dólares, y en agosto del 2000 llega a 33 millones de dólares, es decir una caída de aproximadamente el 50% en los últimos 3 años.(ver anexos # 2 y # 3).

2.5.- DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS

La Corporación Mundial de StarKist realizó un estudio y llegaron a concluir que el consumo de los enlatados va a decaer a futuro, lo que les llevó a innovar y a crear un nuevo producto denominado Pouch Pack “Atún enfundado”.

Esta innovación obedeció a un acontecimiento importante, el valor de las acciones de StarKist en la bolsa de valores habían caído hasta llegar a un 30%, nadie quería invertir en sus acciones, por lo que era necesario presentar innovaciones, lo que se hizo en agosto de 1999 a través de su subsidiaria en Ecuador EMPESEC.

Este nuevo producto permitió la recuperación de la posición del Consorcio en la bolsa de valores de Estados Unidos, según los ejecutivos de la empresa fue grande el éxito de este producto innovador que se hicieron sobrepedidos a la empresa.

Así inicialmente, EMPESEC es el único productor del POUCH PACK en el Ecuador. En mayo del 2000 este nuevo producto tuvo nuevas medidas de peso una de 3 onzas y otra de 7 onzas.

2.6.- ESTRATEGIA DE MARKETING

La empresa EMPESEC S. A. tiene una política de presentación de sus productos de una forma colorida, con una calidad con tendencia óptima, hacen uso de colores fosforescentes, aluminiados, lo que los hace diferentes y atraen clientes primero por los ojos a través del llamado de atención, y luego los conquistan por la calidad.

La política es atraer primero al cliente. Esto se adoptó dado que un estudio de logística realizado por el departamento de planificación demostró que las personas en un 20% se preocupan de leer y en un 80% más se dedican a observar, es decir se les puede llamar la atención de forma más eficiente a través de la imagen.

Hacen uso de su marca StarKist en todos los productos, pero lo diferencian con la presentación de etiquetas coloridas y con dibujos resaltando las características del producto. (ver anexo # 4).

Por otra parte, el producto local lo diferencian del internacional, a través de colores así el primero tiene empaques blanco y el segundo empaques verde.

A todo esto les favorece el hecho de que estos productos son exentos del IVA.

2.7.- EQUIPOS Y MAQUINARIAS

La empresa EMPESEC cuenta con los siguientes equipos y máquinas para procesamiento de enlatados:

Volteador Hidráulico, Mesa para desbuche, Sierra sin fin, Túneles de cocido y de hidratatos, Mesas de limpieza, Máquinas llenadoras, Selladoras de latas, Esterilizador, Túneles de congelamiento rápido, Despaletizadoras de latas vacías, Máquinas para cortar pescado crudo, Compresores de amoníaco, Compresores de tornillo, Congelador de placas, Montecargas, Video Jet, Etiquetadoras, Trituradoras y tres Calderos.

Todos estos equipos permiten llevar a cabo el proceso de elaborados y enlatados de atún (ver anexo # 5).

Además poseen una nueva planta con la cual elaboran el nuevo producto Pouch Pack "Atún enfundado", es decir, aquí no se enlata sino que se enfunda.

La inversión en tecnología en el año 1999 bordeó los 30 millones de dólares, y en el año 2000 superó los 500 millones de dólares.

Según los ejecutivos de la empresa se innova a cada instante, se cuida la tecnología utilizada.

La nueva planta instalada posee mejor tecnología en maquinarias, se modernizaron activos fijos, a pesar de ello en 1999 se tenía 1.200 personas laborando en la planta, actualmente éstas bordean las 1.500 personas.

El hecho de mantener muchas personas en planta conlleva riesgos de producción (infecciones del producto), además produce un alto costo de mano de obra, alto costo de energía, tiempo y de todos los recursos, por lo que se debe mejorar el proceso.

2.8.- INVENTARIOS

EMPESEC S.A. posee un inventario de 1 millón de cajas en el almacén, mensualmente se venden 200 mil cajas, es decir tiene inventarios para 5 meses.

En 1997 el consumo de enlatados empezó a decaer, lo que condujo a la reducción de la producción de ese tipo de productos, y con ello pérdidas por mantener producción en stop, pero esto también llevó a la innovación y a la elaboración de un nuevo producto, esta vez el “atún enfundado”.

El cambio de consumo manifestado en el mercado, favoreciéndose a la comida rápida como el Hot dog, Pizzas, hamburguesas, etc, hizo que los inventarios permanecieran demasiado alto por mucho tiempo sin que saliera la mercadería como estaba previsto, y EMPESEC S.A., por tanto, se tenía que ajustar al mercado exigente específicamente de los Estados Unidos, quien prácticamente impuso la nueva norma de consumo de alimentos.

2.9.- PROVEEDORES

En cuanto a los proveedores EMPESEC S.A. mantiene una relación casi monopolizada, es una de las mayores compradores de pescado crudo, así es la empresa quien decide a quien comprar, cuando comprar e inclusive a qué precio comprar la materia prima, tiene poder en el mercado y no hay proveedor que le imponga precios ni calidad.

Si un proveedor tiene precios altos sencillamente se escoge otro, es una ventaja que posee la empresa pesquera EMPESEC, tiene facilidad para proveerse de su principal materia prima como es el pescado crudo.

Son los proveedores quienes buscan a EMPESEC, ésta elige la mejor oferta, si no hay nacional se trae materia prima internacional o de maquila a mejor precio. A modo de experiencia en 1997 los proveedores locales quisieron vender la tonelada de pescado crudo en 1.500 dólares, pero EMPESEC trajo pescado crudo de afuera a la mitad de ese precio, lo que les obligó a los proveedores a bajar su precio.

Para el 2001 EMPESEC ha presupuestado un costo por tonelada de 743 dólares, el cual se presenta como un precio máximo, hoy en el año 2000 el precio por tonelada de pescado crudo es de 840 dólares, mayor al presupuestado para el 2001, como se ve EMPESEC influye en los precios en el mercado de su materia prima.

Los principales proveedores con sus respectivos barcos son: 20 locales y 4 internacionales. (ver anexo # 6).

2.10.-FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS

INTERNAS

EMPESEC procesa elaborados de pescado a un bajo costo de mano de obra en relación a otros países donde se elabora estos productos, en general tienden a reducir sus costos de producción en la medida de lo posible, pues trabajan en base a presupuestos y pedidos, además diferencian productos, innovan etiquetas y su innovación se centra en el servicio al cliente al brindar mayor calidad en sus productos.

A lo largo de los años ha venido aplicando las normas de calidad. Su sistema de calidad se basa solo en las normas HACCP (Hazard – analysis and control critical points-análisis y control de los puntos críticos). Solo cumple una parte con los requisitos de las normas ISO 9002. Su desafío estaría en aplicar completamente estas normas y ajustarse a ellas, además desde 1996 los manuales de sistemas de calidad de la empresa están desactualizados, y ese es un problema dado que su visión se centra en ser líderes en calidad, y el mercado Europeo uno de los que ellos atienden son muy exigentes en este aspecto.

EMPESEC S.A. posee máquinas con tecnología, se innovan a diario, se preocupan por el personal para que este altamente calificado en todas las áreas y trabajan en equipo.

2.11.- LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

EMPESEC tiene un gerente general, el mismo que está al frente de la empresa, él trabaja con 7 gerentes de áreas: El Financiero, de Producción, de Planificación, de Operaciones Marítimas, de Control de Calidad, de Personal y gerente Administrativo-Mantenimiento.

Cada una de éstas áreas tiene jefes, subjefes, supervisores, asistentes, obreros, secretarias.

Este grupo denominado de Staff Funcional, se reúne todas las semanas y en forma grupal toman decisiones.

El uno cuestiona al otro, según las áreas, según los problemas.

Quien tiene la palabra final es el gerente, siempre las decisiones se toman buscando el bienestar común. Dependiendo de la magnitud de las decisiones a veces se requerirá autorización a nivel Corporativo.

EMPESEC tiene oportunidad de presentar propuestas a la Corporación y poder ser tomado como estándar en objetivos a nivel mundial en las otras empresas de la Corporación. Es como si existiera motivación para que cada empresa de la Corporación sea mejor que la otra y transmitir unas a otras esas mejorías.

2.12.- POSICIÓN FINANCIERA

EMPESEC S.A. es una empresa que pertenece a la Corporación StarKist, ésta financia a la empresa pesquera ecuatoriana, por lo que se manejan con capital propio, operativamente son eficientes, no tienen deuda con nadie, su capital de trabajo es propio. (ver anexo # 7).

Financieramente son solventes. Sin embargo, si se han visto afectados por factores exógenos como el fenómeno de El Niño, 1997 fecha en las cuales se vieron inundadas sus instalaciones y perdieron aproximadamente 5 millones de dólares.

En 1999 también se vieron afectados con el congelamiento de las cuentas bancarias donde la empresa perdió alrededor de medio millón de dólares al vender papeles en un 5% menos del valor correspondiente.

En 1999 pagaron al gobierno un millón de dólares por impuestos a la circulación de capitales, el dinero llegaba a Panamá, luego transferían a cuenta dólares a Ecuador – ICC 1%, para vender las divisas en el BCE otra vez el 1% y al depositar de nuevo se pagaba 1%.

Con la devaluación del sucre también incurrieron en pérdidas por alrededor de un millón de dólares.

Actualmente, presupuestan un millón de dólares anuales para un departamento de seguridad que se encarga de prever eventualidades, dado los riesgos por los altos índices de delincuencia, y por cualquier factor exógeno que se presente.

2.13.- LOS SISTEMAS DE CONTROL

En EMPESEC se siguen estrictas normas para el control de origen del pescado, al seguir cada uno de los pasos EMPESEC cumple tanto con los requerimientos del Régimen de Maquila para el pescado no originario, como con el Sistema de Preferencias Generalizado GSP estipulado por la comunidad Europea para el pescado originario.

El Control se ejerce según el proceso productivo del Atún:

Se inicia en la recepción del pescado donde se utiliza un documento que se denomina de origen Tarjeta del Scow (F-1), tarjeta blanca para el pescado originario y tarjeta verde para el pescado no originario (siempre se hará esta separación, en todo el proceso), esta tarjeta recoge datos del pescado y asignan su origen según el lote correspondiente a la calificación del barco relacionado, además controla los egresos de pescado a producción según el origen de acuerdo con el pedido para el plan de producción.

Por cada scow que egresa del freezer el sistema emite un nuevo ticket de scow (F-1.1) el cual deja constancia del flujo de pescado desde el frigorífico hasta el descongelado, en esta área es pesado el scow y se controlan las diferencias en las pérdidas de peso, se ingresan los scow a las piscinas en forma separada, y se debe anotar la hora de ingreso a ellas y la hora de salida.

Adicionalmente, en todo el proceso se debe verificar el número exterior con el de la tarjeta recibida por cada supervisor, la especie y el tamaño.

Luego se pasa al área de desbuche y en la tarje de scow se anota la hora de recepción, luego se prepara el Dumper Control Record, prepara cada rack de cauero con la especie y el tamaño, preparar una tarjeta de rack (F-2) y un Daily Rack Report.

Posteriormente, se pasa al área de precocinado, en la segunda parte de la tarjeta del rack se anotará el número de cocina y cocinada y la hora de ingreso a los hornos, se debe preparar el reporte Cooking Room Record y anotar la hora de salida de la cocina. Al pasar a al área de enfriamiento se debe anotar la hora de ingreso a esta área en la tercera parte del rack.

Se procede a la Limpieza, anotar la hora de ingreso a la área de limpieza, asignar línea y batch según el plan de producción y anotarlo en la cuarta parte de la tarjeta del rack. Asignar a cada cleaner dos canastas para permitir la identificación del origen del pescado cuando se entrega, durante el proceso y cuando se están preparando los racks para transporta de lomos/flakes.

Los supervisores de líneas preparan la tarjeta de pescado rechazado (F-3), y el respectivo Reporte. Prepararán cada rack de transporte de lomos/flake de acuerdo con la especie, el mismo que tendrá un número de identificación, único para cada día de producción y deberá ser separado de acuerdo al origen del pescado.

Prepararán la tarjeta de control de transporte (F-4).

En este momento, se está listo para pasar ya sea al proceso para Lomos/Flake como al proceso para Enlatado.

Proceso para Lomos/Flake

Empaque al vacío, se utiliza una pizarra, se asigna cada rack para cada mesa de empaque, se identifica cada funda con una serie de códigos que muestran exactamente el paso por cada una de las áreas en el proceso de producción ya mencionadas, desde el tipo de producto, limpieza hasta el día de producción.

Se prepara cada carro de acuerdo con la especie, con un número de identificación, único para cada día de producción y tendrá una cantidad fija de fundas. Se debe preparar la tarjeta de producción de empaque al vacío (F-6), anotar el número de identificación de cada carro, y luego preparar el reporte de Producción de Lomos/Flakes por mesa de empaque y batch y se pasa al área de congelamiento donde se aplican los respectivos procedimientos y controles requeridos para posteriormente ser etiquetados/encartonados lo cual permite identificar la especie y la fecha de producción.

Cada cartón tiene una numeración consecutiva y una etiqueta externa blanca o verde según sea el producto originario o no originario. Por último, se procede al almacenamiento con todos los controles requeridos.

Proceso para Enlatado

Aquí se encuentra el llenado/sellado de latas donde se prepara la tarjeta Daily Can Production, luego se esteriliza y se prepara un reporte de esterilizada por código de lata, posteriormente se etiqueta/encartonan las latas según el código de latas, el producto encartonado será palletizado, cada pallet tiene un número secuencial y corresponderá a un solo código de latas, por último se pasa al área de almacenamiento con los respectivos controles requeridos. (ver anexo # 8).

2.14.- LA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

La empresa desde su creación ha tenido 3 direcciones, la primera duró 1 año en el puesto de gerencia general, el segundo que permaneció 8 años y el último fue posesionado hace un año atrás el Sr. Bryan Morfhy.

Al igual que todos los ex - gerentes, Bryan tiene dos limitaciones dadas por la Corporación Star Kist, la primera; puede incursionar en proyectos nuevos con un presupuesto que no sobrepase el millón de dólares, si es un proyecto con un valor mayor a ese entonces debe ser justificado por la Corporación; y segundo; no puede realizar cambios en el producto, pero si en el proceso de producción buscando mejorar la calidad y bajar costos.

En lo demás, tiene libertad para actuar con su equipo local, con el cual trabajan de manera funcional y toman decisiones en equipo.

Entre las estrategias se resaltan las de producción, dado la libertad de decisión en esta área con el objetivo de reducción de costos manteniendo o mejorando la calidad del producto final.

Se resalta la estrategia funcional "Proyecto Aristóteles" consistió en un sistema implantado en 1996 de cocinado de pescado.

Actualmente, se resalta elaborados de "productos enfundados", cambio en la presentación del producto y su empaque. La dirección debe trabajar más en estrategias de control.

2.15.- EFECTOS EN EL MEDIO AMBIENTE

EMPESEC S. A. desde hace 9 años tiene un proyecto en camino para tratamiento de las aguas residuales.

El proceso productivo de elaboración de lomos de atún implica la utilización de agua, (20 tanqueros de 55 galones diariamente).

Este líquido vital es utilizado en los diferentes procesos para la obtención del atún, entre ellos se encuentra el, descongelamiento, desbuchado y el proceso en las líneas de producción.

Estas aguas residuales hasta noviembre del presente año eran dirigidas sin ningún tratamiento a los canales de aguas servidas, lo cual junto a otras aguas residuales de las industrias cercanas generan daño ambiental como son malos olores, proliferación de insectos y roedores, etc..

La contaminación del agua está dado por potencial de hidrógeno (pH), demanda biológica de oxígeno (DB05), sólidos, suspendidos, aceites y grasas, metales pesados, material flotante, temperatura.

La Empresa EMPESEC presionada por el Municipio de Guayaquil, por la sanidad, los altos costos y la tendencia mundial a regularse los daños ambientales a través de leyes y reglamentos ambientales, decidió implementar el proyecto de diseño, construcción y funcionamiento de una planta de tratamiento de aguas residuales (ver anexos de planta tratamiento de aguas residuales).

Esta planta entró en funcionamiento el primero de diciembre del año 2000, su costo bordea los 200 mil dólares y consta de una cisterna alimentadora, la planta de tratamiento, el área de secado, el tanque de depósito de sólidos (lodos) y la cisterna que sirve como depósito del agua tratada, ocupa un espacio de 17 metros de ancho por 32 de largo (ver anexo # 9).

Para la purificación del agua se usan los siguientes elementos:

- ☞ Polímero (ayudante de floculación)
- ☞ Sulfato (ayudante de floculación)
- ☞ Cal P 24 (alcalinizante)
- ☞ Cloro (desinfectante)

El proceso se inicia con la transportación de las aguas residuales, producto de la limpieza del pescado desde las líneas de producción, a través de canales internos hasta la primera cisterna, ahí los sólidos son succionados por una bomba de 3 caballos de fuerza y el líquido es transportado hacia una segunda cisterna, que se encuentra en la planta de tratamiento.

De esta segunda cisterna el agua, ya con mínimo porcentaje de sólido, es succionada por otra bomba, de igual fuerza que la anterior, hasta los primeros tanques de recepción de la planta tratadora.

En ese momento empieza el tratamiento en sí de las aguas residuales, ya en los tanques de recepción de la planta se produce una mezcla rápida de floculación por dos motores, luego pasa a un segundo compartimiento que es la sedimentación donde se va quedando parte de desecho sólido que poseía el agua, luego ésta pasa a otra sección de mezcla rápida donde se le agrega mediante dosificadores sulfato más polímero (ayudantes de floculación) posteriormente, vuelve a pasar a una nueva sedimentación

y, finalmente se llega a la cloración (medio litro de cloro por cada 50 segundos de funcionamiento) dado que el agua tratada pasa todo el tiempo hacia una cisterna de baja capacidad, ésta agua es evacuada con una bomba hacia los canales cada vez que se llena el tanque que es usado como almacenamiento del agua tratada. Cabe mencionar, esta agua se ve clara a diferencia de como entró en condiciones oscuras y lodosas.

La planta tiene una capacidad de tratamiento de 26 metros cúbicos de agua por hora.

El agua inicial al tratamiento vienen con 3000 a 19000 PPM (partes por millón) DBO (demanda bioquímica de oxígeno) y según estándares ambientales debe salir el agua con 180 PPM de DBO, para de esta manera evitar la contaminación ambiental.

Al momento la empresa EMPESEC realiza las pruebas correspondientes con su planta de tratamiento instalada para delinear una medida estándar de purificación, y ver si se acerca o sobrepasa lo exigido ambientalmente.

Por otro lado, se encuentra un tanque que recoge el sólido (lodo) producto de la sedimentación que es transportado por gravedad hasta el área de secado, que no es otra cosa que compartimientos con arena que facilitan el secado del lodo, el cual posteriormente es retirado manualmente.

A futuro se estudiará un proyecto para el posible uso de ésta agua tratada como recurso para el proceso productivo dado el gasto que se realiza en este recurso básico.

*3.- ANÁLISIS DE LA
ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE
EMPESEC S.A.*

3.- ANÁLISIS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPESEC S. A.

Un análisis de administración estratégico se inicia estableciendo los principios corporativos de la empresa, en este caso EMPESEC S.A. (Empresa Pesquera Ecuatoriana) y sus objetivos. Posteriormente, se realiza el diagnóstico de la empresa, el mismo que consiste en un análisis del entorno o externo de la empresa y un análisis interno.

Dada la descripción del caso de estudio se identificó la importancia de la calidad del producto como fin mismo de la empresa, por lo cual se incluyó un estudio de calidad usando la Guía de cuestionario GP: 48 " Sistema de Calidad para las normas técnicas ecuatorianas NTE; INEM; ISO 9002.

Para todo se hizo uso de cuadros matrices y con los resultados se identificó el perfil estratégico tanto externo como el interno de la empresa.

3.1.- PRINCIPIOS CORPORATIVOS Y OBJETIVOS DE EMPESEC S. A.

FILOSOFÍA

Es orientar todas las actividades de la empresa para la satisfacción de las necesidades de los consumidores, tanto actuales como nacientes, y a la orientación de estándares de calidad claramente superiores a los de la competencia.

VISIÓN

La visión de EMPESEC S. A. es “Mejorar la calidad del producto y ser líderes en el Mercado”.

MISIÓN

La misión de EMPESEC S. A. es “Ser eficientes y mejorar la tecnología de producción”.

OBJETIVOS

- Fortalecer los mercados cautivos, dándole más fuerza a la marca Star kist, con el objeto de seguir incrementando su participación en el mercado internacional.
- La reducción de los desperdicios que se dan generalmente en el despellejado, transporte de la especie.
- Es prioridad principal, la búsqueda de nuevos mercados internacionales para el lomo de atún (lonja), mediante la implantación de nuevas políticas de ventas y mercados.
- Reducir impuntualidad de los trabajadores.
- Reducir índice de demora de productos.
- Cumplir con programas de capacitación a todo nivel.

3.2.- DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

ANÁLISIS EXTERNO O DEL ENTORNO

Calificación <i>Factores</i>	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja
ECONOMICOS									
Inflación					✓			X	
Dolarización		✓						X	
Crecimiento del PIB		✓							X
Indice de desempleo alto		✓						X	
Tasas de interés						✓			X
Cambios en el consumo						✓			X
Creación de nuevos impuestos				✓			X		
Salario mínimo	✓						X		
Tamaño del mercado	✓							X	
Déficits presupuestales					✓			X	
POLITICOS Y LEGALES									
Ley Laboral	✓						X		
Actividades Terroristas					✓		X		
Golpes de Estado						✓	X		
Aranceles					✓		X		
Leyes de Protección al Medio Ambiente					✓			X	
Exenciones Tributarias		✓							X
SOCIALES Y CULTURALES									
Estilos de vida de la población					✓			X	
Tasa de emigración e inmigración						✓			X
Incremento del indice delictuencial					✓			X	
Crisis de valores					✓				X
Debilidad en la estructura del sistema educativo						✓		X	
TECNOLOGICO									
Automatización para optimizar tiempo	✓						X		
Telecomunicaciones	✓							X	
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico		✓						X	
Facilidad de acceso a la tecnología	✓						X		
Globalización de la información					✓				
Velocidad en el desarrollo tecnológico				✓			X		

Calificación**OPORTUNIDADES****AMENAZAS****IMPACTO**

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja
COMPETITIVOS									
Internacionalización del negocio	✓						X		
Rotación del Talento Humano					✓		X		
Nuevos competidores						✓			X
Oferta de Temporadas por Competidores						✓		X	
Experiencia en el mercado	✓						X		
Disponibilidad de recursos, materiales, etc.	✓						X		
Contactos Internacionales	✓						X		
Productos Sustitutos				✓			X		
Crecimiento de la demanda			✓					X	
Proveedores y acreedores	✓						X		
Retraso en tiempo de entrega de compras realizadas						✓		X	
Transporte	✓						X		

ANÁLISIS INTERNO**Calificación****FORTALEZAS****DEBILIDADES****IMPACTO**

Factores	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja
GERENCIALES									
Imagen Corporativa	✓						X		
Responsabilidad Social	✓						X		
Uso de planes	✓						X		
Flexibilidad de la Estructura organizacional						✓		X	
Comunicación y control gerencial	✓						X		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante	✓						X		
Sistemas de control		✓					X		
Sistemas de toma de decisiones	✓						X		

Calificación

Factores	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja
COMPETITIVOS									
Calidad del producto	✓						X		
Participación del mercado	✓						X		
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.	✓						X		
Lealtad y satisfacción del cliente	✓						X		
Disponibilidad de los insumos- Proveedores	✓						X		
Competitividad de precios		✓						X	
Marcas	✓						X		
Nuevos productos		✓					X		
Diversificación de productos		✓						X	
Programas post-venta				✓				X	
Cultura de Calidad en la empresa		✓					X		
Precios de la competencia	✓							X	
Ventas al mercado local					✓				X
Publicidad					✓				X
Productos sustitutos				✓			X		
Rivalidad del sector		✓					X		

Calificación

Factores	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja
PRODUCCION-TECNOLOGIA									
Sguridad						✓			X
Control de inventarios		✓						X	
Nivel tecnológico usado en la planta	✓						X		
Automatización del proceso productivo				✓			X		
Control de Calidad eficiente	✓						X		
Instalaciones localizadas y diseñadas					✓				X
Costos transporte – insumos	✓						X		
Productividad		✓					X		
Mano de obra calificada	✓						X		
Capacidad de innovación		✓					X		
Intensidad de mano de obra en el producto				✓				X	
Economía de escala	✓						X		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	✓						X		
Mantenimiento de planta y equipos	✓						X		
Recursos para realizar investigaciones	✓						X		
Reputación de la organización en la industria	✓							X	

Calificación**FORTALEZAS****DEBILIDADES****IMPACTO**

Factores	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja
FINANCIEROS									
Acceso a capital cuando lo requiere	✓						X		
Rentabilidad, retorno de la inversión	✓						X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	✓								
Habilidad para competir con precios		✓						X	
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	✓						X		
Estabilidad de costos			✓				X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	✓							X	
Posición financiera en el sector	✓						X		
Crecimiento de ventas	✓						X		

Calificación**FORTALEZAS****DEBILIDADES****IMPACTO**

Factores	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja
HUMANOS									
Nivel académico del talento humano	✓						X		
Experiencia técnica	✓						X		
Estabilidad de Ejecutivos	✓						X		
Rotación					✓			X	
Ausentismo						✓			X
Motivación	✓						X		
Nivel de remuneración	✓						X		
Accidentabilidad						✓			X

Calificación**FORTALEZAS****DEBILIDADES****IMPACTO**

Factores	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja
AMBIENTALES									
Estudios de impacto ambiental					✓			X	
Ausencia de Políticas ambientales en la empresa					✓			X	
Capacitación ambiental-personal						✓		X	
Medidas para la no contaminación		✓						X	
Leyes ambientales que los afecte						✓			X
Se afecta al agua				✓				X	
Afecta a humanos					✓		X		
Residuos Sólidos					✓				X
Auditorías ambientales				✓			X		
Tecnología y procesos		✓					X		
Mecanismos de Prevención		✓						X	
Control y seguimiento						✓	X		

3.3.- AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD DE EMPESEC

4.1 RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION DE LA EMPRESA

4.1.1 POLITICAS DE CALIDAD

- a) La Dirección o la gerencia **SI** lleva por escrito las políticas en materia de calidad y su objetivo en materia en ese campo.
- b) En este numeral las políticas **SI** son conocidas, entendidas, aceptadas, aplicadas y, mantenidas al día por todos los niveles de la empresa implicada en la calidad del producto
- c) En la empresa **SI** se establecen objetivos de calidad.
- d) **No** existen áreas sin cubrir por la política de la calidad.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
5	30	5	0					40/160

4.1.2 ORGANIZACION

- a) En la empresa EMPESEC S.A. **SI** están definidas y asignadas las autoridades, las responsabilidades y, las relaciones entre todo el personal implicado en la calidad del producto.
- b) En la compañía **NO** existen solapes o interferencia de autoridad y de responsabilidad.
- c) Esta empresa da todas las comodidades, les proporciona los medios adecuados , suficiente y, tiene personal debidamente adiestrado para realizar las tareas de verificación.
- d) Se realizan actividades de verificación en las fases de instalación y fabricación.
- e) En esta compañía **SI** es de responsabilidad del personal del aseguramiento de la calidad independiente de los responsables de la fabricación.
- f) La Dirección ha designado a un responsable con la debida autoridad y responsabilidad para asegurar el cumplimiento del sistema de calidad establecido por el producto.

- g) **NO** se prevé la existencia de un representante del cliente que vigile la aplicación y eficacia del sistema de calidad.
- h) Al representante del cliente **NO** le dan las facilidades acordadas para el cumplimiento de su misión?

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
3	0	0	0	1	0	0	0	4/80

4.1.3 REVISION DEL SISTEMA DE LA CALIDAD POR LA DIRECCION

- a) El gerente realiza una revisión periódica visual de los suministros del sistema de calidad establecido de acuerdo con la norma correspondiente.
- b) **SI** se tiene en cuenta los resultados de las auditorías internas.
- c) **SI** se llevan informes de cada una de las diferentes revisiones del sistema de la calidad.
- d) **SI** se comprueba las efectivas aplicaciones de las diferentes revisiones del sistema de calidad.
- e) En cada una de las revisiones **SI** existen adecuados registros.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
5	1	1	1	1				9/60

4.2 SISTEMA DE CALIDAD

- a) Los productos o servicios con los requisitos establecido **SI** mantiene al día un sistema que asegure documentalmente.
- b) **SI** se recogen los procedimientos o instrucciones de dicho sistema los requisitos establecidos en la Norma INEN ISO 9002.
- c) **SI** se aplican y cumplen los citados procedimientos e instrucciones.
- a) Los citados procedimientos e instrucciones **SI** están agrupados o contenidos en un manual de control de la calidad o en una documentación equivalente.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
1	2	2	1					6/60

4.3 REVISION DEL CONTRATO

- a) **SI** existe procedimiento escrito que defina genéricamente un sistema de revisión de contratos.
- b) **SI** se define en los citados procedimientos la organización responsable de llevar a cabo la revisión de contratos.
- c) **SI** están definidas las acciones a tomar en caso de que exista algún requisito que difiera de los del contrato.
- d) **SI** Se prevé la realización de un informe por cada revisión de contrato.
- e) La revisión de los contratos **SI** se archivan debidamente.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
1	1	1	1	0				4/20

4.4 CONTROL DE LA DOCUMENTACION

4.4.1 Aprobación y distribución de los documentos

- a) **SI** existe procedimiento que describa claramente el control a seguir sobre la documentación técnica.
- b) Los procedimientos **SI** indican que los documentos técnicos a distribuir deben estar aprobados previamente.
- c) En el momento oportuno está establecido un sistema que garantice una adecuada distribución de los documentos.
- d) **SI** es lo suficientemente adecuado como para garantizar que los destinatarios de la documentación técnica la han recibido en el momento oportuno.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
3	3	3	4					13/20

4.4.2 Cambios o Modificaciones de los documentos

- a) **SI** se indica un sistema a seguir en el caso de modificaciones en el procedimiento de aprobación y distribución de documentos técnicos.
- b) **SI** está indicado quien tiene autoridad para revisar y aprobar los cambios o modificaciones en los documentos técnicos.
- c) **SI** está previsto indicar y argumentar la naturaleza del cambio en los documentos técnicos en anexos a la misma.
- d) **SI** existen listas donde se indiquen los documentos técnicos aplicables y adicionales en vigor.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
1	2	1	2					6/15

4.5 COMPRAS

4.5.1 Generalidades

- a) **SI** existe procedimiento que asegure que los productos comprados están conformes con los requisitos especificados.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
1								1/10

4.5.2 Evaluación de Subcontratistas.

- a) **SI** existe un procedimiento para la evaluación y selección de los proveedores.
- b) **NO** dispone de listas actualizadas de proveedores evaluados y aprobados, con indicación de tipos de productos y período de validez de la calificación.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
8	7							15/45

4.5.3 Datos sobre las Compras. En la medida que sea aplicable

- a) La empresa **SI** tiene documentos de compra, la información suficiente para la descripción e identificación del producto solicitado.
- b) **SI** están actualizados y vigentes los documentos de compra en sus modificaciones.
- c) **NO** está especificado el tipo de sistema de la calidad que debe exigir el suministrador a sus proveedores.
- d) **SI** está establecido que los documentos de compra deben estar aprobados en los aspectos relativos a la calidad por el servicio de calidad del comprador.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
1	3	1	1					6/30

4.5.4 Verificación de los Productos Adquiridos

- a) En la empresa **SI** están definidos por escrito los procedimientos a seguir para la verificación y comprobación de los productos adquiridos.
- a) **SI** están establecidas las disposiciones a tomar como consecuencia de los resultados de las verificaciones realizadas.
- b) Igual que en el otro ítem **SI** están establecida la responsabilidad del proveedor en el caso de detectar en capítulos posteriores a su recepción elementos defectuosos a sus suministros.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
0	0	1						1/24

4.6 PRODUCTOS SUMINISTRADOS POR EL CLIENTE

- a) **No** se define el tratamiento a dar a los productos suministrados por el cliente para incorporar su propio pedido.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
0								0/9

4.7 IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD DEL PRODUCTO

- a) **SI** existe procedimiento establecido por cada suministro que permita la fácil identificación del producto durante los capítulos de fabricación, almacenaje, entrega e instalación.
- b) **SI** existen registros que definan éstas identificaciones.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
1	1							2/20

4.8 CONTROL DE LOS PROCESOS

4.8.1 Generalidades

- a) **SI** recoge la documentación de trabajo los procedimientos de fabricación, instalación y montaje.
- b) **SI** recoge información sobre normas y planes de la calidad aplicables para asegurar la calidad de los productos.
- c) **SI** supervisan y contrastan de acuerdo con la documentación, los procesos aplicables y las características de los productos durante su fabricación y, cuando sea necesario, durante la instalación y montaje.
- d) **SI** hacen una evaluación previa a los procesos y de los equipos que se utilizan.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
1	1	1	0					3/20

4.8.2 Procesos Especiales

- a) **SI** llevan definidos previamente los procesos que requieran la consideración de especiales.
- b) **SI** disponen de procesos especiales de procedimientos escritos para su ejecución y control. Es el caso cuando el cliente pide un pescado con doble limpieza o en el proceso de atún aumado.

- c) **SI** califican sistemáticamente los procesos especiales y se registran los resultados.
- d) **SI** se encuentra calificado el personal y las instalaciones para los procesos especiales y de alta tecnología.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
0	1	0	1					2/20

4.9 INSPECCION Y ENSAYO

4.9.1 Inspección de Entrada y Ensayos

- a) **SI** hay inspección de los materiales y productos recibidos del exterior de acuerdo con la documentación o plan de la calidad antes de su aceptación.
- b) **SI** establecen la intensidad de la inspección de entrada sobre la base de datos objetivos.
- c) **SI** se garantiza mediante la aplicación de los procedimientos establecidos la clara identificación y disponibilidad de los productos aceptados.
- d) **SI** tiene definido el procedimiento a seguir con los productos no verificados o no conformes mediante su segregación para evitar su utilización.
- e) Cuando se lo utiliza por necesidad que no haya sido inspeccionado totalmente **SI** se identifica el producto, de forma que puede ser retirado en caso de ser defectuoso.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
0	1	0	1	1				3/30

4.9.2 Inspección y Ensayos durante Fabricación

- a) **SI** inspeccionan, ensayan e identifican los productos de acuerdo con el plan de la calidad o los procedimientos documentados.
- b) **SI** establece la conformidad de los productos con los requisitos especificados utilizando el método de control y supervisión del proceso.
- c) **SI** proporcionan las instrucciones de funcionamiento el criterio para determinar si el trabajo de fabricación es aceptable o inaceptable.

- d) **SI** se suministra el sistema de control indirecto mediante el seguimiento del proceso cuando la inspección directa no es practicable.
- e) **SI** efectúan sistemáticamente la inspección y el seguimiento del proceso y existen los registros correspondientes.
- f) **SI** se identifica adecuadamente el material aceptado y rechazado emitiendo el registro correspondiente.
- g) **SI** efectúa durante la fabricación, la inspección de las características previamente establecidas que no puedan ser comprobadas en el control final.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
1	1	0	2	1	1	0		6/45

4.9.3 Inspección y Ensayos Finales

- a) **SI** se someten los artículos acabados a inspección y ensayos finales de acuerdo con la documentación o plan de la calidad para establecer su conformidad con los requisitos especificados.
- b) **SI** está previsto en qué condiciones y quién tiene autoridad en la organización del suministrador para la aceptación de los productos.
- c) **SI** efectúan nuevas inspecciones y pruebas de todos los productos reparados, reacondicionados o modificados.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
2	2	1						5/30

4.9.4 Documentos de Inspección y ensayo

- a) **SI** está previsto que los resultados de las inspecciones de entrada, fabricación y finales deben reflejarse en documentos claros, concisos, concretos y completos.
- b) **SI** existe archivo de dichos documentos.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
2	0							2/30

4.10 EQUIPOS DE INSPECCION MEDICION Y ENSAYO

- a) **SI** existe una relación de los instrumentos y equipos utilizados que son sometidos a revisiones periódicas.
- b) **SI** se detallan en un procedimiento las instrucciones necesarias para llevar a cabo la calibración, verificación y mantenimiento de los medios y equipos de medida asegurando su trazabilidad.
- c) **SI** se establece en el citado procedimiento que las calibraciones o contrastes de los equipos de inspección, medición y ensayo, deberán llevarse a cabo de acuerdo con métodos de procedimientos de calibración escritos.
- d) **SI** está definido que debe indicarse en documentos apropiados los períodos y métodos de calibración.
- e) **SI** está indicado e implantado que los documentos deben identificarse de modo que se pueda conocer en todo momento su estado, aptitud e intervalo de calibración o contrastes, registro general y/o tarjetas sobre equipos.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
0	3	1	1	2				7/49

4.11 ESTADOS DE INSPECCION Y ENSAYOS

- a) **SI** existe algún procedimiento que indique cómo es posible conocer en qué estado de inspección y ensayo se encuentran los productos durante su fabricación.
- b) **SI** se indica en los documentos la autoridad responsable de las inspecciones y de la puesta en circulación de los productos conformes.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
2	2							4/20

4.12 CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES

- a) **SI** existe un procedimiento para el tratamiento de los productos no conformes.
- b) **SI** se precisa en el citado procedimiento el sistema de identificación, documentación, evaluación, selección y tratamiento de los productos no conformes, así como la notificación de las decisiones tomadas a los servicios a los que puede afectar.

- c) **SI** está definido quién tiene autoridad para decidir el tratamiento de los productos no conformes.
- d) **SI** está previsto comunicar al cliente las no conformidades cuando sea necesario.
- e) **SI** está establecido el sistema de registro y seguimiento de las no conformidades.
- f) **SI** está indicado para los productos reparados o reprocesados el procedimiento para su aceptación.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
1	1	1	1	1	1			6/30

4.13 ACCIONES CORRECTIVAS

- a) **SI** existe un procedimiento para la investigación de las causas que producen las no conformidades.
- b) **SI** existe información documentada que permita analizar la información con el fin de detectar y eliminar las causas del fallo.
- c) **SI** existe algún documento donde se indiquen las diferentes acciones correctivas tomadas en cada caso, de su puesta en marcha y de los resultados obtenidos.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
1	1	0						2/20

4.14 MANIPULACION, ALMACENAMIENTO, EMBALAJE Y ENTREGA

- a) **SI** se proveen los métodos para la manipulación de los productos evitando dañarlos o deteriorarlos.
- b) **SI** se especifican los medios necesarios para su manipulación.
- c) **SI** se especifica la existencia de locales y zonas de almacenamiento seguros en los que no se dañen los productos antes de su utilización.
- d) **SI** se comprueba periódicamente el estado de los productos almacenados para detectar cualquier deterioro.

- e) **SI** se realiza la comprobación de los procedimientos de embalaje, conservación y marcado para asegurar su conformidad con los requisitos especificados.
- f) **SI** se identifican y separan los productos deteriorados durante el almacenamiento para proceder a su reparación.
- g) **SI** se asegura la protección de los productos hasta su entrega al cliente.
- h) **No** alcanza esta protección hasta la entrega en destino.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
1	1	0	0	1	0	0	0	3/35

4.15 REGISTROS SOBRE LA CALIDAD

- a) **SI** existe procedimiento para identificar, agrupar, codificar, archivar, conservar y tener disponibles los documentos e informes relativos a la calidad.
- b) **SI** existe una identificación de los diferentes documentos que permita asegurar que se han cumplido las exigencias de calidad.
- c) **SI** son completos los registros sobre la calidad y recogen la información de los subcontratistas cuando sea necesario.
- d) **SI** son identificables los registros sobre la calidad con el producto a que se refieren.
- e) **SI** se establece quién o quienes son los responsables de custodiar los registros sobre la calidad y durante qué plazo de tiempo.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
0	0	0	0	1				1/18

4.16 AUDITORIA INTERNA DE LA CALIDAD

- a) **SI** existe un documento que establezca la realización de auditorías internas de la calidad.
- b) **SI** se utilizan las auditorías para comprobar la eficacia del sistema de la calidad.

- c) **SI** se elabora un plan específico para la realización de cada auditoría.
- d) **SI** está previsto que la dirección conozca los resultados finales y conclusiones de las auditorías.
- e) **SI** se establece un documento después de cada auditoría en el que se define las líneas de actuación que puedan existir para la eliminación de discrepancias y quién es responsable de su ejecución.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
1	1	0	0	0				2/50

4.17 FORMACION Y ADIESTRAMIENTO

- a) **SI** existe un procedimiento que describe el sistema a seguir con el fin de que el personal relacionado con la calidad, cuando sea necesario, reciba una adecuada formación y adiestramiento.
- b) **SI** se conservan los documentos que evidencien que la formación fue dada durante un período de tiempo adecuado y que el personal adiestrado fue considerado apto para la realización de unas tareas específicas.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
5	6							11/40

4.18 SERVICIOS POSTVENTA

- a) **NO** están definidos los procedimientos para los diferentes elementos del servicio postventa, porque su mercado es internacional y solo basta el sello de SGS.
- b) **NO** se ha definido en el procedimiento la participación de los demás departamentos en el servicio postventa, por no tener la empresa este servicio.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
0	0							0/20

4.19 TECNICAS ESTADISTICAS

a) SI existe algún procedimiento que, cuando sea conveniente, defina las técnicas estadísticas a utilizar.

A	B	C	D	E	F	G	H	PUNTOS
0								0/20

Análisis de Auditoría Interna de la Empresa EMPESEC S.A.

$$X = \frac{164}{1000} (100) = 16,4\%$$

Ref	EMPRESA: EMPESEC S. A.	Ptos.	DEMERITOS								Ptos.	PORCENTAJE										
			a	b	c	d	e	f	g	h		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
4.1	Responsabilidades de la Dirección de la empresa																					
4.1.1	Política de Calidad	160	5	30	5	0					40											
4.1.2	Organización	80	3	0	0	0	1	0	0	0	4											
4.1.3	Revisión del Sistema de la Calidad	30	5	1	1	1	1				9											
	TOTAL	270									53											
4.2	Sistema de Calidad	60	1	2	2		1				5											
	TOTAL	60									5											
4.3	Revisión del Contrato		1	1	1	1	0				4											
	TOTAL	20									4											
4.4	Control de la Documentación																					
4.4.1	Aprobación y Distribución de los documentos	20	3	3	3	4					13											
4.4.2	Cambio o modificación de los doc.	15	1	2	1	2					6											
	TOTAL	35									19											
4.5	Compras																					
4.5.1	Generalidades	10	1								1											
4.5.2	Evaluación de Subcontratistas	45	8	7							15											
4.5.3	Datos sobre las compras	30	1	3	1	1					6											
4.5.4	Verif. De los productos adquiridos	24	0	0	1						1											
	TOTAL	109									23											
4.6	Prod. Suministrados por el Cliente	9	0								0											
	TOTAL	9									0											
4.7	Identificación y Trazabilidad	20	1	1							2											
	TOTAL	20									2											
4.8	Control de los Procesos																					
4.8.1	Generalidades	20	1	1	1	0					3											
4.8.2	Procesos especiales	20	0	1	0	1					2											
	TOTAL	40									5											
4.9	Inspección y Ensayo																					
4.9.1	Insp. De entrada y ensayos	30	0	1	0	1	1				3											
4.9.2	Insp. Y ensayos en fabricación	45	1	1	0	2	1	1	0		6											
4.9.3	Insp. Y ensayos finales	30	2	2	1						5											
4.9.4	Documentos de Insp. - ensayo	30	2	0							2											
	TOTAL	135									16											
4.10	Equip. De Insp. Med y ensayos	49	0	3	1	1	2				7											
	TOTAL	49									7											
4.11	Estados de insp. Y ensayo	20	2	2							4											
	TOTAL	20									4											
4.12	Control de productos no conformes	30	1	1	1	1	1	1			6											
	TOTAL	30									6											
4.13	Acciones correctivas	20	1	1	0						2											
	TOTAL	20									2											
4.14	Manipulación, almac. Embalaje y entrega	35	1	1	0	0	1	0	0	0	3											
	TOTAL	35									3											
4.15	Registros de la Calidad	18	0	0	0	0	1				1											
	TOTAL	18									1											
4.16	Auditorías Internas de Calidad	50	1	1	0	0	0				2											
	TOTAL	50									2											
4.17	Formación de adiestramiento	40	5	6							11											
	TOTAL	40									11											
4.18	Servicio Postventa																					
	TOTAL	20									0											
4.19	Técnicas Estadísticas	20																				
	TOTAL	20									0											
		1000	Total deméritos								164	Puntuación Porcentual										16.4%

ELABORADO POR: Ec. Marlene Mendoza

4.- IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

4.- IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En el presente capítulo se pasa a revisar la actual situación de la empresa EMPESEC, es decir se da resultados del diagnóstico empresarial tanto en su ambiente interno como externo.

Posteriormente, se resalta en un análisis FODA los factores más importantes que pueden definir estrategias adecuadas a seguir por la empresa para aprovechar fortalezas y oportunidades y controlar las debilidades y prevenir las amenazas.

Se identifican las estrategias seguidas por la empresa y se analiza si su implementación con la estructura y control es adecuada.

Se define una lista de problemas que la empresa debe superar, a los mismos que se le debe dar soluciones con la aplicación del análisis de administración estratégica, éstas se presentan en el capítulo de las conclusiones y recomendaciones.

4.1.- SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

RESULTADO DEL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

EMPESEC no tiene mayor peligro de **competidores potenciales**, primero, porque es una industria que para entrar requeriría una gran inversión, segundo los mayores competidores potenciales de EMPESEC no están en el interior sino en el exterior puesto que es una empresa que atiende más el mercado externo.

Entonces, busca protegerse de los competidores potenciales a nivel mundial, lo hace utilizando una marca denominada Star kist, a la cual se busca lealtad por parte de los clientes, a través de publicidad y presentación de la marca en todos los productos que desarrolla e innova, a la vez por la continua búsqueda de una mayor calidad del producto.

Adicionalmente, EMPESEC prioriza la disminución de costos como estrategia de competitividad, a través del uso de técnicas de producción innovadoras, del control de insumos necesarios, uso de mano de obra barata, lo cual a la vez crea una barrera de ingreso, por la ventaja que le brinda a la empresa.

Por último, EMPESEC es una empresa de gran magnitud y fabrica en serie productos normalizados lo que le permite obtener economías de escala, al comprar grandes volúmenes de materias primas y distribuir sus costos fijos sobre un gran volumen de producción.

De esta manera EMPESEC, distribuye al exterior el atún elaborado en Ecuador a un precio más alto que al que se distribuye en nuestro país, y por ello sus ventas mayoritariamente se internacionalizan.

Por otra parte, **el grado de rivalidad** existente entre empresas de esta industria de elaborados de atún es moderado, por lo que normalmente se compite a través de mejor calidad, presentación del producto pero poco en precios.

La estructura competitiva que caracteriza a esta industria es que tiende a ser consolidada, es decir existe interdependencia, así la actuación de uno de los mayores competidores de EMPESEC en Estados Unidos (Banvolvi) va a afectar a la empresa ecuatoriana por la que ésta debe reaccionar inmediatamente para proteger su participación en el mercado.

De manera más general, cuando las guerras de precios representan una amenaza, las compañías compiten con base a factores independientes del precio como calidad del producto y características del diseño. Este tipo de competencia constituye un intento para generar lealtad a la marca y reducir la probabilidad de una guerra de precios.

Sin embargo, la efectividad de esta estrategia depende de la facilidad de diferenciar el producto de una industria.

EMPESEC lo diferencia por tamaño de presentación, etiquetas de su Marca, diseño de nuevos productos o diferentes empaques.

Por otra parte, la demanda de enlatados de atún en los dos últimos años ha venido decreciendo dada la aparición de ofertas de comidas rápidas, generando así un exceso de capacidad de producción en las empresas de esta industria, de las cuales algunas empresas han respondido con innovación, por supuesto esto aumenta el grado de rivalidad entre empresas de una industria dado el menor mercado existente que deben repartirse.

Los suministradores o proveedores de EMPESEC tienen poco poder de negociación, son débiles en ese aspecto, ya que la empresa es uno de sus más grandes compradores o importante cliente, y ésta tiene alternativas, lo que le da la oportunidad de poder hacer bajar los precios de los insumos y exigir mayor calidad, además puede amenazar con integración hacia atrás.

En el modelo de Porter existe otra fuerza competitiva que es la de los productos sustitutos, la empresa EMPESEC S.A. y la industria de enlatados de atún en general, en los dos últimos años se ha visto amenazada por productos que satisfacen la misma necesidad, es decir, sustitutos indirectos, como por ejemplo la comida rápida, Hot

dog, hamburguer, etc., esto ha hecho que la demanda de atún disminuya y que la empresa reaccione innovando para defender su participación en el mercado de alimentos.

En cuanto a el **Macroambiente**, el crecimiento económico del país tiene poco efecto en la empresa, puesto que ésta distribuye su producto en mayor porcentaje a nivel internacional, pero por ejemplo, en Estados Unidos el crecimiento económico beneficia la competencia en ésta industria puesto que aumenta la capacidad de compra de los consumidores, pero éste factor positivo se ha visto contrarrestado por los productos sustitutos indirectos que ha provocado mayor competencia al manifestarse un ligero cambio en los hábitos de consumo de los clientes.

La dolarización favorece por la estabilidad que se ha venido creando en la economía del país (inflación), lo que permite hacer pronósticos más predecibles del futuro y, por ende, decidir sobre nuevos proyectos de inversión en que se utilice mucho recurso interno.

En el ambiente social, la empresa se ajusta a las exigencias de la sociedad mejorando la calidad de sus productos y buscando que sean más saludables y alimenticios. En todo caso, el desafío es grande ante el cambio de consumo que se ha venido manifestando en los dos últimos años.

La gente desea bienes que le faciliten su consumo rápido, vitamínicos, especialmente si son de oficina. Actualmente, EMPESEC distribuye un nuevo producto buscando satisfacer las exigencias de sus clientes, el mismo ha tenido acogida y por el momento le permite mantener su posición en el mercado.

En el ambiente demográfico, se destaca el hecho de la continua inserción de la mujer al mercado laboral, lo que disminuye la presencia de mujeres en el hogar y aumenta el consumo de comidas rápidas entre las que se encuentra los elaborados de pescado (atún).

En el ambiente político y legal, se destaca la evolución en cuanto a la creación de leyes y el cumplimiento de éstas en el ámbito ambiental, así en el sector pesquero en el Ecuador se amplió las millas de reservas donde se prohíbe la actividad de pesca.

Por otra parte, los daños ambientales que se ocasiona a través del proceso productivo debe ser corregido disminuyendo los daños, y tener presente la tendencia al respecto donde daño que se ocasiona debe ser pagado por el responsable del mismo, lo cual es otro desafío de las empresas pesqueras, al cual deben adelantarse con respuestas que le generen oportunidades.

En cuanto al ciclo de vida la Industria pesquera se encuentra en una etapa de madurez, básicamente porque el producto ofrecido es un bien de consumo básico, en

esta etapa las empresas han aprendido el significado de interdependencia competitiva y evitan las guerras de precios.

Para sobrevivir a la recesión, las empresas comienzan a concentrarse tanto en la minimización de costos como en la creación de lealtad a la marca, y eso es exactamente lo que hace EMPESEC en los actuales momentos.

La globalización de los mercados ha hecho que las empresas tengan en cuenta al mundo como mercado, en vez de concentrarse en un solo país y aquello brinda oportunidad de crecimiento a toda empresa.

Por otra parte, el ambiente nacional influye favorablemente en la competitividad de EMPESEC S.A., puesto que le brinda buenas condiciones en cuanto a factores productivos se refiere, esto es mano de obra barata y mejor calidad de insumos básicos, existencia de puertos, en relación al costo de estos factores en otros países.

En la industria pesquera, en cuanto a la parte individual de las empresas, EMPESEC mantiene ventajas competitivas respecto a sus competidores nacionales, puesto que posee un índice de utilidad superior al promedio de su industria, según sus ejecutivos, esto es producto de producir a menores costos y vender internacionalmente a mayores precios.

En el mercado nacional, los productos Star Kist se venden a menor precio que la competencia. EMPESEC más se concentra en distribuir sus productos

internacionalmente y a un mayor precio, para ello busca la excelencia en calidad como medio para agregar valor a su producto, pero como es fácil de imitar en su mercado la manera de agregar valor a su producto, se han preocupado como prioridad el reducir costos para lograr obtener ventaja competitiva.

Para esto EMPESEC busca ser eficiente, tratando de aumentar la productividad de sus trabajadores, para ello trabajan en la Investigación de como mejorar y perfeccionar la forma en que opera el proceso de producción, y así generar mayor eficiencia.

Adicionalmente, se preocupan por capacitar a todo a su personal en diversos ámbitos y de pagarles competitivamente, además de brindarles servicios adicionales. Por el momento, la fuerza de trabajo no rota en el proceso de producción, lo que hace que la fuerza de trabajo sea inflexible y se vea afectada cuando existe ausencia de algún trabajador.

Por otra parte, la empresa tiene como prioridad el mejoramiento de la calidad de su producto, lo cual es la visión de la empresa “mejorar la calidad y ser líderes en el mercado”. Una mayor calidad del producto significa que se pierde menos tiempo por trabajador realizando productos defectuosos y se emplea menos tiempo corrigiendo errores. Esto se traduce en mayor productividad por trabajador y menores costos por unidad.

Para cuidar la calidad de su producto EMPESEC hace uso de su poder de negociación con los proveedores quienes deben ofrecerle solo producto de alta calidad si desean que se les compre.

EMPESEC S.A. adicionalmente trabaja en innovación, actualmente elaboran un producto denominado Pouch Pack (Atún enfundado), el cual es elaborado con un caldo especial que le da un sabor especial al lomo de atún. Es decir, mejorando su proceso de producción y tratando de satisfacer las nuevas exigencias del cliente. Así la empresa busca crear una nueva habilidad distintiva.

Para lograr mayor ventaja competitiva tanto en costos como en precios la empresa posee recursos financieros propios, no se endeuda, tienen liquidez, un alto capital de trabajo propio, además poseen plantas modernas para llevar a cabo su proceso de producción, invierten cuando es necesario en ellas para mantenerlas en buen estado, es decir posee todos los recursos de equipos y materiales, además tienen recursos humanos altamente capacitados en el área, poseen una marca reconocida.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ La compañía presenta amplia cobertura del mercado. ◆ Existen habilidades de fabricación. ◆ Poseen habilidades del Marketing. ◆ Existe coordinación entre las diversas divisiones. ◆ Existen buen control de materia prima básica. ◆ Posee ventajas en costos. ◆ Existe una apropiada estructura organizacional. ◆ Existe un adecuado control organizacional. ◆ Existe una estrategia de negocios bien elegida (reducir costos). ◆ Posee tecnología adecuada para la producción. ◆ Posee una marca que le brinda prestigio. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No posee buenos sistemas de información. ◆ No existe automatización en el proceso de producción. ◆ Alto nivel de rotación de personal. ◆ Existen productos de presentación con tendencia al cambio en su consumo. ◆ No posee excelentes sistemas de administración de materiales. ◆ Falta de control adecuado en la contaminación ambiental que genera al canalizar aguas residuales a la alcantarilla de desagüe. ◆ Accidentes, por falta de adecuadas normas de seguridad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se puede mantener en la estrategia actual de bajos costos y la vez diversificar (innovar, Marketing). ◆ Es posible ampliar la variedad de productos. ◆ Es posible ampliar su mercado, tanto nacional como internacionalmente. ◆ Se puede aplicar habilidades de I&D. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se presenta un ascenso en los productos sustitutos indirectos.(ejemplo: hot dog). ◆ Se presentan cambios en los gustos del consumidor. Caída ligera de la demanda de su producto. ◆ Existe un ligero incremento en la competencia extranjera.

4.3.-

PROBLEMAS DE EMPESEC S.A.

Le falta automatización en su proceso de producción, hay intensidad de mano de obra utilizada en el proceso de producción.

Le falta alta tecnología en su sistema de información y control.

No poseen programas de post venta, se despreocupan de vender en el mercado local, tienen una política de no publicidad.

Los amenaza los productos sustitutos indirectos.

Una de sus mayores debilidades es la falta de manejo funcional del área ambiental, dado los efectos que provoca el proceso de producción de elaborados de atún. En el proceso de producción se utiliza abundante agua, la cual termina con un alto índice de contaminación, esta agua es depositada hacia los puntos de alcantarilla agudizando así los efectos negativos de la contaminación.

Para contrarrestar este problema, en noviembre del presente año la empresa instaló una planta de tratamiento de agua, la misma que en diciembre entró en funcionamiento a manera de prueba para medir su rendimiento.

Falta de espacio físico, en lo que respecta al almacenaje de materia prima y producto terminado.

El impacto que tienen las aguas residuales y desechos industriales que son depositados hacia una zanja de drenaje.

Existen eventuales accidentes, por no aplicarse adecuadamente las normas y reglamentos de seguridad durante las actividades productivas. Estos accidentes, provocan ausentismos involuntarios. Los más comunes son las lesiones que se originan por golpes y caídas debido a las condiciones irregulares del piso, como también por encontrarse mojado.

Existen desperdicios de materia prima en el embasado del Pouch Pack, debido a que lo realizan manualmente.

En cuanto al estudio de calidad que se realizó se determinó los siguientes problemas:
Los manuales de sistema de calidad requieren de una actualización inmediata debido a que datan del año 1.996. Estos manuales están escritos en inglés, los mismos que pueden ser mal interpretados al aplicar procedimientos en los diferentes procesos. Falta de un programa de información y capacitación para sensibilizar al personal sobre las normas ISO de calidad.

Su sistema de calidad se basa solo en las normas HACCP (Hazard - analysis and control critical points), solo cumple una parte con los requisitos de las normas ISO 9002, la cual es una exigencia de los mercados Europeos.

4.3.- FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Estrategia a Nivel de Negocios

La estrategia genérica de EMPESEC es básicamente una combinación de liderazgo de costos y de diferenciación del producto, como prioridad está la primera estrategia.

Casi todas las empresas buscan diferenciar sus productos hasta cierto grado con el fin de atraer clientes, sin ser esta diferenciación a un grado mayor, este sería el caso de EMPESEC que busca producir a un bajo costo involucrándose en la diferenciación pero de manera moderada. Otras empresas buscan algo único en sus productos, de manera que satisfagan las necesidades del cliente de tal forma que otros productos no pueden.

En cuanto a la segmentación del mercado que la empresa atiende es baja, el atún es un producto de consumo masivo.

Por otra parte, las mayores habilidades distintivas que debe poseer una empresa que desea reducir costos deben estar en la fabricación y administración de materiales, mientras que las que desean diferenciar deben poseer habilidades en investigación y marketing.

Estrategias a Nivel Funcional

Esta debe ser coherente con la estrategia de negocio de la empresa, esto es de ser líderes en costos, para ello funcionalmente se debe desarrollar habilidades distintivas en eficiencia y en calidad prioritariamente.

Para lograr una mayor eficiencia y mayor calidad EMPESEC S.A. posee las siguientes habilidades:

- ◆ Genera compromiso con la eficiencia en toda la compañía.
- ◆ Motiva la Cooperación entre las áreas de la empresa y la coordinación interdisciplinaria.
- ◆ Utiliza la curva de experiencia a través del tiempo, generando economías de escala.
- ◆ Trata de reducir la deserción de la clientela mediante la generación de lealtad a la marca.
- ◆ Busca Innovación de proceso.
- ◆ Crea nuevos productos
- ◆ Instituye programas de capacitación para desarrollar habilidades.
- ◆ Halla formas de medir la calidad
- ◆ Establece metas y crea incentivo
- ◆ Racionaliza los proveedores

La estrategia de negocio y sus ventajas competitivas, se ven reforzada y mantenida con una estrategia de expansión global a nivel mundial.

Implementación de las Estrategias

La estrategia a nivel de negocios de reducir costos, significa reducir costos no sólo en producción, sino a través de todas las funciones en la organización que incluyen investigación y desarrollo, ventas y marketing.

Así en EMPESEC S.A. sus esfuerzos de investigación y desarrollo se concentran en el avance de productos y procesos, en vez de proyectarse en la innovación de productos más costosos, lo que no garantiza el éxito. Es decir, la empresa hace énfasis en la investigación que mejora las características de productos o disminuye el costo de generar productos existentes.

En cuanto al marketing, la empresa disminuye costo de ventas al ofrecer un producto estándar a un mercado masivo en vez de proporcionar distintos productos dirigidos a diferentes segmentos de mercado, lo cual sería muy costoso.

Así para implementar la estrategia de reducción de costos la empresa debe tener una estructura plana y un sistema de control que tengan un bajo nivel de costos

burocráticos. Estos son costos de manejar la estrategia de una empresa a través de la estructura y el control.

La estructura que utiliza EMPESEC S.A. muestra niveles jerárquicos no muy elevados, es decir una estructura plana de diferenciación vertical pero con centralización en la toma de decisiones importantes.

En cuanto a la diferenciación horizontal, posee una estructura plana funcional, es decir se concentra en la división y agrupación por tareas.

Así el nivel de diferenciación no es muy elevado, lo cual teóricamente le permite hacer ahorro de costos.

Además sus mecanismos de integración son el de contacto directo entre los gerentes y jefes de los diversos departamentos funcionales, los mismos que se unen con frecuencia para tomar decisiones respecto a problemas.

El costo de este tipo de mecanismo integrador es bajo, pues cuando más diferenciación existe en una estructura empresarial mayor deben ser sus mecanismos de integración y con ello mayores sus costos, y viceversa.

Entonces la estructura de EMPESEC estaría acorde con su estrategia de reducción de costos, ya que los dos bloques básicos para la formación de una estructura organizacional (la diferenciación y la integración) generan ahorro de costos.

Así para mantener y apoyar la estrategia de negocio de la empresa, como es la reducción de costos, EMPESEC posee una estructura funcional, la misma que es compatible con las necesidades de dicha estrategia.

Esta estructura es relativamente económica de operar ya que se basa en un nivel bajo de diferenciación e integración. La empresa hace uso de controles burocráticos y de rendimiento con el fin de disminuir costos. Las actividades se encuentran estandarizadas, el control de calidad se utiliza para asegurarse que las producciones se generen en forma correcta. Es decir se concentran en la fabricación los mecanismos integradores.

Por otra parte, los controles de rendimiento son importantes para el cumplimiento de metas funcionales.

Así también, se utiliza como control burocrático el presupuesto, estandarización de insumos, de las actividades en el proceso y del producto final. Y como cultura organizacional, la empresa hace uso de círculos de control de calidad.

Por último, la empresa tiene una política salarial de motivación para con sus empleados, puesto que las remuneraciones tienden a ser mayores que la ofrecida por la competencia.

*5.- CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES*

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

EMPESEC S.A. Empresa Pesquera del Ecuador, fue establecida el 1 de junio de 1991 y se dedica a la industrialización, procesamiento, enlatado, enfundado y comercialización de productos de mar, elaboración de atún.

Es subsidiaria de la Corporación StarKist establecida en Estados Unidos, EMPESEC funciona de forma autoónoma, tiene libertad para tomar decisiones al interior de la empresa siempre y cuando refuercen los objetivos de la Corporación y generen productividad.

Actualmente, elabora 7 tipos de productos enlatados y uno enfundado, este último fue estrategia de innovación dada la manifestación de un cambio en el hábito de consumo de los clientes, la cual se empezó a sentir con la baja de la demanda y la mayor competencia especialmente con la Empresa Banvolvi de Estados Unidos, el mayor competidor de EMPESEC.

EMPESEC S. A. vende poco producto en el Ecuador, un 10% pues le interesa el cliente internacional por los mejores precios que le ofrecen a su producto.

En los últimos años, la industria pesquera en general ha sentido la necesidad de innovar, pues se ubican en un ciclo de madurez industrial en el cual sus principales estrategias deben tender a mantener su posición o participación en el mercado.

Entre los principales problemas que EMPESEC debe enfrentar se encuentra: el control del daño ambiental al contaminar grandes cantidades de aguas que se utiliza en su proceso productivo; la enorme cantidad de mano de obra utilizada en los procesos, lo que ocasiona problemas de higiene; la implementación de un sistema de información avanzado, la amenaza de productos sustitutos indirectos que últimamente le roba mercado; falta de modernos sistemas de control de materiales.

El análisis FODA identifica fortalezas y oportunidades externas para que la empresa pueda solventar sus actuales problemas.

La empresa tiene adoptada una adecuada estrategia de negocios, que al ser única la actividad pasa a tener la misma estrategia corporativa, la estrategia genérica de EMPESEC es lograr ventaja competitiva a través de la reducción de sus costos y diferenciar en menor medida sus productos.

Esto lo logra desarrollando habilidades distintivas en eficiencia y en calidad a través de crear compromisos de eficiencia en toda la compañía, generando economías de escala, manteniendo los clientes y que estos no deserten, innovando procesos de producción, creando nuevos productos, estableciendo metas y objetivos afines.

Esta estrategia a nivel de negocios, la logra implementar con una adecuada estructura de baja diferenciación e integración lo que le ayuda a bajar costos, al igual que utilizar controles de costos poco burocráticos.

Así EMPESEC para solventar sus problemas actuales **no debe cambiar de estrategias**, sino más bien complementarlas con las siguientes recomendaciones:

Recomendaciones

Para reforzar su estrategia y con ello su posición competitiva se debe:

- Diseñar productos de fácil fabricación
- Implementar el pago por desempeño
- Implementar sistemas de fabricación Flexible para la personalización del producto y rápida respuesta.
- Automatizar procesos
- Implementar los sistemas JAT Justo a tiempo.
- Esto nos demuestra que la estrategia funcional debe ser reforzada en la área de administración de materiales, lo cual le generaría reducciones en el costo.
- Además debe recortar los tiempos de producción
- Instituir programas de administración de calidad total ACT. Buscar el origen de los defectos.

- Con el fin de contribuir al **mejoramiento del sistema de control interno sugiero difundir de una manera amplia las políticas** de control interno de la empresa.
Realizar una traducción al español de los manuales.

- Realizar una **interpretación de las políticas** con el fin de que se puedan aplicar al medio de la compañía.

- Establecer un **plan de mantenimiento preventivo de la planta** que permita no solo asegurar el continuo y adecuado funcionamiento de la misma, sino las reales necesidades en un periodo determinado de materiales y repuestos con el objeto de mantener niveles mínimos de existencias.

- En la actualidad, dicho plan no existe, además las compras de materiales y repuestos importantes se efectúan cuando son necesarios realizar cambios o reparaciones.

- Para que los **inventarios físicos** sean llevados en forma ágil, se sugiere mejorar los procedimientos de contabilidad y las medidas de control interno inventarios, los scows deben estar debidamente ordenados y clasificados por especies.

- **En cuanto a sistemas de información** estos deben ser mejorados, primero se debe determinar las necesidades de información del negocio en base a las áreas de la empresa donde existe potencial para obtener ventajas estratégicas.
Segundo, definir las aplicaciones objetivos dentro de las áreas de oportunidad seleccionadas y fijar prioridades.

Tercero, seleccionar una estrategia informática óptima para implantar y operar los recursos de sistemas de información (equipos, software y administración) necesarios para desarrollar las aplicaciones objetivo.

Por último, elaborar un plan de implantación de la estrategia informática y proporcionar guías de mantenimiento para asegurar que el plan apoye de manera continua la evolución del negocio.

- Mantener un **plan de contingencia**, lo cual le va a permitir a la empresa que continúe operando inmediatamente después que haya ocurrido una calamidad.

Con estas recomendaciones, la empresa reforzaría su estrategia de negocios de reducción de costos aprovechando sus habilidades distintivas en las diversas áreas funcionales.

Especialmente coordinaran actividades de producción y administración de materiales con el fin de reforzar su estrategia de costos. Por otra parte, pueden coordinar actividades alrededor de la fuente de su ventaja de diferenciación del producto y en el marketing (etiquetas de la marca), para crear habilidades de satisfacción al cliente.

El producto con el que han tenido mucho éxito en el pasado empieza a tener limitaciones en su crecimiento y hay que innovarlo como lo están haciendo.

6.- ANEXOS

ANEXO DE # 1

PRODUCTOS DE EMPAQUE EN LATAS

<u>Producto</u>	<u>Libras</u>
Lomitos de atún en aceite STAR KIST	½ libra
Lomitos de atún en agua STAR KIST	½ libra
Lomitos de atún en aceite STAR KIST	¼ libra
Lomitos de atún en agua STAR KIST	¼ libra
Trocitos de atún en aceite STAR KIST	½ libra
Bocaditos de atún en agua STAR KIST	½ libra
Bocaditos de atún en aceite STAR KIST	½ libra
Atún sólido en aceite BYE THE SEA	½ libra
Atún rallado en aceite BYE THE SEA	½ libra
Atún sólido en agua BYE THE SEA	½ libra
Rallado de atún en aceite CPC	½ libra
Filete de atún sólido en aceite CPC	½ libra
Filete de atún sólido en agua CPC	½ libra
Filete de atún en aceite MALAGUENA	½ libra
Rallado de atún en aceite ARISCO	½ libra
Atún sólido en aceite B&K	½ libra
Atún sólido en agua B&K	½ libra
Chunk en agua LA PERLA	½ libra
Chunk en agua LA PERLA	4 libras
Chunk en aceite LA PERLA	½ libra
Chunk en aceite LA PERLA	4 libras
Atún en aceite RIVERDENE	4 libras
Atún en agua MELIO	4 libras
Atún en agua LEBONO	4 libras
Filete de atún en agua y en aceite FANNY por separado	½ libra

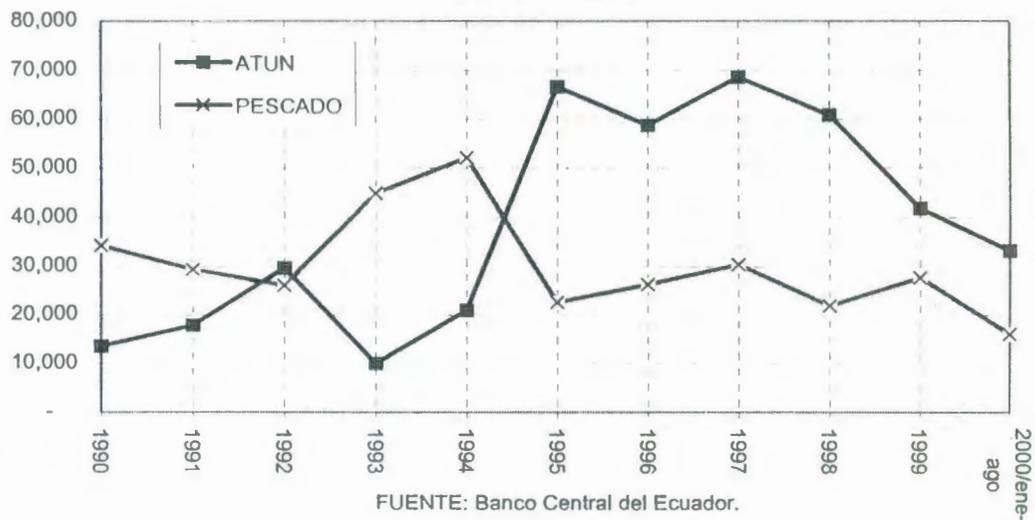
ANEXO # 2

EXPORTACIONES
Miles de Millones de Dólares

	TOTAL	ATUN	% Export	PESCADO	% Export.
1990	2,724,133	13,479	0.49	34,220	1.26
1991	2,851,013	17,791	0.62	29,285	1.03
1992	3,101,527	29,619	0.95	25,993	0.84
1993	3,065,615	9,958	0.32	44,838	1.46
1994	3,842,683	20,884	0.54	52,029	1.35
1995	4,380,706	66,512	1.52	22,534	0.51
1996	4,872,648	58,605	1.20	26,200	0.54
1997	5,264,363	68,535	1.30	30,302	0.58
1998	4,203,049	60,730	1.44	21,812	0.52
1999	4,451,084	41,781	0.94	27,594	0.62
2000/ene-ago	3,259,513	33,123	1.02	16,002	0.49

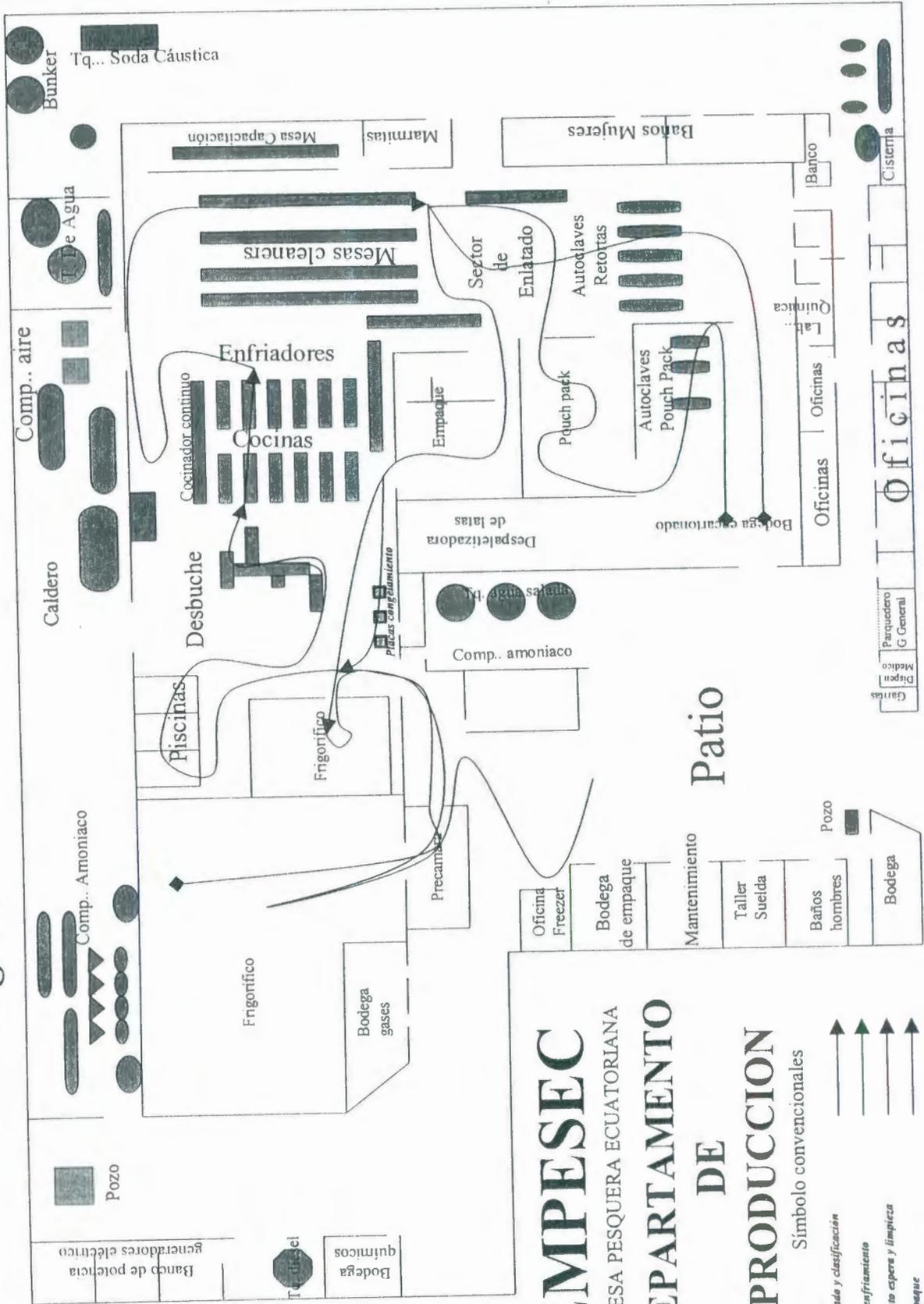
FUENTE: Banco Central del Ecuador

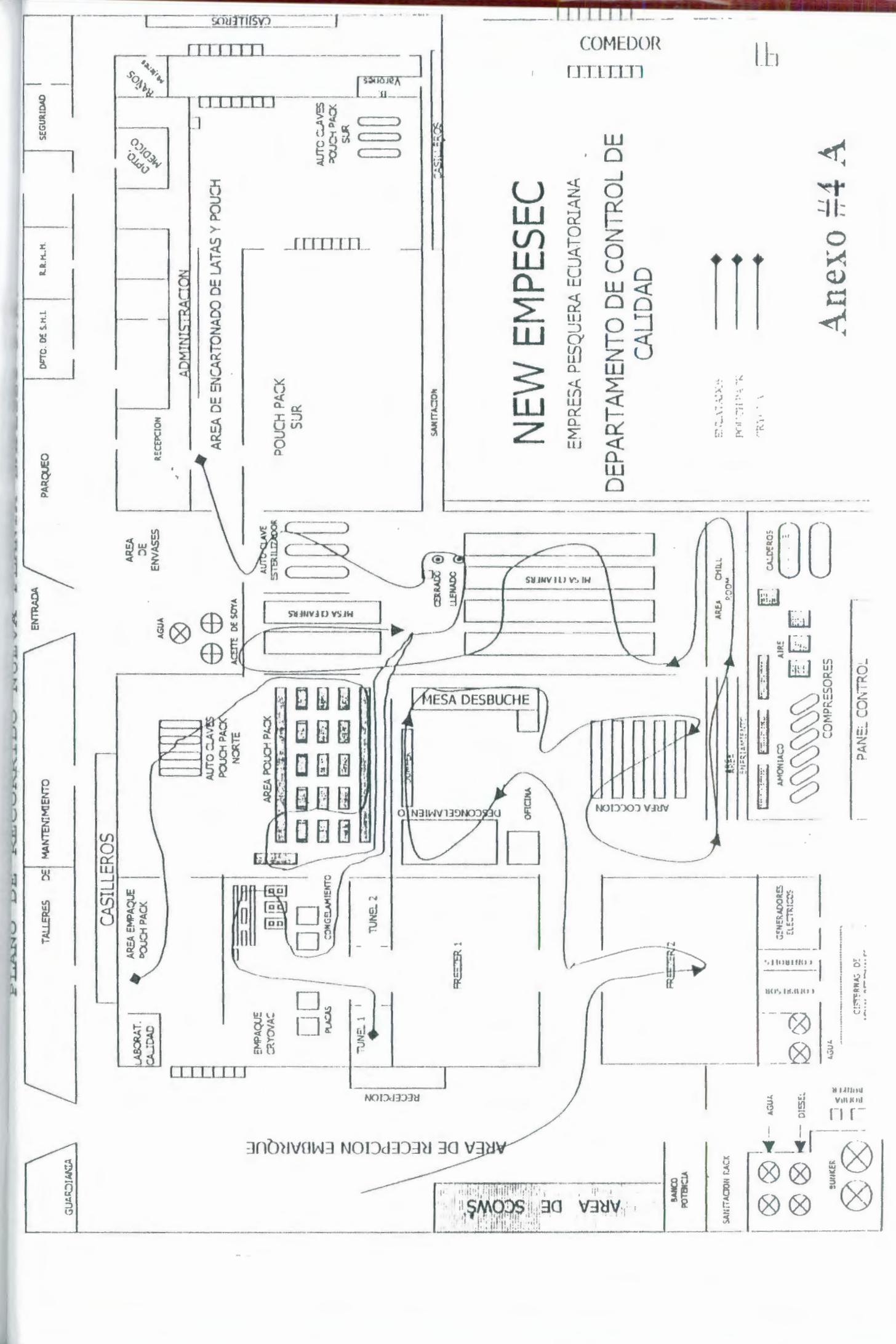
EXPORTACIONES DE ATUN Y PESCADO
Miles de Dólares



FUENTE: Banco Central del Ecuador.

Diagrama de recorrido de proceso





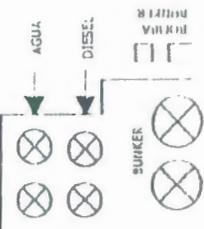
GUARDIAJACA | TALLERES DE MANTENIMIENTO | ENTRADA | PARQUEO | DFTO. DE S.H.I. | R.R.P.L.H. | SEGURIDAD

AREA DE RECEPCION EMBARQUE

AREA DE SCOWS

BANCO POTENCIA

SANTACION PAK



CISTERNAS DE AGUA

GENERADORES ELECTRICOS

CONTROL

CONTROL

AGUA

DIESEL

SUKER

AGUA

DIESEL

SUKER

CASILLEROS

LABORAT. CALIDAD

AREA EMPAQUE POUCH PACK

AREA CLAVES POUCH PACK NORTE

AREA CLAVES POUCH PACK SUR

EMPAQUE CRYOVAC

PLACAS

CONGELAMIENTO

TUNEL 1

TUNEL 2

DECONGELAMIENTO

OFICINA

MESA DESBUCHE

AREA COCCION

AREA CHILL ROOM

AREA DE ENVASES

AREA DE ENCARTONADO DE LATAS Y POUCH

ADMINISTRACION

RECEPCION

DFTO. MEDICO

RAMOS

CASILLEROS

SANTACION

COMEDOR

AGUA

ACEITE DE SOYA

AUTO-CLAVE STERILIZADORA

MESA CLAVES

CERRADO LLENADO

AREA COCCION

AREA CHILL ROOM

AREA DE ENVASES

ADMINISTRACION

RECEPCION

DFTO. MEDICO

RAMOS

CASILLEROS

SANTACION

COMEDOR

NEW EMPESEC

EMPRESA PESQUERA ECUATORIANA

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD

SEÑALADOS
PUNTO DE
ENTRADA

Anexo #4 A

PANELES CONTROL



ANEXO # 5

CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS Y MÁQUINAS DE EMPESEC

- Volteador Hidráulico (DUMPER). De acero inoxidable con una capacidad de 2 ton/cortas.
- Mesa para desbuche, es de acero inoxidable, con una longitud de 10 metros.
- Sierra sin fin, esta se ubica al final de la mesa de desbuche, ésta máquina sirve para cortar el pescado que es demasiado grande posee una potencia de 5HP.
- Túneles de cocido (cocinas), están constituidas de hierro, tienen una longitud de 8 metros, con una capacidad de 4 ton/cortas, en su totalidad hay 6.
- Túneles de hidratatos, aquí es donde se hidrata y enfría el pescado, hay 6 túneles con una longitud de 10 metros cada uno.
- Mesas de limpieza, son de acero inoxidable, existen 4 con una longitud de 30 metros.
- Máquinas llenadoras, de origen americano, marca Lutin, con una capacidad de llenado de 190 cajas/minuto.
- Selladoras de latas, marca Continental, con una capacidad de sellado de 240 lata/minuto.
- Esterilizador, de origen americano, marca Reid Bogler Word, hay 8 con una capacidad de esterilización de 250 cajas de ½ libra.
- Túneles de congela miento rápido, tienen una capacidad de 14,5 ton/cortas de lomos.
- Despaletizadoras de latas vacías, marca Bros, modelo W – 150; posee una capacidad de 400 cajas/minuto.
- Máquinas para cortar pescado crudo, tienen una potencia de 5HP.
- Compresores de amoníaco, la empresa posee 8 de los cuales 5 poseen las siguientes características:
 - a) Compresores de tornillo, marca Frick, 75HP, 60HZ, 3500RPM, presión máxima 300 PSI.
 - b) Compresores de tornillo, marcas Frick, 150HP, 10HZ, 3500 RPM, presión máxima 150 PSI.

Los restantes poseen la siguiente característica:

- Congelador de placas, marca Frezcel, modelo 57726 – 8 FFA, presión de 300 PSI, con una capacidad de 1.6 ton. de lomos.

- Montacargas, la empresa posee 6, con una capacidad de carga de 2 ton, marcas Caterpillar e Hyster
- Video Jet, equipo electrónico que se utiliza para colocar código, fecha de elaboración y de expiración en cada una de las latas.
- Etiquetadoras, tienen una capacidad de etiquetado de 14.400 cajas/hora.
- Trituradoras de carne oscura de atún, tiene una potencia de 5HP.

Calderos, tienen las siguientes características:

- Caldero # 1:
Fuerza = 200HP
Marca = Cleaver Brooks Integrado
Capacidad = 3,136 Kg/horas
- Caldero # 2:
Fuerza = 200HP
Marca = Cleaver Brooks Compacto
Capacidad = 3.136 Kg/horas
- Caldero # 3:
Fuerza = 700HP
Marca = Cleaver Brooks
Capacidad = 8.200 Kg/horas

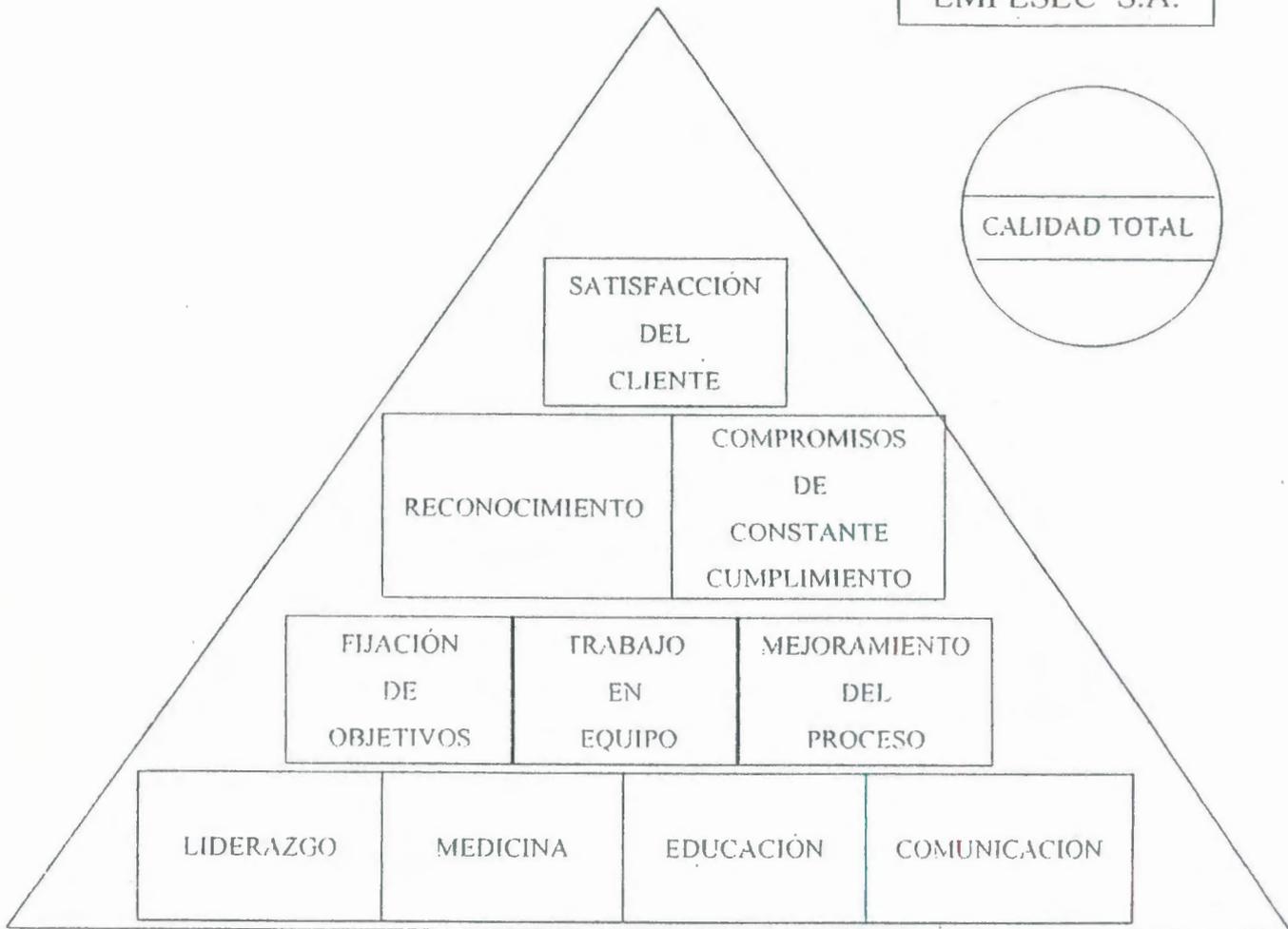
ANEXO # 6

LISTA DE PROVEEDORES PRINCIPALES DE EMPESEC

<u>B/P</u>	<u>PROVEEDOR</u>
<u>LOCALES</u>	
BETTY ELIZABETH	PESDEL.A.
ALETA AZUL	CARLOS GONCALVEZ
JAMBELI IV	Pesquera Jambelí
JACQUES CARTIER	BARISA S.A.
INDICO	BARPESA S.A.
YELISAVA	PESQUERA YELISAVA
M. FRANCISCA	INDUSTRIAL MARITIMA VIDACO
MALULA	ANILISA S.A.
LIZI	ATUNMAR
DON QUIJOTE	PESQUERA PERALTA
YOLANDA	INDUSTRIA Y FRIGORIFICOS PESQUEROS INFRIPECA C.A.
FIGORELLA	ANILISA S.A.
DON TAMPIRIO	FABRICIO DE GENNA
MARIA	FABRICIO DE GENNA
MARIA ANTONIETA	ALEJANDRO GARCIA
LJBUICA M	MATAROSA S.A.
INTREPIDO	LUIGI BENINCASA
SAN LORENZO	DUBAY S.A.
BETTY C	PESDEL S.A.
INGALAPAGOS	LEONARDO COLOMBO
<u>MAQUILA</u>	
CONNIE JEAN	ROGER HILLHOUSE
MIRELUR	CARIBBEAN FISHING INC.
DON ITALO	MEGAINVEST
MAURITANIA	STEVE VILICICH

PIRAMIDE DE CALIDAD

EMPESEC S.A.



POLITICA DE CALIDAD

EMPESEC: Esta comprometida en entender y sobrepasar los requisitos de los clientes todo el tiempo.

Nuestro esfuerzo es alcanzar la satisfacción total de nuestros clientes, por medio de un proceso continuo de mejoramiento en todos los aspectos de nuestros negocios.

NORMAS DE CONTROL DEL ORIGEN DE PESCADO

Recepción del Pescado (Freezer)

Se alimenta una base de datos en la aplicación del inventario de pescado en frigorífico, el sistema requiere información de cada barco, por su origen, como local o maquila, la habilitación del número de lote asignado para cada descarga y la ubicación dentro del frigorífico de cada scow. El documento de origen es la tarjeta del Scow (F-1), tarjeta blanca para pescado de origen y tarjeta verde para pescado no originario, se asigna el origen según el lote correspondiente a la calificación del barco relacionado. Adicionalmente, controla los egresos de pescado a producción según el origen del pescado de acuerdo con el pedido para el plan de producción. El supervisor de frigorífico verifica la salida de los scows al observar sus números y que éste sea igual a la de la tarjeta del scow (F-1), por cada scow que egresa del freezer el sistema emite un nuevo ticket de scow (F-1.1) el cual deja evidencia del flujo de pescado desde el frigorífico hasta el área de descongelamiento.

Descongelado (Thawing)

El supervisor de descongelamiento recibe la tarjeta del Scow (F-1.1) y verifica el número pintado exteriormente en el scow con el número en la tarjeta recibida, la especie y el tamaño, luego pesa los scows que salen del frigorífico sobre una base selectiva (una de cada 10 scows) en caso de que exista una pérdida de peso mayor al 0,50% se pesaran todos los scows hasta eliminar las diferencias en el peso. Posteriormente, se ingresa el scow originario en una piscina y los no originario en otra piscina, el supervisor se debe anotar en la segunda parte de la tarjeta del scow la hora de ingreso a las piscinas así como la hora de salida.

Desbuche (Butchering)

La tarjeta del scow (F-1.1) debe ser recibida por el supervisor de desbuche, el cual verificará el número del scow con la tarjeta recibida, la especie y el tamaño, luego anotará en la tercera parte de la tarjeta del scow, la hora de recepción del scow, luego prepara el reporte DUMPER CONTROL RECORD separando reporte para los scows originarios de los no originarios. Posteriormente, preparará cada rack y tarjeta de rack (F-2) de acuerdo con la especie y tamaño, cada rack tendrá un número de identificación, único para cada día de producción, esto permitirá preparar el DAILY RACK REPORT, separando los reportes de scows originarios de no originarios.

Precocinado (Pre-Cooking)

La tarjeta del rack (F-2) debe ser recibida por el supervisor de precocinado, el cual verificará el número exterior del rack con el número de la tarjeta recibida, la especie y el tamaño, debe anotar en la segunda parte de la tarjeta del rack el número de cocina y cocinada y la hora de ingreso a los hornos. Luego debe preparar el reporte COOKING ROOM RECORD separando los originarios de los no originarios y finalmente, debe anotar en la segunda parte de la tarjeta del rack la hora de salida de las cocinas.

Enfriamiento (Cooling)

La tarjeta del rack (F-2) debe ser recibida por el supervisor de enfriamiento y verificará al igual que todos los supervisores el número exterior en el rack, la especie y el tamaño, y debe anotar en la tercera parte de la tarjeta del rack la hora de ingreso al área de enfriamiento.

Limpieza (Cleaning)

La tarjeta del rack (F-2) es recibida por el supervisor de limpieza, el cual verificará el número exterior del rack con el de la tarjeta recibida, la especie y el tamaño, anotará en la cuarta parte de la tarjeta del rack la hora de ingreso en el área de limpieza.

Luego asignará línea y batch según el plan de producción, ingresando en líneas separadas los pescados originarios de los no originarios. El batch debe cambiarse cada cuatro horas y cada cambio de especie.

Debe anotar en la cuarta parte de la tarjeta del rack, la línea y batch de limpieza. Además asignará a cada cleaner, dentro de lo posible en cada entrega, dos canastas para limpieza y entregará bandejas blancas o verdes según se este procesando pescado originario o no originario, lo cual permite identificar el origen de pescado cuando se entrega, durante el proceso y cuando se estén preparando los racks para transporte lomos/flakes.

Los supervisores de líneas deben preparar la tarjeta de pescado rechazado (F-3), el pescado cocinado rechazado debe ser pesado e indicar el motivo del rechazo. Luego debe preparar el Reporte de Pescado Rechazado, indicando el factor de ajuste para llevar el peso limpio a peso bruto. Posteriormente, debe preparar cada rack de lomos/flake de acuerdo con la especie. Cada rack tendrá un número de identificación, único para cada día de producción y al prepararlo se debe separar según el origen del pescado, por último tendrá que preparar la tarjeta de control de transporte (F-4) en forma separada para cada origen de pescado.

PROCESO PARA LOMOS/FLAKE

Empaque al Vacío

La tarjeta de control de transporte debe ser recibida por el supervisor de empaque, el cual verificará el número exterior del rack con el de la tarjeta recibida, la especie y el tamaño, luego debe anotar en una pizarra, visible para todo el personal de empaque, los lotes que se están empacando en cada mesa diferenciando aquellos de pescado originario y no originario, se debe asignar cada rack a cada mesa de empaque, posteriormente se debe identificar cada funda con el código respectivo:

Posición 1) Tipo de producto L-lomos, F-flake, R-red meat.

Posición 2) Especie de pescado Y-yellowfin, J-skipjack, E-big eyes.

Posición 3) Número de mesa de empaque.

Posición 4) Letra que identifica la línea de limpieza.

Posición 5) Letra que identifica el batch de limpieza.

Posición 6) Un slash (/).

Posición 7) la letra E que identifica a EMPESEC.

Posición 8), 9) y 10) indicaría el día de producción.

Posición 11) la letra correspondiente al año de producción. Adicionalmente se indicará el número del lote de pescado.

Posteriormente, se debe preparar cada carro de acuerdo con la especie, cada carro tendrá un número de identificación, única para cada día de producción y tendrá una cantidad fija de fundas. Cada carro será llenado con fundas de pescado originario y no originario separadamente.

Además, se debe preparar la tarjeta de producción de empaque al vacío (F-6), anotar claramente el número de identificación de cada carro. Cada tarjeta (F-6) debe hacer referencia al número de tarjeta de control de transporte respectiva (F-4) lo que permite asegurar que no se mezcle el pescado en las mesas de empaque.

Luego, se debe preparar el reporte de Producción de Lomos en forma separada para la producción de lomos flake originario (papel blanco) y los no originario (papel verde).

Por último, se debe preparar un reporte de producción de lomos/flake por mesa de empaque y batch, igualmente separando los reportes de producción.

Congelamiento (Freezing)

La tarjeta de empaque al vacío (F-6) debe ser recibida por el supervisor de las cámaras de congelamiento (Blast Freezer) e identificará el número exterior en el carro con el número en la tarjeta recibida y la especie, se debe anotar en un lugar visible para todo el personal de congelamiento, los lotes que se están congelando en cada cámara. Se debe revisar los procedimientos para el congelamiento y aplicar todos los controles requeridos en los instructivos.

Etiquetado/Encartonado (Label/Casing)

La tarjeta de producción de empaque al vacío (F-6) debe ser recibida por el supervisor de encartonado de lomos/flake, al igual que los demás supervisores debe verificar el número exterior en el carro con el de la tarjeta recibida y la especie. El encartonado de lomos y el etiquetado de los cartones permiten identificar la especie y la fecha de producción. Adicionalmente, cada cartón tendrá una numeración consecutiva y una etiqueta externa verde o blanca según sea el origen del producto.

Almacenamiento

Existen instructivos respectivos detallando los procedimientos y controles de almacenamiento que deben ser aplicados.

PROCESO PARA ENLATADO

Llenado/Sellado de Latas (Filling/Seaming)

El supervisor de sellado preparará la tarjeta Daily Can Production. Las latas se colocan en los racks para ingresar a los autoclaves.

Esterilizada (Retorting)

El supervisor de esterilizada preparará el reporte de Esterilizada por código de latas separando el reporte de la producción originaria de las no originaria.

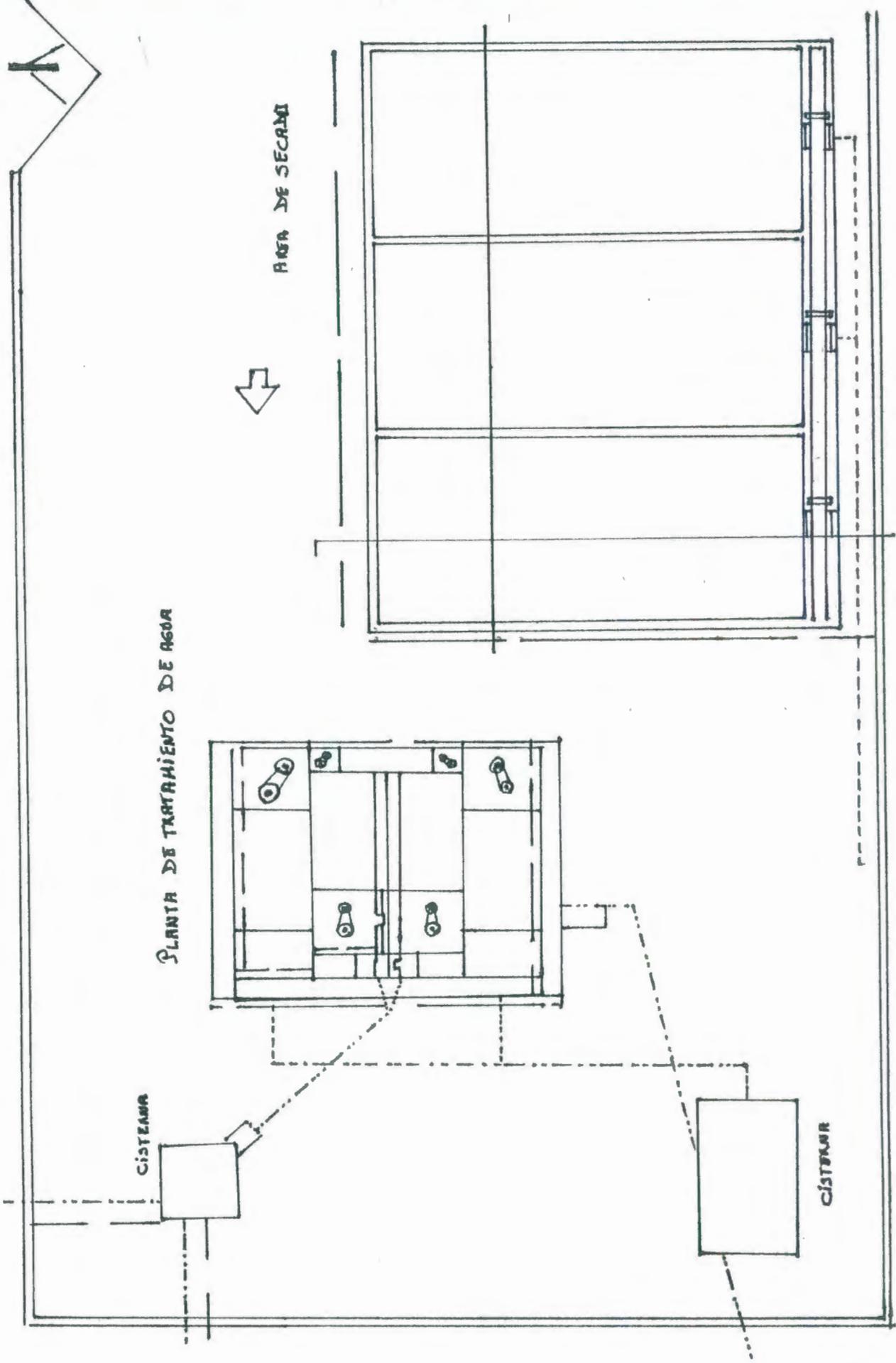
Etiquetado/Encartonado (Label/Casing)

El supervisor de Etiquetado/Encartonado recibe los racks con latas esterilizadas. A continuación se encartonan las latas según el código de lata separando de acuerdo al origen del producto. El producto encartonado será palletizado, cada pallet tiene un número secuencial y corresponderá generalmente a un solo código de lata, excepto por el saldo final de cajas. Se preparará el Reporte de Encartonado de Latas separando de acuerdo al origen del producto.

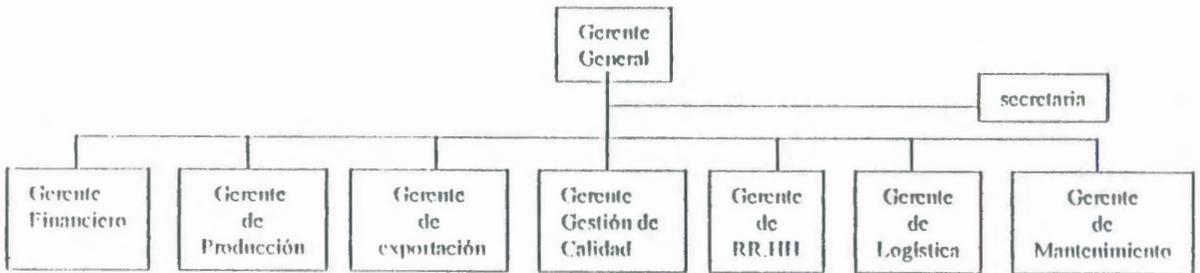
Almacenamiento (Warehousing)

Los procedimientos de almacenamiento, así como los controles requeridos se detallan en los instructivos respectivos.

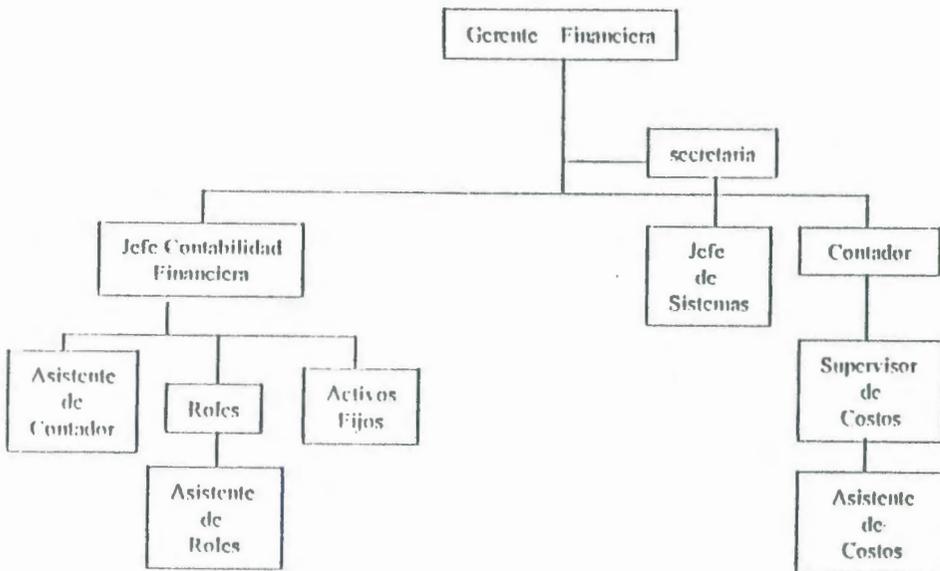
ANEXO # 9



NUEVA PLANTA EMPESSEC S.A.
ORGANIGRAMA (SUPERIORES)

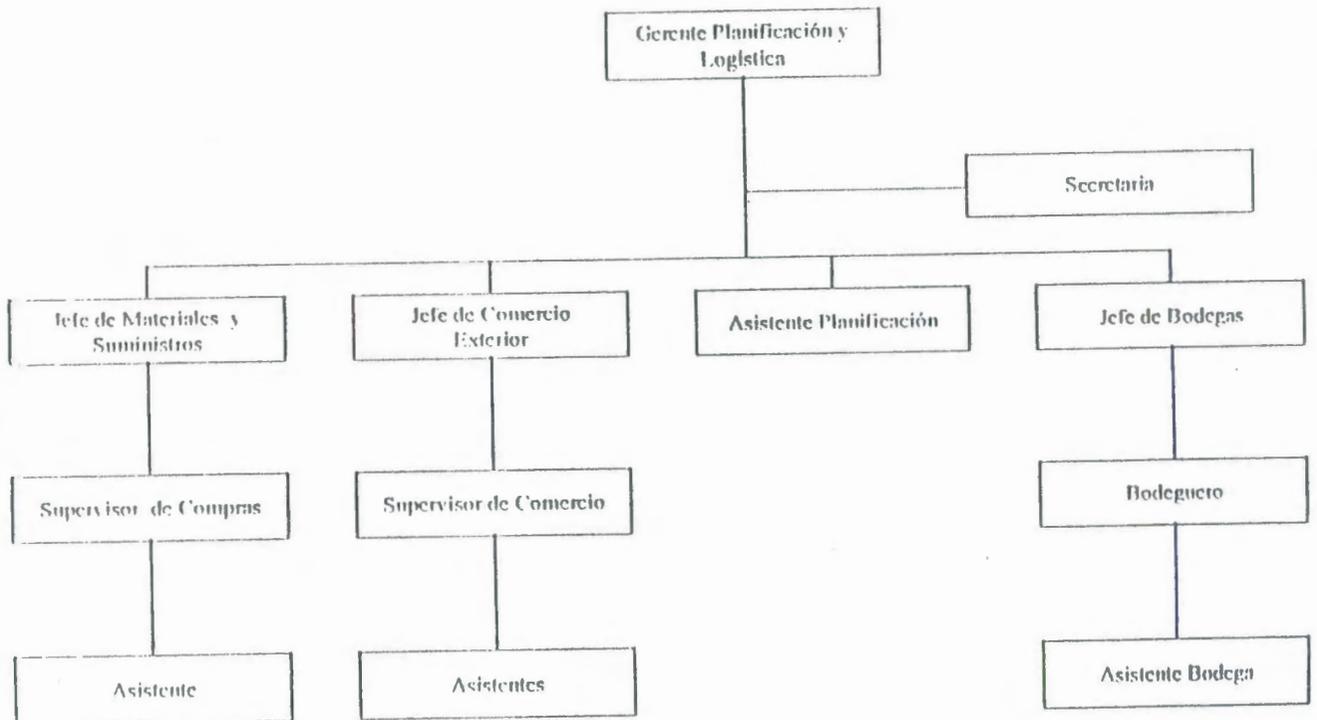


NUEVA PLANTA EMPESSEC S.A.
ORGANIGRAMA (AREA FINANCIERA)



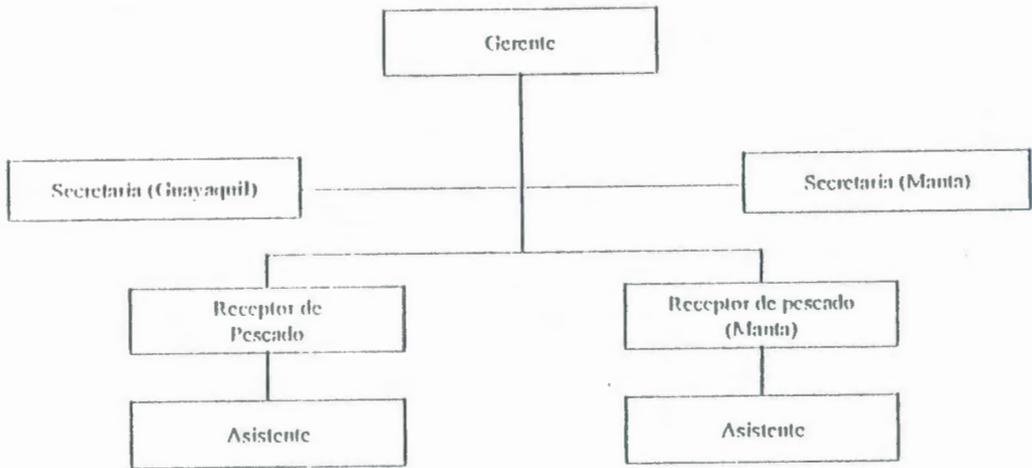
NUEVA PLANTA EMPESEC S.A.

ORGANIGRAMA (PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA)



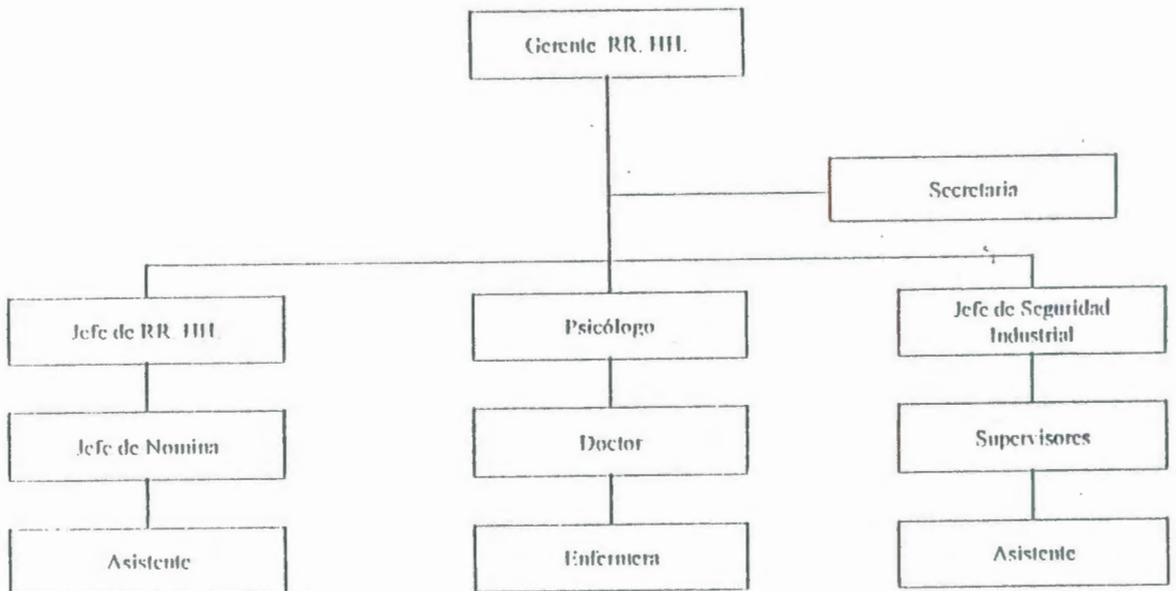
NUEVA PLANTA EMPESEC S.A.

ORGANIGRAMA (AREA OPERACIONES MARITIMAS)



NUEVA PLANTA EMPESEC S.A.

ORGANIGRAMA (AREA RECURSOS HUMANOS)



7.- BIBLIOGRAFÍA

Análisis de Administración Estratégica Caso: EMPESEC S.A.

Marlene Mariluz Mendoza Macías

7.- BIBLIOGRAFÍA

Textos de Base

- Charles, W. L. Hill; Gareth R. Jones; “Administración Estratégica” Un Enfoque Integrado; Tercera Edición Mc Graw Hill; Santafé de Bogotá, Colombia, 1996.
- Serna, Gómez Humberto; “Planeación y Gestión Estratégica” Editorial LEGIS; Santafé de Bogotá, D.C.; Mayo de 1994.
- Larrea, Jústiz Raúl (PH.D); “Planeación Estratégica; Cuba.
- Artículo “Adaptación y Subsistencia un Punto de Partida”; Ardiles, Jorge; Profesor de Maestría en Curso de Estrategias de Empresas, Chile.

Información para el Desarrollo del Caso

- Información proporcionada por la empresa EMPESEC S. A. (Documentos, entrevistas, visitas a la planta).
- Informe Estadístico Mensual del Banco Central del Ecuador # 1.783, septiembre del 2000.
- Página Web de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, septiembre, 2000.
- Guía práctica GP:48 de las Normas Técnicas Ecuatorianas NTE, INEN, ISO 9002; Sistema de calidad método para el aseguramiento de la calidad en el desarrollo de la producción, la instalación y el servicio de Post Venta.
- Enciclopedia de Excelencia de Calidad Total y normalización de ISO 9000.