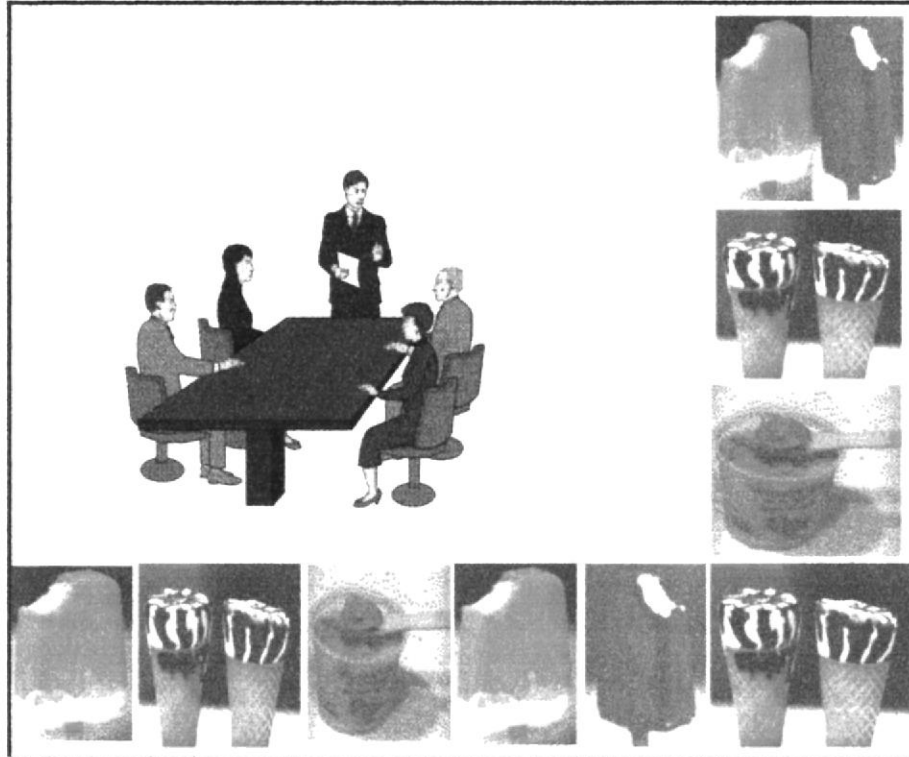


MAESTRÍA EJECUTIVA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA



T
658.4012
A473



Planeación Estratégica
Helados Turrón



D-16740

Grupo de Trabajo:

- Lcda. Ruth Alvarez de Estrella**
- Lcda. Ana Cox de Novoa**
- Ing. Javier Kronfle Manzur**
- Ing. Gustavo Molina Flores**

Octubre 1996

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. ANÁLISIS EXTERNO DE LA INDUSTRIA	7
2.1 INDUSTRIA DEL HELADO EN EL ECUADOR	7
2.2 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE PORTER	10
2.2.1 AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS	10
2.2.1.1 Barreras de entrada	10
2.2.1.2 Barreras de salida	10
2.2.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS	11
2.2.3 PODER DE PROVEEDORES	11
2.2.4 PODER DE COMPRADORES	11
2.2.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	11
2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	12
2.3.1 ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN DE LA DEMANDA	12
2.3.2 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD	13
2.3.2.1 Análisis de Rivalidad	13
2.3.2.2 Amenaza de nuevos ingresos	14
2.3.2.3 Presión de productos sustitutos	15
2.3.2.4 Poder de los clientes	15
2.3.2.5 Poder de los proveedores	15
2.3.2.6 Poder de la fuerza laboral	16
2.3.3 ANÁLISIS DE MADUREZ	16
3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	17
3.1 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA	17
3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	18
3.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	18
3.3 LÍNEAS DE PRODUCTOS DE HELADOS TURRÓN	18
3.3.1 HELADO BATIDO	18
3.3.2 HELADO DE PALETERÍA	19
3.3.3 YOGURT	19
3.4 CAPACIDAD INSTALADA	19
3.4.1 ALMACENAMIENTO, ESTERILIZADORES, HOMOGENEIZADORES Y PASTEURIZADORES	20
3.4.2 EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN	20
3.4.3 MAQUINARIA PARA EL HELADO DE PALETERÍA	20
3.4.4 MAQUINARIA PARA EL HELADO BATIDO	21
3.4.5 MAQUINARIA PARA EL YOGURT	21
3.5 DISTRIBUCIÓN	21
3.5.1 GUAYAQUIL	21
3.5.2 OTRAS CIUDADES	22
3.6 MERCADEO	22
3.7 TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	23
3.8 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	24
3.8.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DEL BCG	24



3.8.2 COMPARATIVO CON LA INDUSTRIA	25
3.8.3 CLASIFICACIÓN DE POSICIÓN COMPETITIVA	25
3.8.4 LINEAMIENTOS Y COMPORTAMIENTO ESPERADO SEGÚN POSICIONAMIENTO	26
3.8.5 POSICIÓN COMPETITIVA VS. ATRACTIVIDAD	26
3.8.6 POSICIÓN COMPETITIVA VS. MADUREZ	27
3.8.7 FODA	27
3.8.8 FACTORES CRÍTICOS ÉXITO	28

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO **29**

4.1 VISIÓN	29
4.2 MISIÓN	29
4.3 VALORES	29
4.4 RECURSOS	29

5. ESTUDIO DEL MERCADO **30**

5.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	30
5.2 SEGMENTOS DEL MERCADO	33
5.3 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	33
5.3.1 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO	33
5.3.2 VENTAJAS QUE TIENE EL PRODUCTO	34
5.3.3 CICLO DE VIDA	34
5.3.3.1 Etapa de Desarrollo	34
5.3.3.2 Etapa de Introducción	35
5.3.3.3 Etapa de crecimiento	35
5.3.3.4 Etapa de Madurez	35
5.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	35
5.4.1 COMPETENCIA DE INDUSTRIA	36
5.4.2 COMPETENCIA DE CATEGORÍA	36
5.4.3 COMPETENCIA DE MARCA	36
5.4.4 COMPETENCIA DIFERENCIADA (DIRECTA)	36
5.4.5 COMPETENCIA NO DIFERENCIADA	37
5.4.5.1 Sondeo exploratorio	37
5.5 OFERTA	39
5.6 DEMANDA	40
5.6.1 TIPOS DE DEMANDA	40
5.7 MAPA DE PERCEPCIONES	41
5.7.1 DEFINIR MUESTRA	41
5.7.1.1 Definición de la población	41
5.7.1.2 Componentes de la definición	42
5.7.1.3 Definir la estructura o marco	42
5.7.1.4 Determinar el tamaño de la muestra	42
5.7.1.5 Mapeo por sondeo	43
5.7.1.5.1 Atributos (Jerarquizados para el mapa mercadológico)	43
5.7.1.5.2 Cuestionario	43
5.7.1.5.3 Tabulación del Cuestionario	44
5.7.1.5.4 Mapeo de Percepciones	46

6. IMPULSOS ESTRATÉGICOS	47
6.1 COSTOS	48
6.2 DIFERENCIACIÓN	48
7. DEFINICIÓN Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	49
7.1 ESTRATEGIAS DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	49
7.1.1 DESARROLLO DE TAREAS GERENCIALES	49
7.1.2 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	50
7.2 ESTRATEGIAS DE TECNOLOGÍA	51
7.2.1 ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA	51
7.3 ESTRATEGIAS DE MERCADO	52
7.3.1 AUMENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	52
7.3.2 FRANQUICIAR MARCAS MÁS CONOCIDAS DE CHOCOLATES	53
7.4 ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN	54
7.4.1 AUMENTAR CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	54
7.4.2 RELACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y EL FODA	55
8. PLANEACIÓN TECNOLÓGICA	56
8.1 REQUISITOS PARA LA SISTEMATIZACIÓN	57
8.2 PLAN INFORMÁTICO	58
8.2.1 FASE 1 - PREPARATORIA	58
8.2.2 FASE 2 - RELEVAMIENTO	58
8.2.3 FASE 3 - ADQUISICIÓN E INSTALACIÓN DE EQUIPOS	59
8.2.4 FASE 4 - PRUEBAS	59
8.2.5 FASE 5 - IMPLANTACIÓN	59
8.3 FASE 1 - PREPARATORIA	60
8.3.1 DEFINICIONES ALTA GERENCIA	60
8.3.2 ESTRUCTURACIÓN DE TALLERES ALTA GERENCIA	60
8.4 FASE 2 - RELEVAMIENTO	60
8.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL NEGOCIO	60
8.4.1.1 Proceso de Producción	60
8.4.1.2 Proceso de Distribución	63
8.4.1.3 Proceso de Compras	63
8.4.1.4 Proceso de Mercadeo	66
8.4.1.5 Proceso del Departamento Técnico	66
8.4.1.6 Proceso de contabilidad	66
8.4.1.7 Tecnología Informática	67
8.4.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INF. POR ÁREAS Y UNIDADES DE NEGOCIOS	67
8.4.2.1 Departamento de Producción	67
8.4.2.2 Departamento de Distribución	67
8.4.2.3 Departamento de Compras	68
8.4.2.4 Departamento Técnico	68
8.4.2.5 Departamento de Mercadeo	69
8.4.2.6 Departamento de Contabilidad	69
8.4.3 SELECCIONAR ÁREAS DE APLICACIÓN Y COMPONENTES DEL SISTEMA	69
8.4.3.1 Areas de aplicación	69
8.4.3.2 Componentes del Sistema	70
8.4.3.2.1 Departamento de Producción	70

8.4.3.2.2 Departamento de Distribución	70
8.4.3.2.3 Departamento de Compras	71
8.4.3.2.4 Departamento Técnico	71
8.4.3.2.5 Departamento de Contabilidad	72
8.4.4 ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS DE SOLUCIÓN Y FACTIBILIDAD	72
8.4.4.1 Adquisición de un Sistema integrado	73
8.4.4.2 Desarrollo propio	74
8.4.4.3 Outsourcing	74
8.4.5 EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS	76
8.4.5.1 Módulos por unidades de negocio	77
8.4.6 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE SBT	77
8.5 FASE 3 - ADQUISICIÓN E INSTALACIÓN DE EQUIPOS	79
8.5.1 COMUNICACIONES	79
8.5.2 HARDWARE	80
8.5.3 SOFTWARE	81
8.6 FASE 4 - PRUEBAS	81
8.7 FASE 5 - IMPLANTACIÓN	81
8.8 CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y RECURSOS	81
8.9 PLAN VERSUS COSTOS	85
8.10 APOYO DEL PLAN INFORMÁTICO A LAS ESTRATEGIAS	86

9. BIBLIOGRAFÍA

1 ■ Introducción

El trabajo que presentamos a continuación es tomado de una empresa típica ecuatoriana, tanto por su administración familiar, como por su tamaño y posición en el mercado.

Esta es una empresa que pertenece a un mercado que elabora y distribuye productos masivos, como son los helados que se expenden en carritos y triciclos ambulantes. Sus clientes provienen de todos los niveles socioeconómicos por lo que existe una diversidad en la forma de presentación del producto.

Hemos escogido esta compañía porque estamos conscientes, que si aplicamos técnicas de mercadotecnia correctas, esta empresa surgirá y se colocará en un sitio competitivo, en caso contrario, se corre el riesgo de perder imagen, ceder posiciones en la participación de mercado, perder la oportunidad de expandir el negocio y consiguientemente, dejar de percibir grandes utilidades que actualmente no se aprovechan por no atacar eficientemente el mercado.

También conocemos, que aplicar el cambio es relativamente difícil, cuando la toma de decisiones y la administración han estado centralizadas en la "cabeza de la organización" y que un cambio afecta a todos los niveles de la organización.

Dejar los viejos paradigmas para enfrentar el reto de ser una empresa competitiva, es uno de los principales problemas que enfrenta sobre todo para su expansión, ya que físicamente se reconoce que no se podría manejar de la misma manera, una empresa de mayor tamaño productivo y que cubra mayor porcentaje de participación en el mercado.

La evaluación de la empresa, comprende desde sus inicios hasta su situación actual, su crecimiento, las ventajas que tuvieron en su momento y las que aún mantienen, y las teorías de mercadotecnia que están siendo aplicadas y las recomendaciones que podemos hacer para desarrollar técnicas modernas de mercadotecnia para garantizar su presencia en el mercado.

2 ■ Análisis externo de la industria

2.1 Industria del Helado en el Ecuador

La Industria del Helado en el Ecuador se ha venido tecnificando desde hace muchísimos años, desde la elaboración artesanal hasta el uso de maquinaria muy sofisticada.

Cuantificar cada uno de los sectores de la competencia se torna muy complicado por lo que el presente estudio se concentrará únicamente en la empresas industrializadas.

Esta industria se inició hace aproximadamente 45 años, con la empresa Helados "Oso Polar", la misma que pertenecía a inversionistas chilenos, fue posteriormente vendida a la familia Kronfle, cuya descendencia la ha venido manejando hasta la actualidad. Hace aproximadamente 38 años, uno de los hermanos Kronfle inició la empresa Helados Pingüino, y posteriormente hace 26 años otra persona de la familia Kronfle creó la empresa Helados Turrón. Adicionalmente, fuera de este contexto familiar se han ido creando otras empresas industrializadas de helados, las mismas que tienen una pequeña participación del mercado como lo veremos más adelante.

En el Ecuador, la industria del helado se comporta como un *oligopolio*, ya que las principales fábricas que producen todas las variedades de helado (tanto helado batido como paletería), a más de pertenecer a familiares, llevan políticas de precios conjuntamente (las subidas de precios son planificadas en grupo, al igual que el precio de venta al público y la fecha en que se harán efectivas).

A continuación exponemos todos los factores que inciden en esta industria:

- Líneas de productos
- Variedad de productos
- Clientes
- Carritos y triciclos
- Pilas

Costos
Competencia

Líneas de Productos

Las líneas de productos que se elaboran en esta Industria son:
Helados de paletería
Helados batidos
Yogurt

Variedad de productos

Los helados y el yogurt que se elaboran son de distintos sabores y tienen variedad de presentaciones:

Helados de paletería

Sabores:	Tamarindo	Limón	Mandarina
	Leche	Chocolate	
	Fresa	Manzana	
	Uva	Naranja	

Variedades: Empastados, gemelos, crema sicles y crema-choc

Helados batidos

Sabores:	Ron pasas	Chocolate	Coco
	Vainilla	Frutilla	Mora

Variedades: Vasito, ½ litro, litro, copas y conos

Yogurt

Sabores:	Frutilla	Mora
	Durazno	

Variedades: vasos

Clientes

Los productos que se elaboran en esta industria están dirigidos a consumidores de todas las edades y estratos sociales económicos, aunque tienen su mayor consumo en la población infantil y joven de las áreas urbanas.

Las fábricas comercializan sus productos terminados directamente a *distribuidores*, quienes son los mayoristas que tienen a su cuidado los carritos de expendio o "triciclos". Estos a su vez son los que hacen las entregas directas a los vendedores de carritos, y tienen bajo su responsabilidad el control de los mismos.

Los vendedores de triciclos adquieren el triciclo del distribuidor, bajo ciertas garantías, y cada vez que adquiere los productos, el distribuidor le entrega "pilas" para que los productos se mantengan refrigerados.

Las pilas

Son recipientes alargados de forma triangular de aproximadamente 1 galón, que contienen en su interior un eutéctico que se congela a temperaturas inferiores a -20°C , y su calor latente de congelación (esto es la cantidad de energía o calor que absorbe al pasar de sólido a líquido), es bastante grande. De esta forma se logra, que manteniendo 5 de estos recipientes dentro de una carretilla o triciclo, en un periodo de aproximadamente 8 horas en el que las pilas pasan de sólido a líquido, absorben gran cantidad de calor manteniendo el helado a temperaturas bajo 0.

Carritos y triciclos

Todos los vehículos de expendio (carretillas y triciclos), y los cajones que estos llevan, que son aislados térmicamente con poliuretano inyectado, son de propiedad de las fábricas, así como las pilas.

Costos

Los principales costos del producto son: Costo de materias primas (leche, esencias y colorantes), Costos de fabricación (Sistemas poderosos de congelación), Costos de mantenimiento y distribución (debido a las bajas temperaturas requeridas en grandes espacios frigoríficos, tanto para mantener el producto como para congelar las pilas de los vendedores en carritos de expendio). Otros costos aunque no tan significativos lo representan las manos de obra y gastos administrativos y financieros.

Competencia

No existe una competencia perfecta, porque como ya se detalló anteriormente, la industria es un *oligopolio*. Los pequeños competidores artesanales no representan una fuente competencia para los grandes industriales, pues su participación en el mercado no les permite entrar en un ataque frontal contra ellas.

Mercado

Son productos que manifiestan una demanda sostenida y creciente, cuyo aumento se debe no solamente al crecimiento poblacional, sino que fundamentalmente está apoyado en la constante búsqueda de nuevos productos y actualización de sabores.

2.2 Modelo de competitividad de Porter



2.2.1 Amenazas de nuevos ingresos

2.2.1.1 Barreras de entrada

Economías de escala.- Este tipo de negocio requiere definitivamente trabajar con economías de escala, debido a que por los grandes volúmenes producidos por máquinas altamente modernas y automáticas la única forma de poder competir es montando una planta que opere en igual forma con economías de escala y máquinas muy modernas. Esto a su vez nos lleva a la siguiente barrera de entrada que es Requerimiento de capital.

Requerimiento de capital.- El capital que se necesita para montar una empresa de este tipo es bastante significativo, no solo por la adquisición de la maquinaria muy moderna sino también por los costos de los equipos de refrigeración tanto para operar las máquinas de producción como para congelar las pilas y mantener el helado en grandes frigoríficos. Además hay grandes costos de inversión en los vehículos de expendio (carretillas y triciclos) que junto con sus pilas son propiedad de las fábricas.

Acceso a los canales de distribución.- Esto es una gran barrera de entrada debido a que es necesario poseer una compleja infraestructura de distribución propia, que incluye cámaras frigoríficas, congeladores, vehículos y pilas; y esto implica a su vez un gran costo de mantenimiento de todos los elementos mencionados.

2.2.1.2 Barreras de salida

Activos especializados.- Las maquinarias para la fabricación de los diferentes productos que se realizan en la industria son altamente especializadas, por lo que todos estos activos ya instalados forman una fuerte barrera de salida.

2.2.2 Productos sustitutos

Entre los productos sustitutos podemos encontrar los granizados, sodas, bolos, helados caseros, y todo tipo de refrescos populares.

2.2.3 Poder de Proveedores

En realidad no existe mayor poder en los proveedores ya que se cuenta con varios que abastecen las mismas materias primas, al contrario se recibe grandes descuentos por compras grandes.

2.2.4 Poder de Compradores

El poder que ostentan los compradores (público en general), se debe a que no existe mayor diferenciación ni en el producto, ni en el precio, por lo tanto ellos pueden elegir libremente su consumo. Sin embargo, esto se ve condicionado a la existencia de más puntos de venta, y a mayor cantidad de vehículos de expendio.

2.2.5 Rivalidad entre Competidores

Las empresas Pingüino y Oso Polar son los principales competidores ya que fabrican los mismos productos que la empresa Helados Turrón, en presentaciones similares y canales de distribución del mismo genero, esto es carretillas y triciclos ambulantes. Sin embargo, se ha llegado a un acuerdo entre las tres principales fábricas para la fijación de precios y de esta manera evitar el caer en una política de precios que desgaste a las tres empresas.

2.3 Análisis de la industria

2.3.1 Análisis de Concentración de la Demanda

FACTORES	Baja	Media	Alta	JUSTIFICACIÓN
Barreras de entrada			X	Se necesita grandes inversiones de capital. Costos fijos muy altos. Grandes costos de almacenamiento.
Economías de escala			X	Es necesario la producción en gran escala para reducir costos y llegar a un margen de utilidad aceptable.
Curvas de experiencia		X		Profesionales con experiencia en tecnología de alimentos y en procesos de pasteurización
Costos de transporte			X	Costos altos de transporte que incluyen espacios frigoríficos con temperaturas bajo 0
Diferenciación de producto		X		No existen diferencias significativas
Ventajas en compras			X	El costo es menor en altos volúmenes.
Necesidades del mercado			X	Las necesidades del mercado son conocidas
Tipo de administración		X		La Administración es familiar en la industria del Helado en el Ecuador, en los 3 principales competidores. Sin embargo, exige de tecnología, preparación y experiencia que han sido adquiridas por cada uno de ellos.
Regulación gubernamental		X		Si bien no limita la participación existen muchas regulaciones y controles, por ser empresa de alimentos
Número de participantes			X	Pocos participantes
RESUMEN			X	La participación del mercado es CONCENTRADA.

2.3.2 Análisis de Atractividad

FACTOR	BAJA			MEDIA			ALTA			COMENTARIOS
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Rivalidad							X			Pingüino y Turrón abarca el 82% del mercado y no son agresivos
Amenaza de nuevos ingresos							X			Es difícil que se incrementen los participantes
Presión de productos sustitutos				X						Existen refrescos sustitutos, pero no representan una amenaza de sustitución definitiva.
Poder de Clientes				X						Diversos y dispersos
Poder de los proveedores							X			Varios proveedores y de fácil sustitución
Poder de la fuerza laboral							X			No existen asociaciones gremiales en esta industria.
Resumen							X			Presenta una Atractividad alta

A continuación detallamos cada uno de los factores que influyen para que la Atractividad de la Industria sea alta.

2.3.2.1 Análisis de Rivalidad

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
Crecimiento de la industria	La demanda supera la oferta		
Competidores diversos	Competidores semejantes con objetivos y estrategias orientados a rentabilidad		
Diferenciación de producto	No se percibe mucha diferencia pero tiene influencia en cierto grado más el servicio que el precio		
Número de competidores y equilibrio entre ellos	Industria con pocos competidores y además existen ciertos acuerdos entre ellos, como políticas de precios y de distribución.		
Incrementos de capacidad	Crecimiento de la industria es en forma aproximadamente uniforme		
Costos fijos o de almacenaje	Muy altos, debido al alto costo de la energía usada en mantener temperaturas muy bajas en los frigoríficos		
Barreras de salida	Si bien no es posible retirarse con facilidad de la industria, puede aprovecharse su gran infraestructura frigorífica para almacenaje y comercialización de otros productos tales como: carnes, mariscos, etc.		

El factor *Rivalidad*, nos demuestra que al ser relativamente baja y por ser la Rivalidad contraria a la Atractividad, ésta tiende a ser Alta 1.

2.3.2.2 Amenaza de nuevos ingresos

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
Economías de escala	En esta industria es necesario entrar con grandes volúmenes, para justificar una inversión muy significativa en infraestructura de producción y almacenamiento		
Diferenciación de producto	Existen diferencias en las marcas, pero no muy significativas. La lealtad no es alta. Se le compra al vehículo más cercano disponible.		
Requerimientos de capital	La inversión de capital es bastante fuerte. La Infraestructura costosa.		
Acceso a canales de distribución	Difícil acceso a canales de distribución. Para crear nuevos canales se necesitan muchos vehículos con sus respectivas pilas y cajas térmicas.		
Desventaja en costos	Es importante la curva de experiencia, know how.		
Política de gobierno	Existen requisitos que son cumplibles (registro sanitarios, permisos, patentes, etc.)		
Reacciones de competidores	Competidores unidos en muchas políticas. Están atrincherados y tienen recursos para no permitir nuevos entrantes.		

La *Atractividad* de la industria es Alta 1, debido a que es difícil que se incrementen nuevos participantes, por las grandes barreras que se presentan.

2.3.2.3 Presión de productos sustitutos

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
Rentabilidad		Afectan a la industria los productos sustitutos, como colas, jugos, bolos y refrescos	
Sustitución		Mantienen presiones, aunque no son amenaza de sustitución definitiva.	
Ventajas	Sustitutos no ofrecen ventajas sobre productos de esta industria.		

La *Presión de productos sustitutos* es media lo que hace que la industria tenga Atractividad media-alta.

2.3.2.4 Poder de los clientes

FACTOR	BAJO	NIVELADO	ALTO
Concentración de clientes	de Muchos fragmentados y compran volúmenes pequeños		
Cambio de proveedor		Cambio de proveedores causaría costos moderados	
Importancia del costo		No es insumo de primera necesidad, pero se ha observado que al subir los precios, las ventas se deprimen aproximadamente por 45 días.	
Calidad / diferenciación		La calidad requerida es estándar. Cierta grado de diferenciación.	
Integración y/o conocimiento	conoci- Diversos y dispersos		

Hay un poder nivelado de los clientes ya que son diversos y dispersos y eso da una Atractividad media-alta.

2.3.2.5 Poder de los proveedores

FACTOR	BAJO	NIVELADO	ALTO
Concentración de proveedores	Son muchos proveedores y no están integrados		
Cambio de proveedor		Cambio de proveedores causaría costos moderados	
Importancia del costo	En el costo del producto no es tan significativo el costo de los insumos.		
Calidad / diferenciación		Existe algún grado de diferenciación. Calidad que se requiere es estándar.	
Integración y/o conocimiento	conoci- No existe ningún integrado. No conocen los costos de sus clientes.		

Hay un poder bajo de los proveedores lo que permite una Atractividad Alta

2.3.2.6 Poder de la fuerza laboral

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
Naturaleza de la organización sindical	No se conocen de problemas sindicales, ni asociaciones gremiales		
Requerimientos de mano de obra	No se requiere de especialización, se requiere de conocimientos que son fácilmente impartidos, pero además cabe destacar que es abundante.		

No hay poder de la fuerza laboral en esta Industria por lo que la Atractividad es Alta.

2.3.3 Análisis de Madurez

Factores	Embrónica			Crecimiento			Madurez			Envejecimiento		
	INI	EMB	FIN	INI	CRE	FIN	INI	MAD	FIN	INI	ENV	FIN
Tasa de crecimiento				X								
Potencial de la industria						X						
Número de participantes									X			
Línea de productos						X						
Participación del mercado								X				
Oportunidad de penetrar el mercado								X				
Lealtad de la clientela			X									
Enfoque de tecnología								X				
RESUMEN						X						

Resumen del Análisis de Madurez

- ◇ **Tasa de crecimiento.-** La tasa de crecimiento fue de alrededor de un 5 % en 1995, mientras el sector financiero creció en el 2%.
- ◇ **Potencial de la industria.-** Dado a que siguen saliendo nuevos productos en otros países, se espera adoptar nuevas presentaciones y lanzar nuevos productos en los siguientes dos años.
- ◇ **Número de participantes.-** No se espera mayor variación en los participantes.
- ◇ **Línea de productos.-** Tienden a la estandarización y homogeneización del servicio, pese a perspectivas de nuevas presentaciones.
- ◇ **Participación del mercado.-** No se esperan cambios en el corto plazo
- ◇ **Facilidad de entrar.-** Altas barreras de entrada, limitan una entrada masiva de competidores.
- ◇ **Lealtad de la clientela.-** No existe ya que hay varias alternativas
- ◇ **Tecnología.-** Hasta el momento lo último en tecnología ha sido adquirido por las tres más grandes plantas en el proceso de producción. No se esperan cambios en los siguientes 12 meses.
- ◇ **Resumen.-** La industria está en **Crecimiento Final**.

3 ■ Análisis interno de la empresa

3.1 Breve historia de la empresa

A principios de la década de los 70, en 1971 nace la empresa Helados Turrón S.A. como empresa de Administración típicamente familiar.

Existían en ese entonces como competencia las empresas Helados Pingüino y Helados Oso Polar.

Vale mencionar que estas dos empresas vendían productos hervidos y no homogeneizados. Al entrar Turrón en el mercado lo hizo con una ventaja competitiva que era ofrecer el primer producto pasteurizado y homogeneizado del mercado. Al poco tiempo se vieron forzadas las otras fábricas a incluir en su proceso, la pasteurización y homogeneización, y desde ese momento se convirtieron en "factores higiénicos" y no en ventaja competitiva.

Las dos líneas de productos principales de esta empresa son Helados Batidos y Helados de Paletería.

3.2 Situación actual de la empresa

3.2.1 Estructura organizacional de la empresa



La empresa tiene 24 empleados, de los cuales 15 son empleados eventuales y 9 son empleados fijos. Los empleados eventuales son renovados cada tres meses para evitar el riesgo de Sindicatos, debido a que en las leyes laborales ecuatorianas se faculta la creación de sindicatos con un mínimo de 15 empleados y los sindicatos tienen un poder tal que pueden paralizar la empresa en el momento que ellos convengan.

Por tratarse de una empresa familiar todas las decisiones son tomadas por el Presidente y en su ausencia por el Gerente (hijo del Presidente). No existen mandos medios en ninguno de los departamentos antes indicados..

3.3 Líneas de Productos de Helados Turrón

3.3.1 Helado Batido

Dentro de esta línea de productos hay diferentes presentaciones: Vasos, Conos, Copas, Litros, medios litros y sánduches. El proceso de fabricación de esta línea de productos se inició con máquinas batidoras tradicionales, modernas para su época, pero con el tiempo la evolución de la tecnología puso a la disposición, el sistema de batidora continua que fue adoptado por la empresa y que consiste en dos máquinas muy modernas que aceleran el proceso de producción en aproximadamente cinco veces. Casi simultáneamente las otras dos fábricas siguieron a Helados Turrón con su avance tecnológico para competir en forma equitativa.

3.3.2 Helado de Paletería

Dentro de esta línea de productos hay diferentes presentaciones: gemelos, empastados, crema-sicles, crema-choc. El proceso de fabricación de esta línea de productos se inició con máquinas de sistema de inmersión de moldes en salmuera, la misma que congelaba el producto por refrigeración indirecta, siendo la salmuera (solución de cloruro de calcio) el medio de refrigeración indirecto, y la misma era a su vez enfriada hasta aproximadamente 35 grados centígrados bajo 0 con equipos de freón 22. Al igual que la transformación que sufrió la fábrica en el proceso de helado batido, también adquirió lo último en tecnología de producción de paletería, una máquina continua, con un sistema de refrigeración indirecta que usa cloruro de calcio, que es enfriado con equipos sofisticados de amoniaco, los mismos que logran temperaturas de 40 grados bajo 0 en menos de la quinta parte del tiempo. Casi simultáneamente, en menos de un año, las otras dos fábricas siguieron a Helados Turrón con su avance tecnológico, adquiriendo máquinas iguales.

Adicionalmente, cabe mencionar que esta máquina moderna, en su equipo básico, trae el sistema de enfundado del helado en bolsitas abiertas. Helados Turrón adquirió una máquina que es acoplada a la descrita arriba (del proceso automático), la misma que alimentándola con rollos de papel-polietileno elabora su propia funda y consigue un empaque termo sellado que deja al helado en su interior libre de contaminación al evitar el contacto con la mano del hombre. Esta sigue siendo una ventaja competitiva ya que los otros dos competidores no la han implementado.

3.3.3 Yogurt

Este es un producto que fue lanzado en 1978, se fabrica actualmente en sabores de frutilla, mora y durazno, que son los que han gozado de mayor aceptación (inicialmente fueron cerca de 10 sabores). Se lo distribuye congelado, aprovechando la infraestructura de comercialización actual de la empresa, teniendo con esto la ventaja de alargar el tiempo de vida del producto, lo que de otra manera no fuese posible debido a que el yogurt refrigerado tiene un tiempo de expiración de aproximadamente 7 días, dependiendo esto obviamente de la temperatura de mantenimiento. Cabe acotar, para explicar lo anteriormente descrito que el yogurt es un cultivo de una bacteria o fermento, el mismo que continua multiplicándose, aumentando la acidez del producto con el pasar de los días. Para su fabricación se utilizan el mismo pasteurizador, homogeneizador que se utiliza en la fabricación de los helados, además de los tanques de cultivo y la envasadora que son exclusivos para este producto.

3.4 Capacidad instalada

Esta empresa cuenta con una infraestructura muy moderna y tecnología de vanguardia en maquinarias de producción.

3.4.1 Almacenamiento, esterilizadores, homogeneizadores y pasteurizadores

- Dos pasteurizadores de acero inoxidable con capacidades de 80 galones cada uno.
- Un homogeneizador
- Un enfriador de placas en el cual sufre la mezcla pasteurizada y homogeneizada un enfriamiento brusco (de 75°C a 5°C en sólo 3 segundos) el mismo que perfecciona el proceso de esterilización.
- Dos tanques de almacenamiento refrigerados, de acero inoxidable, y de capacidades de 100 y 150 galones de mezcla.
- Dos calderos para generación de vapor usados en los ciclos de descongelamiento, y en esterilización de tuberías de acero inoxidable, las que se someten a desinfecciones con vapor al inicio y fin de la jornada diaria.
- Dos plantas de generación de energía, para cubrir las demandas de la planta, una de transferencia completamente automática para frigoríficos, y otra de transferencia manual para producción.

3.4.2 Equipos de Refrigeración

- Banco de hielo de gran capacidad, con su propia unidad de refrigeración de R-12, utilizado en conjunto con el enfriador de placas.
- Tres grandes cámaras frigoríficas de R-502, con temperaturas de 40 grados bajo cero, en la planta, para pilas y gemelos , empastados y yogurt, y helados batidos.
- Una cámara refrigerada para mantenimiento de materias primas a 3 grados C.
- Equipos de congelación de alto poder, con amoníaco, para refrigeración indirecta usada en la elaboración de helados de paletería, y para las batidoras continuas.
- Dos cámaras frigoríficas de baja temperatura para distribuidoras, una en Guayaquil fuera de la planta, y otra en Portoviejo.

3.4.3 Maquinaria para el helado de paletería

- Una máquina de producción de helados de paletería, con capacidad de 12.000 unidades por hora, completamente automática.
- Empacadora y termo-selladora unida a la máquina de paletería, lo que permite que actualmente todos los productos de paletería de Helados Turrón, sean los únicos en el Ecuador distribuidos en este tipo de empaque termo-sellado de máxima asepsia.
- Chiller de agua helada para la elaboración de helados "gemelos".

3.4.4 Maquinaria para el helado batido

- Dos batidoras estacionarias de helado batido con capacidades de 50 galones por hora cada una, con sus respectivas unidades de congelación con refrigerante R-502
- Dos batidoras continuas con capacidades de producción de 150 galones por hora de helado batido cada una, y alimentadas por un sistema de refrigeración de amoníaco, de gran capacidad.
- Máquina de envasado automático para vasos y conos rellenos con maní chocolate y helado.
- Máquina de elaboración de helado-sánduche y empacado automático.

3.4.5 Maquinaria para el yogurt

- Unidad de maduración para producción de Yogurt con capacidad de 60 galones
- Máquina envasadora de Yogurt.

Todo lo arriba mencionado es lo referente a infraestructura de producción de la empresa, la misma que además cuenta con una flota de aproximadamente 700 triciclos de expendio diseminados en las distribuidoras en las distintas ciudades, y congeladores de mantenimiento también de propiedad de la fábrica, pero ubicados en las distribuidoras mencionadas anteriormente.

3.5 Distribución

3.5.1 Guayaquil

Actualmente existe un distribuidor en la ciudad que cuenta con cámara frigorífica para congelar las "pilas", adicionalmente existen 8 distribuidoras más en la ciudad pero que al no contar con cámara frigorífica tienen que recargar sus "pilas" en el frigorífico de la fábrica.

Los distribuidores compran el producto en fábrica con un descuento, y lo venden a los carretilleros o tricicleros que son los que recorren con estos pequeños vehículos por toda la ciudad. El mantener la temperatura bajo 0 en todos las carretillas y triciclos de expendio consiste en el principal problema por costo y manipulación.

DISTRIBUIDORES	CAPACIDAD DE DISTRIBUCIÓN # carritos de expendio
Distribuidora 1 con cámara frigorífica	60
Distribuidora 2	50
Distribuidora 3	48
Distribuidora 4	45
Distribuidora 5	45
Distribuidora 6	40
Distribuidora 7	39
Distribuidora 8	35
Distribuidora 9	30
Total en Guayaquil	392

3.5.2 Otras ciudades

Existen también distribuidoras en otras 12 ciudades del país, pero de éstas solo una posee frigorífico, las otras tienen que recargar o cambiar sus pilas en la fábrica. Esto implica transporte cada tres días mínimo para cambiar las pilas, que aunque no pueden ser congeladas en simples congeladores horizontales, sin embargo los utilizan para mantenerlas congeladas.

DISTRIBUIDORES	# DE DISTRIBUIDORES	CAPACIDAD DE DISTRIBUCIÓN # carritos de expendio
Portoviejo	1	52
Manta	1	48
Babahoyo	1	39
Milagro	1	42
Quevedo	1	30
Ambato	1	29
Riobamba	1	25
Durán	1	35
El Triunfo	1	22
La Troncal	1	20
Balao	1	15
Naranjal	1	15
Total de Otras Ciudades	12	372

3.6 Mercadeo

La empresa que analizamos no ha efectuado un estudio de mercado aplicando técnicas ni métodos de "marketing", sino más bien se ha dejado llevar por la intuición de su gerente, y la publicidad ha sido manejada directamente por él mismo.

Durante un tiempo se hizo publicidad en programas infantiles en TV, pero desde hace aproximadamente 2 años, se suspendió y lo único que se puede incluir dentro del área de marketing es la renovación de los cajones de los triciclos los mismos que se los mantiene en excelentes condiciones, renovando su pintura constantemente.

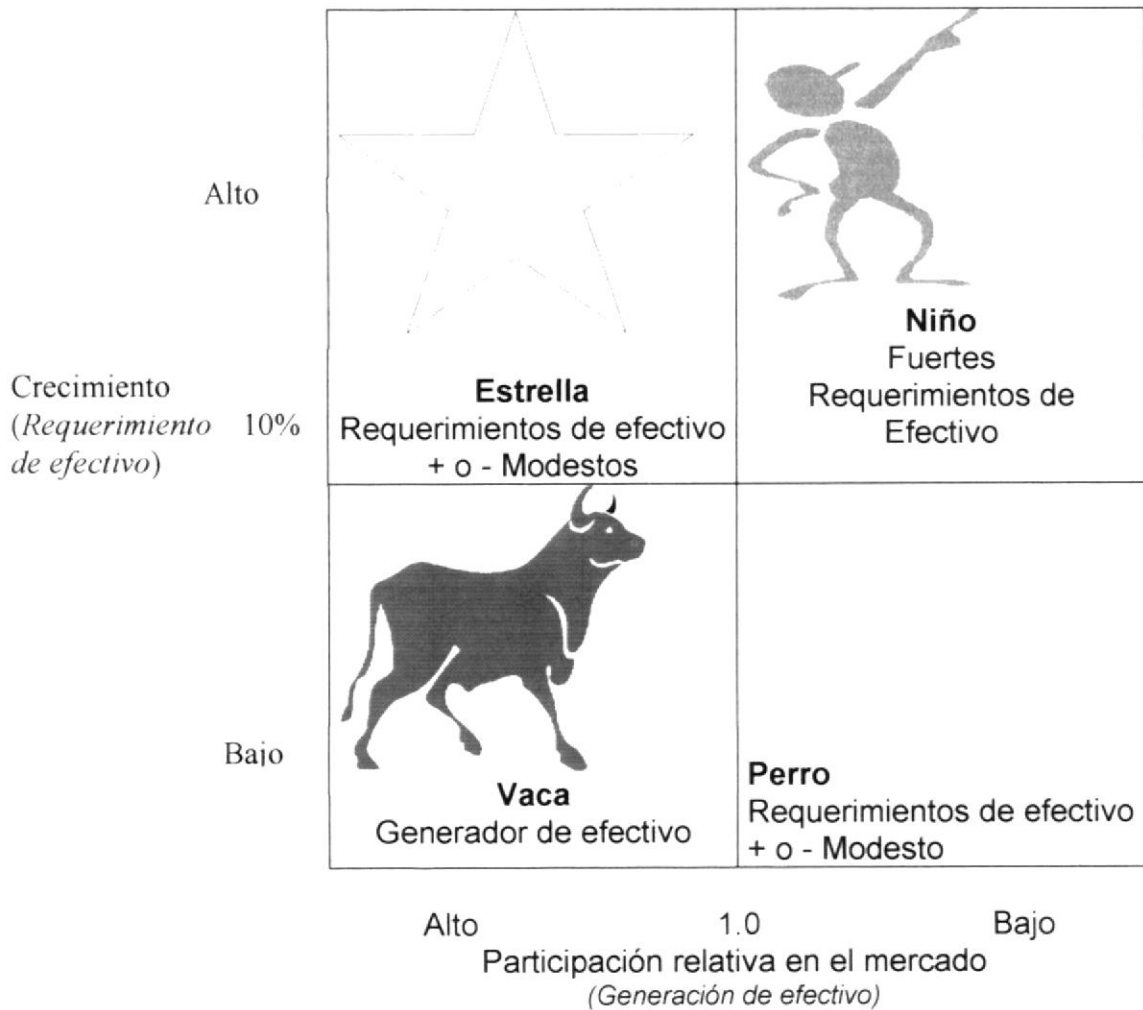
3.7 Tecnología Informática

La empresa aunque cuenta con maquinarias muy modernas en el área de Producción, sin embargo carece de sistemas de computación, lo cual retarda considerablemente los procesos administrativos y la toma de decisiones y sobretodo mantiene una dependencia física del Presidente y el Gerente.



3.8 Diagnostico estratégico de la empresa

3.8.1 Portafolio de productos del BCG



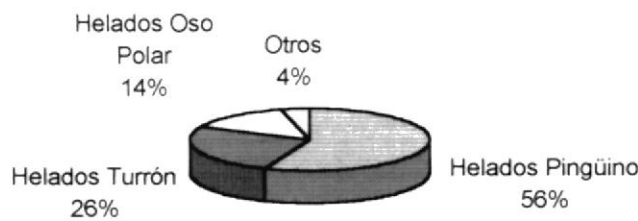
Los productos que tiene la compañía de Helados Turrón se consideran todos "Vacas", pues son productos generadores de efectivo y son de alta rentabilidad y de alta rotación.

Actualmente toda la línea de productos tiene varios años en el mercado, se venden fuertemente sin mayor inversión en cambiar su presentación, y la venta de cada uno va en aumento aunque no más que proporcionalmente como sucedió en la etapa de crecimiento inicial y media.

3.8.2 Comparativo con la Industria

A continuación detallamos un comparativo de la industria tomando como factor las Ventas mensuales de las diferentes empresas:

EMPRESA	VENTAS MENSUALES (en millones)	% PARTICIPACIÓN DEL MERCADO
Helados Pingüino	1.200	56 %
Helados Turrón	577.1	26 %
Helados Oso Polar	300	14%
Otros	85.7	4%



3.8.3 Clasificación de posición competitiva

POSICIÓN COMPETITIVA	CARACTERÍSTICAS	EMPRESA
Dominante		
Fuerte	Amplia libertad estratégica puede tomar acciones sin peligrar su posición	Pingüino
Favorable	Suficiente libertad como para seleccionar estrategias. Fuerzas que puede explotar. Rentabilidad promedio.	Turrón
Sostenible		
Débil		

3.8.4 Lineamientos y comportamiento esperado según posicionamiento

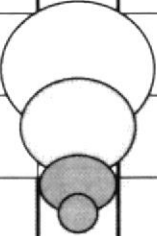
	EMBRIÓNICA	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO
Dominante		Mantenim. de la participación. Inversión para mantener crecimiento rentable	Crecer con la industria. Invertir lo necesario. Rentable. Generación de flujo positivo	
Fuerte		Tratar mejorar posición. Aumentan Inversión y la tasa crecimiento Probablemente rentable	Crecer con la industria Reinvertir lo necesario Rentable Generación de flujo positivo	
Favorable				
Sostenible				
Débil				

En el gráfico *Competencia vs. Madurez*, podemos apreciar que la posición no está perfectamente centrada en una de estas casillas, perteneciendo en mayor grado a *Crecimiento Final*.

3.8.5 Posición Competitiva vs. Atractividad

POSICIÓN	BAJA			MEDIA			ALTA			COMENTARIOS
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Dominante				Crecimiento						
Fuerte										Pingüino 56%
Favorable										Turrón 26%
Sostenible				Probar Viabilidad						Oso Polar 14% Otros 4%
Débil	Abandono									

3.8.6 Posición Competitiva vs. Madurez

POSICIÓN	EMBRIÓNICA			CRECIMIENTO			MADUREZ			ENVEJECIMIENTO		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Dominante												
Fuerte			Desarrollo Natural									
Favorable											Desarrollo selectivo	
Sostenible												
Débil							Abandono					

3.8.7 FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
------------	-------------

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria muy moderna de alta tecnología • Capital de operación propio (no existe endeudamiento) • No existen riesgos de problemas laborales • Ubicación geográfica favorable, de la planta en la ciudad, en un sector de abundante agua. • Marca acreditada gracias a 25 años de permanencia en el mercado • La única fábrica que cuenta con el empaque termo-sellado en todos los productos de palettería, lo cual representa una gran ventaja competitiva. | <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia total de la Presidencia o la Gerencia (Si no hay presencia física de uno de los dos se paraliza la fábrica) • Pobre sistema de mercadeo y distribución • Ausencia total de sistemas de información |
|---|--|

OPORTUNIDADES**AMENAZAS**

- Aprovechar las instalaciones actualmente sub-utilizadas (25% de la capacidad productiva), para penetrar en un % mayor en el mercado.
- Al tener infraestructura grande de frigoríficos hay oportunidad de fabricar y expender otros productos, hielo y agua tratada, como lo hace el principal competidor (Helados Pingüino)
- Pérdida de participación en el mercado, al no crecer el sistema de mercadeo y distribución
- Infraestructura eléctrica del país, un gran porcentaje dependientes de las lluvias en la región de la sierra (donde justamente se encuentra la principal planta hidroeléctrica)
- Eventual riesgo de guerra por problemas fronterizos no solucionados con el Perú.

3.8.8 Factores Críticos Éxito**⇒ Gran capacidad de congelamiento en los frigoríficos de pilas**

Este factor crítico de éxito es muy importante, puesto que para mantener una buena distribución en los vehículos es necesario de pilas cargadas a muy baja temperatura; de lo contrario, si el producto no estuviese bien mantenido, la percepción de la calidad del producto por parte del cliente, con seguridad desmejoraría.

⇒ Formulación del Producto

La calidad del producto está íntimamente ligada a la formulación del proceso

⇒ Control de Calidad del Producto

Un buen control de calidad es esencial

⇒ Distribución del Producto

El sistema de distribución es bastante completo, y de su buen desempeño depende el éxito en volumen de ventas.

4. ■ Direccionamiento estratégico

4.1 Visión

La empresa Helados "Turrón" nació con la **Visión** de entregar un **Producto de alta Calidad** respaldado con un proceso y maquinarias que se encuentran a la vanguardia tecnológica; además entregar un **Producto Altamente Nutritivo**, rico en vitaminas y calcio, utilizando fórmulas proporcionadas por técnicos norteamericanos.

4.2 Misión

Producir y comercializar helados, manteniendo **los más altos estándares de calidad e higiene en todos sus productos**, contribuyendo a la nutrición infantil con un producto de bajo costo, provocativo y rico en proteínas y vitaminas.

4.3 Valores

- Seriedad en nuestros compromisos
- Ética de respeto a la dignidad de sus colaboradores

4.4 Recursos

- Solidez financiera
- Equipo humano con experiencia y seriedad
- Infraestructura establecida
- Prestigio de marcas

5. Estudio del mercado

5.1 Características del mercado

Estado del Mercado

El mercado en esta industria es relativamente estable, no se han observado cambios importantes en las presentaciones ni variedades de los productos.

Básicamente las líneas de productos ofrecidas por esta empresa, como por sus principales competidores (helados Pingüino y helados Oso Polar), casi no han sufrido variación en los últimos años, en lo que respecta al tipo de productos por los vehículos ambulantes de expendio, que es el único medio utilizado por ahora por la empresa que se analiza. Esta es la razón por la que se califica al mercado de "estable".

Para graficar lo arriba mencionado se presenta a continuación una tabla que indica los productos que se ofrecen hoy en día, sus presentaciones, y las fechas en que aparecieron en el mercado, se considera desde el año 1970, en que inició esta empresa sus actividades.

PRODUCTO	AÑO DE APARICIÓN EN EL MERCADO		
	H.TURRON	PINGÜINO:	O.POLAR
Gemelos	1970	1958	1953
Empastados	1970	1958	1953
Conos rellenos	1975	1974	1975
Sánduches	1978	1977	1978
Vasos	1970	1958	1953
Copas	1970	1971	1972
Yogurt congelado	1983		
Jet		1994	
Crocantino		1995	
Crema sicles	1970	1965	1965

Los productos mostrados en la tabla, desde su fecha de aparición o lanzamiento, aún continúan en el mercado, y su aceptación persiste, pese a existir otras presentaciones, no varía significativamente.

Tamaño del mercado

Para el mercado de helados en el Ecuador y por el tamaño del mismo en cuanto a sus activos, se podría clasificar como pequeño relativamente, **ya que por no tratarse de productos de primera necesidad, sino mas bien golosinas de consumo opcional, no se puede encasillar como un mercado grande, además de no tratarse de un producto exportable**, debido a la obvia dificultad y costo de transportarlo congelado.

Por otro lado, la infraestructura de la empresa (pese a lo mencionado arriba sobre las condiciones del tamaño del mercado) es bastante costosa, no sólo en lo que respecta a la maquinaria moderna utilizada en la producción, sino también involucra activos significativos en el área de distribución, puesto que como se detalló en la introducción, se cuenta con un gran número de carretillas y triciclos de expendio en las ciudades, los que son propiedad de la fábrica.

Consideramos que para establecer el tamaño del mercado por sus activos, es necesario un patrón objetivo de comparación; y queremos hacer mención al tamaño del principal producto sustituto de esta industria, como son las sodas y bebidas gaseosas, con una red de distribución y cantidad de envases retornables y jabas, sorprendente. Si comparamos la industria que analizamos con la de bebidas gaseosas, creemos justo clasificarla como de tamaño relativamente pequeño.

Ubicación de la empresa de acuerdo a características del mercado

		ACTIVOS DE MERCADO	
		PEQUEÑO	GRANDE
ESTADO DEL MERCADO		Dirección Horizontal X Uen's Jerárquicas	Dirección Jerárquica Uen's Jerárquicas
		Dirección Horizontal Uen's Horizontales	Dirección Jerárquica Uen's Horizontales
CAMBIANTE (CRECIMIENTO)			

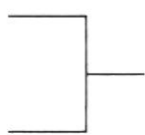
Se puede apreciar que la empresa de acuerdo a las características del mercado, se encuentra en el primer cuadrante. Esto es un mercado maduro o estable, y un mercado pequeño.

De acuerdo a lo detallado en la introducción, encontramos que esta empresa posee una estructura horizontal en lo que respecta a dirección.

En sus wen's, se observa una estructura centralizada a la dirección, que caracteriza a una estructura jerárquica, donde las decisiones de órdenes de trabajo, compra de materias primas, y en general todo lo concerniente al proceso decisorio proviene directamente de la dirección.

La empresa tiene una estructura acorde a las características del mercado. Sin embargo, como se mencionó al inicio, la empresa labora al 25% de la capacidad de sus modernas instalaciones, pero por limitaciones administrativas se ve incapacitada de ganar más participación en el mercado, y satisfacer la gran demanda de este país tropical. Por lo expuesto, se encuentra necesario implementar mandos intermedios en secciones tales como producción y distribución, y darle así más agilidad a la empresa de manera que le permita crecer y ganar participación del mercado.

5.2 Segmentos del mercado

PRODUCTOS	SEGMENTOS
PALETERÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel popular en mayor porcentaje • Clase media • Clase alta
VASOS COPAS HELADO SÁNDUCHES BATIDO CONOS 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel popular en bajo porcentaje • Clase media • Clase Alta
YOGURT CONGELADO	

5.3 Características del producto

5.3.1 Posicionamiento del producto

De acuerdo a las características del producto "Helados Turrón" hemos evaluado los diferentes criterios que la empresa ha reforzado para definir el posicionamiento del producto.

Posicionamiento del Producto	Empresa
Un competidor	
Los atributos del producto	★
El precio y calidad	
Los usos del producto	
El mercado meta	
Una clase de productos	



Los "Helados Turrón" hacen mención en la publicidad, sobre dos atributos esenciales del producto:

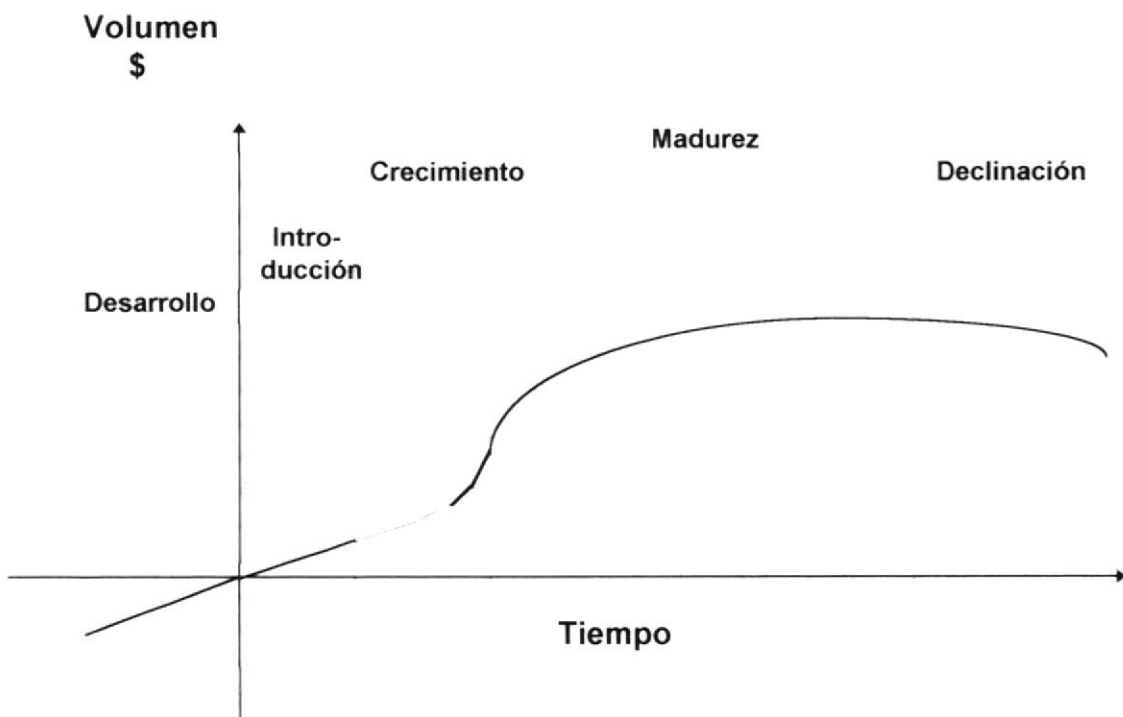
1. Rico en vitaminas y calcio
2. Único con empaque termosellado para máxima garantía

5.3.2 Ventajas que tiene el producto

Ventajas	Empresa
Ventaja relativa	
Compatibilidad	
Complejidad	
Facilidad de prueba	
Observable	★

Una de las características más importantes del producto es su presentación en el empaque termosellado, que lo hace más higiénico y sobretodo el consumidor puede apreciar una asepsia total, que no se observa en los productos de los competidores, los que vienen empacados en funditas abiertas, por lo tanto, lo hemos ubicado como una ventaja **Observable**.

5.3.3 Ciclo de vida



5.3.3.1 Etapa de Desarrollo

En el año 1970 el Señor Fuad Kronfle, fundador de la empresa y actual Presidente de la misma, inició el estudio de ingresar a este mercado. Visitó muchas ferias internacionales y luego de 6 meses inició la instalación física de maquinarias y realizó las adecuaciones de la planta para iniciar su producción en el año 1971. Así mismo inició a pre-comercializar el producto con publicidad.

5.3.3.2 Etapa de Introducción

Cuando la empresa empezó su producción, el producto ya estaba posicionado, debido a que se encontraban dos fuertes competidores con más de 15 años en el mercado, y los productos que se lanzaron eran de las mismas características y variedad que los de la competencia.

Es por esto que la etapa de introducción fue muy corta. Lo que realmente tomó aproximadamente un año, fue completar la infraestructura tanto de distribución como técnica para poder respaldarla.

5.3.3.3 Etapa de crecimiento

La empresa estuvo en su etapa de crecimiento desde el año 1972 al año 1980. El país en el año 1980 pasó por una crisis económica, y una etapa de inflación progresiva lo que provocó que se disminuya la forma tan acelerada en que estaban creciendo las ventas. A partir de este año se lanzaron nuevos productos y se creció grandemente en su infraestructura, tanto de planta como de distribución, así como creció más que proporcionalmente la venta de los productos lanzados.

Sin embargo, la demanda se mantiene en forma algo superior a la oferta, por lo tanto clasificamos que los productos de esta empresa se encuentran finalizando la **Etapa de Crecimiento**, a pesar de lo ya señalado que las ventas no están creciendo más que proporcionalmente, pero estamos convencidos que de implementar cambios estratégicos podríamos incrementar considerablemente las ventas.

5.3.3.4 Etapa de Madurez

A partir de 1980 las ventas han ido creciendo, pero no más que proporcionalmente como sucedió en la etapa de crecimiento inicial. Es por esta razón que concluimos que a partir de esa fecha los productos de ésta empresa se encuentran en una **Etapa de Crecimiento final**.

Cabe acotar que debido a las características del producto no se concibe hasta la fecha, que se entre a la etapa de Declinación. Se ha observado que la curva en la etapa de Madurez tiende a ser más horizontal, pero igual existe un crecimiento. Este crecimiento se debe al aumento de la población.

Sin embargo, productos que tuvieron un cortísimo ciclo de vida fueron: el helado de yogurt y el helado de pudín, debido probablemente, a una falta de estudio de preferencias del mercado, deficiente publicidad de lanzamiento y carencia de estrategias para su introducción exitosa en el mercado.

5.4 Análisis de la Competencia

5.4.1 Competencia de industria

Refrescos y gaseosas
Jugos envasados
Aguas embotelladas
Mantecados
Granizados (Snow cones)
Yogurt

5.4.2 Competencia de categoría

Envasados

Refrescos y gaseosas
Jugos envasados
Aguas embotelladas
Yogurt

Congelados

Helados
Mantecados
Granizados (Snow cones)

5.4.3 Competencia de marca

Helados de Paletería

Helados "Pingüino"
Helados "Oso Polar"
Helados "Turrón"

Helados Batidos

Helados "Pingüino"
Helados "Oso Polar"
Helados "Turrón"
Helados "La Avelina"
Helados "Top Cream"
Helados "Il Gelato Italiano"
Helados "Zanzíbar"

Yogurt

Chivería
Toni
Pura Crema
Miraflores

5.4.4 Competencia diferenciada (directa)

Helados "Pingüino"
Helados "Oso Polar"

Helados "Turrón"

5.4.5 Competencia no diferenciada

Para poder tener cifras adecuadas sobre como podemos evaluar la competencia no diferenciada, o sea, el consumo hacia otros productos de acuerdo a su presupuesto familiar, nos hemos ayudado con fuentes de información secundaria y además hemos realizado un sondeo exploratorio.

Los niveles socioeconómicos en los mercados de Guayaquil y Quito son:

GUAYAQUIL	
GRUPO	%
Alto / Medio alto	5.0
Medio	30.9
Bajo	51.2
Muy bajo	2.9

QUITO	
GRUPO	%
Alto / Medio alto	7.8
Medio	35.1
Bajo	48.8
Muy bajo	8.3

Al igual que el resto de mercados latinoamericanos, los segmentos económicos bajos son muy grandes - más en Guayaquil que en Quito - dando lugar a mercados importantes para productos básicos o productos de primera necesidad.

Por otro lado las clases medias tienden a crecer. Son los consumidores que tienen recursos limitados; sin embargo, se encuentran en la posibilidad de satisfacer sus necesidades básicas.

El nivel socioeconómico alto, tiene preferencia por los productos premium y están dispuestos a pagar por ellos.

Fuente: Cidem Market Reporte, 1992

5.4.5.1 Sondeo exploratorio

Distribución del presupuesto familiar

Clase Alta / Media alta

RUBRO	GUAYAQUIL	QUITO
Alimentación	25%	23%
Servicios básicos	3 %	3%
Educación	20%	17%
Salud	2%	1,5%
Diversión	10%	12%
Servicio Doméstico	2%	1,5%
Telefonía Celular	0,5%	0,3%
Vestuario	11%	10,5%
Vehículos	14,5%	12,5%
Ahorros	7,5%	8,3%
Otros	4,5%	10,4%

Clase Media

RUBRO	GUAYAQUIL	QUITO
Alimentación	24%	23%
Vivienda	15%	15%
Servicios básicos	3 %	3%
Educación	18%	15%
Salud	3%	,8%
Diversión	10%	13,5%
Servicio Doméstico	4%	3%
Vestuario	8%	7%
Transporte	7,5%	6%
Ahorros	3%	4%
Otros	4,5%	9,7%

Clase Baja / Muy baja

RUBRO	GUAYAQUIL	QUITO
Alimentación	28%	27%
Vivienda	17%	16%
Servicios básicos	10%	8%
Educación	8%	8%
Salud	5%	6%
Diversión	12%	14%
Servicio Doméstico	0%	0%
Telefonía Celular	0%	0%
Vestuario	7%	7%
Transporte	12%	11%
Ahorros	0%	0%
Otros	1%	3%

Del rubro alimentos, los productos más consumidos o considerados vitales, son en este orden:

- Arroz
- Aceite

Azúcar
 Leche
 Cereales
 Fideos
 Café
 Avena
 Refrescos/Helados (2%)

Fuente: Diagnóstico, Octubre 1992, Publicado por Pronos

Dentro del mercado "**Refrescante y nutritivo placer**", encasillamos todas las bebidas y golosinas refrescantes, así:

- En la clase Alta / Media alta, de acuerdo al sondeo exploratorio se asigna:

Helados	16 %
Refrescos y gaseosas	50 %
Jugos envasados	18 %
Aguas embotelladas	15 %
Mantecados	2 %
Granizados (Snow cones)	1 %
	<u>100 %</u>

- En la clase Media, de acuerdo al sondeo exploratorio se asigna del presupuesto familiar:

Helados	12 %
Refrescos y gaseosas	60 %
Jugos envasados	10 %
Aguas embotelladas	13 %
Mantecados	3 %
Granizados (Snow cones)	2 %
	<u>100 %</u>

- En la clase Baja y Muy baja se asigna, este % lo hemos distribuido de la siguiente forma:

Helados	13 %
Refrescos y gaseosas	65 %
Jugos envasados	8 %
Aguas embotelladas	10 %
Mantecados	1 %
Granizados (Snow cones)	3 %
	<u>100 %</u>

5.5 Oferta

En lo referente a la oferta en el mercado, traemos a colación lo expuesto en el capítulo de competencia, donde se analizó por cada variedad de producto de la empresa, las competencias de marca que actualmente se tienen.

Ahora bien, en el caso específico de la empresa que analizamos, la oferta del producto se lleva a cabo a través de carritos y triciclos que deambulan por las ciudades de Guayaquil, Portoviejo, Manta, Babahoyo, Milagro, Quevedo, Ambato, Riobamba, Durán, El Triunfo, La Troncal, Balao, Naranjal, y los sectores aledaños y parroquias rurales de las mismas.

El número de vehículos de expendio (triciclos) repartidos en las distribuidoras en los diferentes puntos geográficos del país, guarda relación directamente proporcional con la oferta del producto. En este punto, se ve claramente que es conveniente, aumentar el número de vehículos de expendio y cobertura en otras ciudades muy populosas del país, ya que es un mercado que no ha sido atacado sino en una pequeña fracción, debido a que cuando la moderna infraestructura de producción instalada en la empresa está operando a sólo el 25% de su capacidad productiva en un turno de ocho horas.

Como ya se mencionó, la empresa tiene el limitante administrativo que le impide incrementar los canales de distribución y consiguientemente la oferta del producto, debido a que la gerencia general se resiste a delegar funciones y autoridad, lo cual ha permitido llegar solamente hasta el crecimiento que actualmente se tiene, y ver frustradas las perspectivas de abarcar más participación de mercado.

5.6 Demanda

5.6.1 Tipos de demanda

Analizando el mercado actual del helado en el Ecuador, y refiriéndonos a los diferentes tipos de demanda, presentamos a continuación en una tabla las relaciones de las mismas con los diferentes tipos de productos y épocas o temporadas del año.

TIPOS DE DEMANDA	EJEMPLOS
Demanda Negativa	No aplica
Sin demanda	No aplica

Demanda Latente	Helados dietéticos: Se pueden desarrollar nuevos productos que activen el mercado de las personas que deseen mantenerse en forma
Demanda Titubeante	Helado de Yogurt: Remercadear este producto, que fue retirado del mercado hace algunos años por falta de aceptación, y esto debido a la falta de cultura y escasa publicidad para dar a conocer las bondades de este producto. Ya que actualmente el consumidor está más consciente de la importancia de consumir productos saludables.
Demanda Irregular	Época de Vacaciones: Mercadear dirigiéndose a la población que sale a vacacionar en los balnearios. Época de Escuela: Mercadear dirigiéndose a las escuelas.
Demanda Completa	Helado de Paletería Helado Batido
Sobre demanda	No aplica
Demanda no sana	No aplica

5.7 Mapa de Percepciones

5.7.1 Definir muestra

5.7.1.1 Definición de la población

La población o universo que se desea estudiar es **INFINITA**, porque tanto las ciudades de Guayaquil y Quito, que son nuestros objetivos tienen un tamaño mayor a 100.000 habitantes

CIUDAD	POBLACIÓN (en miles)	HOGARES
Guayaquil	1,948.4	349.6
Quito	1,420.6	271.8

Total	3,369.0	621.4
-------	---------	-------

Fuente: Market Report'95

La población por grupos de edad:

GRUPO	%
Niños (0-14)	38.8
Jóvenes I (15-19)	10.8
Jóvenes II (20-24)	9.5
Adultos I (25-40)	21.0
Adultos II (40 +)	20.0

Casi el 50% de la población es menor a 18 años. Un importante mercado de consumidores no tradicionales

Fuente: Cidem Market Report'95

5.7.1.2 Componentes de la definición

Elementos : Personas de todas las edades
Requisitos : Consumidores de helado
Alcance : Las ciudades principales del país Guayaquil y Quito
Tiempo : Consumidores actuales de helado (agosto 1.996)

5.7.1.3 Definir la estructura o marco

El marco muestral de donde vamos a tomar la muestra son: Personas de nivel económico medio de ambos sexos, mayores de 18 años.

5.7.1.4 Determinar el tamaño de la muestra

Los parámetros que hemos escogido para determinar el tamaño de la muestra son:

N = Tamaño del universo = Infinito
n = Tamaño de la población a muestrear
Z² = Nivel de confianza = 95%

- e^2 = Grado de error = 10%
 P = Proporción de la variable en la población = 0.5
 q = 1-p = 0.5

$$n = \frac{Z^2 p q}{e^2} = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.1)^2} = 96 \text{ personas}$$

5.7.1.5 Mapeo por sondeo

Se definieron, se agruparon y se jerarquizaron todos los atributos que se van a evaluar:

5.7.1.5.1 Atributos (Jerarquizados para el mapa mercadológico)

1. Sabor
2. Calidad del producto
3. Precio
4. Presentación del producto
5. Presentación de los vehículos de expendio
6. Presentación del personal de los vehículos de expendio
7. Variedad de productos
8. Disponibilidad de los vehículos
9. Atención del personal de los vehículos de expendio

5.7.1.5.2 Cuestionario

1. Bebe Usted helados?
 SI NO (da por terminada la entrevista)
2. Ha tomado Helados "Turrón"?
 SI NO (da por terminada la entrevista)
3. Como aprecia el sabor del producto?
 Excelente Muy Bueno
 Bueno Regular
 Malo
4. Qué opina de la calidad del producto?
 Excelente Muy Bueno
 Bueno Regular

Malo

5. Cómo aprecia el precio del producto?

Barato

Módico

Caro

6. Qué opina de la presentación del producto?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

Malo

7. Cómo percibe Usted la presentación de los vehículos de expendio:

Impecable Aceptable Mal estado

8. Cómo percibe Usted la presentación del personal de los vehículos de expendio:

Impecable Aceptable Mal presentado

9. Cómo calificaría Usted la variedad en el surtido de productos por carrito?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

Malo

10. Con qué frecuencia encuentra a los carritos de expendio?

Frecuentemente

Esporádicamente

Nunca

11. Cómo evalúa Usted que ha sido atendido por el vendedor de los vehículos de expendio?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

Malo

5.7.1.5.3 Tabulación del Cuestionario

El sondeo para realizar el mapeo de percepciones se realizó sobre 71 personas.

Preguntas	Var 1	Var 2	Var 3	Var 4	Var 5
1			Pregunta filtro		
2			Pregunta filtro		
3	8	24	26	8	5

4	6	28	23	9	5
5	22		45		4
6	12	28	26	5	0
7	6		51		14
8	3		55		13
9	8	32	22	8	1
10	21		34		16
11	12	32	19	7	1

El cálculo que realizamos para evaluar en que punto del Mapa de percepciones le corresponde al atributo es el siguiente:

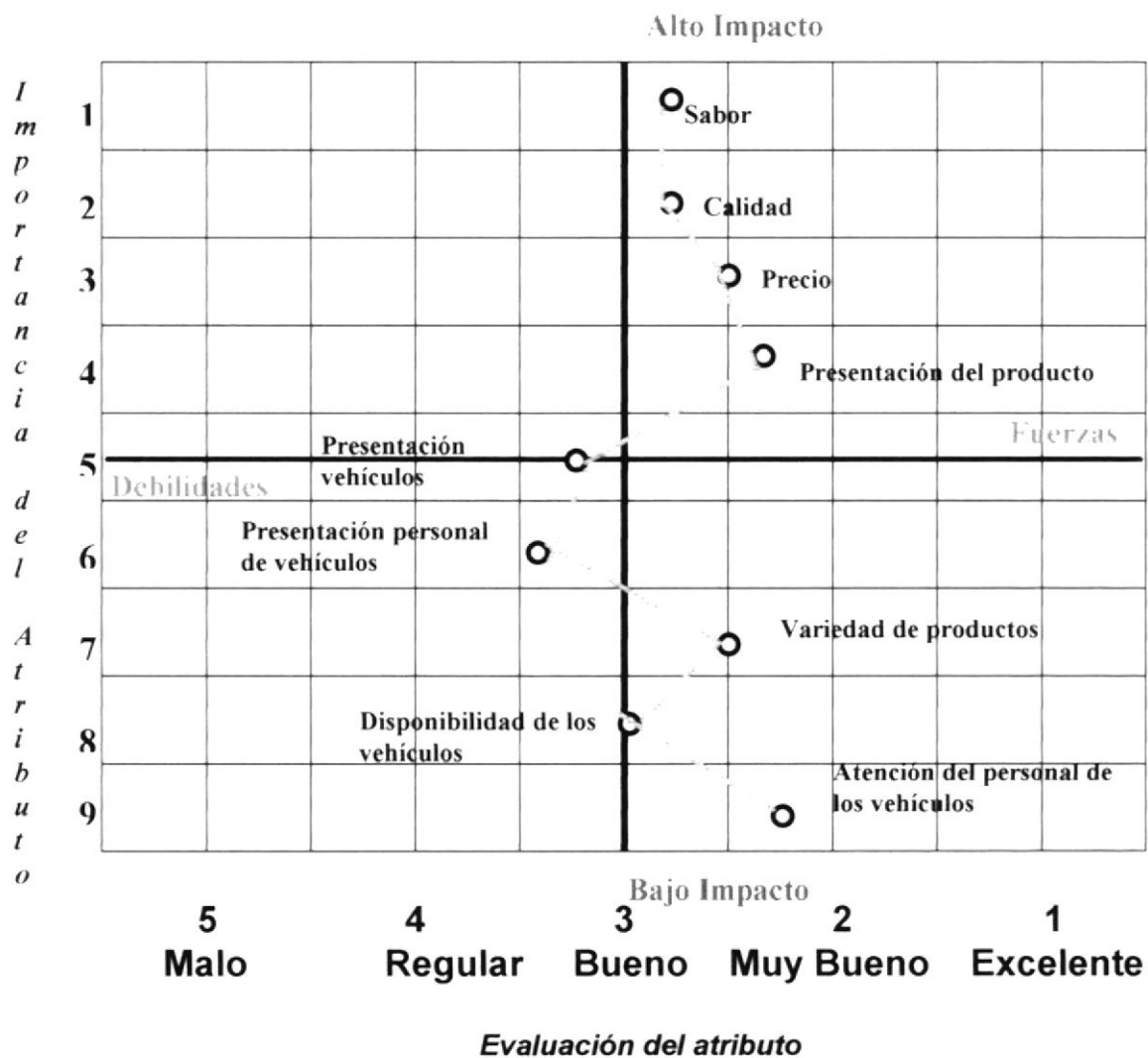
Puntaje = [(var1*1) + (var2*2) + (var3*3) + (var4*4) + (var5*5)] / # de encuestados

Preg.	Atributos	Importancia	Helados "Turrón"
3	Sabor	1	2.7
4	Calidad del producto	2	2.7
5	Precio	3	2.5
6	Presentación del producto	4	2.3
7	Presentación de los vehículos de expendio	5	3.2
8	Presentación del personal de los vehículos de expendio	6	3.3
9	Variedad de productos	7	2.5
10	Disponibilidad de los vehículos	8	2.9
11	Atención del personal de los vehículos de expendio	9	2.3

1 - mayor importancia

9 - menor importancia

5.7.1.5.4 Mapeo de Percepciones



Una vez realizado el mapeo de percepciones, los atributos del producto se evalúan como bueno y muy buenos, debiendo mejorar la presentación del producto y presentación de los vehículos de expendio.

6 ■ Impulsos estratégicos

Del análisis efectuado en la empresa apreciamos que las instalaciones modernas que posee, están subutilizadas (se trabaja al 25% de la capacidad productiva), y desaprovechando una infraestructura grande de frigoríficos, que podría permitir comercializar otros productos.

Por otro lado, cuando realizamos un análisis de la Oferta, apreciamos que el número de vehículos de expendio en cada distribuidora, y la cantidad de las mismas guardan relación directamente proporcional con la oferta del producto.

Además, se expuso que el limitante administrativo impide incrementar los canales de distribución, y así el crecimiento de ventas de la empresa se ve frenado.

Adicionalmente observando en el mapeo de percepciones, la poca disponibilidad de vehículos de expendio (16 de los 71 encuestados declararon no encontrar vehículos nunca, y 34 dijeron esporádicamente verlos), apreciamos la necesidad de incrementar significativamente el volumen de producción y ventas.

Por lo anteriormente expuesto, hemos considerado que la estrategia genérica más apropiada es la de **COSTOS**, que nos permitirá aprovechar la capacidad instalada de la empresa, aumentando la producción. Esto permite, que los costos fijos se distribuyan en un gran volumen en toda la nueva producción.

Encontramos necesario mostrar estrategias que recomendamos a corto y a mediano plazo.

Entre las estrategias a corto plazo que conduzcan o faciliten el llegar a estrategias de costo, tenemos **estrategias de sistemas administrativos, estrategias de tecnología, estrategias de mercado y estrategias de operación** que a continuación detallamos.

Y como paso próximo a conseguir, a mediano plazo se puede considerar **estrategias de diferenciación**, una vez que se hayan alcanzado las metas de mayor producción que a su vez nos ayudarán a ganar en imagen e invertir más en publicidad. Como estrategia de diferenciación podemos aplicar la estrategia que a continuación detallamos:

- Aprovechando la infraestructura existente tanto de mercadeo y distribución, como la de esterilización del agua usada en la empresa, se podría apuntar a comercializar agua embotellada y hielo como lo hace la competencia (Helados Pingüino). Estas nuevas líneas de productos cubrirían todos los segmentos del mercado.
- Dándole más valor agregado al producto y con la misma infraestructura podría crearse nuevos productos de más alta calidad para atacar el segmento de la clase media alta y la clase alta que son segmentos no muy atacados. (Ejemplos : Torta helada, Napolitano, cassatas, etc.)
- Con la misma infraestructura también podrían pagarse royalties, con el objeto de lanzar al mercado helados de sabores y formulación de conocidas marcas internacionales tales como : Oreo, Milkyway, Three Mosqueteers, etc.
- Impulsar el área de Marketing

Esperamos por medio de estas tres acciones a seguir, posicionarnos en primer lugar alcanzando la mayor participación del mercado y para esto en el siguiente capítulo detallaremos el Plan de Acción y su implementación por etapas.

6.1 Costos

IMPULSO	COSTOS
Definición	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la gran capacidad instalada, que opera a solo el 25% de su capacidad, para aumentar la producción, prorratear costos fijos y aumentar la rentabilidad
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar más eficientemente los recursos de los que se dispone y ser más rentables
Implicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el número de vehículos de expendio y distribuidores en un 50%
Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Que las ventas no aumenten proporcionalmente a la inversión hecha en aumentar los canales de distribución, por la actual crisis recesiva que golpea al pueblo ecuatoriano desde el conflicto fronterizo

6.2 Diferenciación

IMPULSO	DIFERENCIACIÓN
Definición	<ul style="list-style-type: none"> • Personalizar el producto y lanzar nuevas variedades al mercado y aumentar la imagen del producto apoyándonos en una campaña de publicidad y promociones. • Invertir 10% de las utilidades mensuales en publicidad • Lanzar cada 3 meses una nueva presentación o producto durante 1 año
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la imagen de la empresa ofreciendo productos de las marcas más conocidas y afamadas y aumentar la participación en mente de los clientes.
Implicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de las utilidades en el primer año • Capacitación del personal y adiestramiento en producir las nuevas presentaciones
Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Si no funciona se perdería lo invertido tanto en publicidad como en el desarrollo de nuevos productos.

7 ■ Definición y diseño de las estrategias

7.1 Estrategias de Sistemas Administrativos

7.1.1 Desarrollo de tareas gerenciales

S-1	Desarrollo de tareas gerenciales	
Descripción : Salir de una administración centralizada y distribuir en mandos medios las diferentes áreas críticas.		
Justificación : Porque queremos evitar la dependencia total de la Presidencia y Gerencia y así dar mayor agilidad al proceso administrativo y de toma de decisiones.		
Planes de Acción : <ul style="list-style-type: none"> • Se crearán 4 gerencias medias, que serán : <ul style="list-style-type: none"> Gerencia de Producción Gerencia de Distribución Gerencia Técnica Gerencia de Marketing <p>Estas 4 gerencias reportarán directamente a la Gerencia General y rendirán sus informes de actividades por sistemas de información, los mismos que contarán con sistemas de control y evaluación de eficiencia de cada una de estas áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realizarán adecuaciones físicas para instalar oficinas para cada una de las gerencias creadas. 		Indicadores claves: <ul style="list-style-type: none"> • Medir la calidad de servicio por medio de encuestas.

Resultados estratégicos: Mejorar la eficiencia administrativa al descentralizarla. Se conseguirá mayor agilidad en la toma de decisiones y mayor control.	Riesgos : Aumento de los costos administrativos, pero de ser bien administrados será compensado el riesgo debido a una mayor productividad.	Reacción de terceros: Aumento de las expectativas de los distribuidores.
Áreas involucradas : Gerencias : General, Producción, Distribución, Técnica, Marketing	Responsable : Gerente General	

7.1.2 Organización y Recursos Humanos

S-2	Organización y Recursos Humanos	
Descripción : Selección y capacitación del personal		
Justificación : Queremos personal altamente calificado y motivado al cambio.		
Planes de Acción :		Indicadores claves:
<ul style="list-style-type: none"> • Se contratará Outsourcing para el área de Recursos Humanos que realizará la selección de personal • Programas de capacitación para Servicios al Cliente • Programa de Motivación y Premios especiales a Empleados 		<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en un 50% de quejas de clientes • Disminución de errores en un 50% • Incremento del 50% de productividad por departamento (se realizarán encuestas)
Resultados estratégicos :	Riesgos :	Reacción de terceros:
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir riesgos de accidentes de trabajo • Aumento de la productividad del personal • Empleados más motivados, dispuestos al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Reacción de algunos al cambio • Que empleados ya capacitados se retiren de la empresa 	
Áreas involucradas : Empresa de Outsourcing dedicada a la contratación de personal		Responsable : Gerente General

7.2 Estrategias de Tecnología

7.2.1 Adquisición de Tecnología

T-1 Adquisición de Tecnología		
Descripción : Automatización de procesos administrativos		
Justificación : Porque queremos dar mayor agilidad al proceso administrativo y de toma de decisiones.		
Planes de Acción : <ul style="list-style-type: none"> • Selección y adquisición de hardware y software • Capacitación al personal involucrado • Desarrollo/Adquisición de Sistema Transaccional • Desarrollo/Adquisición de Sistemas de Información Ejecutivo • Desarrollo/Adquisición de Sistemas de Soporte a la Decisión 	Indicadores claves: <ul style="list-style-type: none"> • Disminución del tiempo de facturación-despacho en un 35% • Se mejorará el tiempo para toma de decisiones en un 50% • La alta Gerencia tendrá más tiempo para dedicarse a planeación 	
Resultados estratégicos : <ul style="list-style-type: none"> • Disminución en los tiempos de respuesta a los clientes. • Información confiable para las altas gerencias 	Riesgos : <ul style="list-style-type: none"> • No seleccionar el software apropiado • Tiempo de implementación demasiado largo 	Reacción de terceros:
Áreas involucradas : Gerencias : General, Producción, Distribución, Técnica, Marketing		Responsable : Gerente General

7.3 Estrategias de Mercado

7.3.1 Aumento de los canales de distribución

M-1 Aumento de los canales de distribución		
Descripción : Incremento del número de vehículos de expendio y distribuidores, a nivel local y nacional.		
Justificación : Al aumentar el número de vehículos de expendio y sus canales de distribución, se pretende aumentar el porcentaje de ventas y participación de mercado.		
Planes de Acción :		
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar en 50% el número de vehículos de expendio y distribuidoras actuales en el país Incrementar el número de pilas y congeladores a ser entregados a los nuevos distribuidores 	Indicadores claves: <ul style="list-style-type: none"> Aumento del monto de ventas en un 50% Aumento de la participación actual de mercado Mejorar la percepción del cliente en cuanto a capacidad de distribución 	
Resultados estratégicos : <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la posición competitiva de la empresa Hacer más eficiente su capacidad productiva 	Riesgos : <ul style="list-style-type: none"> Gastos significativos en aumento de capacidad distributiva Que la recesión que golpeó al Ecuador después del conflicto fronterizo, frene o retarde el resultado esperado 	Reacción de terceros: <ul style="list-style-type: none"> Que los competidores aumenten también sus canales de distribución.
Áreas involucradas : Distribución y ventas		
Responsable : Gerente de Ventas		

7.3.2 Franquiciar marcas más conocidas de chocolates

M-10 Franquiciar marcas más conocidas de chocolates	
Descripción : Negociar franquicias de los chocolates MARS, como MilkyWay, M&M, entre otros, para elaborar helados empastados con los logotipos, sabores y presentaciones de estas marcas.	
Justificación : Aumentar la imagen de la empresa, ofreciendo productos de las marcas más conocidas y afamadas, y aumentar la participación en mente de los clientes.	
Planes de Acción :	Indicadores claves:
<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir las franquicias • Producción de las nuevas presentaciones en empaques termosellados tipo empastados • Promocionar los nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del % de participación en mente a los 360 días • Aumento del monto total de ventas en 10% en los próximos 6 meses.
Resultados estratégicos :	Riesgos :
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar de la imagen de la industria • Aumentar de participación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el costo de producción se eleve tanto, que la aceptación no sea muy grande
	Reacción de terceros:
	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia podría tratar de franquiciar productos similares
Áreas involucradas : Gerencia General, Producción y Marketing	Responsable : Gerente General, Gerente de Producción y Gerente de Marketing

7.4 Estrategias de Operación

7.4.1 Aumentar capacidad de Producción

O-1 Aumentar capacidad de Producción		
Descripción : Incremento de la capacidad productiva		
Justificación : Aprovechando la gran capacidad moderna instalada, aumentar el volumen de producción para poder ganar participación de mercado y bajar costo unitario de producción.		
Planes de Acción :		Indicadores claves:
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el porcentaje de horas diarias de producción de acuerdo al ritmo que vayan aumentando las ventas, como resultado de la estrategia anterior de aumentar los canales de distribución y vehículos de expendio 		<ul style="list-style-type: none"> Aumento del número de unidades producidas diariamente por variedad de producto, en un 50%.
Resultados estratégicos :	Riesgos :	Reacción de terceros:
<ul style="list-style-type: none"> Soportar el aumento de las ventas, generada por un aumento de los vehículos de expendio 	<ul style="list-style-type: none"> Estimamos que no existe riesgo alguno, pues se realizará el aumento de la producción a medida que Ventas lo demande. 	<ul style="list-style-type: none"> Promociones y estrategias agresivas de competidores.
Áreas involucradas : Gerencias : Producción, Compras y Recursos Humanos		Responsable : Gerente Producción

7.4.2 Relación de las estrategias y el FODA

<h1>FODA</h1>	<p>OPORTUNIDADES Aprovechar las instalaciones actualmente sub-utilizadas (25% de la capacidad productiva), para penetrar en un % mayor en el mercado. Al tener infraestructura grande de frigoríficos hay oportunidad de fabricar y expender otros productos, hielo y agua tratada, como lo hace el principal competidor (Helados Pingüino)</p>	<p>AMENAZAS Pérdida de participación en el mercado, al no crecer el sistema de mercadeo y distribución Infraestructura eléctrica del país, un gran porcentaje dependientes de las lluvias en la región de la sierra (donde justamente se encuentra la principal planta hidroeléctrica) Eventual riesgo de guerra por problemas fronterizos no solucionados con el Perú.</p>
<p>FORTALEZAS Maquinaria muy moderna de alta tecnología Capital de operación propio (no existe endeudamiento) No existen riesgos de problemas laborales Ubicación geográfica favorable, de la planta en la ciudad, en un sector de abundante agua. Marca acreditada gracias a 25 años de permanencia en el mercado La única fábrica que cuenta con el empaque termo-sellado en todos los productos de palettería, lo cual representa una gran ventaja competitiva.</p>	<p>M-10 Franquiciar marcas conocidas de chocolate</p>	<p>M-1 Aumento de canales de distribución O-1 Aumentar capacidad de producción</p>
<p>DEBILIDADES Dependencia total de la Presidencia o la Gerencia (Si no hay presencia física de uno de los dos se paraliza la fábrica) Pobre sistema de mercadeo y distribución Ausencia total de sistemas de información</p>	<p>S-1 Desarrollo de tareas gerenciales S-2 Organización y Recursos Humanos</p>	<p>T-1 Adquisición de tecnología</p>

8 ■ Planeación tecnológica

Los sistemas de Información cumplen dentro de las organizaciones tres objetivos básicos:

- Automatización de procesos operativos
- Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones
- Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso

Los Sistemas de Información que logran la automatización de procesos operativos dentro de una organización son *Sistemas transaccionales*, ya que su función primordial consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, entradas, salidas, etc. Por otra parte, los Sistemas de Información que apoyan el proceso de toma de decisiones suelen recibir distintos nombres: *Sistemas de Soporte a las Decisiones (DSS)*, *Sistemas Gerenciales*, *Sistemas Ejecutivos (EIS)*. Dentro de esta clasificación se podrían incluir los *Sistemas Expertos*. El tercer tipo de sistemas, de acuerdo a su uso u objetivos que cumplen, es el de los *Sistemas Estratégicos*, los cuales se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr ventajas competitivas, a través del uso de la tecnología de la información.

En el caso de la empresa Helados "Turrón", ninguna de las áreas están sistematizadas, por lo que nuestra planeación tecnológica se verá orientada a dar la solución de Sistemas transaccionales que deberán ser instalados para automatizarlas.

Estos sistemas transaccionales tienen las siguientes características:

- A través de éstos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra
- Normalmente, son el primer tipo de Sistemas de Información que se implanta en las organizaciones
- Son intensivos en entrada y salida de información; sus cálculos y procesos suelen ser simples y poco sofisticados.

- Tienen la propiedad de ser recolectores de información, es decir, a través de estos sistemas se cargan las grandes bases de información para su explotación posterior, tanto interna para la empresa, como externa para facilitar información a los distribuidores.

8.1 Requisitos para la sistematización

Un sistema integrado está formado por un conjunto de sistemas funcionales de información los cuales deben cumplir los siguientes requisitos:

- Satisfacer todas las necesidades de información para el desarrollo de cada una de las funciones de la empresa.
- Incluir los módulos que sean necesarios para captar información sobre condiciones internas y externas relacionadas con el cumplimiento de una función.
- Incorporar canales eficientes de comunicación entre los módulos y los centros de toma de decisiones.
- Suministrar información de salida oportuna y de fácil interpretación para las personas encargadas de las actividades de apoyo para una función.
- Tener la capacidad para clasificar y agregar la información de acuerdo a las necesidades rutinarias y esporádicas de las diferentes actividades que se requieren para la ejecución de una función.
- Distribución del procesamiento de información y la toma de decisiones.

Una vez planteados estos requisitos, el sistema integrado de información debe enlazar todos los sistemas funcionales de la entidad.

La integración de los sistemas funcionales debe darse no sólo a nivel de datos, sino también a nivel de procesos y procedimientos. La integración de datos se realizará por medio de la utilización de una base de datos, y los procesos y procedimientos por medio de la ejecución de un plan de integración de recursos computacionales.

Naturalmente que la modernización e integración deben cumplirse acorde con las prioridades y las necesidades más urgentes de la empresa.

Finalmente para completar el marco conceptual sobre el cual se debe construir el sistema integrado de información, es necesario determinar los elementos técnicos que componen el sistema.

- Sistemas funcionales, componentes de apoyo de las funciones de operación, administración, planificación y control.

- Sistemas de información gerencial, para el suministro de información periódica y oportuna a nivel ejecutivo sobre aspectos relativos en la toma de decisiones.

8.2 Plan Informático

8.2.1 Fase 1 - Preparatoria

DEFINICIONES ALTA GERENCIA

- Reunión de definiciones con la estrategia

ESTRUCTURACIÓN DE TALLERES ALTA GERENCIA

- Determinar el material/documentación a utilizar
- Hacer cronograma de reuniones

8.2.2 Fase 2 - Relevamiento

IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL NEGOCIO

- Proceso de Producción
- Proceso de Distribución
- Proceso de Compras
- Proceso de Mercadeo
- Proceso del Departamento Técnico
- Proceso de Contabilidad

IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN POR AREAS Y UNIDADES DE NEGOCIO

- Departamento de Producción
- Departamento de Distribución
- Departamento de Compras
- Departamento Técnico
- Departamento de Mercadeo
- Departamento de Contabilidad

SELECCIONAR AREAS DE APLICACIÓN Y COMPONENTES DEL SISTEMA

- Áreas de aplicación
- Componentes del sistema
- Definición de tiempos de ejecución

DETERMINAR ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS DE SOLUCIÓN Y FACTIBILIDAD

- Presentación final de la arquitectura seleccionada a la alta gerencia
 - Sistema Integrado
 - Desarrollo propio
 - Outsourcing

8.2.3 Fase 3 - Adquisición e instalación de equipos

Comunicaciones

- Analizar creación de red entre gerencias
- Instalar red

Hardware

- Compra e instalaciones de equipos

Software

- Adquisición de software Aplicativo
- Adquisición de licencias de software para cada estación de trabajo

8.2.4 Fase 4 - Pruebas

- Módulo Contabilidad general y costos
- Módulo Compras
- Módulo Ventas o facturación
- Módulo Inventarios
- Módulo Control de producción
- Módulo Cuentas por cobrar
- Módulo Cuentas por pagar
- Módulo Activos fijos

8.2.5 Fase 5 - Implantación

- Aceptación de parte del usuario
- Medir el desempeño de la solución

8.3 Fase 1 - Preparatoria

8.3.1 Definiciones alta gerencia

En reunión con la alta gerencia se definen detalladamente cuales son sus expectativas sobre el sistema de Información que desea plantear y se define los objetivos que se tendrán presente al implementarlo.

Objetivos:

Las necesidades de modernización y actualización son el motivo para la sistematización de la empresa.

Los objetivos de este plan informático son:

- a) Establecer un plan de acción para la Implementación de un sistema de Información para la empresa.
- b) Establecer los lineamientos de un plan de acción a corto y largo plazo para la implementación del plan informático.

8.3.2 Estructuración de talleres alta gerencia

En esta actividad se define la metodología a utilizar al realizar los talleres para el levantamiento de información, o sea cual va a ser el cronograma de reuniones a realizar con las diferentes áreas y el material o documentación necesarios para realizar.

8.4 Fase 2 - Relevamiento

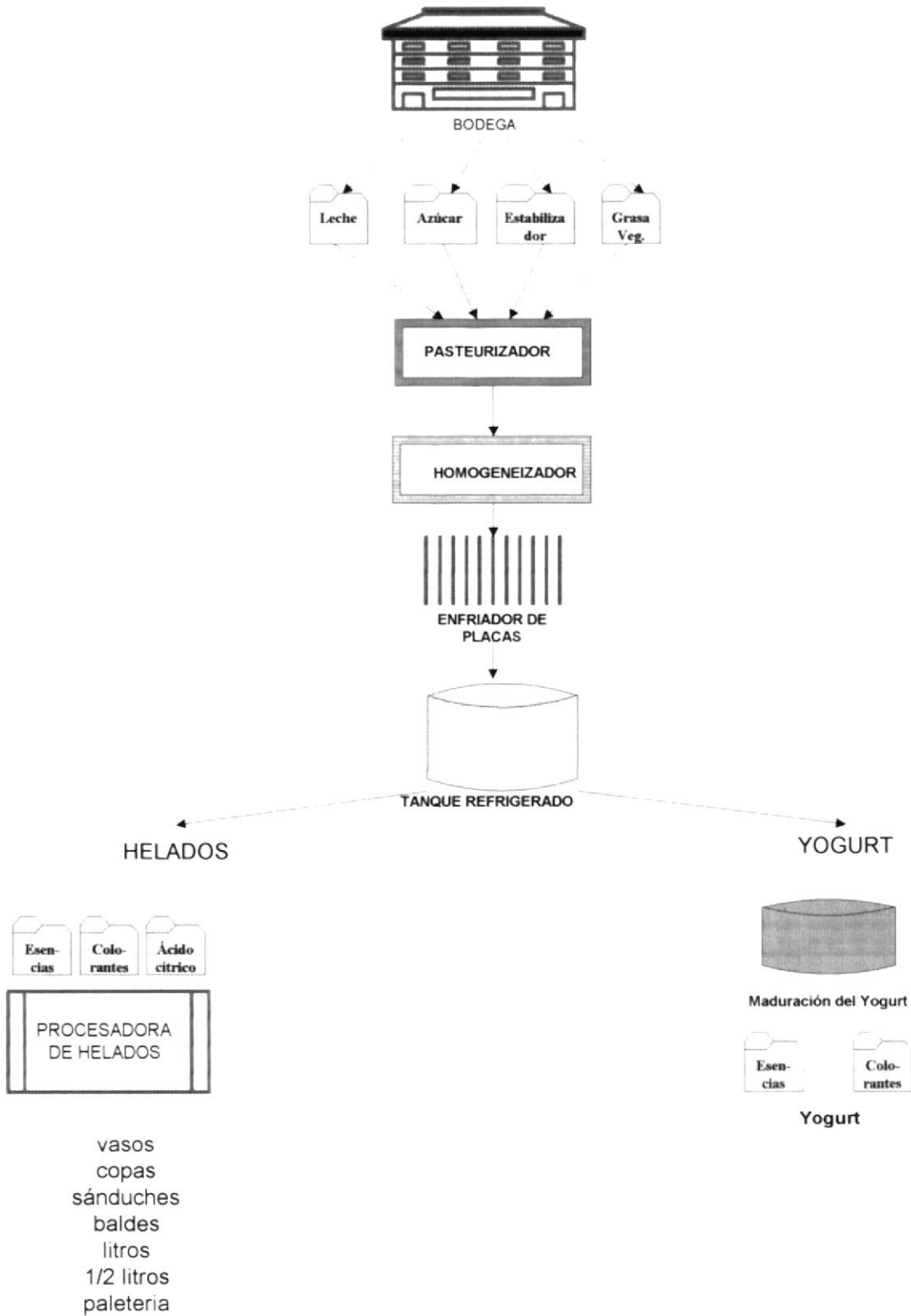
8.4.1 Identificación de las principales funciones del negocio

8.4.1.1 Proceso de Producción

- El proceso de producción se inicia al obtener de las bodegas la materia prima. Leche en polvo, azúcar, estabilizador, manteca vegetal.
- Se mezclan en el pasteurizador con agua en las proporciones establecidas, y se lleva la mezcla a la temperatura de 75 ° C durante aproximadamente 40 minutos; luego de transcurrido el tiempo de esterilización de la mezcla, es pasada por tuberías de acero inoxidable al homogeneizador.

- Aquí las partículas de grasa y demás son divididas en otras de hasta 1000 veces menor tamaño, con el objeto de que el producto final sea asimilado en mayor grado por el organismo, y así sea más nutritivo.
- Acto seguido, la mezcla que ya ha sido homogeneizada y se encuentra a la misma temperatura de 75° C, es pasada a través de un enfriador de placas, en donde en tan sólo 2 segundos, se baja la temperatura a 3° C, este choque térmico brusco perfecciona el proceso de esterilización.
- La mezcla esterilizada es mantenida a 3° C en un tanque grande refrigerado y con agitador, de acero inoxidable.
- Para la elaboración del helado batido, es bajada la mezcla del tanque refrigerado a los tanques de preparación, en los que se agrega colorantes, esencias y dependiendo del sabor, ácido cítrico; de éstos pasa por tuberías de acero inoxidable a las batidoras continuas.
- El producto que sale de las batidoras continuas pasa a las máquinas envasadoras de acuerdo al tipo de helado a producir, (baldes de 10 litros, litros y medios litros, vasos, copas, sánduches) o a la máquina de paletería para la producción del empastado y crema-sicle.
- Para el Yogurt, la mezcla pasteurizada y homogeneizada es puesta junto con "la madre" en tanques de maduración, y una vez transcurrido el tiempo es mezclado con esencias y colorantes y envasado.

PROCESO DE PRODUCCION

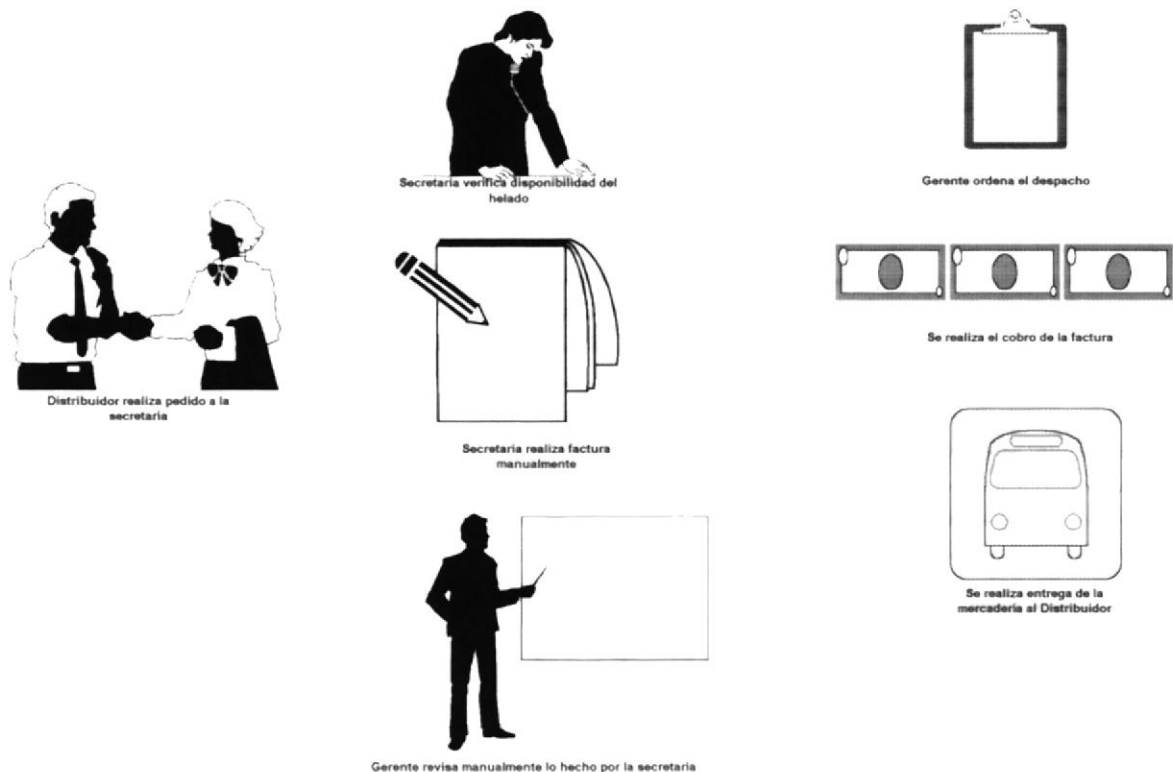


(Gráfico # 1)

8.4.1.2 Proceso de Distribución

- El proceso de distribución comienza con la recepción del pedido, el mismo llega hasta la secretaria, que luego de verificar las existencias para satisfacer el pedido, procede a la facturación y cálculo manual con una calculadora de escritorio. Los precios son tomados de una "lista de precios" que están clasificados para provincias y para ciudad.
- La factura pasa al gerente general, quien revisa nuevamente en forma manual.
- El gerente ordena el despacho a los "camareros" (personal encargado de las cámaras frigoríficas), el helado es sacado de las cámaras frigoríficas y entregados a los camiones repartidores para ser llevados a las distribuidores de ciudad, o a provincias dependiendo del caso.

PROCESO DE DISTRIBUCION



(Gráfico # 2)

8.4.1.3 Proceso de Compras

- Se realiza el arqueo físico en las diferentes bodegas: Bodega de consumo diario, y 7 bodegas (Envases, triciclos, repuestos para maquinarias, materias primas, etc.)

- El Gerente general decide que se realice la compra, ya sea local o decide la importación.

Compras locales

- Se reciben las cotizaciones de los proveedores
- Se realizan los pedidos
- En la fábrica se reciben los suministros, materias primas, etc.
- Se realiza el pago en efectivo o se pacta un pago a una fecha posterior.
- Se guarda la mercadería en la bodega correspondiente

Importaciones

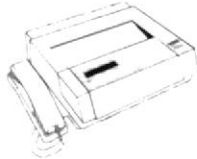
- Se reciben las cotizaciones de los proveedores del exterior
- Se decide la mejor cotización
- Se realizan los pedidos
- Se solicita al Agente afianzado de Aduana la preparación del DUI (Documento Único de Importación)
- Se realizan los trámites legales para la importación de la mercadería
- Se realiza el pago de la mercadería al Banco Central del Ecuador para proceder a su desaduanización.
- Se realiza la desaduanización de la mercadería.
- Se reciben los suministros, materias primas, etc. del exterior.
- Se guarda la mercadería en la bodega correspondiente

PROCESO DE COMPRAS



Arqueo físico en las bodegas

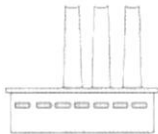
Compras Locales



Se reciben cotizaciones



Se realizan los pedidos



En la fábrica se reciben los suministros, materias primas
Se guarda la mercadería en las bodegas



Se realiza el pago en efectivo o
se pacta un pago a fecha

Importaciones



Se reciben cotizaciones del proveedor del exterior
Se decide la mejor alternativa



Se realizan los pedidos



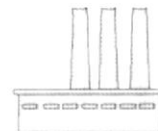
Se solicita al Agente Afianzado de Aduana la
preparación del DUI



Se paga al Banco Central



Se realiza la desaduanización de la mercadería



En la fábrica se reciben los suministros, materias primas
Se guarda la mercadería en las bodegas

(Gráfica # 3)

8.4.1.4 Proceso de Mercadeo

- La empresa que analizamos no ha efectuado un estudio de mercado aplicando técnicas ni métodos de "marketing", sino mas bien se ha dejado llevar por la intuición de su gerente, y la publicidad ha sido manejada directamente por él mismo.
- Durante un tiempo se hizo publicidad en programas infantiles en TV, pero desde hace aproximadamente 2 años, se suspendió y lo único que se puede incluir dentro del área de marketing es la renovación de los cajones de los triciclos los mismos que se los mantiene en excelentes condiciones, renovando su pintura constantemente.

8.4.1.5 Proceso del Departamento Técnico

- Se realizan dos tipos de mantenimiento a la maquinaria que existe en la empresa:

Mantenimiento Preventivo

- Cambios de aceite periódicos
- Reemplazo de filtros
- Revestimiento anticorrosivo y galvánicos
- Aplicación de anti-incrustante, etc.

Mantenimiento Correctivo

- Se recibe por parte del operario, por inspección visual a las maquinarias o por inspección visual a los paneles electromecánicos, indicios de mal funcionamiento de uno de los equipos.
- Se realiza la evaluación técnica.
- De acuerdo al resultado de la evaluación técnica, se realiza la reparación del problema existente, o se reemplaza la pieza con problemas.

8.4.1.6 Proceso de contabilidad

- La persona responsable del área contable recibe información de todas las áreas de la empresa y realiza manualmente todos los comprobantes de diario.
- Elabora en forma manual todos los Estados Financieros y todos los reportes a los Organismos de control.

8.4.1.7 Tecnología Informática

La empresa aunque cuenta con maquinarias muy modernas en el área de Producción, sin embargo carece de sistemas de computación, lo cual retarda considerablemente los procesos administrativos y la toma de decisiones y sobretodo mantiene una dependencia física del Presidente y el Gerente.

8.4.2 Identificación de las necesidades de información por áreas y unidades de negocios

8.4.2.1 Departamento de Producción

- Conocer artículos, existencia mínima y máxima, y ubicación física de los productos en las bodegas
- Valoración de los productos que se encuentran en las bodegas
- Conocer las fórmulas para el proceso de pasteurización, homogeneización; de tal forma que se conozcan las necesidades de materia prima y su proporción.
- Conocer las fórmulas para el proceso de Helado
- Conocer las fórmulas para el proceso de Yogurt
- Control del número de envases que hay en existencia y el tipo de envase necesario para el proceso que se está realizando.
- Control de existencias de productos terminados
- Control de existencias mínimas y máximas en cada frigorífico
- Control de valoración en cada frigorífico
- Control de capacidad en los frigoríficos.

8.4.2.2 Departamento de Distribución

- Conocer el stock de los productos
- Información sobre costos de productos
- Control de ingresos de facturación
- Verificación de la disponibilidad de crédito del cliente

- Verificación del estado crediticio del cliente
- Control de ubicación de productos para despacho.
- Control de ingreso de pago de clientes, tanto en efectivo o compromisos de pagos a crédito.
- Control de cuentas por cobrar
- Disminución del stock de productos despachados

8.4.2.3 Departamento de Compras

- Determinar necesidad de materia prima o suministros
- Lista de proveedores locales
- Lista de proveedores internacionales
- Obtención de cotizaciones y control de las mismas
- Elaboración de Ordenes de Compra
- Ingreso de Documento Único Importación para compras en el exterior y posibilidad de monitorear el trámite
- Control de gastos de importación
- Realización de cheque para pago y control de cuentas por pagar
- Control de mercadería e ingreso a bodegas.

8.4.2.4 Departamento Técnico

- Inventario de maquinaria en existencia
- Inventario de piezas y repuestos
- Piezas y repuestos por maquinaria
- Ubicación de repuestos y maquinarias en bodegas
- Valoración de piezas, repuestos y maquinarias

- Control de mantenimientos preventivos, en que máquinas se ha realizado y cuando se deberá hacer el próximo mantenimiento
- Control de mantenimientos correctivos por cada maquinaria.

8.4.2.5 Departamento de Mercadeo

- Estadística de productos de mayor venta en temporadas para planificación de promociones
- ✓ • Estadísticas de productos de mayor venta para planeación de producción y compras de suministros y materias primas.

8.4.2.6 Departamento de Contabilidad

- Control de todos los movimientos de la empresa, realización de los comprobantes de diario de todas las transacciones.
- ◁ • Balance General
- ✓ • Estados financieros en general
- ◁ • Declaraciones de impuestos a la renta
- Rol de pagos
- Planillas de seguro social
- Liquidaciones de personal

8.4.3 Seleccionar áreas de aplicación y componentes del sistema

8.4.3.1 Áreas de aplicación

Producción
Distribución
Compras
Departamento técnico

8.4.3.2 Componentes del Sistema

8.4.3.2.1 Departamento de Producción

Objetivos:

- El módulo del sistema que soporta a este departamento permitirá llevar el control de materias primas, productos en procesos y productos terminados.
- Permitirá el control de fórmulas para asegurar la estandarización en la fabricación.

Funciones:

- Controla las existencias actuales disponibles
 - Control de Materia Prima
 - Control de productos en proceso
 - Control de productos terminados
- Comparación periódica por medio de la computadora respecto a inventarios disponibles tanto reales como proyectado, manteniendo, por tanto, los niveles de inventarios y órdenes continuamente al corriente con respecto a dichos requerimientos.
- Pronósticos y límites de existencias (Inventarios de seguridad y límites máximos) controlados a través del archivo de estadísticas y de pronósticos.
- Contabilidad de Inventarios
- Cálculo del costo estándar del producto
- Contabilidad de nóminas y de mano de obra
- Control de Manufactura
 - Controla la situación actual de las órdenes de producción

Módulos:

- Módulo de inventarios
- Contabilidad
- Rol de pagos

8.4.3.2.2 Departamento de Distribución

Objetivos:

- El módulo del sistema que soporta a este departamento permitirá llevar el control de pedidos de Clientes
- Permitirá el control de cuentas por cobrar

Funciones:

- Control de pedidos de Clientes
 - Proporcionar información respecto a:

- Requerimientos de órdenes que sirvan para calcular existencias en inventarios
- Artículos terminados asignados a ser entregados
- Contabilidad de los pedidos de los Clientes

Módulos:

- Cuentas por cobrar
- Contabilidad
- Caja

8.4.3.2.3 Departamento de Compras**Objetivos:**

- El módulo del sistema que soporta a este departamento permitirá llevar el control de las adquisiciones de bienes y suministros.

Funciones:

- Control de Compras
Controla la situación actual de las órdenes de compra
- Llevar control de los proveedores

Módulos:

- Cuentas por pagar
- Contabilidad
- Proveedores
- Control de compras
- Control de Importaciones

8.4.3.2.4 Departamento Técnico**Objetivos:**

- El módulo del sistema que soporta a este departamento permitirá llevar el control de las maquinarias, tanto su mantenimiento como su control preventivo.

Funciones:

- Control de activos
 - Mantener un registro de activos
 - Calcular cargos por depreciación
 - Llevar una estadística de los costos de reparación
 - Llevar un control del mantenimiento programado
 - Hacer una verificación física selectiva y programada

Módulos:

- Activos fijos
- Contabilidad
- Inventario

8.4.3.2.5 Departamento de Contabilidad**Objetivos:**

- El módulo del sistema que soporta a este departamento permitirá llevar el control de todas las transacciones contables.

Funciones:

- Llevar un libro mayor por cada división de la empresa
- Determinar los gastos reales y compararlos con los gastos presupuestados
- Reasignar los gastos indirectos de los centros de costos a los departamentos productivos

Módulos:

- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Inventarios
- Compras
- Activos fijos
- Caja

8.4.4 Alternativas tecnológicas de solución y factibilidad

Los módulos necesarios para cubrir las necesidades de información son:

- Contabilidad general y costos
- Compras
- Ventas o facturación
- Inventarios
- Control de producción
- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Activos fijos

Con estas consideraciones y una vez establecidos los componentes del sistema se presentan las siguientes alternativas:

Primera alternativa.- La adquisición de un sistema Integrado comercial que satisfaga las necesidades de información establecidas.

Segunda alternativa.- Que el sistema de información sea desarrollado en su totalidad creando un centro de cómputo y contratando personal para el efecto.

Tercera alternativa.- Entregar el proceso administrativo a una entidad externa que supla las necesidades de información.

Detallamos adicionalmente las diferentes ventajas y desventajas de cada una de las alternativas.

8.4.4.1 Adquisición de un Sistema integrado

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aseguraría una solución informática definitiva • Automatización de las áreas críticas de la empresa • Menor costo • Mejor características • Menor incertidumbre en el desarrollo • Más probados • Menor tiempo de implantación • Mejor documentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto por los cambios que serían necesarios de realizar • Dificulta la administración de datos • Extensas modificaciones cuando los requerimientos son muy específicos

Alternativas:

SBT Accounting Systems

Da una solución a negocios que es accesible, poderosa y flexible. La demanda actual es por información al instante y SBT la provee.

Todas las transacciones procesadas y funciones están diseñadas para proveer al usuario con la máxima flexibilidad y control.

Este software puede procesar más de 10.000 transacciones por día y manejar archivos de base de datos de millones de registros para hasta 250 usuarios de red. No solamente provee un detalle auditor de cada acción que se realiza en el sistema, sino que además permite mantener en línea la historia del detalle de transacciones por un periodo ilimitado de tiempo.

Tiene una alta capacidad de customización sin necesidad de modificación del código fuente. Pueden realizarse ediciones de campos, agrandar longitudes de campo, e inclusive crear nuevos campos de una manera fácil y con menús de guía.

Como se encuentra escrito en Foxpro por Microsoft, este software pone a disposición el código fuente, dando total flexibilidad para customizar su sistema y que cumpla sus necesidades exactas.

Adicionalmente puede trabajar concurrentemente con estaciones de trabajo Windows y DOS, lo que brinda la flexibilidad para cambiar el ambiente de operación de acuerdo a las propias necesidades. No solamente se integra a Microsoft Office, sino que además da acceso a información financiera a elección en la hoja electrónica que se desee.

8.4.4.2 Desarrollo propio

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Solución a áreas críticas en forma programada • Menor impacto en los procesos • Generalmente las soluciones son con una visión más alta • Mayor costo en el corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • La solución toma tiempo • La integración definitiva de las aplicaciones sería muy compleja

8.4.4.3 Outsourcing

Se elige la contratación de outsourcing cuando las empresas se están esforzando cada vez más optimizar su estructura de costos (personal, suministros, activos) y maximizar su rendimiento para así cumplir cabalmente con sus objetivos de negocios previamente establecidos.

Dentro de toda institución, existirán funciones y procesos no directamente relacionados con el negocio principal de dicha institución.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • No habría contratación de personal • Solución inmediata • No se requiere de capacitación a personal de la empresa • Mayor disponibilidad de tiempo para que la empresa se pueda concentrar en su "Core competence" • Potencial ahorro en costos, ya sea directo sobre la operación e indirecto relacionado con los beneficios en el negocio del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca accesibilidad de la información • No se podría cubrir todas las necesidades de información de la empresa • No se tendría una base de información para desarrollo de sistemas de soporte a la toma de decisiones. • Confidencialidad de la información que manejan los proveedores del Outsourcing • Pérdida de control sobre el área de la cual está haciendo el Outsourcing, ya que un tercero la está manejando.

Una relación de Outsourcing no es la solución perfecta en forma absoluta, por lo que es necesario también hablar de cuando el Outsourcing se justifica o no se justifica llevarlo a cabo.

El outsourcing, sería una buena opción si:

- Genera nuevas oportunidades de negocios
- Los objetivos del negocio implican una mayor inversión en tecnología avanzada
- Provee mejor o igual servicio a igual o menor costo
- Incrementa el flujo de caja para mantener las operaciones o para financiar nuevos crecimientos

El outsourcing no es una buena opción si:

- El volumen de la operación no lo justifica
- La estimación del ahorro en costos no es confiable
- Los requerimientos de servicio no están bien definidos al momento de la negociación
- La complejidad tecnológica no tiene mayor impacto en el resto de la organización
- Es visto por el cliente como una solución sencilla o temporal
- El delegar control de funciones específicas implica un nivel de riesgo inaceptable
- Las adaptaciones a realizar representan retrasos, cambios o costos inaceptables.

Con todo lo expuesto anteriormente se llega a la conclusión de que una relación de outsourcing no representa una solución en forma absoluta.

8.4.5 Evaluación de las alternativas

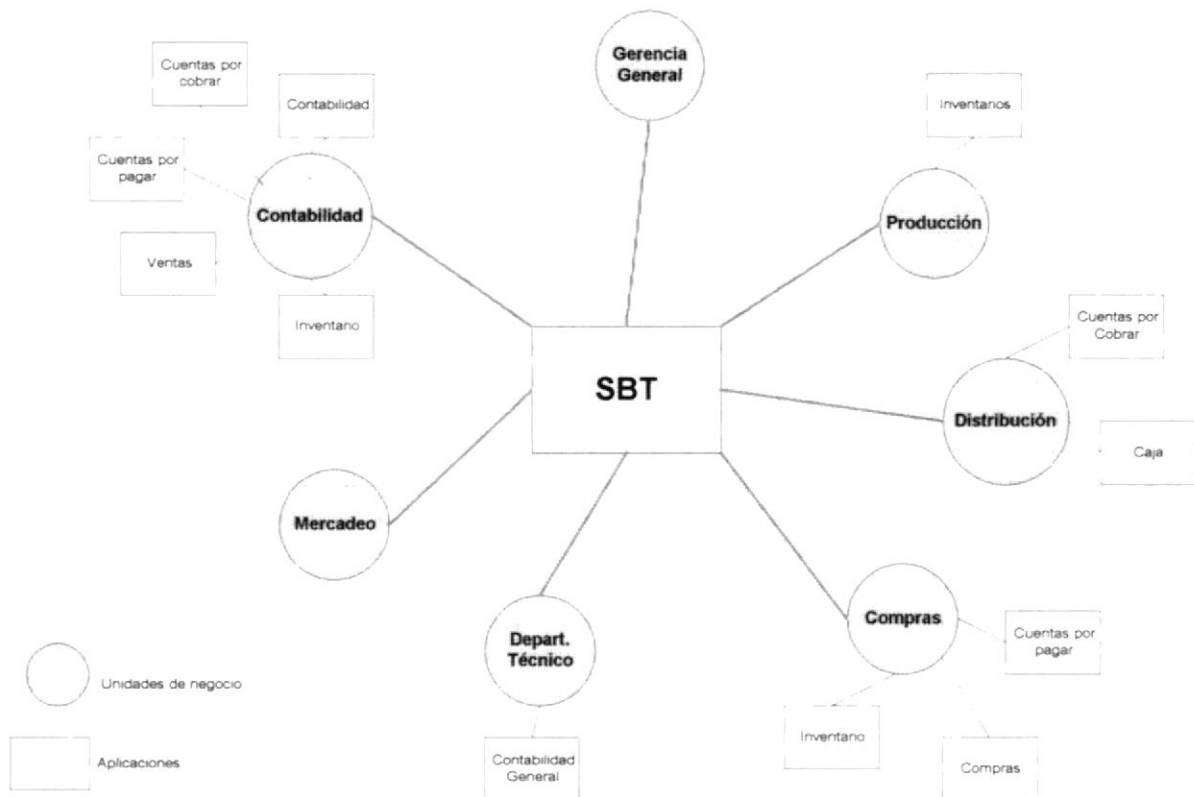
FACTORES A EVALUAR	Sistema Integrado	Desarrollo Propio	Outsourcing
Costos	√		
Integración de las aplicaciones	√		
Tiempo en implantar solución			√
Funcionalidad y facilidad de manejo	√		
Seguridad de la información	√		
Facilidad de actualización y crecimiento		√	

Luego de evaluados los factores que consideramos más importantes, hemos concluido que de acuerdo a las necesidades de la empresa, es más ventajoso la adquisición de un **Sistema Integrado (SBT)**.

Los módulos que se adquirirán serán:

- ◇ Administrador del Sistema
- ◇ Contabilidad General
- ◇ Inventarios
- ◇ Cuentas por cobrar
- ◇ Cuentas por pagar
- ◇ Ventas o distribución
- ◇ Compras
- ◇ Rol de pagos

8.4.5.1 Módulos por unidades de negocio



8.4.6 Características principales de SBT

Administrador del Sistema

Permite configurar el ambiente en el cual trabajará el sistema:

- ◇ Configurar la instalación general del sistema. (Lenguaje, dirección de programas, claves de acceso, etc.)
- ◇ Configurar estaciones de trabajo, impresoras locales, etc.
- ◇ Mantener información de compañías, con sus respectivos períodos fiscales
- ◇ Configurar usuarios del sistema
- ◇ Mantener tablas y porcentajes de impuestos
- ◇ Cerrar períodos contables
- ◇ Mantenimiento del sistema en general: reindexamiento, verificar estructuras, etc.
- ◇ Emitir reportes de: configuración del sistema, compañías, usuarios, accesos al sistema, etc.

Contabilidad general

- ◇ Mantenimiento de cuentas
- ◇ Grupos de cuentas (De acuerdo a la finalidad o área de trabajo. Ej.: Activos fijos, se indican los grupos que se desean considerar)

Cuentas por Cobrar

- ◇ Mantenimiento de datos de clientes
- ◇ Estados de cuenta de los clientes, con información de cotizaciones, facturas y cobros, del período actual o histórico y totalizado o detallado.
- ◇ Mantenimiento de artículos
- ◇ Emisión, modificación y anulación de facturas y Notas de Crédito.
- ◇ Ingreso de cobros (Por factura y otros conceptos)
- ◇ Aplicar créditos
- ◇ Actualización a Contabilidad General
- ◇ Emisión de reportes de : Facturas, Notas de Crédito, Clientes, Transacciones generales, Ventas, etc.

Cuentas por pagar

- ◇ Mantenimiento de proveedores
- ◇ Estados de cuenta por proveedor
- ◇ Manejo de cuentas de cheques para su emisión: Bancos, descuentos, ajuste
- ◇ Conciliación bancaria
- ◇ Ingreso, modificación y anulación de cuentas por pagar
- ◇ Aplicar débitos
- ◇ Ingresar cheques manuales
- ◇ Aprobación de pago
- ◇ Anular cheques
- ◇ Actualización de Contabilidad General
- ◇ Emisión de cheques
- ◇ Emisión de reportes de : Cuentas por pagar (varias clasificaciones), cheques

Inventarios

- ◇ Información de bodegas
- ◇ Líneas de productos
- ◇ Unidad de medida
- ◇ Mantenimiento de artículos: Información general, cantidad en bodega, comisiones, información histórica, costo, bodegas, relación con proveedores.
- ◇ Ingresos a bodega
- ◇ Egresos de bodega
- ◇ Transferencia de inventario
- ◇ Administración contable de inventario
- ◇ Actualización de Contabilidad General

- ◇ Reportes: Artículos, proveedores, bodegas, líneas, lista de precios, stock, artículos de bajo movimiento, análisis de inventario, transacciones consolidadas, ingreso, egreso y ajuste de inventario, variación de costo, transferencia de inventario, histórico de ventas, etc.

Órdenes de venta

- ◇ Permite cambiar precios en línea
- ◇ Previene cuando el saldos del inventario es insuficiente
- ◇ Previene cuando el saldo del cliente excede el crédito disponible durante el ingreso de las órdenes de venta.
- ◇ Provee consultas de clientes y de inventario
- ◇ Impresión de facturas
- ◇ Relación con el módulo cuentas por cobrar

Órdenes de compra

- ◇ Impresión de órdenes de compra y de recepción
- ◇ Relación con el módulo de cuentas por pagar
- ◇ Las transacciones inmediatamente actualizan el control de proveedores y saldos de inventarios
- ◇ Permite múltiples proveedores por artículo

8.5 Fase 3 - Adquisición e instalación de equipos

8.5.1 Comunicaciones

Analizar creación de red entre gerencias

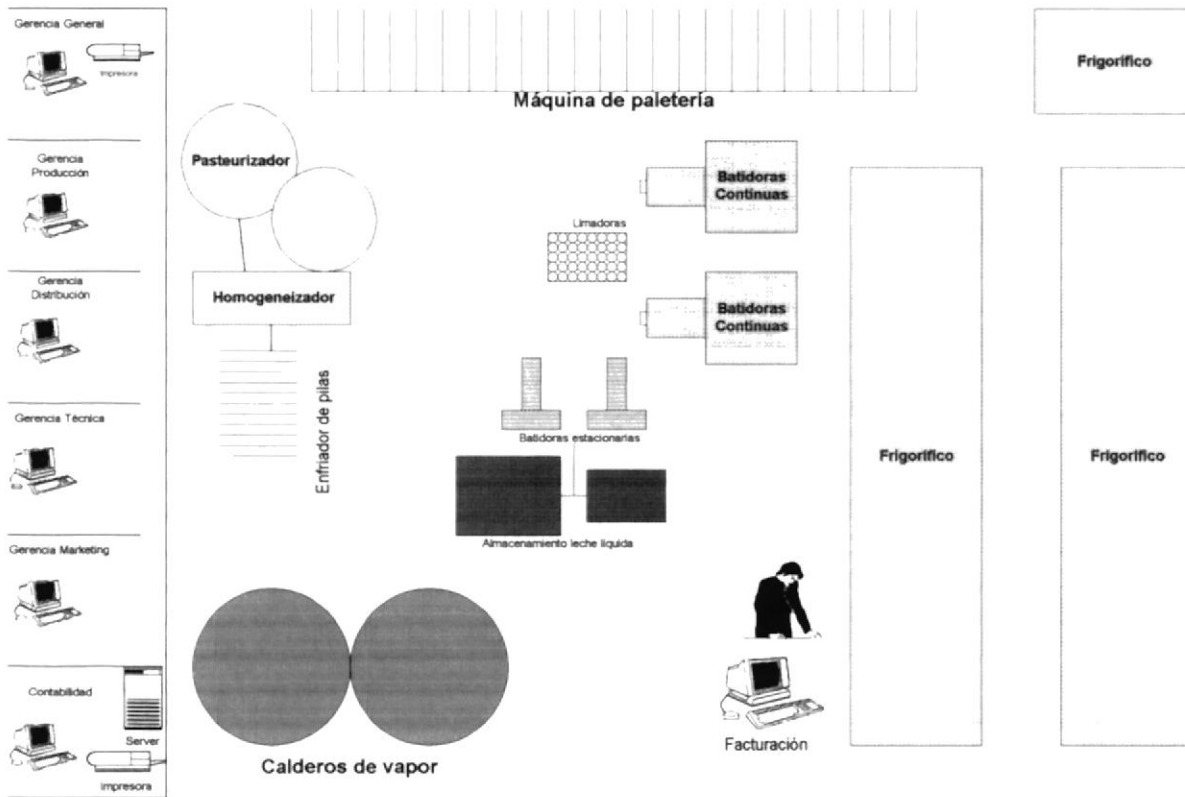
El requerimiento de SBT para la instalación de una red es Software de Red Windows NT y Windows para trabajo en grupo para las estaciones de trabajo.

Por la importancia de tener información actualizada, vamos a instalar una estación de trabajo en cada Gerencia, las mismas que serán interconectadas en red. Se creará una red con topología Ethernet.

Instalación de red

En el gráfico que a continuación se presenta, se muestra la distribución de las diferentes estaciones de trabajo y el servidor.

Cada estación de trabajo, así como el servidor constarán con una tarjeta de red, para la conexión.



8.5.2 Hardware

Los equipos que se deberán adquirir son:

Server 1

Configuración	
Procesador	Intel Pentium 130 Mhz
Memoria	32 MB RAM
Arquitectura	ISA
Monitor	SVGA 14"
Disco	1 Gigabyte
Diskettera	3,5 "
Unidad de respaldo	Cassettera Jumbo

Estaciones de trabajo 7

Configuración	
Procesador	Intel Pentium 100 Mhz
Memoria	16 MB RAM
Arquitectura	ISA
Monitor	SVGA 14"
Disco	500 MB
Diskettera	3,5 "

Otros

Tarjetas de red	(8) Para el servidor y cada estación de trabajo
Impresoras láser	(2) 10 a 20 páginas por minuto
Cableado	Iniciando por el server, hacia las estaciones de trabajo

Se realizará la instalación de los equipos en las oficinas que se detallan en el gráfico.

8.5.3 Software**Adquisición de software aplicativo**

Se realizará la instalación de Windows NT versión 3.5. y de Fox-pro for Windows.

Una vez realizada la instalación de los equipos tanto de comunicaciones como hardware, se realizará la instalación del software aplicativo. El costo del software SBT es de US \$ 20.000.

Adquisición de licencias de software para cada estación de trabajo

Todas las estaciones de trabajo tendrán instalado Microsoft Office como herramientas tecnológicas para soporte de escritorio.

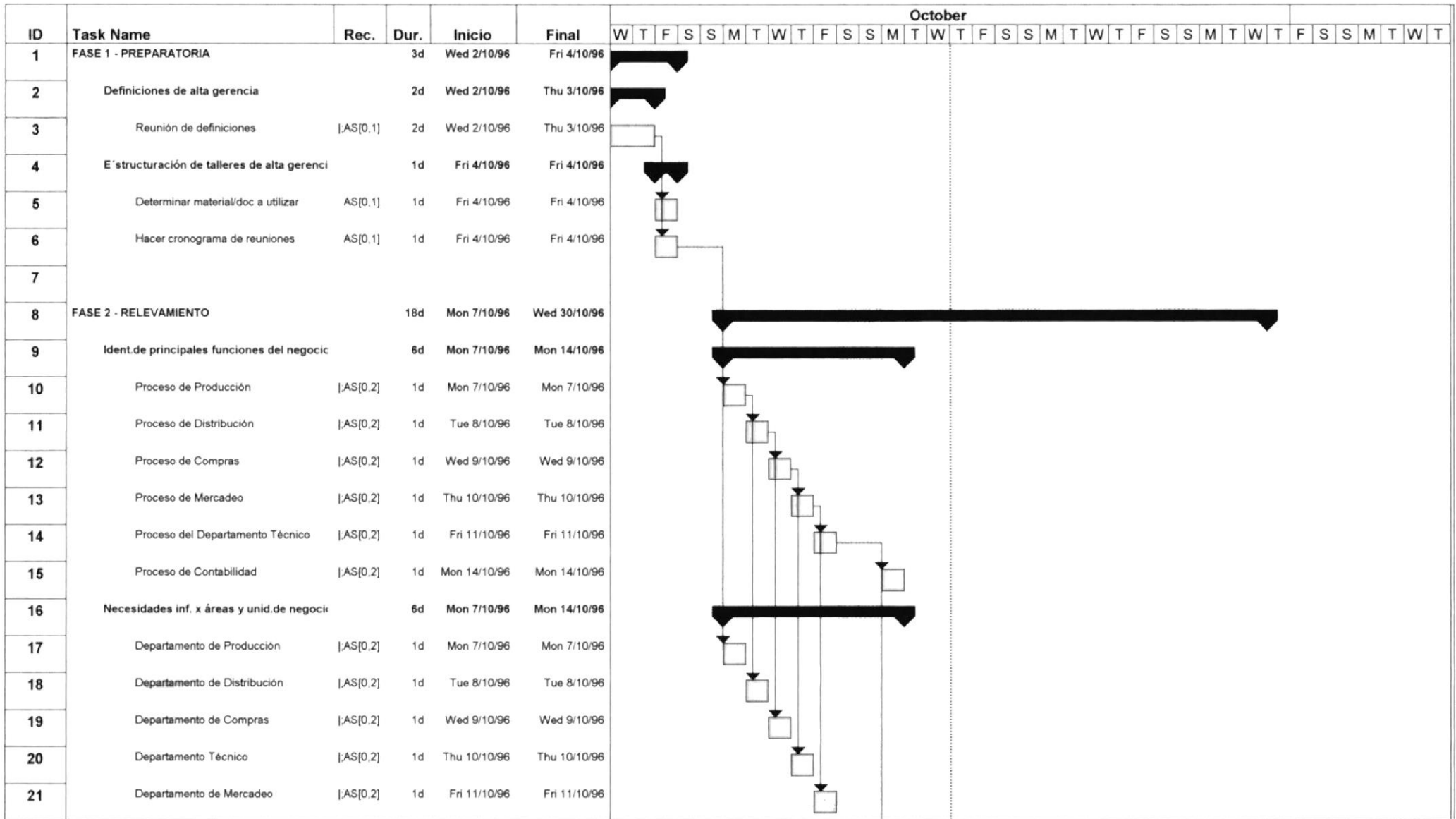
8.6 Fase 4 - Pruebas

En esta fase se realizarán pruebas detalladas de cada uno de los módulos, lo que a la vez permitirá que los diferentes usuarios se vayan entrenando en los aplicativos.

8.7 Fase 5 - Implantación

- Aceptación de parte del usuario
- Medir el desempeño de la solución

8.8 Calendario de actividades y recursos



Proyecto : Helados "Turrón" 1 de 3
 Fecha: Thu 17/10/96

Task



Summary



Rolled Up Progress



Progress



Rolled Up Task



Milestone



Rolled Up Milestone



8.9 Plan versus costos

COSTOS	UNITARIO	TOTAL
HARDWARE		
Server	3.500,00	3.500,00
Estaciones de trabajo (7)	2.000,00	14.000,00
Tarjetas de red (8)	120,00	960,00
Impresoras láser (2)	2.120,00	4.240,00
SOFTWARE		
Windows NT Server 3.51	850,00	850,00
Windows for Workgroups (7 licencias)	215,00	5.950,00
Microsoft Office (7 licencias)	345,00	2.415,00
FoxPro versión 2.6	585,00	585,00
SBT	20.000,00	20.000,00
INSTALACIONES		
Cableado		2.000,00
TOTAL DE COSTOS >>>		54.500,00

8.10 Apoyo del Plan Informático a las Estrategias

ESTRATEGIAS	PLAN INFORMÁTICO
S-1 Desarrollo de tareas gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Va a dar instrumentos de información • Va a dar instrumentos para control • Va a agilizar la toma de decisiones
S-2 Organización y Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • La capacitación a personal nuevo, de los procesos va a ser más ágil, pues existirán procesos ya automatizados. • Los sistemas van a mejorar la productividad.
M-1 Aumento de canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el control del crecimiento en la red de distribución • Apoyo en la planificación de la producción para cubrir las necesidades de los nuevos distribuidores
M-10 Franquicias de marcas conocidas de chocolates	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para la planificación del lanzamiento de nuevos productos en función de información estadística por segmentos de mercado, por regiones, etc.
O-1 Aumentar capacidad de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la planificación de la producción para controlar el crecimiento de la capacidad productiva.

9 ■ Bibliografía

Porter Michael, ***Estrategia Competitiva***, Compañía Editorial Continental, México 1.995

Andreu Rafael, Ricart Joan, Valor Josep, ***Estrategia y Sistemas de Información***, MC Graw Hill, 1.991

Sallenave Jean-Paul, ***Gerencia y Planeación estratégica***, Grupo Editorial Norma, 1.992

Hermida Jorge y Serra Roberto, ***Administración y Estrategia***, Ediciones Macchi, 1.989

Cope Robert G., ***Plan Estratégico***, Fondo Editorial Legis, 1.991

R.I. Tricker, ***Sistemas de Información y Control Gerencial***, Editorial Continental, 1984

Sisk Henry L. y Sverdlik Mario, ***Administración y Gerencia de Empresas***, 1.985

Cidem Market Report, 1.992

Cidem Market Report, 1.995

Diagnóstico, Octubre 1.992, Publicado por Pronos