



# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EMBOTELLADORA LOS ANDES "ANDICOLA". PERÍODO 2007 – 2012.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**SILVIA PAOLA GONZÁLEZ FUENMAYOR**  
**silvyg@hotmail.es**

**DIRECTOR: ING. VINICIO REINOSO MBA.**  
**vinireinoso@hotmail.com**

**Quito, Febrero de 2009**

## DECLARACIÓN

Yo, Silvia Paola González Fuenmayor, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Silvia Paola González Fuenmayor

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la señorita Silvia Paola González Fuenmayor, bajo mi supervisión.

Ing. Vinicio Reinoso  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por bendecirme con una vida llena de personas que me quieren y se preocupan por mí.

A mi familia por su confianza y constante apoyo.

A la Escuela Politécnica Nacional y todos los catedráticos que en su momento compartieron su conocimiento conmigo, por el honor de permitirme una formación de calidad y prestigio.

Al Ingeniero Vinicio Reinoso por sus valiosos conocimientos, tiempo y acertada orientación.

Mi gratitud a todos, por el apoyo brindado a través de mis estudios y con la promesa de seguir siempre adelante.

## DEDICATORIA

A mis padres

Porque gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de nuestros anhelos más grandes en la vida, fruto del inmenso amor y confianza que en mí depositaron y con los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales que constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo cual les viviré eternamente agradecida.

A quienes extraño y que al no estar conmigo, llevo muy dentro de mi corazón y pensamiento por haberme brindado su cariño, alegría, preocupación y confianza.

Con cariño y respeto

Silvia

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
Declaración	ii
Certificación	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Contenido	vi
Resumen	xiv
Summary	xvi
<b>CAPITULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Justificación Práctica	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 Hipótesis de Trabajo	4
1.4.1 Hipótesis General	4
1.4.2 Hipótesis Operativas	4
1.5 Aspectos Metodológicos	5
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Análisis Estructural (Diseño)	8
2.1.1 Ambiente Organizacional	10
2.1.2 Tamaño Organizacional	12
2.1.3 Complejidad de la Estructura	14
2.1.4 Perfil de Competencias	16
2.1.5 Tecnología	18

2.2	La Planeación Estratégica	19
2.2.1	Diagnóstico Externo	22
2.2.2	Análisis del Sector Industrial (5 fuerzas de Porter)	23
2.2.3	Diagnóstico Interno	27
2.2.4	Direccionamiento Estratégico	28
2.2.5	Determinación de Estrategias Empresariales	29
2.2.6	Planes Operativos y Monitoreo (Control)	32

### **CAPÍTULO III**

#### **ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

3.1	Análisis de la Estructura Organizacional	33
3.1.1	Cultura y Ambiente Organizacional	34
3.1.2	Complejidad de la Estructura Organizacional	35
3.1.3	Capacidad de Producción	37
3.1.4	Tamaño Organizacional	38
3.1.5	Perfil de Competencias	39
3.1.6	Tecnología Empleada en la Estructura	43
3.2	Análisis Externo	44
3.2.1	Factores Políticos	46
3.2.1.1	La Gobernabilidad	46
3.2.1.2	La Constitución	47
3.2.1.3	Participación ciudadana	47
3.2.1.4	Confrontación pública	48
3.2.1.5	Credibilidad en las Instituciones del Estado	48
3.2.1.6	Leyes Laborales	49
3.2.1.7	Evaluación de Factores Políticos	49
3.2.2	Factores Económicos	51
3.2.2.1	Inflación	51
3.2.2.2	Producto Interno Bruto	53
3.2.2.3	Exportaciones Petroleras	54
3.2.2.4	Salarios	54
3.2.2.5	Tasa de Interés	55
3.2.2.6	Inversión Extranjera	55

3.2.2.7	Impuestos	56
3.2.2.8	Precio de los Alimentos	56
3.2.2.9	Comportamiento de la Economía Nacional debido a Factores Internacionales	58
3.2.2.10	Evaluación de Factores Económicos	59
3.2.3	Factores Sociales – Culturales	61
3.2.3.1	Desempleo	61
3.2.3.2	Pobreza y Desigualdad	62
3.2.3.3	Migración	63
3.2.3.4	Salud y Hábitos de la Población	67
3.2.3.5	Educación	68
3.2.3.6	Seguridad	69
3.2.3.7	Evaluación de Factores Sociales – Culturales	69
3.2.4	Factores Tecnológicos	71
3.2.4.1	Nivel de Tecnología	71
3.2.4.2	Flexibilidad de Procesos	72
3.2.4.3	Automatización	73
3.2.4.4	Investigación y Desarrollo Tecnológico	73
3.2.4.5	Utilización de Mano de Obra Calificada	74
3.2.4.6	Evaluación de Factores Tecnológicos	74
3.2.5	Factores Ambientales o Geográficos	75
3.2.5.1	Ubicación	76
3.2.5.2	Clima	76
3.2.5.3	Vías de Acceso	77
3.2.5.4	Facilidad de Transporte del Producto	78
3.2.5.5	Acceso a Instituciones Gubernamentales y Bancarias	78
3.2.5.6	Disponibilidad de Agua Potable	78
3.2.5.7	Proximidad a Clientes y Proveedores	79
3.2.5.8	Evaluación de Factores Ambientales o Geográficos	79
3.2.6	Factores Demográficos	80
3.2.6.1	Población Urbana	81
3.2.6.2	Población Indígena	81
3.2.6.3	Población Infantil	82
3.2.6.4	Tamaño de las Familias	82



3.2.6.5	Evaluación de Factores Demográficos	82
3.2.7	Listado de las Amenazas y Oportunidades más Importantes	84
3.2.7.1	Oportunidades	84
3.2.7.2	Amenazas	84
3.3	Análisis del Sector Industrial	85
3.3.1	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	86
3.3.2	La Rivalidad entre los Competidores Existentes	88
3.3.3	El Poder de Negociación de los Proveedores	94
3.3.4	El Poder de Negociación de los Consumidores	96
3.3.5	La Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos	98
3.3.6	Barreras y Rentabilidad	100
3.4	Análisis Interno	102
3.4.1	Capacidad Directiva	103
3.4.2	Capacidad Competitiva	104
3.4.3	Capacidad Técnica o Tecnológica	105
3.4.4	Capacidad del Talento Humano	107
3.4.5	Capacidad Financiera	108
3.4.6	Listado de las Fortalezas y Debilidades más Importantes	112
3.4.6.1	Fortalezas	113
3.4.6.2	Debilidades	113

## **CAPÍTULO IV**

### **DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA**

4.1	Determinación de estrategias para la empresa	114
4.2	Ventajas Competitivas de la Empresa	116
4.3	Direccionamiento Estratégico	117
4.3.1	Misión	117
4.3.2	Visión	117
4.3.3	Valores y Principios	118
4.3.4	Políticas Empresariales	118
4.3.5	Objetivos Estratégicos Empresariales	119
4.3.5.1	Objetivos de Crecimiento	119
4.3.5.2	Objetivos de Rentabilidad	119

4.3.5.3	Objetivos de Modernización Tecnológica	120
4.3.5.4	Objetivos de Desarrollo Humano	120
4.3.5.5	Objetivos de Orientación hacia el Cliente	120
4.3.5.6	Objetivos de Responsabilidad Social	121
4.3.6	Metas Empresariales	121
4.3.7	Perfil Estratégico y Escalera Estratégica	123
4.3.8	Obtención de la Situación Deseada	125
4.4	Análisis FODA	132

## **CAPÍTULO V**

### **PLANES OPERATIVOS Y MONITOREO**

5.1	Plan Operativo	136
5.2	Control Financiero	151
5.3	Monitoreo Estratégico	153

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1	Conclusiones	155
6.2	Recomendaciones	158
	Bibliografía	159
	Anexos	160

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico No. 1</b> Las Cinco Fuerzas de Porter	25
<b>Gráfico No. 2</b> Organigrama Funcional Propuesto	36
<b>Gráfico No. 3</b> La inflación en el Ecuador	52
<b>Gráfico No. 4</b> Evolución del PIB ecuatoriano	53
<b>Gráfico No. 5</b> Canasta Básica Ecuatoriana y Salario Mínimo Vital Promedio	58
<b>Gráfico No. 6</b> Principales Provincias Beneficiarias de Remesas	65
<b>Gráfico No. 7</b> Vías de acceso a la Provincia de Chimborazo	77
<b>Gráfico No. 8</b> Barreras y Rentabilidad	101
<b>Gráfico No. 9</b> Escalera Estratégica	124
<b>Gráfico No. 10</b> Situación Deseada	126

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro No. 1</b> Personal de la Embotelladora Los Andes	38
<b>Cuadro No. 2</b> Perfil de Competencias	41
<b>Cuadro No. 3</b> La inflación en el Ecuador	52
<b>Cuadro No. 4</b> Evolución del PIB ecuatoriano	53
<b>Cuadro No. 5</b> Canasta Básica Ecuatoriana y Salario Mínimo Vital Prom.	57
<b>Cuadro No. 6</b> Principales Provincias Beneficiarias de Remesas	64
<b>Cuadro No. 7</b> Destino de los Migrantes Ecuatorianos	66
<b>Cuadro No. 8</b> La Educación en la ciudad de Riobamba	68
<b>Cuadro No. 9</b> Calculo de Ratios Financieros Período 2004 – 2007	109
<b>Cuadro No. 10</b> Gasto de Operaciones Cambio Estratégico del Primer Año	152

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
<b>Tabla No. 1</b>	Evaluación de los Factores Políticos	50
<b>Tabla No. 2</b>	Evaluación de los Factores Económicos	60
<b>Tabla No. 3</b>	Evaluación de los Factores Sociales – Culturales	70
<b>Tabla No. 4</b>	Evaluación de los Factores Tecnológicos	75
<b>Tabla No. 5</b>	Evaluación de los Factores Ambientales o Geográficos	80
<b>Tabla No. 6</b>	Evaluación de los Factores Demográficos	83
<b>Tabla No. 7</b>	Evaluación de Fuentes para las Barreras de Entrada	88
<b>Tabla No. 8</b>	Evaluación de Fuentes para las Barreras de Salida	90
<b>Tabla No. 9</b>	Evaluación de Factores de la Rivalidad entre Competidores Existentes	93
<b>Tabla No. 10</b>	Evaluación de las Condiciones del Poder de Negociación de los Proveedores	96
<b>Tabla No. 11</b>	Evaluación de las Condiciones del Poder de Negociación de los Consumidores	98
<b>Tabla No. 12</b>	Evaluación de Factores de Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos	99
<b>Tabla No. 13</b>	Evaluación de Capacidades Directivas	103
<b>Tabla No. 14</b>	Evaluación de Capacidades Competitivas	105
<b>Tabla No. 15</b>	Evaluación de Capacidades Técnicas o Tecnológicas	106
<b>Tabla No. 16</b>	Evaluación de Capacidades del Talento Humano	108
<b>Tabla No. 17</b>	Evaluación de Capacidades del Talento Humano	112
<b>Tabla No. 18</b>	Lista FODA	115
<b>Tabla No. 19</b>	Metas Empresariales en todo el Horizonte Temporal	122
<b>Tabla No. 20</b>	Cambios para la Obtención de la Situación Deseada	128
<b>Tabla No. 21</b>	Matriz FODA Estratégica	133
<b>Tabla No. 22</b>	Reporte de Avance Propuesto	154

## ÍNDICE DE ANEXOS

		<b>Pág.</b>
<b>Anexo No. 1</b>	Tablas de Priorización de los Factores del Ambiente Externo de la Embotelladora “Los Andes”	160
<b>Anexo No. 2</b>	Tablas de Priorización de los Factores del Sector Industrial de la Producción de Bebidas Gaseosas	165
<b>Anexo No. 3</b>	Tablas de Priorización de los Factores del Ambiente Interno de la Embotelladora “Los Andes”	170
<b>Anexo No. 4</b>	Información Financiera	177
<b>Anexo No. 5</b>	Censo de Empleados	188
<b>Anexo No. 6</b>	Diseño de Investigación de Mercado	202
<b>Anexo No. 7</b>	Estudio Cualitativo por Degustación de Cola Negra	234
<b>Anexo No. 8</b>	Determinación de las Oportunidades y Amenazas más importantes	244
<b>Anexo No. 9</b>	Determinación de las Fortalezas y Debilidades más importantes	246
<b>Anexo No. 10</b>	Control Financiero del Plan Operativo en el Primer Año	250

## RESUMEN

El Diagnóstico Situacional y la Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Embotelladora “Los Andes” de la ciudad de Riobamba responden a la necesidad de crecimiento de la empresa y de conocer con mayor profundidad la situación en la que ésta desarrolla sus actividades dentro del sector productivo de bebidas.

La presente investigación ha sido desarrollada en seis capítulos, cuyo contenido va desde una guía teórica hasta la creación y aplicación de herramientas de análisis para el tratamiento de la información obtenida, culminando con la propuesta de un Plan Operativo para la empresa y las conclusiones de la investigación.

En el Capítulo I se contemplan la justificación, objetivos y aspectos metodológicos de este trabajo, los mismos que fueron previamente analizados y aprobados en el Plan del Proyecto de Titulación.

El Capítulo II abarca el Marco Teórico de la investigación, contempla una explicación breve de conceptos e ideas de varios autores, que constituyen temas útiles para la realización de un análisis de la situación de la embotelladora y la propuesta de un Plan Estratégico para su desarrollo; estos temas abordados teóricamente se aplican en forma práctica a la empresa en los siguientes capítulos.

Durante el Capítulo III se desarrolla el Análisis Estructural y Situacional de la Embotelladora “Los Andes”, donde se describe a la empresa y se analiza aspectos importantes de su funcionamiento, organización y empleados. Además se realiza el análisis factores externos, del sector industrial y de las capacidades internas que tienen impacto en la situación de la empresa. Por otra parte, se realiza la aplicación de herramientas de análisis que permiten reducir la subjetividad con que generalmente se da importancia a los factores analizados e ilustrar de mejor manera mediante tablas, cuadros y gráficos, la información obtenida a través de encuestas, sondeos, entrevistas y datos proporcionados por la empresa. El tratamiento de toda esta información se encuentra detallado en los anexos de la investigación.

El Capítulo IV se concreta en la determinación de estrategias para la empresa. Presenta el listado de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades obtenidas del trabajo realizado en el capítulo anterior; y, la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que se propone para la embotelladora, orientados a la obtención de la situación de rendimientos altos y estables deseados para la empresa. El cuarto capítulo presenta detalladamente el Cambio Estratégico que se pretende realizar en la Embotelladora “Los Andes”, el movimiento que la empresa tendrá cada año dentro de su escenario de rendimientos bajos y estables hasta llegar a la situación deseada. Adicionalmente, se muestra la Matriz FODA Estratégica de la empresa, donde se formula las estrategias a aplicarse en la Embotelladora “Los Andes”, en los próximos años para lograr su desarrollo.

En el Capítulo V se proponen los Planes Operativos que la embotelladora debería aplicar para alcanzar sus objetivos, basando sus actividades en las estrategias propuestas y los cambios que se deben realizar para lograr su situación deseada. Además, se propone la necesidad de realizar un monitoreo del avance de estos planes.

Esta investigación finaliza con las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo realizado, expuestas en el Capítulo VI; esperando que los conocimientos desarrollados sirvan a la Embotelladora “Los Andes” para encaminarse hacia el crecimiento, en beneficio de sus propietarios, empleados y su ciudad.

## SUMMARY

The Situational Diagnosis and the Proposal of a Strategic Plan for the “Los Andes” Bottling company of the city of Riobamba respond to the necessity of growth of the company and of knowing with more depth the situation in which this develops their activities inside the productive sector of drinks.

The present investigation has been developed in six chapters whose content goes from a theoretical guide to the creation and application of analysis tools for the treatment of the obtained information, culminating with the proposal of an Operative Plan for the company and the conclusions of the investigation.

Chapter I presents the justification, objectives and methodological aspects of this work, the same ones that were previously analyzed and approved in the Plan of the Project of Thesis.

Chapter II shows the Theoretical part of the investigation, contemplates a brief explanation of concepts and several authors' ideas that constitute useful topics for the realization of an analysis of the situation of the bottling and the proposal of a Strategic Plan for his development; these topics approached theoretically are applied in a practice form to the company in the following chapters.

During the Chapter III the Structural and Situational Analysis of the “Los Andes” Bottling is developed, where it is described to the company and it is analyzed important aspects of its operation, organization and employees. It is also carried out the analysis of external factors, of the industrial sector and of the internal capacities that have impact in the situation of the company. On the other hand, it is carried out the application of analysis tools that allow to reduce the subjectivity with which importance is generally given to the analyzed factors and to illustrate in a better way by means of charts, squares and graphics, the information obtained through surveys, polls, interviews and data provided by the company. The treatment of all this information is detailed in the annexes of the investigation.



Chapter IV is summed up in the determination of strategies for the company. It presents the listing of Opportunities, Threats, Strengths and obtained Weaknesses of the work carried out in the previous chapter; and, the mission, vision, values and strategic objectives that intends for the bottling, guided to the obtaining of the situation of high and stable yields wanted for the company. The room surrenders it presents the Strategic Change that seeks to be carried out in the “Los Andes” Bottling in a detailed way, the movement that the company will have every year inside its scenario of low and stable yields until arriving to the wanted situation. Additionally, the Main Strategic FODA of the company is shown, where it is formulated the strategies to be applied in the “Los Andes” Bottling, in next years to achieve its development.

In the Chapter V they intend the Operative Plans that the bottling should apply to reach their objectives, basing their activities on the proposed strategies and the changes that should be carried out to achieve their wanted situation. Also, it intends the necessity to carry out a view of the advance of these plans.

This investigation finishes with the conclusions and recommendations obtained along the carried out work, exposed in the Chapter VI; hoping the developed knowledge serve to the “Los Andes” Bottling to head toward the growth, in their proprietors' benefit, employees and its city.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

La economía mundial diariamente presenta un mercado con mayores exigencias induciendo a las empresas a realizar importantes cambios de sus estructuras, modelos de gestión empresarial y estrategias competitivas.

Estas exigencias generan un aumento de la intensidad de la competencia y de los actores en cada mercado así como el nacimiento de nuevos mercados. En este sentido, se debe determinar si son adecuadas las estrategias que se están desarrollando y proponer estrategias tendientes a igualar y/o superar los patrones de eficiencia vigentes en cuanto a utilización de recursos y a calidad del producto dentro del sector en el que la Embotelladora “Los Andes” se desenvuelve.

El logro de un alto grado de competitividad permitiría el crecimiento económico de la Embotelladora “Los Andes”, beneficiándose adicionalmente sus proveedores, distribuidores y clientes.

Como en toda pequeña y mediana empresa, la implementación de un plan estratégico es una herramienta que ayuda a reducir el tiempo de reacción ante los cambios en el medio. La propuesta de un plan estratégico busca asegurar un rendimiento adecuado del capital invertido en la empresa, sobre todo en plazos largos, haciendo congruente el uso de la planeación de manera integral, partiendo del conocimiento de sus recursos teniendo cuidado en la asignación de los mismos.

Un plan estratégico conlleva cambios en distintas áreas de la empresa, los cuales implican un trabajo paralelo al trabajo cotidiano que viene desarrollando cada funcionario. Por otro lado, implica vencer la resistencia al cambio que se da de manera natural en todas las personas y ante todas las circunstancias de la vida.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Siendo el sector manufacturero uno de los más representativos dentro de la economía ecuatoriana (4.6 % del PIB en el año 2007), ANDICOLA se ha distinguido por poner a disposición del público riobambeño y chimboracense productos de alta calidad.

La Empresa Embotelladora Los Andes “ANDICOLA” es una planta productora de bebidas gaseosas ubicada en la ciudad de Riobamba, de carácter Unipersonal, desarrolla sus actividades conforme a las Leyes ecuatorianas y bajo sus propias regulaciones.

Es de interés y de gran importancia para quienes dirigen las actividades de la Empresa Embotelladora “Los Andes”, el contar con un Plan Estratégico que guíe el manejo de las áreas funcionales de la Empresa, tomando en cuenta la organización, las finanzas, los recursos humanos, la producción, el marketing y lo concerniente a investigación y desarrollo con miras a alcanzar un progreso sostenido de ANDICOLA.

Los desafíos que presenta el mercado de bebidas gaseosas implican la necesidad de reaccionar en forma oportuna e incluso anticipada ante las oportunidades mediante innovadoras y más creativas estrategias. Con el propósito de responder de manera eficiente a estos desafíos, la Empresa Embotelladora “Los Andes” (ANDICOLA) busca los medios necesarios para superar las dificultades y trabas que se presentan en sus distintas áreas funcionales.

Los recursos limitados para inversión en nuevas tecnologías y la dificultad de acceso a éstas, han hecho que existan pocas innovaciones en el producto desencadenando el deterioro de la competitividad de la empresa dentro del mercado. Y aunque ANDICOLA tenga la posibilidad de incrementar el uso de su capacidad instalada, se ve avocada a trabajar solo bajo pedido, limitando su capacidad operativa ante los cambios en las variables incontrolables por parte de la empresa.

La empresa requiere estrategias orientadas al desarrollo sostenido de la actividad productiva de ANDICOLA, orientadas a mejorar la situación actual de la empresa

en lo tecnológico, productivo, financiero, organizacional y el manejo del recurso humano, por lo cual demanda una estructura organizacional que vele por el continuo logro de objetivos y la ejecución de planes operativos que deriven en un incremento de la competitividad y la aplicación de estrategias que garanticen el crecimiento de la producción y los beneficios económicos de la empresa.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La presente investigación se llevará a cabo en la Empresa Embotelladora “Los Andes” (ANDICOLA), como requisito para obtener el Título de Ingeniera en Ciencias Económicas y Financieras en la Escuela Politécnica Nacional, aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria.

Se ha considerado como temática el **“Diagnóstico Situacional y Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Embotelladora Los Andes “ANDICOLA”. Período 2007-2012”**, con el propósito de realizar un análisis del entorno en el que ANDICOLA desarrolla sus actividades, de forma que se pueda establecer las medidas necesarias para superar problemas actuales y de fijar las estrategias corporativas con el fin de mejorar el rendimiento de dicha Empresa. En tal virtud, los resultados obtenidos a través de este estudio permitirán mejorar las políticas directrices de la empresa para alcanzar sus objetivos y metas, estableciendo guías generales de acción en la misma, con el afán de mejorar su competitividad en el mercado local.

La realización de este estudio se apoya en el interés y la voluntad de ejecución de las estrategias empresariales que se planteen, y que ha manifestado documentadamente la Gerencia de la Empresa Embotelladora “Los Andes”.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un Plan Estratégico de Desarrollo de la Empresa Embotelladora “Los Andes” (ANDICOLA) para el período 2007-2012.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el entorno en el que la empresa ejerce su actividad y efectuar el análisis situacional empresarial que permita situar la actual estrategia corporativa.
- Presentar los cambios en las estrategias empresariales que permitan orientar e integrar todos los esfuerzos y recursos de la empresa para alcanzar una mejora en su rendimiento.
- Proponer planes operativos como herramienta de gestión, control y comunicación interna.

## **1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

### **1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL**

La propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Embotelladora “Los Andes” y la presentación de Planes Operativos Empresariales, contribuirán a mejorar su rendimiento corporativo.

### **1.4.2 HIPÓTESIS OPERATIVAS**

1. El Diagnóstico Situacional permitirá identificar los factores positivos y negativos tanto internos como externos que impactan en el rendimiento de la empresa ANDICOLA.
2. La carencia de estrategias empresariales de la Empresa Embotelladora Los Andes “ANDICOLA” limita mejorar su rendimiento.

## 1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

El tipo de estudio de la presente investigación integra la investigación descriptiva <sup>1</sup> con el estudio del caso <sup>2</sup> de ANDICOLA, utilizando técnicas bibliográficas y de campo, las mismas que permitirán la obtención de fuentes primarias y secundarias de información para poder describir los aspectos característicos de la empresa con el propósito de hacer un análisis de la misma, realizar un diagnóstico de su situación y proponer estrategias que permitan mejorar sus rendimientos.

Los métodos de investigación que se utilizarán son:

**El Método Analítico**, este método se utilizó con la finalidad de conocer el funcionamiento interno de la organización a ser investigada.

**El Método Sintético**, este método fue útil para identificar los componentes particulares de la Empresa Embotelladora “Los Andes”, lo que servirá para obtener información, conclusiones parciales y generales de la investigación.

**El Método Deductivo**, parte del análisis del todo hacia las partes o particularidades, utilizando la deducción o el raciocinio como su procedimiento metodológico fundamental. Este método permitió reducir las observaciones generales o factores particulares, sean estas económicas, políticas o sociales que afectan a todo tipo de organización; también sirvió para determinar la situación real de la institución.

**El Método Inductivo**, con la utilización de este método se logrará tener un enfoque global del momento de la institución y de las alternativas para el cumplimiento de sus objetivos.

---

<sup>1</sup> BERNAL, César Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Pág.111

<sup>2</sup> BERNAL, César Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Pág.113

En el proceso de investigación para el Diagnóstico Situacional y Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Embotelladora “Los Andes” (ANDICOLA), período 2007-2012, se emplearán las siguientes técnicas para la recopilación de información de fuentes primarias:<sup>3</sup>

**Observación**, utilizada para realizar la investigación documental, el análisis orgánico de la empresa, reportes de producción y distribución del mercado para lo cual se diseñará un cuestionario de investigación para ser aplicado al personal operativo de la empresa que constituirá una guía para la entrevista al ejecutivo, la guía de observación.

**Entrevista a Profundidad**, al ejecutivo de la institución y al personal que labora en sus distintas áreas al trasladarse a las instalaciones de la Empresa Embotelladora “Los Andes”.

Las herramientas de análisis que se utilizarán para la evaluación de los factores del ambiente externo e interno de la Embotelladora “Los Andes”, con el propósito de reducir el empirismo y la subjetividad con la que se valora la importancia de cada factor son:

**Tablas de Priorización de los Factores:** las que, en primera instancia, permiten establecer una ponderación o valorar el poder individual de los factores, basándose en el nivel de importancia de cada uno comparado con el resto de factores de similar clase.

La Tabla de Priorización cuenta con un eje vertical y uno horizontal donde están listados los factores, dando origen a un casillero en el que se coloca el resultado de la comparación entre el factor ubicado en la fila con el factor de la columna correspondiente. La comparación se realiza bajo el criterio de mayor, menor o igual importancia de un factor con respecto al otro otorgándole una calificación de 1 en el caso de ser de mayor importancia, 0.5 cuando los factores son de igual importancia o indiferentes y 0 cuando el factor es de menor importancia.

---

<sup>3</sup> MORENO CORNEJO, Alberto. Métodos de Investigación y Exposición. Pág. 83

La sumatoria de las valoraciones obtenidas horizontalmente por cada factor proporciona el poder del factor, que expresado en porcentaje, constituye una base referencial para la asignación del peso o ponderación que, después de ser aproximada a criterio del evaluador, se utilizará en la Tabla de Evaluación de los Factores.

**Tablas de Evaluación de los Factores:** donde se analiza la influencia conjunta de los factores de una misma clase. En esta tabla se utiliza, para cada factor, la ponderación aproximada obtenida en la Tabla de Priorización de Factores y se le otorga un valor de impacto calificado en una escala entre  $-5$  y  $5$ , donde los valores negativos en el ambiente externo constituyen amenazas en el entorno y debilidades en el ambiente interno; los valores positivos muestran oportunidades para la empresa en el ambiente externo y fortalezas en el ambiente interno de la empresa, mientras que el  $0$  muestra indiferencia o impacto nulo para la empresa en el ambiente correspondiente.

El resultado que se obtiene en la Tabla de Evaluación de los Factores permite apreciar o valorar el impacto conjunto del grupo de factores de una misma clase en el desarrollo de las actividades de la Embotelladora “Los Andes”.



## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL (DISEÑO)**

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Existen cinco tipos de estructuras primarias:

1. Estructura simple o empresarial.

Identifica a una empresa pequeña y especializada en una actividad concreta, formada por la dirección y un grupo de operadores que desempeña el trabajo básico, posee escasa especialización y una mínima división del trabajo. Tiene poca formalización, es decir, en ella predominan las relaciones informales y está bajo el control de su propietario por lo que es elevadamente centralizada. Es flexible, por tanto es adecuada en entornos dinámicos y hostiles.

2. Estructura funcional.

Se basa en la departamentalización por procedimiento. Su objetivo es aumentar la productividad gracias a la especialización, aumenta los mecanismos de coordinación e incrementa el grado de formalización. Tiene un alto grado de centralización. Su eficiencia se basa en la especialización.

3. Estructura divisional

Está basada en la departamentalización por propósito (productos, clientes, áreas geográficas). Usada generalmente por empresas multinacionales o

diversificadas. Está constituida por una serie de unidades semi autónomas (divisiones) coordinadas entre sí por una estructura administrativa central.

#### 4. Estructura matricial.

Es el resultado de combinar dos criterios de departamentalización: funcional y proyecto / producto; tiene un doble flujo de autoridad y su estructura fomenta la creatividad y la innovación. Proporciona mayor flexibilidad en la asignación de recursos, mantiene un fuerte contacto entre los departamentos funcionales y brinda mayor motivación a las personas que participan.

#### 5. La organización virtual o estructura en red.

Es una estructura flexible y que se adapta al mercado, constituye una red, más o menos estable, de compañías independientes (proveedores, clientes e incluso competidores) vinculadas para compartir habilidades, costes o el acceso a los mercados. Surge de la utilización de estrategias de cooperación basadas fundamentalmente en la subcontratación, donde la organización virtual mantiene únicamente la dirección, cuya misión es contratar y coordinar esta contratación.

Existen dimensiones que contribuyen directamente a definir y a comprender la estructura de las organizaciones, aunque se debe tener en cuenta que existen otras dimensiones que también intervienen o se consideran cuando se adoptan decisiones inherentes a la conformación de la estructura, tales como la cultura organizacional, la profesionalización del personal, el cambio del equipo de gestión, o de las prioridades institucionales, etc..

### **2.1.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones se desenvuelven en un ambiente del que toman los recursos que necesitan para cumplir sus objetivos, y al cual devuelven sus productos o servicios. La organización definirá su estructura en función de satisfacer de la mejor manera los requerimientos del ambiente externo acorde con su ambiente interno.

Las características del ambiente externo generan restricciones o situaciones favorables a la organización y afectan la definición de objetivos, la división funcional, el volumen de producción, los métodos de trabajo a aplicar, los presupuestos, etc., o sea que influyen fuertemente en la definición de la estructura.

Los factores socioeconómicos, la situación demográfica, los valores aceptados por la sociedad, el nivel educativo, el mercado de trabajo, los competidores y demás, limitan o favorecen a las organizaciones. Por ello, el ambiente es necesariamente una dimensión importante de la estructura organizacional.

El ambiente dentro del que una empresa realiza sus actividades puede ser amigable o inestable u hostil. Un ambiente amigable es el que en cierta forma colabora con la organización al no generar resistencia para su accionar, la respalda, suministra fondos y valores, mientras que un ambiente hostil es aquel que hace que una organización se sienta amenazada.

Un ambiente presenta variedad de situaciones que hacen que nunca sea totalmente hostil o totalmente amigable. La mayor inestabilidad en el ambiente la proporcionan los competidores que suelen ser hostiles, ya que están interesados en que los clientes pasen a ser suyos. Para lograrlo, realizan publicidad, automatizan sus sistemas productivos, lanzan nuevos productos, financian sus ventas, modifican precios, etc. Cualquier medida de reacción tomada por la otra empresa modifica su estructura empresarial.

Las empresas que presentan mayor competencia, que se desenvuelven en ambientes más turbulentos o con procesos de innovación tecnológica frecuente,

tienden a adoptar una estructura organizacional más flexible y dinámica que las empresas que trabajan en ambientes con escasa competencia, tecnologías maduras o con menos innovaciones, donde la estructura tiende a ser más burocrática, mecánica, tradicional y formalizada.

La adecuada combinación de factores culturales, tecnológicos, políticos, legales, demográficos, sociológicos y económicos, puede generar un clima favorable al nacimiento y desarrollo de las organizaciones ante un posible mercado o una necesidad que se puede satisfacer en el ambiente.

Las empresas entregan su producción al ambiente y se nutren necesariamente de él. Toman del ambiente, la información a través de una decisión, la tecnología y utilizan personal, materias primas, recursos financieros, de capital, etc. Luego, las empresas reciben e interpretan los cambios que se producen en el ambiente y, si corresponde y los considera útiles, ajustan su estructura para adecuarse a las circunstancias cambiantes (nuevos productos, apertura de importaciones, etc.) de ese mismo ambiente en el cual se encuentran. Además lo que ocurre fuera de la organización repercute en decisiones que se toman internamente para adaptarse e intentar resolver problemas.

Generalmente, la influencia de una organización en el ambiente es menor a la influencia que ejerce el ambiente en ella, aunque existen casos en los que las organizaciones juegan un papel muy importante en el ambiente como es el caso de las empresas transnacionales en países pequeños.

Los miembros de la organización, que tienen poder de decisión, interpretan el ambiente en que ésta se desenvuelve y actúan a partir de esa interpretación. Las decisiones que se tomen se reflejan en la estructura organizacional de la empresa. Es por este motivo, que el ambiente tiene un fuerte y directo impacto en la definición de los objetivos, planes, presupuestos, tecnología, diferenciación estructural, procesos productivos y administrativos de la empresa.

La realidad del ambiente tiene características objetivas que generan percepciones de los administradores, a través de los cuales se interpreta la realidad y se analizan alternativas posibles de cambio, de solución o simplemente generan propuestas de acción que se ejecutan y producen resultados. El ambiente es el

que evaluará los cambios implantados por la empresa, comprando o no sus productos o servicios y aceptando o rechazando su imagen.

Entre empresas de la misma rama industrial, con cantidades similares de producción, y competitivas entre sí, tienen administradores que deciden y gestionan de manera distinta su accionar y definen estructuras formales diferentes. Cada administrador, según su criterio, aplica medidas que mejoren el desempeño de la organización, pero éstas necesariamente afectan a la estructura de la empresa.

### **2.1.2 TAMAÑO ORGANIZACIONAL**

El tamaño organizacional se puede determinar por el número de empleados de una empresa, la participación en el mercado de sus productos o servicios, o el capital invertido o presupuesto asignado conocidos como tamaño financiero de la empresa. En cualquiera de estas formas de medición, a mayor cantidad, se considera que es mayor el tamaño de la organización.

El tamaño organizacional tiene cuatro componentes que se encuentran muy relacionados:<sup>4</sup>

1. La capacidad física de la organización.
2. El personal que la organización tiene a su disposición.
3. Los insumos y productos de la organización, que resulta útil para comparar organizaciones que desarrollan la misma actividad.
4. El patrimonio o activos de que dispone la organización.

Se debe considerar que si una organización es de gran tamaño en un parámetro, lo es, generalmente, en varios de los parámetros de medición.

---

<sup>4</sup> HALL, Richard. Organizaciones Estructura y Proceso. Pág. 55

El tamaño de la organización ejerce un impacto directo sobre los trabajadores por lo que se pueden considerar los siguientes tipos de impacto del tamaño de la organización:

- Impacto sobre el individuo

El impacto puede ser negativo en algunas organizaciones pequeñas por la cercanía física de quienes tienen el poder, aunque el mismo factor puede ser muy positivo en otras, en términos de satisfacciones personales. En las organizaciones medianas, suele haber un aparente mayor grado de satisfacción personal. Las grandes organizaciones provocan cierto stress en el personal de conducción por la mayor necesidad de coordinación y por la gran variedad y cantidad de tareas que realizan. Mientras tanto el empleado común va a reducir el impacto del tamaño de la organización en la cual trabaja al integrarse mejor a los distintos grupos.

- Impacto sobre la sociedad.

Cuanto mayor sea el tamaño de la organización, mayor repercusión tendrán sus acciones sobre el ambiente. Pueden provocar un gran impacto principalmente si están radicadas en comunidades pequeñas. Además, algunas organizaciones de gran tamaño como multinacionales o transnacionales, imponen su influencia sobre el poder político sobre todo en países subdesarrollados.

- Impacto sobre la propia organización

El crecimiento de las organizaciones trae automáticamente cambios que hacen cada vez más difícil la coordinación, la comunicación y el control, lo que genera, en algunos casos, mayor formalización. La coordinación y el control se dificultan en las grandes organizaciones. En una comunidad laboral grande, el individuo no conoce o interactúa con todas las personas pero sí mantiene relaciones primarias con las que está en contacto a diario.

Con relación al impacto que produce el tamaño en la complejidad de la estructura formal de la organización cabe señalar que, en términos generales, al aumentar el tamaño suele aumentar la especialización, incrementarse la cantidad de áreas y sectores (diferenciación horizontal) y los niveles jerárquicos (diferenciación vertical).

### 2.1.3 COMPLEJIDAD DE LA ESTRUCTURA

La complejidad de una estructura como medio para intentar lograr los objetivos organizacionales, hace referencia a la asignación de funciones, actividades y tareas con sus niveles de autoridad y responsabilidad; al establecimiento de relaciones jerárquicas y de dependencia, y a la concentración geográfica o espacial de las gerencias, plantas o áreas.

La estructura organizacional tiene efecto sobre los procesos dentro de la organización y sobre las relaciones entre la organización y su medio ambiente.

Los tres elementos de la complejidad de la estructura comúnmente identificados son:<sup>5</sup>

- Diferenciación horizontal o departamental
- Diferenciación vertical o jerárquica
- Dispersión espacial.

La estructura formal se representa gráficamente a través de un organigrama, que es un gráfico en el que se visualizan los niveles jerárquicos (diferenciación vertical) y los departamentos o áreas en que se divide el trabajo (diferenciación horizontal).

Las organizaciones estructuralmente complejas tienen muchas áreas y niveles, lo cual exige un sofisticado sistema de coordinación, comunicación y control, principalmente por medio de procedimientos administrativos.

#### **Diferenciación horizontal o departamental**

Conocida también como la división del trabajo, tiene que ver con la agrupación de las actividades y tareas afines (o separación de las atribuciones y responsabilidades) en áreas o departamentos que define cada organización.

---

<sup>5</sup> HALL, Richard. Organizaciones Estructura y Proceso. Pág. 132

Los Criterios de Departamentalización son los distintos modos de agrupar las actividades y tareas, y son: funcional, por números puros, por turnos o tiempo, por producto o servicio, por cliente o beneficiario, funcional, territorial o geográfica, etc. El criterio funcional, en algún nivel de la estructura de la mayoría de las organizaciones, es el más común. Estos agrupamientos se dan en los distintos niveles jerárquicos existentes y, en muchos casos, en forma combinada; dando lugar a otro criterio denominado "Mixto".

La diferenciación horizontal está definida por el número de departamentos o áreas diferentes en la estructura formal. Una organización es más compleja si tiene mayor cantidad de sub-unidades y se extiende horizontalmente a medida que el trabajo su conducción se subdivide en partes más especializadas para la realización de tareas.

### **Diferenciación vertical o jerárquica**

Conocida también como niveles jerárquicos, tiene como propósito conocer la profundidad de la estructura jerárquica de la organización, la proliferación de niveles de supervisión, el número de posiciones que hay entre el ejecutivo que ocupa el puesto más alto y los empleados que trabajan en las áreas operativas productivas o de prestación de servicios.

Cuando existen muchos niveles jerárquicos, existen problemas de comunicación y control. La creación de niveles jerárquicos está asociada a la necesidad de generar mayor grado de control.

Tanto la diferenciación horizontal como la vertical generan problemas de comunicaciones, coordinación y control a las organizaciones y requieren habilidades diferenciales para los administradores y mecanismo más complejos para trabajar en forma eficaz y eficiente.

### **Dispersión espacial**

Es la medida en que la organización ocupa localizaciones dispersas en el espacio territorial para el desarrollo de su actividad, es común en muchas organizaciones



y se profundiza a medida que las organizaciones crecen. Esta dispersión se ve reflejada en la instalación establecimientos fabriles en varias ciudades y países, una administración central y tal vez varias administraciones regionales, galpones de distribución, sucursales, etc.

En las distintas localizaciones pueden llevarse a cabo las mismas funciones con la misma división del trabajo y niveles jerárquicos. Además, el tamaño del componente administrativo, aumenta a medida que crece el número de lugares en los cuales se realiza el trabajo.

La dispersión espacial se mide en función a la cantidad de unidades dispersas, siendo importante considerar la distancia de cada una de ellas con la unidad central debido a que en las organizaciones dispersas espacialmente aumenta el grado de complejidad por cuanto ésta se suma a la diferenciación horizontal y vertical de origen.

La mayor dispersión espacial se presenta en organizaciones industriales, gubernamentales y en muchas organizaciones de servicio que atienden a clientes radicados en distintos lugares.

El nivel de complejidad de cada local a distancia dependerá en gran medida de la complejidad del ambiente en el cual se encuentre inserto, de las funciones que cumple, de la tecnología que utilice y de los tipos de productos o servicios que brinde.

#### **2.1.4 PERFIL DE COMPETENCIAS**

Las organizaciones deben determinar las competencias que realmente producen un rendimiento superior, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial.

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias, y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

La configuración del perfil de competencias responde esencialmente a las preguntas: ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace?

(comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer). En el perfil de competencias del puesto o cargo, las competencias deben tener íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Además, el perfil de competencias considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y la cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

No es posible una buena gestión de competencias si las condiciones de trabajo no son modificadas, atendiendo al confort requerido para el buen desempeño.

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las competencias dentro una organización se encuentran:

- **El Panel de Expertos**

Consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización en forma de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo, teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros. En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben realizarse en un determinado puesto; además, tienen la tarea de determinar las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

- **Las Entrevistas**

Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

A partir de las características de las personas que integran la muestra, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros.

Este método permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que estas se concretan en un

puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del que podemos obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

- **Las Entrevistas Focalizadas.**

La Entrevista Focalizada presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo, fue desarrollada McClelland y Dayley en 1972.

La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ya ha utilizado estas competencias en el pasado. De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

### **2.1.5 TECNOLOGÍA**

La tecnología puede definirse como el conocimiento utilizable para transformar elementos materiales o simbólicos en bienes y servicios. Es la posibilidad de aplicar el conocimiento a la transformación.

También se conoce como tecnología al conjunto de conocimientos, técnicas e instrumentos utilizados en el núcleo operativo de la organización para la transformación de insumos en productos y en la realización de las actividades de apoyo necesarias para ello.

La aplicación de tecnologías genera las siguientes dimensiones:

- **Regulación**

Es el grado en el cual el trabajo se ve controlado o regulado por los instrumentos. Implica división del proceso en tareas simples y especializadas, rutinarias y predecibles. Una mayor regulación implica mayor formalización.

- **Sofisticación**

Es el grado de dificultad en la comprensión de la tecnología en sí misma. Mayor sofisticación implica mayor necesidad de profesionalización o de conocimientos técnicos especializados para usarla, acompañado, generalmente, de mayor descentralización y menor formalización.

El uso de la tecnología será diferente según la organización en la que se emplee; cuanto más pequeña sea la organización, mayor será el impacto de las tecnologías en su estructura, así como cuanto más grande sea la organización, el efecto será menor. Un cambio tecnológico en una PyME repercutirá fuertemente en la estructura ya que cambia el proceso productivo, los requerimientos de habilidades de los trabajadores para los puestos de trabajo, la cantidad de mano de obra necesaria, los ritmos de producción, etc.

## 2.2 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”<sup>6</sup>

El proceso de la Planeación Estratégica centra su accionar en responder interrogantes, sobre la organización, como: ¿dónde queremos ir?, ¿dónde estamos hoy?, ¿a dónde debemos ir?, ¿a dónde podemos ir?, ¿a dónde iremos? y ¿cómo estamos llegando a nuestras metas?

---

<sup>6</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Pág. 5

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La Planificación Estratégica responde a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?

Realizando el Análisis de la Situación, Análisis del Entorno, Análisis Interno y el Análisis de la Competencia.

- ¿Dónde queremos ir?

Mediante la determinación de objetivos y metas a largo plazo.

- ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

Por medio de la comprensión del Mercado y la Competencia del negocio, y a través del diseño de las estrategias apropiadas.

Seis son los componentes fundamentales de la Planeación Estratégica:

- **Los Estrategas.** Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización y todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la misma.
- **El Direccionamiento Estratégico.** Lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Se requiere para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

- **El Diagnóstico Estratégico.** Incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas de la empresa.
- **Las Opciones Estratégicas.** Son aquellas opciones que tiene la empresa y entre las que busca para anticipar sus oportunidades y amenazas, sus fortalezas y debilidades para determinar estrategias globales que le permitirán lograr eficaz y eficientemente su misión.
- **La Formulación Estratégica.** Son las opciones estratégicas que se convierten en planes de acción concretos, con definición de prioridades y responsables.

El proceso de Planeación Estratégica debe ser participativo de forma que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

La Planeación Estratégica de una empresa se realiza a partir de tres actividades básicas:<sup>7</sup>

1. Análisis ambiental

Consiste en el análisis de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las coacciones, contingencias, desafíos y oportunidades percibidos en el contexto ambiental.

2. Análisis organizacional

Análisis de condiciones actuales y futuras de la empresa, recursos disponibles y recursos necesarios, potencialidades, fortalezas y debilidades de la empresa, estructura organizacional, capacidad y competencia.

3. Formulación de estrategias

Toma de decisiones globales y amplias que producirán efectos en el futuro de la empresa, en un determinado horizonte estratégico, es decir, en un determinado horizonte temporal a largo plazo.

---

<sup>7</sup>CHIAVENATO, Adalberto. Administración: Proceso Administrativo. Pág. 116

La Planificación Estratégica de una empresa parte de su historia, de un análisis situacional del entorno y del medio interno, para con estos elementos formular el plan estratégico compuesto por su misión, objetivos, estrategias y estructura; el Plan Operativo con programas y la evaluación y control.

### 2.2.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

El medio externo no es estático y ejerce múltiples influencias sobre la organización, sus cambios son rápidos y continuos. Es por este motivo que requieren ser conocidos e interpretados permanente y adecuadamente.

El Diagnóstico Externo es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El Diagnóstico Externo analiza varios factores, entre los principales se encuentran: <sup>8</sup>

- **Factores Políticos.** Se refieren al uso o migración del poder. Datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, de los agentes de representación u otros agentes de gobierno que puedan afectar a la empresa.
- **Factores Económicos.** Relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional.
- **Factores Sociales.** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores.
- **Factores Tecnológicos.** Relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales, así como los procesos.
- **Factores Ambientales o Geográficos.** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- **Factores Demográficos.** Todos los determinados propiamente por la población en un momento fijo o su evolución a lo largo del tiempo.

---

<sup>8</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Pág. 23

Estos factores son exógenos y por consiguiente la empresa no puede controlarlos, es por esta razón que al identificar una oportunidad se debe aprovecharla así como al conocer una amenaza se debe procurar evitarla usando las potencialidades de la organización.

Una oportunidad es cualquier elemento del ambiente externo que puede constituir una contribución para lograr los objetivos de la empresa y favorecer su desarrollo. Por otro lado, una amenaza es cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en un riesgo o peligro en el desempeño de alguna actividad importante dificultando el logro de objetivos.

## 2.2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL (5 FUERZAS DE PORTER)

Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.<sup>9</sup> La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

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

### **2. La rivalidad entre los competidores**

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

---

<sup>9</sup> MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Pág. 96



### ***3. Poder de negociación de los proveedores***

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

### ***4. Poder de negociación de los compradores***

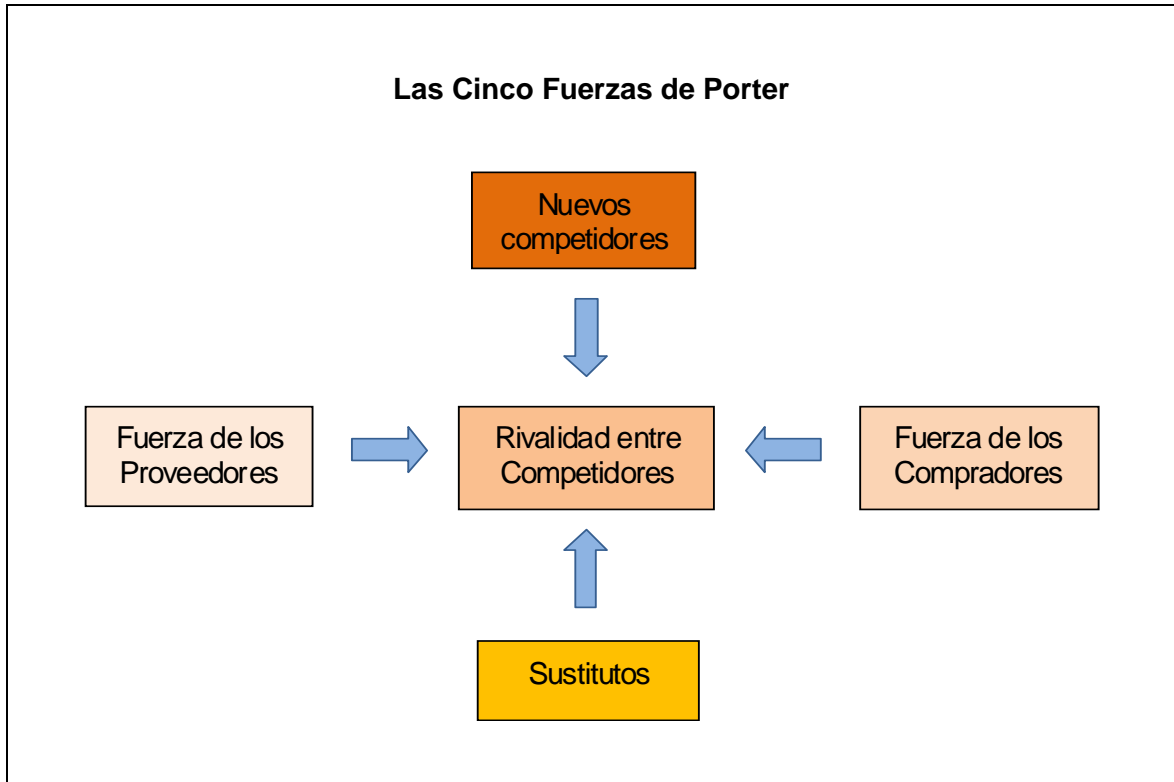
Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

### ***5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos***

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

El grado de influencia de estas fuerzas varía en cada organización, pero todas ellas son determinantes en el interés y atractivo que genera el sector.

**Gráfico No. 1**



Cuando una empresa explota una oportunidad de negocio existen otras empresas u organizaciones que ven la misma oportunidad, de esta forma se genera la competencia entre ellas por conseguir el mismo o mayor beneficio que la competencia dentro del sector.

A medida que la oferta dentro del sector aumenta, los clientes tienen mayor posibilidad de obtener mejores condiciones al comprar un producto, situación que se convierte en la fuerza de los compradores.

Al aumentar el número de competidores dentro del sector, se incrementa también el número de compradores para los proveedores, la que constituye la fuerza de los proveedores.

El esfuerzo de mayor número de competidores incrementa la demanda haciendo que el sector se vuelva atractivo para otras empresas. Los frenos a la entrada de

nuevos competidores al sector dependerán del grado de dificultad que éstos encuentren para ingresar al mercado.

Los obstáculos de salida aparecen cuando al aumentar la competitividad, los márgenes de utilidad se reducen, provocando que para algunas empresas resulte cada vez menos interesante la producción dentro del sector, existiendo mejores alternativas para rentabilizar su inversión, fuera de éste.

A medida que el mercado aumenta, las empresas del sector buscan alternativas al producto actual mejorando el mismo en calidad y precio, existiendo la facilidad de encontrar y usar productos sustitutos.

Dentro del análisis del sector industrial, las barreras de entrada y salida vistas conjuntamente, pueden ser catalogadas como fuertes o débiles. En atención a estas características, se presentan cuatro posibles realidades de los rendimientos o utilidades dentro del sector industrial:<sup>10</sup>

***Rendimientos bajos y estables:*** este escenario, donde las barreras de entrada y salida son débiles, no resulta interesante pues facilita el ingreso a la industria cuando esta es atractiva por auges temporales o condiciones económica favorables, pero cuando los resultados se deterioren, las empresas no abandonarán el sector; de esta forma, las industrias se acumulan en el sector y la rentabilidad se estanca en un nivel bajo.

***Rendimientos bajos y riesgosos:*** se presentan cuando las barreras de entrada son fuertes y las barreras de salida son débiles, de esta forma se disuade el ingreso de nuevos competidores al sector y se motiva a los competidores poco exitosos a abandonar la industria. Este ambiente representa el caso óptimo para la industria.

***Rendimientos altos y estables:*** es el peor escenario posible pues las barreras de entrada y salida son fuertes, desmotivando el ingreso de nuevos competidores a la industria y, para aquellos que están dentro, dificultando o disuadiendo la decisión de abandonar el sector.

---

<sup>10</sup> PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Pág. 38

**Rendimientos altos y riesgosos:** se originan cuando las barreras de entrada y de salida son fuertes; esto hace que aunque se disuada el ingreso al sector, las compañías poco exitosas permanezcan y luchen en la industria debido a que el potencial de utilidades de las empresas del sector es grande a pesar de estar acompañado de mayor riesgo.

### 2.2.3 DIAGNÓSTICO INTERNO

El Diagnóstico Interno es el proceso que permite identificar fortalezas y debilidades de la organización, el área o la unidad estratégica.<sup>11</sup> Está integrado por los análisis de:

- **Capacidad Directiva.** Fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, es decir, que tengan que ver con: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones o control.
- **Capacidad Competitiva.** Aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, investigación y desarrollo, precios, publicidad, etc.
- **Capacidad Técnica o Tecnológica.** Aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales, por ejemplo: infraestructura tecnológica, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, patentes, procedimientos administrativos y técnicos, etc.
- **Capacidad de Talento Humano.** Fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano entre las que se encuentran el nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, motivación, etc.

---

<sup>11</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Pág. 22

- **Capacidad Financiera.** Fortalezas y debilidades financieras como: deuda o capital, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, estabilidad de costos, y otros datos que se consideren importantes para la organización y área de análisis.

#### 2.2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico se requiere para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, está integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

- a) Misión. Es la formulación explícita de los propósitos de una organización, que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de sus objetivos. La Misión de la empresa es la definición del negocio y señala para qué existe la organización, sus objetivos, sus clientes; establece sus prioridades, responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál es su responsabilidad social.

La misión representa la finalidad o propósito de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad, es la razón esencial de ser y existir de la organización. La definición de la misión organizacional busca ampliar horizontes y fronteras de acción ya que constituye la filosofía básica de la organización.

- b) Visión. Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Debe ser una declaración amplia e inspiradora, señalar el rumbo a seguir y ser el enlace entre el presente y el futuro de las empresas.

La visión sirve para mirar el futuro que la empresa desea alcanzar, se considera la imagen de su futuro y de lo que pretende ser.

- c) Principios corporativos. Son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan, guían e inspiran la vida de una organización o área.

Constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. En su conjunto son la definición de la filosofía empresarial.

### **2.2.5 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.<sup>12</sup>

La estrategia empresarial requiere articular los niveles institucionales, intermedio y operacional de la empresa para administrar la adecuación de las variables externas a las variables internas.

La determinación de estrategias consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por tanto, un desempeño exitoso en el mercado.

Las alternativas estratégicas se integran alrededor de estrategias ofensivas, defensivas, genéricas y concéntricas.<sup>13</sup>

- **Estrategias Ofensivas o de Crecimiento**

Las estrategias ofensivas buscan la consolidación de una empresa en su mercado, son adoptadas por empresas que buscan nuevas oportunidades de mercado constantemente y experimentan con regularidad respuestas potenciales a las tendencias que surgen en el ambiente. Es por esta razón que las empresas que adoptan estrategias ofensivas son las creadoras de cambios e incertidumbre en el ambiente, afectando a los competidores pero se vuelven poco eficientes al verse impedidas de enfocarse en obtener el máximo provecho de sus operaciones actuales.<sup>14</sup>

Desde el punto de vista de una estrategia ofensiva, cualquier dominio de producto, servicio o mercado, siempre es transitorio u sustituible por la innovación que viene en camino.

---

<sup>12</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Pág. 21

<sup>13</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Planificación y Gestión Estratégica. Pág. 196

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración: Proceso Administrativo. Pág. 118

- **Estrategias Defensivas**

Son adoptadas por empresas que poseen dominios definidos de productos y mercados que pretenden mantener o preservar la acción de los competidores. La empresa busca que el dominio sea previsible para centrarse en la búsqueda de la eficiencia e sus operaciones.

El nivel institucional dentro de estas empresas está capacitado y es eficiente solo en el área dedicada a las operaciones actuales de la empresa y se ahorra la búsqueda y nuevas oportunidades o de experimentar cambios.

Las estrategias defensivas son limitadas y conservadoras pues las empresas que las adoptan casi nunca realizan cambios en su estructura organizacional, su tecnología o sus métodos de operación; concentran su atención en el mantenimiento o aumento de la eficiencia de las operaciones actuales.<sup>15</sup>

Las estrategias defensivas se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización.<sup>16</sup>

- **Estrategias Genéricas o Globales**

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

Las estrategias genéricas pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocio. Señalan la dirección por áreas globales.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración: Proceso Administrativo. Pág. 119

<sup>16</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Pág. 197

<sup>17</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Pág. 198

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria.

Las tres estrategias genéricas son:

1. El liderazgo general en costos

Competir por bajo precio del producto, haciendo todo lo posible para disminuir los costos unitarios.

2. La diferenciación

Ser distinto a la competencia, diferenciar los productos propios sobre los ofrecidos por los competidores, con el propósito de poder cobrar un precio superior. (Calidad, Innovación, Satisfacción al cliente)

3. El enfoque (Nichos de Mercado)

Diferenciación enfocada en nichos de mercado específicos identificando los clientes rentables y los no rentables para priorizar y conservar los más rentables. Dentro de esta estrategia se entablan acciones orientadas a: venderle más del mismo producto a los mismos clientes, desarrollar el mercado para venderle otro producto a los mismos clientes, detectar productos y mercados en los cuales la empresa pueda especializarse y así diferenciarse de sus competidores y obtener información detallada sobre esos consumidores para desarrollar técnicas de marketing y ventas que logren aumentar la penetración en nichos de mercado específicos.

- **Estrategias Concéntricas**

Las estrategias concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización. Los acelerados cambios del mundo actual, que inciden directamente sobre el entorno de las empresas, obligan a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales. Para que esto suceda es necesario que principios tales como la calidad, el servicio y la capacitación del



personal estén presentes e influyeran en la totalidad de la vida organizacional. Sin ellos, en la actualidad, no es posible sobrevivir.

Las empresas tendrán especial cuidado en incluirlos en la formulación de las estrategias para su caso particular.

### **2.2.6 PLANES OPERATIVOS Y MONITOREO (CONTROL)**

Un plan operativo se preocupa por el “qué hacer” y “cómo hacerlo” dentro de la empresa. Hace referencia de forma específica y detallada a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional.

Los administradores determinan las acciones futuras de la empresa a nivel operacional buscando el alcance de sus objetivos y asegurándose de que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa.

La planeación operacional se puede concebir como un sistema: comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados.<sup>18</sup>

Los planes operacionales buscan la eficiencia enfocándose en los medios, puesto que la eficacia es tarea de los niveles institucional e intermedio de la empresa debido a que se centra en los fines.

Los planes operacionales se clasifican principalmente en cuatro clases:<sup>19</sup>

1. Procedimientos : planes relacionados con métodos.
2. Presupuestos: planes relacionados con dinero.
3. Programas o programación: planes relacionados con tiempo.
4. Reglamentos: planes relacionados con comportamiento.

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración: Proceso Administrativo. Pág. 186

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración: Proceso Administrativo. Pág. 186

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

La Empresa Embotelladora “Los Andes” (ANDICOLA) fue creada el 5 de junio del 2003 con la finalidad de producir una variedad de refrescos entre los cuales se destacan la elaboración de bebidas gaseosas, bolos de diversos sabores y el embotellado de agua natural y carbonatada.

Tiene como propietaria a la señora Adela Patricia Coronel Real con RUC 0602490955001, está ubicada en la calle Bogotá No.5 en el Parque Industrial de la ciudad de Riobamba y es miembro de la Cámara de la Pequeña Industria de Chimborazo.

Distribuye sus productos a la provincia de Chimborazo en general así como a las ciudades de Ambato, Guaranda y Cuenca, además de ofrecer sus productos para festividades especiales a instituciones educativas y demás. La Embotelladora “Los Andes” es una pequeña industria, es por eso que no cuenta con una dispersión espacial para desarrollar sus actividades, es decir, no tiene sucursales o fábricas en otros lugares.

La producción de gaseosas y refrescos se realiza de forma continua en un horario de 8h00 a 13h00 y de 15h00 a 18h00, de lunes a sábado.

La Embotelladora “Los Andes” es una empresa obligada a llevar contabilidad y que cumple con obligaciones tributarias como: Declaración de Retenciones en la Fuente, Declaración Mensual del IVA, Declaración del Impuesto a la Renta, Declaración y Anexo del Impuesto a los Consumos Especiales.

### **3.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Empresa Embotelladora “Los Andes” está caracterizada por una estructura empresarial simple. Por medio de la observación directa realizada a las instalaciones de la empresa se puede mencionar que:

- La Embotelladora “Los Andes” es una empresa especializada en la actividad concreta de producir bebidas gaseosas y bolos.
- Es una empresa pequeña, debido a su reducido número de empleados (10 personas) y la escasa especialización o división del trabajo.
- La relación laboral a nivel operativo es informal.
- Es centralizada, lo que quiere decir que se encuentra bajo el control de una sola persona, que es su Gerente General. (ver diagrama organizacional en el acápite 3.1.2)

### **3.1.1 CULTURA Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

La Embotelladora “Los Andes” es una empresa que se caracteriza por ser una pequeña unidad económica que tiene diez trabajadores y opera principalmente en el área urbana, produce principalmente para el mercado local ubicado en la ciudad de Riobamba y desarrolla sus actividades como parte del sector secundario de la economía, dentro del grupo de las industrias manufacturas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios y de bebidas. La Embotelladora “Los Andes” es una empresa dedicada principalmente a la producción de bebidas gaseosas y refrescos.

Aunque el ambiente externo en el que se desenvuelve la Empresa Embotelladora “Los Andes” no es completamente favorable, debido a su poco tiempo de operación e inserción en el mercado, experimenta dificultades para incrementar su mercado debido a la existencia de bebidas similares a las que produce, las mismas que cuentan con varios años de posicionamiento en el mercado con marcas tradicionales.

A pesar de los esfuerzos desplegados en el Ecuador en favor de las pequeñas industrias, los problemas y restricciones a los que se enfrenta la Embotelladora “Los Andes” junto con otras industrias dentro del sector productivo de bebidas se mantienen.

Aunque el aporte que la producción de pequeñas industrias, como la Embotelladora “Los Andes”, brinda al producto interno bruto del país es bajo, es

también cierto que su potencialidad en la dinamización de la economía es muy grande y por tanto es necesario fortalecer su desarrollo.

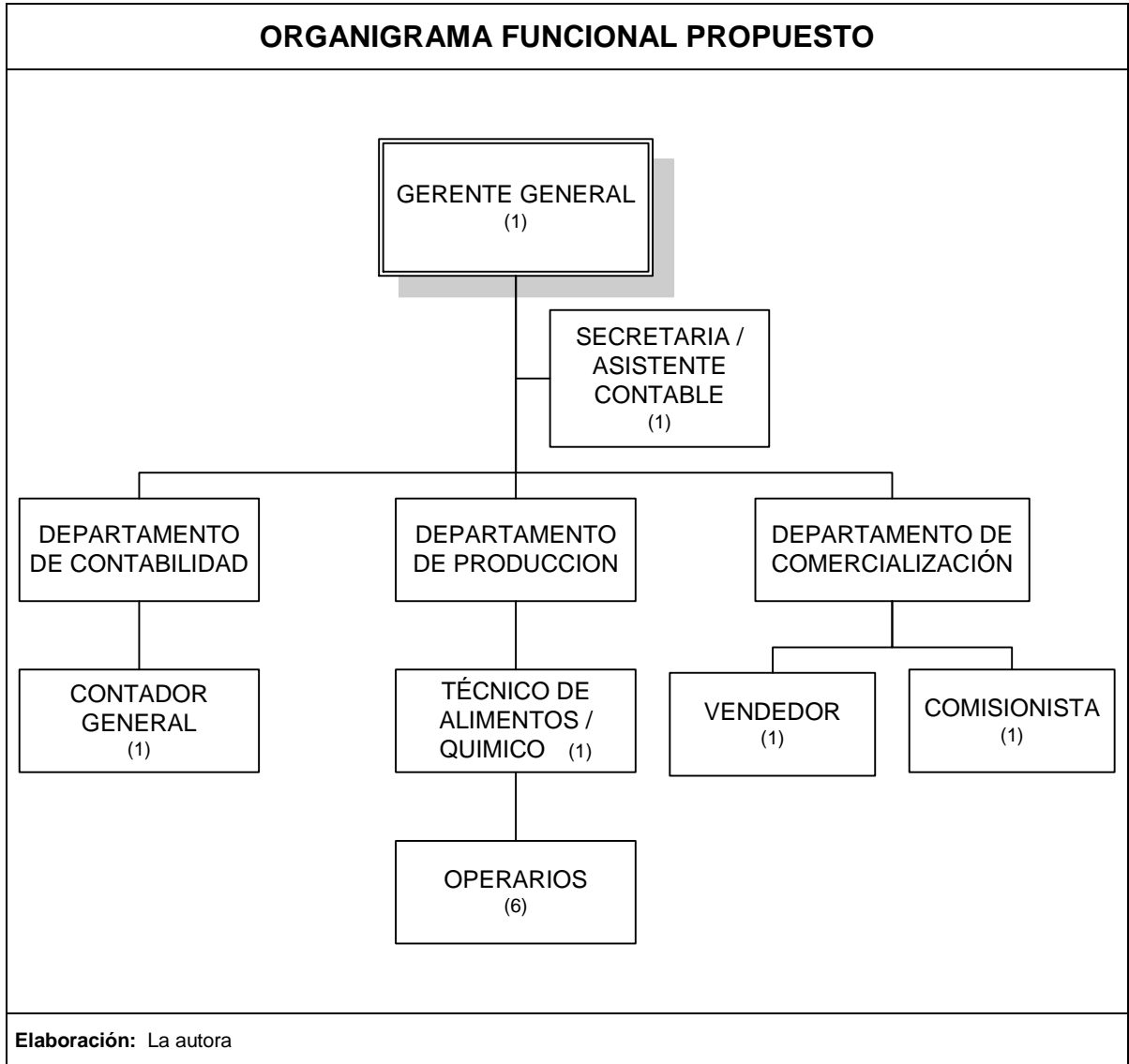
### **3.1.2 COMPLEJIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Embotelladora “Los Andes”, con el objetivo de lograr sus objetivos, cuenta con niveles de autoridad y responsabilidad en el desarrollo de sus actividades, para ello cuenta con una estructura vertical, donde se distinguen niveles jerárquicos dentro de la organización y una estructura vertical, que agrupa en dos departamentos las tareas afines que desarrolla el personal.

La estructura simple de la empresa se ve reflejada en que debido al número reducido de personal que tiene, no existe necesidad de agrupar a sus miembros en numerosos departamentos. Verticalmente se identifican tres niveles: el directivo representado por su Gerente General, el Administrativo constituido por el Contador General, el Asistente Contable y el Técnico de Producción; y, el nivel Operativo formado por el conjunto de obreros o trabajadores de la embotelladora.

De esta forma, dentro de la Embotelladora “Los Andes” se puede establecer el siguiente Organigrama Funcional, en el que se aconseja incrementar un Departamento de Comercialización para desarrollar el mercado en la ciudad de Riobamba con uno o dos vendedores de planta y, para las poblaciones, contratar comisionistas externos temporales para atraer nuevos mercados.

**Gráfico No. 2**



En la actualidad, la Embotelladora “Los Andes” cuenta con un Gerente General bajo cuya dirección y control trabajan todos los empleados de la empresa. Se identifican claramente dos Departamentos dentro de la embotelladora: Departamento de Contabilidad y Departamento de Producción.

El Departamento de Contabilidad cuenta con un Contador General que comparte una Secretaria / Asistente Contable con la Gerencia General, mientras que el Departamento de Producción se encuentra dirigido por un Técnico de Producción de Alimentos, bajo cuya dirección se encuentran seis Operarios.

Adicionalmente, se propone la creación de un Departamento de Comercialización que cuente con un Vendedor como empleado de planta y un Comisionista que sea remunerado de acuerdo a las ventas realizadas de los productos de la Embotelladora “Los Andes”; ambos directamente dirigidos por la Gerencia General.

### **3.1.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

En cuanto a la capacidad física de la Embotelladora “Los Andes” se puede acotar que cuenta con una planta de producción para hacer un promedio mensual de 2500 colas de variados sabores y tamaños. Esta planta productora está construida bajo dos galpones: uno que cuenta con la maquinaria destinada a la producción de colas y bolos, y otro en que se almacenan los insumos y los productos terminados.

Los insumos utilizados en la producción de bebidas gaseosas y refrescos son importados pero se compran a proveedores nacionales. Entre los insumos utilizados se encuentran los siguientes:

- Botellas plásticas transparentes de 250 cc y 3 litros.
- Botellas plásticas color verde de 3 litros.
- Fajillas plásticas (etiquetas) para envase de 250 cc
- Fajillas plásticas para envase de 3 litros.
- Fajillas plásticas para envase verde de 3 litros.
- Esencias de sabor y colorantes.
- Polietileno para empaquetado.
- Tira de plástico para bolo largo y cuadrado de 100 cc.

### 3.1.4 TAMAÑO ORGANIZACIONAL

La Embotelladora “Los Andes” es una pequeña industria que comenzó sus actividades en el año 2003. Cuenta con diez empleados y una pequeña participación en el mercado local con sus bebidas gaseosas y refrescos.

Es una empresa que está obligada a llevar contabilidad por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI).

El personal que trabaja para la Embotelladora “Los Andes” se encuentra distribuido de la siguiente manera:

#### **Cuadro No. 1**

##### **Personal de la Embotelladora “Los Andes”**

<b>NIVEL</b>	<b>CARGO</b>	<b>PERSONAS</b>
Directivo	Gerente General	1
Ejecutivo – Técnico	Técnico / Supervisor de Producción	1
	Contador General	1
	Asistente Contable / Secretaria	1
Operativo	Obreros / Operarios	6
<b>TOTAL EMPLEADOS EMBOTELLADORA “LOS ANDES”</b>		10

Cuenta además con 8 distribuidores autorizados para las bebidas, los cuales no son parte del grupo de empleados sino que constituyen el grupo de los clientes fijos de la Embotelladora “Los Andes”.

Con relación a la cantidad de empleados, por observación, se puede concluir que esta empresa productora y comercializadora de bebidas gaseosas y refrescos, es una pequeña industria debido a que cuenta solamente con 10 empleados.

### **3.1.5 PERFIL DE COMPETENCIAS**

El personal que trabaja dentro de la Embotelladora “Los Andes” tiene cualidades que caracterizan al puesto en el que se desenvuelven y son requisito para el desarrollo de su trabajo.

Por medio de una entrevista realizada al Gerente General de la empresa, se pudo obtener algunos criterios generales sobre la personalidad y características que debe tener el personal que trabaja en la embotelladora.

Para describir las responsabilidades, destrezas o habilidades, valores, nivel de experiencia y grado de formación que deben tener los empleados de la Embotelladora “Los Andes” para cumplir a cabalidad con las actividades asignadas a su puesto, de acuerdo al Modelo de Gestión de Competencias elaborado por José Luis Dirube en su libro, se propone el siguiente cuadro resumen:





**Cuadro No. 2**

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS <sup>20</sup></b>						
<b>CARGO</b>	<b>No.</b>	<b>RESPONSABILIDADES O FUNCIONES</b>	<b>DESTREZAS O HABILIDADES</b>	<b>VALORES</b>	<b>NIVEL DE EXPERIENCIA</b>	<b>GRADO MÍNIMO DE FORMACIÓN</b>
Gerente General	1	Toma de decisiones Idear soluciones a problemas Organización, dirección y control de actividades Delega responsabilidades Selección de personal Asignación de recursos Establecimiento de normas y reglas Facilitar información y apoyo Premiar o castigar en función de los comportamientos	Pensamiento analítico Planificación Persuasión Creatividad Comunicación Adaptación Cooperación Respuesta inmediata Autocontrol	Liderazgo Autoridad Responsabilidad Autonomía Respeto Solidaridad Disciplina Compromiso Compañerismo Persistencia Credibilidad Honestidad Objetividad	Alto	Universitaria
Contador General	1	Manejo de información contable de la empresa Elaboración de estados de situación, balances y declaraciones de impuestos	Organización Pensamiento analítico	Responsabilidad Honestidad Credibilidad Compromiso	Alto	Universitaria
Secretaria / Asistente Contable	1	Manejo de documentos contables Manejo de información Servicio al cliente	Organización Cooperación Autocontrol Facilidad de palabra Escritura rápida	Responsabilidad Lealtad Compromiso Compañerismo Honestidad Respeto Disciplina	Medio	Secundaria

<sup>20</sup> DIRUBE MAÑUECO, José Luis. UN MODELO POR GESTIÓN DE COMPETENCIAS. Pág. 170

Técnico de Alimentos / Supervisor de Producción	1	Idear soluciones a problemas Coordinación y Control de la producción Presentación de informes	Conocimiento de maquinarias y equipos Tolerancia Adaptabilidad	Responsabilidad Respeto Disciplina Compromiso Honestidad	Alto	Técnico – Superior
Obrero	6	Manejo adecuado de maquinaria e insumos	Destreza manual Cooperación Disponibilidad al cambio Adaptabilidad	Responsabilidad Pertenencia Iniciativa Compromiso	Medio / Bajo	Primaria
Vendedor	1	Conocimientos matemáticos y contables básicos Elaboración y seguimiento de pedidos Presentación y manejo de informes Servicio al cliente Recepción de comentarios y sugerencias	Persuasión Creatividad Percepción Adaptación Cooperación Facilidad de palabra Respuesta inmediata	Iniciativa Perseverancia Responsabilidad Honestidad	Alto	Secundaria
Comisionista Externo	1	Conocimientos matemáticos y contables básicos Elaboración y seguimiento de pedidos Presentación y manejo de informes Servicio al cliente Recepción de comentarios y sugerencias	Persuasión Creatividad Percepción Adaptación Cooperación Facilidad de palabra Respuesta inmediata	Iniciativa Perseverancia	Medio / Alto	Secundaria
<b>Elaboración:</b> La autora						

El perfil de competencias propuesto anteriormente para el personal que trabaja en la Embotelladora “Los Andes” cuenta con características o pautas de conducta que se relacionan con los requerimientos de la empresa.

### 3.1.6 TECNOLOGÍA EMPLEADA EN LA ESTRUCTURA

La Empresa Embotelladora “Los Andes” utiliza para el cumplimiento de sus actividades, a nivel directivo, administrativo y operacional, la siguiente tecnología:

#### 1. Equipos o Hardware

Caracterizados por ser tecnologías probadas y maduras en el tipo de tarea que realizan, esto implica que no son tecnologías de punta. Entre ellas están:

- Computadores personales
- Máquina para la elaboración de bolos largos y cuadrados
- Máquina para la producción de colas de 250 cc
- Máquina para la producción de colas de 3120 cc
- Máquina de embotellamiento de agua ozonizada.

#### 2. Personal capacitado en el manejo tecnológico

Sobre la base de la encuesta realizada a la Gerencia General y el Personal Técnico de la Embotelladora “Los Andes” sobre su apreciación del nivel tecnológico usado en el diario accionar de la empresa, se concluye que:

- El nivel de conocimiento técnico necesario para el desarrollo de las actividades de la Gerencia General y la Producción no es muy elevado.
- El nivel en el que la tecnología se utiliza en producción de bebidas gaseosas y refrescos es relativamente elevado.
- El nivel en el que la tecnología utilizada en el desarrollo de las actividades permite cumplir los compromisos adquiridos y realizar la entrega del producto terminado es suficiente.
- El nivel en el que la tecnología utilizada es flexible ante los cambios en los planes de producción es reducido.

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la Gerencia General y el Personal Técnico de la empresa muestran que la aplicación de la tecnología en cuanto a la regulación se refiere es baja debido a que el proceso productivo se divide en tareas simples y rutinarias. Por otra parte, la tecnología utilizada no es sofisticada, es decir, no existe dificultad en su comprensión y no requiere un nivel elevado de especialización.

### **3.2 ANÁLISIS EXTERNO**

La Empresa Embotelladora “Los Andes”, dentro del desarrollo de sus actividades recibe la influencia de diversos factores locales, regionales, nacionales e incluso internacionales, los mismos que repercuten en mayor o menor grado en la productividad y rendimientos de la empresa.

El medio en el que se mueve una empresa es la fuente de identificación de sus oportunidades y amenazas, de manera que del entendimiento de la naturaleza de este medio depende la habilidad para enfrentar oportunamente los cambios en el mercado, gustos del consumidor, ambiente político, tecnológico, etc.

En lo que concierne al análisis del Macro Entorno de la Embotelladora “Los Andes” se consideran algunos factores que inciden en el normal desarrollo de sus actividades productivas, como:

- Factores Políticos
- Factores Económicos
- Factores Sociales - Culturales
- Factores Tecnológicos
- Factores Ambientales o Geográficos
- Factores Demográficos

Para el negocio de la producción y venta de bebidas gaseosas y bolos, en las condiciones que presenta el macro entorno de la Embotelladora “Los Andes”, se considerará como factores de impacto positivo (en bajo, medio o alto grado) a aquellos que después de su evaluación grupal produzcan resultados satisfactorios para la empresa; de la misma manera, aquellos de después su evaluación grupal arrojen resultados en perjuicio del desarrollo de las actividades de la empresa, serán considerados como factores negativos (de bajo, medio o alto impacto).

Para la evaluación de los factores externos de la empresa y con el propósito de reducir el empirismo y la subjetividad con la que se valora la importancia de cada factor, se emplea una Tabla de Priorización que, en primera instancia, permite establecer una ponderación o valorar el poder de los factores, basándose en el nivel de importancia de cada uno comparado con el resto de factores de similar clase.

La Tabla de Priorización cuenta con un eje vertical y uno horizontal donde están listados los factores, dando origen a un casillero en el que se coloca el resultado de la comparación entre el factor de la línea en la fila con el factor de la columna correspondiente. La comparación se realiza bajo el criterio de mayor, menor o igual importancia de un factor con respecto al otro que le otorga una calificación de 1 en el caso de ser de mayor importancia, 0.5 cuando los factores son de igual importancia o indiferentes y 0 cuando el factor es de menor importancia.

La sumatoria de las valoraciones obtenidas horizontalmente por cada factor proporciona el poder del factor, que expresado en porcentaje, constituye una base para la asignación del peso o ponderación que se utilizará en la Tabla de Evaluación de los Factores.

En la Tabla de Evaluación de los Factores, se analiza la influencia conjunta de los factores de una misma clase. Utilizando para cada factor una ponderación aproximada al resultado obtenido en la Tabla de Priorización de Factores, se le otorga un valor de impacto calificado en una escala entre -5 y 5, donde los valores negativos constituyen amenazas en el entorno, los valores positivos muestran oportunidades para la empresa y el 0 muestra indiferencia o impacto nulo para la empresa.

El resultado que se obtiene en la Tabla de Evaluación de los Factores permite apreciar o valorar el impacto que tienen estos factores externos en el negocio, sea este positivo al brindar oportunidades o negativo al presentar amenazas.

A continuación se presenta el análisis de los factores que influyen en el Ambiente Externo de la empresa:

### **3.2.1 FACTORES POLÍTICOS**

La política abarca todas las actividades llevadas a cabo por los dirigentes de un país o pretendientes a ello, que se agrupan en partidos de distinta ideología, y con medidas y planes de actuación distintos cuyo objetivo es lograr el mejor funcionamiento del país.

Los factores políticos influyen en las reglamentaciones gubernamentales y asuntos legales dentro de los que deben operar las empresas, como por ejemplo: leyes laborales, regulaciones municipales y medio ambientales, estabilidad política, entre otros.

La vida política de una sociedad, juega un papel muy importante en el crecimiento de un país y sus empresas. Algunos de los factores políticos más influyentes actualmente son:

#### **3.2.1.1 La Gobernabilidad**

La gobernabilidad se entiende como la razonable capacidad de mando, conducción política y disciplina democrática que pueden alcanzar las autoridades en una sociedad; se basa en la existencia de una relación armónica entre los principales actores de la comunidad, los mismos que están dotados de poder suficiente como para alterar significativamente el orden público e impulsar o detener el crecimiento económico.

Estos actores suelen controlar factores claves del aparato productivo como sindicatos o entidades empresariales; dirigen partidos políticos, organizaciones sociales o indígenas; tienen influencia burocrática, militar o de seguridad, o poseen la capacidad de influir en la formación de ideas y en la distribución de la información como la prensa y otros medios de comunicación.

### **3.2.1.2 La Constitución**

La Constitución de la República, recientemente elaborada, ha generado diversas opiniones entre los sectores sociales, productivos y políticos. Dentro de la nueva carta magna, los sectores sociales logran introducir algunas de sus demandas como la garantía del derecho a la vida desde la concepción, derechos ambientales y mayor reconocimiento de los pueblos indígenas.

Con la aprobación de la nueva Constitución mediante el Referéndum, se acentúa el descontento de los grupos opositores y la esperanza de cambio de los grupos de apoyo. Lo importante es que los efectos de su ejecución no serán visibles en el corto plazo.

### **3.2.1.3 Participación ciudadana**

El nivel de participación, y de responsabilidad, va creciendo pues se empieza a consultar al pueblo y a motivar cada vez más su participación. Sin embargo, la participación no es simplemente la apertura del gobierno a que las decisiones se tomen en asamblea ampliada, sino que es un proceso participativo que debe ser correspondido con el conocimiento y la capacidad para tomar decisiones.

Existe el peligro de que la sed de votos, especialmente en época de elecciones, pueda más y desde los círculos de poder, con el pretexto de la participación, no se hable de responsabilidades y se pretenda obtener derechos sin deberes, en un Estado popular que no mida las consecuencias de sus actos.

En la ciudad de Riobamba, es poco frecuente el encontrar manifestaciones o protestas del pueblo ante la autoridad municipal, provincial o nacional, debido a la escasa representatividad de su población en comparación a la cantidad de



habitantes de ciudades como Quito y Guayaquil. El sector indígena de la provincia de Chimborazo puede ejercer mayor presión que la población urbana mestiza puesto que su dirigencia es notablemente activa sobre todo en cuanto a la aplicación de la justicia indígena y participación en manifestaciones se refiere.

#### **3.2.1.4 Confrontación pública**

La nueva constitución ha generado encuentros verbales entre los grupos a favor y en contra de la nueva carta magna. Las discusiones han pasado de exponer simplemente una opinión a discutir acaloradamente y lanzar acusaciones mutuas entre el gobierno, la iglesia, los alcaldes, los estudiantes universitarios, los empresarios, los trabajadores, los medios de comunicación, etc.

Se ha producido una polarización de la sociedad ecuatoriana, la diferencia de opiniones ha llegado al punto de generar hechos violentos que alientan la división entre los ecuatorianos.

#### **3.2.1.5 Credibilidad en las instituciones del Estado**

En el Ecuador, la mayoría de las instituciones del estado no gozan de credibilidad ante la población, sobre todo las conformadas por elección popular e incluso aquellas que tienen como misión velar por la seguridad física y jurídica del país como lo son la policía, las fuerzas armadas y el sistema judicial.

Instituciones como la Iglesia y los medios de comunicación han reducido su credibilidad en los últimos años puesto que la población cree que representan los intereses de la oligarquía. Por otra parte, los sindicatos son también repudiados por millones de empleados y subempleados desprotegidos pues son vistos como organizaciones defensoras de intereses grupales.

Tenemos además a los partidos políticos cuya falta de credibilidad se debe a la indisciplina de sus miembros quienes regularmente circulan entre uno y otro partido de elección en elección.

La poca credibilidad en las instituciones y organizaciones ecuatorianas son la muestra de la crisis ecuatoriana, pues esta desconfianza afecta la gobernabilidad

y no permite resolver los problemas sociales y económicos del país, obstaculizando su desarrollo.

### **3.2.1.6 Leyes laborales**

La Asamblea Constituyente, por medio de uno de sus mandatos, abolió la tercerización con el propósito de garantizar que un empleado tercerizado goce de los mismos derechos y beneficios que su respectiva empresa brinda a sus empleados contratados directamente.

A pesar de la prohibición de despido de personal tercerizado y las sanciones que éste acarrea, se estima que esta medida contribuye a mejorar las condiciones laborales de un gran número de ecuatorianos que pasa a ser empleado directo de la empresa para la que presta sus servicios, pero por otra parte, hay empresas que han decidido prescindir de los servicios de sus tercerizados debido al costo que les representa contratarlos directamente y cumplir todas las obligaciones patronales que esto implica.

### **3.2.1.7 Evaluación de Factores Políticos**

La credibilidad en las instituciones del Estado es el factor político que se considera más influyente dentro del ambiente externo de la empresa, le sigue la aprobación de la Nueva Constitución; en tercer lugar de importancia se encuentra la confrontación pública con los sectores productivos, las leyes laborales, la gobernabilidad y la confrontación con los medios de comunicación.

Para realizar la evaluación del impacto que los principales factores políticos tienen en la empresa, se toma, para la ponderación, los porcentajes aproximados que se obtuvieron en la Tabla de Priorización de los Factores Políticos <sup>21</sup> y se evalúa el impacto en una escala entre -5 y 5, donde el signo del factor depende de que el impacto sea positivo o negativo y el valor de 0 demuestra indiferencia.

---

<sup>21</sup> Ver Anexo No.1. Tablas de Priorización de los Factores del Ambiente Externo.

**Tabla No.1****Evaluación de los Factores Políticos**

Ref.	Factores		% Aprox.	Impacto en la empresa	Impacto ponderado
3.2.1.1	<b>FP1</b>	La gobernabilidad	9.5%	-1	-0.10
3.2.1.2	<b>FP2</b>	Aprobación de la nueva Constitución	11.5%	2	0.23
3.2.1.3	<b>FP3</b>	Participación ciudadana en las decisiones	6.0%	1	0.06
3.2.1.3	<b>FP4</b>	Ofertas a sectores populares	7.5%	3	0.23
3.2.1.4	<b>FP5</b>	Confrontación pública con autoridades	3.0%	0	0.00
3.2.1.4	<b>FP6</b>	Confrontación pública con sectores productivos	11.0%	-2	-0.22
3.2.1.4	<b>FP7</b>	Confrontación pública con grupos humanos	7.0%	-1	-0.07
3.2.1.4	<b>FP8</b>	Confrontación pública con la iglesia	3.0%	0	0.00
3.2.1.4	<b>FP9</b>	Confrontación pública con medios de comunicación	9.5%	0	0.00
3.2.1.4	<b>FP10</b>	División entre grupos sociales	8.0%	2	0.16
3.2.1.5	<b>FP11</b>	Credibilidad en las instituciones del Estado	14.0%	3	0.42
3.2.1.6	<b>FP12</b>	Leyes Laborales	10.0%	1	0.10
<b>TOTAL</b>			100%	8	0.81

**Elaboración:** La autora

Al evaluar los factores políticos que influyen en el ambiente externo de la empresa, se puede observar que el valor obtenido de 0.81 representa una influencia positiva baja, es decir que los factores políticos en conjunto constituyen una leve oportunidad para la empresa.

Se puede observar que los factores políticos no tienen mucha importancia en el desarrollo de las actividades de la Embotelladora "Los Andes" debido a que es una empresa pequeña a la que el ambiente político no le significa mayor riesgo para su inversión o la estabilidad laboral de sus empleados.

Al listar jerárquicamente los factores políticos del ambiente externo de la Embotelladora “Los Andes”, dentro de la evaluación realizada, se aprecia que tres de ellos, los referentes a la confrontación existente con la iglesia, algunas autoridades y los medios de comunicación, no tienen influencia alguna. Además, se identifica como los más influyentes a: la credibilidad en las instituciones del Estado, la aprobación de la nueva Constitución, las ofertas a sectores populares, la división entre grupos sociales, entre otras.

### **3.2.2 FACTORES ECONÓMICOS**

En la administración global de la economía nacional, existen factores económicos que comúnmente son utilizados como medida del bienestar común y el desarrollo. Estos factores generalmente muestran la efectividad en la ejecución de las actividades productivas y un racional uso de los recursos económicos del país.

Un país siempre tiene como objetivo económico el dinamizar el aparato productivo nacional, incrementar la producción y estimular las inversiones con el propósito de aprovechar de mejor manera los recursos y elevar el PIB per cápita.

#### **3.2.2.1 Inflación**

La inflación es entendida como el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios existentes en una economía en un período de tiempo, y aunque ésta representa un grado de pérdida del poder adquisitivo y puede influir en el desempleo, ocasiona también el incremento de los salarios. El comportamiento de la inflación en el Ecuador se ha dado de la siguiente forma:

**Cuadro No. 3**

Año	Inflación (%)
2002	9.36
2003	6.07
2004	1.99
2005	3.13
2006	2.87
2007	3.32
2008*	9.74

**Gráfico No. 3**

Fuente: INEC

Elaboración: La autora

\* proyección

El tener la inflación bajo control era la ventaja más grande de la dolarización y en efecto, en el Ecuador se experimentó una tendencia a la baja de los precios en los años posteriores a la dolarización hasta el 2006, y sufrió un pequeño incremento en el 2007; pero desde enero hasta agosto 2008 la inflación acumulada ha llegado hasta el 7.94% siendo un 9.74% la proyección del INEC para el año 2008 aunque analistas económicos dicen que la inflación no será menor a dos dígitos.

Las causas de la inflación que se registra en el Ecuador, según el INEC, son: la intermediación y especulación en la cadena de comercialización, la concentración del mercado, la variación internacional de precios y los factores climáticos. El exceso de lluvias, las que a su vez inundan zonas productivas y destruyen carreteras reduciendo así la oferta y abastecimiento doméstico de alimentos muestran que el alza de precios de alimentos y bebidas no alcohólicas presionan la inflación nacional.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Revista Gestión. Junio 2008. Pág. 90

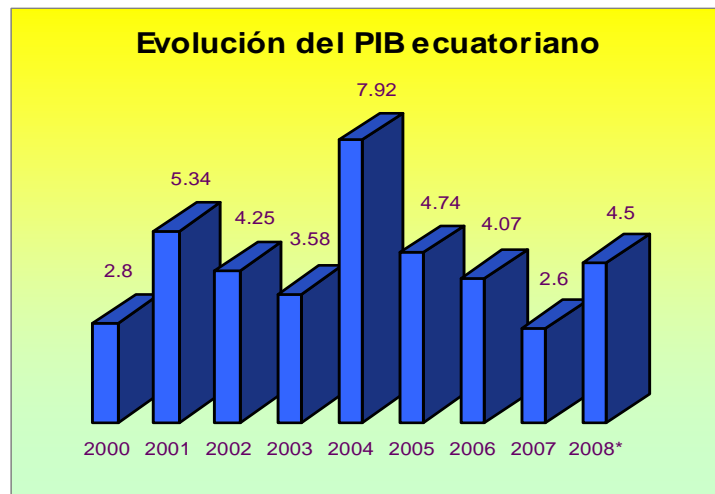
### 3.2.2.2 Producto Interno Bruto

El valor en dólares de la totalidad de la producción de bienes finales y servicios en la nación durante un año es conocido como el Producto Interno Bruto (PIB), éste mide el crecimiento de la economía de un país. Su comportamiento en el Ecuador los últimos años ha sido el siguiente:

**Cuadro No. 4**

Año	PIB (%)
2000	2.80
2001	5.34
2002	4.25
2003	3.58
2004	7.92
2005	4.74
2006	4.07
2007	2.60
2008*	4.50

**Gráfico No. 4**



**Fuente:** Ecuador: Su realidad.  
2008-2009  
\* PIB esperado BCE

**Elaboración:** La autora

En el año 2007 el PIB alcanza un 2.6% debido a la caída en la producción petrolera y el encarecimiento de la canasta básica.

Para el año 2008, las previsiones del Banco Central señalan que el Producto Interno Bruto alcanzaría una tasa de 4.5%, especialmente impulsado por una recuperación substancial de la inversión pública y privada, así como por el crecimiento de la producción y exportación petrolera y las presuntas inversiones en tres o cuatro centrales hidroeléctricas, refinerías y en el sistema vial.<sup>23</sup>

Dentro del PIB total, el aporte generado por las industrias manufactureras en cuanto a la elaboración de bebidas se refiere es del 3.9% previsto para el año

<sup>23</sup> Diario El Telégrafo. 3 de octubre de 2008.

2008, mismo que se ha reducido con relación al 5% y 6.5% generados en el 2007 y 2006 respectivamente.

### **3.2.2.3 Exportaciones Petroleras**

El precio del barril de petróleo y la cantidad de barriles que se exporte incide enormemente en la economía del Ecuador. La posible caída del precio del petróleo influye directamente en el PIB, lo que significa que en ese caso el Estado dejaría de percibir ingresos petroleros destinados a la construcción de obras públicas, gasto en salud, educación y otros rubros. Por otra parte, el bajo precio del petróleo debería traducirse en la reducción del gasto fiscal puesto que es imposible realizar varios gastos tomados en cuenta en la Proforma Presupuestaria del próximo año, calculada con un precio referencial del petróleo mayor al valor real de cada barril.

Si el Estado no destina los recursos necesarios para mejorar infraestructura vial y otras obras, que eventualmente generan empleo, reduce las posibilidades de expansión de mercados para las empresas a otras ciudades y otros grupos de personas que pasarían a contar con los ingresos económicos que les permitiría el consumo de bienes terminados, en este caso, las bebidas gaseosas.

### **3.2.2.4 Salarios**

El salario representa la “remuneración que percibe una persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo, como consecuencia de su aporte como uno de los factores de la producción.”<sup>24</sup>

El incremento del salario, derivado del crecimiento inflacionario, es beneficioso solo en el caso de que los salarios crezcan a un ritmo mayor que la inflación debido a que la pérdida del poder adquisitivo sería compensada por el incremento salarial, pero esta situación no es común en el Ecuador.

---

<sup>24</sup> ECUADOR: Su realidad 2007-2008. Fundación de Investigación y Promoción Social “José Peralta”. Pág.367

Los salarios influyen también en el empleo dado que las empresas solo contratarán trabajadores en el caso de que ello añada más a sus ingresos que a sus costos. El salario básico unificado en el Ecuador aumentó de 160 dólares en el año 2006 a 170 dólares en el 2007 y a 200 dólares para el 2008 y 218 dólares para el 2009; y, aunque el salario establecido resulta insuficiente, lo más eficiente es incrementar los sueldos en función de la productividad y no de la justicia social. Varias empresas tendrán que reducir el personal para poder mantener sus costos, generando que el incremento de los salarios sea compensado por desempleo.

#### **3.2.2.5 Tasa de interés**

El pago a realizarse a cambio de un préstamo de los fondos necesarios para adquirir bienes de capital se ha incrementado del 9.27% en el 2006 al 10.74% en el 2007.

A pesar de la eliminación de las comisiones y el cambio en la metodología de cálculo de las tasas de interés con el propósito de reducir los costos de los créditos, la tasa de interés activa es superior al año anterior debido al conflicto generado entre la banca y la fijación de tasas realizada por el gobierno.

La fijación de tasas de interés por parte del gobierno en perjuicio de la banca ocasiona la reducción de préstamos a los sectores productivos, dificultado la adquisición de bienes de capital.

#### **3.2.2.6 Inversión Extranjera**

La inversión extranjera se realiza vía préstamos o compra de empresas ya establecidas en las áreas de producción de bienes o servicios que constituyen inversión directa y vía inversión de empresas extranjeras a través de la creación de nuevos establecimientos, sucursales o filiales.

La inestabilidad política afecta negativamente a la inversión extranjera, reduciéndola o volviéndola especulativa en cuyo caso se busca únicamente el lucro inmediato, sin reparar en la búsqueda de efectos socialmente beneficiosos



como el fomento de la economía productiva, la inversión en investigación y desarrollo o la creación de puestos de trabajo.

En la ciudad de Riobamba la inversión productiva es escasa, mas aun si es extranjera. De acuerdo a Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), la concentración de las inversiones está geográficamente ubicadas en las ciudades de mayor desarrollo como Guayaquil y Quito en un 77%, seguidas por un 15% que se distribuye entre las provincias de Azuay, Manabí y Tungurahua y el 8% en el resto de provincias del país.<sup>25</sup>

### **3.2.2.7 Impuestos**

Según el Ranking de Impuestos elaborado en la edición de junio 2008 de la Revista Gestión, en el año 2007 la provincia de Chimborazo ocupa el décimo lugar en el pago de impuestos a partir de las declaraciones realizadas el Servicio de Rentas Internas, el mismo puesto que ocupó en el año 2006.

De igual manera, se califica a las bebidas gaseosas como el cuarto producto más pagador de ICE de acuerdo a la recaudación de impuesto a los consumos especiales internos y externos; ubicadas detrás de las telecomunicaciones, los cigarrillos y la cerveza.

Mientras que en el año 2006 las industrias manufactureras, a la que pertenece la actividad de elaboración de bebidas y alimentos, ocupaban el primer lugar en el pago de impuestos, en el año 2007 se vieron desplazadas por el comercio al por mayor y menor y las reparaciones de vehículos, motos, efectos personales y enseres.

### **3.2.2.8 Precio de los alimentos**

El incremento de los precios de los alimentos con un ritmo fuera de lo común, no solo en el Ecuador sino a nivel mundial, representa para Estados Unidos o los

---

<sup>25</sup> BARRERA, Marco. CAPEIPI. Ponencia "Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional". Septiembre 2001.

países de Europa tan solo un incremento de la inflación; pero, en países en desarrollo como el Ecuador, donde los alimentos representan la mitad de la canasta básica mensual, el incremento de precios genera hambre en la población pobre que no alcanza a satisfacer sus necesidades básicas.

El incremento de los precios de los alimentos a nivel mundial tiene su origen en diversas causas como: el aumento poblacional, el crecimiento del PIB en países como China e India, las sequías, las inundaciones, la producción de alimentos para elaborar biocombustibles e incluso la existencia de contratos de futuros de alimentos sobre todo en cereales.

En el Ecuador, aunque el problema alimentario en el mundo nos afecta, no estamos en crisis debido a que el país es casi autosuficiente en la producción de alimentos. El 85% del consumo interno está cubierto por la producción nacional a excepción del trigo, el maíz y la soya; el problema es la baja productividad y la inequidad en el acceso a los alimentos.<sup>26</sup>

### **Cuadro No. 5**

#### **Canasta Básica Ecuatoriana y Salario Mínimo Vital Promedio**

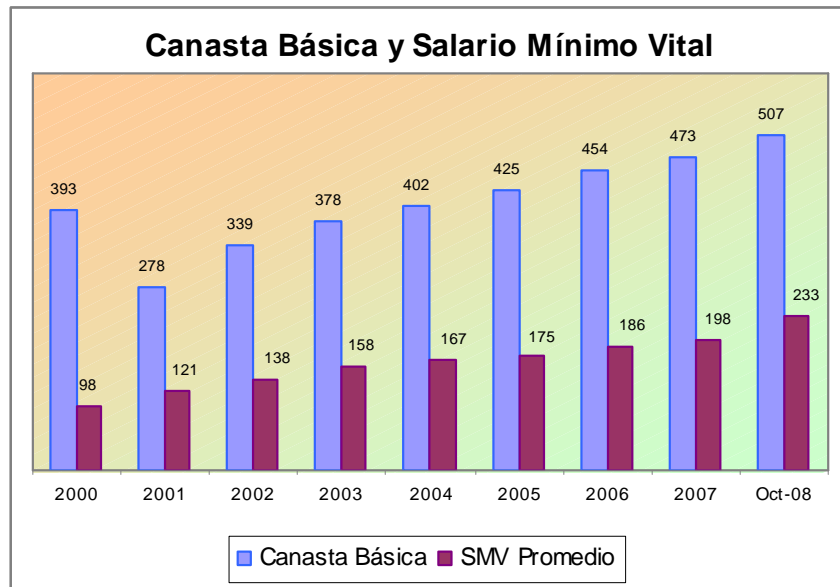
<b>Año</b>	<b>Canasta Básica (USD)</b>	<b>SMV Promedio (USD)</b>
2000	393.00	97.70
2001	278.00	121.30
2002	339.00	138.20
2003	378.00	158.10
2004	401.50	166.50
2005	425.00	174.90
2006	453.97	186.00
2007	472.74	198.00
Oct-08	507.32	233.00

**Fuente:** INEC, Ecuador Su Realidad 2008-2009

**Elaboración:** La autora

---

<sup>26</sup> Revista Gestión. Julio 2008. Pág. 89

**Gráfico No. 5**

**Elaboración:** La autora

Para la Embotelladora “Los Andes”, el aumento de los precios de los alimentos, significa que el mercado se reduce, pues las bebidas gaseosas que la empresa produce están orientadas a la clase media y media baja; y, para los consumidores es prioritaria la satisfacción de las necesidades alimenticias básicas de la familia reduciendo o dejando a un lado el consumo de bebidas gaseosas.

### **3.2.2.9 Comportamiento de la Economía Nacional debido a Factores Internacionales**

El comportamiento de la economía internacional tiene incidencia en la situación económica del Ecuador, sobre todo en el caso de los Estados Unidos puesto que el dólar americano es la moneda oficial que circula en nuestro país.

El Ecuador tiene como principal socio comercial a los Estados Unidos, a quienes se dirige casi el 80% de la producción exportable ecuatoriana, que es de tipo primario principalmente. En el caso de una disminución de la demanda norteamericana de productos ecuatorianos primarios, existiría una contracción en

nuestra producción, que generaría mayor desempleo y un posible retorno de inmigrantes.

La crisis que se inició hace más de un año en el sector inmobiliario, se extendió a los sistemas financieros alrededor del mundo, provocó la caída de grandes firmas financieras e hizo replantear el negocio de la banca de inversión a nivel mundial. Esta crisis deja como resultado para los países, un ciclo recesivo de incierta duración.

Ante esta crisis financiera que se profundizó con la caída del precio del petróleo y los resultados en las principales bolsas de valores del mundo como las de New York, Tokio y Europa, los gobiernos de los países desarrollados se encuentran adoptando algunos planes emergentes de rescate.

### **3.2.2.10 Evaluación de Factores Económicos**

La priorización de los factores económicos mostró que el factor más influyente en la producción y comercialización de bebidas gaseosas, con un 16.5% aproximadamente, es el precio de los alimentos cuyo consumo es prioritario en las familias ante el consumo de bebidas gaseosas; en segundo lugar, con aproximadamente un 15%, está la inflación, pues el incremento de precios de los insumos presiona el incremento del precio de los bienes terminados. Los salarios y los impuestos comparten el tercer puesto entre los factores económicos más influyentes en el desarrollo de las actividades de la Embotelladora “Los Andes”, con aproximadamente un 14% cada uno.<sup>27</sup>

Las exportaciones petroleras, el comportamiento de la economía nacional debido a factores internacionales, el PIB, las tasas de interés y la inversión extranjera son factores económicos que muestran menor importancia dentro del ambiente externo de la empresa.

El impacto provocado en la empresa por cada uno de los factores económicos se califica en una escala de -5 a 5, donde los valores son positivos o negativos de acuerdo al impacto y muestran indiferencia al recibir una calificación de 0.

---

<sup>27</sup> Ver Anexo No.1. Tablas de Priorización de los Factores del Ambiente Externo

**Tabla No. 2****Evaluación de los Factores Económicos**

Ref.	Factores		% Aprox.	Impacto en la empresa	Impacto ponderado
3.2.2.1	<b>FE1</b>	Inflación	15.0%	-3	-0.45
3.2.2.2	<b>FE2</b>	Producto Interno Bruto	8.0%	-1	-0.08
3.2.2.3	<b>FE3</b>	Exportaciones petroleras	9.5%	-1	-0.10
3.2.2.4	<b>FE4</b>	Salarios	14.0%	-2	-0.28
3.2.2.5	<b>FE5</b>	Tasa de Interés	5.0%	1	0.05
3.2.2.6	<b>FE6</b>	Inversión Extranjera	8.0%	2	0.16
3.2.2.7	<b>FE7</b>	Impuestos	14.0%	-1	-0.14
3.2.2.8	<b>FE8</b>	Precio de los alimentos	16.5%	-4	-0.66
3.2.2.9	<b>FE9</b>	Comportamiento de la Economía Nacional por Factores Internacionales	10.0%	-3	-0.30
<b>TOTAL</b>			100%	-12	-1.80

**Elaboración:** La autora

En la evaluación de los factores económicos del ambiente externo a la Embotelladora “Los Andes” se puede observar que con un valor inferior a 2 puntos, los factores económicos en conjunto, constituyen una amenaza relativamente baja para la empresa.

Los factores que influyen negativamente en mayor grado son el precio de los alimentos, la inflación, los salarios y el comportamiento de la economía internacional, todo esto debido a la necesidad de las familias de cubrir sus necesidades básicas de alimentación, educación, servicios; las familias al mantener el mismo nivel de ingresos con un crecimiento en la inflación, relegan el consumo de bebidas gaseosas por precautelar la satisfacción diaria de alimentación, además de que la inflación influye en el precio de los insumos, que a pesar de que son importados, se compran a proveedores nacionales; los salarios implican un costo para la empresa, de esta forma, lo elevados que estos sean influye en la situación de la empresa y su capacidad de incrementar el personal.

### 3.2.3 FACTORES SOCIALES – CULTURALES

La calidad de vida de la población no depende necesariamente del nivel de ingreso ni de la tasa de crecimiento económico del país; los indicadores económicos como instrumentos de gobierno no reflejan adecuadamente los progresos o retrocesos en las condiciones de vida de la población.

El mejorar el bienestar social tiene como objeto lograr un equilibrio social, mejorar los servicios, combatir el desempleo, el deterioro salarial, la insalubridad, etc.

A continuación se detallan algunos factores sociales importantes:

#### 3.2.3.1 Desempleo

El crecimiento en los niveles de desempleo puede ser provocado en parte por la inflación debido a que al aumentar los precios de los bienes de producción nacional su competitividad se reduce ante la de los bienes importados puesto que resultan ser relativamente más baratos; esta situación vuelve más caras las exportaciones desplazando los bienes nacionales en los mercados internacionales. Al bajar la demanda de bienes y servicios nacionales se reducirá el número de trabajadores requeridos para producirlos.

Por otra parte, el incremento de los salarios puede también influir en el incremento del desempleo debido a la reducción de personal que nace del interés de los productores por no incrementar sus costos.

Las personas que cuentan con un empleo y que trabajan en la zona urbana gozan de mayores beneficios proporcionados por el empleador en relación con aquellos que trabajan en las zonas rurales, además el 80% de la población no está afiliada o cubierta por un seguro, y este es un problema de hace muchos años. Solo un 2% de la población cuenta con un seguro privado, otro 2% está afiliado a seguros municipales, el 1% está cubierto por el ISSPOL o el ISSFA por su condición de miembros de la policía o las fuerzas armadas.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Revista Gestión. Junio 2008. Pág. 80

En el año 2006 los niveles de desempleo estaban en el 9.03% que no puede ser comparado con el 6.11% registrado en el 2007 debido a la nueva metodología de cálculo de este índice que mejora y aumenta la muestra incluyendo a Ambato y Machala, ciudades donde el porcentaje de empleo es alto, lo cual influye positivamente en los resultados.

Empresas como la Embotelladora “Los Andes” permiten la generación de empleo e ingresos que permiten la satisfacción de las necesidades y permiten el crecimiento económico, además, no constituyen causa de egresos fiscales pues son creadas en forma privada y no reciben subsidios o beneficios especiales por parte del gobierno.

### **3.2.3.2 Pobreza y desigualdad**

La mayoría de ecuatorianos vive actualmente entre la pobreza y extrema pobreza. La pobreza priva a las familias de la satisfacción de sus necesidades básicas en educación, salud, alimentación y vivienda, negándole la posibilidad de su realización como personas. En la extrema pobreza, el consumo es inferior al necesario para satisfacer siquiera sus requerimientos mínimos de alimentación. En el país la pobreza bordea el 80% de la población y de éstos, el 20% se encuentra en extrema pobreza.<sup>29</sup>

Medidas según el ingreso, la pobreza, en la que se vive con 2 dólares al día por persona, y la indigencia o pobreza extrema, en la que una persona vive con 1 dólar diario o menos, han mostrado una tendencia a la baja en los últimos años, aunque las diferencias entre las zonas rurales y urbanas, es muy amplia.

La concentración de la pobreza y la extrema pobreza se da en las zonas rurales del Ecuador en lo que a la distribución por área geográfica del territorio se refiere, donde la pobreza es 2.5 veces mayor que en las zonas urbanas y la indigencia es más de 4 veces superior a la existente en las zonas urbanas. Por otra parte, la pobreza y la indigencia son mayores en la Amazonía ecuatoriana, representado casi el doble de las existentes en la Costa y la Sierra que relativamente tienen el mismo nivel.

---

<sup>29</sup> ECUADOR: Su realidad 2007-2008. Fundación de Investigación y Promoción Social “José Peralta”. Pág.283

En el Ecuador siempre han existido las condiciones económicas, sociales y políticas para relegar a gran parte de la población, pues a pesar de que el país tiene recursos y riquezas naturales, la forma en que se ha concentrado la propiedad de la tierra y demás recursos no ha permitido la inclusión en la producción de gran parte de la población.

La desigualdad en la distribución del ingreso es medida por el Coeficiente de Gini, el mismo que mientras más cercano a cero se encuentra, muestra la existencia de mayor igualdad de ingresos entre la población que más tiene y la que menos tiene. Un valor muy cercano a cero no se produce realmente puesto que la igualdad de ingresos no se da en ningún país, por ello los índices de Gini son siempre mayores que cero y menores que uno.

Entre el año 2001 y el año 2007 se pudo apreciar una notable disminución del Coeficiente de Gini desde 0.62 hasta 0.55, a pesar de que entre 2006 y 2007 la desigualdad de ingresos aumentó ligeramente de un Coeficiente de Gini de 0.54 en el 2006 a un 0.55 en el 2007, mostrando que se amplió la diferencia entre los que más ingresos tienen y los que menos.<sup>30</sup>

La producción de la Embotelladora “Los Andes” está orientada a la población de clase media y media baja que tiene algún nivel de ingresos que le permita la adquisición de bebidas gaseosas, siendo la Provincia de Chimborazo una de las de mayor población indígena que generalmente es pobre, el incremento de pobreza supondría la disminución del consumo de sus productos debido a la preferencia de satisfacer necesidades básicas de alimentación ante el consumo de bebidas gaseosas.

### **3.2.3.3 Migración**

A pesar de que se desconoce el número exacto de ecuatorianos que han salido del país, se estima que la cifra es superior a los dos millones de personas. Esta fuerza laboral ha generado fuera del país cuantiosos recursos por medio del envío de remesas a sus familiares en Ecuador lo que se ha convertido en un pilar

---

<sup>30</sup> Revista Gestión. Junio 2008. Pág. 76



fundamental para el sostenimiento de la economía nacional, siendo el segundo factor más importante del ingreso nacional después del petróleo.

En el 2007, las remesas de los trabajadores ecuatorianos alcanzaron los 3.088 millones de dólares, con un crecimiento del 5.5% en relación al 2006, siendo las ciudades de Cuenca y Quito las que más remesas recibieron, representando el 10.5% y 10% del total de remesas al Ecuador, respectivamente.<sup>31</sup>

Desde el mes de febrero de 2008, en promedio, 200 personas retornan mensualmente al Ecuador, estos migrantes representan la reducción en las remesas que recibe el país que podría llegar a reducirse a la mitad durante el próximo año.<sup>32</sup>

### **Cuadro No. 6**

#### **Principales Provincias Beneficiarias de Remesas Tercer Trimestre 2008 (millones de USD Dólares)**

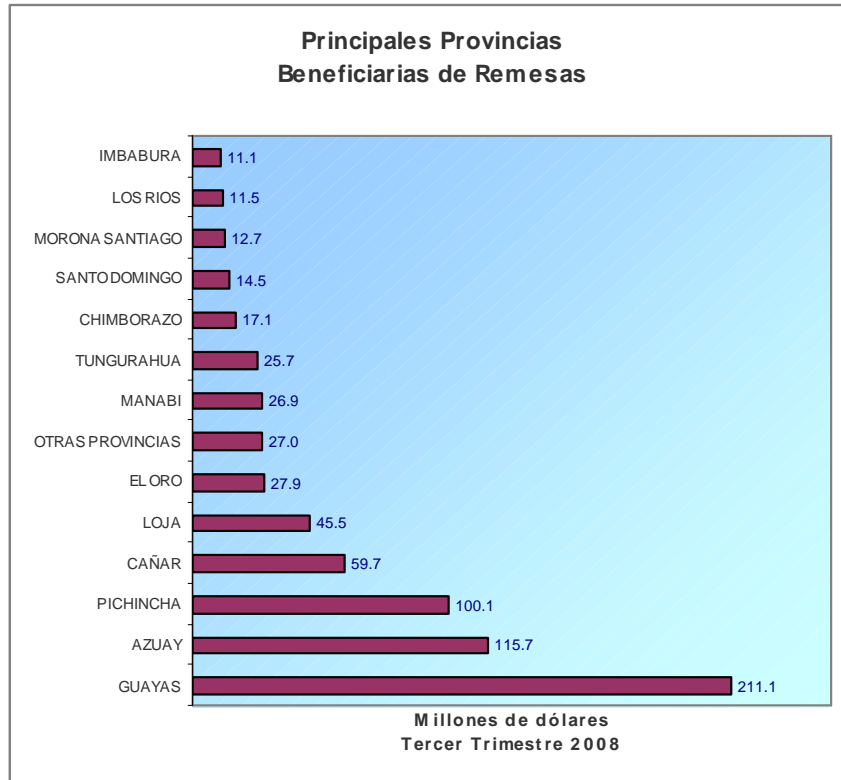
	<b>Provincia</b>	<b>Valor</b>
1	Guayas	211.1
2	Azúay	115.7
3	Pichincha	100.1
4	Cañar	59.7
5	Loja	45.5
6	El Oro	27.9
7	Otras provincias	27.0
8	Manabí	26.9
9	Tungurahua	25.7
<b>10</b>	<b>Chimborazo</b>	<b>17.1</b>
11	Santo Domingo	14.5
12	Morona Santiago	12.7
13	Los Ríos	11.5
14	Imbabura	11.1
	<b>Total</b>	<b>706.5</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador Octubre 2008

**Elaboración:** La autora

<sup>31</sup> Revista Gestión. Junio 2008. Pág. 83

<sup>32</sup> Noticiero Nacional. 29 de octubre de 2008.

**Gráfico No. 6**

Durante el tercer trimestre del año 2008 la provincia de Chimborazo ocupa el décimo lugar en la recepción de remesas provenientes de todo el mundo, especialmente de España y Estados Unidos. Este ingreso adicional de las familias, les brinda mayor poder adquisitivo que les permite el consumo más frecuente de bebidas gaseosas; es por esta razón, que la recepción de remesas producto de la migración influye positivamente sobre el consumo de los productos de la Embotelladora “Los Andes”.

No existen datos específicos sobre los lugares de destino de los migrantes riobambeños, pero en general, los migrantes ecuatorianos se dirigen a los siguientes lugares:

**Cuadro No. 7****Destino de los Migrantes Ecuatorianos**

Lugar	Migrantes
España	49%
Estados Unidos	28%
Italia	11%
Resto de América	7%
Resto de Europa	5%

**Fuente:** Revista Gestión. Junio 2008. Pág.82

**Elaboración:** La autora

La mayor parte de los emigrantes ecuatorianos salen de Cañar, Loja y Azuay. Gracias a la migración, cerca del 15.5% de los hogares ecuatorianos recibe remesas; de este grupo, el 76% se encuentra en las ciudades y el 24% vive en el campo. Además, el 85% de los hogares que reciben remesas no son pobres lo que implica que las remesas se distribuyen principalmente en los estratos medios.<sup>33</sup>

Las familias, por lo general de estratos medios y bajos, que reciben remesas del exterior, ven en ellas la mejora de su situación económica al cubrir al menos su necesidad de consumo de la canasta básica, cosa que las familias pobres no podían lograr durante el tiempo que la totalidad de sus miembros se encontraban desempleados en el país o con un salario mínimo. Esta mejoría económica reduce la participación de estas familias en las protestas sociales pues este ingreso es un atenuante de las diferencias socioeconómicas.

---

<sup>33</sup> INEC. Encuesta de Condiciones de Vida 2006.

#### 3.2.3.4 Salud y hábitos de la población

Las condiciones de salud en el Ecuador se ven influenciadas en gran parte por los hábitos alimenticios, de actividad, de consumo y el nivel de ingresos de la población.

Enfermedades como la obesidad y la diabetes son muy comunes en el mundo y en el Ecuador, donde es la tercera causa de muerte, según el Anuario de Nacimientos y Defunciones 2006, seguida por las enfermedades del corazón. Datos del Ministerio de Salud Pública (MSP) dan cuenta de que en Ecuador 1'300.000 personas padecen diabetes, de las cuales el 67% son mujeres.

Según la Fundación Ecuatoriana de Diabetes, casi la mitad de los niños de Norteamérica y América del Sur tendrán sobrepeso u obesidad para el año 2010 desencadenando un incremento de la diabetes.<sup>34</sup>

La elevada desnutrición infantil en el Ecuador es resultado directo de la pobreza de su población pues en el año 2006 la desnutrición crónica infantil nacional se ubicó en 18%, cabe destacar que la Provincia de Chimborazo es la de más alto porcentaje de desnutrición a nivel nacional con un 52.6%, seguida por Bolívar y Cotopaxi, debido a su alta concentración de población indígena en las zonas rurales.<sup>35</sup>

En lo referente a la incidencia de las bebidas gaseosas en la salud de los consumidores a lo largo de su historia se ha acusado a bebidas como Coca - Cola de ser nocivas debido a su contenido de azúcar, la capacidad de corroer los dientes y desmineralizar el cuerpo además de dificultar la absorción del hierro. Estas concepciones sociales produce, en pocos sectores poblacionales, una reducción el consumo de bebidas gaseosas cuyos componentes artificiales no constituyen una fuente de nutrientes necesarios en la alimentación.

---

<sup>34</sup> Diario Hoy. 12 de noviembre de 2006

<sup>35</sup> Revista Gestión. Junio 2008. Pág. 72

### 3.2.3.5 Educación

La situación de la educación en el Ecuador está caracterizada por la persistencia del analfabetismo, el bajo nivel de escolaridad, la deficiente infraestructura educativa y la falta de material didáctico. Debido a esto, se realizan esfuerzos para disponer de una población educada que pueda enfrentar adecuadamente los retos que impone el actual proceso de apertura y globalización de la economía.

La zona urbana de la ciudad de Riobamba cuenta con un alto número de instituciones educativas desde nivel inicial o pre-kinder hasta bachillerato, sus cantidades se detallan a continuación:

#### **Cuadro No. 8**

##### **La Educación en la ciudad de Riobamba**

<b>Niveles</b>	<b>Instituciones</b>	<b>Docentes</b>	<b>Alumnos</b>
EGB	94	695	21,351
EGB y Bachillerato	29	1,098	25,420
Inicial	15	1	351
Inicial y EGB	35	36	3,106
Inicial, EGB y Bachillerato	8	28	3,228
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>1,858</b>	<b>53,456</b>

**Fuente:** Censo Nacional de Instituciones Educativas 2007-2008

**Elaboración:** La autora

Las instituciones educativas constituyen un mercado potencial para las bebidas gaseosas puesto que es poco frecuente encontrar bares estudiantiles que brinden bebidas naturales o hechas a base de frutas, por lo que las bebidas gaseosas tienen la preferencia de consumo al momento de calmar la sed.

Además de instituciones de nivel primario y secundario, la ciudad de Riobamba cuenta con instituciones de educación superior entre las que se destacan la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la Universidad Nacional de Chimborazo, la Universidad San Francisco de Quito y algunas sedes de educación a distancia.

### **3.2.3.6 Seguridad**

En el Ecuador se han vuelto más frecuentes los delitos contra la propiedad y las personas sobre todo en las ciudades de Quito y Guayaquil. Esta situación ha obligado a que se procure diseñar estrategias y convenios entre la comunidad y la policía para frenar el incremento de la delincuencia en otras ciudades mediante operativos de vigilancia y control.

La ciudad de Riobamba es pequeña en tamaño y población en relación a las dos principales ciudades del Ecuador. De igual forma, el nivel de inseguridad es mucho menor que en Quito y Guayaquil, por lo que todavía es común encontrar gran cantidad de personas caminando por la ciudad durante la noche, de manera especial durante los fines de semana por el centro de la ciudad.

El horario de atención de las tiendas de barrio generalmente no se ve afectado por la percepción de seguridad de la ciudad puesto que los dueños de las tiendas, sobre todo las pequeñas tiendas de barrio ubicadas en la vivienda del dueño, acostumbran cerrar su negocio a una hora determinada, costumbre que no cambiaría sustancialmente con un incremento de la seguridad.

### **3.2.3.7 Evaluación de Factores Sociales – Culturales**

Al realizar una priorización de los factores sociales y culturales externos a la Embotelladora “Los Andes” se puede observar que los factores sociales más importantes en el macroentorno son el desempleo, la pobreza y la desigualdad, y la salud y hábitos de la población, cada uno de ellos tiene aproximadamente un 26.5% de importancia. Existen además, factores menos importantes como la migración, la educación y la seguridad.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Ver Anexo No.1. Tablas de Priorización de los Factores del Ambiente Externo

**Tabla No. 3****Evaluación de los Factores Sociales – Culturales**

Ref.	Factores		% Aprox.	Impacto en la empresa	Impacto ponderado
3.2.3.1	<b>FS1</b>	Desempleo	26.50%	-4	-1.06
3.2.3.2	<b>FS2</b>	Pobreza y desigualdad	26.50%	-2	-0.53
3.2.3.3	<b>FS3</b>	Migración	8.80%	3	0.26
3.2.3.4	<b>FS4</b>	Salud y hábitos de la población	26.50%	2	0.53
3.2.3.5	<b>FS5</b>	Educación	8.70%	2	0.17
3.2.3.6	<b>FS6</b>	Seguridad	3.00%	-1	-0.03
<b>TOTAL</b>			100%	0	-0.65

Elaboración: La autora

Los factores sociales y culturales externos a la empresa demuestran su influencia, sobre todo en la voluntad y capacidad de consumo hacia los productos que la Embotelladora “Los Andes” oferta. El desempleo es el factor que se considera más influyente en la empresa debido a que su incremento implica una reducción del poder adquisitivo de las personas, que al no tener una fuente de ingreso reduce el consumo de bebidas gaseosas, incluso totalmente debido a la falta de dinero.

La pobreza y desigualdad entre la población reduce el mercado meta de los productos de la Embotelladora “Los Andes”, puesto que el producto está orientado a personas que cuenten con algún ingreso. Existen personas en pobreza extrema, que a pesar de que no cuentan con el dinero necesario para alimentarse debidamente, suelen consumir bebidas gaseosas regularmente.

La seguridad constituye un ligero impacto negativo para la venta de bebidas gaseosas puesto que a pesar de que sus condiciones mejoren, no beneficiaría potencialmente la venta y consumo de bebidas gaseosas, en especial, de ANDICOLA.

La migración, salud y hábitos y la educación influyen positivamente en la empresa. Con la migración, las familias cuentan con un nivel adicional de ingresos que les permite el consumo de bienes, entre ellos las bebidas gaseosas,

debido a la recepción de remesas por parte de sus familiares. En cuanto a la salud y los hábitos de la población, aunque existen personas que padecen diabetes y otras que cuidan su alimentación, la mayoría de la población tiene hábitos alimenticios poco saludables. La comida chatarra es acompañada generalmente por una bebida gaseosa, lo que incrementa el mercado en el que la Embotelladora “Los Andes” puede ofertar sus productos. Se considera la educación como un factor positivo debido a que las instituciones educativas existentes en la ciudad de Riobamba mantienen a las bebidas gaseosas entre los productos de venta al alumnado durante los recreos y al medio día, esto posibilita la oferta de las bebidas gaseosas de ANDICOLA a niños y jóvenes riobambeños. En conjunto, la influencia de los factores sociales externos es neutra, con una ligera tendencia a ser negativa, lo que constituye una mínima amenaza para la empresa.

### **3.2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS**

La industria ecuatoriana siempre se ha caracterizado tecnológicamente por la baja inversión, los escasos niveles de investigación y la falta de renovación de los bienes de capital y tecnología.

La tecnología utilizada en el Ecuador es dependiente, es decir, que apenas el 20% de ella es valor nuevo o agregado, lo demás es importado. Mientras el esfuerzo de investigación y desarrollo en Estados Unidos es del 2.8% de su PIB, en Japón es del 2.6% y en la Comunidad Europea es del 2.0%, en nuestro país apenas se llega al 0.2% del PIB nacional.<sup>37</sup>

#### **3.2.4.1 Nivel de Tecnología**

Uno de los aspectos importantes para la planeación de la producción es conocer el nivel tecnológico que se tiene en la producción con el propósito de conocer el nivel de competitividad y las mejoras que se deben realizar en la producción.

---

<sup>37</sup> ECUADOR: Su realidad 2007-2008. Fundación de Investigación y Promoción Social “José Peralta”. Pág.222



Aparte de las grandes diferencias tecnológicas y de inversión que se observa a simple vista entre las embotelladoras de las grandes marcas y las industrias pequeñas, el grado de inversión viene dado por el tamaño de las empresas.

La tecnología utilizada por la Embotelladora “Los Andes” es una tecnología probada y madura. La tecnología empleada por la Embotelladora “Los Andes” no es tecnología de punta, sin embargo, es suficiente para cubrir los requerimientos de producción de la empresa.

El nivel tecnológico empleado por la Embotelladora “Los Andes” es adecuado y adaptado a sus necesidades dentro del sector productivo de bebidas y alimentos.

#### **3.2.4.2 Flexibilidad de Procesos**

En la producción de bebidas gaseosas existe un esquema predeterminado de producción, este puede variar en ciertos aspectos, pero generalmente mantiene un orden común que no depende de licencias o patentes.

La Embotelladora “Los Andes” es flexible en su planificación de la producción, pero mantiene un orden de los procesos similar al de otras embotelladoras. Este proceso se realiza de la siguiente forma:

1. El agua es liberada de sales no deseables, se esteriliza y se filtra.
2. El azúcar y el agua son medidos y mezclados con el jarabe de cola de un sabor específico.
3. Se filtra el jarabe bajo presión y se mezcla con el resto de ingredientes para formar el jarabe terminado.
4. Inclusión del gas carbónico en la bebida.
5. El agua tratada se enfría, se mezcla con la cantidad necesaria de jarabe y se satura con gas carbónico para luego ser llevada a la máquina llenadora de botellas.
6. Se llena cada botella y se cierra herméticamente con una tapa de rosca.
7. Se empaqueta las colas terminadas para su distribución.

8. La Embotelladora “Los Andes” tiene la capacidad de adecuarse a los cambios en la demanda de sus productos debido a que opera con una tecnología de gran flexibilidad.

#### **3.2.4.3 Automatización**

El proceso de preparación, embotellado, sellado y empaquetado de las bebidas es controlado por los empleados de producción los que cuentan con máquinas que le brindan un nivel moderado de automatización.

El nivel de automatización con el que cuentan las principales empresas embotelladoras de bebidas gaseosas está caracterizado por el alto nivel tecnológico, esto se traduce en una moderada necesidad de mano de obra para la producción.

Dependiendo del tamaño de las empresas productoras de bebidas, el requerimiento de empleados se ve orientado a la comercialización de productos elaborados.

#### **3.2.4.4 Investigación y Desarrollo Tecnológico**

En el Ecuador se reconoce la falta de organización en la investigación y la existencia de una política científica nacional que permita desarrollar y fabricar maquinarias y equipos destinados a la producción de bienes con valor agregado.

El personal técnico que interviene en el proceso de producción, generalmente, se limita a resolver los problemas que se presentan con las maquinarias durante el proceso productivo y se apoya en el personal investigativo que proviene de las universidades.

En el caso de la Embotelladora “Los Andes” la producción cuenta con una infraestructura tecnológica básica que le ha permitido desarrollar procesos de producción sin contratiempos y bajo un bajo un medio ambiente que se considera en desventaja con otros productores de bebidas.

### **3.2.4.5 Utilización de mano de obra calificada**

El nivel de especialización de la mano de obra requerido por las empresas depende en alto grado del nivel tecnológico empleado en la producción. A pesar de que el nivel tecnológico utilizado en la Embotelladora “Los Andes” no es sofisticado o de primer nivel, el personal que trabaja para ella tiene cierto grado de instrucción incluso superior es necesario para su manejo.

La Embotelladora “Los Andes” cuenta con mano de obra calificada para la elaboración de bebidas gaseosas y refrescos, el nivel de instrucción de su personal es en promedio secundario y cuenta con personal que tiene instrucción superior.

### **3.2.4.6 Evaluación de Factores Tecnológicos**

Dependiendo del tipo de actividad de una empresa, su tamaño o su crecimiento, la tecnología juega un rol fundamental en la producción y comercialización de bienes.

En la priorización de los factores tecnológicos del ambiente externo a la empresa, se puede observar que la utilización de la mano de obra calificada es el factor más importante para la producción de bebidas gaseosas con aproximadamente un 32%, seguido por el 28% correspondiente a la flexibilidad de los procesos; en tercer lugar, con 24%, se encuentra el nivel tecnológico, que a pesar de no ser elevado es suficiente para los requerimientos de producción actuales.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Ver Anexo No. 1. Tablas de Priorización de los Factores del Ambiente Externo

**Tabla No. 4****Evaluación de los Factores Tecnológicos**

Ref.	Factores		% Aprox.	Impacto en la empresa	Impacto ponderado
3.2.4.1	<b>FT1</b>	Nivel de tecnología	24.0%	-2	-0.48
3.2.4.2	<b>FT2</b>	Flexibilidad de procesos	28.0%	4	1.12
3.2.4.3	<b>FT3</b>	Automatización	12.0%	-1	-0.12
3.2.4.4	<b>FT4</b>	Investigación y desarrollo tecnológico	4.0%	-1	-0.04
3.2.4.5	<b>FT5</b>	Utilización de mano de obra calificada	32.0%	4	1.28
	<b>TOTAL</b>		100%	4	1.76

**Elaboración:** La autora

De esta forma se ha determinado que los factores tecnológicos externos a la empresa influyen positivamente en la embotelladora y conjuntamente constituyen una ligera oportunidad. Los factores que más influyen en forma positiva en la empresa son la utilización de mano de obra calificada y la flexibilidad en los procesos, mientras que la mayor amenaza la constituye el nivel de la tecnología empleada en la producción puesto que son tecnologías maduras.

### **3.2.5 FACTORES AMBIENTALES O GEOGRÁFICOS**

Riobamba concentra a la actividad manufacturera industrial del cantón y de la provincia en general. Factores ambientales como los efectos del volcán Tungurahua no afectan directamente a la producción industrial, sino que sus efectos se reflejan en la agricultura y la ganadería.

Los principales factores geográficos y ambientales que influyen en la actividad productiva y comercial son:

### **3.2.5.1 Ubicación**

La Empresa Embotelladora “Los Andes” se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, ubicada a 2754 metros sobre el nivel del mar. Es la capital de la provincia de Chimborazo en la región Sierra.

La superficie delimitada por el perímetro urbano de la ciudad es de 1150,2 kilómetros cuadrados divididos en 5 parroquias urbanas: Maldonado, Veloz, Lizarzaburu, Velasco y Yaruquíes. Además, el cantón Riobamba cuenta con 11 parroquias rurales a su alrededor: Cacha, Calpi, Cubijíes, Flores, Licán, Licto, Pungalá, Punín, Químiag, San Juan, San Luis.

En la provincia de Chimborazo predomina la producción y comercialización de productos agrícolas, además de la actividad ganadera en los páramos. Tiene una alta concentración de población indígena.

### **3.2.5.2 Clima**

El clima de la ciudad de Riobamba es frío, su temperatura promedio es de 14°C y llega al medio día hasta los 23°C.

Las condiciones climáticas existentes en la Sierra ecuatoriana así como la actividad volcánica sostenida del cercano volcán Tungurahua, han provocado un desarrollo peculiar de las especies vegetales que caracterizan a los paisajes del páramo. Aproximadamente la décima parte del Ecuador está cubierta de páramos o vegetación seca, ubicada entre los 3500 y 4500 metros de altura sobre el nivel del mar.



#### **3.2.5.4 Facilidad de transporte del producto**

La ciudad de Riobamba, aunque en los últimos años ha visto incrementado su parque automotor, presenta facilidad de circulación por sus calles y avenidas. Esta facilidad de circulación posibilita el traslado de los productos de la Embotelladora “Los Andes” en forma más rápida, sobre todo por las cortas distancias a recorrer.

Desde el Parque Industrial Riobamba, en donde se encuentran las instalaciones de la Embotelladora “Los Andes”, es fácil trasladarse por las Avenidas de la Circunvalación a las vías que conectan a la ciudad de Riobamba con la Panamericana Norte y Sur, lo que permitiría transportar los productos fuera de la ciudad y la provincia.

#### **3.2.5.5 Acceso a instituciones gubernamentales y bancarias**

La ubicación de la Embotelladora “Los Andes” dentro de la ciudad de Riobamba permite el acceso rápido y sin complicaciones al centro de la ciudad donde se concentran la mayoría de instituciones bancarias, el Municipio, el Servicio de Rentas Internas, la Cámara de la Pequeña Industria y demás instituciones con las que la empresa necesita mantener contacto permanente.

#### **3.2.5.6 Disponibilidad de agua potable**

En la ciudad de Riobamba el servicio agua potable está disponible con un caudal elevado tres veces al día: desde las 6 am hasta las 10 am, a partir de las 12 pm hasta las 4 pm y desde las 6 pm hasta las 12 pm; esto para proporcionar a la

ciudadanía el agua necesaria para el desarrollo de sus actividades durante las horas más necesarias.

La falta de agua potable permanentemente constituye un obstáculo a las actividades productivas en general, dentro de la ciudad de Riobamba, es por eso que es frecuente encontrar en las industrias y viviendas tanques reservorios que se encargan del abastecimiento de agua durante las horas en las que la EMAPAR no brinda este servicio.

### **3.2.5.7 Proximidad a clientes y proveedores**

La ubicación de Embotelladora “Los Andes” no permite el contacto frecuente con proveedores y clientes, puesto que al estar ubicado en el Parque Industrial de la Ciudad de Riobamba no se encuentra cerca de tiendas o locales comerciales que faciliten la distribución de sus productos. Además, al requerir insumos importados, estos se adquieren en ciudades como Quito y Guayaquil a los proveedores nacionales que los comercializan.

### **3.2.5.8 Evaluación de Factores Ambientales o Geográficos**

Los factores ambientales más influyentes en el ambiente externo de la Embotelladora “Los Andes” son la disponibilidad de agua potable, la facilidad del transporte del producto y la proximidad a clientes y proveedores que junto con las vías de acceso a la ciudad pueden contribuir al desarrollo de la empresa. El factor menos importante lo constituye el clima frío que caracteriza a la ciudad de Riobamba, donde se encuentra ubicada la empresa, mostrando que éste no afecta a la producción de las bebidas.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Ver Anexo No. 1. Tablas de Priorización de los Factores del Ambiente Externo



**Tabla No. 5****Evaluación de los Factores Ambientales o Geográficos**

Ref.	Factores		% Aprox.	Impacto en la empresa	Impacto ponderado
3.2.5.1	<b>FA1</b>	Ubicación	10.0%	3	0.30
3.2.5.2	<b>FA2</b>	Clima	2.0%	1	0.02
3.2.5.3	<b>FA3</b>	Vías de Acceso	16.5%	3	0.50
3.2.5.4	<b>FA4</b>	Facilidad de transporte del producto	20.5%	2	0.41
3.2.5.5	<b>FA5</b>	Acceso a instituciones gubernamentales y bancarias	10.0%	1	0.10
3.2.5.6	<b>FA6</b>	Disponibilidad de agua potable	22.5%	-2	-0.45
3.2.5.7	<b>FA7</b>	Proximidad a clientes y proveedores	18.5%	-2	-0.37
<b>TOTAL</b>			100%	6	0.51

**Elaboración:** La autora

La producción y comercialización de las gaseosas que ofrece la Embotelladora “Los Andes” se ven influenciadas por factores ambientales o geográficos que en forma conjunta constituyen una oportunidad relativamente baja. Si bien la mayoría de los factores ambientales analizados presentan una influencia positiva, aquellos que influyen negativamente como la disponibilidad de agua potable y la proximidad a proveedores y clientes, son precisamente los que hacen que, en conjunto, el resto de influencias positivas se vean opacadas.

### **3.2.6 FACTORES DEMOGRÁFICOS**

Los factores demográficos son muy importantes para las empresas ya que la producción va destinada al consumo directo de población. La existencia de estos factores permite tomar en cuenta el volumen de la población o el segmento de la misma al que está dirigido el producto.

Los factores demográficos influyentes en la actividad productiva de la Embotelladora son los siguientes:

### **3.2.6.1 Población Urbana**

El proceso de urbanización es considerado un factor impulsor del desarrollo aunque también ha determinado efectos adversos de desigualdad socioeconómica.

Se considera como mercado meta a la población urbana de la ciudad de Riobamba, que además posea un nivel de ingresos que le permita el consumo de alimentos suntuarios, por esta razón se excluye del mercado meta a los menesterosos.

La proyección del INEC para la población urbana de la ciudad de Riobamba en el año 2007 es de 148.726 habitantes considerando incluso la incidencia de mujeres en edad fértil y embarazadas.

### **3.2.6.2 Población Indígena**

Los pueblos indígenas del Ecuador se han caracterizado a lo largo de la historia por su situación de subordinación debido a la diferencia racial. La población indígena es difícil de estimar debido a que en las encuestas de los censos poblacionales no se registra este tipo de información aunque se estima que la quinta parte de la población es indígena en función del número de personas que hablan quechua. Este dato no se apega totalmente a la realidad pues debe tomarse en cuenta que no todos los indígenas hablan quechua, que existen otros dialectos indígenas y que existen personas no indígenas que utilizan el idioma quechua.

En particular, la provincia de Chimborazo tiene la mayor concentración de población indígena del país con el característico nivel de pobreza en el que viven.

### **3.2.6.3 Población Infantil**

A pesar de que los niños no tienen el poder adquisitivo de compra de bienes, es necesario tomar en cuenta sus preferencias puesto que son importantes consumidores de gaseosas y bolos y la decisión de compra de sus padres se basa en gran parte en su opinión.

En la ciudad de Riobamba, el INEC estima que alrededor de 59.095 niños de zona urbana serán menores de 9 años, lo que implica que su consumo estará dado por aquello que sus padres les proporcionen, mas no por su propia capacidad de compra.

### **3.2.6.4 Tamaño de las familias**

Dentro de la ciudad de Riobamba, según el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, la familia promedio en la zona urbana está constituida por cinco personas. Esto demostraría que al momento de consumir bebidas gaseosas, el tamaño de las mismas es importante al momento de tomar una decisión de compra pues las familias buscan la satisfacción de todos sus miembros.

Las familias de clase media y media baja, con algún nivel de ingresos, a las que está orientada la producción de la Embotelladora “Los Andes”, generalmente consumen bebidas gaseosas de tamaño familiar y no individuales.

### **3.2.6.5 Evaluación de Factores Demográficos**

Factores demográficos como la población urbana, indígena o infantil y el tamaño de las familias, son tomados en cuenta al producir y comercializar productos en general. La producción de la Embotelladora “Los Andes” debe prestar atención a su mercado meta en base a características como el poder adquisitivo, la edad, etc.

El factor demográfico más influyente en el ambiente externo de la Embotelladora “Los Andes” es la población urbana debido a que a los productos de la misma están orientados a ese mercado. Le sigue el tamaño de las familias debido a que el tamaño familiar de las gaseosas es el más comercializado. En tercer lugar está la población indígena, que al ser generalmente pobre, no adquiere bebidas gaseosas frecuentemente y su incremento significa una reducción del mercado potencial para la empresa. En menor grado, existe la influencia de la población infantil, que consume bebidas gaseosas generalmente dentro de su familia o sus instituciones educativas.<sup>40</sup>

**Tabla No. 6**

**Evaluación de los Factores Demográficos**

Ref.		Factores	% Aprox.	Impacto en la empresa	Impacto ponderado
3.2.6.1	<b>FD1</b>	Población Urbana	44.0%	5	2.20
3.2.6.2	<b>FD2</b>	Población Indígena	19.0%	-2	-0.38
3.2.6.3	<b>FD3</b>	Población Infantil	6.0%	2	0.12
3.2.6.4	<b>FD4</b>	Tamaño de las familias	31.0%	3	0.93
		<b>TOTAL</b>	100%	8	2.87

**Elaboración:** La autora

Los factores demográficos han sido considerados muy importantes dentro del ambiente externo de la empresa, sobre todo porque están relacionados a la determinación del mercado meta a disposición del cual se desea poner la producción.

El crecimiento de la población urbana constituye una oportunidad moderada pues amplía el mercado meta para la Embotelladora, mientras que el crecimiento de la población indígena lo reduce. En conjunto, los factores demográficos del macroentorno constituyen una notoria oportunidad para la Embotelladora “Los Andes”.

---

<sup>40</sup> Ver Anexo No. 1. Tablas de Priorización de los Factores del Ambiente Externo

### 3.2.7 LISTADO DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES MÁS IMPORTANTES.

Para determinar las oportunidades y amenazas de mayor importancia para la Embotelladora “Los Andes” se ordenó en forma descendente de acuerdo a su impacto, los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y demográficos.<sup>41</sup>

#### 3.2.7.1 Oportunidades

<b>FD1</b>	Población Urbana
<b>FT2</b>	Flexibilidad de procesos
<b>FT5</b>	Utilización de mano de obra calificada
<b>FP11</b>	Credibilidad en las instituciones del Estado
<b>FS3</b>	Migración
<b>FP4</b>	Ofertas a sectores populares
<b>FD4</b>	Tamaño de las familias
<b>FA1</b>	Ubicación
<b>FA3</b>	Vías de Acceso
<b>FA4</b>	Facilidad de transporte del producto

#### 3.2.7.2 Amenazas

<b>FE8</b>	Precio de los alimentos
<b>FS1</b>	Desempleo
<b>FE9</b>	Comportamiento de la Economía Nacional debido a Factores Internacionales
<b>FE1</b>	Inflación
<b>FP6</b>	Confrontación pública con sectores productivos
<b>FE4</b>	Salarios

---

<sup>41</sup> Ver Anexo No. 8. Determinación de las Oportunidades y Amenazas más importantes.

<b>FA7</b>	Proximidad a clientes y proveedores
<b>FD2</b>	Población Indígena
<b>FA6</b>	Disponibilidad de luz y agua potable
<b>FS2</b>	Pobreza y desigualdad

### 3.3 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

En general, la industria ecuatoriana se caracteriza por el bajo nivel de utilización de la capacidad instalada y el alto nivel de concentración regional sobre todo en Pichincha, Guayas y Azuay con cerca del 80% de las empresas.

La Embotelladora “Los Andes” desarrolla sus actividades dentro del sector industrial de la economía mediante la producción de bebidas gaseosas, refrescos y agua embotellada.

Las cinco fuerzas competitivas, según Michael Porter son:<sup>42</sup>

1. La amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. La rivalidad entre los competidores existentes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. La amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Con el fin de conocer los factores que determinan la rentabilidad del sector productivo de bebidas gaseosas y de sus empresas, se presenta a continuación el análisis de los factores del Sector Industrial:

---

<sup>42</sup> MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Pág. 96

### 3.3.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Un mercado es atractivo dependiendo de la facilidad que tienen los nuevos participantes para vencer las barreras de entrada y poder llegar con nuevos recursos y capacidades a apoderarse de una porción del mercado.

En el análisis de la amenaza de entrada de nuevos competidores al sector, se priorizó la importancia de las barreras de entrada existentes en el sector, donde se obtuvo el siguiente grado de importancia: <sup>43</sup>

La diferenciación de productos, catalogada como la mayor barrera de entrada al sector de producción de bebidas gaseosas, implica que aquellas empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o el tiempo que se encuentran en la industria; para ANDICOLA, marcas como Coca-Cola, constituyen una notable barrera de entrada de nuevos competidores al sector de las bebidas gaseosas puesto que se requieren inversiones grandes y riesgosas para crearse un nombre de marca. Esto beneficia al resto de industrias debido a que limita el ingreso de nuevos competidores al sector.

En segundo lugar de importancia se encuentra la necesidad de capital, ésta constituye una barrera de entrada al sector pues se requiere grandes recursos financieros para invertir riesgosamente, sobre todo en publicidad, pues no son recuperables en el caso de fracasar en el intento de posicionar el producto dentro de la industria.

Las economías de escala indican las reducciones en los costos unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen de la producción. Las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas, ya que las obligan a efectuar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia o bien a invertir poco y aceptar una desventaja de costos. Para la

---

<sup>43</sup> Ver Anexo No. 2. Tablas de Priorización de los Factores del Sector Industrial.

Embotelladora “Los Andes”, el incremento en la producción de bebidas gaseosas influiría positivamente en su actividad debido a la reducción del costo unitario de su producto con lo que ampliaría su margen de utilidad lo que al mismo tiempo desalentaría el ingreso de una nueva empresa al sector pues su producto unitario sería más costoso.

Una nueva empresa, que ha ingresado al sector, necesita garantizar la distribución de su producto pero los canales ordinarios de distribución ya hacen negocio con los competidores, por tanto deberá persuadirlos para que acepten su producto mediante descuentos o bonificaciones que reducen la utilidad del productor. Este factor constituye una desventaja para las empresas del sector de bebidas debido a que una empresa nueva podría encargarse de su propia distribución como lo hacen las demás, y aunque tendría alguna dificultad en generar canales de distribución, puede hacer uso de bonificaciones o descuentos especiales que permitirían que sus productos ingresen al mercado.

Los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro, constituyen los costos cambiantes como barrera de entrada al sector. Cuando los costos del cambio son elevados, los competidores nuevos deben ofrecer una mejora importante de costos o desempeño, si quieren que el comprador los prefiera ante el anterior proveedor. Dentro del sector, esto constituye una ventaja para ANDICOLA debido a que para una empresa nueva que desee ingresar al sector, resulta difícil ofrecer inicialmente su producto a un precio inferior que el de la competencia para lograr que los consumidores cambien su preferencia de compra.

La política gubernamental puede constituir una barrera de entrada cuando el gobierno aplica políticas con el propósito de limitar o desmotivar el ingreso de nuevas empresas competidoras a un sector industrial, mediante la aplicación de impuestos, controles, licencias o restricciones a la adquisición de materias primas. Por el contrario, la política gubernamental podría brindar incentivos a la creación de empresas dentro del sector productivo, lo que constituiría una ligera desventaja para los competidores existentes.



**Tabla No. 7****Evaluación de Fuentes para las Barreras de Entrada**

<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>		<b>% Aprox.</b>	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Impacto ponderado</b>
<b>BE1.</b>	Economías de Escala	19.5%	3	0.59
<b>BE2.</b>	Diferenciación de Productos	30.5%	4	1.22
<b>BE3.</b>	Necesidades de capital	25.0%	2	0.50
<b>BE4.</b>	Costos cambiantes	8.0%	3	0.24
<b>BE5.</b>	Acceso canales de distribución	14.0%	-2	-0.28
<b>BE6.</b>	Política gubernamental	3.0%	-1	-0.03
<b>Totales</b>		100.00%	100.0%	2.24

**Elaboración:** La autora

Las barreras de entrada al sector productivo de bebidas gaseosas son relativamente fuertes, esto se debe a que la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado de bebidas gaseosas, sobre todo como productores en la ciudad de Riobamba, es muy limitada debido a la inversión que se requiere para poner en marcha una empresa embotelladora y la fuerte competencia que presenta el mercado gracias a la existencia de grandes marcas como Coca-Cola con sus marcas anexas, Pepsi y varias marcas menos reconocidas.

### **3.3.2 LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad dentro de un sector productivo, comercial o de servicios, se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas y, aunque esto puede mejorar la situación de la empresa o industria que las aplica, si se intensifican los ataques y contraataques,

todas las empresas del sector pueden sufrir las consecuencias y entonces su situación empeorará.

Las barreras contra la salida son factores de carácter económico, estratégico y emocional que permiten a una empresa competir dentro de la industria, aunque obtenga rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de barreras contra la salida del sector son:<sup>44</sup>

- *Activos especializados:* que se caracterizan por su bajo valor de liquidación o alto costo de transferencia o conversión.
- *Costos fijos de salida:* como contratos colectivos de trabajo, costos de reubicación o mantenimiento de refacciones.
- *Interrelaciones estratégicas:* que conceden importancia a la permanencia en el sector industrial debido a las relaciones existentes entre la unidad de negocios y otros departamentos de la empresa.
- *Barreras emocionales:* como identificación con un negocio en particular, motivos económicos, lealtad a los empleados, temor, orgullo, etc.
- *Restricciones gubernamentales y sociales:* como la negativa o desaliento a la salida de una empresa del sector debido a la posible pérdida de empleos y la influencia económica en la región.

La priorización de las barreras de salida muestra que las interrelaciones estratégicas son la barrera más importante, seguida por los activos especializados y las barreras emocionales, considerándose menos importantes los costos fijos de salida y las restricciones gubernamentales.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Pág. 36

<sup>45</sup> Ver Anexo No. 2. Tablas de Priorización de los Factores del Sector Industrial.

**Tabla No. 8****Evaluación de Fuentes para las Barreras de Salida**

<b>BARRERAS DE SALIDA</b>		<b>% Aprox.</b>	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Impacto ponderado</b>
<b>BS1.</b>	Activos Especializados	20.00%	-4	-0.80
<b>BS2.</b>	Costos Fijos de Salida	12.00%	3	0.36
<b>BS3.</b>	Interrelaciones Estratégicas	36.00%	-2	-0.72
<b>BS4.</b>	Barreras Emocionales	20.00%	-3	-0.60
<b>BS5.</b>	Restricciones Gubernamentales y Sociales.	12.00%	-1	-0.12
<b>Totales</b>		<b>100.00%</b>	<b>-7</b>	<b>-1.88</b>

**Elaboración:** La autora

Debido a que la capacidad instalada de la competencia tiene un nivel tecnológico similar e incluso superior a la de la Embotelladora “Los Andes”, por ejemplo, el valor de liquidación de sus activos sería demasiado bajo lo que desalienta la decisión de venderlos, convirtiéndose en un factor desfavorable ante la posibilidad de salir del sector de producción de bebidas gaseosas.

Los costos fijos de salida como barrera de salida del sector, constituyen en ligera forma una ventaja para la empresa que desea abandonar el sector debido a que, al generalmente ser de propiedad privada, no tiene obligaciones como contratos colectivos con sus empleados y demás beneficios que impliquen un costo elevado de salida del sector productivo de bebidas gaseosas.

La existencia de relaciones estratégicas entre los distintos departamentos de una empresa cuyos directivos pretenden salir del sector de producción de bebidas gaseosas, frena su decisión al considerar otros factores y personas que pueden apoyar la permanencia de la empresa en el sector.

El predominio de barreras emocionales al momento de decidir el salir de un sector como el de bebidas gaseosas, constituye una fuerte barrera a la salida del sector puesto que las personas buscan reducir sus riesgos, mantener una estabilidad económica y emocional así como identificarse con su actividad. Esto constituye una desventaja al momento de tomar la decisión de abandonar el sector.

Cuando la sociedad o, principalmente, el gobierno imponen penalizaciones a la salida de capitales de un sector, la decisión de hacerlo se dificulta y eventualmente reduce en medida del perjuicio que representa la penalización para los intereses del propietario de la empresa en cuestión.

Las barreras de salida resultan moderadamente débiles con un valor conjunto de  $-1.88$ ; este valor será utilizado como un factor a evaluar en la rivalidad existente entre competidores existentes.

El orden de importancia de los factores a considerarse en la rivalidad entre competidores se puede apreciar en su tabla de priorización.<sup>46</sup> Estos factores se evalúan dentro del sector de bebidas gaseosas de la siguiente forma:

Los competidores numerosos o de igual fuerza están propensos a luchar entre sí intensamente, mientras que si la industria está muy concentrada o la domina una empresa o un pequeño grupo, como lo son Coca-Cola y Pepsi en la producción de bebidas gaseosas, las empresas del sector deben evaluar la fuerza de las otras debido a que los líderes imponen la disciplina y coordinan la industria por medios como el liderazgo en precios.

El pertenecer a un sector donde la industria se concentra alrededor de una empresa tan grande como Coca-Cola, constituye una desventaja al tornar más difícil la competencia aunque de menor intensidad.

El lento crecimiento de la industria hace que las empresas que desean expandirse vean la competencia como un juego por alcanzar una mayor participación en el mercado, esto hace más inestable la competencia pues al solo mantenerse al ritmo de la industria no hay garantía de mejorar los resultados y crecer, como la habría en el caso de que la industria crezca rápidamente. En el caso del sector de producción y comercialización de bebidas gaseosas, el crecimiento del mismo junto con sus beneficios, se concentra principalmente en la empresa más representativa, mientras el resto de empresas intensifican la competencia entre ellas por una reducida parte del crecimiento del sector.

Los altos costos fijos presionan a las empresas a utilizar toda su capacidad lo que produce una rápida reducción de precios cuando existe capacidad ociosa, pero

---

<sup>46</sup> Ver Anexo No. 2. Tablas de Priorización de Factores del Sector Industrial.

por otra parte, se presenta un problema cuando resulta difícil o caro almacenar el bien, una vez producido. De este modo, las empresas se ven tentadas a reducir un poco los precios para asegurar las ventas, lo que merma sus utilidades. En el caso del sector de bebidas gaseosas, los precios de las colas se mantienen en referencia a los precios de la competencia puesto que la reducción del precio no necesariamente garantiza la venta del producto debido a la falta de posicionamiento de marca que hace que el consumidor prefiera consumir la bebida reconocida y preferida en lugar de la más económica.

La diferenciación de productos genera capas de aislamiento frente a las guerras de competencia, pues los compradores muestran preferencia y lealtad por determinados proveedores como Coca-Cola que se produce bajo patente debido a su diferenciación. La falta de diferenciación dentro del sector de producción de bebidas gaseosas provoca una competencia intensa en cuanto a precio y servicio entre los pequeños competidores y sus productos.

Cuando las economías de escala muestran la necesidad de acrecentar la capacidad en gran proporción, su crecimiento desestabilizará permanentemente el equilibrio entre oferta y demanda en la industria, sobre todo cuando existe el riesgo de amontonar los productos. Esta necesidad no se evidencia significativamente en el sector de bebidas gaseosas entre los competidores pequeños, puesto que el mercado en el que se desarrollan no demanda en exceso las marcas menos reconocidas lo que constituye una ligera ventaja para los competidores más pequeños.

La existencia de competidores diversos implica diferentes estrategias para competir, de modo que pueden afectar al sector debido a la aplicación de estrategias adecuadas para unos competidores e inadecuadas para otros. La existencia de un evidente dominio de un solo competidor dentro del sector hace que la estrategia que este aplique sea generalmente adoptada por el resto de competidores menos influyentes pudiendo lograr beneficios al optar por seguir al líder.

En un sector industrial, la rivalidad se torna más inestable si varias compañías buscan a toda costa el éxito dentro de él, lo que hace que sus importantes intereses estratégicos desestabilicen al resto de empresas dentro del sector. Esta

situación no es muy común en el sector productivo de bebidas gaseosas puesto que la rivalidad intensa se da entre la marca dominante de Coca-Cola y su directo competidor en sabor que es Pepsi, el resto de empresas procura abarcar el reducido mercado que estas dos empresas no abastecen.

La rivalidad intensa entre las empresas competidoras existentes dentro de un sector proviene de la interacción de los siguientes factores:<sup>47</sup>

**Tabla No. 9**

**Evaluación de Factores de la Rivalidad entre Competidores Existentes**

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		% Aprox.	Impacto en el sector	Impacto ponderado
<b>RC1.</b>	Industria concentrada	17.0%	-3	-0.51
<b>RC2.</b>	Lento crecimiento de la industria	14.0%	-2	-0.28
<b>RC3.</b>	Altos costos fijos	17.0%	-1	-0.17
<b>RC4.</b>	Ausencia de diferenciación	14.0%	-3	-0.42
<b>RC5.</b>	Aumento de Capacidad	11.0%	2	0.22
<b>RC6.</b>	Competidores diversos	8.0%	1	0.08
<b>RC7.</b>	Intereses estratégicos	2.0%	2	0.04
<b>RC8.</b>	Barreras de Salida	17.0%	<b>-1.88*</b>	-0.32
<b>Totales</b>		100.00%	-5.88	-1.36

\* Valor tomado de la Evaluación de Fuentes para las Barreras de Salida

**Elaboración:** La autora

La rivalidad entre los competidores existentes dentro del sector de la producción de bebidas gaseosas representa una ligera amenaza para la Embotelladora “Los Andes”, sobre todo por la concentración de la industria, su falta de diferenciación y el dominio de Coca-Cola como la marca preferida por los consumidores.

Coca Cola es la marca más conocida del mundo, es consumida en 232 países, por personas que hablan 80 idiomas y beben en total más de 246 millones de litros por día, en definitiva, la mayoría de la población mundial sabe qué es Coca-Cola.

Hoy en día la Coca-Cola es manufacturada como jarabe y suministrada a varias franquicias, mismas que la reconstituyen, embotellan y distribuyen.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Pág. 33

De acuerdo al estudio realizado, The Coca-Cola Company, con sus marcas Coca-Cola, Fanta, Sprite y Fioravanti, es la empresa más fuerte dentro del mercado de las bebidas gaseosas la misma que es preferida por más del 80% de los consumidores. Coca-Cola es la más representativa de estas marcas pues la preferencia por su sabor y marca se da en una relación aproximada de 6 a 1 frente a sus marcas anexas e incluso frente a la segunda competidora principal que es Pepsi.<sup>49</sup>

Los productos de Coca Cola llegaron al Ecuador en 1912 como bienes importados y luego la marca comenzó a dar licencias de producción. En Ecuador, The Coca-Cola Company administra todas sus plantas embotelladoras y cuenta con más de 6000 trabajadores directos, decenas de bodegas de distribución a lo largo del país y más de 400 camiones para el sistema de distribución y transporte. Coca Cola Internacional supervisa sus actividades. Actualmente, en el país, esta empresa embotella sus productos en nueve plantas distintas, ubicadas en Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato, Portoviejo, Machala, Santo Domingo y Loja; y, controla aproximadamente el 70% del mercado de bebidas gaseosas del Ecuador.<sup>50</sup>

Con menos influencia que Coca-Cola, existen competidores dentro del sector, que debido a su eficiencia productiva, tienen las condiciones para comercializar sus productos en un nivel sumamente inferior.

En conjunto, la rivalidad entre los competidores dentro del sector de bebidas gaseosas, constituye una ligera desventaja (-1.36) al momento de buscar un rendimiento superior para las empresas involucradas.

### **3.3.3 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Si los proveedores amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen, pueden ejercer poder de negociación sobre los miembros de una industria.

---

<sup>48</sup> [www.coca-cola.com.ec](http://www.coca-cola.com.ec)

<sup>49</sup> Ver Anexo No. 6. Diseño de Investigación de Mercado. Pregunta 1b. Literales 1.1 y 1.2

<sup>50</sup> ECUADOR: Su realidad 2004-2005. Fundación de Investigación y Promoción Social "José Peralta". Pág.223

La importancia de los factores que otorgan poder de negociación a los proveedores resultaron mediante de la tabla de priorización de la siguiente forma:<sup>51</sup>

Los insumos utilizados por las empresas del sector de bebidas gaseosas son en su mayoría importados, y así como existen empresas que los importan directamente, hay otras que los adquieren a proveedores nacionales. Debido a que son pocas las compañías que proveen estos insumos, la competencia entre ellas por posicionar sus productos no es intensa lo que no permite escoger o cambiar proveedores de acuerdo a los mejores precios o calidad para el productor de bebidas gaseosas.

El hecho de que los proveedores del sector no compitan con productores de bienes sustitutos de los insumos utilizados en la producción de las bebidas gaseosas, es una desventaja para las industrias consumidoras puesto que ineludiblemente deben utilizar sus productos.

Cuando una empresa es pequeña como la Embotelladora “Los Andes”, no es considerada un cliente importante para el proveedor, en base a las cantidades de insumos y la periodicidad con que los adquiere.

Otra desventaja notable de las empresas del sector productivo de bebidas gaseosas, con respecto al poder de negociación que tienen los proveedores, se refiere a la importancia que tienen los insumos, que ellos venden, dentro de la elaboración de bebidas gaseosas; éstos no pueden ser sustituidos por otros elementos.

La diferenciación de los insumos como jarabes y envases, restringen la capacidad del productor para cambiar de proveedores puesto que son características esenciales de las bebidas gaseosas que cada empresa produce. Esto brinda poder a los proveedores sobre el sector.

El hecho de que los proveedores amenacen a la integración vertical del sector implica que impiden realizar operaciones en actividades diferentes a la común y no solo en aspectos diferentes de dicha actividad; es decir, en el sector industrial que nos compete, las empresas podrían optar por una actividad adicional a la

---

<sup>51</sup> Ver Anexo No. 2. Tablas de Priorización de Factores del Sector Industrial.



producción de bebidas gaseosas como la producción de envases desechables que no tiene comparación con la actividad principal pero que supliría la necesidad de un proveedor. El interés de los proveedores en mantener a las empresas del sector como clientes hace, que debido al producto que ofertan, se constituyan en una ligera amenaza a la integración vertical del sector.

**Tabla No. 10**

**Evaluación de las Condiciones del Poder de Negociación de los Proveedores**

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>		<b>% Aprox.</b>	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Impacto ponderado</b>
<b>NP1.</b>	Grupo dominado por pocas compañías	18.5%	-4	-0.74
<b>NP2.</b>	Proveedores no compiten con sustitutos	18.5%	-4	-0.74
<b>NP3.</b>	No es cliente importante de proveedores	13.0%	-3	-0.39
<b>NP4.</b>	Insumos Importantes	23.5%	-2	-0.47
<b>NP5.</b>	Insumos o materia prima diferenciados	23.5%	-2	-0.47
<b>NP6.</b>	Amenaza a la integración vertical	3.0%	-1	-0.03
<b>Totales</b>		100.00%	-16	-2.84

**Elaboración:** La autora

El poder de negociación con el que cuentan los proveedores del sector productivo de bebidas gaseosas es considerable frente a los productores (-2.84) lo que va en perjuicio de los intereses de las empresas dentro del sector que en ocasiones no tienen más opción que ceder a las demandas de sus proveedores.

### **3.3.4 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES**

Los compradores o consumidores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. La priorización de los factores que otorgan poder a los compradores dio como resultado lo siguiente:<sup>52</sup>

Los compradores en gran volumen no son muy comunes dentro de la industria a excepción de la compañía que domina el mercado de bebidas gaseosas; empresas del sector, como la Embotelladora “Los Andes”, manejan volúmenes y

<sup>52</sup> Ver Anexo No. 2. Tablas de Priorización de los Factores del Sector Industrial.

frecuencias inferiores de compra de insumos. Esta situación no permite a los compradores ejercer poder de negociación sobre los proveedores.

Los productos que las empresas de la industria adquieren representan una parte considerable de los costos de producción lo que motiva a los productores a buscar un precio favorable y realizar una compra selectiva dentro de sus posibilidades.

Los insumos que utilizan las empresas del sector productivo de bebidas gaseosas no son diferenciados, por tanto, dentro del sector los compradores no cuentan con proveedores alternativos por lo que no pueden generar competencia entre proveedores.

Los costos cambiantes para los compradores los liga con determinados vendedores de insumos que adquieren un ligero poder frente a esta situación.

Cuando los miembros de un sector industrial tienen bajas utilidades se crea un gran incentivo para disminuir sus costos de compras lo que le otorga cierto poder al comprador siempre y cuando los insumos que adquieren no representen parte importante de los costos. En el sector productivo de bebidas gaseosas, no se cuenta con este poder pues los rendimientos resultan ser bajos y estables además de que sus insumos son parte importante del costo de producción, siendo su efecto relativamente negativo para los compradores.

La amenaza de los compradores contra la integración hacia atrás se da cuando estos promueven la auto manufactura de algunos de sus insumos, es decir, los compradores tienen la intención de empezar a fabricar insumos que suele comprar a los proveedores. Aunque esta situación daría poder a los compradores, dentro del sector productivo de bebidas gaseosas, sobre todo para las empresas pequeñas, no es posible manufacturar los insumos utilizados pues generalmente son importados.

Los compradores gozan de poder dentro de la industria cuando los insumos que compran no son decisivos para la calidad del producto, pero cuando éstos influyen profundamente en la calidad de lo que se produce, presentan menos sensibilidad al precio que pone el proveedor. En el sector de bebidas gaseosas, a pesar de la poca diferenciación de insumos, estos no son decisivos para calidad

del producto, por lo que esta característica brinda algo de poder de negociación a los compradores.

Cuando el grupo de compradores conoce perfectamente la demanda, los precios de mercado e incluso los costos del proveedor, suele tener mayor ventaja negociadora que cuando carece de estos datos, pues podría asegurar la consecución de precios más bajos. Dentro del sector de bebidas gaseosas la información no es tan completa o precisa como brindar un poder notable a los compradores dentro del sector, a pesar de esto, la poca información sobre estos aspectos brinda un reducido poder de negociación a los compradores.

**Tabla No. 11**

**Evaluación de las Condiciones del Poder de Negociación de los Consumidores**

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES		%	Impacto en el sector	Impacto ponderado
<b>NC1.</b>	Grupo Concentrado o volumen de compra	11.0%	-2	-0.22
<b>NC2.</b>	Costos de compra de productos	17.0%	2	0.34
<b>NC3.</b>	Productos estándares o no diferenciados	20.0%	-2	-0.40
<b>NC4.</b>	Costos Cambiantes	8.0%	-1	-0.08
<b>NC5.</b>	Bajas utilidades	8.0%	-1	-0.08
<b>NC6.</b>	Amenaza contra la integración hacia atrás	1.5%	-2	-0.03
<b>NC7.</b>	Calidad de Productos	20.5%	2	0.41
<b>NC8.</b>	Información de la demanda	14.0%	1	0.14
<b>Totales</b>		100.00%	-3	0.08

Elaboración: La autora

Los compradores o consumidores dentro del sector de las bebidas gaseosas prácticamente carecen de poder de negociación, es decir, su influencia es casi nula en el comportamiento de los proveedores de los insumos que se requieren para la fabricación del producto.

### **3.3.5 LA AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

En el mercado existen actualmente gran variedad de productos sustitutos a las bebidas gaseosas. Existe la tendencia de la población a consumir productos naturales como la pulpa de las frutas.

Apartándose de lo natural, el consumo de jugo de frutas embotellado o en empaque hermético, de agua saborizada, de bebidas en polvo para mezclar con agua y gran variedad de productos catalogados como light; reducen el tamaño de mercado que se puede abarcar al cumplir la misma función principal que desempeñan las gaseosas que es calmar la sed.

Todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos puesto que ellos imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente, lo que limita el potencial de la industria. De esta forma, cuanto más alto sea el precio al que se ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad posible para nuestra industria.

**Tabla No. 12**

**Evaluación de Factores de Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos**

PRODUCTOS SUSTITUTOS		% Aprox.	Impacto en el sector	Impacto ponderado
<b>PS1.</b>	Transporte Potencial	19.0%	-1	-0.19
<b>PS2.</b>	Acciones Colectivas de la industria	19.0%	1	0.19
<b>PS3.</b>	Relación precio-desempeño	43.0%	-3	-1.29
<b>PS4.</b>	Fabricados por industrias de altas utilidades	19.0%	-2	-0.38
<b>Totales</b>		100.00%	-5	-1.67

Elaboración: La autora

Gran parte de los productos sustitutos de las bebidas gaseosas existentes en el mercado son elaborados por empresas reconocidas y con grandes utilidades, lo que brinda a esos productos un potencial transporte junto con el resto de productos de la empresa, en perjuicio del sector de bebidas gaseosas.

El efecto negativo en el sector, ocasionado por los productos sustitutos, puede reducirse levemente mediante la acción conjunta de las empresas que forman parte del sector de bebidas gaseosas que implique diferenciación del producto, promociones o publicidad.

La relación precio-desempeño de los productos sustitutos es relativamente equilibrada por lo que los consumidores no consideran caros estos productos y al

otorgarles el calificativo de “más sano” gozan de un grado adicional de aceptación.

La amenaza del ingreso de productos sustitutos al mercado, tiene un impacto levemente negativo para el sector de producción de bebidas y alimentos, que ante su ingreso, verá reducido el mercado al que destina sus productos.

### 3.3.6 BARRERAS Y RENTABILIDAD

Los rendimientos o utilidades que genera la Embotelladora “Los Andes” de acuerdo al análisis de las barreras de entrada y salida del sector industrial son bajos y estables. Este escenario se caracteriza por débiles barreras de entrada y salida haciendo que no resulte interesante para las empresas debido a que se facilita el ingreso de nuevas empresas al sector cuando presenta auges temporales o condiciones económica favorables, pero cuando los resultados se deterioran, las empresas se acumulan dentro del sector y no lo abandonan, reduciendo y estancándose en niveles bajos la rentabilidad propia y la de los demás competidores.

Al evaluar las Barreras de Entrada y Salida existentes, para la Embotelladora “Los Andes”, en el sector productivo de bebidas gaseosas, se obtuvo como resultado los siguientes valores: <sup>53</sup>

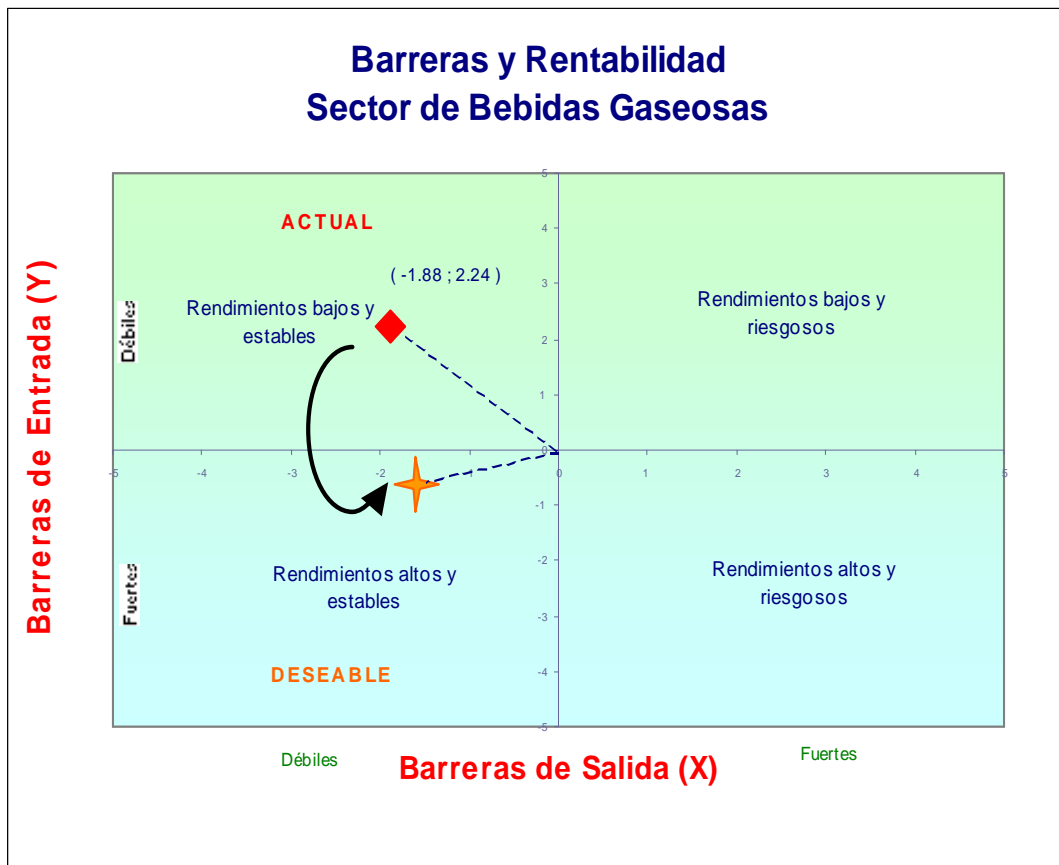
Eje X ( Barreras de Salida ) : - 1.88

Eje Y ( Barreras de Entrada ) : 2.24

El punto resultante se ubica en el segundo cuadrante la gráfica de Rentabilidad vs. Riesgo, que se caracteriza por facilitar el ingreso de empresas al sector productivo de bebidas gaseosas cuando presenta condiciones económicas favorables, acumulando empresas dentro de la industria y estancando sus rendimientos en niveles bajos.

---

<sup>53</sup> Ver Anexo No.2. Tablas de Priorización de los Factores del Sector Industrial.

**Gráfico No. 8**

Elaboración: La Autora

El gráfico muestra que el Sector Productivo de Bebidas Gaseosas, dentro del que la Embotelladora “Los Andes” desarrolla sus actividades, se caracteriza por sus débiles barreras de entrada y salida conjuntas. La intensidad de estas barreras determina que el Sector Industrial presente rendimientos bajos y estables, por tanto no despierta el interés de nuevos competidores.

Al analizar estos resultados, tomando en cuenta la situación actual de la empresa, donde presenta rendimientos bajos y estables, se procurará establecer estrategias que permitan lograr una situación de rendimientos altos y estables que originarían un cambio de cuadrante al escenario deseado por la empresa, caracterizado por tener rendimientos altos y estables.

Un escenario industrial de empresas que gozan de rendimientos altos y estables es considerado la peor opción para las empresas nuevas pues presenta fuertes

barreras de entrada y salida, lo que desmotiva el ingreso al sector de nuevos competidores y afianza a las empresas existentes en la industria.

### 3.4 ANÁLISIS INTERNO

El Análisis Situacional, y dentro de él, el Análisis del Medio Interno, es uno de los elementos fundamentales del proceso de planificación estratégica; realizarlo permitirá interpretar la situación de la empresa, establecer la relación causa-efecto saber que es capaz de hacer o emprender la empresa.

El análisis del ambiente interno de la Embotelladora “Los Andes” contempla el estudio de las áreas funcionales de la empresa, tal es el caso de: la organización, las finanzas, los recursos humanos, la producción, el marketing y el área de investigación y desarrollo; basándose en el estudio de sus capacidades internas.

El Análisis Interno de la Embotelladora “Los Andes” se realiza a continuación en base a los resultados obtenidos en el censo realizado a su personal administrativo, técnico y operativo, además de la observación directa al desarrollo normal de sus actividades y la opinión de su gerente.

Para realizar este análisis se utilizará como herramienta un Perfil de Capacidad Interna (PCI).<sup>54</sup> El PCI permite realizar la evaluación de las capacidades: directiva, competitiva, técnica o tecnológica, del talento humano y financiera, priorizando su importancia mediante una tabla y evaluando su impacto al calificar como fortaleza o debilidad a ciertos factores de la empresa en una escala de -5 a 5 en la que los valores negativos representan las debilidades y los positivos las fortalezas mientras que 0 muestra indiferencia.

Con el propósito de identificar fortalezas y debilidades de la Empresa Embotelladora “Los Andes”, a continuación se realiza el análisis de las siguientes capacidades:

---

<sup>54</sup>SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Pág. 107

### 3.4.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

El análisis de la Capacidad Directiva hace referencia al proceso administrativo en general; este abarca la planeación para la Embotelladora, su dirección, la toma de decisiones, las comunicaciones, el control, etc.

La importancia individual de las capacidades directivas dentro de la Embotelladora “Los Andes” ha sido establecida mediante priorización. Los porcentajes aproximados obtenidos se utilizan a continuación en la evaluación del impacto de estas capacidades en la empresa.<sup>55</sup>

**Tabla No. 13**

**Evaluación de Capacidades Directivas**

	Capacidad Directiva	% Aprox.	Impacto en la empresa	Impacto ponderado
CD1.	Imagen Corporativa	2.00%	1	0.02
CD2.	Uso de planes estratégicos	9.00%	-3	-0.27
CD3.	Evaluación y pronóstico del medio	6.50%	-1	-0.07
CD4.	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	8.50%	3	0.26
CD5.	Flexibilidad de la estructura organizacional	3.00%	3	0.09
CD6.	Comunicación y control gerencial	11.00%	4	0.44
CD7.	Orientación empresarial	8.00%	-1	-0.08
CD8.	Habilidad para atraer y tener gente altamente creativa	3.00%	-1	-0.03
CD9.	Habilidad para responder a la tecnología cambiante	3.00%	-3	-0.09
CD10.	Habilidad para manejar la inflación	6.00%	0	0.00
CD11.	Agresividad para enfrentar la competencia	9.00%	-2	-0.18
CD12.	Sistemas de control	5.00%	2	0.10
CD13.	Sistemas de toma de decisiones	2.00%	2	0.04
CD14.	Sistema de coordinación	11.00%	1	0.11
CD15.	Evaluación de gestión	13.00%	3	0.39
	<b>Total</b>	100.00%	8	0.73

Elaboración: La autora

Conjuntamente, dentro de su ambiente interno, la capacidad directiva de la Embotelladora “Los Andes” constituye una leve fortaleza para el desarrollo de las actividades de la empresa.

<sup>55</sup> Ver Anexo No. 3. Priorización de los Factores del Ambiente Interno.



Factores importantes dentro de la empresa como la toma de decisiones, la imagen corporativa y la velocidad de respuesta a los cambios caracterizan positivamente a la dirigencia de la Embotelladora. Por otra parte, la respuesta al cambio tecnológico y la falta de uso de planes estratégicos son sus mayores debilidades, situación que se pretende mitigar con este estudio.

### 3.4.2 CAPACIDAD COMPETITIVA

La capacidad competitiva toma en cuenta aspectos relacionados con la calidad del producto, su variedad, participación en el mercado, precios, etc.; en conjunto, la capacidad competitiva está relacionada con el área comercial de la empresa.

La participación que ANDICOLA tiene en el mercado de bebidas gaseosas en las zonas urbanas de Riobamba es pequeña, tal es el caso que, dentro de las preferencias del consumidor ANDICOLA se ubica en el grupo de “otras marcas”.<sup>56</sup>

Una característica bastante positiva de las bebidas gaseosas de la Embotelladora “Los Andes” es la lealtad y satisfacción de sus clientes, quienes manifiestan sentirse totalmente satisfechos con respecto al sabor de las gaseosas y el precio al que se comercializan.<sup>57</sup>

La disponibilidad de insumos se convertiría en un problema continuo en la Embotelladora si no existiera un control por parte de la gerencia y el supervisor técnico puesto que se necesita realizar los pedidos de insumos a los proveedores con, por lo menos, dos semanas de anticipación.

La calidad del producto, según el estudio realizado, es igual a la de bebidas similares, por tanto podría ser la base para desarrollar un factor competitivo importante para la embotelladora.<sup>58</sup>

La importancia individual de las capacidades competitivas de la Embotelladora “Los Andes” se determinó mediante priorización y el porcentaje aproximado obtenido, se utiliza a continuación para su evaluación conjunta: <sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Ver Anexo No. 6. Diseño de Investigación de Mercado. Pregunta 1b. Literales 1.1 y 1.2

<sup>57</sup> Ver Anexo No. 6. Diseño de Investigación de Mercado. Preguntas 3b y 5b.

<sup>58</sup> Ver Anexo No. 6. Diseño de Investigación de Mercado. Pregunta 4b.

**Tabla No. 14****Evaluación de Capacidades Competitivas**

	Capacidad Competitiva	% Aprox.	Impacto en la empresa	Impacto ponderado
CC1.	Calidad de producto	5.00%	4	0.20
CC2.	Lealtad y satisfacción del cliente	9.00%	4	0.36
CC3.	Participación en el mercado	12.00%	-4	-0.48
CC4.	Bajos costos de distribución y ventas	10.50%	3	0.32
CC5.	Inversión para desarrollo de nuevos productos	5.00%	-4	-0.20
CC6.	Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	13.00%	1	0.13
CC7.	Disponibilidad de insumos	6.00%	-2	-0.12
CC8.	Concentración de consumidores	9.00%	2	0.18
CC9.	Administración de clientes	13.00%	2	0.26
CC10.	Acceso a organismos privados y públicos	3.50%	2	0.07
CC11.	Portafolio de productos	3.50%	-1	-0.04
CC12.	Programas post-venta	10.50%	-1	-0.11
	<b>Total</b>	100.00%	6	0.58

**Elaboración:** La autora

Colectivamente, los factores que se evalúan como parte de la Capacidad Competitiva de la Embotelladora “Los Andes” constituyen una ligera fortaleza para la empresa. Esta fortaleza es casi nula.

### 3.4.3 CAPACIDAD TÉCNICA O TECNOLÓGICA

En la capacidad técnica o tecnológica se analizan los aspectos relacionados con el proceso productivo, la infraestructura tecnológica, la exclusividad y la normalización de los procesos, la ubicación física, acceso a servicios públicos, patentes, procedimientos, etc.

El porcentaje aproximado individual de las capacidades técnicas que se utiliza para la evaluación conjunta, se obtuvo mediante priorización.<sup>60</sup>

El trabajo en equipo, que muestra el nivel de coordinación e integración con el personal de otras áreas, es considerado como “algo” existente entre los miembros

<sup>59</sup> Ver Anexo No. 3. Tablas de Priorización de los Factores del Ambiente Interno.

<sup>60</sup> Ver Anexo 3. Tablas de Priorización de Factores Internos

de la Embotelladora “Los Andes”, lo que quiere decir que se puede contar con el personal del otras áreas aunque los empleados se concentran en un tipo específico de trabajo.<sup>61</sup>

Los planes de producción de la embotelladora son flexibles y se ajustan de acuerdo a los pedidos existentes por parte de los clientes, caracterizando a la empresa por su efectividad en la producción y cumplimiento de los programas de entrega.

La habilidad técnica y de manufactura empleada en la producción se alcanza a lo largo del tiempo de trabajo del personal para la empresa. Esto es una ventaja para la Embotelladora “Los Andes” puesto que dentro de los cinco años de funcionamiento que tiene, en promedio, su personal es joven y ha trabajado para ella durante tres años y medio aproximadamente.<sup>62</sup>

La tecnología utilizada en la producción es madura y probada y aunque la falta de mayor capacidad de innovación tecnológica para la empresa dificulta el que se vuelva competitiva, este aspecto no perjudica a la producción actual.

**Tabla No. 15**

**Evaluación de Capacidades Técnicas o Tecnológicas**

	<b>Capacidad Técnica o Tecnológica</b>	<b>% Aprox.</b>	<b>Impacto en la empresa</b>	<b>Impacto ponderado</b>
<b>CT1.</b>	Habilidad técnica y de manufactura	9.0%	3	0.27
<b>CT2.</b>	Capacidad de innovación	6.0%	-1	-0.06
<b>CT3.</b>	Nivel de tecnología utilizado en los productos	7.5%	1	0.08
<b>CT4.</b>	Fuerza de patentes y procesos	2.5%	1	0.03
<b>CT5.</b>	Efectividad de la producción y programas de entrega	12.5%	3	0.38
<b>CT6.</b>	Valor agregado al producto	11.0%	2	0.22
<b>CT7.</b>	Intensidad de mano de obra en el producto	2.5%	2	0.05
<b>CT8.</b>	Economía de escala	14.0%	-1	-0.14
<b>CT9.</b>	Aplicación de tecnología de computadores	2.5%	-1	-0.03
<b>CT10.</b>	Nivel de coordinación e integración con otras áreas	17.0%	3	0.51
<b>CT11.</b>	Flexibilidad de la producción	15.5%	3	0.47
	<b>Total</b>	100.00%	15	1.77

**Elaboración:** La autora

<sup>61</sup> Ver Anexo 5. Censo de Empleados. Pregunta 1b. Literal 1.1

<sup>62</sup> Ver Anexo 5. Censo de Empleados. Pregunta 5a.

Al analizar conjuntamente las capacidades técnicas o tecnológicas de la Embotelladora “Los Andes” se puede apreciar que constituyen una relativa fortaleza para el desarrollo de sus actividades productivas.

#### **3.4.4 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

Entre los factores que se analizan como parte de la capacidad del talento humano, en el ambiente interno de la Embotelladora “Los Andes”, se encuentran el nivel académico de los empleados, su experiencia y técnica, la estabilidad laboral, el nivel de las remuneraciones, la motivación, la capacitación, etc.

La importancia de cada capacidad del talento humano se estableció mediante priorización para obtener los porcentajes aproximados que se utilizan para la evaluación conjunta de estas capacidades.<sup>63</sup>

El personal de la Embotelladora “Los Andes” se caracteriza por su experiencia en el desarrollo de sus actividades, lo que le permite tener un buen desempeño en su trabajo diario.<sup>64</sup>

Los empleados de la embotelladora se sienten bastante motivados para realizar su trabajo, pues sienten que sus superiores los estimulan para que desarrollen sus habilidades para el trabajo y así mejorar su desempeño. Además, los miembros de la empresa consideran que sus superiores crean un ambiente de trabajo que favorece su desempeño.<sup>65</sup>

La estabilidad laboral es la razón principal por la que los empleados de la empresa brindan importancia a su trabajo diario. Sin embargo, consideran que su trabajo no es muy reconocido por sus superiores.<sup>66</sup>

La accidentalidad dentro de la empresa es nula, sin embargo, el personal dentro de la empresa, considera que son pocas las seguridades existentes dentro de la Embotelladora.<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> Ver Anexo No. 3. Tablas de Priorización de los Factores del Ambiente Interno.

<sup>64</sup> Ver Anexo No. 5. Censo de Empleados. Pregunta 1b. Literal 1.9

<sup>65</sup> Ver Anexo No. 5. Censo de Empleados. Pregunta 1b. Literales 1.11 y 1.5

<sup>66</sup> Ver Anexo No. 5. Censo de Empleados. Pregunta 2b y Pregunta 1b. Literal 1.2

**Tabla No. 16****Evaluación de Capacidades del Talento Humano**

	Capacidad del Talento Humano	% Aprox.	Impacto en la empresa	Impacto ponderado
<b>CH1.</b>	Nivel académico del talento humano	8.00%	3	0.24
<b>CH2.</b>	Experiencia técnica	11.50%	4	0.46
<b>CH3.</b>	Estabilidad	11.00%	4	0.44
<b>CH4.</b>	Rotación	1.50%	0	0.00
<b>CH5.</b>	Ausentismo	7.50%	-1	-0.08
<b>CH6.</b>	Pertenencia	12.50%	3	0.38
<b>CH7.</b>	Motivación	7.50%	4	0.30
<b>CH8.</b>	Nivel de remuneración	14.00%	1	0.14
<b>CH9.</b>	Accidentalidad	6.00%	-1	-0.06
<b>CH10.</b>	Retiros	5.00%	0	0.00
<b>CH11.</b>	Desempeño	15.50%	4	0.62
	<b>Total</b>	100.00%	21	2.44

Elaboración: La autora

El talento humano de la Embotelladora “Los Andes” es una notoria fortaleza para la empresa, lo que permite tener su colaboración para el mejoramiento de la empresa.

### 3.4.5 CAPACIDAD FINANCIERA

La capacidad financiera de una empresa se evalúa de acuerdo con su capital, deuda, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, estabilidad de costos y otras.

El análisis de la capacidad financiera de la embotelladora incluye la revisión de resultados financieros pasados con el propósito de apoyar el plan estratégico. Este análisis consiste en evaluar algunas razones obtenidas en base a los estados financieros existentes.

En referencia a los resultados obtenidos por la Embotelladora “Los Andes” en el Período 2004 – 2007, se presenta a continuación el cálculo de algunos ratios financieros a evaluar:<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Ver Anexo No. 5. Censo de Empleados. Pregunta 1b. Literal 1.4

<sup>68</sup> Ver Anexo No. 4. Información Financiera.

**Cuadro No. 9**

**EMBOTELLADORA "LOS ANDES"  
CALCULO DE RATIOS FINANCIEROS  
Período 2004 – 2007**

<b>Ratios</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>
Crecimiento en ventas ( Ventas <sub>t</sub> - Ventas <sub>t-1</sub> ) / Ventas <sub>t-1</sub>	-	-	23.89%	-6.39%
Productividad en ventas ( Ventas / Costo de Ventas )	111.19%	108.01%	105.73%	107.11%
Margen de Utilidad Operacional ( Utilidad Operacional / (Pasivos LP + Patrimonio)	-4.23%	13.07%	9.52%	3.16%
Liquidez o Razón Circulante ( Activo Circulante / Pasivo Circulante )	0.72%	10.09%	4.46%	0.31%
Solvencia ( Patrimonio / Pasivo )	52.59%	203.03%	114.00%	47.58%
Coficiente de Endeudamiento ( Pasivo Exigible / (Total Activos + Patrimonio) )	48.74%	19.22%	29.14%	50.51%
Endeudamiento a activos ( Total Pasivos / Total Activos )	65.53%	33.00%	46.73%	67.76%
Rotación de Activos Fijos ( Ventas / Activos Fijos )	22.92%	705.91%	886.10%	884.35%
Rotación del total de activos ( Ventas / Total Activos )	7.79%	318.03%	267.49%	139.11%
Margen de Utilidad Bruta ( (Ventas – Costo de Ventas) / Ventas )	10.06%	7.41%	5.42%	6.64%
Margen de Utilidad Neta ( (Ventas – Egresos Totales)/Ventas)	-54.29%	4.11%	3.56%	2.27%
Rendimiento sobre la inversión ( Utilidad Neta / Total Activos )	-4.23%	13.07%	9.52%	3.16%
Rendimiento del capital contable ( Utilidad Neta / Total capital contable )	-10.22%	24.23%	20.94%	10.67%
Apalancamiento ( Pasivo Bcos / (Act. Corriente + Act. Fijo) )	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Valor de Liquidación (Activos - Pasivos)	70,226.01	104,490.52	122,380.37	133,314.98

**Elaboración:** La Autora

Estos ratios financieros reflejan el comportamiento financiero de la Embotelladora "Los Andes" desde que empezó su funcionamiento. A continuación se analiza los resultados obtenidos:

Durante el año 2004, a partir del mes de julio se obtuvo las primeras ventas de la empresa, pero al no disponer de datos sobre ventas que abarquen un año completo, se obtendría un resultado alejado totalmente de la realidad al calcular un crecimiento en las ventas en el año 2005 en relación al año anterior. En el año 2005 se mantiene el registro de las ventas de el período completo que permite realizar el cálculo del crecimiento de las ventas en el 2006 en aproximadamente 24%, seguido de un decrecimiento de alrededor del 6% en el año 2007.

La empresa resulta ser altamente productiva en ventas, es decir, la relación existente entre las ventas y el costo de ventas es superior al 100% durante los cuatro años que se analizaron.

El margen de utilidad operacional de la empresa muestra su valor más alto en el año 2005 y muestra un decrecimiento sostenido durante los dos años siguientes.

La liquidez de la empresa o el grado en que las reclamaciones de los acreedores a corto plazo pueden ser cubiertas por los activos más líquidos de la embotelladora muestra niveles bajos especialmente en los años 2004 y 2007.

El nivel de solvencia de la embotelladora decreció hasta aproximadamente el 50% en el 2007, a pesar de que los dos años anteriores, su nivel de solvencia fue superior al 100%.

El tamaño de los pasivos de la empresa en relación a los activos, en promedio, se aproxima al 50% durante el período evaluado, lo que muestra que la empresa está en capacidad de cubrir perfectamente su nivel de endeudamiento con la realización de sus activos. Tomando en cuenta al patrimonio empresarial además de los activos, el coeficiente de endeudamiento de la embotelladora durante el primer año se aproximó al 50%, tuvo un decrecimiento sustancial los dos años siguientes, pero para el año 2007 superó por poco su valor original.

El enorme valor que presenta la rotación de activos fijos de la empresa muestra el elevado grado de eficiencia con el que la embotelladora maneja su planta de producción y equipos junto con sus activos de largo plazo.

La rotación del total de activos o la eficiencia con que la empresa aprovecha todos sus activos muestra valores muy superiores al 100% desde el año 2005 aunque en forma decreciente. Esto puede reflejar que a pesar del eficiente uso de

recursos que se ha realizado desde la creación de la embotelladora, el aumento de sus operaciones ha hecho que dicha eficiencia se reduzca.

Tanto el margen de utilidad bruta, que se obtiene antes de restar los gastos operacionales como salarios, mantenimiento o servicios, como el margen de utilidad neta muestran su valor más alto en el año 2005. El margen de utilidad neta ha disminuido durante los dos años siguientes y, a pesar de que el margen de utilidad bruta cayó en el 2006 y tuvo un repunte en el 2007.

Los rendimientos de la Embotelladora “Los Andes” sobre la inversión y el capital contable muestran sus mejores resultados en el año 2005. Estos rendimientos ha decaído en los dos años siguientes.

La empresa presenta un endeudamiento o apalancamiento nulo, debido a que hasta la actualidad no ha mantenido créditos con institución bancaria alguna.

El valor de liquidación de la empresa, es decir, la cantidad de dinero que se obtendría por vender la totalidad de Activos de la Embotelladora de forma independiente, debido a su cierre, muestra un crecimiento continuo desde el año 2004 que presenta su primer balance.

En conjunto, los mejores resultados que ha obtenido la Embotelladora “Los Andes” desde su creación, fueron obtenidos durante el año 2005, siendo el año de su creación el más crítico de su actividad. Para el año 2007, la empresa mostró un decrecimiento general en función del año anterior.

La evaluación del impacto de las capacidades financieras en el ambiente interno de la Embotelladora “Los Andes” se realizó utilizando los porcentajes aproximados de importancia de cada factor obtenidos mediante su priorización.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Ver Anexo No. 3. Tablas de Priorización de los Factores del Ambiente Interno.



**Tabla No. 17****Evaluación de Capacidades Financieras**

	<b>Capacidad Financiera</b>	<b>% Aprox.</b>	<b>Impacto en la empresa</b>	<b>Impacto ponderado</b>
<b>CF1.</b>	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	3.0%	4	0.12
<b>CF2.</b>	Rentabilidad, retorno de la inversión	15.0%	1	0.15
<b>CF3.</b>	Liquidez, disponibilidad de fondos internos	3.0%	-1	-0.03
<b>CF4.</b>	Habilidad para competir con precios	11.0%	3	0.33
<b>CF5.</b>	Estabilidad de costos	10.0%	1	0.10
<b>CF6.</b>	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	10.0%	2	0.20
<b>CF7.</b>	Crecimiento en ventas	15.0%	-1	-0.15
<b>CF8.</b>	Coeficiente de endeudamiento	10.0%	-1	-0.10
<b>CF9.</b>	Margen de utilidad neta	20.0%	2	0.40
<b>CF10.</b>	Valor de liquidación	3.0%	2	0.06
	<b>Total</b>	100.0%	12	1.08

**Elaboración:** La autora

En conjunto, las capacidades financieras de la Embotelladora “Los Andes” constituyen una leve fortaleza dentro de su ambiente interno, esto se debe a que no mantiene deudas con entidades financieras, los costos han mostrado un decrecimiento y los precios de las bebidas se han mantenido, su margen de utilidad neta es bajo pero tiene una tendencia creciente con respecto al año anterior y muestra un creciente valor de liquidación. Por otra parte, aunque su rentabilidad es positiva, se ha caracterizado por ser baja y decreciente en el último año, muestra un reducido nivel de liquidez y un crecimiento en el coeficiente de endeudamiento, además existió un ligero decrecimiento en las ventas en el año 2007.

### **3.4.6 LISTADO DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES MÁS IMPORTANTES.**

Para determinar las fortalezas y debilidades más importantes de la Embotelladora “Los Andes” se ordenó en escala descendente, de acuerdo a su impacto en la empresa, los factores resultantes del análisis de las capacidades: directiva,

competitiva, técnica o tecnológica, del talento humano y financiera; que forman parte del perfil de capacidades internas de la embotelladora.<sup>70</sup>

#### **3.4.6.1 Fortalezas**

- CD6.** Comunicación y control gerencial
- CC1.** Calidad de producto
- CC2.** Lealtad y satisfacción del cliente
- CH2.** Experiencia técnica
- CF1.** Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento
- CT11.** Flexibilidad de la producción
- CT5.** Efectividad de la producción y programas de entrega
- CF4.** Habilidad para competir con precios
- CT1.** Habilidad técnica y de manufactura
- CH1.** Nivel académico del talento humano

#### **3.4.6.2 Debilidades**

- CC3.** Participación en el mercado
- CC5.** Inversión para desarrollo de nuevos productos
- CD2.** Uso de planes estratégicos
- CD9.** Habilidad para responder a la tecnología cambiante
- CD11.** Agresividad para enfrentar la competencia
- CC7.** Disponibilidad de insumos
- CF7.** Crecimiento en ventas
- CC12.** Programas post-venta
- CD8.** Habilidad para atraer y tener gente altamente creativa
- CT2.** Capacidad de innovación

---

<sup>70</sup> Ver Anexo No. 9. Determinación de las Fortalezas y Debilidades más importantes.

## **CAPÍTULO 4. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA**

La Embotelladora “Los Andes”, como reacción a las condiciones que le presenta tanto el medio interno como el externo en el que se desenvuelve, requiere el planteamiento de estrategias de crecimiento que le permitan competir con empresas del mismo ramo, principalmente en el mercado local.

Con las estrategias que se propongan más adelante, el empresario tratará de maximizar sus utilidades a través de la implementación de políticas adecuadas, de un gran esfuerzo y sacrificio propio y del personal de la embotelladora, y se obligará a manejar la empresa con acierto puesto que las ganancias que la empresa logre obtener, al ser una empresa pequeña, van directamente en provecho del empresario y sus pocos empleados.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende elementos clave como: identificar una ventaja distintiva o competitiva de la empresa, buscar un nicho en el medio y encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas y los nichos que están al alcance de la empresa.<sup>71</sup>

Se debe considerar que en los últimos años, debido a la abundante publicidad y a que los distribuidores se preocupan por tener sus marcas en los mostradores, las empresas proveedoras de bienes establecen sus estrategias tomando en cuenta los requerimientos de las tiendas como referente del comportamiento de los consumidores. Esto se debe a que las tiendas se convierten en decidores de compra al escoger los productos que pondrán a disposición de los clientes y que a la vez, recomendarán en cuanto a marca y variedades dentro del mercado.<sup>72</sup>

Con el propósito de facilitar el manejo de los resultados obtenidos en el trabajo realizado previamente, a continuación se presenta una Lista FODA que agrupa los factores claves encontrados en el análisis de los ambientes externo e interno de la Embotelladora “Los Andes”:

---

<sup>71</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Pág. 141

<sup>72</sup> Diario Expreso de Guayaquil. 5 de junio de 2008. Sección Economía. Pág. 9

**Tabla No. 18****Lista FODA**

Ref.	OPORTUNIDADES		Ref.	AMENAZAS	
FD1	O1	Población Urbana	FE8	A1	Precio de los alimentos
FT2	O2	Flexibilidad de procesos	FS1	A2	Desempleo
FT5	O3	Utilización de mano de obra calificada	FE9	A3	Comportamiento de la Economía Nacional debido a Factores Internacionales
FP11	O4	Credibilidad en las instituciones del Estado	FE1	A4	Inflación
FS3	O5	Migración	FP6	A5	Confrontación pública con sectores productivos
FP4	O6	Ofertas a sectores populares	FE4	A6	Salarios
FD4	O7	Tamaño de las familias	FA7	A7	Proximidad a clientes y proveedores
FA1	O8	Ubicación	FD2	A8	Población Indígena
FA3	O9	Vías de Acceso	FA6	A9	Disponibilidad de luz y agua potable
FA4	O10	Facilidad de transporte del producto	FS2	A10	Pobreza y desigualdad
Ref.	FORTALEZAS		Ref.	DEBILIDADES	
CD6.	F1	Comunicación y control gerencial	CC3.	D1	Participación en el mercado
CC1.	F2	Calidad de producto	CC5.	D2	Inversión para desarrollo de nuevos productos
CC2.	F3	Lealtad y satisfacción del cliente	CD2.	D3	Uso de planes estratégicos
CH2.	F4	Experiencia técnica	CD9.	D4	Habilidad para responder a la tecnología cambiante
CF1.	F5	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	CD11.	D5	Agresividad para enfrentar la competencia
CT11.	F6	Flexibilidad de la producción	CC7.	D6	Disponibilidad de insumos
CT5.	F7	Efectividad de la producción y programas de entrega	CF7.	D7	Crecimiento en ventas
CF4.	F8	Habilidad para competir con precios	CC12.	D8	Programas post-venta
CT1.	F9	Habilidad técnica y de manufactura	CD8.	D9	Habilidad para atraer y tener gente altamente creativa
CH1.	F10	Nivel académico del talento humano	CT2.	D10	Capacidad de innovación

Esta Lista FODA es el resultado del trabajo realizado durante el Capítulo 3, donde se considera los factores del ambiente externo e interno de la Embotelladora “Los Andes”, priorizándolos entre sí por grado de importancia y evaluándolos en base a su influencia en la situación actual de la empresa.

El desarrollo del Capítulo 3 contempló la utilización de tablas de priorización de factores y capacidades, y tablas de evaluación del impacto de los mismos en la Embotelladora “Los Andes”, cuadros con información histórica de variables económicas y sus gráficas, así como información de instituciones, libros, revistas,

periódicos y otros, pertinente al análisis. Adicionalmente, se presenta la información correspondiente a Balances Generales y Estados de Situación de la Embotelladora “Los Andes” durante el período 2004 – 2007, los resultados del Censo practicado a los empleados de la Embotelladora y la Encuesta realizada en la Investigación de Mercado, y los resultados de un Estudio Cualitativo por Degustación del producto y sabor preferido por los consumidores.

El tratamiento dado a la información utilizada para el análisis, se encuentra adjunto en la sección de anexos para facilitar su ubicación, lectura y manejo dentro del presente trabajo.

De esta forma, y después de procesar toda esta información y utilizar las herramientas antes mencionadas, del Análisis Externo se obtuvo, en base a su impacto en la embotelladora, las diez principales Oportunidades y Amenazas que brinda el ambiente. De similar forma, con el Análisis Interno, se obtuvieron las diez principales Fortalezas y Debilidades que la Embotelladora presenta. Todo este proceso ha dado como resultado la Lista FODA presentada.

## **4.2 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA**

Una compañía tiene ventajas competitivas cuando cuenta con una mejor posición que sus rivales para conservar sus clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

Una ventaja competitiva permite a la empresa sacar mayor provecho a una oportunidad y defenderse de las amenazas cuando el ambiente se las presente.

Como la mayoría de empresas pequeñas y autónomas, la Embotelladora “Los Andes” no cuenta con ventajas competitivas claramente identificadas, pero puede construir y desarrollar una ventaja competitiva a partir de aspectos característicos importantes como:

- La existencia del contacto directo y personal entre el empresario y los empleados, lo que facilita la comunicación directa entre ellos para la toma oportuna e inmediata de decisiones.

- La asociación con la Comercializadora DISMAR para la venta de los productos que ofrece la Embotelladora “Los Andes”, empresa reconocida dentro y fuera de la ciudad.
- La ubicación en el parque industrial de la ciudad de Riobamba, con acceso rápido y cercano clientes, instituciones financieras y otras.
- Cuenta con mano de obra calificada además de un gerente joven, que goza de reconocimiento dentro del ámbito empresarial de la ciudad de Riobamba. Su gerente general, el Ing. Mario Robalino, fue galardonado como el “Mejor Empresario del Año 2007” de la Provincia de Chimborazo.

### **4.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

La Embotelladora “Los Andes” carece de un direccionamiento estratégico definido por lo que a continuación se propone la siguiente misión, visión, valores, políticas y objetivos empresariales.

#### **4.3.1 MISIÓN**

La Embotelladora “Los Andes” es una industria riobambeña dedicada a la producción de bebidas gaseosas y refrescos para satisfacer la necesidad de aplacar la sed de los consumidores dentro de su área de influencia.

#### **4.3.2 VISIÓN**

La Embotelladora “Los Andes” será reconocida como una empresa que desarrolla sus actividades manteniendo una rentabilidad sostenible en el mercado riobambeño y que cuenta con altos niveles de productividad, se anticipa a las necesidades del consumidor, es responsable con el medio ambiente y la comunidad y cuenta con un equipo de trabajo motivado y comprometido con su crecimiento, lo que la convierte en competitiva dentro de su sector industrial.

### **4.3.3 VALORES Y PRINCIPIOS**

Entre los valores que se destacan dentro de la Embotelladora “Los Andes” encontramos:

- Honestidad, para usar y manejar correctamente los recursos e insumos disponibles en la empresa.
- Respeto por la calidad humana y la gestión administrativa.
- Lealtad y compromiso con la empresa.
- Compromiso con el cliente.
- Responsabilidad, para cumplir oportunamente los compromisos adquiridos.
- Autocrítica, para mejorar continuamente.

### **4.3.4 POLÍTICAS EMPRESARIALES**

Para dirigir y orientar las actividades de una empresa, se debe formular políticas que favorezcan el alcance de los objetivos; es así, que las políticas que orientan el desarrollo de actividades en la Embotelladora “Los Andes”, entre otras, son:

- Propender a la elaboración de productos de calidad.
- Priorizar la limpieza e higiene durante el proceso de producción.
- Valorar y respetar los compromisos contraídos, cumpliéndolos con responsabilidad.
- Promover el desarrollo del personal operativo y administrativo.
- Trabajar en equipo para ser más eficientes.
- Aprovechar los recursos técnicos, financieros y humanos para mantener la sostenibilidad empresarial.

### **4.3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES**

La Embotelladora “Los Andes”, en desarrollo de su misión, tendrá como objetivos estratégicos globales para el período 2009 – 2012, los siguientes:

#### **4.3.5.1 Objetivos de Crecimiento**

La Embotelladora “Los Andes” buscará incrementar la distribución de los productos que ofrece, para expandir su mercado, competir con productos afines y fomentar su consumo dentro y fuera de la ciudad de Riobamba, con objetivos como:

- Consolidación en el mercado actual asegurando la permanencia y lealtad de sus actuales clientes.
- Conocimiento más profundo del mercado de bebidas gaseosas y refrescos, los consumidores y la competencia.
- Innovación y creación de nuevas líneas de producto.
- Diversificación geográfica.
- Desarrollo Comercial por medio de mercadeo y servicio al cliente.

#### **4.3.5.2 Objetivos de Rentabilidad**

La permanencia y crecimiento de la Embotelladora “Los Andes” estará determinada por los niveles de rentabilidad que alcance, es por ello que su objetivo de rentabilidad es:

- Mejorar los niveles utilidad operacional y neta de la empresa en la producción de bebidas gaseosas, refrescos y demás.



#### **4.3.5.3 Objetivos de Modernización Tecnológica**

Para finales del año 2012, la Embotelladora “Los Andes” deberá iniciar un proceso de modernización de los equipos de producción para garantizar un permanente control de proceso, con la máxima flexibilidad, productividad y calidad. Su objetivo de modernización tecnológica es:

- Asegurar la toma de decisiones oportunas y confiables sobre el manejo de la maquinaria y tecnología actual.
- Conocer y acceder a nuevas tecnologías disponibles para la elaboración de bebidas gaseosas y refrescos.

#### **4.3.5.4 Objetivos de Desarrollo Humano**

La Embotelladora “Los Andes” mantendrá su preocupación por el desarrollo de su talento humano para que se integre a la realización de su misión con entusiasmo y compromiso.

- Capacitación del recurso humano.
- Satisfacción oportuna y razonable de las necesidades del personal.
- Integración entre el personal de los distintos departamentos.
- Promover la participación de los empleados en el cumplimiento de planes con responsabilidades y derechos mutuos.
- Estimular la capacidad decisoria con responsabilidad de los empleados.

#### **4.3.5.5 Objetivos de Orientación hacia el Cliente**

La satisfacción del cliente es el principio y fin de la producción, es por esto que la Embotelladora “Los Andes” orienta hacia los clientes los objetivos siguientes:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores dando un mayor valor agregado a sus productos.

- Incrementar la producción de refrescos y gaseosas de precio cómodo y alta calidad.
- Promoción de una imagen de identidad y pertenencia de los productos de ANDICOLA al público riobambeño.

#### **4.3.5.6 Objetivos de Responsabilidad Social**

La Embotelladora “Los Andes”, estableciendo su identidad riobambeña y chimboracense, se comprometerá con la sociedad cumpliendo objetivos como:

- Participación en actividades comunitarias que busquen el bien común.
- Demostrar un profundo respeto por las leyes y las instituciones.

#### **4.3.6 METAS EMPRESARIALES**

Las metas de una empresa deben ser SMART: eSpecíficas, Medibles, Agresivas pero alcanzables, orientadas a los Resultados y delimitadas por el Tiempo.<sup>73</sup>

A continuación, se proponen metas que representan los resultados que se esperan lograr en los próximos 4 años, dentro de la Embotelladora “Los Andes”, en términos medibles. El cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos se reflejará en un cambio de la situación actual de la empresa.

---

<sup>73</sup> BANDA GAMBOA, Hugo A. Modelo para Evaluación – Planeación Organizacional.

**Tabla No. 19****Metas Empresariales en todo el Horizonte Temporal**

No.	Objetivos Estratégicos	Metas
1	Incrementar los canales de comercialización para los productos que ofrece la Embotelladora “Los Andes” y expandir su mercado.	Incremento de 50% en el número de clientes minoritarios. (tiendas de barrio)
		Integración de un nuevo distribuidor al grupo de clientes grandes.
		Incremento de 100% de contratos para expendio de colas en negocios de comida e instituciones.
2	Competir con productos afines dentro y fuera de la ciudad de Riobamba.	Ampliar el mercado de la Embotelladora “Los Andes” a las zonas urbano marginales de Riobamba y otros cantones de la provincia de Chimborazo.
3	Dar un mayor valor agregado a sus productos con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores.	Creación de un logotipo y slogan que identifique al producto con la población.
		Incrementar en 10% anual la publicidad del producto.
		Mejorar el diseño de la etiqueta de las gaseosas y bolos.
4	Incrementar la producción de refrescos y gaseosas de precio cómodo y alta calidad.	Incrementar en un 20% anual la producción conjunta de los productos de la Embotelladora “Los Andes”.
		Incrementar el precio de los productos fabricados por la Embotelladora en base a la inflación.
5	Incrementar las utilidades en la producción de bebidas gaseosas y refrescos.	Reducir en 10% anual el desperdicio de insumos y producto terminado.
		Incrementar el ratio de utilidad bruta a un 10% anual.
6	Conocer y acceder, en la medida de lo posible, a nuevas tecnologías disponibles para la elaboración de bebidas gaseosas y refrescos.	Destinar el 10% de la utilidad neta anual a la provisión para adquisición de nueva maquinaria.

**Fuente:** BANDA GAMBOA, Hugo A. Modelo para Evaluación – Planeación Organizacional

**Elaboración:** La autora

#### 4.3.7 PERFIL ESTRATÉGICO Y ESCALERA ESTRATÉGICA

Lo esencial de una estrategia de negocios es permitir a una compañía crear y explotar una posición estratégica única en su industria, para ello se debe tomar decisiones claras y explícitas basadas en quiénes pueden ser nuestros clientes (target), los productos o servicios que se debe ofrecer y la forma de ofrecerlos eficientemente para vender lo que queremos a quienes queremos. El propósito de la estrategia debe ser producir ideas que distingan a la compañía de sus competidoras y determinar en esta forma una posición estratégica única.<sup>74</sup>

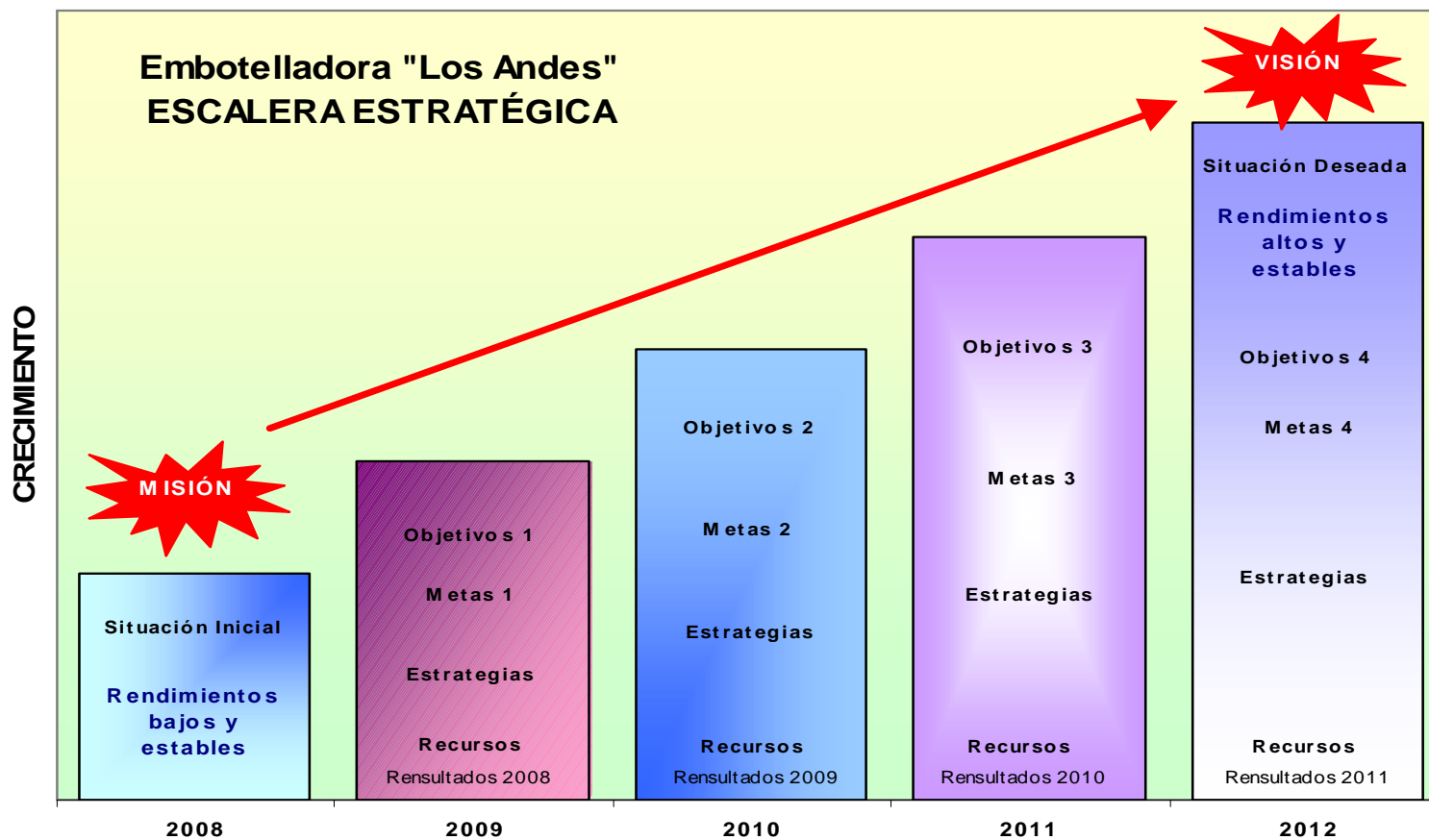
En el camino que tiene que recorrer la Embotelladora “Los Andes” para producir un cambio en su situación que le permita que partiendo de su misión logre llegar a su visión, se propone aplicar, año tras año, las estrategias que permitan cumplir metas anuales y lograr los objetivos de la empresa.

Es necesario optar por mantener un perfil estratégico ofensivo o de crecimiento que permita consolidar la empresa en su mercado. Las estrategias que se emplearán son de diversificación concéntrica, es decir, que aunque la Embotelladora “Los Andes” se especializará en la producción y comercialización de gaseosas, complementará su negocio produciendo y ofreciendo los productos relacionados con esta especialización como los refrescos y agua embotellada.

Para ilustrar el proceso de cambio en la situación de la Embotelladora “Los Andes”, mediante la aplicación de estrategias que permitan alcanzar rendimientos altos y estables, se presenta a continuación la siguiente gráfica a manera de escalera en ascenso:

---

<sup>74</sup> MARKIDES, Constantinos C. En la estrategia está el éxito.

Gráfico No. 9

Elaboración: La Autora

#### **4.3.8 OBTENCIÓN DE LA SITUACIÓN DESEADA**

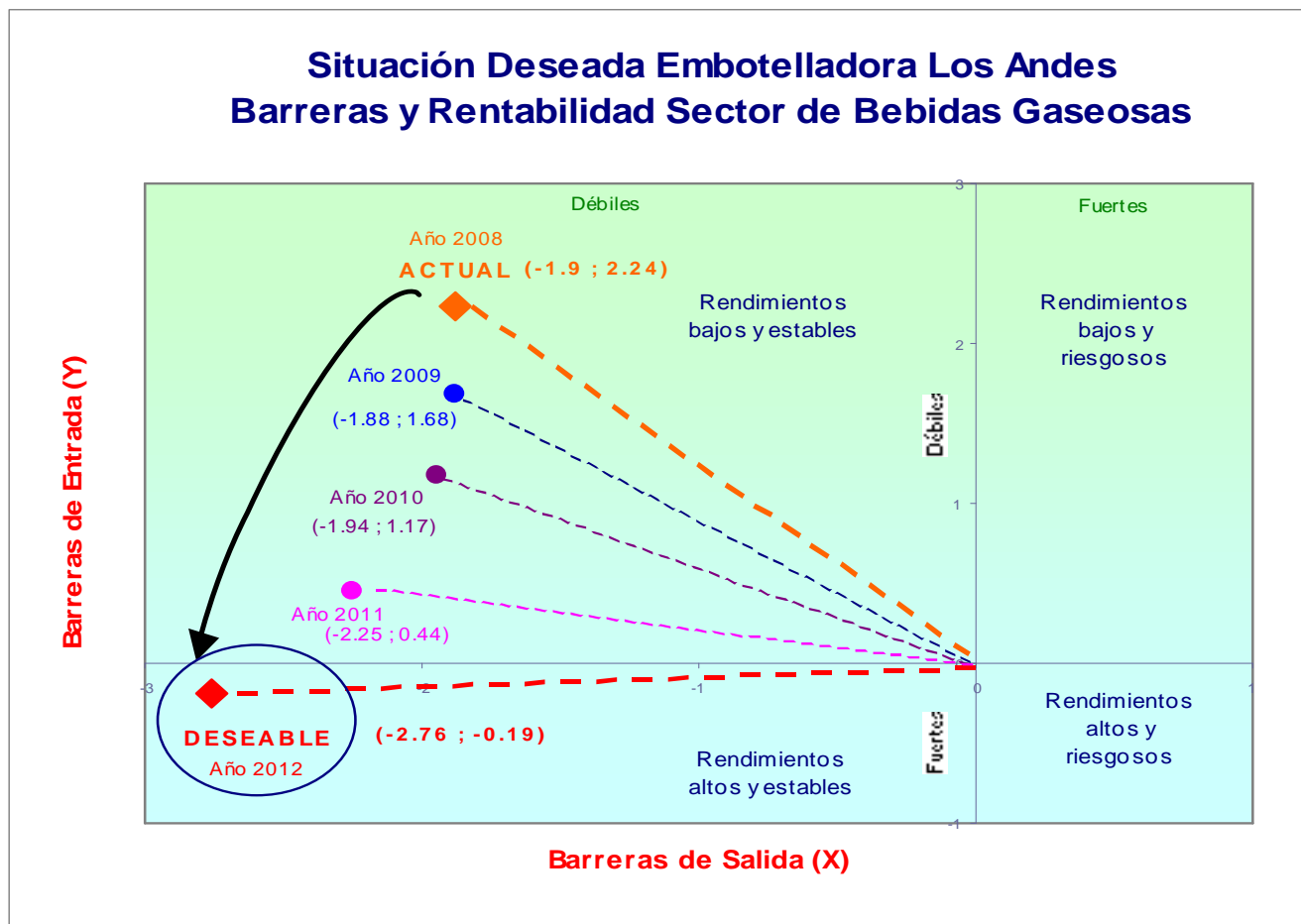
El escenario deseado para la Embotelladora “Los Andes” es aquel en el que se obtienen rendimientos altos y estables. Este cambio de escenario requiere de tiempo para lograr pequeños pero continuos cambios en la empresa y su influencia en el sector.

Como resultado del análisis de la ubicación de la embotelladora dentro del conjunto de barreras y rentabilidad del sector productivo de bebidas gaseosas, se determinó que actualmente la empresa se encuentra en el cuadrante caracterizado por la obtención de rendimientos bajos y estables (ver acápite 3.3.6).

En conjunto, para llegar a la situación deseada para la embotelladora se debe adoptar medidas que reduzcan el impacto en la empresa, de las barreras de entrada al sector productivo de bebidas gaseosas y, de ser posible, volver más fuertes a las barreras de salida del sector.

El cambio de situación que se pretende lograr en la Embotelladora “Los Andes” se desarrollará de la siguiente manera:

**Gráfico No. 10**



Elaboración: La Autora





**Tabla No. 20****Cambios para la Obtención de la Situación Deseada**

			Año 0		Año 1			Año 2			Año 3			Año 4		
			Año 2008		Año 2009			Año 2010			Año 2011			Año 2012		
BARRERAS DE ENTRADA (Y)		% Aprox.	IS	IP	C	IS	IP	C	IS	IP	C	IS	IP	C	IS	IP
BE1.	Economías de Escala	19.5%	3	0.59	-	3.0	0.59	-20%	2.4	0.47	-25%	1.8	0.35	-30%	1.3	0.25
BE2.	Diferenciación de Productos	30.5%	4	1.22	-40%	2.4	0.73	-30%	1.7	0.51	-20%	1.3	0.41	-10%	1.2	0.37
BE3.	Necesidades de capital	25.0%	2	0.50	-	2.0	0.50	-10%	1.8	0.45	-25%	1.4	0.34	-50%	0.7	0.17
BE4.	Costos cambiantes	8.0%	3	0.24	-	3.0	0.24	-	3.0	0.24	-90%	0.3	0.02	-	0.3	0.02
BE5.	Acceso canales de distribución	14.0%	-2	-0.28	25%	-2.5	-0.35	30%	-3.3	-0.46	40%	-4.6	-0.64	50%	-6.8	-0.96
BE6.	Política gubernamental	3.0%	-1	-0.03	-	-1.0	-0.03	40%	-1.4	-0.04	-	-1.4	-0.04	-	-1.4	-0.04
<b>Totales</b>		100.0%	9	<b>2.24</b>	-	7	<b>1.68</b>	-	4	<b>1.17</b>	-	-1	<b>0.44</b>	-	-5	<b>-0.19</b>

			Año 0		Año 1			Año 2			Año 3			Año 4		
			Año 2008		Año 2009			Año 2010			Año 2011			Año 2012		
BARRERAS DE SALIDA (X)		% Aprox.	IS	IP	C	IS	IP	C	IS	IP	C	IS	IP	C	IS	IP
BS1.	Activos Especializados	20.0%	-4	-0.80	-	-4	-0.80	-	-4	-0.80	-	-4	-0.80	-	-4	-0.80
BS2.	Costos Fijos de Salida	12.0%	3	0.36	-	3	0.36	-	3	0.36	-	3	0.36	-	3	0.36
BS3.	Interrelaciones Estratégicas	36.0%	-2	-0.72	-	-2	-0.72	-	-2	-0.72	25%	-2.5	-0.90	30%	-3.3	-1.17
BS4.	Barreras Emocionales	20.0%	-3	-0.60	-	-3	-0.60	10%	-3.3	-0.66	20%	-4.0	-0.79	30%	-5.1	-1.03
BS5.	Restricciones Gubernam. y Sociales	12.0%	-1	-0.12	-	-1	-0.12	-	-1	-0.12	-	-1	-0.12	-	-1	-0.12
<b>Totales</b>		100.0%	-7	<b>-1.9</b>	-	-7	<b>-1.88</b>	-	-7.3	<b>-1.94</b>	-	-8	<b>-2.25</b>	-	-10	<b>-2.76</b>

\* C Cambio, IS Impacto del Sector, IP Impacto Ponderado

Elaboración: La Autora

### **Cambios en el primer año.**

El movimiento del primer año será producto de las medidas que se adopten para reducir la diferenciación de los productos de ANDICOLA con respecto a Coca-Cola que es la marca preferida.

Según la tendencia del estudio realizado sobre Coca-Cola, Pepsi y ANDICOLA, el sabor característico de Coca-Cola le proporciona aproximadamente el triple de preferencia sobre la cola negra de ANDICOLA <sup>75</sup>, es por esto que se pretende reducir este favoritismo en cuanto al sabor en un 40% el primer año, un 30% adicional el año siguiente, un 20% para el 2011 y finalmente otro 10% para el último año. Aunque el producto de ANDICOLA no puede ni debe ser exactamente igual al de Coca-Cola por efectos de marca, fórmula y patente, la reducción de diferencias con la cola negra riobambeña hará que la preferencia por la competencia sea menor, lo que implica un crecimiento en las ventas de ANDICOLA.

Por otra parte, la expectativa de un incremento en la demanda generará la necesidad de buscar nuevos canales de distribución para los productos de ANDICOLA de forma que los consumidores tengan un acceso más fácil a ellos. La influencia negativa que actualmente representan para la embotelladora los canales de distribución y su necesidad de ser generados, se acentuaría aproximadamente en un 25% en el primer año ante la expectativa de un incremento en la demanda. Este perjuicio irá creciendo en razón del crecimiento que la embotelladora necesita tener para lograr rendimientos altos y estables. Los años siguientes esta barrera se acentuará en un 30% el 2010, 40% al tercer año y 50% al final.

Para lograr estas metas se sugiere tomar las siguientes acciones:

- Modificación del sabor de las gaseosas de ANDICOLA en cuanto a las cantidades de jarabe de cola negra utilizados, dulzura, gas, etc.
- Rediseño de la imagen del producto.

---

<sup>75</sup> Ver Anexo No. 7. Estudio Cualitativo por Degustación de Cola Negra.

- Recomendación de la temperatura ideal de venta. (fría o al ambiente)
- Búsqueda de nuevos mercados en zonas periféricas y rurales de la ciudad de Riobamba.

En relación a la influencia que ejercen las barreras de salida del sector en la embotelladora, las barreras emocionales ganarían fuerza a medida que la empresa obtenga mejores resultados el primer año de aplicación de la propuesta y esta fuerza crecería con el tiempo. Este crecimiento empezaría con un 10% para el segundo año y ascendería a 20% y 30% para los siguientes años al presentar mejoras sustanciales en los resultados de operación de la embotelladora.

### **Cambios en el segundo año**

Para el año 2010, con los resultados positivos que se obtengan en las ventas de ANDICOLA debido a los cambios realizados el primer año, se reducirá el impacto que tienen en la Embotelladora “Los Andes” las economías de escala de las otras empresas del sector debido a que por el incremento de la demanda ANDICOLA producirá más unidades lo que reducirá su costo total por unidad ( $CTu=(CF/Q)+CV$ ). Se espera reducir este impacto en aproximadamente un 20% el segundo año y a medida que las ventas se incrementen los años siguientes la reducción será mayor, esperando que alcance en un 25% adicional el tercer año y un 30% el último año.

Las políticas gubernamentales implantadas en cuestiones tributarias especialmente que aplica el gobierno a las empresas para el año 2009 hace que exista una mayor influencia de la política gubernamental como una barrera dentro del sector. Se espera que debido al carácter negativo que ha tenido esta influencia en el año base, la barrera se acentúe en al menos un 40% con el poder político del gobierno y por las restricciones a la inversión, los incrementos salariales, las confrontaciones con las empresas productivas privadas, los requerimientos de información patrimonial y el acceso restringido al capital e insumos que genera el incremento de impuestos a los bienes importados. No

puede adelantarse algún cambio adicional de esta barrera en los años siguientes debido a nuestra incapacidad de influir en las políticas gubernamentales.

Con los resultados de la aplicación de esta propuesta, generados en el primer año, y los años siguientes, se pretende reducir en parte la necesidad de capital que generaría la embotelladora al momento de realizar inversiones en tecnología y maquinaria. Esta necesidad no será un obstáculo para el crecimiento de la empresa debido a la previsión que se realizó desde el segundo año para efectuar las adquisiciones mencionadas. De esta forma, se pretende reducir esta necesidad en aproximadamente un 10% el segundo año, 25% adicional el tercer año hasta alcanzar un 50% adicional hasta el momento de realizar la inversión.

### **Cambios en el tercer año**

Hacia el tercer año de aplicación de las estrategias que se propongan para la Embotelladora “Los Andes” se mantiene el propósito de parecerse en sabor a la marca más aceptada e incrementar la producción para continuar con la reducción de las barreras de entrada que representarán todavía las economías de escala para la empresa.

Para el 2011, por otra parte, se buscará reducir la fuerza de los costos cambiantes como barrera, mediante la búsqueda de un proveedor que brinde condiciones favorables para la embotelladora de tal forma que no sea necesario cambiar de proveedor frecuentemente. Con la fijación de un proveedor que brinde mejores condiciones de adquisición de insumos a la Embotelladora “Los Andes” se pretende reducir los costos cambiantes de la empresa en aproximadamente el 90%.

En el tercer año se fortalecen las interrelaciones estratégicas como barrera de salida del sector, debido a que después del esfuerzo desplegado para la consecución de las metas propuestas, los resultados obtenidos y el interés en la estabilidad laboral, existe mayor cantidad de miembros de la empresa que apoyan la permanencia en el sector. Este apoyo se refleja en un 25% de incremento de las interrelaciones estratégicas hacia el tercer año seguido de un 30% para el 2012.

### **Cambios en el cuarto año**

Para el último año de ejecución de esta propuesta para la Embotelladora “Los Andes”, se pretende reducir al mínimo posible la influencia de las economías de escala de la competencia. Además, se espera que para este año los canales de distribución no constituyan una barrera de entrada al sector para ANDICOLA, sino que faciliten el desarrollo de las actividades de la empresa dentro del sector ya que se pretende ampliar los mercados. Por otra parte, se quiere poner la diferenciación de productos de parte de la Embotelladora “Los Andes” y no en su contra, esto se haría aprovechando el sentido de identidad y pertenencia del producto a los riobambeños y chimboracenses, para que prefieran los productos de ANDICOLA sobre las marcas que actualmente son las dominantes.

Con el crecimiento continuo que se procurará tener hasta el año 2012, se espera que la necesidad de capital ya no constituya una fuerte barrera para la Embotelladora “Los Andes”.

## **4.4 ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA constituye una herramienta de diagnóstico que observa el contexto interno y externo de una empresa. Está conformado por las fortalezas y debilidades sobre aspectos internos de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno en un diseño que pretende ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio.

La selección de los factores de más alto impacto para la empresa, se utilizan como base del análisis FODA con el objeto de formular estrategias para aprovechar las fortalezas de la Embotelladora “Los Andes”, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparnos al efecto de sus amenazas encontrando el mejor acoplamiento entre todas ellas.

A continuación, tomando el 50% más importante de los factores que constan en la Lista FODA obtenida de la evaluación del ambiente externo e interno de la empresa, se realiza el Análisis FODA de la Embotelladora “Los Andes”:

**Tabla No. 21****Matriz FODA Estratégica**

		MEDIO EXTERNO			
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
		<b>ESTRATEGIA EMPRESARIAL EMBOTELLADORA "LOS ANDES"</b>  Enfoque de Nichos de Mercado	O1 Población Urbana	A1 Precio de los alimentos	
O2 Flexibilidad de procesos	A2 Desempleo				
O3 Utilización de mano de obra calificada	A3 Comportamiento de la Economía Nacional por Factores Internacionales				
O4 Credibilidad en las instituciones del Estado	A4 Inflación				
O5 Migración	A5 Confrontación pública con sectores productivos				
MEDIO INTERNO		FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A	
<b>F1</b> Comunicación y control gerencial  <b>F2</b> Calidad de producto  <b>F3</b> Lealtad y satisfacción del cliente  <b>F4</b> Experiencia técnica  <b>F5</b> Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	<b>F2F3O1O2</b> Incrementar la producción de bebidas gaseosas con el sabor preferido por los consumidores (cola negra).		<b>F1F2F3A1A4</b> Crear un Departamento de Comercialización y Ventas que enfoque su trabajo en atraer nuevos consumidores y mantener su lealtad, generando mayores ventas.  <b>F2F3A1A4</b> Mantener el precio de los productos de la Embotelladora "Los Andes".  <b>F1F3A1A3A4</b> Implementar mecanismos de descuentos y promociones que permitan fortalecer la imagen y consumo de los actuales productos de la Embotelladora "Los Andes".  <b>F4F5A3A4</b> Utilizar más eficientemente la tecnología disponible hasta que sea posible realizar inversiones en nueva tecnología.		
	<b>F1F2F3O1O3</b> Diseñar y aplicar un plan de comercialización que permita difundir el producto dentro y fuera de la ciudad para ampliar el mercado.				
	<b>F1F4O3</b> Fomentar y apoyar la capacitación y el desarrollo del personal de la empresa.				
	DEBILIDADES			ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A
	<b>D1</b> Participación en el mercado  <b>D2</b> Inversión para desarrollo de nuevos productos  <b>D3</b> Uso de planes estratégicos  <b>D4</b> Habilidad para responder a la tecnología cambiante  <b>D5</b> Agresividad para enfrentar la competencia	<b>D1D2D5O1O2</b> Realizar un programa de ampliación hacia el mercado regional preferentemente en las escuelas, colegios y universidades.		<b>D2D5A1A4</b> Buscar nuevos proveedores que brinden mejores condiciones de precio y financiamiento de insumos.	
<b>D1D5O2O3</b> Realizar una planificación anticipada de la producción para lograr una previsión en la necesidad de insumos.					

Estas estrategias deben ser empoderadas por los dueños de los procesos correspondientes, quienes serán responsables de su ejecución y cumplimiento.

Las áreas de gestión empresarial, dueñas de los procesos correspondientes a estrategias presentadas previamente son:

<b>Gestión de Producción o Manufactura</b>
<p><b>Estrategia FO 1</b> Incrementar la producción de bebidas gaseosas con el sabor preferido por los consumidores (cola negra).</p> <p><b>Estrategia DO 2</b> Realizar una planificación anticipada de la producción para lograr una previsión en la necesidad de insumos.</p>
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>
<p><b>Estrategia FO 3</b> Fomentar y apoyar la capacitación y el desarrollo del personal de la empresa.</p>
<b>Gestión Tecnológica</b>
<p><b>Estrategia FA 4</b> Utilizar eficientemente la tecnología disponible hasta que sea posible realizar inversiones en nueva tecnología.</p>
<b>Gestión de Marketing y Ventas</b>
<p><b>Estrategia FA 1</b> Crear un Departamento de Comercialización y Ventas que enfoque su trabajo en atraer nuevos consumidores y mantener su lealtad, generando mayores ventas.</p> <p><b>Estrategia FO 2</b> Diseñar y aplicar un plan de comercialización que permita difundir el producto dentro y fuera de la ciudad para ampliar el mercado.</p> <p><b>Estrategia FA 3</b> Implementar mecanismos de descuentos y promociones que permitan fortalecer la imagen y consumo de los actuales productos de la Embotelladora “Los Andes”.</p> <p><b>Estrategia DO 1</b> Realizar un programa de ampliación hacia el mercado regional preferentemente en las escuelas, colegios y universidades.</p>

### Gestión Logística

**Estrategia DA 1** Buscar nuevos proveedores que brinden mejores condiciones de precio y financiamiento de insumos

**Estrategia FA 2** Mantener el precio de los productos de la Embotelladora “Los Andes”.

Se distingue dos niveles de estrategia sólo en empresas que realizan diversas actividades o que están considerando la posibilidad de hacerlo: la estrategia corporativa, en el caso de empresas con diversas actividades, y la estrategia empresarial, en empresas con una actividad específica.<sup>76</sup>

Para la Embotelladora “Los Andes” se propone adoptar, según las estrategias genéricas de Porter, una Estrategia Empresarial de Enfoque en Nichos de Mercado.

Se considera Empresarial a la Estrategia debido a que la embotelladora se dedica a una sola actividad que es la producción y venta de bebidas gaseosas y refrescos y es una empresa pequeña.

Con la adopción de una Estrategia Empresarial de Enfoque en Nichos de Mercado se pretende identificar a los clientes más rentables de la embotelladora y atraer unos nuevos, para incrementar las ventas que dirigimos a ellos, desarrollar el mercado para venderles otros productos y detectar productos y mercados en los que la embotelladora tenga la posibilidad de especializarse para crear una diferencia frente a sus competidores. Además, mediante la recolección de información detallada sobre nuestros consumidores, se podrá desarrollar técnicas de comercialización y ventas que permitan que la Embotelladora “Los Andes” penetre en nichos de mercado específicos.

Con este enfoque, las acciones que se propongan para el crecimiento de la Embotelladora “Los Andes”, hasta el año 2012, se enmarcarán dentro de las estrategias intermedias y empresarial descritas anteriormente.

---

<sup>76</sup> MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Pág. 53



## **CAPÍTULO V. PLANES OPERATIVOS Y MONITOREO**

Un Plan Operativo es el producto de relacionar los objetivos de la empresa y sus resultados con las actividades y los responsables de ejecutarlas. Los Planes de Acción identifican los pasos necesarios para alcanzar cada objetivo. Este plan es una guía de acción o maniobra para abordar objetivos específicos de manera consciente.

### **5.1 PLAN OPERATIVO**

Tomando en cuenta los cambios que se necesita producir en la situación de la empresa durante cada año del horizonte temporal y las estrategias propuestas para lograrlo, se elabora un plan operativo de tipo repetitivo debido a la existencia de estrategias que se mantienen durante más de un año.

El orden del Plan Operativo que se propone está desarrollado en primera instancia basado en el área de gestión empresarial, determinadas en el capítulo anterior, en las que se agrupan las estrategias: logística, producción o manufactura, recursos humanos, tecnológica y de marketing o ventas. Luego se encuentran los objetivos que se buscan y posteriormente los años de aplicación de las acciones a proponer.

Después de estas consideraciones, se propone el siguiente Plan Operativo 2008 - 2012 para la Embotelladora “Los Andes”:

## Gestión Logística

<b>PLAN OPERATIVO 2008 EJECUTADO</b>							
<b>Objetivo :</b>	Realización del Análisis Situacional del año 2007 de la Embotelladora Los Andes						
Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Recolección de información interna de la empresa	Finanzas	Producto	-	La Autora	Impresiones	Entrevista	-
Estudio de Mercado	Organización, Producción, Marketing	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Ubicación dentro de la Matriz Barreras vs Rentabilidad	La Autora	Gaseosas, vasos	Presentación Informe de Resultados de la Muestra	-
<b>Objetivo :</b>	Elaboración del Plan Estratégico para la Embotelladora Los Andes para el período 2007 - 2012						
Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Análisis de resultados obtenidos	Organización, Finanzas, Recursos Humanos, Producción, Marketing e Investigación y Desarrollo	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Propuesta de Estrategias para cambio de cuadrante en la Matriz Barreras vs Rentabilidad	La Autora	Impresiones	Informe de Evaluación de factores	-
<b>Objetivo :</b>	Cambio de cuadrante en el que se posiciona la empresa dentro de la Matriz Barreras vs Rentabilidad						
Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Aplicación del Plan Estratégico para la Embotelladora Los Andes para el período 2007 - 2012	Organización, Finanzas, Recursos Humanos, Producción, Marketing e Investigación y Desarrollo	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Rendimientos altos y estables	Gerencia General	Financieros, Humanos	Presentación de Balances y Estados de Situación Aprobados	Utilidad del Ejercicio

<b>Estrategia:</b>	<b>DA 1</b> Buscar nuevos proveedores que brinden mejores condiciones de precio y financiamiento de insumos						
<b>PLAN OPERATIVO 2009</b>							
<b>Objetivo :</b>	Implementación del servicio de post venta						
Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Crear una base de datos sobre los clientes actuales, potenciales y proveedores	Organización, Recursos Humanos	Producto, Plaza y Promoción	Contar con datos generales de al menos el 80% de clientes	Dpto. Comercial.	Humanos, Tecnológicos	Planificado/ Ejecutado	Número de clientes con datos / Número total de clientes
Seguimiento y control de cuentas clave (clientes grandes o especiales)	Organización, Recursos Humanos	Producto, Plaza y Promoción	Mantener un registro histórico de compras de clientes grandes	Dpto. Contabilidad, Dpto. Comercial	Humanos, Tecnológicos	Informe Mensual de Ventas	Ventas mes al cliente / Total ventas mes

<b>Estrategia:</b>	<b>FA 2</b> Mantener el precio de los productos de la Embotelladora "Los Andes".						
<b>PLAN OPERATIVO 2009 - 2010</b>							
<b>Objetivo :</b>	Volver a las bebidas de ANDICOLA un producto riobambeño tradicional						
Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Promoción por televisión, radio y prensa escrita de la imagen de identidad riobambeña del producto	Finanzas, Marketing	Plaza, Promoción	Lograr que por lo menos el 80% de riobambeños conozcan los productos de ANDICOLA	Gerencia, Dpto. Comercial.	Financieros	Presentación Informe de Resultados Muestra Encuestada	Número de personas que reconocen la marca / total personas encuestadas
Promoción de una imagen de prestigio de la empresa dentro de la sociedad riobambeña	Finanzas, Marketing	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Mantener los precios en relación al año anterior	Gerencia, Dpto. Comercial.	Financieros	Presentación Informe de Resultados Muestra Encuestada	Número de personas que opinan positivamente sobre la marca / total personas encuestadas

<b>PLAN OPERATIVO 2009 - 2012</b>							
<b>Objetivo :</b>	Atraer el consumo de las familias numerosas con igual o mayor cantidad de gaseosa a menor precio que otras marcas						
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Brindar cantidades adicionales de producto por las compras habituales del mismo	Organización, Finanzas, Producción	Producto, Plaza y Promoción	Incrementar en 20% la producción de gaseosas de 3120 cc como promoción	Gerencia, Dpto. Contabilidad, Dpto. Producción, Dpto. Comercial.	Productivos, Humanos	Informe trimestral de producción	Total unidades entregadas - Número de unidades vendidas

### Gestión de Producción o Manufactura

<b>Estrategia:</b>	<b>FO 1</b> Incrementar la producción de bebidas gaseosas con el sabor preferido por los consumidores (cola negra).						
<b>PLAN OPERATIVO 2009 - 2012</b>							
<b>Objetivo :</b>	Reducir la diferenciación de los productos de ANDICOLA con respecto a Coca-Cola						
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Modificación del sabor de las gaseosas en dulzura y gas.	Producción	Producto	Incrementar las ventas en un 40%	Jefe de Producción	Humanos, Productivos	Informe trimestral de producción y ventas	Hoja de control de la producción
Rediseño de la imagen del producto	Marketing	Producto, Plaza y Promoción	Incrementar las ventas en un 30%	Dpto. Comercial.	Financieros	Contratación temporal de los servicios de un diseñador	Unidades vendidas / Unidades producidas
Adopción de un slogan característico	Marketing	Plaza, Promoción	Incrementar las ventas en un 5%	Dpto. Comercial.	Humanos, Financieros	Informe trimestral de ventas	Unidades vendidas / Unidades producidas

<b>Objetivo :</b>	<b>Crecimiento de las ventas</b>						
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Auspicio y promoción en eventos deportivos	Finanzas, Producción, Marketing	Plaza, Promoción	Colocación de una valla publicitaria en el Estadio Olímpico de la ciudad de Riobamba	Gerencia, Dpto. Contabilidad, Dpto. Comercial.	Financieros	Contrato firmado con la FDCh	Número de eventos auspiciados
Establecimiento de convenios de distribución con comercializadoras grandes de la ciudad	Producción, Marketing	Plaza y Promoción	Colocar los productos de ANDICOLA en al menos una de las comercializadoras mayoristas de la ciudad	Gerencia	Financieros	Contrato firmado con la distribuidora	Unidades vendidas a comercializadoras/ Total Unidades producidas
Colocación de las bebidas de ANDICOLA en autoservicios, minimarkets, restaurantes y lugares de comida rápida	Finanzas, Producción, Marketing	Producto, Plaza y Promoción	Incrementar en 10% la venta de ANDICOLA en autoservicios, minimarkets y lugares de comida rápida	Gerencia, Dpto. Comercial.	Financieros	Contrato firmado con el negocio	Número de establecimientos
Visibilidad y buena exposición en perchas de las bebidas de ANDICOLA	Finanzas, Marketing	Plaza y Promoción	Lograr una ubicación en perchas a nivel de Pepsi o Coca Cola en al menos el 50% de las tiendas	Dpto. Comercial.	Financieros	Acuerdo firmado con comercializadora	-
Contratación de pautas publicitarias para televisión, prensa escrita y radio	Finanzas, Marketing	Plaza y Promoción	Mantener la publicidad diaria	Gerencia, Dpto. Contabilidad, Dpto. Comercial.	Financieros	Contrato firmado con medio de comunicación	Número de transmisiones de publicidad

Objetivo :	Aumento de la producción						
Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Producción enfocada al producto estrella (gaseosas)	Recursos Humanos, Producción	Producto, Plaza	Incrementar en 20% la producción de gaseosas sabor a cola negra	Dpto. Producción	Productivos, Financieros	Informe trimestral de producción	Unidades vendidas / Unidades producidas
Producción de bolos largos y cuadrados	Recursos Humanos, Producción	Producto, Plaza	Incrementar en 40% la producción de bolos	Dpto. Producción	Productivos, Financieros	Informe trimestral de producción	Unidades vendidas / Unidades producidas
Reducción del pasivo corriente	Finanzas, Producción	Producto	Reducir en 30% las obligaciones a corto plazo de la empresa	Gerencia, Dpto. Contabilidad	Financieros	Presentación de Balances y Estados de Situación Aprobados	( Pas.Corr <sub>t</sub> - Pas.Corr <sub>t-1</sub> ) / Pas.Corr <sub>t-1</sub>

Estrategia:	<b>DO 2</b> Realizar una planificación anticipada de la producción para lograr una previsión en la necesidad de insumos.						
<b>PLAN OPERATIVO 2009 - 2012</b>							
Objetivo :	Prever la existencia de insumos para satisfacer la pedidos ocasionales o por temporada						
Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Pedido anticipado de insumos	Organización, Finanzas, Producción	Producto	Llevar un registro histórico del 100% de las órdenes de compra de insumos y los pedidos de producción	Gerencia, Dpto. Contabilidad, Dpto. Producción	Humanos, Tecnológicos	Presentación de informe histórico de compras	Insumos disponibles / Insumos requeridos

<b>PLAN OPERATIVO 2011</b>							
<b>Objetivo :</b>	Ampliación, mejoramiento y diversificación de la cartera de productos de la empresa						
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Estudio de mercado para productos existentes y potenciales nuevos productos	Finanzas, Producción, Marketing	Producto, Plaza	Añadir un producto a la cartera de producción de bienes que ofrece ANDICOLA	Dpto. Producción, Dpto. Comercial.	Humanos, Financieros	Presentación de informe del Estudio de Mercado	-
<b>PLAN OPERATIVO 2012</b>							
<b>Objetivo :</b>	Introducción de productos nuevos en el mercado						
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Producción de bebidas con nuevos sabores y tamaños	Finanzas, Recursos Humanos, Producción, Marketing	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Producir un nuevo sabor de gaseosa	Dpto. Comercial	Productivos, Humanos, Financieros	Informe trimestral de ventas	Cantidad de bebidas nuevas producidas / Total producción

## Gestión de Recursos Humanos

<b>Estrategia:</b>	<b>FO 3</b> Fomentar y apoyar la capacitación y el desarrollo del personal de la empresa.						
<b>PLAN OPERATIVO 2009</b>							
<b>Objetivo :</b>	Compromiso y coordinación de los empleados						
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Reunión informativa sobre el Plan Estratégico Empresarial para todos los empleados	Organización, Recursos Humanos	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Enterar al 100% del personal sobre el contenido del Plan Estratégico	Gerencia	Humanos	Convocatoria escrita a Asamblea de Empleados	Número de asistentes / Total de empleados
Verificar la comprensión del Plan Estratégico Empresarial por parte de todos los empleados	Organización, Recursos Humanos	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Comprensión de al menos el 80% del contenido del Plan Estratégico	Gerencia	Humanos	Test de evaluación	Número de respuestas correctas * 100 / Número total preguntas
Proporcionar al personal orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.	Organización, Recursos Humanos	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Brindar al personal al menos el 70% de la información necesaria para la aplicación del Plan	Gerencia	Humanos, Financieros	Presentación de Manuales de Procedimientos	Manuales entregados / Total de empleados
<b>PLAN OPERATIVO 2010 - 2012</b>							
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Reunión informativa sobre cumplimiento de Planes Operativos y resultados.	Organización, Recursos Humanos	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Dar a conocer al 100% de los empleados los resultados obtenidos en el año anterior	Gerencia	Humanos, Financieros	Convocatoria escrita a Asamblea de Empleados	Número de asistentes / Total de empleados



Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Recepción de propuestas y observaciones de los empleados	Organización, Recursos Humanos	Producto	Consideración de por lo menos el 10% de ideas aportadas por los empleados	Gerencia	Humanos	Colocación de un Buzón de Sugerencias	Número de propuestas / Número de empleados

Objetivo :	Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad del producto						
Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Preparación de los empleados para la ejecución eficiente de las responsabilidades de sus puestos	Organización, Recursos Humanos	Producto	Definir al menos el 80% de las responsabilidades de cada empleado	Gerencia, Jefes de Dpto.	Humanos, Financiero	Reunión para la difusión del perfil de competencias	Número de empleados asistentes / Total empleados
Realización de jornadas de integración para los empleados y sus familias	Organización, Finanzas, Recursos Humanos	Producto	Realizar un evento al año solo para empleados y uno incluyendo sus familias	Gerencia	Humanos, Financiero	Contrato firmado con lugar de recreación	Número de asistentes / Total de empleados
Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado	Organización, Finanzas, Recursos Humanos	Producto	Realizar la promoción o ascenso de un empleado	Gerencia	Humanos	Ascensos ejecutados	Número de Ascensos ejecutados

<b>Objetivo :</b>	Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa						
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Actualizar y ampliar los conocimientos del personal requeridos en las distintas áreas.	Organización, Finanzas, Recursos Humanos	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Realizar por lo menos una capacitación anual para los empleados	Gerencia, Jefes de Dpto.	Financieros Humanos	Informes de Capacitación del Personal	Número de empleados que recibieron capacitación / Total empleados
<b>Objetivo :</b>	Contribuir al crecimiento de la empresa con el trabajo diario						
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Actualización permanente de los empleados sobre objetivos y logro de resultados	Finanzas, Recursos Humanos, Producción, Marketing	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Realizar personalmente una evaluación anual al 100% de empleados	Gerencia, Jefes de Dpto.	Humanos	Presentación de Informes de Resultados	$(\text{Indicador}_t - \text{Indicador}_{t-1}) / \text{Indicador}_{t-1}$

<b>Estrategia:</b>	<b>FA 4</b> Utilizar más eficientemente la tecnología disponible hasta que sea posible realizar inversiones en nueva tecnología.						
<b>PLAN OPERATIVO 2009 – 2012</b>							
<b>Objetivo :</b>	Mejoramiento del sistema de distribución de los productos						
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Visita periódica a clientes	Recursos Humanos, Marketing	Producto, Plaza, Promoción	Visitar al 50% de clientes durante el año	Dpto. Comercial.	Humanos, Financiero	Traslado hasta el negocio del cliente	Número de visitas planificadas/ ejecutadas
<b>PLAN OPERATIVO 2012</b>							
<b>Objetivo :</b>	Mejoramiento de la planta física de la embotelladora						
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Adquisición de nueva maquinaria para la producción	Organización, Finanzas, Investigación y Desarrollo	Producto, Precio	Cambiar el 50% de las maquinarias y equipos de la empresa	Gerencia, Dpto. Contabilidad	Financiero Técnico	Orden de compra aprobada	Número de maquinarias nuevas
Búsqueda de apoyo y financiamiento	Finanzas	Precio	Utilización de por lo menos el 25% de la capacidad de endeudamiento de la empresa	Gerencia	Financiero	Capacidad de Endeudamiento	-

## Gestión de Marketing y Ventas

<b>Estrategia:</b>	<b>FA 1</b> Crear un Departamento de Comercialización y Ventas que enfoque su trabajo en atraer nuevos consumidores y mantener su lealtad, generando mayores ventas.						
<b>PLAN OPERATIVO 2009</b>							
<b>Objetivo :</b>	Conocer los cambios potenciales que son necesarios en el producto						
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Encuesta sobre necesidades, atractivo del producto y percepción de los clientes	Organización, Finanzas, Marketing	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Recolectar las opiniones y sugerencias de al menos el 40% de los clientes actuales (expendedores)	Dpto. Comercial	Humanos, Financieros	Presentación Informe de Resultados Muestra Encuestada	Número de encuestas efectuadas / Tamaño de la muestra
<b>Objetivo :</b>	Conseguir nuevos consumidores para los productos de la Embotelladora Los Andes						
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Creación del Departamento de Comercialización y Ventas de la embotelladora	Organización, Recursos Humanos	Plaza	Asumir el 100% de control sobre ventas y atención al cliente	Gerencia	Humanos, Financieros	Inclusión en el Organigrama Estructural	-
Contratación de un vendedor y un comisionista	Finanzas, Recursos Humanos	Plaza	Incrementar las ventas en un 20%	Gerencia	Humanos, Financieros	Contrato firmado con el empleado	Número de empleados contratados

PLAN OPERATIVO 2009 - 2012							
Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Incrementar los canales de distribución tradicionales como tiendas de barrio para la colocación de los productos de ANDICOLA	Organización, Finanzas, Producción, Marketing	Plaza, Promoción	Incrementar el número de locales de expendio en 10%	Dpto. Comercial.	Humanos, Financieros	Expendio a tiendas de la ciudad y otros cantones	Número de tiendas expendedoras
Brindar facilidades de pago a clientes fuera de la zona urbana de Riobamba	Finanzas, Producción, Marketing	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Distribuir los productos de ANDICOLA a por lo menos cuatro cantones más de la provincia de Chimborazo	Dpto. Comercial, Dpto. Contabilidad	Financieros	Reporte de cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar / Ventas
<b>Objetivo :</b>	Difundir la imagen de los productos de ANDICOLA						
Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Indicador	Indicador
Contratación de pautas publicitarias para televisión, prensa escrita y radio	Finanzas, Marketing	Plaza y Promoción	Mantener la publicidad semanal en al menos un medio de difusión regional	Gerencia, Dpto. Contabilidad, Dpto. Comercial.	Financieros	Contrato firmado de la pauta publicitaria	Número de pautas publicitarias / Número de medios publicitarios
<b>Objetivo :</b>	Promover el sentido de pertenencia de los productos de ANDICOLA						
Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Enfocar el consumo de ANDICOLA al apoyo al producto chimboracense	Finanzas, Marketing	Plaza y Promoción	Incrementar la preferencia de los consumidores	Gerencia, Dpto. Comercial.	Financieros	Informe de Ventas	Unidades vendidas / Unidades producidas

PLAN OPERATIVO 2012							
Objetivo :	Apoyo a la continuidad y desarrollo empresarial						
Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Evaluación de resultados obtenidos	Organización, Finanzas	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Verificar la aplicación de por lo menos el 80% de acciones propuestas hasta el 2012	Gerencia, Dpto. Contabilidad, Dpto. Comercial.	Humanos, Tecnológicos	Presentación de Informes de Resultados	$(Utilidad_t - Utilidad_{t-1}) / Utilidad_{t-1}$
Propuesta de nuevas estrategias y planes	Organización, Finanzas, Recursos Humanos, Producción, Marketing e Investigación y Desarrollo	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Diseñar un nuevo plan estratégico y elaborar un nuevo plan operativo	Gerencia, Dpto. Contabilidad, Dpto. Producción, Dpto. Comercial.	Humanos, Tecnológicos, Financieros	Presentación Plan Estratégico	Número de nuevas propuestas / Número Propuestas existentes
Ejecución de nuevas estrategias y planes	Organización, Finanzas, Recursos Humanos, Producción, Marketing e Investigación y Desarrollo	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Mantener el crecimiento de la embotelladora	Gerencia, Dpto. Contabilidad, Dpto. Producción, Dpto. Comercial.	Humanos, Tecnológicos, Financieros	Disposición de ejecución	-

<b>Estrategia:</b>	<b>FO 2</b> Diseñar y aplicar un plan de comercialización que permita difundir el producto dentro y fuera de la ciudad para ampliar el mercado.						
<b>PLAN OPERATIVO 2010 - 2011</b>							
<b>Objetivo :</b>	Aumento de la cuota de mercado al ampliar la cobertura geográfica						
Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Visitar y atraer a clientes potenciales en zonas periféricas de Riobamba y otros cantones de Chimborazo	Recursos Humanos, Marketing	Plaza, Promoción	Lograr que por lo menos el 50% de las visitas realizadas se vuelvan clientes	Dpto. Comercial.	Humanos, Financieros	Visita a los establecimientos de potenciales clientes en otros cantones	Número de visitas ejecutadas/ planificadas

<b>Estrategia:</b>	<b>FA 3</b> Implementar mecanismos de descuentos y promociones que permitan fortalecer la imagen y consumo de los actuales productos de la Embotelladora "Los Andes".						
<b>Objetivo :</b>	Fortalecimiento de los productos existentes						
<b>PLAN OPERATIVO 2009</b>							
Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Diseño y adopción de nuevo logotipo y slogan propios	Finanzas, Producción, Marketing	Producto, Plaza y Promoción	Creación de un logotipo representativo	Gerencia, Dpto. Comercial.	Financieros	Presentación de logotipo y slogan	-
Propuesta de una imagen representativa o de identidad riobambeña del producto	Marketing	Producto, Promoción	Cambio de etiqueta del producto	Gerencia, Dpto. Comercial.	Financieros, Productivos	Cambio de etiqueta del producto	-

Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Ejecución de una campaña de expectativa para el relanzamiento de la imagen de los productos de ANDICOLA	Finanzas, Marketing	Producto, Plaza y Promoción	Lograr que al menos el 70% de los riobambeños conozcan a ANDICOLA	Dpto. Comercial.	Financiero	Presentación Informe de Resultados Muestra Encuestada	Tiempo de duración de la campaña de expectativa

**PLAN OPERATIVO 2009 - 2012**

Actividad	Área	Influencia en 4P	Metas	Responsable	Recursos	Medio	Indicador
Realización de campañas de degustación y promoción del producto en lugares públicos	Finanzas, Producción, Marketing	Producto, Plaza y Promoción	Realizar por lo menos dos campañas de degustación en el año	Dpto. Comercial	Productivos, Financieros	Unidades de gaseosa destinadas a promoción	Unidades vendidas / Unidades destinadas a degustación
Producción enfocada en los dos productos más importantes de la cartera de la embotelladora	Recursos Humanos, Producción	Producto, Plaza	Incrementar en 20% la producción de cola negra tamaño familiar y pequeña	Dpto. Producción	Productivos	Informe de Producción	Unidades de cola producidas Unidades de bolos producidas
Cumplimiento de plazos de entrega de pedidos	Recursos Humanos, Producción	Producto, Plaza	Cumplir con el 90% de entregas oportunas	Dpto. Producción	Productivos, Humanos	Definición de Plazos de entrega	Entregas ejecutadas a tiempo / Entregas planificadas
Contratación de pautas publicitarias para televisión, prensa escrita y radio	Finanzas, Marketing	Plaza y Promoción	Contratar publicidad semanal en al menos uno de estos medios	Gerencia, Dpto. Contabilidad	Financieros, Productivos	Contrato firmado de la pauta publicitaria	Número de pautas publicitarias / Número de medios publicitarios

<b>PLAN OPERATIVO 2010 - 2012</b>							
<b>Objetivo :</b>	Atraer nuevos clientes (distribuidores) mejorando su margen de utilidad						
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Establecer y mantener descuentos y comisiones por volumen de ventas	Finanzas, Producción, Marketing	Producto, Precio, Plaza y Promoción	Contribuir con al menos un 50% del incremento en las ventas	Gerencia, Dpto. Comercial	Financieros, Productivos	Informe de Ventas	Valor de descuento / Precio

<b>Estrategia:</b>	<b>DO 1</b> Realizar un programa de ampliación hacia el mercado regional preferentemente en las escuelas, colegios y universidades.
<b>Objetivo :</b>	Fomentar la preferencia y el consumo de ANDICOLA en escuelas, colegios y universidades.

<b>PLAN OPERATIVO 2009 – 2012</b>							
<b>Actividad</b>	<b>Área</b>	<b>Influencia en 4P</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Medio</b>	<b>Indicador</b>
Realización de campañas promocionales en escuelas, colegios y universidades	Producción, Marketing	Plaza y Promoción	Lograr que ANDICOLA se distribuya en al menos 2 escuelas y colegios	Gerencia, Dpto. Comercial.	Financieros, Productivos	Unidades de gaseosas destinadas a promoción	Número de campañas realizadas

## 5.2 CONTROL FINANCIERO

El primer año de ejecución del Plan Operativo propuesto para la Embotelladora “Los Andes” contempla algunas actividades y cambios que implican una inversión monetaria, sobre todo en lo referente a la comercialización, publicidad y ventas.<sup>77</sup>

El crecimiento en las ventas de los productos terminados de la empresa permitirá obtener resultados financieros que sirvan de base para generar el crecimiento empresarial de los años siguientes. Las actividades propuestas para realizar el cambio estratégico deseado para la embotelladora en el primer año tendrían un costo aproximado 13.577 dólares como lo muestra el cuadro resumen presentado a continuación:

<sup>77</sup> Ver Anexo No. 10. Control Financiero del Plan Operativo en el Primer Año.



**Cuadro No. 10**

**Gasto de Operaciones del Cambio Estratégico del Primer Año**

Actividad	Gasto
Publicidad por tv, radio y prensa	\$ 2.020,00
Rediseño de imagen y slogan	\$ 404,62
Visita periódica a clientes	\$ 1.248,00
2 jornadas de integración personal de empresa	\$ 800,00
Salario y comisiones de un vendedor	\$ 9.104,38
Total	\$ 13.577,00

Este valor abarca rubros tales como la realización de campañas publicitarias por televisión, radio y prensa durante seis meses, priorizando la intensidad publicitaria con menor período de aplicación pero en mayor frecuencia, con el propósito de posicionar la marca en el mercado riobambeño.

Además, se considera el rediseño de la imagen o etiqueta de los productos de la empresa, la creación de un slogan que la identifique con su mercado meta y permita proyectar una imagen más atractiva del producto.

La visita periódica a clientes considera el valor anual que se reconocería por movilización al vendedor que se contrate, reconociendo consumo de gasolina del vehículo y su mantenimiento.

Para mejorar el ambiente de trabajo y las relaciones existentes entre el personal que trabaja en la embotelladora, se propuso realizar dos jornadas de integración anuales.

El gasto más importante es el referente a la contratación de un vendedor y comisionista, del que dependerá el crecimiento en las ventas. Por tal motivo, es necesario brindarle condiciones económicas que lo atraigan y motiven a alcanzar las metas de la empresa.

Este gasto se hace posible principalmente gracias a la reinversión de utilidades de la empresa y da como resultado aproximado un incremento del 50% en la utilidad neta del año de aplicación con respecto al año anterior.

### 5.3 MONITOREO ESTRATÉGICO

La creación de una cultura estratégica requiere de un seguimiento y monitoreo cada cuatro meses de la ejecución y ajuste oportuno del plan estratégico, con la finalidad de adaptarse de forma oportuna y anticipada a los cambios del entorno.<sup>78</sup>

El monitoreo estratégico debe realizarse al nivel corporativo, funcional y operativo dentro de la empresa. De esta forma, el Monitoreo Corporativo estará a cargo del Gerente General de la Embotelladora “Los Andes” y sus colaboradores inmediatos. El Monitoreo Funcional estará a cargo de los jefes departamentales y el Monitoreo Operativo se encontrará a cargo del técnico o supervisor de producción.

“El monitoreo y reporte de avance permite apreciar el movimiento hacia los resultados esperados y el progreso logrado en el cumplimiento de las metas propuestas.”<sup>79</sup>

Para realizar un seguimiento de los resultados que se alcanzan en función del Plan Operativo o de Acción de la Embotelladora “Los Andes”, se propone la elaboración de un reporte de resultados que contemple los siguientes aspectos:

- Las metas propuestas por la empresa.
- Los objetivos correspondientes a las metas propuestas.
- Las acciones o tareas definidas en el plan de acción.
- El indicador de éxito o medida de desempeño relacionada a las metas.
- Los responsables e involucrados.
- Comentario sobre las acciones ejecutadas.
- Índice de gestión parcial o Información del estado actual.

( IGP = Resultado Alcanzado / Resultados Esperados )

---

<sup>78</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Pág. 269

<sup>79</sup> BANDA GAMBOA, Hugo A. Modelo para Evaluación – Planeación Organizacional.

Para esto, se propone a continuación un formato de reporte de avance en la consecución de Metas de la Embotelladora “Los Andes”:

**Tabla No. 22**

**Reporte de Avance Propuesto**

EMBOTELLADORA “LOS ANDES”					
Reporte de Avance					
<b>Meta:</b>					
<b>Objetivos:</b>					
Acción	Medida de Desempeño	Responsable	Involucrados	Comentario	Índice de Gestión Parcial

**Fuente:** BANDA GAMBOA, Hugo A. Modelo para Evaluación – Planeación Organizacional.

**Elaboración:** La autora

El reporte de avance en la consecución de metas deberá ser presentado por el responsable de la actividad detallada en el plan operativo con el propósito de evaluar los resultados obtenidos y establecer las causas de los mismos.

El proceso de planeación estratégica para la Embotelladora “Los Andes” pretende desarrollar una manera de pensar estratégica y por tanto, una cultura estratégica que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en que desarrolla sus actividades.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

- Durante el transcurso de ésta investigación se realizó un extenso trabajo de obtención de información que permitió realizar un análisis objetivo de la Embotelladora “Los Andes”, sus productos y su mercado; así como del entorno en el que se desarrolla para realizar una propuesta que pueda desplegar sus potencialidades.
- El Diagnóstico Situacional de la Embotelladora “Los Andes” permitió determinar los principales factores externos e internos que tienen impacto sobre los resultados de la empresa.
- La estructura de la Embotelladora “Los Andes” es pequeña y simple. Para potenciar sus actividades actuales y guiar su accionar futuro se propuso un organigrama y un perfil de competencias que describen la posición actual, las funciones y valores que deben caracterizar a todo el personal que trabaja para la empresa.
- Los empleados de la Embotelladora “Los Andes” se caracterizan por ser personas jóvenes, cuentan al menos con un nivel de instrucción medio, la mayoría trabaja para la empresa más de dos años, valora su estabilidad y es experta en la tarea que realiza, por esto su compromiso con el cambio constituye una de las fortalezas de la embotelladora.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Ver Anexo No. 5. Censo de Empleados

- La Embotelladora “Los Andes” tiene una mínima participación en el mercado de bebidas gaseosas; mercado que tiene como principal preferencia de los consumidores a los productos de Coca-Cola, seguidos en menor proporción por las gaseosas de Pepsi, evidenciando además el gusto por el sabor a cola negra en bebidas gaseosas.<sup>81</sup>
- Los productos de la Embotelladora “Los Andes” resultan agradables al gusto de los consumidores y son considerados de igual calidad a productos similares y de marcas reconocidas, existe conformidad con su precio, pero la imagen de su envase les resulta solamente algo agradable.<sup>82</sup>
- Existe la voluntad de los consumidores de brindar una preferencia adicional, sobre otras marcas, al producto riobambeño y chimboracense al momento de la compra en el caso de conocer su origen.<sup>83</sup>
- La tendencia de los consumidores obtenida mediante un sondeo muestra que una familia promedio que consume bebidas gaseosas tiene entre tres y cinco miembros, además la frecuencia de consumo tiende a ser de más de una vez por semana con preferencia por el sabor a cola negra y marca de Coca-Cola.<sup>84</sup>
- La tecnología madura que la Embotelladora “Los Andes” utiliza en la producción es flexible y satisface totalmente los requerimientos actuales, pero a medida que se vaya cumpliendo con los objetivos anuales de la empresa, resultará insuficiente para producir las cantidades de gaseosas propuestas por lo que cerca del final del período contemplado por este trabajo, será necesaria la adquisición de nuevas maquinarias.

---

<sup>81</sup> Ver Anexo No. 6. Diseño de Investigación de Mercado

<sup>82</sup> Ver Anexo No. 6. Diseño de Investigación de Mercado

<sup>83</sup> Ver Anexo No. 6. Diseño de Investigación de Mercado

<sup>84</sup> Ver Anexo No. 7. Estudio Cualitativo por Degustación de Cola Negra.

- El uso de herramientas como tablas de priorización ha permitido reducir el empirismo y la subjetividad con la que generalmente se trata la ponderación del impacto de factores externos y capacidades internas al momento de realizar el análisis situacional. La priorización aporta una mayor aproximación de cada factor a su real importancia para la empresa.
- La Embotelladora “Los Andes” necesita crear un Departamento de Comercialización y Ventas que enfoque su trabajo en la ampliación del mercado de sus productos, atrayendo a nuevos clientes y ganando la lealtad de sus clientes actuales.
- Actualmente, la Embotelladora “Los Andes” no presenta ventajas competitivas evidentes, pero se encuentra en capacidad de construir y desarrollar algunas ventajas basadas en la comercialización, su ubicación y sentido de pertenencia, sus directivos y la comunicación entre departamentos.
- Las estrategias y los planes operativos empresariales propuestos para la Embotelladora “Los Andes” permiten orientar las actividades y recursos de la empresa al mejoramiento de sus resultados anuales de rendimiento mediante la producción competitiva de gaseosas y otros refrescos que satisfagan las necesidades de los consumidores con mayor valor agregado y precio popular.
- La inexistencia previa de la aplicación de un plan estratégico en la Embotelladora “Los Andes” la ha posicionado en un área del sector productivo de bebidas en el que solo puede mantener rendimientos bajos y estables, situación que se pretende cambiar con la aplicación del Plan Estratégico 2007 – 2012, propuesto en este trabajo, para estabilizar sus rendimientos en niveles altos.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Frente al reto que representa para la Embotelladora “Los Andes” cambiar su situación desde una obtención estable de rendimientos bajos hasta la obtención de rendimientos altos y estables, se recomienda a la Gerencia General de la Empresa aplicar la investigación y propuestas realizadas por la autora para mejorar el desempeño de la empresa.
- Realizar un análisis situacional anual de la empresa para verificar la variación positiva de sus resultados en base al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en por lo menos un 90%.
- Revisar la mezcla utilizada para la preparación de bebidas gaseosas de cola negra para reducir la preferencia que tienen por diferenciación en sabor las bebidas de Coca-Cola y Pepsi.
- Comprometer el trabajo responsable de todos los miembros de la Embotelladora “Los Andes” en las tareas asignadas.
- El empresario debe poner énfasis en mejorar el manejo de la embotelladora a través de una acertada planeación financiera, procurando adquirir un mayor conocimiento de los mercados en los que actúa y aquellos de potencial incursión, para ampliar su producción.
- Para mejorar la competitividad y productividad de la empresa es necesario brindar capacitación y motivación a su recurso humano, lo que ampliará su horizonte de trabajo y permitirá a la empresa mejorar su remuneración.
- Se debe propender al abandono de los sistemas tradicionales de producción e implantar dentro de la embotelladora una cultura de innovación tecnológica y automatización para producir mayor cantidad de bienes con calidad y eficiencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- BANDA GAMBOA, Hugo A. Modelo para Evaluación – Planeación Organizacional. Investigación y Nuevas Corrientes Epistemológicas. Febrero 2008
- BARRERA, Marco. CAPEIPI. Ponencia “Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional”. Septiembre 2001.
- BERNAL, César Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía.
- CHIAVENATO, Adalberto. Administración: Proceso Administrativo. Tercera Edición. Año 2001
- DIRUBE MAÑUECO, José Luis. Un modelo por Gestión por Competencias. España. Año 2004
- HALL, Richard. Organizaciones Estructura y Proceso.
- JANY, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados. Segunda Edición. Año 2000
- MARKIDES, Constantinos C. En la estrategia está el éxito. Colombia. Año 1999.
- MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Edición Breve. Año 1997.
- MORENO CORNEJO, Alberto. Métodos de Investigación y Exposición.
- PORTER E., Michael. Estrategia Competitiva. Trigésima Tercera Impresión. México. Año 2004
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Año 1994.
- Fundación de Investigación y Promoción Social “José Peralta”. Ecuador: Su Realidad. Años 2007-2008, 2008-2009.
- Banco Central del Ecuador (BCE)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
- Encuesta de Condiciones de Vida 2006. (INEC)
- Censo Nacional de Instituciones Educativas 2007-2008. Ministerio de Educación.
- Revista Gestión. Publicaciones: Junio 2008, Julio 2008
- Noticiero Nacional. Gamavisión. 29 de octubre de 2008.
- Diario Expreso de Guayaquil. 5 de junio de 2008. Sección Economía.
- Diario El Telégrafo. 3 de octubre de 2008.
- Diario Hoy. 12 de noviembre de 2006
- [www.coca-cola.com.ec](http://www.coca-cola.com.ec)