

T
658.4012
T315

Escuela Superior Politécnica del Litoral
(ESPOL)

Escuela de Postgrado en Administración
de Empresas (ESPAE)

TESIS

DISEÑO Y EJECUCION DE PLANEACION ESTRATEGICA
CASO: COMPAÑIA PESQUERA MANTA CIA. LTDA., PESMANTA

MAESTRIA EN GESTION ESTRATEGICA

LUIS ARTURO TERAN GARCES

Guayaquil, Octubre de 1996

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL (ESPOL)

**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS (ESPAE)**

TESIS:

**DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
CASO : COMPAÑÍA PESQUERA MANTA CIA.LTDA, PESMANTA**

MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

LUÍS ARTURO TERÁN GARCÉS



GUAYAQUIL, OCTUBRE DE 1996

DEDICATORIA

Con el inolvidable e imperecedero agradecimiento a la futura comprensión de mis hijos Renato, Carolina, Enrique y Arturo, que permitieron dedicarme a la búsqueda de mis metas, ya que con el sacrificio realizado por ellos ha sido posible alcanzar éstas. En esa misma línea de agradecimiento con mucho amor y respeto a mi esposa Virna, ejemplo de sacrificio y dedicación, así como a mi Madre, Edison y mis Hermanos.

Luis Arturo Terán Garcés

DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CASO : PESMANTA CIA LTDA.

Contenido

INTRODUCCIÓN

I.- EL ¿ PORQUE ? DEL ESTUDIO.

- 1.1.- Razones y justificaciones para realizar el trabajo.-
- 1.2.- Reflexiones del Directivo frente a una metodología de Planeación Estratégica.-
- 1.3.- Planteamiento del Problema de Investigación.-

II.- LA EMPRESA.-

- 2.1.- Antecedentes.-
- 2.2.- Estructura y organización.-
- 2.3.- Productos que elabora.-
- 2.4.- Procesos Tecnológicos de Producción.-
- 2.5.- Desarrollo de Mercados y las Exportaciones.-
- 2.6.- Posición de la competencia, Cifras de exportaciones y Producción.-
- 2.7.- Situación general antes del proceso de planeación.-
 - 2.7.1.- Situación de Actividades Operativas, Tácticas y Estratégicas.-
- 2.8.- Establecimiento de la existencia de papeles y misiones de la organización previo al análisis.-
 - 2.8.1.- Constatación al Directivo.-
 - 2.8.2.- Constatación al personal táctico.-
- 2.9.- Introducción al conocimiento de los papeles y misión de la organización.-
 - 2.9.1.- Análisis Fuerza, Oportunidad, Debilidades y Amenazas. FODA.-
 - 2.9.2.- Análisis Porteriana de la industria y los Factores Críticos del Éxito. FCE.-

III ESTABLECIMIENTO DE LOS PAPELES Y MISIONES DE LA ORGANIZACIÓN TOTAL.-

- 3.1.- Determinación del Equipo de trabajo.-
- 3.2.- Sesión de formulacion de los papeles y misiones de la organización.-
- 3.3.- Sesión de Formulacion y Declaración de los objetivos de la organización.-

IV ESTABLECIMIENTO DE LOS PAPELES Y MISIONES DIVISIONALES.-

- 4.1.- Determinación del Equipo de trabajo.-
- 4.2.- Sesión departamental e interna sobre la misión de cada una de ellas.-
- 4.3.- Sesión de con líderes para la formulacion de los papeles y misiones divisionales.-
- 4.4.- Establecimiento áreas claves e indicadores de efectividad.-
- 4.5.- Declaración de los Objetivos divisionales y equivalencias con los de la Organización.-



4.6.- Aclaración de diferencias y documentación de resultados y acuerdos.-

V FASES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Análisis estratégico.-

5.1.- Evaluación situacional previa: Riesgo esperado del negocio EFICACIA/EFICIENCIA.-

5.2.- Decisión de Orientación: Estrategias Genéricas.-

5.3.- Diagnostico de la Empresa: Portafolio de Productos.-

5.4.- Análisis estructural de la Industria, con énfasis en el impacto de las fuerzas competitivas.-

5.5.- Detalle información requerida interna y externa , análisis y discusión de las matrices generadas en el análisis estructura de la industria.-

VI FASES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Determinación de unidades de negocios.-

6.1.- Estructuración de la empresa en función de sus productos y mercados: Una sesión participativa.-

6.2.- Matriz de identificación de UENs.-

6.3.- Análisis y justificaciones de la matriz de UENs.-

6.4.- Selección de las UENs que impactan en el negocio; una revisión de los FCE y FODA.-

VII FASES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Exposición de resultados

7.1.- Resumen del análisis de la Industria:

7.1.1.- Análisis de Madurez.-

7.1.2.- Análisis de Atractividad.-

7.1.3.- Análisis de Concentración.-

7.2.- Resumen final de UENs seleccionadas.-

VIII FASES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Hacia el impulso estratégico.-

8.1.- Presentación del Menú de Estrategias .-

8.2.- Retroalimentación de los objetivos Vs. las UENs.-

8.3.- Establecimiento de modificaciones y/o ajustes a los objetivos.-

IX FASES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Desarrollo e implementación de las estrategias.-

9.1.- Selección y Análisis del Impulso Estratégico.-

9.2.- Documentación de la definición de estrategia, asignación de riesgos, determinación de responsables, planes de acción e indicadores claves de cada estrategia.-

9.3.- Reunión de Presentación y puesta en marcha del plan estratégico.-

X CONCLUSIONES

ANEXOS.- Índice de anexos.

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

El proceso para realizar una Planeación Estratégica ha constituido un verdadero suceso a quienes de alguna manera hemos participado como protagonistas con los libretos a seguir.

Pero es una verdadera experiencia la aplicación de Planeación Estratégica que deseo compartir exponiendo desde el inicio, empezando con la manera que se exploró el nivel de desarrollo administrativo, los cuestionarios básicos de Aclaración de Papeles y Misiones, tanto de la organización Global como las Divisionales.

Así mismo se procedió a tomar las impresiones del Directivo con el análisis FODA y FCE. Con los grupos de trabajo una vez establecido un Comité Ejecutivo, con una metodología de trabajo partiendo de Objetivos Divisionales se utilizaron las herramientas de Estrategias Genéricas, Portafolio de Productos y se efectuó el Análisis de la Industria con la metodología Porteriana; así mismo se identificaron los UENs, escogiéndose los que realmente influyen en el proceso de generación de beneficios.

Finalmente, con la selección del Impulso Estratégico y la definición de la Estrategia sus planes de acción y demás requisitos básicos, fue posible la asignación de responsables de las Estrategias en un marco que asegure su seguimiento a través del Comité Ejecutivo. Considero que alcanzamos satisfactoriamente un proceso serio, responsable y profesional con todos los que hacen Pesmanta, en la búsqueda del crecimiento de la Empresa como compromiso de todos los que la conforman.

I.- EL ¿PORQUE? DEL ESTUDIO.

1.1.- Razones y Justificaciones para realizar el Trabajo.-

A lo largo de mi carrera he sido testigo de varias formas de dirigir y gerenciar, por otro lado he apreciado los cambios repentinos o giro que ha tomado muchos negocios, así mismo he visto como han emergido o fracasado mercados, productos y servicios en lugares que se dudaba mucho de éxito o fracaso alguno. Visto así a primera mano me había circunscrito a entender que existían técnicas en las ciencias tradicionales que dominaban estas tres grandes variables, es decir la forma de administrar las empresas, sus objetos sociales y, el desarrollo de mercado, plazas y productos. Las ciencias tradicionales mantienen sus procesos de actualización que ameritan ponerse en contacto con esas actualizaciones y postulados de los tratadistas.

No estoy seguro si realmente es la absorción que nos plantea el trabajo, el pensum académico que ha formado a los profesionales hasta estos últimos años, las estructuras mismas de las empresas que exigen poco de los profesionales en el sentido que ellas son dirigidas con criterio familiar, la poca creatividad de las organizaciones dedicadas a copiar y saturar las ideas y mercados en un ejercicio repetitivo que, insistió exige poco a los administradores, excepto en la honradez y controles elementalmente, en fin no estoy seguro qué realmente no ha permitido que los directivos, empresarios, ejecutivos y gerentes de mi País estén a tono con los conceptos de administración de vanguardia y de futuro.

Es que precisamente no somos un País marginado por ser un mercado pequeño, no lo somos porque no hay recursos, no lo somos por que no hayan profesionales, no lo somos por no que hay instituciones educativas; lo que me consta es que países con menor tamaño y numero de habitantes han salido adelante, el potencial económico de la industria ecuatoriana se evidencia con las cifras de exportaciones e importaciones que año a año se van incrementando, los centros educativos han aportado con su cuota hasta sus posibilidades que por cierto son limitadas presupuestariamente .

Personalmente considero que las empresas han sido muy herméticas, nuestras leyes no se han aplicado a fin de brindar dinamismo a la actividad empresarial, no se apoya ni se siembra la semilla del desarrollo empresarial a través de la capacitación como herramienta de éxito, no es cultura empresarial mostrar los mejores rendimientos ingresos y planes a fin de que los inversionistas premien con confianza y se potencialice a los administradores, finalmente valorar el esfuerzo de los que son pioneros en esta labor de conocimientos tecnológicos de punta.

Allá por 1990 después de aplicar el método Organización por Objetivos y Resultados (AOR), continuaba con mis inquietudes sobre: ¿ que es lo que ha llevado al éxito a las grandes empresas y pequeños negocios que se convirtieron en islas de eficiencia?. Es así que me decidí a estudiar otros métodos, seguí seminarios, y eventos internacionales, forme parte de la aplicación de una planeación estratégica en una organización bancaria. Leí muchos autores, y futurólogos, llegando a escribir un compendio llamado "Tecnologías de Gestión", sin embargo no sentía una satisfacción en la aplicación de las técnicas, ya que se dificultaba la ejecución ya que hacia falta una jerga que acople estas técnicas.

La jerga, conocimientos y herramientas de esta temática como de otras muy importantes con un verdadero giro hacia la Tecnología de Información y apoyo de la informática así mismo de aplicación practica, las he recibido en esta Maestría que orgullosamente cursamos en la ESPOL.

Por todas esas razones es que mi trabajo final lo desarrolle en un caso real en la empresa PESMANTA y cuya documentación y procesos me permitieron sentir la sensación de obtener resultados de técnicas y herramientas en empresas para nuestro medio. Ha quedado claro que ninguna empresa es igual a otra, que cada caso será diferente de otro por muchas y múltiples razones que van desde que las instituciones son conformadas por personas, la economía lamentablemente para todos es cambiante y dinámica.

En fin, ninguna receta existe para aplicar a cierto número de empresas o País, es adecuado examinar todos y cada uno de los elementos que componen cada organización de estudio para inventariar lo que tiene, le hace falta y le sobra, con la finalidad de interiorizarse en ella y mediante los instrumentos técnicos de las disciplinas de las estrategias orientar a un resultado documentado que permita hacer su seguimiento, brindando continuidad a las organizaciones en este gran esfuerzo. Entender básicamente que las etapas de desarrollo organizacional, economía, las fronteras políticas y económicas se han acortado y los ciclos son cada vez mas reducidos hasta ser transparentes, potencializado y dirigido por las tecnologías de informatización, estas ultimas son herramientas estratégicas que pueden captar sensitivamente el rápido cambio que nos invade al final de este siglo y por mucho tiempo del siglo venidero.

Ecuador y los Países latinoamericanos deben estar preparados y no copiar modelos, mas sino, pensar en una cultura organizacional volcada a sus propias necesidades, creo firmemente que el esfuerzo de la ESPOL y el ITESM han sembrado la semilla de nuevos e innovadores estilos de dirección y se refleja a su vez como contribución a las organizaciones para la mejoría continua de la sociedad a través de sus modelos administrativos. Un País es sumamente fuerte cuando sus organizaciones son eficientes y dinámicas, respondiendo con agilidad a las necesidades de la sociedad, por lo tanto nosotros tenemos la obligación de perfeccionar continuamente nuestros conocimientos, influir sobre la dirección y asegurarnos del provecho para la sociedad y, por encima de todo participar en la construcción de un mundo mejor.

1.2.- Reflexiones del Directivo frente a una metodología de Planeación Estratégica.-

El Ing. Domingo Flores Vera, Gerente propietario de la Empresa Pesquera Manta Cía. Ltda.; se ha preocupado por aplicar conceptos administrativos básicos y elementales que apoyen los esfuerzos que en producción se ha logrado.

Se inició con una Auditoría para conocer a primera mano de todos aspectos que mostraban debilidad. Seguidamente se invirtió dinero en modificar el sistema contable contando con programas administrativos que lo mantienen al día, mas una serie de recomendaciones que se originaron del informe de auditoría. Le ha causado una impresión el hecho de que se esta utilizando lo llamado Calidad Total, a lo cual se le sugirió primero efectuar un proceso de identificación de Papeles y Misiones de la Empresa, una organización documentada con las funciones de las áreas.

En otra oportunidad le agradó la idea de efectuar una Planeación Estratégica, con el correspondiente análisis de la Industria; explicándole las implicaciones que tendría este proceso.

Es así que el Ing. Domingo Flores Vera, para Diciembre de 1995, después de evaluar los factores que consideró acepto la idea de iniciar un proceso de Planeación Estratégica, iniciando con un segmento de muchos puntos de auditoría, documentación mínima requerida, etc. básica para iniciar el proceso.

Para Junio de 1996, se estaba listo para iniciar con el proceso, siendo su reflexión "He tenido muchos años como empresa pequeña; mas estoy convencido de que planificando con técnicas modernas mi personal y mi familia estaremos en condiciones de ya no rehuir grandes pedidos del exterior, pues con un buen plan y método de planear el futuro dejaremos de ser perdedores y seremos ganadores".



BIBLIOTECA
CENTRAL

Este fue el verdadero compromiso que nos ha llevado hacer uso de toda herramienta para comprobar y explicar los derroteros hacia el triunfo.

1.3.- Planteamiento del Problema de Investigación

Empresa Pesquera Manta Cía.Ltda, Pesmanta

Problema: ¿Que caminos debo tomar para mejorar mis rendimientos que me aseguren un crecimiento en condiciones diferentes a los aspectos de organización Interna y de entorno que hasta ahora influyen a Pesmanta.?

Justificación: La investigación planteada se orienta a aplicar conceptos básicos de Mercadeo, Finanzas, Estrategias de Negocios, Clima Organizacional, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que afectan a Pesmanta.

I.- LA EMPRESA

2.1. Antecedentes.-

Enfoque General de Pesmanta: Crecimiento de las Exportaciones

Dentro de las grandes expectativas en que se encontraba el mundo allá por 1990, y los cambios geopolíticos que se vislumbraban, constituyen el marco de referencia para el nacimiento y puesta en marcha de Pesmanta.

- La Idea

En la costa central de Ecuador, ribereño al Océano Pacífico en la ciudad de Manta, Provincia de Manabí, se cristaliza la constitución de la compañía Pesquera Manta Cía.Ltda, allá por 1984.

Con la idea de elaborar productos del mar en conservas, con el equipo y tecnología adecuado; mas su inicio se retrasó 5 años y en la década del 90 viene a concretarse una empresa industrial en Manabí. La dirección de la empresa cuenta desde ese entonces con experiencia recogida desde Chile y en las principales industrias de procesadores de pescado de la costa ecuatoriana, uniéndose el Capital, Trabajo, y Capacidad Gerencial hacia un solo objetivo. "Prestigio en la producción de Conservas del Mar"

- El Inicio

Como toda obra la respalda un duro inicio y empuje que solo sus miembros le pudieron dar, es así que se entra en la fase de producción en Mayo de 1991 con la sardina oval 1 libra. En octubre de 1992 se implementaron las líneas de sardinas oval ½ libra y sardina tipo tinapa. Las instalaciones se iniciaron con 800 m² de construcción, que incluía una procesadora de atún de muy limitada capacidad.

La caminata desde los planes hacia los hechos exigieron el esfuerzo de todos los que conforman Pesmanta, ya que las buenas y malas experiencias nos han hecho crecer; de allí que en el competitivo Puerto de Manta, la flota pesquera nos han honrado con su preferencia, así como el apoyo financiero de los principales bancos han coadyuvado a la obra que hoy es Pesmanta.

- El crecimiento

En lo que corresponde a sus activos desde 1991 hasta 1993 ha sido vertiginoso su crecimiento en promedio al 124% de esos 3 años, respondiendo a las disponibilidades de Capital, pues su capacidad instalada de la planta, ha sido rápidamente superadas.

La demanda de varias presentaciones, la adaptabilidad para responder a esos requerimientos, hacen que nuestro personal este preparado para el futuro. Nuestra planta honestamente requiere inversiones en calderas y la generación de vapor, así como una adecuada autonomía de Materia Prima (Barco Pesquero) que las industrias del medio poseen, muchas de ellas con flotas de mas de tres barcos. Sin embargo cuando ello se concrete, no se dejará de contar con las compras a la flota pesquera independiente y artesanal, pues por nuestra variedad debemos considerarlas permanentemente.

Para 1994 habíamos alcanzado a 1.200 m² de construcción para el desenvolvimiento de nuestras actividades. Nuestro patrimonio y aportaciones para futuras capitalizaciones, en constante crecimiento van con el firme compromiso y propósito de desarrollarnos en una actividad industrial que creemos y fortalecemos decididamente.

La gestión financiera esta en arreglo a las facilidades legales y apoyo fiscal, que industrias de este tipo han tenido. La dimensión que hemos alcanzado se lograron con un redimensionamiento de objetivos y de inversiones existentes (actualmente con 2.000 m² de construcción), se han reforzado la gestión con la contratación de una empresa asesora administrativa y financiera que audite, analice e interprete las transacciones y ejercicios económicos desde Julio de 1995.



2.2.- Estructura y Organización.-

LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL

Pesquera Manta "Pesmanta" Cía .Ltda.

DIRECCIÓN DE OFICINAS

Edificio Banco Filanbanco
Oficina 504 - Quinto Piso
Teléfono: 625-067 - 623-343
Fax : 620-529
Casilla : 13-05-2832

DIRECCIÓN PLANTA INDUSTRIAL

Km. 8 ½ vía Manta-Montecristi
Teléfono : 606-199
Fax : 923-238

CONFORMACIÓN JURÍDICA

Compañía de Responsabilidad Limitada

FECHA DE CONSTITUCIÓN

10 de Septiembre de 1984

ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

Presidente : Sra. Matilde Rezabala de Flores
Gerente : Ing. Domingo Flores Vera

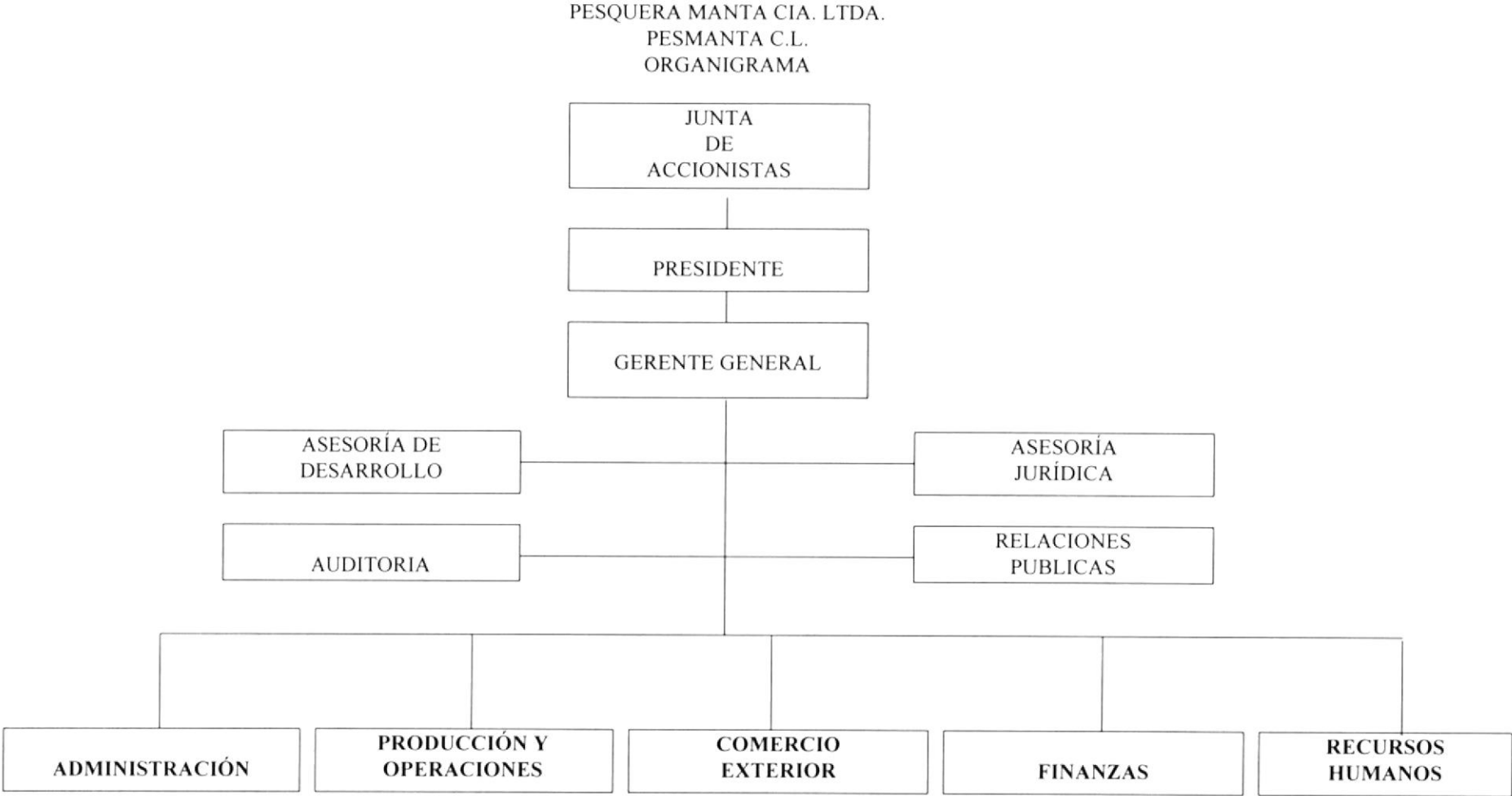
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Procesamiento, enlatado, empaçado y comercialización
de productos del mar (Conservas de Atún y Sardinas)

DISTRIBUCIÓN FÍSICA EN M2

| | |
|---------------------------------------|----------|
| Galpón # 1 | 644 m2 |
| Bodegas y Anexos | 592 m2 |
| Oficina Administrativa | 81 m2 |
| Galpón Atún; Túnel, bodega de envases | 444 m2 |
| Oficinas Producción y laboratorio | 20 m2 |
| Cámaras Generales | 144 m2 |
| SS HH | 40 m2 |
| Bodegas de materiales | 38 m2 |
| T o t a l | 2.003 m2 |

Estructura y organización



2.3.- Productos que elabora.-

Con respecto al Atún y la Sarda existe una gran variedad de productos que se elaboran, que se diferencian en su dosificación e ingredientes, tamaño de los envases, forma de los envases, unidades por caja, proceso del contenido, etc.. Para tener una idea de la amplitud en la gama se productos presentamos este detalle de los productos elaborados por lo menos una vez en 1995 y que continúan en vigencia en 1996.

- Sardina Tomate Oval 1 Libra x 48
- Sardina Tomate Tinapa x 100
- Sardina Aceite Oval 1 Libra x 48
- Sardina Aceite Oval ½ Libra x 48
- Sardina Aceite Oval x 24
- Sardina Aceite Tinapa x 100
- Sardina Tomate Tinapa x 50
- Sardina Tomate Oval ½ Libra x 48
- Sardina Tomate Oval 1 Libra x 24
- Sardina Tinapa Picante x 100
- Sardina Tinapa Aceite x 50
- Sardina Tall # 300 Tomate x 24
- Atún Lomito Aceite x 48
- Atún Rayado x 48
- Atún Agua x 48
- Rayado Pescado x 48
- Conserva Pescado S.Tomate x 48

2.4.- Procesos Tecnológicos de Producción.-

Proceso Tecnológico de Producción de Atún y Sardinias

El proceso de fabricación de enlatados de Atún y Sardinias comprende las siguientes fases:

ATÚN

* Recepción de materia prima, previa inspección de calidad por personal calificado, y almacenamiento en cámara de frío de 100 Tn. de capacidad.

* Descongelamiento, lavado y cocinado de pescado en dos cocinadores tipo estático a vapor directo, con capacidad para cocinar 5 toneladas de atún por parada cada uno. El tiempo de cocción esta directamente relacionado con el tamaño del pescado, pero se estima un promedio de 90 minutos a 100 C°.

* Salida de cocinadores y enfriamiento

* Transporte manual a mesas de limpieza, en donde operadoras debidamente adiestradas proceden a realizar una minuciosa limpieza, manual, retirando los lomos completamente limpios y trasladándolos a la empacadora.

- * Empacado en máquina automática que corta, prensa y embute en la lata.
- * Transporte a dosificadora de aceite a través de transportador de acero inox, donde se dosifica una pastilla de sal y se coloca el aceite a una temperatura de 80 a 90 C°, para pasar a la máquina selladora de latas.
- * Sellado de latas en forma automática y hermética.
- * Transporte automático a lavadora de latas, donde estas reciben un baño a presión con agua y detergente, para caer posteriormente en los carros de esterilización.
- * Esterilización del producto en autoclaves horizontales, existentes en número de tres, donde se aplica vapor directamente a las latas a una temperatura de 120 C° por un tiempo de 1 h. 20 m.
- * Enfriamiento de latas con aire y agua potable.
- * Limpieza de latas
- * Maduración del producto por un periodo de 20 días, luego de lo cual se analiza el producto para proceder a autorizar o rechazar su comercialización.
- * Etiquetado y encartonado en forma manual.
- * Almacenamiento en bodega.
- * Comercialización.

SARDINAS

- * Recepción de materia prima, precisa inspección de calidad realizada por personal calificado, y almacenamiento en cámara de frío si es que no se procesa en el día. Si se lo procesa se coloca el pescado en una tolva ubicada a un costado exterior del galpón industrial, de donde, a través de una banda transportadora, se lo lleva a una piscina de recepción de 8 Tm de capacidad, donde se efectúa una prelimpieza.
- * Transporte a mesa de empaque, donde es minuciosamente lavado y envasado. Esta línea tiene capacidad para 22 personas.
- * Transporte automático al precocinador de tipo continuo, donde se cocina en su propio jugo a vapor directo por un lapso de 30 minutos en forma continua o hasta que el producto alcance una temperatura de 100 C°.

* Transporte mediante banda hacia la volteadora automática de latas, donde se logra la eliminación de los excedentes de jugo.

* Transporte automático a línea de dosificación del salsa de tomate o aceite, y llenado a una temperatura de 90 a 100 C°, de donde pasa a las máquinas selladoras de latas automáticas, con capacidad para 48 latas por minuto las de formato oval y 100 latas por minuto las de formato tinapa (cilíndrico).

* Transporte a lavadora de latas, donde reciben un baño a presión con agua y detergente para eliminar residuos de salsa o aceite, y llenado en los carros de esterilización.

* Esterilización del producto en tres autoclaves donde recibe un vapor directo a una temperatura de 120 C° por un lapso de 1 h. 20 m.

* Enfriamiento de latas.

* Limpieza de latas.

* Control de calidad en laboratorio donde se analizan las muestras y se verifica el peso, el contenido de salsa de tomate o aceite, el cierre de la lata, y la calidad del producto todo esto de acuerdo a las normas establecidas.

* Maduración del producto por un periodo de 20 días, luego de lo cual y realizados los análisis respectivos se lo declara apto para el consumo humano y se autoriza su comercialización.

* Etiquetado y encartonado en forma manual

* Almacenamiento

* Comercialización

2.5.- Desarrollo de Mercados y las Exportaciones.-

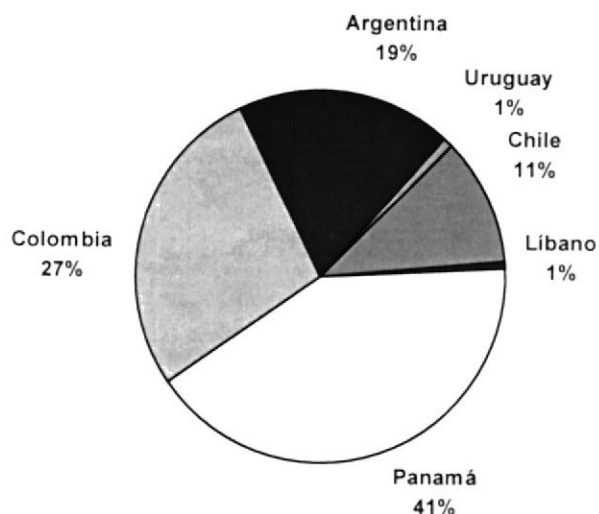
Desarrollo de mercados:

La creciente e insatisfecha demanda del mundo para productos alimenticios es una atractiva y positiva forma de invertir recursos, es así que una vez emprendido el camino a producir y exportar fue necesario que permanentemente se afine y eleve la calidad, invirtiendo tiempo y energía en reuniones con nuestros clientes hasta alcanzar el nivel de exigencia que tienen los mercados a cuales accedemos. Las cifras macroeconómicas respaldan el argumento que la producción exportable es un rubro significativo de nuestra economía, las principales productoras del puerto de manta se orientan a mercados como el Europeo así como el Americano, sin embargo nos hemos especializado en atender un segmento de mercado en los países como Argentina, Panamá, Colombia, y Chile, entre otros.

Pero, no es todo solamente exportar, -aunque el sector externo así lo demanda-, para concluir que es una actividad con mucho futuro por delante, si no también el hecho de que la demanda interna también es

creciente, mereciendo una mejor promoción y difusión de los productos y sus propiedades nutritivas en favor de la economía popular, para que ésta demande en mayor cantidad, invirtiendo en cambios de hábitos a la tradicional forma de preparar la canasta familiar. Es un esfuerzo que se debe iniciar a nivel de Asociación de Productores de Elaborados del Mar, ya que la demanda nacional tiene comportamiento errático e increíblemente bajo-constante en este sector económico. Es por ello fundamentalmente, que esta industria es de futuro ya que tiene por explotar su mercado interno así como satisfacer la demanda externa. Consideramos que nuestra participación con el mercado interno es significativa, pero el análisis macroeconómico indica bajo consumo interno.

Exportaciones por Países 1992 - 1995



Con este antecedente nos comprometimos a redimensionar nuestro futuro, este ultimo esta basado en el proceso de exploración de mercados, que en 1994 se estabilizo con las exportaciones de Argentina y Panamá, después de haber atendido a otros mercados y países. Para 1995 hacia adelante se mantienen e impulsan los contratos de provisión de productos en "Panamá Orient Trading INC" y "Gorizur Cia.Ltda"; siendo necesario acometer a una nueva inversión de Capital de Operación basado en la sólida experiencia, prestigio, más la infraestructura industrial con que contamos.

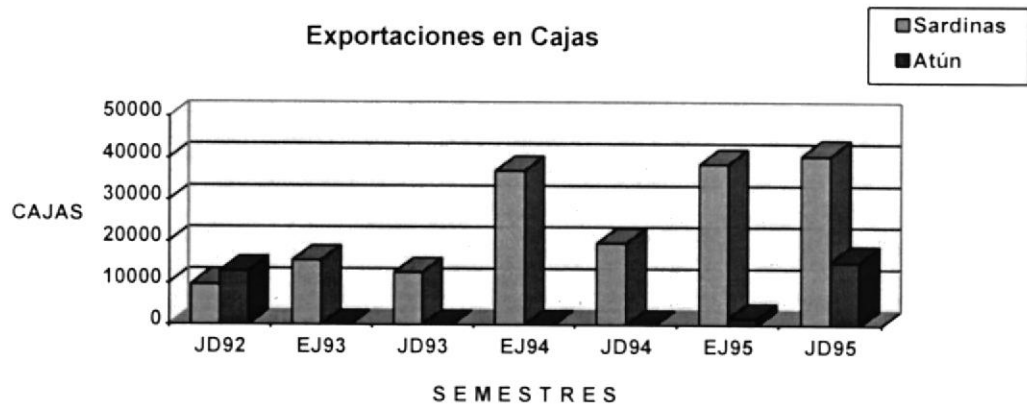
Los cambios que semestre a semestre fuimos experimentando, nos dejo como lección hacia el futuro, justamente dirigir esos cambios y satisfacer los pedidos de nuestros clientes, a tal punto que para 1995 fue imperioso el área de Atún, ya que los pedidos de esos mismos mercados nos favorecieron con cartas de crédito abiertas para ese producto. Con este rubro duplicamos la producción y seguiremos haciendo frente a lo cambios que se presenten. El objetivo que nos motivo es "Prestigio en la exportación de Productos del Mar", para ello es fundamental el incremento de nuestra capacidad de producción y contar con una nave proveedora de Materia Prima, para una producción continua que satisfaga la demanda externa ya ganada con la introducción de nuestra marca en Centro y Sur América.

Las Exportaciones

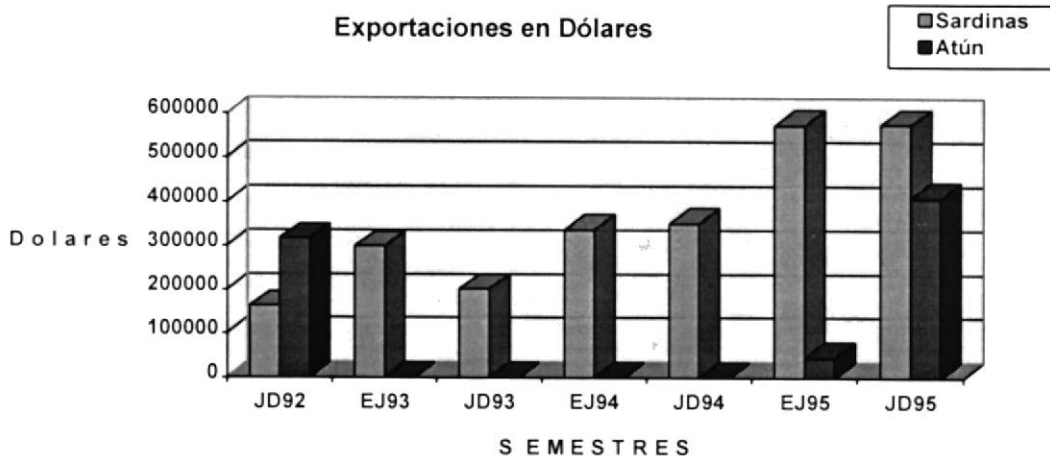
El comportamiento de nuestras exportaciones ha sido la principal expectativa con que nos hemos conducido a lo largo de la corta trayectoria, las estadísticas muestran que se van tornando importante semestre a semestre, siendo la excepción los dos semestres de 1993, que presentaron crecimientos negativos en número de cajas (-25% promedio) y en dólares (-34,5% promedio); así mismo el segundo semestre de 1994 presentó un decrecimiento en número de cajas (-46%) sin embargo, los valores en dólares crecieron en un 5%. Estos puntos bajos son los semestres mas críticos y el factor común para esos casos fue que los pedidos realizados por los clientes son con antelación y con cartas

de crédito, conociendo que para esos fines de año la banca va limitando sus operaciones, no fácilmente se financiaban dólares, y el proceso de crecimiento consumía nuestro capital de operación. Con estos obstáculos nos iniciamos y decidimos crecer porque ya habíamos captado nuestro mercado y nos debíamos a ellos, preferimos equilibrar nuestro crecimiento y la atención a clientes ya conocidos e incluso seleccionando los pedidos que reporten mejor margen, a que emprender una frenética producción para atender cualquier mercado, arriesgando la calidad por la cantidad.

El año estable y de base para nuestros planes y análisis futuro será 1995, pues contiene los ingredientes mas intensos en sacrificio y perseverancia ya que es aquí donde la producción de sardinas por tercera ocasión supero las 35.000 cajas en los dos semestres y se incorporó decididamente la producción estable de atún con 15.300 cajas para el segundo semestre, elevando consecuentemente la generación de divisas en un 76% y 59 % para el primero y segundo semestre respectivamente de 1995.



Los promedios semestrales de cajas en esta corta pila histórica incluyendo 1995 indican 29.174 cajas, siendo ampliamente superiores en los semestres de 1995. Del mismo modo, en lo referente dólares de exportación el promedio general por semestres para todo el periodo hasta 1995 se sitúa en 466.852 dólares, siendo superados con amplitud en los dos últimos semestres de 1995, requiriendo mayor énfasis el segundo semestre de 1995 ya que alcanzó 982.217 dólares, producto de mantener por sobre las 40.000 cajas de producción de sardinas y la incorporación de 15.300 nuevas cajas de atún.



Finalmente conviene resaltar el efecto multiplicador que tenemos como industrias que brindamos trabajo a mas un centenar de personas y que gozamos de la confianza de nuestros proveedores de materias primas, partes importantes para el desempeño que la dirección de la empresa se ha propuesto,

como herramientas claves de influencia estabilizadora a los cambios permanentes en la socio-economía de nuestra zona.

2.6.- Posición de la competencia, Cifras de exportaciones y Producción.-

Sostener que se esta ante un producto altamente competitivo requiere una demostración, es así que la producción de atún en conservas a parte de los competidores con sus respectivos mercados y producción es indudablemente constituye todo un reto sobre salir. Se ha sobresalido y colocado un prestigio internacional con claros resultados de preferencia y alta demanda. A continuación presentamos la posición de la oferta con sus productos, mercados y volumen anual.

*CUADRO DE POSICIONAMIENTO DE OFERTA
A 1994*

| <u>Empresa</u> | <u>Mercado</u> | <u>Producto</u> | <u>Oferta Anual</u> <u>Exportable</u> (Cajas) |
|------------------|------------------------------------|-----------------|---|
| Empesec | Holanda, Inglaterra, Brasil.. | Atún | 600.000 |
| Inepaca | E.E.U.U., Europa, Colombia, Chile | Atún | 400.000 |
| | | Sardina | 300.000 |
| Conservas Isabel | España, E.E.U.U. México, Colombia | Atún | 180.000 |
| | | Sardina | 120.000 |
| Negocios Real | Brasil, Colombia, Argentina, Chile | Atún | 180.000 |
| | | Sardina | 180.000 |
| Seafman | Chile, Colombia. | Atún | 200.000 |
| Promasa | EE.UU.,Brasil, Colombia, Chile | Atún | 120.000 |
| | | Sardina | 120.000 |
| Ideal | E.E.U.U., Colombia, Europa | Atún | 84.000 |
| | | Sardina | 120.000 |
| Inpesca | Argentina, Colombia, Chile. | Atún | 120.000 |

| | | | |
|--------------------|------------------------------------|---------|---------|
| Pesmanta | Panamá, Colombia ,Chile, Argentina | Atún | 48.000 |
| | | Sardina | 84.000 |
| Incopec | Colombia, Paraguay | Sardina | 60.000 |
| La Portuguesa | Colombia, México, E.E.U.U | Sardina | 100.000 |
| Lubar | E.E.U.U., Colombia, Venezuela | Atún | 18.000 |
| | | Sardina | 48.000 |
| Conservas Tropical | Colombia | Atún | 70.000 |
| Fricomsa | Colombia, Chile, E.E.U.U. | Sardina | 84.000 |
| La Corona | Colombia | Sardina | N/D |

Fuente: Oferta exportable Ecuatoriana de Productos del Mar

Ministerios de Industrias

Guía de Negocios Internacionales - Banco del Pacifico.

Actualizado a 1996

2.7.- Situación general antes del proceso de Planeación.-

Con la finalidad de asegurar de manera escrita la primera impresión que se tiene del nivel administrativo de la empresa, por parte de los directivos, es importante documentarse a través de un cuestionario que permita establecer los requisitos básicos de una organización que desea competir con empresas con elevada formalidad y nivel organizativo:

Cuestionario Situacional

Esta entrevista fue practicada al máximo directivo y sus respuestas esta identificadas con un asterisco:

a.- Determinación del nivel administrativo .- Hace dos años el grado de desarrollo administrativo era el siguiente:

a.1.- Se Tiene estructura orgánica funcional de la empresa (organigrama).-

* No había organigrama.

a.2.- Se tiene instructivo de funciones por departamento.-

* No había instructivo de funciones.

a.3.- Se tiene la contabilidad y esta al día.-

* Se lleva pero no esta al día, esta muy atrasada.

a.4.- El sistema contable es satisfactorio en su documentación.-

* No era satisfactorio, presenta muchas deficiencias.

a.5.- Se mantienen controles en cuentas claves: Bancos, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, Inventarios y Activos fijos.-

* Se llevaba control en Bancos e Inventarios, cierto control en Cuentas por cobrar y en Cuentas por pagar. No era adecuado en activos fijos.

a.6.- Se mantiene un sistema de costeo dinámico que sea herramienta para la toma de decisiones.-

* No.

a.7.- Existe una definición de Objetivos de la Organización.-

* No.

a.8.- Existe una definición de la misión y visión del negocio

* Visión relativa, había incertidumbre.

a.9.- Ud. Cree que lo puntos 7 y 8 los conocen todos sus colaboradores?.-

* No, no hemos tratado esos temas con mis colaboradores.

a.10.- Que pasos sugiere par superar alguna excepción al nivel administrativo deseado?.-

* Una reorganización de los sistemas contables, y una auditoria que permita saber que se debe corregir.

b.- Orientándose a la Planeación Estratégica.- Entendido que fijar objetivos a largo plazo con criterio innovador acorde a los tiempos cambiantes con flexibles herramientas de consenso.

Esta parte del cuestionario es formulada una vez que ha pasado la reorganización contable y la auditoria:

b.1.- Cuales son sus expectativas sobre la aplicación de una Planeación estratégica ?.-

* " Seria muy positiva una PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, debido a que esto nos posicionaria en una situación expectante dentro del esquema industrial competitivo en actividad y permitiría un desarrollo permanente de nuestras actividades".

b.2.- Cree Ud. conveniente mantener algún grado de compromiso con la aplicación de este programa?.-

* " Si, creo que estoy convencido que la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA seria útil, espero recibir información que me permita llevarla a la practica".

2.7.1 Situación de actividades Operativas, Tácticas y Estratégicas.-

Para este objetivo se procedió a circular un cuestionario de preguntas (ESTUDIO DE TIEMPO Y FUNCIONES) acerca de las funciones, niveles de reporte, sugerencias de mejoras, etc., que previa explicación de la utilidad de escribirlas en forma sincera, se reitero de que ayudaría el éxito de la organización y comprender muchos de problemas existentes.

El análisis de los cuestionarios permiten hacer las siguientes definiciones:

Actividades Operativas.- El personal cita varias funciones básicas acorde con su cargo, demostrando que sabe su rol dentro de la empresa. El reporte de actividades es constante en la mayoría de los casos con el principal de la empresa.

Actividades Tácticas.- Igualmente cita las funciones básicas y reporta al principal de la empresa, encontrando aquí una disonancia, ya que los operadores también reportan a la dirección. Aquí se



evidencia que surgen problemas de selección del personal , selección y aceptación de materias primas, etc., ya que las decisiones son concentradas en los directivos.

Actividades Estratégicas.- Evidentemente controla toda la organización en conjunto (Presidente y Gerente) realizan esfuerzos y sacrificios para controlar y mercadear. El mercadeo es practicado en los días de luna clara en que no hay pesca.

2.8.- Establecimiento de la existencia de papeles y misiones de la organización previo al análisis.-

Con la finalidad de evitar duplicidad, además de la confusión que se generaría el no cerciorar de la existencia de algún documento que reúna alguna característica de este tipo. Hemos dedicado tiempo a la constatación hasta la saciedad de obtener alguna evidencia de documentación respecto la existencia escrita de los papeles y misiones de la empresa. Finalmente se estableció que se ha operado con el perfil que tiene cada cargo y la experiencia de cada empleado, por otro lado el directivo con amplia experiencia en la producción de conservas del mar, ha motivado el trabajar de manera directa guiado en todas sus áreas por el principal directivo.

2.8.1.- Constatación al Directivo.

Además del cuestionario situacional donde se definió la no existencia de papeles y misión de la empresa, establecimos que se realizan reuniones de trabajo, pero en ningún momento se han tratado temas que tengan que ver con el futuro de la empresa, el compromiso de trabajo que sirva de marco de referencia, solamente se han tratado problemas del momento.

2.8.2. - Constatación al personal táctico.

Con el personal efectuamos cruces de información al respecto y se confirmo lo anotado por el directivo, observado además que algunos dan mayor importancia a actividades adicionales que a su fundamental labor que mayor impacto tiene a su desempeño.



2.9.- Introducción al conocimiento de los papeles y misión de la organización.-

Una vez que hemos determinado en este caso la no existencia de Papeles y misiones de la empresa, además de que conforme se había manejado la empresa a través de la directriz y ejecución del gerente, su crecimiento hace inadecuada la forma de trabajar y hasta dirigir la empresa, por ello es que se compromete la organización a un trabajo de Planeación Estratégica, como una alternativa para dirigir la empresa a nuevos derroteros con visión de futuro conectando a todos los colaboradores. Para tomar una impresión de la percepción de los directivos acerca de la realidad actual, sus planes, medio ambiente, competencia, etc., con que la empresa se encuentra condicionada, hemos obtenido del directivo su participación para iniciar el análisis con la aplicación de las herramientas FODA y FCE.

2.9.1.- Análisis Fuerza, Oportunidad, Debilidades y Amenazas. FODA

Para un análisis de la empresa en lo que tiene que ver como esta percibe sus puntos fuertes y débiles, así como la empresa percibe las oportunidades y amenazas del medio ambiente que lo rodea el directivo señalo lo que a su juicio constituyen y son características actuales y futuras del negocio.

FODA

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">◦ La alta dirección cuenta con amplia experiencia en el proceso de atún y sardinas.◦ Maquinarias y equipos de producción de alta calidad y resultados.◦ Excelente relación con Brokers de alta competitividad en el mercado internacional.◦ Actual margen adecuado de utilidad.◦ Diversificación en la presentación de los productos, contamos con todos los formatos.◦ Política de mantenimiento de curva de experiencia del personal. | <ul style="list-style-type: none">◦ Fallas administrativas que afecta la relación con lo proveedores de productos y servicios◦ Capital de operación muy restringido.◦ Falta de flota pesquera propia que provea de materia prima con seguridad y regularidad.◦ Falta de equipo adecuado de refrigeración. |

ANÁLISIS DEL MEDIOAMBIENTE DE LA EMPRESA

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">◦ Mano de obra disponible, cercana y de buena Calidad.◦ Ubicación estratégica (Puerto) para obtener Materias primas e insumos.◦ Posibilidad de desarrollo sostenido por ultimas inversiones de crecimiento.◦ Grandes perspectivas del mercado externo.◦ Alto prestigio ante distribuidores internacionales | <ul style="list-style-type: none">◦ Competencia desleal y muy informal.◦ Sensibilidad a los precios.◦ Informalidad del comercio nacional, falta de cumplimiento a obligaciones.◦ Falsificación de marca.◦ Instalación de empresas extranjeras del ramo. |

2.9.2.- Análisis Porteriano de la Industria y los Factores críticos del Éxito. FCE.-

Otra herramienta que utilizamos para un análisis de la situación de la empresa es la cadena de valor, la cual aplicada a Pasmanta determina un sistema de arranque de información valioso para la empresa. " La cadena de valor desagrega a la empresa en sus nueve actividades estratégicas. Una organización vista en bloque no permite entender las ventajas competitivas que aparecen en cada una de las actividades que la empresa desarrolla"

Las actividades primarias mas relevantes para el tipo de industria de producción de conservas del mar:

1.- Logística interna, que involucra las actividades de :

- Recepción y manejo de Materias Primas
- Control de inventarios de insumos y materiales
- Inspección de Materias primas e insumos.
- Devolución y pago a proveedores

2.- Operaciones:

- Programación de producción, Materias primas e insumos.
- Descongelamiento de producto.
- Preparado y eliminación de impurezas.
- Cocinado.
- Selección de producto para proceso.
- Enlatado y Dosificación.
- Aplicación de temperatura para esterilización (Autoclave).
- Etiquetado.
- Embalaje.

3.- Mercadotecnia , Ventas y Servicios

- Atención de pedidos.
- Confirmación de Cartas de Crédito.
- Mezcla de productos para atención de pedidos (Container).
- Comercialización externa y cobro.
- Pruebas de nuevos productos y coordinación de etiquetas.

Las actividades de apoyo mas relevantes son:

1.- Infraestructura de la empresa:

- Diseño modular de las instalaciones (Edificios y planta).
- Oficinas en Administrativas adicionales en la ciudad de Manta.

2.- Abastecimiento:

- Negociación y compra de Materias primas e insumos.
- Provisiones.
- Adecuaciones internas para situaciones especiales.
- Compra de activos fijos de la empresa.
- Alquiler de servicios adicionales.

3.- Administración de Recursos Humanos:

- Búsqueda y contratación.
- Capacitación y entrenamiento.
- Compensaciones y continuidad.
- Negociaciones laborales.

4.- Tecnología:

- Implantación, adecuación y aprendizaje.
- Procesos y procedimientos.
- Investigación y desarrollo.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO:

“ Aquellas pocas áreas criticas donde las cosas deben hacerse bien para que la empresa prospere”,
Rockart

1.- ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA:

El adecuado manejo de las cuentas a pagar a proveedores de materias primas, materiales y servicios es importante en nuestra empresa, ya que debemos manejar los escasos recursos de manera prolija con atención a todos ellos, priorizando los mas cruciales. Es importante que la administración coordina con los ciclos de las pescas ya que, por ejemplo, en los días de pesca deben ser atendidos los que proveen de materias primas que es la base de todo el proceso.

2.- INSPECCIÓN:

El proceso de recepción de materias primas, materiales y servicios es crucial en productos de consumo humano, y sobre todo en conservas enlatadas que conlleva alta responsabilidad. Ejemplo, los géneros del mar que estén frescos, haciendo pruebas de olor, color, consistencia, etc., los envases y tapas son verificadas por lote, ya que una falla en el tamaño impide el sellado en línea, aceites, agua, sal etc., todas ellas de acuerdo a normas INEN, para ello y mas se utiliza el laboratorio.

3.- PROCESO:

Esta industria no puede dejar productos en proceso, debe planificar la producción del día en forma exacta a fin de evitar dejar materias pendientes de terminar, sin embargo, el proceso tiene pasos muy definidos y cada uno es importante y critico, con la agravante que son encadenados sus efectos con impacto en la higiene, salud del consumidor, e imagen con los Brokers. Descongelación y Preparado, Cocinado, Selección, Envasado y Dosificación, Sellado, Esterilizado, Etiquetado y Embalado; este proceso esta respaldado por una tecnología que es adecuada para la actualidad.

4.- COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCCIÓN:

La recepción de los pedidos su coordinación con la administración para la compra de la materia prima y la temporada es el primer paso, sin embargo es crucial la comercialización ya que deberá protegerse la inversión en la producción, para ello se vende contra carta de crédito, el envío del producto en los términos y condiciones del comprador es fundamental cumplir a cabalidad.

5.- LIQUIDEZ:

La empresa ha surgido con el esfuerzo de sus colaboradores, con apoyo de las entidades financieras, sin embargo, no se cuenta con una línea que se ajuste a los procesos de esta actividad, por lo tanto se utilizan las negociaciones de las cartas de crédito, manteniendo limitada la liquidez. Es sumamente importante mantener políticas de austeridad y buenas relaciones con bancos por lo critico que es el tema y la competencia en ciclos de pesca, así como la competencia en colocar en el exterior la producción.

6.- FUERZA LABORAL:

La política de pagar durante todo el año incluso en épocas bajas o ausente de producción, hacen de nuestro personal dedicado a nuestra planta, manteniendo la curva de aprendizaje en constate consolidación. Mantenemos una adecuada capacitación de los supervisores e área. Es considerada critica este factor que afecta la estabilidad de la empresa, y evita el ausentismo como problema crucial de toda empresa.

7.- RENDIMIENTO:

La evaluación de los niveles de rendimiento del sector industrial de conservas, es superior a los de la empresa, que han sido evaluados con una información oportuna de costos, que debemos tener en cuenta de manera crucial ya que si bien hemos ingresado al mercado con calidad, nuestro precio es atractivo por el margen modesto que nos hemos asignado. Es de monitoriar este factor ya que las grandes industrias pueden manejar con mayor soltura este factor tornándose critico su maniobra.

III ESTABLECIMIENTO DE LOS PAPELES Y MISIONES DE LA ORGANIZACIÓN TOTAL.-

3.1.- Determinación del Equipo de trabajo.-

En una sesión de trabajo con la dirección, se establece una impresión sobre la naturaleza y alcance de la labor a realizar por la empresa, para ello se utilizó el cuestionario " ACLARACIÓN DE PAPELES Y MISIONES DE LA ORGANIZACIÓN TOTAL", buscando un ángulo de la visión de empresa para después conjuntar con la de los líderes de área. En esa misma reunión se presentaron modelos de misiones de empresas para dar una idea de los aspectos que deben reunir tales declaraciones, escribiendo después de las correspondientes deliberaciones los papeles y misiones de la organización total. Seguidamente con el personal y usando como guía el organigrama aceptado se efectuó una reunión con los jefes de área que se conformó en número de 9 personas siendo los siguientes representantes:

- Jefe de Planta Luis Rodríguez
- Dirección Comercial Alfredo Ortiz
- Jefe Producción de Atún Alfonso Jiménez
- Jefe Producción Sardina Gonzalo Mero
- Jefe de Mantenimiento Manuel Meregildo
- Jefe de Bodega Eddy Casanova
- Jefe de Contabilidad Pedro López,
- Asistente de Gerencia Ivan Justicia, y
- Gerente Domingo Flores

Evaluando el cuestionario que cada área respondió, en el cuadro siguiente se presenta un resumen situacional del pensamiento del equipo de trabajo, concluyéndose que el equipo de trabajo tiene un 63 % de respuestas departamentales con mediano contenido y un 27 % con alto contenido respecto al enfoque que busca cada pregunta. Así mismo, cada pregunta ha sido evaluada y estas arrojan que el 55 % de las preguntas se sitúan con respuestas de mediano contenido, el 27 % con bajo contenido y 18 % con alto contenido respecto al enfoque que busca cada pregunta.

En resumen, el equipo tiene de mediano a alto conocimiento de la misión de la empresa y la declaración de estas serán fácilmente logradas y conjuntadas entre todos.

**Análisis situacional de la aclaración de papeles
y misiones de la organización total
PESMANTA C. L.**

| Pregunta | Eddy | Luis | Alfonso | Gonzalo | Alfredo | Ivan | Manuel | Pedro | | | Catalogación |
|----------|--------|-------------|---------------|--------------|-------------|---------------|-------------|--------------|-------|-------|--------------|
| | Bodega | Jefe Planta | J. Prod. Atún | J.Prod. Sard | Comercializ | Asist. Gerenc | J. Mantenim | Contabilidad | TOTAL | MEDIA | de Pregunta |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 19 | 2,38 | Clave |
| 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 15 | 1,88 | Clave |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 23 | 2,88 | Clave |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 23 | 2,88 | Clave |
| 5 | 1 | 1 | 0 | 3 | 0 | 1 | 3 | 1 | 10 | 1,25 | Interés |
| 6 | 0 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 18 | 2,25 | Importante |
| 7 | 0 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 14 | 1,75 | Importante |
| 8 | 0 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 18 | 2,25 | Interés |
| 9 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 3 | 1 | 11 | 1,38 | Clave |
| 10 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 1 | 12 | 1,50 | Importante |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 9 | 1,13 | Interés |
| TOTAL | 15 | 26 | 17 | 26 | 19 | 21 | 26 | 22 | 172 | 21,50 | |
| MEDIA | 1,36 | 2,36 | 1,55 | 2,36 | 1,73 | 1,91 | 2,36 | 2,00 | 15,64 | 1,95 | |

CUADRO DE EVALUACIÓN

| Calificación | Concepto | Rango | Casos/Áreas | Resultado Preguntas |
|--------------|-------------------|---------|-------------|---------------------|
| 0 | No hay respuesta | 0 a 5 | 0 | 0 |
| 1 | Bajo contenido | 5 a 12 | 0 | 3 |
| 2 | Mediano contenido | 13 a 22 | 5 | 6 |
| 3 | Alto contenido | 23 a 33 | 3 | 2 |
| | TOTAL | | 8 | 11 |

3.2.- Sesión de formulación de los papeles y misiones de la organización.-

En esta importante y trascendental reunión se efectuó una introducción muy objetiva y práctica de sobre los problemas frecuentes en todas las organizaciones, soportando con un vídeo que sintetiza dichos hechos. Se enfatizó sobre lo incómodo de este cambio de dirección y se hizo conciencia de que no será fácil y que esperemos sentirnos incómodos. En una pizarra se anotaron una gran lista de los atributos básicos que tendría una empresa ideal con nuestra actividad productiva, luego se detallaron los atributos que conocemos sobre la competencia y finalmente determinamos cuáles atributos poseemos nosotros, generando un gran debate sobre los puntos en que se tienen intercepciones de atributos, finalmente ubicando la necesidad de mantener nuestros atributos favorables y adoptando como meta los que no poseemos y los tiene la competencia y la empresa ideal. Curiosamente se determinó que la competencia son empresas de gran nivel quedando en el camino las empresas pequeñas y las llamadas medianas, llegando claramente a aspirar los atributos de los grandes.

Para tener un idea de papeles y misiones se leyeron modelos de papeles y misiones, se incluyó una dinámica de grupo orientada a conocer la importancia del consenso, entrando luego a los papeles y misiones, generando deliberaciones, dejando a los integrantes que ellos mismos detallen los principales puntos que debería tener nuestra empresa con visión de futuro. Seguidamente se coordinaron las ideas y se formularon los papeles y misión de la empresa Pesmanta, tomando la firma de compromiso de todos los participantes, cuyo original permanece en los papeles de trabajo.

Creo importante resaltar el enriquecimiento y potencial que alcanzó el grupo, así como el grado de compromiso que asumieron, inclusive aceptando lo duro que será para todos iniciar esta nueva forma de administrar incluso en problemas que son tabú, aun actualmente. Se efectuó la conjunción de los papeles y misiones de la organización total, siendo comparativamente muy similar las declaraciones de la dirección y de las diferentes áreas, quedando definitiva la siguiente declaración:

DECLARACIÓN DE PAPELES Y MISIONES DE LA EMPRESA PESMANTA C. L.

Constituimos una organización dedicada a la industrialización de pescados y mariscos, con presentación en conservas en diferentes formatos e ingredientes, proporcionando rentabilidad y autosatisfacción actual y futura a los Directores, Clientes y Colaboradores de Pesmanta, mediante la imagen nacional e internacional soportada en la experiencia y presentación cualitativa de nuestros productos. Así mismo, junto a la comunidad Manabita contribuir a desarrollar la industria nacional, cumpliendo con los fines económico, social y de crecimiento, considerando de manera indispensable la protección del medio ambiente como parte de nuestra cultura profesional competitiva actual y futura.

Para lograr estos postulados Pesmanta cuenta con los siguientes lineamientos:

- Producir conservas del mar de alta calidad, para la comunidad nacional e internacional que básicamente se venderá al por mayor.
- Mantener y fortalecer la imagen de nuestra marca, difusión, estrategias mercadológicas, canales de distribución y calidad de productos.
- Hacer provisiones para que futuras líneas de productos, procesos y actividades sean diseñadas, elaboradas, vendidas y transportadas en forma oportuna.
- Crear un medio ambiente propicio para los colaboradores, que estimule y aliente a cada uno de ellos a utilizar todas sus capacidades, con objeto de lograr su autorealización y las metas de la compañía. El vehículo de este enunciado será el Comité Ejecutivo que actuara en la consecución de procedimientos, políticas y funciones orientadas a los objetivos y bienestar de la organización.

- La observación de las normas morales, éticas, de medio ambiente y profesionales.

3.3.- Sesión de Formulación y Declaración de los objetivos de la organización.-

Para esta parte de la reunión se hizo previamente la anotación de un objetivo de la unidad que dirige, para luego ser discutido. Se empleo una dinámica referente a la formulacion de objetivos, estableciendo que estos deberán tener como asunto elemental, un verbo de acción, un costo y una fecha de cumplimiento.

En base los papeles y misión de la compañía Pesmanta se formularon en conjunto todos los integrantes y líderes de área los objetivos principales y que en seis meses deberían cumplirse, en busca de que esos coordinen con las aspiraciones de largo plazo. La experiencia compartida de comprometerse en conjunto por algo que vale la pena luchar fue interesante, emitiendo pocos objetivos pero fundamentalmente realizables.

IV ESTABLECIMIENTO DE LOS PAPELES Y MISIONES DIVISIONALES.-

4.1.- Determinación del Equipo de trabajo.-

Una vez pasada la experiencia en la determinación de los papeles y misiones de la organización total, tenemos el reto de hacer los papeles y misiones de las divisiones o departamentos de la empresa. Para ese fin se procedió a instruir a los líderes de área para que consideren las situaciones mas frecuentes que se dan en casos de dialogar con los subordinados, lo importante es que se discuta claramente de los objetivos de la organización para que en base de ellos se trabaje en como el departamento logre establecer los papeles y misiones de la unidad especifica, se dio el soporte sobre el concepto de cliente interno y externo como una base para orientarse a la calidad como parte de un proceso humano. Es importante que los equipos de trabajo se reúnan con todos los subordinados apoyándose en caso de ser en gran numero, con los supervisores o los que mayor impacto tiene en sus labores, y sus resultados.

4.2.- Sesión departamental e interna sobre la misión de cada una de ellas.-

Como apoyo a la labor de los líderes de área se entrego el formulario " ACLARACIÓN DE PAPELES Y MISIONES DE LA UNIDAD O DIVISIÓN ", que tiene la mayoría de la preguntas con que se trabajo para la Aclaración de papeles y misiones de la organización total. Se procedió a ser facilitador de las reuniones que sostuvieron las unidades organizacionales. Esta experiencia permitió que los líderes de área obtengan una impresión general de los subalternos, cuyos resultados fueron gratamente compartidos y de mucho provecho ya que se encontraron valores que estaban ocultos entre ellos, así como inquietudes que no habían aflorado hasta por temor.

4.3.- Sesión con líderes para la formulacion de los papeles y misiones divisionales.-

Los líderes de área cuentan con un enfoque confirmado de lo que cada una de las áreas hacen y han obtenido una serie de puntos con que sus colaboradores han perfilado lo que ellos debían hacer para orientarse a los objetivos de la organización. logrando comprometerse a todos sus integrantes, esos puntos serán perfeccionados en coordinación con las otras áreas bajo en concepto de cliente externo e interno. Las misiones divisionales tuvieron un nivel de dificultad ya que muchas personas se preocupan de lo que hacen mas no visualizan lo que tienen como resultado. El resultado del análisis situacional de la respuesta al cuestionario de "Aclaración de Papeles y Misiones de la Unidad o división", muestra los siguientes resultados: cada área respondió como se muestran en el cuadro que presenta un resumen situacional del pensamiento del equipo de trabajo sobre sus departamentos, resaltado que 2 áreas no tuvieron respuesta, una área con bajo contenido, dos áreas con mediano contenido y finalmente tres áreas con alto contenido respecto al enfoque que busca cada pregunta. Así mismo, cada pregunta ha sido evaluada y estas arrojan que el 42 % de las preguntas se sitúan con respuestas de bajo contenido, el 58 % con mediano contenido respecto al enfoque que busca cada pregunta. En resumen, el equipo tiene de mediano a bajo conocimiento de la misión de la unidad o departamento y la declaración de estas tendrán un grado de dificultad para lograr su formulacion.

**Análisis situacional de la aclaración de papeles
y misiones de la unidad o departamento
PESMANTA C. L.**

| Pregunta | Eddy | Luis | Alfonso | Gonzalo | Alfredo | Ivan | Manuel | Pedro | TOTAL | MEDIA | Catalogación de Pregunta |
|----------|--------|-------------|---------------|---------------|-------------|---------------|-------------|--------------|-------|-------|-----------------------------|
| | Bodega | Jefe Planta | J. Prod. Atún | J. Prod. Sard | Comercializ | Asist. Gerenc | J. Mantenim | Contabilidad | | | |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 18 | 2,25 | Clave |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 17 | 2,13 | Clave |
| 3 | 1 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 10 | 1,25 | Clave |
| 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 0 | 0 | 3 | 14 | 1,75 | Clave |
| 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 0 | 2 | 14 | 1,75 | Clave |
| 6 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 7 | 0,88 | Interes |
| 7 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 0 | 2 | 15 | 1,88 | Importante |
| 8 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 11 | 1,38 | Importante |
| 9 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 13 | 1,63 | Interés |
| 10 | 0 | 1 | 2 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 12 | 1,50 | Clave |
| 11 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 6 | 0,75 | Importante |
| 12 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 6 | 0,75 | Interés |
| TOTAL | 12 | 28 | 22 | 23 | 29 | 0 | 0 | 29 | 143 | 17,88 | |
| MEDIA | 1,00 | 2,33 | 1,83 | 1,92 | 2,42 | 0,00 | 0,00 | 2,42 | 11,92 | 1,49 | |

| CUADRO DE EVALUACIÓN | | | | Resultado |
|----------------------|-------------------|---------|-------------|-----------|
| Calificación | Concepto | Rango | Casos/Áreas | Preguntas |
| 0 | No hay respuesta | 0 a 6 | 2 | 0 |
| 1 | Bajo contenido | 7 a 12 | 1 | 5 |
| 2 | Mediano contenido | 13 a 24 | 2 | 7 |
| 3 | Alto contenido | 25 a 36 | 3 | 0 |
| T O T A L | | | 8 | 12 |

4.4.- Establecimiento de áreas claves e indicadores de efectividad.-

Se insistió en la necesidad de comprender que es necesario saber lo que se hace por escrito, dar a conocer exactamente la labor que se realiza, para continuar con el proceso de establecimiento de objetivos. Es así que se efectuó una prueba control previa de lo que es un objetivo, solicitando que listen un objetivo para posteriormente revisarlo.

Una vez detallado lo que realiza cada área, se regreso a definir lo mas importante que se realiza y por lo que vale la pena luchar y controlar. Se solicito a cada área que incluya los indicadores de efectividad de cada área de resultado clave. Solamente aquí ya estabamos en capacidad de formular los objetivos.

4.5.- Declaración de los Objetivos divisionales y equivalencias para con los de la Organización.-

Se revisaron los objetivos que anteriormente suscribió el grupo y se obtuvo como resultado que ellos no describan en gran medida lo mas importante, seguidamente se determino que esos objetivos no tenían muchos de los elementos básicos como son : Un verbo de acción, un costo y una fecha de cumplimiento.

Una vez conocido que realmente es importante, sobre ello es posible anotar objetivos claros por área, permitiendo al grupo conocer cual es el alcance de cada una de ellas y su interrelación, posibilitando la creación de responsabilidades compartida.

4.6.- Aclaración de diferencias y documentación de resultados y acuerdos.-

El grupo se comprometió a cruzarse los trabajos a limpio para que cada área conozca de manera documentada lo que realiza y la forma como apoya las labores de los demás. Se trabajo en entender la alineación de los objetivos a las misiones del la organización total, y esta a su vez a las misiones divisionales y finalmente estas a su vez a los objetivos, debiendo revisar algunos que el grupo considero que no eran coherentes con la realidad actual y que debía ser postergado. En esa reunión se comprometió en grupo a establecer los planes de acción y el control que tendrán los objetivos, concluyendo que se formaría el comité ejecutivo de la organización para dichos fines entre otros y como respuesta a la Misión de la Organización Global.

V FASES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Análisis estratégico.-

Se procedió a efectuar una aplicación de varias herramientas de análisis estratégico preliminar y que enfoque a la dirección sus aspiraciones. El uso de varias herramientas nos permiten confirmar las expectativas de desempeño futuro de la empresa así como aplicar las técnicas y comprobar su efectividad.

5.1.- Evaluación situacional previa: Riesgo esperado del negocio EFICACIA/EFICIENCIA.-

Con esta herramienta localizamos la orientación que desea imprimir la dirección para el negocio, determinar si están efectuándose procesos contra naturales entre la inversión de dinero, energías y talento versus el tamaño de empresa deseado o riesgo esperado. Se procedió a obtener respuesta a dos preguntas que permitan graficar su posición en la relación tamaño de inversión vs. riesgo esperado.

¿ Que características deberá tener la empresa a largo plazo?

Detalle lo que fundamentalmente nos distingue de lo que somos ahora e incluso con la competencia:
Respuesta:

- °.- Desarrollar la empresa en Atún , Sardina y Harina de pescado hasta un tamaño mediano.
- °.- Diversificar sus actividades en :
 - Flota pesquera propia (Uno o dos barcos), para materia prima segura.
 - Congelación para consumo propio y para vender servicio a terceros.
 - Procesar otros géneros del mar, que incluye nuevas inversiones.
- °.- Generar mayor mercado por el crecimiento establecido como empresa mediana y por los nuevos productos que incluiría en la línea de producción.
- °.- Controlar el factor precio que este acorde al mercado y cuidando celosamente el margen de rentabilidad en función del margen de la industria. Se busca ser medianamente rentable como estrategia para dejar un sesgo que lo utilice en forma estratégica para cuidarse de las empresas grandes.

CATALOGACIÓN DE CARACTERÍSTICAS HACIA EL RIESGO ESPERADO

| EMPRESA: De Eficiencia | EMPRESA: De Eficacia |
|---|---|
| PEQUEÑA ==> RENTABLE | GRANDE ==> MAS GRANDE DEL MERCADO. |
| Medida: Rentabilidad | Medida: Volumen de Ventas |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> °.- De pequeña a mediana en Atún, Sardina y harina de pescado. °.- Diversificación de Actividades. relacionadas que aseguren inversión. °.- Mercado acorde a crecimiento. °.- Margen en función de </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> °.- Flota pesquera para captura propia. °.- Diversificación de géneros con nuevas inversiones (Cantidad de Productos). °.- Arriendo de servicios para reducir costos. </div> |

Conclusión: La empresa esta orientada ser una empresa mediana autosuficiente en la captura, proceso, producción y venta de conservas del mar. Esta nivelación de inversiones se alinea con la venta de la producción a los mercados que no atiende la competencia, asegurándose con los brokers mas importante del continente y Europa. La inversión de autosuficiencia consiste en diversificar la producción en otros géneros que permita trabajos en épocas bajas y así mismo el alquiler de servicios de frío que reduzca los costos .

5.2.- Decisión de Orientación: Estrategias Genéricas.-

Lograr el éxito a largo plazo depende de una estrategia trazada, es por ello que aplicamos la herramienta de Estrategia Genérica, mediante una caracterización de las preguntas efectuadas en función de conocer la intención de la empresa y como ella se enmarca a las estrategias genéricas:

¿ Como lograremos el Éxito.?

Detalle sus armas para el éxito, refiriéndose ampliamente a la calidad, mercado, utilidades, precio y consumidores.

La empresa considera que su política de trabajar con brokers o al por mejor, supera el deseo de mantener inversiones en publicidad, el costo de esa medida esta concertado en la comisión para que los brokers se esfuercen en colocar nuestro productos. Por lo tanto, tienen vigencia los aspectos señalados anteriormente a saber:

Respuesta:

- °.- Desarrollar la empresa en Atún , Sardina y Harina de pescado hasta un tamaño mediano.
- °.- Diversificar sus actividades en :
 - Flota pesquera propia (Uno o dos barcos), para materia prima segura.
 - Congelación para consumo propio y para vender servicio a terceros.
 - Procesar otros géneros del mar, que incluye nuevas inversiones.
- °.- Generar mayor mercado por el crecimiento establecido como empresa mediana y por los nuevos productos que incluiría en la línea de producción.
- °.- Controlar el factor precio que este acorde al merado y cuidando celosamente el margen de rentabilidad en función del margen de la industria. Se busca ser medianamente rentable como estrategia para dejar un sesgo que lo utilice en forma estratégica para cuidarse de las empresas grandes.



CATALOGACIÓN DE CARACTERÍSTICAS QUE DETERMINAN LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS.

| |
|---|
| 1.- LIDERAZGO GENERAL EN COSTO |
| Ninguna |
| 2.- LIDERAZGO EN DIFERENCIACIÓN |
| <ul style="list-style-type: none">°.- Calidad en producción de Atún, Sardinias y Harinas.°.- Producir variedad de géneros del mar.°.- Márgenes de rentabilidad cercano al de la industria que permite un precio competitivo y de vanguardia.°.- Calidad asegura con captura propia y crecimiento de servicios. |
| 3.- ENFOQUE O ALTA DIFERENCIACIÓN |
| <ul style="list-style-type: none">°.- Atención a mercados que no atiende la competencia de gran volumen.°.- Atención a brokers que aseguren una posición en mercado SurAmerica y Europa.°.- Ganar nuevos mercados con variedad de géneros. |

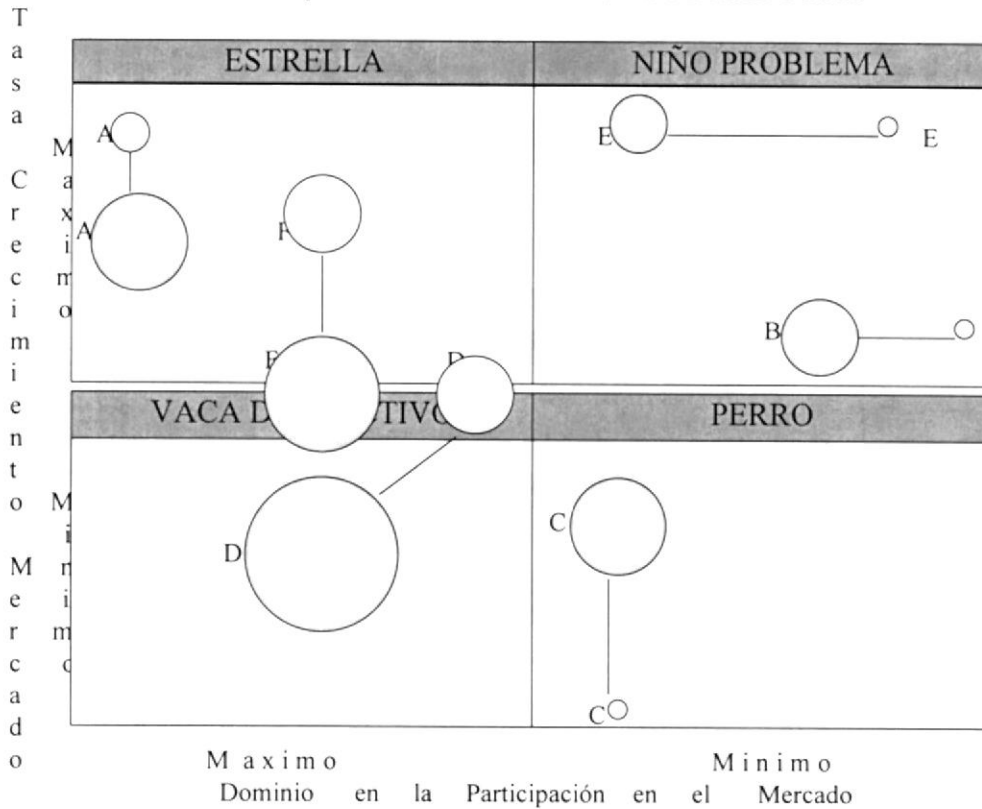
Conclusión: Claramente se hace todo el esfuerzo para mantener en formato de calidad como diferenciación que lo incluye entre los líderes, esto es calidad de exportación. Pero mayor énfasis se da a que una mezcla de productos, con calidad con un tamaño mediano, orientado a un mercado selectivo que los competidores no atienden. Este desempeño lo ubica en ENFOQUE SELECTIVO de la curva "U" de Porter, con una adecuada rentabilidad en una participación de mercado con historia y futuro de alta demanda sostenida dinámica que sea complementaria a la rentabilidad.

5.3.- Diagnostico de la Empresa: Portafolio de Productos.-

No cabe duda que la aplicación de esta herramienta confirmo que su titulo es atractivo por los directivos, ya que invita a dar importancia a lo que se hace, además de que sugiere su desempeño estrategias específicas para una mezcla adecuada a largo plazo. Es de considerar que el sistema de conservas del mar en envases de lata, el poder en proteínas, las cualidades para la esterilización que básicamente aseguran su vigencia en la forma de presentación de alimentos suponen que hasta donde se conoce no hay otra forma de presentación que brinde estos atributos. Las maquinarias desarrolladas están dedicadas a la forma de sellar las latas, integradas a los autoclaves, e incluso la dosificación automática. No es posible por su manejo evitar la mano del hombre en la selección, limpieza de la piel, extracción de huesos, etc., que necesariamente son manuales. Finalmente debe esperarse que se enfríen las unidades y después de ello en seco etiquetar que puede ser automático.

Todo ello hace pensar que la empresa en su industrialización esta MADURA, en lo que respecta a al consumo y mercado consideramos que esta en la fase final de CRECIMIENTO y muy cercano a la MADUREZ, ya que por un lado los bancos de pesca están siendo escasos, por otro la tasa de crecimiento de la población hace posible que se mantenga las expectativas de una industria madura con competencia dedicada a un gran mercado dejando márgenes de maniobra. La empresa se inicio con la producción de sardinas la que permitió capitalizar el negocio.

EQUILIBRIO DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS



Leyenda:



Producto: (A) Atún Lomito en Aceite y/o Natural.

Producto: (B) Atún Rayado en Aceite y/o Natural.

Producto: (C) Harina de pescado

Producto: (D) Sardina Oval de 1 libra. Tomate y/o Agua -Natural.

Producto: (E) Sardina Oval de ½ libra. Tomate y/o Agua -Natural.

Producto: (F) Sardina Tinapa de ½ libra. Tomate y/o Agua -Natural.

5.4.- Análisis estructural de la Industria, con énfasis en el impacto de las fuerzas competitivas.-

El estratega Michael E.Porter en 1980 publica Competitiva Strategy, en esa obra “ presenta una estructura de técnicas analíticas para los sectores industriales en conjunto y su futura evolución, para entender a la competencia y a su propia posición, y para traducir este análisis en una estrategia competitiva en el caso de una empresa en particular.” Es así, que hemos desarrollado una serie de

técnicas y herramientas que han permitido develar varios aspectos elementales que apoyan la definición de estrategias. Para fortalecer en análisis industrial efectuamos uno de los enfoques de Porter y constituye " Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial ". En este trabajo se obtuvo información amplia y suficiente reforzada con la percepción del directivo efectuado en un cuestionario de pregunta para cada fuerza competitiva. Así mismo el grupo de trabajo aporta valiosos elementos en la definición de Papeles y Misiones de la Organización y de las Divisiones.

Mediante un formato de preguntas se encuestó y se obtuvieron razones de cada una de ellas, que orienta documentadamente sobre la percepción de las fuerzas competitivas. Esta información formará parte importante junto a la investigación general para determinar el impacto de las fuerzas competitivas y las estrategias acondicionadas a su realidad y metas.

Las respuestas de la gerencia a las fuerzas competitivas se identifican con un *

a.- Competidores Actuales.- La rivalidad entre empresas existentes.-

* Baja condición de rivalidad por tener mercados muy diferentes

b.- Entradas potenciales.- Amenazas de nuevas entradas

* Existen grupos que amenazan entrar al negocio, lo que lo dificultaría, debido a que produciría escasez de materia prima y la encarecería, además que van a ingresar a los mercados para tratar de controlarlos.

c.- Sustitutos.- Amenaza de productos o servicios sustitutos.-

* No lo vemos, a no ser el considerado en el terreno netamente alimenticio.

d.- Proveedores.- Poder de regateo de los proveedores.

* Muy extenso y variados, tanto en materias primas como en insumos. En materia prima usan como presión quitarnos el abastecimiento (siempre por precios), en insumos imponen condiciones de calidad y precios, debido a la poca capacidad de cuerpo que tenemos los productores de conservas que nos dejan sin capacidad de negociar.

e.- Compradores.- Poder de regateo de los compradores.-

* Ellos regatean siempre usando, supuestas mejores condiciones de ventas de otros productores y cuando las ventas no son a la vista su poder aumenta reteniendo los pagos.

5.5.- Detalle información requerida interna y externa, análisis y discusión de las matrices generadas en el análisis "Estructura de la Industria".-

La información utilizada para este trabajo que sumada a los cuestionarios situacionales, herramientas aplicadas, evaluación de las fuerzas competitivas, han permitido el diseño de varias matrices que a la luz del objetivo fundamental de toda empresa presenta información terminada para una toma de decisiones después de explorar todos conceptos básicos necesarios.

- Papeles y Misiones de la Organización.
- Histórico de Ventas y exportaciones (Atún y Sardinias).
- Histórico de producción (Atún y Sardinias).
- Presupuestos generales para 1996, 1997 y 1998
- Boletín anuario del Banco central del Ecuador
- Estadísticas de Exportaciones por países, productos de Enlatadoras.
- Estadísticas de la industria del mar, originada por el Ministerio de Industria Integración y Pesca.
- Balances e índices financieros de la empresa.

La información detallada esta incluida en el Legajo de papeles de trabajo, explicado en el índice su uso.

VI FASES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Determinación de unidades de negocios.-

Las Unidades de Negocios Estratégicas han significado una interesante experiencia que ha permitido interactuar con los grupos de trabajo y la dirección en la búsqueda de los negocios que realmente impactan a la empresa, pero con diferentes enfoques, justificaciones e información, que realmente ha sido muy provechoso e incluso fortificante, que aclaro muchas inquietudes del porque la dirección actuaba en determinada forma y que estas no eran entendidas por los colaboradores.

6.1.- Estructuración de la empresa en función de sus productos y mercados: Una sesión participativa.-

Se solicito al grupo y la dirección que detalle los productos que elabora la compañía, alcanzado un numero superior a veinte, en donde se eliminaron productos tales como la Harina de pescado que ya no se produce por no ser rentable, entregándose los desperdicios a compradores, sus ingresos son muy marginales. Así mismo se deshecho los productos sin etiqueta, ya que no es política de la fabrica elaborar productos en esas condicione. Se acordó que la estructura de la empresa esa básicamente dedicada a la producción de conservas del mar, Atún y Sardinas, y estas en mayor grado a la exportación, con bajo interés por el mercado nacional.

6.2.- Matriz de identificación de UENs.-

En los papeles de trabajo quedan documentados los 17 productos que el grupo definió como productos que elabora la empresa y sobre todo porque el en ultimo año se produjeron una vez cuando menos.

Fue analizado cada uno de los productos con las variables COMPETIDORES, PRECIOS, CLIENTES, CALIDAD-ESTILO-IMAGEN, CAPACIDAD DE SUSTITUCIÓN, LIQUIDACIÓN, GRADO DE INTEGRACIÓN. Como se ha señalado alrededor del Atún y de la Sardina existe una gran variedad de productos que se elaboran, que se diferencian en su dosificación e ingredientes, tamaño de los envases, forma de los envases, unidades por caja, proceso del contenido, etc. ; por lo tanto fue un ardua tarea se selección e identificación.

6.3.- Análisis y justificaciones de la matriz de UENs.-

En la misión de la organización se establece la orientación mercadologica que tiene la empresa, la misma que se orienta en alto grado a la diferenciación del producto y en cierto modo a especializarse en ciertos mercados que no es apetecido por la gran competencia. Es así que de acuerdo a la técnica después de varias reuniones de depuración a las UENs, se resumieron a un nivel manejable de 7 UENs, sujetas a una revisión final para elaborar el resumen de UENs que se expondrá en el punto 7.2, se remarco que sean siempre aquellas que resultan importantes y que afectan en alto grado el desempeño de la empresa:

Resumen de 7 UENs

- Sardina Tomate Oval de 1 libra
- Sardina Aceite Oval de 1 libra
- Sardina Tomate Tinapa x 50
- Sardina Aceite Tinapa x 100
- Atún Lomito Aceite x 48
- Pescado Aceite Rayado x 48
- Pescado Salsa de Tomate x 48

6.4.- Selección de las UENs que impactan en el negocio; una revisión de los FCE y FODA.-

A manera de retroalimentación procedimos a verificar la concordancia de estas UENs seleccionadas respecto a que si son representativas en el análisis FCE y FODA.

Con respecto a los FCE, observamos que todos los productos guardan estrecha relación con cada uno de los factores, ya que son parte de un proceso de producción y administración de la empresa, estos no son ajenos a ella. Sin embargo, llamo mucho la atención que el producto PESCADO ACEITE RAYADO, que consiste básicamente en un proceso de recuperación del bajo rendimiento en la producción Lomito, ya que las piezas que se logran obtener son muy cortas y no se alcanza un rendimiento, por o lo tanto al no ser posible producir como lomito se decide rayarlo. Este proceso, si bien es aceptado por el mercado, su precio es muy castigado y solamente permite recuperar costos.

Mediante el análisis FODA hayamos que los cuatro productos se identifican claramente con la Oportunidades y las Fortalezas, relevando que se prosee una importante curva de experiencia, que logra un alto rendimiento a las maquinarias y equipos que se dispone, restándole efectividad a la mezcla de esos recursos la iliquidez que se atraviesa.

VII FASES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Exposición de resultados

7.1.- Resumen del análisis de la Industria:

Con los antecedentes indicados establecer una industria competitiva para la producción de atún y sardina requiere de una inversión enorme en equipos de frío y de instalaciones industriales de envasado automáticas, además que esa línea de equipos industriales se producen a pedido con nueva tecnología diferente a como se las ha conceptualizado, combinando elementos de reducción de costos por su versatilidad pero al mismo tiempo incrementándose por su tecnología. Pero sin embargo ese no es problema para el crecimiento de mas competidores el verdadero problema es que las especies de captura son migratorias y de estaciones bien marcadas impidiendo a aquellas que no posean infraestructuras y barco básicamente.

Es evidente que si bien es un mercado orientado a consumo masivo con propiedades estandarizadas de proteínas, las capacidades existentes en el país son suficiente para atender la captura de la flota industrial y artesanal del país, ya que los excedentes los envían al exterior en lonjas congeladas. Además existen otro numero de plantas industriales que empacan otros géneros que están siendo utilizadas bajo alquiler para suplir capacidad de frío cuando ello se requiere.

Consecuentemente la industria se presenta dentro de los tres tipos de análisis que se indican la empresa PESMANTA esta dentro de una industria con una MEDIA CONCENTRACIÓN esto es notorio con fusiones ocurridas últimamente, dentro de las edades de las industria la ubicaríamos como en la etapa final de CRECIMIENTO, y finalmente por sus competidores y proveedores es de MEDIA ALTA ATRACTIVIDAD. Para mayor énfasis exponemos los siguientes cuadros resumen, que han sido producto del análisis del material expuesto en el punto 5.5. Se tomo en consideración el punto 5.4, así como muchos aspectos de los temas de las fuerzas competitivas y de los menú de impacto que permite resumir el análisis industrial y que cuyos detalles se expone en el anexo a partir del punto 15.

7.1.1.- Análisis de Madurez (ver cuadro seguido)

7.1.2.- Análisis de Atractividad (ver cuadro seguido)

7.1.3.- Análisis de Concentración (ver cuadro seguido)

ANALISIS DE LA INDUSTRIA

ANALISIS DE MADUREZ- RESUMEN

| FACTOR | EMBRIONICA | | | CRECIMIENTO | | | MADUREZ | | | ENVEJECIMIENTO | | |
|---------------------------|------------|-----|-----|-------------|-----|-----|---------|-----|-----|----------------|-----|-----|
| | INI | EMB | FIN | INI | CRE | FIN | INI | MAD | FIN | INI | ENV | FIN |
| TASA DE CRECIMIENTO | | | | | | ← | | | | | | |
| POTENCIAL DE LA INDUSTRIA | | | | | | ← | | | | | | |
| NUMERO DE PARTICIPANTES | | | | | | ← | | | | | | |
| LINEA DE PRODUCTOS | | | | | | | ← | | | | | |
| PART. DE MERCADO | | | | | | | ← | | | | | |
| FACILIDAD DE ENTRAR | | | | | | ← | | | | | | |
| LEALTAD DE LA CLIENTELA | | | | | | ← | | | | | | |
| TECNOLOGIA | | | | | | | ← | | | | | |
| RESUMEN | | | | | | ← | | | | | | |

ANALISIS DE LA INDUSTRIA

ANALISIS DE ATRACTIVIDAD - RESUMEN

| FACTOR | BAJA | | | MEDIA | | | ALTA | | | COMENTARIOS |
|----------------------------|------|---|---|-------|---|---|------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | |
| RIVALIDAD | | | | | ← | | | | | HAY UN POSECCIONAMIENTO CRECIENTE. |
| AMENAZA DE NIVOS INGRESOS | | | | | | ← | | | | DIFICIL INCREMENTO NUEVOS SI AMPLIACION |
| PRESION DE PROD.SUSTITUTOS | | | | ← | | | | | | ES UNA CULTURA ALIMENTACION EXTERNA |
| PODER DE CLIENTES | | | | | | | ← | | | MERCADOS SEGMENTADOS PERO IMPORTANTES |
| PODER DE PROVEEDORES | | | | | | | ← | | | LA FLOTA ARTESANAL BUSCA MEJOR POSTOR |
| PODER DE LA FZ.LABORAL | | | | ← | | | | | | NO HAY PROBLEMA, ES MASIVO ESTACIONES |
| DEPENDENCIAS EXTERNAS | | | | | | | ← | | | REGULACIONES USA POR DELFIN, EMBARGOS. |
| RESUMEN | | | | | | ← | | | | |

ANALISIS DE LA INDUSTRIA

ANALISIS DE CONCENTRACION - RESUMEN

| FACTOR | BAJA | MEDIA | ALTA | JUSTIFICACION |
|------------------------------|------|-------|------|--|
| BARRERAS DE ENTRADA | | | ← | ALTA INVERSION CAPITAL Y TECNOLOGIA |
| ECONOMIAS DE ESCALA | | ← | | EXISTEN INFORMALES Y VARIOS FORMALES |
| CURVA DE EXPERIENCIA | | ← | | PROFESIONALES EN ALIMENTOS Y OTROS TECNICOS |
| DIFERENCIACION DE PRODUCTOS | ← | | | EL PRODUCTO LO DETERMINA LA ETIQUETA Y CONTENIDO |
| VENTAJAS EN COMPRAS Y COSTOS | | ← | | CAPACIDAD DE ALMACENAJE Y EMBARCACION PROPIA |
| NECESIDADES DE MERCADO | | | ← | EXTERNO 100%, NACIONAL OBLIGATORIEDAD DEJAR UN % |
| TIPO DE ADMINISTRACION | | ← | | COMBINACION ADMINISTRATIVA PREPARADO, RESTO OBREROS CALIFICADOS |
| REGULACION GUBERNAMENTAL | ← | | | STANDARES DE CALIDAD LO DA EL MERCADO NORMAS SIN SUBSIDIO |
| NUMERO DE PARTICIPANTES | | ← | | 15 COMPETIDORES Y ESTAN CERRANDO PUERTAS} LAS MAS VIEJAS |
| RESUMEN | | ← | | MEDIA BAJA YA QUE NO TIENE FLOTA/ BARCO, SI BUENA INFRAESTRUCTURA. |

7.2.- Resumen Final de UENs seleccionadas.-

El valor agregado del presente capítulo, ha sido de que el directivo y sus colaboradores han valorado lo fundamental y estratégico que son los productos ATÚN EN LOMITOS, SARDINAS EN OVAL Y SARDINAS EN TINAPA, los que constituyen de mayor impacto en la empresa, descartando la costumbre de que se mantienen varios productos en stock, cuando fundamentalmente los mencionados son los que realmente demandan. Una relativa cantidad de productos diferentes a estos están en stock y son sobrantes de producciones pequeñas. Así mismo, se entendió que la producción de rayado constituye un castigo a los fines de la empresa, ya que no radica en el hecho de salvar el bajo rendimiento de atún lomito produciendo rayado, sino que debe ser un reto alcanzar los niveles más altos de rendimiento de lomito.

RESUMEN DE UENs

| VARIABLE | SARDINA TOMATE OVAL DE 1 LIBRA | SARDINA TOMATE TINAPA X 50 | ATÚN LOMITO EN ACEITE X 48 | PESCADO ACEITE RAYADO X 48 |
|--------------------------|---|---|---|--|
| COMPETIDORES | TODOS PRODUCEN ESTE PRODUCTO Y FORMATO | TODOS PRODUCEN ESTE PRODUCTO Y FORMATO | TODOS PRODUCEN ESTE PRODUCTO Y FORMATO | TODOS PRODUCEN ESTE PRODUCTO Y FORMATO |
| PRECIO | SUS PRECIOS SON ATRACTIVOS PARA EXPORTAC. SE APOYA CON | SU PRECIO OBEDECE A SU PRESENT. Y TIENE SU MERCADO | SE INICIO CON PRECIO DE PROM. SU PRECIO SE ESTABILIZ.COMO APOYO RENTAR | SU PRECIO ES ADECUADO PARA CLASE BAJA, SE ORIENTA AL MERCADO LOCAL |
| CLIENTES | SE ORIENTA EN ALTO GRADO A EXPOR..RELATIV A INCIDENCIA LOCAL | ALTA DEMANDA EXTERNA CON ESTE FORMATO | PARA RECUP. INVERS.SE ORIENTA AL EXTER PRECIO LO ASEGUR.A | POR SER EXPORTABLE Y PEDIDO, HACEN MUY ESPORADICO. |
| CALIDAD ESTILO, IMAGEN | FORMATO STANDAR, CON ENFASIS EN LA CALIDAD, PARA CONSUMO HUMANA | FORMATO STANDAR, CON ENFASIS EN LA CALIDAD, PARA CONSUMO HUMANO | FORMATO STANDAR, CON ENFASIS EN LA CALIDAD, PARA CONSUMO HUMANA | FORMATO STANDAR, CON ENFASIS EN LA CALIDAD, PARA CONSUMO HUMANO |
| CAPACIDAD DE SUSTITUCIÓN | EXISTEN MUCHOS SUSTITUTOS, ENTRE LA MISMA MARCA DE ATÚN | EXISTEN MUCHOS SUSTITUTOS, ENTRE LA MISMA MARCA DE ATÚN | EXISTEN MUCHOS SUSTITUTOS, ENTRE LA MISMA MARCA DE ATÚN | EXISTEN MUCHOS SUSTITUTOS, ENTRE LA MISMA MARCA DE ATÚN |
| LIQUIDACIÓN | APECTA AL SIST. DE GENERACIÓN DE BENEFIC.,HAY OTROS PRODUCT. CON O/IMPORT | APECTA AL SIST. DE GENERACIÓN DE BENEFIC.,HAY OTROS PRODUCT. CON O/IMPORT | APECTA AL SIST. DE GENERACIÓN DE BENEFIC.,HAY OTROS PRODUCT. CON O/IMPORT | TIENE PERMANENCIA POR SU AYUDA A RECUPERAR RENDIMIENTO |
| GRADO DE INTEGRACIÓN | SU PROCESO ES CERRADO, SE USA PARA MEZCLAR OTROS PRODUC.EXPORT | SU PROCESO ES CERRADO, SE USA PARA MEZCLAR OTROS PRODUC.EXPORT. | SU PROCESO ES CERRADO, SE USA PARA MEZCLAR OTROS PRODUC.EXPORT | ALTO GRADO DE INTEGRACIÓN EL PRODUCTO LOMITO DEPENDE DE ESTE |

VIII FASES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Hacia el impulso estratégico.-

Constituye el paso mas importante dentro de la Planeación Estratégica, ya que en el se encontraran elementos que se alienan a la los objetivos y en muchos casos es necesario retroalimentar los objetivos y en algunos otros replantearlos. Una vez conocidas las metas de la Empresa, las UENs, el análisis de la industria; estamos en capacidad de seleccionar el impulso estratégico, partiendo del menú de estrategias.

8.1.- Presentación del Menú de Estrategias .-

La selección del impulso definida por los directivos y por el equipo de trabajo evidencia un compromiso de todos y cada uno de ellos ya que tienen implicaciones administrativas y de procesos productivos, en busca de lograr los objetivos y metas preestablecidos.

Las estrategias seleccionadas son las siguientes:

ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN

O-6 Integración hacia atrás

O-8 Eficientar Tecnología Productiva.

O-10 Eficientizar sistemas de operación (Selección)

ESTRATEGIAS DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

S-1 Organización y Recursos Humanos

8.2.- Retroalimentación de los objetivos Vs. las UENs..-

Las UENs remarcan los objetivos que se tiene planteado la empresa en lo referente a la producción de conservas del mar, mas con la aplicación de estrategias adecuadas se podrá integrar la elaboración de subproductos que hasta ahora ocasionan perdidas en su proceso productivo como lo es la producción de harina de pescado.

8.3.- Establecimiento de modificaciones y/o ajustes a los objetivos.

En caso de acceder a un cambio significativo de la producción a su máximo con clara necesidad de efectuar inversiones para aprovechar los desperdicios en la producción de harina será necesario efectuar una modificación a los objetivos y metas institucionales, basado con las inversiones existentes y el futuro de las mismas por su aporte a la capitalización y rentabilidad de la compañía.

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS DE MERCADO

- M-1 DEFENDER POSICION ACTUAL DEL MERCADO
- M-2 DESARROLLO DE DEMANDA PRIMARIA
- M-3 PENETRACION DE MERCADOS
- M-4 ADQUISICION DE MERCADO
- M-5 ORGANIZACION DE MERCADO
- M-6 INTEGRACION HACIA ADELANTE
- M-7 RACIONALIZACION DE MERCADO
- M-8 EXPORTAR
- M-9 DESARROLLO DE NEGOCIOS EN EL EXTRANJERO
- M-10 LICENCIAR O FRANQUICIAR

ESTRATEGIA DE LINEAS DE PRODUCTOS

- P-1 MANTENIMIENTO DE LA LINEA DE PRODUCTOS
- P-2 AMPLIACION DE LA LINEA DE PRODUCTOS
- P-3 ADQUISICION DE LA LINEA DE PRODUCTOS
- P-4 REJUVENECIMIENTO DE LA LINEA DE PRODUCTOS
- P-5 RACIONALIZACION DE LA LINEA DE PRODUCTOS
- P-6 INCREMENTO DE PRODUCCION (INTENSIVA)

ESTRATEGIA DE OPERACION

- O-1 MANTENIMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO
- O-2 AUMENTAR CAOCIDAD DE PRODUCCION
- O-3 REDUCIR CAPACIDA DE PRODUCCION
- O-4 INV.EN INST.PRODUCTIVAS REGIONALES
- O-5 DESARROLLO INST.PRODUCTIVAS REGIONALES
- O-6 INTEGRACION HACIA ATRAS
- O-7 RACIONALIZACION DE LA PRODUCCION

- O-8 EFICIENTAR TECNOLOGIA PRODUCTIVA
- O-9 EFICIENTAR ABASTECIMIENTO
- O-10 EFICIENTAR SISTEMAS DE OPERACION
- O-11 CALIDAD
- O-12 EFICIENTAR SISTEMAS FISICOS DE DISTRIBUCION
- O-13 MEJORAR CONTROL AMBIENTAL
- O-14 MEJORAR CONDICIONES DE TRABAJO

ESTRATEGIA DE TECNOLOGIA

- T-1 LIDERAGO TECNOLOGICO
- T-2 SEGUIDOR TECNOLOGICO
- T-3 DESARROLLO TECNOLOGICO DE UN NICHOS
- T-4 ADQUISICION DE TECNOLOGIA
- T-5 RACIONALIZACION TECNOLOGICA

ESTRATEGIA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

- S-1 ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS
- S-2 DESARROLLO DE TAREAS GERENCIALES

ESTRATEGIA DE TECNOLOGIA

- R-1 INDECISION
- R-2 REDUCCION DE COSTOS Y GASTOS
- R-3 ABANDONO DE SEGMENTOS
- R-4 ABANDONO DEL NEGOCIO

IX FASES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Desarrollo e implementación de las estrategias.-

9.1.- Selección y Análisis del Impulso Estratégico.(ver cuadro)

9.2.- Documentación de la definición de estrategias: Asignación de riesgos, determinación de responsables, planes de acción e indicadores claves de cada estrategia.(ver cuadro)

9.3.- Reunión de Presentación y puesta en marcha del plan estratégico.

Fue necesario y la técnica lo recomienda, la reunión de presentación y puesta en marcha del Plan Estratégico; éste fue analizado exhaustivamente y se aclararon aspectos que merecieron explicación. En esta misma reunión se estableció un Comité de seguimiento y evaluación de la implementación de las Estrategias, compuesto por los responsables e involucrados. Al llegar a la estrategia de organización, se acordó que sin embargo, el Comité Ejecutivo revisará periódicamente el avance de las estrategias en general, para que ello tenga control, los responsables pondrán a consideración del Comité un informe de avance.

IMPULSO ESTRATEGICO

| | |
|----------------------|---|
| IMPULSO | INTEGRACION HACIA ATRAS |
| DEFINICION | INVERSION EN BARCO PESQUERO, A FIN DE CONTAR CON FUENTE DE MATERIA PRIMA, Y ESTAR AL CORRIENTE A PRIMERA MANO DE LA TENDENCIA DEL SECTOR PESQUERO. SE INLCUYE LA INVERSION EN EQUIPOS DE FRIO PARA AMPLIAR LA CAPACIDAD DE AUTONOMIA EN PLANTA SIN MATERIA PRIMA. |
| OBJETIVOS | ASEGURAR LA CAPACIDAD PLENA DE LA PLANTA , CON ABASTECIMIENTO Y AUTONOMIA AJUSTADA A SU TAMAÑO, QUE SEA CONSTANTE SU RENTABILIDAD. LOGRAR UN 30% DE AUTONOMIA EN MATERIA PRIMA Y UN 100% EN CAPACIDAD DE FRIO, MENSUAL PARA LAS OPERACIONES NORMALES. |
| IMPLICACIONES | <ul style="list-style-type: none">- OPTIMIZAR EL PROCESO OPERATIVO, BUSCANDO REDUCCION DE COSTOS.- CRECIMIENTO DE AREAS ADMINISTRATIVAS- ELEVACION DE ENDEUDAMIENTO BANCARIO- AFECCION A PROVEEDORES RUTINARIOS. |
| RIESGO | <ul style="list-style-type: none">- PROBLEMAS ECONOMICOS EXTERNO, QUE AFECTEN OPERACIONES NAVALES.- OPERACIONES BANCARIAS CON TERMINOS CAMBIANTES- AMORTIZACIONES QUE PRESIONAN FLUJO DE CAJA- RIESGO EN ALTA MAR POR DESONESTIDAD DE TRIPULACION. |

IMPULSO ESTRATEGICO

| | |
|----------------------|--|
| IMPULSO | EFICIENTAR TECNOLOGIA PRODUCTIVA |
| DEFINICION | OPTIMIZAR LA CAPACIDAD INSTALADA, BUSCANDO PLENO USO DE LAS INSTALACIONES, CON LA ADQUISICION DE MATERIALES Y MATERIAS PRIMAS ACORDE A LA CAPACIDAD DE LA PLANTA. |
| OBJETIVOS | ELEVAR EL 35% DE LA PRODUCCION MENSUAL A CUMPLIRSE EN SEIS MESES A UN COSTO DE INTERES BANCARIO Y HORAS DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES QUE NO SUPERE EL USO DE 2 HORAS POR DIA. |
| IMPLICACIONES | <ul style="list-style-type: none">- PONER A PRUEBA LA CURVA DE EXPERIENCIA ACREDITADA DURANTE TRES AÑOS.- INQUIETUDES DE LOS COMPETIDORES POR DISMINUCION DE MATERIA PRIMA.- CREDITO BANCARIO PARA NEGOCIAR CON PROVEEDORES (CAPITAL OPERACION). |
| RIESGO | <ul style="list-style-type: none">- INFORMALIDAD DE LA COMPETENCIA, EN BUSCA DE AFECTAR EL OBJETIVO.- INFORMALIDAD BANCARIA QUE NO ES CONSTANTE EN COMPROMISOS.- TASA DE INTERES QUE SUPEREN EXPECTATIVAS DE RETORNO. |

IMPULSO ESTRATEGICO

| | |
|----------------------|---|
| IMPULSO | EFICIENTAR SISTEMAS DE OPERACION |
| DEFINICION | REDUCIR LA CANTIDAD DE ATUN RAYADO, QUE ES ORIGINADO POR EL BAJO RENDIMIENTO EN LA ELABORACION DEL ATUN LOMITO. |
| OBJETIVOS | REDUCIR EL 50% EL INDICE DE PRODUCCION DE ATUN RAYADO, POR DEFECTOS EN LA SELECCION DE MATERIAS PRIMAS, MANIPULACION DE PIEZAS A ENLATAR. A CONCRETARSE HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1996 A UN COSTO DE SUPERVISION DE 2 HORAS DIA.. |
| IMPLICACIONES | <ul style="list-style-type: none">- MEJORAR EL MARGEN DE BENEFICIO.- DEMORA, RECHAZOS, INCOMODIDADES EN LA RECEPCION, SELECCION, Y CONGELACION DE MATERIAS PRIMAS.- COSTO DE DEMORA POR CONTROLES EN LINEA DE PROCESO QUE ASEGURE MAXIMO APROVECHAMIENTO.- CAMBIO EN HABITO DE TRABAJO, QUE GENERAN INCOMODIDAD. |
| RIESGO | <ul style="list-style-type: none">- ALGUNOS PROVEEDORES SE RETIRAN- DEMORAS EN LA CADENA DE PRODUCCION- LA DESTREZA SE VE AFECTADA, INICIALMENTE. |

IMPULSO ESTRATEGICO

| | |
|----------------------|---|
| IMPULSO | ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS |
| DEFINICION | ESTRUCTURAR LA ORGANIZACION ACORDE A LOS RETOS QUE ESPERAMOS CUMPLIR PARA LOS PROXIMOS 5 AÑOS.. |
| OBJETIVOS | INICIAR CON EL ESTABLECIMIENTO DE ORGANIGRAMA Y DE UN COMITE EJECUTIVO QUE COOPARTICIPE Y SE COORESponsABILICE DE LAS DECISIONES Y RETOS A TOMAR. AUN COSTO DE 8 HORAS POR MES A CONCRETARSE DESDE EL 30 DE OCTUBRE DE 1996. |
| IMPLICACIONES | <ul style="list-style-type: none">- ACCEDER A MODELOS ADMINISTRATIVOS QUE REQUIEREN PARTICIPACION DEL PERSONAL.- COORESponsABILIZARCE DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN FUNCION DE LA VISION Y MISION DE LA EMPRESA.- PUESTA EN MARCHA DE UN COMITE EJECUTIVO. |
| RIESGO | <ul style="list-style-type: none">- RIESGO DEL CHOQUE CULTURAL QUE LLEVE A LA PERDIDA DE BUENOS COLABORADORES O BAJEN SU RENDIMIENTO.- PERDIDA DE CONFIANZA AL LIDERAZGO DE LOS MIEMBROS.- RIESGO DE CONFORMISMO Y AUTOSOBREDIMENSIONAMIENTO. |

ANALISIS DE IMPULSOS ESTRATEGICOS

| IMPULSO | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;">O-8</p> <p>EFICIENTAR TECNOLOGIA PRODUCTIVA.</p> <p>OPTIMIZACION DE CAPACIDAD INSTALADA</p> | <p>a.- REDUCCION DE COSTOS DE PRODUCCION</p> <p>b.- GENERACION DE FONDOS Y RESPALDO A PRESUPUESTO</p> <p>c.- ATENCION DE LA DEMANDA INSATISFECHA.</p> | <p>a.- INCREMENTO DE COSTO FINANCIEROS.</p> <p>b.- POSIBLES DESFACES EN LA ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR.</p> <p>c.- SORPRESAS Y RIESGOS EN TRANSACCIONES BANCARIAS.</p> |
| <p style="text-align: center;">O-6</p> <p>INTEGRACION HACIA ATRAS.</p> <p>INVERSION EN BARCO PESQUERO Y SISTEMA DE FRIO.</p> | <p>a.- CONSOLIDACION DE INTEGRACION CON CAPACIDAD NEGOCIADORA.</p> <p>b.- APOYO A PRODUCCION CON PESCA PROPIA..</p> <p>c.- REDUCE IMPACTO DE EPOCAS BAJAS.</p> | <p>a.- INCREMENTO DE CARTERA BANCARIA A LARGO PLAZO.</p> <p>b.- INCREMENTO DE ADMINISTRACION Y CONTROLES</p> <p>c.- INCREMENTO DE GASTOS OPERATIVOS Y ELEVACION DE RIESGOS Y DE CAPITAL DE OPERACION.</p> |
| <p style="text-align: center;">O-10</p> <p>EFICIENTAR SISTEMA DE OPERACION.</p> <p>REDUCIR EN 50% EL INDICE DE ATUN RAYADO, ORIGINADO POR BAJO RENDIMIENTO EN LOMITOS.</p> | <p>a.- SELECCIONAR PRODUCTO (M. P.) DE PRIMERA CALIDAD , TAMAÑO, ETC. QUE ASEGURE OPTIMO APROVECHAMIENTO NO HAY COSTO INVOLUCRADO.</p> <p>b.- NO SE REQUIERE GRAN ESFUERZO YA QUE SE TAMIZA A LA ENTRADA</p> <p>c.- REDUCE IMPACTO A COSTO PROMEDIO.</p> | <p>a.- DISMINUCION DE PROVEEDORES QUE SE RESIENTEN POR SELECTIVIDAD.</p> <p>b.- DEMORAS EN CADENA DE PRODUCCION</p> <p>c.- DISMINUYE DESTREZA DE MANIOBRAR CON ESTE FACTOR DE RECUPERACION NECESARIO.</p> |

ANALISIS DE IMPULSOS ESTRATEGICOS

| IMPULSO | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|--|---|
| S - 1 ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS CREAR, FOMENTAR EL C.E. | a.- SE CORRESPONSABILIZA A TODOS LOS PARTICIPANTES DE LA ORGANIZACION. b.- PUESTA EN MARCHA DE C.E. c.- BUSQUEDA DE ORGANIZACION PROPIA CON METAS REALIZABLES. | a.-RIESGO DE CONFORMISMO. b.- PERDIDA DE CONFIANZA AL C.E. POR INEFICIENCIA. c.- CAMBIO DE ACTITUD POR CHEQUE CULTURAL. |
| | | |
| | | |

DEFINICION DE ESTRATEGIAS

| | | |
|--|---|--|
| NUMERO 0-6 | NOMBRE INTEGRACION HACIA ATRAS | |
| DESCRIPCION EFECTUAR INVERSION EN BARCO PESQUERO Y EQUIPO DE FRIO QUE PERMITA AUTONOMIA DE UN MES DE MATERIA PRIMA Y A PARTIR DE PESCA PROPIA DEL 30% DEL CONSUMO DE LA PLANTA. | | |
| JUSTIFICACION BAJO RENDIMIENTO MENSUAL, POR DOMINIO DE PROVEEDORES Y COMPETENCIA. | | |
| PLANES DE ACCION QUE LA SOPORTAN a.- NIVELAR LA PRODUCCION ACTUAL EN BUSCA DE DESTACAR REALMENTE LA CAPACIDAD DE PRODUCCION. b.- DESTINO DE UN DOLAR POR CAJA PARA FINANCIAR LA ADQUISICION DE UNA NAVE: COSTO B/P 500 TN \$ 1'200.000 COSTO FRIO 200 TN \$ 400.000 TOTAL INVERSION \$ 1'600.000 AHORROS DE 4 MESES PARA CUOTA DE ENTRADA c.- APLICACION BANCARIA A 5 AÑOS A UNA TASA DEL 12 % EN US\$, A PARTIR DEL MES # 4 DE INICIADO EL PROYECTO DE INVCERSION. d.- ELABORACION DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y PROYECTO DE INVERSION, PREVIA ACEPTACION AL BANCO. GASTO DE DESARROLLO PREVIA APROBACION. | | INDICADORES CLAVES a.1- RENDIMIENTO HORA / HOMBRE MES a2.- RENDIMIENTO HORA / MAQUINA MES. b.- CONTROL DE VENTAS AL EXTERIOR HASTA LA CULMINACION DEL PROYECTO. VERIFICAR QUE CONSTE EN FLUJO DE CAJA.. c.- CONTROL DE CORRESPONDENCIA RECIBIDA AL PROYECTO "CRECIMIENTO HORIZONTAL". d.- QUE EL ESTUDIO NO TENGA MAS DE 45 DIAS DE ELABORACION E INFORME CON ESOS PARAMETROS BASICOS. |
| RES.ESTRATEGICOS ESPERADOS LA COMPETENCIA SE PREPARE | CONDICIONES O RIESGOS DESINFORMACION E INFORMALIDAD | POSIBLE RELACION DE TERCEROS VENDEDOR SEA UN PROVEEDOR |
| AREAS INVOLUCRADAS COMERCIALIZACION, CONTABILIDAD Y GERENCIA | | RESPONSABLE ASESOR EXTERNO, GERENTE |

DEFINICION DE ESTRATEGIAS

| | | |
|--|---|---|
| NUMERO 0-8 | NOMBRE EFICIENTAR TECNOLOGIA PRODUCTIVA | |
| DESCRIPCION OPTIMIZAR LA CAPACIDAD INSTALADA, BUSCANDO ALCANZAR EL PLENO USO DE LOS RECURSOS, CAPITALIZANDO LA INVERSION DE LA CURVA DE EXPERIENCIA | | |
| JUSTIFICACION SE MANTIENE LA PAGA DURANTE TODO EL AÑO, QUE INCLUYE EPOCAS BAJAS CON PRODUCCION IRREGULAR | | |
| PLANES DE ACCION QUE LA SOPORTAN a.- EFECTUAR UN CONTROL POR MENORIZADO DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL EN PRODUCCION. b.- DETERMINAR EL PORCENTAJE QUE SE REQUIERE MANTENER LOS STOCK (MATERIA PRIMA, MATERIALES, ETC) PARA UNA PRODUCCION CONSTANTE Y NORMAL CON 35% DE INCREMENTO DE LS PRODUCCION. c.- OBTENER CREDITO BANCARIO VIA C.C.D. A 45 DIAS CONTRA PRESENTACION DE RECIBO DE MATERIA PRIMA O PRODUCTOS, QUE A SU VEZ SE FINANCIA CON C.C. DE EXPORTACION. SE PLANTEARA CONSECCION AL BARCO POR LO QUE NORMALMENTE OPERA ESTE PRODUCTO. d.- ESTE PROCESO SE DESMANTELA EN DOS AÑOS. | | INDICADORES CLAVES a.- CONTROL HORA / HOMBRE CONTROL HORA / MAQUINA CONTROL RENDIMIENTO POR CAJA MANO DE OBRA b.- CONTROL DE PRODUCCION, POR TONELADA DE PRODUCTO c.- TASA DE INTERES NORMAL Y TASA REAL DESPUES DE LIQUIDAR CADA C.C.D O NEGOCIO. d.- CAPACIDAD Y/O FLUJO DE CAJA POSITIVO. |
| RES.ESTRATEGICOS ESPERADOS REACCION AFIRMATIVA DE COMPETENCIA | CONDICIONES O RIESGOS CAMBIO POLITICAS BANCOS | POSIBLE RELACION DE TERCEROS NUEVOS PROVEEDORES |
| AREAS INVOLUCRADAS PRODUCCION, CONTABILIDAD, BODEGA, COMERCIALIZACION. | | RESPONSABLE GERENCIA, CONTABILIDAD |

DEFINICION DE ESTRATEGIAS

| | | |
|--|--|---|
| NUMERO 0 - 10 | NOMBRE EFICIENTAR SISTEMAS DE OPERACION | |
| DESCRIPCION REDUCIR EL 50% DE LA GENERACION DE ATUN Y RESCADO RAYADO POR BAJO RENDIMIENTO DE ATUN LOMITOS | | |
| JUSTIFICACION EL ATUN RAYADO CONSTITUYE 20% DE PRODUCCION ANUAL, Y SU PRECIO ES INFERIOR AL LOMITOS. HACE STOCK POR VARIOS MESES. | | |
| PLANES DE ACCION QUE LA SOPORTAN a.- ESTABLECER UN MEMORANDUM DE POLITICAS GENERALES PARA LA ACEPTACION DE MATERIA PRIMA. b.- ESTABLECER EL PROCESO DE SELECCION A PARTIR DEL 15 DE OCTUBRE/96. PARA TODA MATERIA PRIMA SEGUN MEMORANDUM DE ACEPTACION. c.- SE APOYE AL PERSONAL DE PRODUCCION CON SUPERVISION ESTRECHA EN LA OPTIMIZACION DE LOS LOMOS PARA CORTE. d.- EVALUACION TRIMESTRAL DEL LOGRO VS.HISTORICO. | INDICADORES CLAVES a.1- ESTABLECIMIENTO DE STANDAR DE MATERIA PRIMA. a2.- ESTABLECER NIVEL OPTIMO DE RENDIMIENTO. b.- INFORME DIARIO DE RECHAZO Y PROVEEDOR. c.- INFORME DIARIO DE RENDIMIENTO VS. STANDAR d.- CONTROL DE OBJETIVOS EN COMITE EJECUTIVO. | |
| RES. ESTRATEGICOS ESPERADOS AFIRMACOIN DE LA COMPETENCIA | CONDICIONES O RIESGOS EFECTO A PROVEEDORES | POSIBLE RELACION DE TERCEROS NUEVOS PROVEEDORES |
| AREAS INVOLUCRADAS | PRODUCCION, COMERCIALIZACION, CONTABILIDAD | RESPONSABLE PRODUCCION |



DEFINICION DE ESTRATEGIAS

| | | |
|--|--|---|
| NUMERO S-1 | NOMBRE ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS | |
| DESCRIPCION ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES Y POLITICAS CREACION DE UNA UNIDAD QUE SE RESPONSABILICE DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION, CONDICION DE LA MISION Y OBJETIVOS DE TODA ORGANIZACION. | | |
| JUSTIFICACION ACTA CENTRALIZACION DE FUNCIONES, FOTA DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS CON CARA A NUEVOS RETOS DE CRECIMIENTO. | | |
| PLANES DE ACCION QUE LA SOPORTAN a.- ELABORAR LOS PAPELES Y MISIONES DE LA ORGANIZACION. b.- ELABORAR LOS PAPELES Y MISIONES DE LAS UNIDADES DEPARTAMENTALES. c.- DISCUTIRLOS Y CONOCER LOS LIMITES DE LAS RESPONSABILIDADES. d.- ELABORAR UN DETALLE DE AREAS CLAVES Y SU INDICADOR DE EFECTIVIDAD. e.- ELABORAR LOS OBJETIVOS PARA LOS 6 MESES PROXIMOS EN BASE A LO CONOCIDO E INTERCAMBIAR LOS DOCUMENTOS ENTRE TODOS. f.- HACER COMITE CON UN SECRETARIO CON RESUMENES CADA 15 DIAS. | | INDICADORES CLAVES a.- DECLARACION DE PAPELES Y MISIONES DE LA ORGANIZACION TOTAL. b.- DECLARACION DE PAPELES Y MISIONES DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL. c.- REUNION DE DEFINICIONES DE INFORME DE CLIENTES INTERNO Y EXTERNO. d.- LISTADO DE AREAS DE RESULTADOS CLAVES CON SUS INDICADORES DE EFECTIVIDAD. e.- ACTA DE INTERCAMBIO DE DOCUMENTOS QUE SE SEÑALE QUE ES LA PRIMERA REUNION f.- ACTAS DE REUNIONES PERMANENTES Y CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS (%). |
| RES. ESTRATEGICOS ESPERADOS AFIRMACOIN DE LA COMPETENCIA | CONDICIONES O RIESGOS DURO CAMBIO DE CONTROL | POSIBLE RELACION DE TERCEROS APROBACIONES RESTRINGIDAS |
| AREAS INVOLUCRADAS TODAS | | RESPONSABLE TODAS, GERENTE |

UEN TODAS

FECHA SEPTIEMBRE/ 1996

PAGINA 4

Conclusiones

La aplicación de una Estrategia o conjunto de estrategias esta rodeada de una serie de factores que implican consideraciones de mercado, competencia, financieras, tecnológicas, operativas, clima organizacional, pero consideramos como este caso, el inicio en Planeación Estratégica es todo un reto ya que la dirección debe de aceptar cambios del estilo de dirección que implica cierto grado de incomodidad, así mismo los colaboradores se comprometieron a conformar un equipo que se corresponsabilice por la marcha de la organización, potencializado por ser un compromiso y no una imposición.

Todo el proceso fue muy interesante y se exploraron de varias formas, a través de herramientas de Análisis Estratégico y de la Industria, las posibilidades de crecimiento que se busca.

Se entendió la razón de ser y con que riesgos debe trabajar la empresa. Por lo tanto, fue factor de aclaración motivacional concreto, en busca de su tamaño ideal de generación de beneficios.

En conclusión, se ha trabajado en un caso, en el que se opero de cerca con su cultura y alcanzaron los objetivos propuestos; por un lado estrategias relacionadas con el negocio, industria y metas preestablecidas. Por otro lado se utilizó una metodología claramente expuesta a lo largo del presente trabajo como contribución al desarrollo administrativo con bases científicas aplicadas a nuestro medio.

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

1. EXPORTACIÓN POR SEMESTRE.
2. EXPORTACIONES ANUALES.
3. EXPORTACIONES POR PAÍSES DE PESMANTA CIA.LTDA.
4. ANALÍTICO DE EXPORTACIONES POR PAÍSES Y PRODUCTOS 1995.
5. ANÁLISIS MACROECONOMICO.
6. ANÁLISIS SECTORIAL.
7. EXPORTACIONES PAÍS.
8. CUESTIONARIO SITUACIONAL Y PROCESO DE TRABAJO.
9. CUESTIONARIO DE ACLARACIÓN DE PAPELES Y MISIONES DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL.
10. CUESTIONARIO DE ACLARACIÓN DE PAPELES Y MISIONES DE LA UNIDAD DIVISIONAL / DEPARTAMENTAL.
11. DECLARACIÓN DE PAPELES Y MISIONES DE LA EMPRESA PESMANTA (PRIMER BORRADOR CON LA DIRECCIÓN).
12. DECLARACIÓN DE PAPELES Y MISIONES DE LA EMPRESA PESMANTA (PRIMER BORRADOR CON LOS LÍDERES DE ÁREAS).
13. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS(I).
14. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS(II).
15. DOCUMENTACION SOPORTE DE FUERZAS COMPETITIVAS, BASES DE COMPETENCIA, CONCENTRACION DE LA INDUSTRIA, ALALISIS DE LA MADUREZ, ETC.

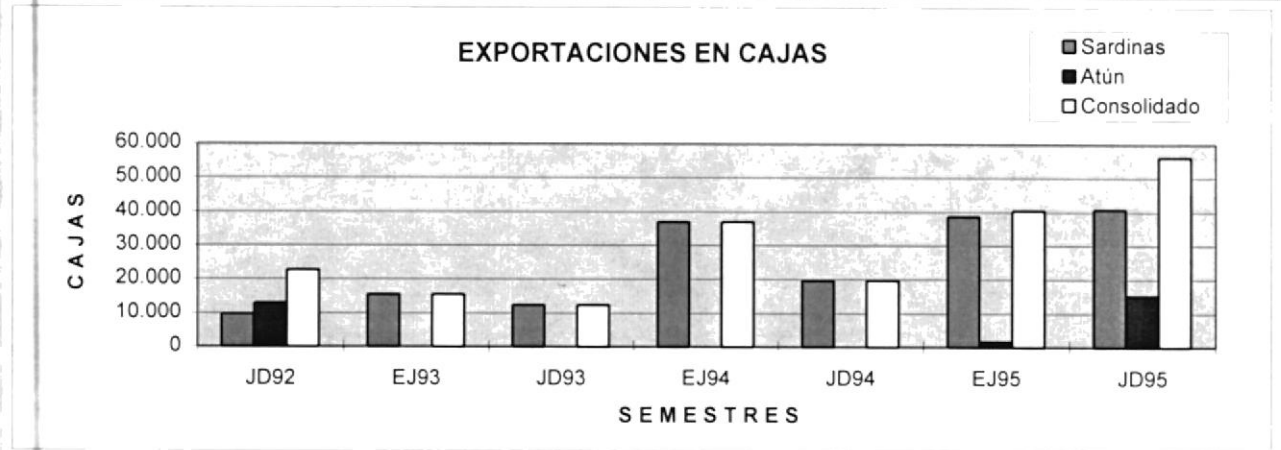
ANEXO # 1 : EXPORTACIONES POR SEMESTRES

PESMANTA CIA. LTDA.

EXPORTACIONES

CIFRAS POR SEMESTRES EN CAJAS

| | II SEM 92 | I SEM 93 | II SEM 93 | I SEM 94 | II SEM 94 | I SEM 95 | II SEM 95 |
|--------------------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| | JD92 | EJ93 | JD93 | EJ94 | JD94 | EJ95 | JD95 |
| Sardinas | 9.800 | 15.550 | 12.475 | 37.064 | 19.760 | 38.750 | 40.820 |
| Atún | 13.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.700 | 15.300 |
| Consolidado | 22.800 | 15.550 | 12.475 | 37.064 | 19.760 | 40.450 | 56.120 |

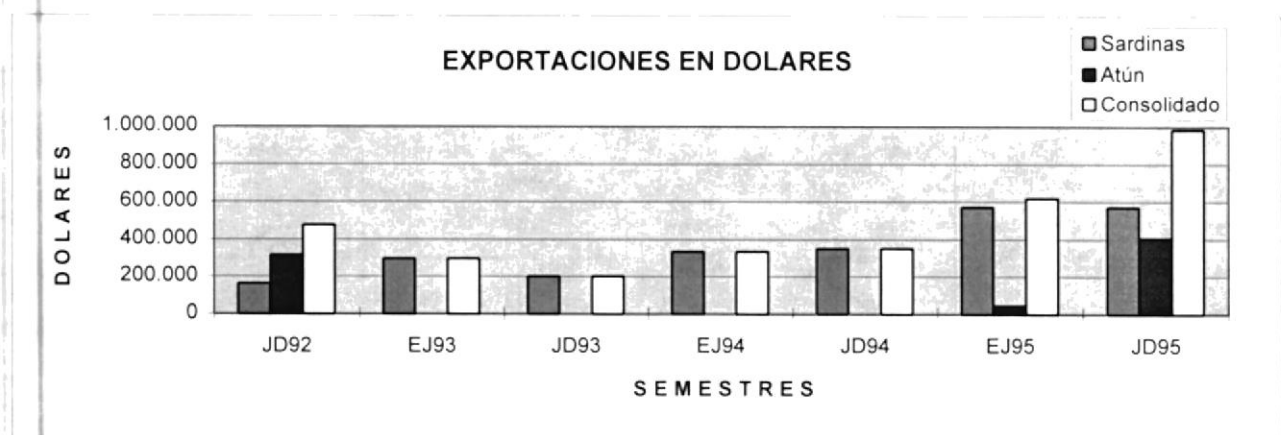


PESMANTA CIA. LTDA.

EXPORTACIONES

EN DOLARES

| | II SEM 92 | I SEM 93 | II SEM 93 | I SEM 94 | II SEM 94 | I SEM 95 | II SEM 95 |
|--------------------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| | JD92 | EJ93 | JD93 | EJ94 | JD94 | EJ95 | JD95 |
| Sardinas | 162.622 | 298.404 | 202.329 | 335.704 | 351.640 | 572.301 | 573.467 |
| Atún | 316.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 46.750 | 408.750 |
| Consolidado | 478.622 | 298.404 | 202.329 | 335.704 | 351.640 | 619.051 | 982.217 |



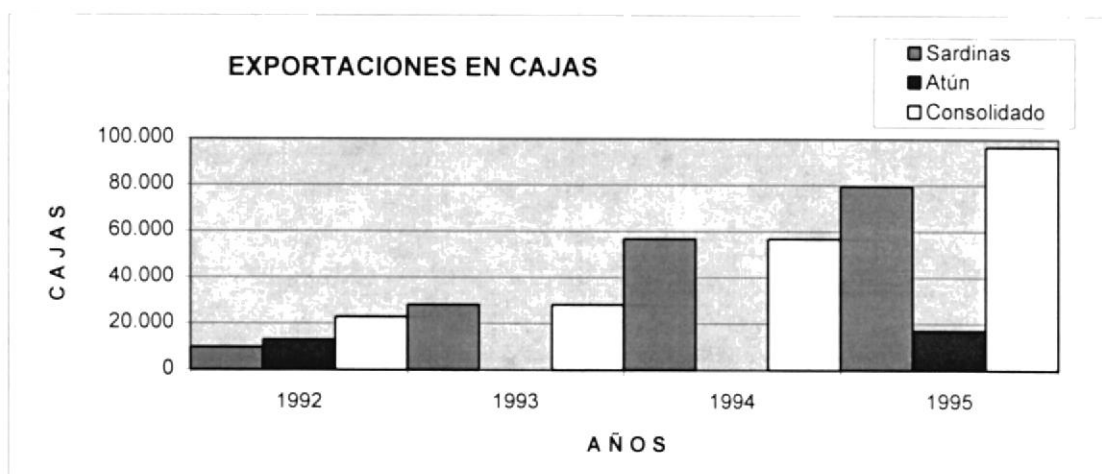
ANEXO # 2 : EXPORTACIONES ANUALES

PESMANTA CIA LTDA

EXPORTACIONES

EN CAJAS

| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Sardinias | 9.800 | 28.025 | 56.824 | 79.570 |
| Atún | 13.000 | 0 | 0 | 17.000 |
| Consolidado | 22.800 | 28.025 | 56.824 | 96.570 |

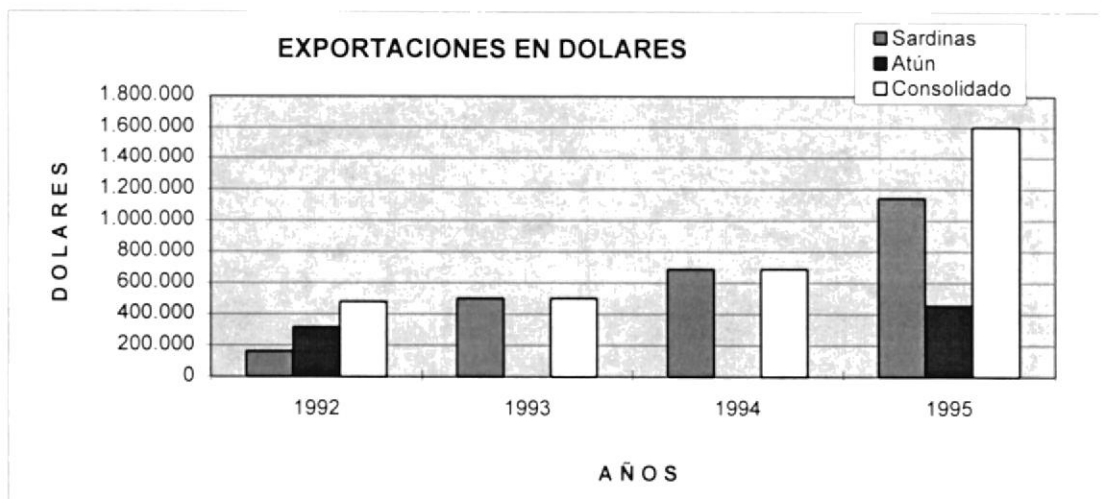


PESMANTA CIA LTDA

EXPORTACIONES

EN DOLARES

| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Sardinias | 162.622 | 500.733 | 687.344 | 1.145.768 |
| Atún | 316.000 | 0 | 0 | 455.500 |
| Consolidado | 478.622 | 500.733 | 687.344 | 1.601.268 |

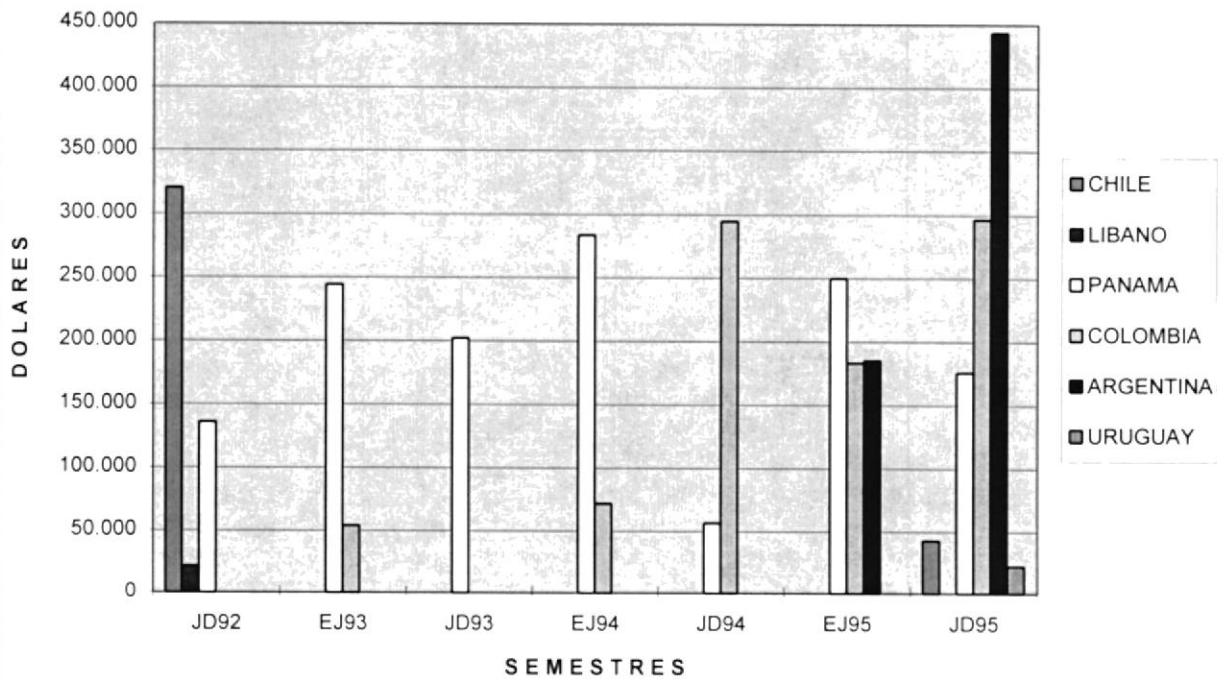


ANEXO # 3 : EXPORTACIONES POR PAISES DE PESMANTA CIA.LTDA.

EXPORTACIONES POR PAISES
EN DOLARES

| | II SEM 92 | I SEM 93 | II SEM 93 | I SEM 94 | II SEM 94 | I SEM 95 | II SEM 95 |
|-----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| | JD92 | EJ93 | JD93 | EJ94 | JD94 | EJ95 | JD95 |
| CHILE | 320.660 | | | | | | 43.195 |
| LIBANO | 22.000 | | | | | | |
| PANAMA | 135.962 | 244.354 | 202.328 | 283.704 | 56.640 | 250.033 | 175.985 |
| COLOMBIA | | 54.050 | | 72.000 | 295.000 | 183.500 | 296.750 |
| ARGENTINA | | | | | | 185.517 | 443.337 |
| URUGUAY | | | | | | | 22.950 |
| TOTAL | 478.622 | 298.404 | 202.328 | 355.704 | 351.640 | 619.050 | 982.217 |

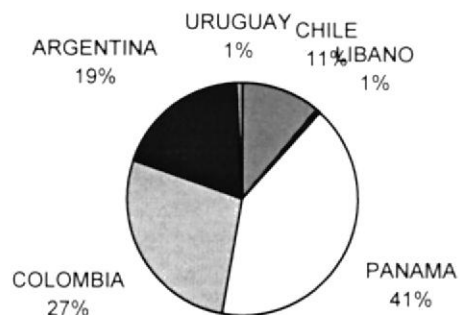
EXPORTACIONES POR PAISES EN DOLARES



ANEXO # 4 : ANALITICO DE EXPORTACIONES POR PAISES Y PRODUCCION 1995

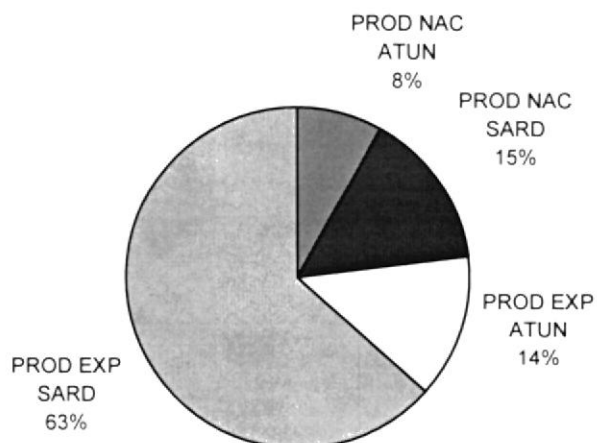
| RESUMEN ACUMULADO POR PAISES | |
|-------------------------------------|--------------------|
| PAISES | 1992-1995 TOTAL |
| PAISES | DOLARES |
| CHILE | 363.855 |
| LIBANO | 22.000 |
| PANAMA | 1.349.006 |
| COLOMBIA | 901.300 |
| ARGENTINA | 628.854 |
| URUGUAY | 22.950 |
| TOTAL | 3.287.965 |

EXPORTACIONES POR PAISES 1992-1995



| PRODUCCION EN CAJAS 1995 | |
|---------------------------------|--------|
| TOTAL 125.384 | |
| PROD NAC ATUN | 10.049 |
| PROD NAC SARD | 18.765 |
| PROD EXP ATUN | 17.000 |
| PROD EXP SARD | 79.570 |

PRODUCCION TOTAL DE CAJAS 1995



ANEXO # 5 : ANALISIS MACROECONOMICO

ANALISIS SECTORIAL
MACROECONOMICO

RAMA : 3.1 PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO

Sub sector: (09) CARNES Y PESCADO ELABORADO

| AÑOS | Exportaciones | | Exportaciones | | % de Particip al total Expor *a | Consumo Final Total Economia Millones *a | Consumo de Alim Product., bebidas Millones *a | Cons. Interno Prodc. de carnes y pescado Millones *a | Crecimiento Consumo Tasa *a |
|--------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------------------------------|--|---|--|-----------------------------------|
| | Pais | Crecimiento | del sector | Crecimiento | | | | | |
| | Millones *a | Tasa *a | Millones *a | Tasa *a | | | | | |
| 1989 | 46.440 | -1.7 | 6.466 | -8,3 | 13,9 | 119.225 | 39.332 | 7.727 | 3,0 |
| 1990 | 51.159 | 10.2 | 7.347 | 13,6 | 14,3 | 122.184 | 39.512 | 7.938 | 2,7 |
| 1991 | 56.523 | 10.5 | 9.428 | 28,3 | 16,6 | 125.264 | 40.067 | 8.052 | 1,4 |
| 1992sp | 61.940 | 9.6 | 10.273 | 9,0 | 16,9 | 128.107 | 40.841 | 8.288 | 2,9 |
| 1993p | 64.552 | 4.2 | 8.656 | -15,7 | 13,4 | 131.332 | 42.048 | 8.520 | 2,8 |
| 1994p | 68.759 | 6.5 | 10.560 | e | 15,4 | 136.139 | 43.309 | 8.759 | 2,8 |
| 1995pv | 72.179 | 5.0 | 15.629 | e | 21,7 | 139.506 | 44.609 | 9.004 | 2,8 |
| 1996e | 78.098 | 8.2 | 21.098 | e | 27,0 | 143.691 | 45.947 | 9.256 | 2,8 |

sp Datos semiprovisionales

p Datos provisionales

pv Datos Previsiones BCE #1721

e Datos Estimados con la informacion BCE

*a Datos a precios constantes Año base=1975, Suces de 1975

Fuente : Cuentas Nacionales del Ecuador # 17 - 1994

Elaboracion: Consultora General O & M - 1996

ANEXO # 6 : ANALISIS SECTORIAL

ANALISIS SECTORIAL

MACROECONOMICO

RAMA : 3.1 PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO

Sub sector: (09) CARNES Y PESCADO ELABORADO

| AÑOS | PIB | | PIB | | Crecimiento del sector Tasa *a | Tasa de Participación Tasa *a |
|--------|---------|------------------------|--------------|-------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| | PAIS | Crecimiento Tasa *a | Sector Pesca | Millones *a | | |
| 1989 | 176.195 | 0.3 | 1.994 | 1.994 | -15.5 | 1.1 |
| 1990 | 181.531 | 3.0 | 1.832 | 1.832 | -8.1 | 1.0 |
| 1991 | 190.638 | 5.0 | 2.017 | 2.017 | 10.1 | 1.1 |
| 1992sp | 197.436 | 3.6 | 2.073 | 2.073 | 2.8 | 1.0 |
| 1993p | 201447 | 2.0 | 1.920 | 1.920 | -7.4 | 1.0 |
| 1994p | 209.505 | 4.0 | 2.025 | 2.025 | 5.5 | 1.0 |
| 1995pv | 215.790 | 3.0 | 2.228 | 2.228 | 10.0 | 1.0 |
| 1996e | 223.343 | 3,5 | 2.494 | 2.494 | 12.0 | 1.0 |

sp Datos semiprovisionales

p Datos provisionales

pv Datos Previsiones BCE #1721

e Datos Estimados

*a Datos a precios constantes Año base=1975, Suces de 1975

Fuente : Cuentas Nacionales del Ecuador # 17 - 1994

Elaboración: Consultora General O & M 1996

ANEXO # 7 : EXPORTACIONES PAIS

EXPORTACIONES
PAIS
EN MILES DE DOLARES FOB

| AÑOS | TOTAL EXPORTACIONES | ATUN | PESCADO |
|--------|------------------------|--------|---------|
| 1989 | 2.353.881 | 29.540 | 19.435 |
| 1990 | 2.713.927 | 27.162 | 24.564 |
| 1991 | 2.851.416 | 19.303 | 30.881 |
| 1992 | 3.007.577 | 10.581 | 43.169 |
| 1993 | 3.061.678 | 9.959 | 44.833 |
| 1994 | 3.717.240 | 12.799 | 57.401 |
| 1995 e | 4.401.012 | 39.344 | 59.314 |
| 1996 e | 5.501.265 | 32.471 | 58.358 |

e Datos estimados en base a tendencias.

Fuente : Boletín del Banco Central del Ecuador # 1721

Elaborado : Consultora General O & M - 1996

ANEXO # 8

Cuestionario Situacional

a.- Determinación del nivel administrativo .- Hace dos años el grado de desarrollo administrativo era el siguiente:

- a.1.- Se Tiene estructura orgánica funcional de la empresa (organigrama).-
- a.2.- Se tiene instructivo de funciones por departamento.-
- a.3.- Se tiene la contabilidad al día.-
- a.4.- El sistema contable es satisfactorio en su documentación.-
- a.5.- Se mantienen controles en cuentas claves: Bancos, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, Inventarios y Activos fijos.-
- a.6.- Se mantiene un sistema de costeo dinámico que sea herramienta para la toma de decisiones.-
- a.7.- Existe una definición de Objetivos de la Organización.-
- a.8.- Existe una definición de la misión y visión del negocio
- a.9.- Ud. Cree que lo puntos 7 y 8 los conocen todos sus colaboradores?.-
- a.10.- Que pasos sugiere par superar alguna excepción al nivel administrativo deseado?.-

b.- Orientándose a la Planeación Estratégica.- Entendido que fijar objetivos alargo plazo con criterio innovador acorde a los tiempos cambiantes con flexibles herramientas de consenso.

- b.1.- Cuales son sus expectativas sobre la aplicación de una Planeación estratégica ?.-
- b.2.- Cree Ud. conveniente mantener algún grado de compromiso con la aplicación de este programa?.-

Proceso de trabajo general

- 1.- Hacer exposición de situación de actividades operativas, tácticas y estratégicas.-
- 2.- Exponer la forma como se obtuvo la constatación de los Objetivos , papeles y misión antes del trabajo de planeación estratégica.-
- 3.- Aplicación de las herramientas FODA y FCE antes de la planeación Estratégica.-
- 4.- Establecimiento de papeles y misiones de la organización total.- Sus objetivos
- 5.- Establecimiento de papeles y misiones de las unidades organizacionales.- Sus objetivos.-
- 6.- Aplicación de herramientas de análisis estratégico, tienen como objetivo orientar a la dirección ayudando a reevaluar sus objetivos y misiones Vs. su apreciación del negocio contra los resultados de las herramientas:
 - 6.1.- Riesgo esperado EFICACIA/EFICIENCIA.-
 - 6.2.- Estrategias Genéricas.-
 - 6.3.- Portafolio de Productos.-



ANEXO # 10

ACLARACIÓN DE LOS PAPELES Y MISIONES DE LA UNIDAD DIVISIONAL/DEPARTAMENTAL

- 1.- ¿A que se dedica la organización global?. ¿Cual es su razón de ser?.
- 2.- ¿A que se dedica nuestra división , departamento o unidad organizacional?. ¿Cual es su razón de ser?.
- 3.- ¿Cuales son nuestros consumidores/ clientes/ usuarios, primarios y secundarios?.
- 4.- ¿Cuales son nuestros productos/ servicios/ funciones principales?.
- 5.- ¿Como aportan estos productos/ servicios/ funciones a los papeles y misiones de la organización global?.
- 6.- ¿Que es diferente acerca de las actividades de nuestra organización de los que era hace 5 - 10 años?.
- 7.- ¿Que deberá/ debería ser diferente en el negocio de nuestra organización en los próximos 5 - 10 años?.
- 8.- ¿Cual es la principal base económica de la unidad o departamento (Genera sus propios ingresos) es autosuficiente; es un centro de costos, financiados separadamente; es parte de un centro de costos, al que se asigna un presupuesto, etc.?.
- 9.- ¿Cual debería ser el compromiso económico con la organización global?.
- 10.- ¿Que es exclusivo o distintivo en el trabajo de nuestra unidad o departamento, en comparación con otras unidades o departamentos?.
- 11.- ¿Que temas filosóficos son importantes para nuestra unidad o departamento en relación con:
 - Nuestra imagen, - Liderazgo en la industria/ profesión/ comunidad,
 - Medio ambiente, - Factores políticos,
 - Acción afirmativa, - Estrategias operativas, innovación/ aceptación de riesgos,
 - Estado de la profesión - Programas,
 - Calidad, - Enfoque directivo,
 - Estructura organizativa,
 - Practicas administrativas, etc. ?.
- 12.- Cuales son nuestras consideraciones especiales en relación con:
 - Legisladores/ Constituyentes, - Organización matriz,
 - Alta gerencia, - Clientes/ consumidores/ usuarios,
 - Proveedores, - Organizaciones o unidades a fines,
 - Publico en general, - Otros (Especifique),
 - Empleados (Remuneración, desarrollo y capacitación, oportunidades profesionales, reconocimiento, reclutamiento, conservación, etc.) ?.

ANEXO # 11

DECLARACIÓN DE PAPELES Y MISIONES DE LA EMPRESA PESMANTA C. L.

(Primer borrador con la Dirección)

Constituimos una organización de dedicada a la industrialización de pescados y mariscos, con presentación en conservas en diferentes formatos e ingredientes, proporcionando rentabilidad y autosatisfacción actual y futura a los Directores, Clientes y Colaboradores de Pesmanta, mediante la imagen nacional e internacional soportada en la experiencia e imagen cualitativa de nuestros productos. Junto a la comunidad Manabita contribuir a desarrollar la industria nacional, cumpliendo con los fines económico y social, considerando de manera indispensable la protección del medio ambiente como parte de nuestra cultura profesional competitiva actual y futura.

Para lograr estos postulados Pesmanta cuenta con los siguientes lineamientos:

- Producir conservas del mar de alta calidad, para la comunidad nacional e internacional que básicamente se venderá al por mayor.
- Mantener y fortalecer la imagen de nuestra marca, difusión, estrategias mercadológicas, canales de distribución y calidad de productos.
- Hacer provisiones para que futuras líneas de productos , procesos y actividades sean diseñadas, elaboradas, vendidas y transportadas en forma oportuna.
- Propiciar un medio ambiente propicio para los colaboradores, que estimule y aliente a cada uno de ellos a utilizar todas sus capacidades, con objeto de lograr su autorealización y las metas de la compañía.
- La observación de las normas morales, éticas , de medio ambiente y profesionales.

ANEXO # 12

DECLARACIÓN DE PAPELES Y MISIONES DE LA EMPRESA PESMANTA C. L.

(Primer borrador con los líderes de área)

Pesmanta es una empresa dedicada a la elaboración de productos del mar en conservas para consumo nacional e internacional, que satisfaga a los clientes y consumidores con productos de optima calidad a fin de liderar en base a éstos los mercados. Que así mismo permite satisfacer al personal que labora en la empresa como aporte a la provincia y al país, generando mano de obra, además que su actividad genere utilidades para beneficio general y que promueva su crecimiento, fomentado el mismo maximizando resultados y minimizando costos. El desempeño de todas nuestras actividades será dentro del marco ético, moral, profesional y preservando el medio ambiente.

A fin de fortalecer los enunciados anteriores , Pesmanta Cia. Ltda. enfocara responsablemente:

- Que se mantenga actualizada las políticas, funciones y procedimientos por área.
- Captar nuevos mercados permanentemente en forma agresiva.
- Hacer provisiones para futuras inversiones en el crecimiento de nuestra organización.
- Fomentar la creación de comité ejecutivo que provea la capacitación, evalúe la producción con auto critica.
- Hace inversiones de desarrollo de nuevos productos para generar nichos de mercados o nuevos mercados.
- Introducir como alternativa el mercado nacional en épocas bajas.

ANEXO # 13

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS (I)

Análisis de Productos por su flujo de efectivo

Producto: (A) Atún Lomito en Aceite y/o Natural.

Producto: (B) Atún Rayado en Aceite y/o Natural.

Producto: (C) Harina de pescado.

| | | | | | | |
|---|-------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|--|
| T a s a M A X I M O C r e c M e r c a d o | | ESTRELLA | | NIÑO PROBLEMA | | |
| | | (A) Atún Lomito | | (B) Atún Rayado | | |
| | | Efectivo Generado | US\$ 26,00 | Efectivo Generado | US\$ 14,00 | |
| | | Uso de efectivo | US\$ 21,83 | Uso de efectivo | US\$ 13,55 | |
| | | NETO | US\$ 4,17 | NETO | US\$ 0,45 | |
| | | VACA DE EFECTIVO | | PERRO | | |
| | | | | (C) Harina de Pescado | | |
| | | | | Efectivo Generado | 0 | |
| | | | | Uso de efectivo | - | |
| | | | | NETO | - | |
| | M A X I M O | | M I N I M O | | | |

Dominio en la Participación en el Mercado

CONSIDERACIONES DE MERCADO, PROCESO Y OPORTUNIDADES:

(A) Atún lomito.- Constituye una línea recientemente en operación, desde octubre 1995. Su generación es muy regular y la mayoría de los pescadores ofrecen este genero. Se ha generado con los fondos de ahorro de la línea de Sardina de 1 libra. Es muy apetecida por todos los mercados, basado en la calidad que es garantizada en la experiencia de la empresa en su conjunto por la forma de contratar, seriedad ante proveedores, calidad ante brokers. Esta línea se vera beneficiado con la adquisición de naves para producción propia, que permita tener existencias para producción en temporadas bajas. Tiene que amortizar la inversión calculada en dos años.

(B) Atún Rayado.- Es un producto de bajo precio y de iguales características que el lomito, excepto por que es rayado al envasarse, su margen es muy pequeño. El mercado internacional no lo apetece y es consumido por clases de bajos recursos en Colombia. En el mercado nacional es introducido al mismo precio al consumidor pero con menor precio al vendedor, aprovenchándose de la similares características. Este producto se origina de aprovechar las puntas de los piezas que no alcanzan a enlatare en lomitos, generando un aparente ahorro en función de reducir los desperdicios.

(C) Harina de pescado.- Si bien el precio internacional es atractivo y cíclico, existe consumo nacional para la producción de camarones, lo que ocurre que esta planta es de tecnología muy atrasada que requiere cambios en algunas partes. Actualmente no es rentable producir harina en esta planta, procediéndose a vender los desperdicios a los harineros locales. Esta planta seria adecuado invertirle para crecimiento cuando se cuente con producción propia de las embarcaciones y crecimiento de la producción mensual.

ANEXO # 14

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS (II)

Análisis de Productos por su flujo de efectivo

Producto: (D) Sardina Oval de 1lba. Tomate y/o Agua -Natural.

Producto: (E) Sardina Oval de ½ lba. Tomate y/o Agua -Natural.

Producto: (F) Sardina Tinapa de ½ lba. Tomate y/o Agua -Natural.

| | | | | | | |
|--|----------------------------|---------------------------------------|------------|-----------------------------------|---------------|-----------|
| T a s a X C r e c M e r c a d o | M A X I M O | ESTRELLA | | NIÑO PROBLEMA | | |
| | | (F) Sardina Tinapa ½ Lb. Tom- /Nat | | (E)Sardina Oval ½ lb. Tom./Nat. | | |
| | | Efectivo Generado | US\$ 24,00 | Efectivo Generado | US\$ 22,00 | |
| | | Uso de efectivo | US\$ 21,68 | Uso de efectivo | US\$ 15,49 | |
| | NETO | | US\$ 2,32 | NETO | | US\$ 6,51 |
| | M I N I M O | VACA DE EFECTIVO | | PERRO | | |
| | | (D) Sardina Oval 1Lb. Tom./ Nat | | | | |
| | | Efectivo Generado | US\$ 26,00 | | | |
| | | Uso de efectivo | US\$ 23,60 | | | |
| | NETO | | US\$ 2,40 | | | |
| | | MAXIMO | | | MINIMO | |

Dominio en la Participación en el Mercado

CONSIDERACIONES DE MERCADO, PROCESO Y OPORTUNIDADES:

(D) Sardina Oval 1 Lb. Tom./Nat.- Este es el producto que ha permitido capitalizar la empresa y generar su crecimiento. Por su calidad es acreditado en todos los mercados y se deja un adecuado margen a los brokers que permite mantener una aceptación entre los compradores internacionales. Se ampliara adecuadamente su reporte de beneficios con la inclusión de flota pesquera, negociación con proveedores, negociaciones bancarias, y mantenerse en niveles de contingencia a su precio.

(E) Sardina Oval ½ Lb Tom./Nat.- El consumidor por su alto precio percibe que pierde 50 % de la cantidad de producto por una diferencia de dólares, es poco apetecida, mas bien esta presentación es solicitada para cierto mercado de turismo en zonas costeras.

(F) Sardina Tinapa ½ Lb Tom./Nat.- Es una presentación muy apetecida e identificada generalmente en tomate. Es una presentación de mayor costo unitario que mejoraría con la fase de crecimiento. Su introducción requiere mayor esfuerzo que las tradicional oval.

ANEXO # 15

**DOCUMENTACION SOPORTE DE FUERZAS
COMPETITIVAS, BASES DE COMPETENCIA,
CONCENTRACION DE LA INDUSTRIA, ANALISIS DE LA
MADUREZ, ETC.**

PODER DE CLIENTES

| FACTOR | BAJO | NIVELADO | ALTO |
|--------------------------------------|---|--|---|
| CONCENTRACION DE CLIENTES | | | UNOS CUANTOS CONTROLAN LAS COMPRAS EXISTE UNA CLARA CONCENTRACION DE COMPRADORES |
| CAMBIO DE PROVEEDOR | NO HAY SUSTITUTOS O NO PUEDEN CONSEGUIRSE. ALTO COSTO DE CAMBIO PROVEEDOR UNICO. | | |
| IMPORTANCIA DEL COSTO | | | INTENSA NEGOCIACION DE PRECIOS |
| CALIDAD / DIFERENCIACION | | EXISTE ALGUN GRADO DE DIFERENCIACION LA CALIDAD QUE SE REQUIERE ES ESTANDAR | |
| INTEGRACION Y/ O CONOCIMIENTO | | | LOS MAS IMPORTANTES ESTAN INTEGRADOS AMPLIO CONOCIMIENTO DE PROVEEDORES, COSTOS Y DEMANDAS DE ESTOS CONOCEN INFORMACION DE LA INDUSTRIA |

PODER DE PROVEEDORES

| FACTOR | BAJO | NIVELADO | ALTO |
|--------------------------------------|--|---|---|
| CONCENTRACION DE PROVEEDORES | | | UNOS CUANTOS CONTROLAN EL ABASTO. EXISTE UNA CLARA CONCENTRACION DE PROVEEDORES |
| CAMBIO DE PROVEEDOR | | ALGUNOS SUSTITUTOS O PARCIALMENTE SUSTITUTOS DE LOS INSUMOS PRINCIPALES CAMBIO DE PROVEEDOR CAUSARIA COSTOS MODERADOS | |
| IMPORTANCIA DEL COSTO | PRECIO DEL INSUMO MAS IMPORTANTE PARA EL CLIENTE QUE PARA EL PROVEEDOR | | |
| CALIDAD / DIFERENCIACION | | | PRODUCTO CLARAMENTE DIFERENCIADO. SE REQUIEREN ALTOS ESTANDARES DE CALIDAD |
| INTEGRACION Y /O CONOCIMIENTO | | ALGUNOS INTEGRADOS TOTAL O PARCIALMENTE. CONOCEN EN FORMA GENERAL COSTOS DEMANDA Y PRECIOS DE SUS CLIENTES. PARCIAL CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS. CONOCEN BUEN NUMERO DE CLIENTES | |

AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

| FACTOR | BAJA | MEDIA | ALTA |
|---|---|--|------|
| ECONOMIAS DE ESCALA | | ECONOMIAS DE ESCALA NO SON DETERMINANTES, PERO AYUDAN | |
| DIFEREN. DE PRODUCTO | MARCAS BIEN IDENTIFICADAS LEALTAD DE MARCA | | |
| REQ.DE CAPITAL | | LA INVERSION NO ES UNA LIMITANTE IMPORTANTE | |
| ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION | | DIST.CAMBIARIA DE PRODUCTO SI AUMENTA SU MARGEN SE REQUIERE INVERSION PARA CREAR NUEVO CANAL | |
| DESVENTAJA EN COSTOS | GRAN VENTAJA EN COSTOS ACESO VENTAJOSO A MATERIAS PRIMAS, TECNOLOGIA, ETC. IMPORTANTE CURVA DE EXP.PATENTES | | |
| POLITICA DE GOBIERNO | | EXISTEN REQUISITOS QUE SON CUMPLIBLES | |
| REACCIONES DE COMPETIDORES | | ALGUNOS REACCIONARIAN RECURSOS MEDIOS PARA HACERLE FRENTE. | |

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

| FACTOR | BAJA | MEDIA | ALTA |
|--------------|---------------------------------|---|------|
| RENTABILIDAD | | AFECTAN EN BAJA ESCALA LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA. | |
| SUSTITUCION | ES MINIMA NO HA SIDO UN PELIGRO | | |
| VENTAJAS | | OFRECEN VENTAJAS Y TIENEN DESVENTAJAS CON RELACION A LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA. | |

PODER DE LA FUERZA LABORAL

| FACTOR | BAJA | MEDIA | ALTA |
|--|------|--|------|
| NATURALEZA DE LA ORGANIZACION SINDICAL | | SINDICATOS CON LIGAS A ORGANIZACIONES. CONFLICTOS OCASIONALES. PETICIONES RAZONABLES. SIMILARES AL PROMEDIO. | |
| REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA | | OFERTA Y DEMANDA EQUILIBRADAS REQUIEREN DE CONOCIMIENTO FACILMENTE IMPARTIDOS. EQUILIBRADO CAPITAL Y MANO DE OBRA. | |

RIVALIDAD

| FACTOR | BAJA | MEDIA | ALTA |
|--|------|---|--|
| CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA | | CRECE EN FORMA SIMILAR AL PIB (ENTRE 0.7 Y 2 VECES) LA OFERTA Y LA DEMANDA TIENDEN A BALANCEARSE | |
| COMPETIDORES DIVERSOS | | COMPETIDORES CON ORIGENES DISTINTOS PERO OBJETIVOS PARECIDOS | |
| DIFERENCIACION DE PRODUCTOS | | | NO SE PERCIBE DIFERENCIA SOLO SE DECIDE A BASE DE PRECIO |
| NUMERO DE COMPETIDORES Y EQUILIBRIO ENTRE ELLOS. | | GRUPOS INTERNOS CON ACUERDOS. MEDIANO DE COMPETIDORES. | |
| INCREMENTO DE CAPACIDAD | | PEQUEÑOS EXCEDENTES DE CAPACIDAD QUE PRONTO SON CUBIERTOS | |
| COSTOS FIJOS O DE ALMACENAJE | | RELEVANTES PERO NO SON LOS MAS IMPORTANTES | |
| BARRERAS DE SALIDA | | BARRERAS MEDIAS, ES COSTOSO PERO MANEJABLE SALIRSE O EXPORTAR. | |

BASES DE COMPETENCIA

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| FUERZA DE VENTAS | | |
| PROMOCIONES | IMPULSO COMERCIAL QUE SE LE DA A UN PRODUCTO O SERVICIO EN FORMA TEMPORAL Y SELECTIVA PARA MANTENER O INCREMENTAR SU PARTICIPACION EN EL MERCADO | REGALO DE MUESTRAS DEL PRODUCTO DESCUENTOS POR PAQUETE |
| CANALES DE DISTRIBUCION | | |
| PUBLICIDAD | | |

| | | |
|---|---|-------------------------------|
| <p>SERVICIO/ATTN.AL CLIENTE</p> | <p>ATENCION DE PEDIDO</p> | |
| <p>LOCALIZACION PUNTOS VENTA</p> | | |
| <p>PRECIO</p> | <p>EL PRECIO DICTA LA VENTA DEL PRODUCTO OTORGANDO VENTAJAS AL MAS BARATO</p> | <p>SENSIBILIDAD A CAMBIOS</p> |
| <p>DISEÑO O AMPLITUD LINEA</p> | <p>NO HAY, SOLO ESTANDAR</p> | |
| <p>IMAGEN, MARCA CALIDAD</p> | <p>CUANDO LA IMAGEN/CALIDAD PERCIBIDA POR EL CONSUMIDOR DA UNA VENTAJA COMPETITIVA. EXISTE LEALTAD DE MARCA</p> | <p>IMAGEN ESTABLECIDA</p> |

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| ABASTECIMIENTO DE MATERIALES | CUANDO LAS MATERIAS PRIMA SON ESCASAS Y EL CLIENTE DA PREFERENCIA AL QUE LAS GARANTIZA. | |
| PRODUCTIVIDAD MANO DE OBRA | VENTAJAS COMPETITIVAS QUE SE OBTIENEN CON MAYOR PRODUCTIVIDAD. LOS CLIENTES LA EVALUAN AL MOMENTO DE SELECCIONAR PROVEEDOR | - CAPACIDAD DE MANO DE OBRA |
| EXPERIENCIA EC.DE ESCALA | CUANDO LAS DIFERENCIAS EN LA ESTRUCTURA DE COSTOS DA VENTAJAS | - LOCALIZACION DE PLANTA - INTEGRACION |
| TECNOLOGIA | VENTAJA QUE OTORGA EL CONTAR CON TECNOLOGIA SUPERIOR. | - TECNOLOGIA DE PROCESOS - TECNOLOGIA ADMINISTRATIVA |
| RELACIONES | RELACIONES O CONTACTOS CON INDUSTRIA COMERCIO, GOBIERNO, ETC. EN UN GRADO SUPERIOR | - CALIDAD DE LOS MISMOS |
| PROTECCION GUBERNAMENTAL | NINGUNA | |
| ORGANIZACION | VENTAJAS DE MERCADO | |
| EXCLUSIVIDAD TERRITORIAL | DERECHO DE OPERAR EN UNA ZONA VETADA PARA LA COMPETENCIA. | |
| FINANCIAMIENTO | NO HAY | |

CLASIFICACION DE POSICION COMPETITIVA

| POSICION | DESCRIPCION | CARACTERISTICAS | EJEMPLOS |
|------------|--|-----------------|----------|
| DOMINANTE | | | |
| FUERTE | | | |
| FAVORABLE | LA MAYORIA DE NEGOCIOS SE ENCUENTRA EN ESTA POSICION. NORMALMENTE CONTROLA UN SEGMENTO | | |
| SOSTENIBLE | | | |
| DEBIL | | | |

CONCENTRACION DE LA INDUSTRIA

| INDUSTRIA FACTOR | CONCENTRADA | FRAGMENTADA |
|------------------------|---|-------------|
| BARRERAS DE ENTRADA | MUCHAS | |
| ECONOMIAS DE ESCALA | SON IMPORTANTES | |
| CURVA DE EXPERIENCIA | TECNOLOGIA Y/O "KNOW HOW" SON IMPORTANTES | |
| COSTOS DE TRANSPORTE | ECONOMIAS DE ESCALA, SON MAYORES QUE LOS COSTOS DE TRANSPORTE | |
| DIFERENCIACION PRODUCT | BAJA, PRODUCTO GENERICO | |
| VENTAJAS EN COMPRAS | | NO HAY |
| NECESIDADES MERCADO | CONOCIDAS Y ESTANDAR | |
| TIPO DE ADMINISTRACION | PROFESIONAL | FAMILIAR |
| REGULACION GUBERNAMEN. | LIMITADA PARTICIPACION | |
| NUMERO PARTICIPANTES | | MUCHOS |

GUIA DE MADUREZ

| FACTORES | EMBRIONICA | CRECIMIENTO | MADUREZ | ENVEJECIMIENTO |
|----------------------------------|------------|--|---|----------------|
| TASA DE CRECIMIENTO | | CRECIMIENTO CONSISTENTE ENTRE 1.5 Y 3 VECES EL PIB | | |
| POTENCIAL DE LA INDUSTRIA | | LA DEMANDA SE DUPLICA EN 5 AÑOS. | | |
| No.PARTICIPANTES | | CONTINUA CRECIENDO A TASAS DECRECIENTES | | |
| LINEA DE PRODUCTOS | | | LINEAS BASICAS SIN CAMBIO, ALGUNA EXTENSION DE LINEAS Y AJUSTES EN PRESENTACIONES | |
| DISTRIBUCION DE LA PARTICIPACION | | | EMPRESAS CON PARTICIPACIONES BIEN ESTABLECIDAS, PODRIA EXISTIR CAMBIO DE PARTICIPACION HASTA 5 PUNTOS | |
| OPORTUNIDAD DE PENETRAR MERCADO | | LAS OPORTUNIDADES SON CLARAS, FACIL DE ENTRAR | | |
| LEALTAD DE LA CLIENTELA | | ALGUNA, COMPETIDORES SON MUY AGRESIVOS | | |
| ENFOQUE DE LA TECNOLOGIA | | | REFINAMIENTO DE PROCESO. EFICIENCIA DE METODOS Y FUNCIONES. | |

CARACTERISTICAS DE LAS ETAPAS DE MADUREZ

| FACTORES | EMBRIONICA | CRECIMIENTO | MADUREZ | ENVEJECIMIENTO |
|-------------------|------------|--------------|----------------------|----------------|
| DEMANDA | | INSATISFECHA | | |
| PRECIOS | | | COMPETITIVOS | |
| TECNOLOGIA | | | SE OPTIMIZA | |
| FUNCION CLAVE | | | PRODUCCION Y MERCADO | |
| FLUJO | | DEMANDANTE | | |
| RIESGO | | ALTO | | |
| PARTICIPANTES | | | ESTABLE | |
| CALIDAD | | | ALTA- EXCELENTE | |
| PARTICIPACIONES | | CAMBIANTES | | |
| L.DE PRODUCTOS | | | ESTANDARIZADAS | |
| VOL.DE PRODUCCION | | MEDIOS | | |

LINEAMIENTOS Y COMPORTAMIENTO ESPERADO SEGUN POSICIONAMIENTO

| | EMBRIONICA | CRECIMIENTO | MADUREZ | ENVEJECIMIENTO |
|-------------------|-------------------|---|--|-----------------------|
| DOMINANTE | | | | |
| FUERTE | | | | |
| FAVORABLE | | ESFUERZO SELEC.PART. INV.SELECT. MEJORAR RENTABILIDAD MARGI- NAL PIDE PRESTADO | BUSCA NICHOS REINV.MIN.O SELEC- TIVA.RENTABILIDAD MODERADA GEN. FLUJO POSITIVA | |
| SOSTENIBLE | | | | |
| DEBIL | | | | |

BIBLIOGRAFÍA.-

- Morrissey, George, Método Total de Administración por Objetivos y Resultados, 1980 IBI, Inc.USA.
- Hermida, Jorge, "La Estrategia Competitiva"
- Day, George, Diagnóstico del Portafolio de Productos
- Porter , Michael, Estrategia Competitiva, 1980
- Pasmanta, Memoria 1996
- Banco Central del Ecuador, Boletín Cuentas Nacionales del Ecuador, # 17, 1994
- Subdirección de Recursos Pesqueros, Boletín Estadístico.
- Pasmanta, Estadístico y Presupuesto 1996, 1997, 1998.