

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERIA EN ADMINISTRACION
DE PROCESOS**

**ELABORACION DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA. CASO DE
ESTUDIO DISPRODENT**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCION
DEL TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACION DE PROCESOS**

JUAN CARLOS GÁRATE AGUIRRE

jcgarate73@yahoo.es

DIRECTOR: DR. KLEVER EFRAÍN NARANJO BORJA

efranaranjo@yahoo.com

Quito, Agosto 2014

DECLARACIÓN

Yo Juan Carlos Gárate Aguirre, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada 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.

Juan Carlos Gárate Aguirre
CC 010262888-0

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Juan Carlos Gárate Aguirre, bajo mi supervisión.

Dr. Klever Efraín Naranjo Borja
DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico de manera especial a mi hija Heidi, a mis Padres, a mi
Esposa a mis Hermanos, Maestros y Amigos
A todos ellos MIL Gracias.

Juan Carlos Gárate Aguirre

AGRADECIMIENTO

Deseo dejar constancia en este documento mi profundo agradecimiento a Dios quien con su inmensa gracia y sabiduría me impulsó a conseguir este logro.

Mi sincero agradecimiento especial también a la Escuela Politécnica Nacional, a sus directivos, docentes y de manera especial al Dr. Efraín Naranjp Borja profesor y director de este proyecto, por su gran ayuda y soporte para la culminación de este proyecto de titulación.

Juan Carlos Gárate Aguirre

RESUMEN

El presente proyecto es un estudio que se lo ha realizado para determinar las mejores estrategias que le permitan a la empresa **DISPRODENT** (Distribuidora de Productos institucionales y promocionales) obtener una ventaja competitiva en el sector en el que compite.

Disprodent es una empresa dedicada a la comercialización de productos institucionales y promocionales en las provincias de Azuay y Cañar que en la actualidad cuenta con diversas líneas de productos para ofrecer a sus clientes. Sin embargo, la competencia que la empresa soporta en su negocio, es bastante importante por lo que desarrollar estrategias competitivas trascendentales es muy importante para sobrevivir y posicionarse como líder en el sector en el que Disprodent compite.

Este documento incluye una visión general del estado actual de Disprodent en el que se explica cuál es su mercado actual, los mercados a los que atiende, los productos que comercializa y su estructura organizacional actual.

Se presenta el marco teórico sobre el que se basa este proyecto para su posterior aplicación en el desarrollo de estrategias para obtener una ventaja competitiva para Disprodent. En este marco teórico se explica como los diferentes análisis realizados por diferentes autores e investigadores del tema son realizados y como a partir de dichos análisis se puede obtener las mejores estrategias para competir.

En este proyecto se realiza el análisis del sector en el que Disprodent compite por medio de las cinco fuerzas competitivas que intervienen en un sector de negocios planteado por el autor Michael Porter. En este análisis se podrá conocer la posición actual de Disprodent en el sector de empresas distribuidoras de productos institucionales y promocionales con respecto a sus competidores actuales, posible ingreso de nuevos competidores, barreras de salida el negocio, presencia de productos sustitutos, compradores y proveedores.

Posteriormente, se realiza un análisis del ambiente organizacional de Disprodent, mediante el que se conocerá la situación actual de la empresa con respecto a su entorno y a su situación interna.

Con la información obtenida se podrá escoger una estrategia para competir en el mercado del que Disprodent forma parte con conocimientos precisos sobre: la situación interna real de la empresa, con respecto a su entorno y a su posición competitiva en el sector del que forma parte.

Luego se desarrolla la cadena de valor de Disprodent, basada en su posición en el sector al que pertenece, su ambiente organizacional, la estrategia escogida para competir y su rentabilidad y riesgo dentro del sector del que forma parte.

Se incluye una nueva propuesta de estructura organizacional que le permita a la empresa ser más productiva y menos burocrática basándose para esto, en su nueva cadena de valor, en su estrategia escogida para competir, en su ambiente organizacional actual y en la posición que Disprodent ocupa dentro del sector de distribuidores de productos institucionales y promocionales.

Finalmente, se realizan conclusiones respecto de este trabajo y se hacen algunas recomendaciones que le permitirían a la empresa obtener mejores resultados en la implementación e implantación de las estrategias de mercado y de desarrollo interno que aquí se presentan.

ABSTRACT

The present project is a study that has been made to determine the best strategies than allowS the company **DISPRODENT** (Distributing of institutional and promotional Products) to obtain a competitive advantage in the sector in which it competes.

Disprodent is a company dedicated to the commerce of institutional and promotional products in the provinces of Azuay and Cañar , that at the present time count on diverse lines of products to offer to its clients. Nevertheless, the competition that the company supports in its business, is quite important reason of why to develop transcendental competitive strategies to survive and to position itself like leader in the sector in which Disprodent competes.

This document includes a general vision of the present state of Disprodent in which is explained its present market, the markets which takes care of, the products that commercialize and its present organizacional structure.

The theoretic frame for this project and for its later application is based on the development of strategies to obtain a competitive advantage for Disprodent. In this frame also it is explained as the different analysis made by different authors and investigators from the subject are made and as from these analysis it is possible to obtain the best strategies to compete.

In this project the analysis of the sector which Disprodent competes is made by means of the five competitive forces that take part in a sector of businesses raised by the author Michael Porter. With this analysis is possible to know the present position of Disprodent in the sector of institutional and distributing promotional product companies with respect to its present competitors, possible entrance of new competitors, barriers of exit the business, product presence substitutes, buyers and suppliers.

Later, an analysis of the organizational atmosphere of Disprodent is made, by means of knowing the present situation of the company with respect to its surroundings and to its internal situation. .

With the obtained information, a strategy will be chosen, to compete in the market of which Disprodent comprises with precise knowledge on: real situation of the company, with respect to its surroundings and to its competitive and risk position in the sector of which it comprises.

Soon is developed the chain of value of Disprodent, cradle in its position in the sector to which it belongs, its organizational atmosphere, the selected strategy to compete and its yield and risk within the sector of which it comprises.

A new proposal of organizational structure is made, that allows to the company to be more productive and less bureaucratic based in its new chain of value, in its chosen strategy to compete and its present organizational atmosphere and position that Disprodent occupies within the sector of institutional and promotional product distributors.

Finally, conclusions are made respect to this work and some recommendations become that Hill permit to the company to obtain better results by implementing and implanting the market strategies and internal development that appears.

PRESENTACION

En este trabajo de titulación, "Elaboración de una estrategia competitiva, caso de estudio DISPRODENT", se ha desarrollado un análisis de las diferentes estrategias que una empresa puede adoptar partiendo de un estudio previo de las fuerzas competitivas que influyen en un determinado sector comercial o de producción al momento de competir en el mercado.

Mediante este proyecto se intenta llevar a la práctica todos los análisis de las fuerzas competitivas y estrategias genéricas con las que las empresas compiten en sus segmentos de mercado escogidos de manera que con las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir de este estudio, la empresa Disprodent pueda ser más competitiva en el sector en el que compete.

INDICE DEL CONTENIDO

| | | |
|-------------------|---|-----------|
| CAPÍTULO 1 | ANTECEDENTES DISPRODENT | 1 |
| 1.1 | Introducción | 1 |
| 1.2 | Antecedentes | 2 |
| 1.3 | Planteamiento del problema | 4 |
| 1.4 | Objetivos | 5 |
| 1.5 | Metodología | 5 |
| | | |
| CAPÍTULO 2 | MARCO TEÓRICO | 7 |
| 2.1 | Pensamiento estratégico | 7 |
| 2.2 | Formulación de estrategias | 8 |
| 2.3 | Análisis de las fuerzas competitivas de la industria y posibles estrategias para obtener una ventaja competitiva. | 9 |
| 2.4 | Análisis organizacional de la empresa | 24 |
| 2.5 | Ventaja competitiva | 28 |
| 2.6 | Estrategias para obtener ventaja competitiva | 29 |
| 2.7 | La cadena de valor como fuente de ventaja competitiva | 37 |
| 2.8 | Estructuras administrativas de las empresas | 42 |
| | | |
| CAPÍTULO 3 | CASO DE ESTUDIO DISPRODENT | 47 |
| 3.1 | Introducción | 47 |
| 3.2 | Análisis de las fuerzas competitivas del sector en el que Disprodent compite. | 48 |
| 3.3 | Análisis riesgo rentabilidad | 71 |
| 3.4 | Análisis organizacional de Disprodent | 72 |
| 3.5 | Elección de estrategias para Disprodent | 82 |
| 3.6 | La cadena de valor de Disprodent | 87 |

| | | |
|--|---|-----|
| 3.7 | Estructura organizacional de Disprodent | 99 |
| CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 106 |
| 4.1 | Conclusiones | 106 |
| 4.2 | Recomendaciones | 109 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 111 |

INDICE DE FIGURAS

| | | Página |
|--------------------|---|---------------|
| CAPÍTULO 1 | ANTECEDENTES DISPRODENT | |
| FIGURA N° 1 | Organigrama de Disprodent | 3 |
| CAPÍTULO 2 | MARCO TEÓRICO | |
| FIGURA N° 2 | Fuerzas que impulsan la competencia en el sector o industria en el que compiten | 10 |
| FIGURA N° 3 | Matriz de barreras contra la entrada y la Salida | 22 |
| FIGURA N° 4 | cadena de valor genérica | 37 |
| FIGURA N° 5 | Diseño de estructura simple | 43 |
| FIGURA N° 6 | Estructura organizacional por producto | 44 |
| FIGURA N° 7 | Estructura organizacional centrada en el cliente | 45 |
| FIGURA N° 8 | Estructura organizacional virtual | 46 |
| CAPÍTULO 3. | CASO DE ESTUDIO DISPRODENT | |
| FIGURA N° 9 | fuerzas que determinan la rivalidad en | 70 |

| | | |
|--------------|--|-----|
| | el sector en el que Disprodent compite | |
| FIGURA N° 10 | Análisis riesgo rentabilidad de Disprodent | 72 |
| FIGURA N° 11 | Nuevo organigrama de Disprodent | 100 |

INDICE DE CUADROS

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

| | | |
|-------------|---|----|
| CUADRO N° 1 | Matriz de ponderación de las fuerzas Competitivas de un sector de negocios | 24 |
| CUADRO N° 2 | Estrategias genéricas | 29 |
| CUADRO N° 3 | Habilidades y recursos necesarios para la implantación de las estrategias genéricas | 36 |

Página

CAPÍTULO 3. CASO DE ESTUDIO DISPRODENT

| | | |
|--------------|--|----|
| CUADRO N° 4 | Matriz de las barreras de entrada | 52 |
| CUADRO N° 5 | Matriz de la rivalidad entre competidores Existentes | 59 |
| CUADRO N° 6 | Matriz de los bienes sustitutos | 61 |
| CUADRO N° 7 | Matriz del poder de negociación de los compradores | 65 |
| CUADRO N° 8 | Matriz del poder de negociación de los Proveedores | 68 |
| CUADRO N° 9 | Resultados del análisis de las cinco fuerzas de Porter | 70 |
| CUADRO N° 10 | Matriz de priorización de las oportunidades de Disprodent | 74 |
| CUADRO N° 11 | Matriz de priorización de las amenazas | 75 |

| | | |
|--------------|--|----|
| | de Disprodent | |
| CUADRO N° 12 | Matriz de evaluación de los factores externos EFE | 76 |
| CUADRO N° 13 | Matriz de priorización de las fortalezas de Disprodent | 78 |
| CUADRO N° 14 | Matriz de priorización de las debilidades de Disprodent | 79 |
| CUADRO N° 15 | Matriz de evaluación de los factores Internos EFI | 80 |

INDICE DE ANEXOS

| | | |
|------------|--|-----|
| ANEXO N° 1 | La cadena de valor de Disprodent, Adecuada a su estructura organizacional | 112 |
|------------|--|-----|

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DISPRODENT

1.1 INTRODUCCION

En la actualidad, las empresas se enfrentan a constantes cambios que dificultan su posición en el sector en el que compiten, por falta de una estrategia definida que se adapte a sus objetivos y recursos. “Elaboración de una estrategia competitiva. Caso de estudio Disprodent” pretende mediante el análisis y utilización de diversas herramientas y fundamentos teóricos administrativos, emitidos por diversos autores, iniciar un proceso estratégico en Disprodent para aumentar su productividad y colocarla en una mejor posición competitiva en el sector.

Este proyecto tiene como punto de partida ciertas definiciones de lo que significa estrategia y su importancia dentro de los procesos estratégicos para lograr una mayor competitividad.

Se realiza el sustento teórico mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, en las que se revisan todas las variables que influyen dentro del sector en el que una empresa compite, y en el caso particular de Disprodent, la manera que estas fuerzas pueden ser determinantes al momento de intentar alcanzar una ventaja competitiva y una mayor rentabilidad de la empresa a largo plazo. Mediante este análisis, Disprodent puede evaluar su posición en el sector en el que compite evaluando su posición frente a posibles y actuales competidores; proveedores, clientes y productos sustitutos.

Para evaluar una ventaja competitiva en el sector en el que Disprodent compite, es necesario conocer la situación en la que la empresa se encuentra por lo que el proyecto incluye un análisis organizacional de la empresa con lo que se puede conocer los puntos claves para alcanzar y mantener una posición competitiva en el mercado, mostrando una idea clara de cuáles son las fortalezas y debilidades al

interior de la empresa y que oportunidades le presenta el entorno para crecer sin dejar de lado las amenazas existentes para intentar revertirlas mediante con un cuidadoso conocimiento de aquellas.

Una vez realizado el análisis del sector y del análisis organizacional, se podrá escoger una de las estrategias para alcanzar la ventaja competitiva, basados en el sustento teórico del concepto de cada una de éstas estrategias para competir en un mercado. La estrategia escogida debe brindarle a Disprodent, la oportunidad de capitalizar todas sus capacidades y recursos en su beneficio, aprovechando la realidad que el sector le presenta para competir.

Una vez definida la diferenciación como estrategia para competir, se analiza en detalle la cadena de valor de Disprodent y su implementación, adecuada a la estrategia escogida, mediante la división de cada una de las actividades dentro de la empresa y determinar así el aporte que cada una de ellas brinda al alcance de una ventaja competitiva.

Se realiza un análisis de diferentes estructuras organizacionales existentes, para luego escoger la estructura que más se adecuó a la cadena de valor de Disprodent, a su estrategia para competir y a los objetivos de la empresa en el mercado..

Este proyecto entonces está en condición de mostrar cuál es el mejor camino a seguir en la búsqueda de la excelencia y de una mejor posición competitiva en el sector comercial del que forma parte Disprodent, con estrategias que sean posibles de implantar para conseguir los objetivos planteados por la empresa.

1.2 ANTECEDENTES

Disprodent, Distribuidora de Productos Institucionales, es una empresa localizada en la ciudad de Cuenca, creada hace 11 años, se dedica a la distribución autorizada en las provincias de Azuay y Cañar de productos de las empresas Kimberly Clark Professional, Bic Graphic y Amenigraf, como son: papel higiénico,

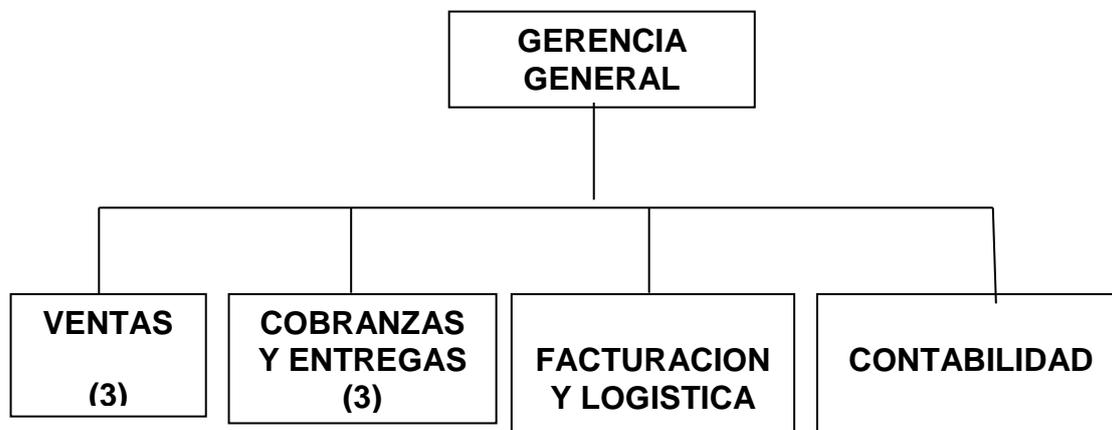
papel toalla, servilleta, sistemas dispensados de papel¹, limpiadores, químicos desinfectantes, jabón de manos, bolígrafos personalizados² y otros productos relacionados.

Disprodent está conformado por capitales de una misma familia, quienes hace once años tuvieron la oportunidad de montar un negocio de distribución de productos institucionales y promocionales, siendo desde aquella época una empresa dirigida por uno de sus miembros con relativo éxito en su gestión.

En la actualidad Disprodent está conformado por nueve personas distribuidas en las diversas áreas que la empresa posee y que se muestran en el siguiente organigrama:

FIGURA N° 1

ORGANIGRAMA DE DISPRODENT



Fuente: Disprodent

Elaborado por: Juan Carlos Gárate A.

Disprodent comercializa sus productos en los siguientes sectores: hoteles,

¹ Sistemas dispensados de papel: Son sistemas compuestos por dispensadores y presentaciones especiales de productos, diseñados para permitir la fácil manipulación del papel higiénico, toalla precortada, en rollo y jabón líquido a los usuarios, brindando ahorro e imagen en las instituciones.

² Bolígrafos personalizados: Bolígrafos que son impresos en su cuerpo, con el logotipo de la institución, son utilizados con fines publicitarios.

restaurantes, bares, moteles, en clínicas, hospitales, centros de educación, salas de belleza, industrias en general y en muy pocos casos a personas naturales.

Los productos de la marca Kimberly Clark Professional (KCP), ocupan el mayor porcentaje de facturación en Disprodent con aproximadamente el 60% de las ventas mensuales, vienen a continuación los de Amenigraf y Bic Graphic.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la alta competencia que existe en el sector, Disprodent ha visto amenazada su posición en el mercado, habiendo sido en algunos casos ya desplazada por otros competidores, en instituciones que hasta hace poco se creía eran los únicos proveedores. De la misma manera, Disprodent ha conseguido nuevos clientes que han permitido que la facturación mensual de la compañía no disminuya sino que se mantenga estable. La competencia es muy fuerte y actualmente existen muchos competidores en el mercado que ofrecen los mismos productos que Disprodent, que si bien son de marca diferente hacen exactamente lo mismo.

Por lo antes mencionado, es absolutamente necesario tomar medidas para poder tomar acciones contra la arremetida de la competencia, acciones que estén encaminadas al mejoramiento interno de la organización, tomando en cuenta todos los factores que sobre Disprodent influyen y que le permitan obtener una ventaja competitiva frente a sus adversarios para que de esta manera los clientes actuales y futuros prefieran los productos y servicios de la empresa. De no hacerlos existe la posibilidad de quedar fuera del mercado con las consecuencias que eso traería como son la pérdida de dinero, desempleo directo de nueve personas y el cierre de la empresa.

Lo que se busca a través de este proyecto, es aplicar diferentes conceptos y herramientas administrativas que permitan realizar un análisis profundo y objetivo respecto de la situación actual de Disprodent en el mercado en el que compete; cuáles son sus fortalezas y debilidades y cuáles son las posibilidades que el

entorno le presenta para crecer. Dichas herramientas como son el análisis de las 5 fuerzas competitivas del sector del que Disprodent forma parte; el estudio de la situación organizacional actual de la empresa; la elección de la estrategia más adecuada para competir; el desarrollo de su cadena de valor y una estructura organizacional que se adecue a la estrategia escogida para concederle un valor adicional a los productos y servicios que la empresa actualmente entrega.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar estrategias de mercado efectivas basadas en el conocimiento de la organización y de su entorno, que le permitan a la empresa obtener una ventaja competitiva sostenible dentro del sector en el que ésta se desenvuelve.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- i)** Realizar un análisis completo del sector en el que Disprodent compite.
- ii)** Analizar todos los factores externos e internos que inciden sobre el desempeño de Disprodent.
- iii)** Desarrollar las estrategias que le permitan a Disprodent alcanzar una ventaja competitiva.
- iv)** Determinar la cadena de valor que permita incrementar el desempeño global de la empresa.
- v)** Realizar un análisis de la estructura organizacional de la empresa.

1.5 METODOLOGIA

La metodología para alcanzar el objetivo principal de este proyecto que es el de alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para Disprodent dentro del sector en el que la empresa compite, será basada en un sustento teórico de todos los conceptos administrativos y estratégicos necesarios para cumplir con el objetivo.

- Realizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas que actúan sobre el sector de negocios en el que Disprodent compete, valorizando el impacto de cada una de las fuerzas sobre el sector de negocios en general, y así sacar las mejores estrategias posibles para competir.
- Efectuar un análisis organizacional de Disprodent en el que incluiremos un análisis del entorno y de la situación interna actual de Disprodent, que nos permitirá conocer cuál es su realidad actual y cuáles son sus recursos disponibles para competir en mejor forma. De igual manera se podrá conocer cuáles son las mejores oportunidades que el mercado le ofrece a la empresa.
- Realizar el análisis de riesgo y rentabilidad mediante una matriz diseñada para el efecto en el que podremos determinar el riesgo existente en este sector comparado con la rentabilidad que dicho sector le puede ofrecer a la empresa.
- Plantear la estrategia a seguir para alcanzar una ventaja competitiva sostenible basado en el conocimiento del sector de negocios en el que Disprodent compete, de su realidad actual, de su disponibilidad de recursos y de la rentabilidad que el sector le ofrece a la empresa. Aquí también se determinará las tácticas a seguir para que la estrategia escogida sea exitosa en el cumplimiento de los objetivos.
- Definir la cadena de valor de Disprodent adecuada a su realidad y a la estrategia escogida de tal manera que exista una concordancia entre la manera de funcionar de la empresa y su estrategia.
- Determinar la estructura organizacional que Disprodent adoptará para poder aplicar su estrategia basada en su realidad, en la cadena de valor de la empresa.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1 PENSAMIENTO ESTRATEGICO

El pensamiento estratégico tiene como objetivo buscar la capacidad de anticiparse a los posibles acontecimientos que le pudiesen afectar a la empresa, desarrollar un plan para afrontarlos y conseguir los objetivos.

El pensamiento estratégico ha estado siempre muy ligado al ámbito militar. Las empresas han estado muy vinculadas a este pensamiento, pues aquí también se trata de conseguir los objetivos planteados, siendo por medio de la estrategia como se intenta determinar el mejor camino para lograrlos.

Muchos autores han definido el concepto de estrategia, sin embargo, no existe una definición universal de este término por lo cual, éste ha sido utilizado con muchos significados que incluyen metas y objetivos a lograrse en un determinado periodo de tiempo.

Desde la época de los griegos se ha definido la palabra estrategia como proviniendo su nombre del vocablo griego “strategos”, y que se refería a un nombramiento dado a un general en jefe del ejército, para posteriormente pasar a significar “el arte del general” y que se refería a las habilidades psicológicas y el carácter con que dichos generales asumían el papel asignado. Algunos años más adelante, el término estrategia cambió de significado hacia las habilidades administrativas, de liderazgo, oratoria y poder que las personas poseían, y en tiempos de Alejandro Magno, la palabra estrategia hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno local. **(Mintzberg y Quinn, 4).**

2.1.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

“**Estrategia**, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, estableciendo de una manera coherente las acciones a seguir

y que ayude a poner orden asignando los recursos disponibles con el objetivo de lograr una situación viable y superior a la actual” **(Mintzberg & Quinn, 5)**

Según el autor Kenneth Andrews, “la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas. Asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades, siendo efectiva en periodos largos de tiempo y que afectará a la compañía de maneras muy diversas ya que compromete significativas porciones de sus recursos a la espera de los resultados previstos”. **(Mintzberg y Quinn, 51)**.

Entonces estrategia se entiende como un modelo que incluyen los objetivos que la empresa desea conseguir analizando primero cuál en su posición actual dentro del sector en el que compite; su situación interna y la de su entorno para luego escoger la estrategia basándose en dichos análisis internos y externos.

2.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Existen varias maneras para formular estrategias, propuestas por diferentes autores quienes plantean diversas metodologías para hacerlo, mediante herramientas y análisis que permiten a los ejecutivos de las empresas sacar las mejores estrategias y conclusiones para conseguir una mejor posición en el sector en el que compiten, basadas todas en un análisis previo de la situación actual de la empresa y de su disponibilidad de recursos para conseguir los objetivos que al formular las estrategias se plantean.

El autor Michael Porter, en su libro Ventaja Competitiva, plantea una metodología para formular estrategias que parte del análisis del sector en el que una empresa participa, tomando en cuenta todos los elementos importantes que influyen en ella

como son sus competidores actuales, sus posibles competidores, sus clientes, sus proveedores y los productos sustitutos que se ofrecen en el mercado, mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas.

Una vez realizado este análisis es necesario realizar un detallado estudio del ambiente organizacional externo e interno de la empresa para poder conocer con mayor claridad cuáles son las mejores oportunidades que el mercado le puede ofrecer a la organización, así como saber que se está haciendo bien, en que es necesario mejorar y cuáles son sus recursos disponibles.

A continuación, se podrá definir cuál será la estrategia más adecuada que la empresa podrá escoger para competir, y partiendo de ésta, definir su cadena de valor, en la que se incluyan todas las actividades primarias y secundarias que ésta requiere, de tal manera que todas las áreas de la empresa estén en concordancia con la estrategia escogida. De igual manera sucederá con la estructura organizacional de la compañía que permitirá que todas las áreas de la organización funcionen más fluidamente,

La formulación de la estrategia en una empresa dependerá mucho de las decisiones de los accionistas de la empresa y de los ejecutivos y de cómo ellos quieren conseguir sus objetivos muy aparte de los recursos económicos con los que dispondrán. Los valores y las aspiraciones personales de quienes deciden, ejercen mucha influencia sobre la determinación de las estrategias.

2.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA Y POSIBLES ESTRATEGIAS PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA

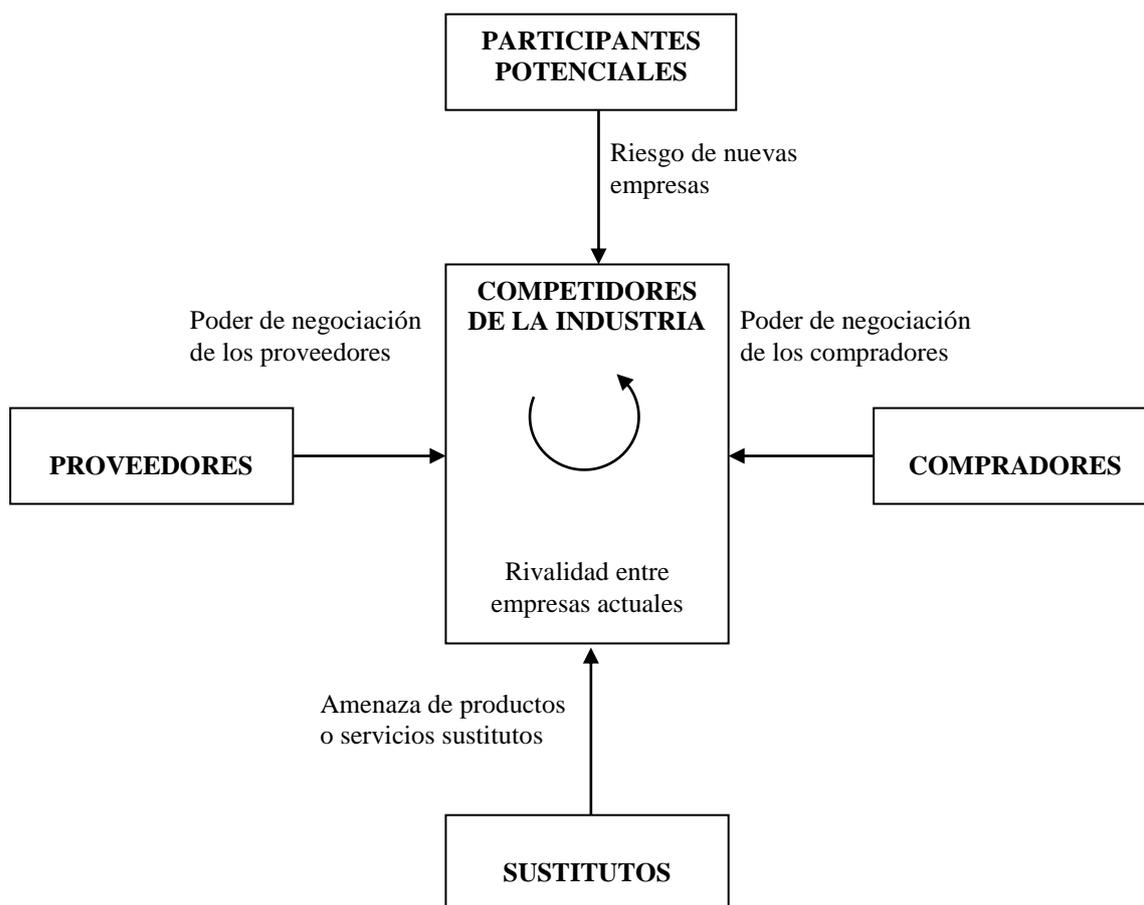
La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente en el que ella compite. La estructura de la industria contribuye a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas del sector

son importantes porque afectan a todas las compañías del sector en el que compiten, siendo las distintas capacidades de ellas las que decidirán el éxito o fracaso.

La intensidad en un sector o industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se muestran en la figura Nº 2. Su fuerza combinada determina la capacidad de beneficio de un sector.

FIGURA Nº 2

FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN EL SECTOR O INDUSTRIA EN EL QUE COMPITEN



Fuente: (Porter, Estrategia Competitiva, 20)

“Las cinco fuerzas competitivas, reflejan que la competencia en un sector empresarial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los

clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de la empresa y su importancia dependerá de las circunstancias del momento”. **(Porter, Estrategia competitiva, 19).**

La meta de la estrategia competitiva de una empresa consiste en encontrar una posición en el sector en el que compite donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles el mejor provecho.

A continuación se plantea una síntesis de los factores que componen cada una de las 5 fuerzas competitivas de un sector, expuesto en el libro Estrategia Competitiva del autor Michael Porter.

2.3.1 RIESGO DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES Y BARRERAS DE ENTRADA

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y muchos recursos. Esto puede provocar una reducción en los precios o que se inflen los costos en las empresas ya establecidas.

El riesgo de que ingresen más participantes en un sector dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien establecidos. Para realizar un análisis del riesgo de entrada de nuevos competidores y las barreras de entrada existentes en el sector, se consideran los siguientes factores:

2.3.1.1 Economías de Escala

Indican la reducción de los costos unitarios de un producto, a medida que aumenta el volumen producido y los costos fijos se distribuyen para un mayor número de productos. 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 invertir poco y aceptar una desventaja de costos.

2.3.1.2 Diferenciación de Productos

Significa que las empresas ya establecidas poseen una marca ya identificada por los consumidores lo cual a su vez genera lealtad de marca, obtenidas por medio de la publicidad, servicio al cliente, diferencias en sus productos o por haber ingresado al mercado en primer lugar.

La diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías ya que les obliga a realizar grandes inversiones de dinero para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia con el altísimo riesgo de no recuperar dicho dinero si es que fracasan.

2.3.1.3 Necesidades de capital

Cualquier empresa que desee entrar en la industria necesitará dinero para invertir en instalaciones, manejo de inventarios, compra de equipos y maquinaria, construcciones de instalaciones, publicidad, capital de trabajo, etc., que implican un riesgo y que en muchas ocasiones son irre recuperables.

2.3.1.4 Costos cambiantes

Son los costos que tendrá que afrontar el comprador cuando decide cambiar de proveedor para comprar un producto. Estos costos implican reentrenamiento a empleados por utilizar otro producto, comprar nuevo equipo auxiliar, desmontaje de equipos e instalación de nuevos, necesidad de soporte técnico, rediseño de algunos productos.

2.3.1.5 Acceso a los canales de distribución

Una empresa nueva necesitará ubicar su producto cerca de sus consumidores, por lo que tendrá que hacerlo a través de los diferentes canales de distribución ya existentes. Si estos canales ya están siendo utilizados por las empresas existentes en el sector, la nueva empresa tendrá que entregar ofertas y precios especiales a los distribuidores para que ellos accedan a distribuir su producto.

2.3.1.6 Ventajas Absolutas en costos

Las compañías ya establecidas en un sector podrían poseer algunas ventajas sobre posibles nuevos ingresos en el sector y podrían no estar al alcance de éstas como pueden ser: patentes, marcas, curvas de aprendizaje y experiencia, ubicación, subsidios, etc.

2.3.1.7 Política gubernamental

Los gobiernos pueden influir dentro de un sector requiriendo que nuevas empresas que deseen ingresar cumplan con nuevas normas vigentes como pueden ser obtención de licencias y permisos de funcionamiento, procesos de control y protección del medio ambiente, limitaciones respecto del uso de ciertas materias primas, etc.

2.3.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

La rivalidad entre los competidores actuales se debe a que alguno de ellos se puede sentir presionados por otros competidores o porque ven la posibilidad de mejorar su posición en el mercado. Esta rivalidad se puede ver traducida en competencias de precios, guerras publicitarias, introducción de nuevos productos, mejoras en el servicio a los clientes y mejoras en las garantías sobre productos o servicios a los clientes. En cualquier sector empresarial, la estrategia competitiva de una empresa influye en todas las demás empresas de dicho sector,

provocando de esta manera una reacción de las otras en su afán de contrarrestar dichas estrategias.

Para realizar un análisis del riesgo de entrada de nuevos competidores y las barreras de entrada existentes en el sector, se consideran los siguientes factores:

2.3.2.1 Competidores numerosos o de igual fuerza (Concentración y equilibrio)

Un sector empresarial se vuelve inestable cuando existen numerosas empresas que compiten y éstas poseen más o menos los mismos recursos pues siempre estarán propensas a competir entre sí por el liderazgo en el sector en el que compiten habiendo el peligro de que unas tomen represalias en contra de otras.

Cuando el sector está muy concentrado o lo domina una o un pequeño grupo de empresas, son éstas las que imponen las reglas y la manera de hacer negocios como puede ser el precio de los productos.

2.3.2.2 Crecimiento de la industria

En sectores en los que el crecimiento de las empresas es constante y relativamente alto, dicho crecimiento se lo consigue únicamente manteniendo su participación de mercado por lo que la rivalidad entre los competidores será estable y sin sorpresas. No sucede lo mismo cuando el crecimiento en el sector es lento pues las empresas querrán aumentar sus ventas quitando participación de mercado a sus competidores.

2.3.2.3 Costos fijos (de almacenamiento/valor agregado)

Las empresas que poseen elevados costos fijos, tendrán la intención de elevar al máximo sus niveles de producción con el objeto de reducir dichos costos. Cuando estos ocurre las empresas deben colocar sus productos en el mercado a

precios más bajos pues ellos también, tendrán que reducir sus costos de almacenamiento y de manejo de inventarios.

2.3.2.4 Diferenciación de productos

Cuando los productos o servicios que produce un sector son esencialmente iguales, los compradores se fijarán únicamente en el precio y en el servicio recibido para realizar su compra, apareciendo entonces presiones para competir intensamente en estas dos áreas. No sucede lo mismo cuando los productos son altamente diferenciados, pues esto genera una protección para la empresa que los posee cuando se desatan guerras de precios, pues los compradores preferirán a sus proveedores determinados.

2.3.2.5 Exceso intermitente de capacidad

Si por efectos de alcanzar economías de escala algunas empresas aumentan sus niveles de producción, estos aumentos pueden desembocar en un desequilibrio de la oferta y demanda de los productos, con lo que los miembros del sector rebajarán sus precios para deshacerse del exceso de inventario.

2.3.2.6 Diversidad de competidores

Al existir varios competidores en un sector, existirán también varios objetivos y estrategias establecidas por cada uno de los participantes. Esta diversidad de competidores con sus intereses propios, conlleva a que sea muy difícil poner reglas claras de juego y que éstas sean respetadas por los competidores, con la consiguiente rivalidad entre ellos.

2.3.2.7 Intereses corporativos

Por cuestiones estratégicas a nivel corporativo, puede ser que para algunas industrias alcanzar el éxito en un determinado sector sea crucial. Es por esto, que ciertas empresas puedan estar dispuestas a sacrificar sus utilidades con el fin de

presentar un crecimiento en su participación de mercado, con las consecuencias de pérdidas de utilidades que esto traerá a los otros competidores.

2.3.2.8 Barreras contra la salida

Son las dificultades que encuentran las empresas al momento de querer abandonar un sector en el que compiten. Estas barreras pueden ser: sus activos, maquinaria muy especializada difícil de vender, costos de despedir a sus empleados, interrelaciones estratégicas, restricciones gubernamentales y sociales, sindicatos y hasta barreras emocionales.

2.3.2.8.1 Activos

Si la empresa posee muchos activos como edificaciones, plantas industriales, bodegas, vehículos, etc., salir del mercado será muy difícil por cuanto venderlos no será posible en un corto lapso de tiempo.

2.3.2.8.2 Costos de despedir a sus empleados

Cuando la empresa desea salir del mercado, tendrá que despedir a todos sus empleados. Para esto requerirá de mucho dinero para cubrir los costos por indemnizar a sus empleados teniendo además que cubrir los aportes patronales respectivos por aquello más el costo que posibles demandas laborales le podrían acarrear.

2.3.2.8.3 Interrelaciones estratégicas

Alguna empresa que desee abandonar el mercado, puede ser parte de un grupo de empresas, por lo que al intentar salir del negocio, la imagen de todo el grupo empresarial se pudiese ver afectado complicando a las otras empresas del grupo en sus estrategias de marketing y planes de financiamiento.

2.3.2.8.4 Barreras emocionales

Muchas empresas que deseen cerrar sus puertas pueden tener barreras emocionales, como el cariño que sus accionistas le tienen a la empresa por cuanto ha sido su fuente de sustento diario por muchos años buscando la manera de seguir trabajando en ella a pesar de los problemas que tengan, crándose con ello una fuerte barrera contra la salida.

2.3.2.8.5 Restricciones gubernamentales y sociales

Los gobiernos no apoyan el cierre de empleos por cuanto causaría pérdidas de empleos y efectos económicos a nivel regional.

2.3.3 PRESIÓN PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que sin ser iguales a los productos originales producidos por un sector o industria, tienen un uso y rendimiento similar a dichos productos.

Todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos y/o servicios sustitutos. Estos productos limitan los beneficios que un sector puede obtener con sus productos, pues imponen el techo de precios que rentablemente se pueden cobrar por ellos.

2.3.3.1 Desempeño relativo de los sustitutos en el precio

A medida que el sustituto presenta mejores beneficios y a precios similares o muy competitivos, el riesgo de sustitución de los productos del sector será muy alto.

2.3.3.2 Costos cambiantes

Los costos cambiantes hacen referencia al costo que el comprador tendría que asumir al cambiar los productos del sector por productos sustitutos.

2.3.3.3 Propensión de los compradores a sustituir

Se refiere al nivel de aceptación que los productos sustitutos poseen por parte de los compradores y su deseo de utilizarlos en reemplazo de los productos del sector que se analiza.

2.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los compradores tienen poder de decisión dentro del sector que se analiza, cuando éstos compiten entre sí en búsqueda de mejores precios y de mejor calidad en los productos o servicios que adquieren, obligando a los miembros del sector que se analiza a reducir sus precios y mejorar la calidad para que los compradores les favorezcan.

Este poder dependerá también del número de compradores que existen en el sector y del valor de sus compras dentro de dicho sector.

Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes características:

2.3.4.1 Concentración de compradores frente a concentración de empresas

Si el número de compradores es pequeño frente al número de empresas que ofrecen determinado producto o servicio, entonces el comprador tendrá mayor poder en el sector, por lo que éste tendrá que someterse a las reglas del proveedor.

De igual manera, si el volumen que los compradores están dispuestos a comprar, es mayor que el volumen que las empresas del sector ofertan, entonces los compradores tendrán poder de negociación en el sector que se analiza.

2.3.4.2 Costos cambiantes de los compradores en relación con los de las empresas

Si los costos por cambiarse de proveedor son elevados para el comprador, entonces el poder será del fabricante, pues no le será fácil al comprador cambiarse de proveedor.

2.3.4.3 Información de los compradores

Cuando el cliente posee toda la información respecto de costos de producción de un producto y de la situación del mercado, éste estará en mejor posición que el proveedor, pues el conocer toda esa información, le servirá para negociar mejores precios.

2.3.4.4 Capacidad de los compradores para integrarse hacia atrás

Poseer la capacidad de integración hacia atrás, llevaría a un cliente a fabricar los productos o entregar los servicios que actualmente le compra a su proveedor, por lo que están en capacidad de exigir ventajas al momento de negociar con su proveedor.

2.3.4.5 Productos sustitutos

Cuando el comprador tiene la posibilidad de adquirir productos sustitutos, el comprador tendrá la ventaja de poseer otra opción de compra que le pondrá en capacidad de negociar con ventaja frente al fabricante.

2.3.4.6 Productos estándar o no diferenciados

Cuando los productos que el sector entrega, no tienen diferencia alguna entre sí, es decir, son estandarizados en cuanto a calidad y desempeño, el comprador posee una ventaja al momento de negociar pues alegará que todos los productos fabricados en el sector son iguales por lo que el precio no debe variar.

2.3.4.7 Productos de la industria no decisivos para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios

Si el producto de la industria influye mucho en la calidad de lo que el cliente produce, éste posee baja sensibilidad al precio del producto. Lo inverso ocurre cuando el producto que la industria entrega no tiene mucho impacto en la calidad del producto o servicio que el comprador entrega.

2.3.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores podrían ejercer poder sobre un determinado sector o industria dependiendo de varios factores como elevar los precios o disminuir la calidad de los productos entre otros, pudiendo así disminuir la rentabilidad del sector que se analiza, pues muchas veces dicho sector no estará en la posibilidad de aumentar sus precios para compensar dichas elevaciones de precios debido a la competencia existente.

Los efectos que produce el poder de los proveedores es similar al que genera el poder de negociación de los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen los siguientes factores:

2.3.5.1 Diferenciación de los insumos

Si los insumos del proveedor son únicos o están muy diferenciados respecto de otros, entonces el proveedor tendrá ventaja sobre el sector o industria que se analiza por cuanto no existirá ningún otro sitio en donde adquirir esos insumos., teniendo que obligadamente comprarle a ese proveedor.

2.3.5.2 Costos cambiantes

Se refieren a todos los costos en que la industria tendría que incurrir para cambiarse de proveedor. Si los costos cambiantes son elevados para la industria mayor será el poder de negociación para los proveedores

2.3.5.3 Insumos sustitutos

Si el sector o industria que se analiza puede acceder a productos sustitutos de los que los proveedores entregan, entonces los proveedores perderán poder de negociación respecto del sector pues siempre estarán propensas a que sus productos o servicios sean reemplazados por productos o servicios que si bien son fabricados con otros fines, hacen lo mismo que los productos del sector que se analiza.

2.3.5.4 Concentración de proveedores

Si pocas empresas le venden a un sector que se encuentra muy fragmentado y numeroso, estarán en posición de negociar mejor sus productos o servicios a sus clientes.

2.3.5.5 Importancia de la industria para el proveedor

Si los proveedores venden sus productos o servicios a varias industrias y alguna de ellas no es importante para el proveedor, éste estará muy propenso a ejercer poder de negociación sobre dicho sector.

2.3.5.6 Riesgo de integración vertical³

Esto llevaría a que los proveedores se conviertan en competidores del sector o industria que se analiza. Si esta posibilidad es elevada, entonces el poder de negociación estará en poder de los proveedores.

³ Integración Vertical: Es una estrategia que busca aumentar el control sobre los distribuidores o sobre las empresas a quienes se les entrega el producto. (David, 54)

2.3.5.7 Producto de los proveedores es importante para el negocio del comprador

Si el insumo es muy importante para el comprador en el sentido de que le agrega mucha calidad y bajo costo, entonces el proveedor tendrá un alto poder de negociación en el sector que se analiza.

2.3.6 BARRERAS CONTRA LA SALIDA Y LA ENTRADA

Para determinar si las barreras de entrada y salida son fuertes o débiles, el autor Michael Porter plantea una matriz como la de la figura N° 3, en la que se puede apreciar que dependiendo de la fuerza de estas barreras los rendimientos financieros de la empresa pueden variar al igual que el riesgo del sector.

La posición óptima que un sector quisiera poseer es la de rendimientos altos y estables, es decir, barreras contra la entrada fuertes y contra la salida débiles, pues ahí el sector está muy bien protegido contra el posible ingreso de nuevos participantes y si desean abandonar el negocio, no será muy complicado hacerlo. Cuando las barreras contra la entrada y la salida son débiles, se trata de un sector que es estable pero que no se presenta atractivo para nuevos competidores.

FIGURA N° 3
MATRIZ DE BARRERAS CONTRA LA ENTRADA Y LA SALIDA

| | | BARRERAS DE SALIDA | |
|---------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------|
| | | <i>Débiles</i> | <i>Fuertes</i> |
| BARRERA DE ENTRADA | <i>Fuertes</i> | Rendimientos altos y riesgosos | Rendimientos altos y estables |
| | <i>Débiles</i> | Rendimientos bajos y riesgosos | Rendimientos bajos y estables |

Fuente: Porter, Estrategia competitiva, 38)

2.3.7 SISTEMATIZACION DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE UN SECTOR EN LA EMPRESA

Cada una de las cinco fuerzas competitivas que influyen sobre un sector de negocios con sus respectivas variables, puede ser cuantificada para un mejor análisis de su impacto sobre el negocio o sector. Para esto se realizan matrices de cada una de las cinco fuerzas analizadas y cuya elaboración consta de los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de los factores de análisis dentro de la fuerza competitiva que se analiza.
2. Asignar un peso relativo a cada factor enlistado en el paso 1. De 0,0 al menos importante a 1,0 al más importante. Este peso indica la importancia que tiene cada factor para alcanzar el éxito en el sector en el que se compite. La suma de todos los factores debe ser igual a 1,0.
3. Asignar una calificación de 1 a 5 a cada uno de los factores de análisis dentro de la fuerza competitiva que se analiza. 5 es una calificación superior y 1 es una respuesta mala.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener un valor ponderado de cada factor.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener una fuerza competitiva de un sector en análisis es 5,0 y el más bajo 1,0 siendo el valor medio ponderado 3.

La conclusión de la elaboración de la matriz de evaluación de cada fuerza competitiva dependerá del resultado que se obtenga en cada una de las matrices que se realice.

CUADRO N° 1

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE UN SECTOR DE NEGOCIOS

| FUERZA DEL SECTOR A ANALIZAR | | | | |
|------------------------------|--|-------------------|---|--|
| N° | Variable de la fuerza del sector a analizar | Peso Ponderado | Calificación | Total Ponderado |
| 1° 2° ↓ | | ↓ | 1 Bajo 2 3 4 5 Alto | (Peso Ponderado) * (Calificación) |
| | | 1 | | Sumatoria de totales ponderados |

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Juan Carlos Gárate A.

2.4 ANALISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

El análisis organizacional de una empresa consiste en conocer detalladamente los recursos y capacidades que ésta posee, para a partir de aquello, definir las mejores estrategias para competir en el sector en el que la empresa participa.

Para realizar un análisis organizacional, es necesario conocer las fortalezas y oportunidades que constituyen el ambiente externo de la organización, y las debilidades y amenazas que son parte del ambiente interno de la empresa, de tal manera que se pueda tener un panorama claro de los recursos disponibles y de en que áreas hay que mejorar para ser más eficientes para capitalizar las oportunidades que el mercado presenta.

2.4.1 ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA

El propósito de un análisis del ambiente externo de una organización, es desarrollar un listado de todas las oportunidades y amenazas que ésta posee,

para luego buscar los mecanismos y estrategias que permitan capitalizar las oportunidades de mercado y disminuir el riesgo que las amenazas representan.

Este análisis se lo consigue de una mejor manera mediante la elaboración de una matriz de los factores externos (EFE), que permite visualizar con mayor claridad cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa y su importancia en el desempeño del giro del negocio de la organización en estudio.

Entre las oportunidades están las circunstancias positivas, que si se las explotan aumentarán las posibilidades de éxito. Se refieren a mercados no desarrollados, relaciones prometedoras con clientes y proveedores, competencia débil entre otros. El análisis de las amenazas debe comprender no solo las amenazas visibles como futuras reglamentaciones, sino también problemas potenciales, como reveses económicos, nuevos competidores o cambio en el gusto de los consumidores

2.4.1.1 Matriz de análisis de factores externos efe

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) es de gran ayuda, pues permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Elaborar una matriz EFE consta de los siguientes pasos:

6. Elaborar una lista de los factores críticos para el éxito del negocio identificados durante los análisis del entorno realizados. Se deben incluir tanto oportunidades como amenazas para el negocio y deben ser todas las más importantes o que se crean jugarán un papel determinante en el futuro del negocio. En la lista primero ubicamos las oportunidades y luego las amenazas. Se debe intentar ser lo más específico posible al momento de determinar los factores críticos.
7. Asignar un peso relativo a cada factor enlistado en el paso 1. De 0,0 al menos importante a 1,0 al más importante Este peso indica la importancia

que tiene cada factor para alcanzar el éxito en el sector en el que se compite. Generalmente las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas. La suma de todos los factores debe ser igual a 1,0

8. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito para indicar si lo que se está haciendo actualmente en la empresa responden eficazmente. 4 es una calificación superior y 1 es una respuesta mala.
9. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener un valor ponderado de cada factor
10. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4.0 y el más bajo 1.0 siendo el valor del promedio ponderado 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 significa que la empresa está capitalizando todas las oportunidades posibles y que está trabajando muy fuerte para que las amenazas no le afecten dentro del sector en el que compite. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están siendo efectivas por lo que las oportunidades no están siendo aprovechadas y que las amenazas están poniendo en serio peligro a la organización. **(David, 144).**

2.4.2 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA

El análisis del ambiente interno de una empresa, permite determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que la empresa posee y que pueden colaborar para el éxito de cualquier estrategia que se aplique en el caso de las fortalezas y ayuda a conocer en que está fallando la empresa para buscar su mejoramiento en aquellas áreas o procesos que sean necesarios para que la implementación de una determinada estrategia sea exitosa.

Las fortalezas pueden incluir destrezas especiales, motivación tecnología, distribución o capacidad financiera, etc. Las debilidades son los factores negativos como por ejemplo la falta de capital, carencia de personal calificado o productos aún no probados

2.4.2.1 Matriz de análisis de factores internos

La matriz para el análisis de los factores internos (EFI) de una empresa, es una herramienta administrativa que permite evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las diferentes áreas de una organización, además que ofrece la oportunidad de identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI, similar a la matriz de evaluación de factores externos de una empresa, se la realiza siguiendo los pasos que se describen a continuación:

1. Elaborar una lista de las fortalezas y debilidades del negocio, debiendo ser todas las más importantes o que se crean jugarán un papel determinante en el futuro del negocio. En la lista primero ubicamos las fortalezas y luego las debilidades. Se debe intentar ser lo más específico posible al momento de determinar los factores críticos.
2. Asignar un peso relativo a cada factor enlistado en el paso 1. De 0,0 al menos importante a 1,0 al más importante Este peso indica la importancia que tiene cada factor para alcanzar el éxito en el sector en el que se compite. Generalmente las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los factores debe ser igual a 1,0
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito para indicar si lo que se está haciendo actualmente en la empresa responden eficazmente. 4 es una calificación superior y 1 es una respuesta mala.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener un valor ponderado de cada factor

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4.0 y el más bajo 1.0 siendo e valor del promedio ponderado 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 significa que la empresa posee una posición interna fuerte y que está trabajando muy fuerte para que las debilidades se reviertan y no le afecten dentro del sector en el que compite. Un promedio ponderado de 1.0 que la empresa se encuentra debilitada internamente. **(David, 184).**

2.5 VENTAJA COMPETITIVA

“La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o especiales que compensan con creces un precio más elevado”. **(Porter, Ventaja competitiva, 3).**

Para lograr ventajas competitivas frente a otras empresas del mismo sector, es necesario conocer con exactitud la situación real de la empresa y de los recursos que ésta dispone. A partir de allí podremos determinar la mejores estrategias para ofrecer valor a los clientes, estrategias que le permitirán a la empresa obtener los mejores réditos financieros.

Igualmente, será necesario desagregar todas las áreas de la empresa dentro de la cadena de valor para conocer más precisamente cómo funciona cada una de dichas áreas con el objeto de poder definir sí, en alguna de esas áreas se puede conseguir fuentes que le agreguen valor a los clientes por el producto o servicio que ellos adquieren. **(Porter, Ventaja Competitiva, 5)**

2.6 ESTRATEGIAS PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA

Existen dos tipos básicos de ventajas competitivas: *costos bajos y diferenciación*. Los dos tipos de ventaja competitiva, combinados con el ámbito de actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan lugar a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio del sector en le que compiten: ***Liderazgo en costos, diferenciación y concentración con sus variantes en costos y en diferenciación.*** (Porter, Ventaja competitiva, 1).

La elección de cualquiera de éstas estrategias, dependen de la estructura de la industria que proviene de la capacidad de las empresas para obtener ventaja de los cinco factores del sector de negocios en comparación con sus competidores y de la rentabilidad que dicho sector le puede ofrecer a la empresa.

El cuadro N° 2, nos muestra las tres estrategias genéricas y su relación con los objetivos que la empresa se plantea al escoger una de estas estrategias. Cuando la empresa tiene como objetivo cubrir grandes mercados por ejemplo escogerá las estrategias de liderazgo en costos o de diferenciación y al contrario, si lo que persigue es centrarse en pequeños segmentos de mercado, la estrategia adecuada será una de concentración.

CUADRO N° 2
ESTRATEGIAS GENERICAS

| | <i>Costo más bajo</i> | <i>Diferenciación</i> |
|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| <i>Objetivo amplio</i> | 1. Liderazgo en costos | 2. Diferenciación |
| AMBITO COMPETITIVO | | |
| <i>Objetivo estrecho</i> | 3A. Concentración de Costos | 3B. Concentración de Diferenciación |

Fuente: (Porter, Ventaja Competitiva, 12)

2.6.1 ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTOS

“Es la estrategia más común. Consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo”. **(Porter, Estrategia competitiva, 52).**

Buscar el liderazgo en costos dentro de un sector puede exigir acciones tales como poseer plantas eficientes, búsqueda constante de la reducción de costos por medio de la experiencia, control riguroso de los costos variables y fijos, bajar al máximo los costos en áreas como ventas, publicidad, investigación y desarrollo, etc. La estrategia de liderazgo en costos no será exitosa si es que los directivos de la organización no se centran en la reducción de costos. En esta estrategia, el tema central siempre serán los costos bajos frente a los de la competencia sin dejar de lado la calidad, el servicio ni otros aspectos.

Para alcanzar el liderazgo en costos es necesario:

- Poseer una participación considerable de mercado
- Poseer productos de fácil ubicación en el mercado
- Atender a todos los grupos de clientes importantes para conseguir volúmenes de comercialización elevados
- Implementar políticas de precios agresivas para acrecentar la posición en el mercado

2.6.1.1 Ventajas de la Estrategia de Liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos puede proteger a la empresa de las cinco fuerzas competitivas del sector en el que compete pues permite a la organización obtener:

- Importantes rendimientos financieros superiores a los de sus competidores.

- Una fuerte defensa contra sus rivales, pues sus costos bajos le significan seguir obteniendo rendimientos buenos.
- Protección frente a los compradores poderosos que ejercen poder sólo hasta bajar los precios hasta el nivel del siguiente competidor más eficiente
- Protección contra proveedores poderosos, que la hacen más flexible para que encare el aumento del precio de los insumos.
- Barreras firmes contra la entrada de nuevos competidores a partir de las economías de escala alcanzadas y de la ventaja en costos

2.6.1.2 Riesgos de la Estrategia de Liderazgo en Costos

La estrategia de liderazgo en costos impone muchos riesgos a las empresas que la aplican pues para mantenerse como líderes de su sector necesitarán: reinvertir sus utilidades, buscar el ahorro a toda costa y en todas las áreas de la empresa y evitar el aumento de su línea de productos.

Si las empresas que aplican esta estrategia no hacen lo que se sugiere arriba, entonces correrán los riesgos que a continuación se describen:

- Incapacidad de percibir los cambios que en el mercado se dan en cuanto a tendencias de uso, tecnología del producto o de marketing por concentrarse en reducir los costos
- Inflación de los costos, disminuyendo la capacidad de la compañía para conservar su diferencial en precios.

2.6.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

“Esta estrategia genérica diferencia el producto o servicio que la empresa ofrece convirtiendo a éstos en algo que los demás competidores del sector perciben como único”. **(Porter, Estrategia Competitiva, 54).**

Las maneras en que se puede conseguir la diferenciación son muy diversas, entre las que tenemos:

- Diseño o imagen de marca
- Tecnología
- Servicio al cliente
- Redes de distribución
- Calidad del producto o servicio
- Garantía

La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado, pues requiere la percepción de exclusividad, lo cual va de la mano con esta estrategia, en desmedro de la estrategia de liderazgo en costos.

Casi siempre la diferenciación significa debilitamiento del liderazgo en costos debido a que las actividades que se requieren para la estrategia de diferenciación son costosas. Investigación extensa, cartera de productos de gran calidad y fuerte apoyo a los consumidores, son actividades que los clientes reconocerán reconociendo así la superioridad de la compañía, aunque no todos estarán dispuestos o podrán pagar precios más altos.

2.6.2.1 Ventajas de la Estrategia de Diferenciación

Cuando la estrategia de diferenciación es implementada exitosamente, brinda a la empresa una posición que dentro del sector en el que compite es ventajosa para enfrentar las cinco fuerzas competitivas, pero en forma diferente que cuando se aplica la estrategia de liderazgo en costos:

- Lealtad de los clientes hacia la marca
- Menor sensibilidad de los clientes al precio

- Aumento de los márgenes de utilidad prescindiendo así de la posición de costos bajos
- Creación de barreras de entrada a nuevos competidores por lealtad de marca y por características especiales de los productos o servicios.
- Márgenes de utilidad elevados, que permiten enfrentar mejor a los proveedores
- Disminución del poder de los compradores, por cuanto éstos no tienen muchas alternativas para escoger siendo así menos sensibles al precio
- Al diferenciarse, las empresas para conquistar la lealtad de sus clientes, se posicionan mejor frente a la arremetida de sustitutos.

2.6.2.2 Riesgos de la Estrategia de Diferenciación

Esta estrategia está expuesta a una serie de riesgos:

- La diferencia de precios entre las compañías que aplican estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación es tan elevado que la compañía que aplica la segunda estrategia no es capaz de mantener una lealtad de marca.
- A cambio de grandes ahorros, los consumidores están dispuestos a sacrificar algunos atributos del producto diferenciado, ya sea en cuanto a calidad, características del producto o servicio que la organización entrega.
- Cuando los consumidores se vuelven más refinados, desaparece la necesidad del factor diferenciador entre ellos.
- La imitación aminora la diferenciación percibida, lo cual suele ocurrir a medida que la industria madura.

2.6.3 ESTRATEGIA DE ENFOQUE O CONCENTRACIÓN

El enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico en especial. Las empresas que adoptan este tipo de estrategia buscan ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular. Esta estrategia se basa en el supuesto de que las empresas que la utilizan podrán prestar un mejor servicio a un segmento, que las empresas que compiten en mercados más amplios. De esta manera se diferencia al satisfacer mejor las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio más bajo o al lograr ambas a la vez. **(Porter, Estrategia Competitiva, 55).**

La estrategia de concentración limita la participación de la empresa en el mercado, por lo que es bueno anteponer la rentabilidad de la compañía por encima del volumen de ventas.

2.6.3.1 Ventajas de la Estrategia de Enfoque o Concentración

- Rendimientos superiores al promedio del sector en el que compite
- Su enfoque significa que posee costos bajos para el mercado en el que compite, una gran diferenciación o ambas cosas.
- Al poseer liderazgo en costos o diferenciación, la empresa está protegida frente a las cinco fuerzas competitivas del mercado en el que compite.
- La concentración permite seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos en los que la competencia es más débil.

2.6.3.2 Riesgos de la Estrategia de Enfoque o Concentración

Esta estrategia presenta los siguientes riesgos:

- Cuando la diferencia de costos entre los competidores generales y la compañía con una estrategia de enfoque crece, se eliminan las ventajas de

costos logrados al atender un mercado pequeño o la diferenciación conseguida con ella.

- Cuando se reducen las diferencias existentes entre los productos o servicios deseados entre el mercado normal y el mercado estratégico pues se pierden las ventajas obtenidas.
- Cuando los competidores descubren sub-mercados dentro del mercado estratégico y desplazan a la compañía orientada al enfoque.

2.6.4 ESTANCAMIENTO EN LA MITAD

Las tres estrategias genéricas son alternativas que permiten a la empresa enfrentar las fuerzas competitivas. Una situación contraria ocurre cuando la empresa, no desarrolla cabalmente la estrategia que ha escogido para competir, es decir, se queda estancada en la mitad. Las organizaciones que se quedan atrapadas en la mitad, no tiene una elevada participación de mercado por que no posee los costos más bajos, tampoco tiene productos diferenciados en la industria como para no competir por costos y tampoco se ha enfocado en un segmento específico como para diferenciarse o ser líder en costos.

Según el autor Michael Porter, las empresas que se estancan en la mitad, están condenadas a tener baja rentabilidad pues pierden participación de mercado al no tener los mejores costos y pierden rentabilidad sobre la inversión al no tener productos y servicios que los diferencie de otros competidores.

Por esta razón es importante que las empresas definan bien su estrategia con la que van a competir pues quedarse atrapada en la mitad le podría significar ingentes pérdidas de dinero y rentabilidad, a la vez que podría ser percibida por sus clientes como una organización mediocre que a la postre le puede significar tener que cerrar sus puertas.

2.6.5 REQUISITOS PARA IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

El cuadro Nº 3 detalla algunos requisitos que son importantes al momento de implementar cualquiera de las estrategias genéricas planteadas por Michael Porter en su libro Estrategia competitiva.

CUADRO Nº 3
HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS PARA LA
IMPLANTACION DE LAS ESTRATEGIAS GENERICAS

| ESTRATEGIA GENERICA | HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMUNMENTE | NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES |
|--------------------------------|---|---|
| Liderazgo en costos globales | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales ▪ Habilidades de ingeniería de procesos ▪ Supervisión meticulosa de la mano de obra ▪ Productos diseñados para facilitar la manufactura | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Riguroso control de costos ▪ Informes detallados y frecuentes de control ▪ Organización y responsabilidades bien estructuradas ▪ Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos |
| Diferenciación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sólidas capacidades de marketing ▪ Estilo creativo ▪ Gran capacidad de investigación básica ▪ Reputación corporativa de liderazgo tecnológico o en calidad ▪ Larga tradición en el sector o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing. ▪ Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas. ▪ Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científica o personas creativas |
| Enfoque | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Combinación de la políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico |

Fuente: (Porter, Estrategia Competitiva, 57)

2.7 LA CADENA DE VALOR COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

“El uso de la cadena de valor para analizar a las empresas, permite dividir a la compañía en sus actividades estratégicas más importantes con el objetivo de entender mejor el comportamiento de los costos, y las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.” (Porter, Ventaja competitiva, 31)

2.7.1 LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta administrativa, que busca a través de la desagregación de la empresa en sus diferentes áreas estratégicas, las posibles fuentes para obtener una ventaja competitiva frente a los adversarios de ésta, en el sector en el que compite. **(Porter, Ventaja Competitiva, 33)**

Dentro de las diferentes actividades que una empresa realiza pueden estar: fabricación, ventas, distribución, servicio postventa del o de los productos que representan. Todas estas actividades pueden ser representadas por medio de la cadena de valor como se muestra en la figura N° 4.



Fuente: (Porter, Ventaja Competitiva, 37)

La elaboración de una cadena de valor, parte de las actividades que en forma general debería realizar una empresa en un sector en particular, para a partir de allí iniciar un proceso de ajuste de esta cadena a todas las actividades que una empresa en particular realiza desde la fabricación hasta la entrega y post venta de un determinado producto o servicio, pudiendo así, hallar las posibles fuentes de ventaja competitiva de la empresa frente a sus competidores.

Por VALOR se entiende lo que la gente está dispuesta a pagar por un determinado producto o servicio. El valor se lo mide por los ingresos totales, que son producto del precio que se cobra por el número de unidades vendidas, entonces, una empresa será rentable si su valor sobrepasa los costos de crear un producto o de entregar un servicio. **(Porter, Ventaja competitiva, 2).**

La cadena de valor incluye el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Se trata de actividades específicas que se llevarán a cabo para entregar un producto o servicio, y son estructuras mediante las cuales se crea valor a un producto útil para los compradores. “El MARGEN es la diferencia existente entre el valor total y los costos totales de efectuar dichas actividades”. **(Porter, Ventaja competitiva, 38).**

Las actividades de valor de una empresa se dividen en dos grupos:

- Actividades primarias
- Actividades de apoyo

2.7.1.1 Actividades primarias

Aparecen en la parte inferior de la cadena de valor y tienen que ver con la creación física del producto, su venta, transferencia de éste al cliente y asistencia luego de efectuada la venta.

Existen cinco categorías de las actividades primarias dentro de la cadena de valor, necesarias para competir en un determinado sector, pudiendo cada una de

éstas contar a su vez con algunas sub-actividades que dependerán del sector y de la estrategia que la organización escoja.

Las actividades que conforman las actividades primarias son indispensables para alcanzar una ventaja competitiva en el sector en el que se compete. Es muy importante enfocarse en las actividades que mayor valor le agregan a la organización dependiendo del tipo de negocio que posee. **(Porter, Ventaja competitiva, 38).**

2.7.1.1.1 Logística de entrada

Son las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de insumos, manejo de materiales, almacenaje, manejo de inventarios, rutas para los vehículos y devoluciones a proveedores.

2.7.1.1.2 Operaciones

Son las actividades en las que los insumos se transforman en producto terminado, como pueden ser maquinados, empaquetado, ensamblajes, mantenimiento de equipos, pruebas a productos, impresiones y demás operaciones.

2.7.1.1.3 Logística de salida

Son actividades que incluyen almacenamiento y distribución entre los clientes de los productos terminados. Además involucra la operación de la flota de transporte para repartos y procesamiento y programación de pedidos.

2.7.1.1.4 Marketing y Ventas

Son actividades mediante las cuales se crean y se ponen en práctica los medios que permitan a los clientes adquirir los productos producidos como puede ser publicidad, promoción, manejo de la fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales de distribución y fijación de precios.

2.7.1.1.5 Servicio

Se refiere a todas aquellas actividades que brindan un servicio adicional por el producto comercializado y que ayudan a conservar o mejorar el valor del producto ante los ojos del cliente. Puede ser instalación, reparación, capacitación, suministro de repuestos y ajuste del producto.

2.7.1.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo brindan respaldo a las actividades primarias al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Las líneas entrecortadas indican que las adquisiciones, el desarrollo tecnológico y la administración de los recursos humanos pueden asociarse a ciertas actividades primarias a la vez que apoyan a toda la cadena. La infraestructura brinda soporte a todas las actividades primarias.

Al igual que las actividades primarias, las actividades de apoyo se dividen en sub-actividades propias de un sector en particular. De igual manera existirán actividades de apoyo que sean más importantes que otras dependiendo del tipo de negocio que se posea y del sector en el que se compita.

2.7.1.2.1 Adquisiciones

Se refiere a la función de compras en sí de todos los insumos que la empresa requiere para su normal desenvolvimiento como puede ser la gestión de comprar las materias primas, equipos y suministros necesarios.

2.7.1.2.2 Desarrollo tecnológico

Abarca las tecnologías necesarias para obtener una ventaja competitiva en todas las áreas de la empresa y en todas las actividades de la cadena de valor como pueden ser las tecnologías para preparar y procesar documentos, transporte de productos y la tecnología que queda incorporada en el producto como tal

2.7.1.2.3 Administración de recursos humanos

Está constituida por las actividades referentes al reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones salariales de todo el personal dentro de una empresa respaldando así todas las actividades primarias de la cadena de valor. Las actividades relacionadas a los recursos humanos se llevan a cabo en todas las áreas de la empresa.

2.7.1.2.4 Infraestructura organizacional

Consta de actividades como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, manejo de temas legales y calidad. Apoya a toda la cadena de valor, tanto a actividades primarias así como de apoyo.

2.7.2 NEXOS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes que se relacionan por medio de nexos de la cadena. Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra. Buenos nexos entre diferentes actividades de la cadena de valor es lo que puede proporcionar una ventaja competitiva. Estos nexos pueden originar ventaja competitiva mediante la optimización de los procesos, recursos de las diferentes actividades de la cadena y mediante la coordinación de acciones entre las diferentes actividades y áreas de la cadena de tal manera que se puedan reducir los costos por repetición de algunos procesos o demoras en entregas de procesos de otras áreas. **(Porter, Ventaja competitiva, 48).**

Los nexos entre las actividades de valor provienen de varias causas generales como pueden ser las siguientes:

- Una misma función puede efectuarse en diversas formas.

- El costo o la realización de actividades que le agregan valor al producto mejoran si se ponen mayor atención en aquellas actividades que no le agregan valor al producto.
- Las actividades realizadas dentro de la empresa, reducen la posibilidad de realizarlas o de dar mantenimiento fuera de ella.
- Las funciones de aseguramiento de la calidad pueden llevarse a cabo en varias formas.

Para aprovechar los nexos es indispensable la información disponible de todas las áreas y actividades de la organización que permitan la optimización y la coordinación de las diferentes actividades de la cadena de valor.

2.7.3 LA CADENA DE VALOR Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La cadena de valor agrupa dentro de sus unidades diversas actividades que se cumplen como parte del flujo de los procesos internos de la empresa. Estas actividades pueden ser agrupadas en áreas dentro de la estructura organizacional de la empresa basándose en las actividades descritas en la cadena de valor de tal manera que las actividades que son repetitivas y que bien podrían ser realizadas por la misma persona se las ubique en una misma área o departamento obteniendo así fuentes que le agreguen valor a la empresa como reducción en costos o diferenciación por hacer ciertos procesos mejor que lo que la competencia realiza.

2.8 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS

Existen varios diseños de estructuras organizacionales que permiten a las empresas, adecuarse de la mejor manera a su realidad y a la situación de mercado que poseen. Estas estructuras se las hace agrupando las actividades de la empresa y en la estrategia planteada para competir pues, dicha estructura

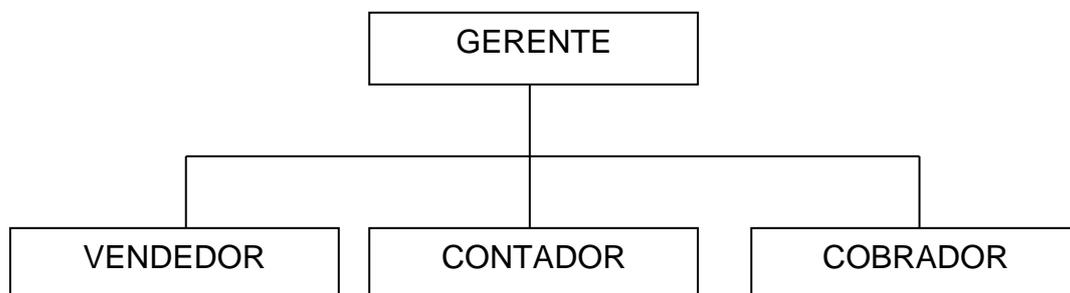
debe reflejar lo que se desea obtener. A continuación se describen algunas estructuras organizacionales:

2.8.1 ESTRUCTURA SIMPLE

La estructura simple es una organización plana que posee generalmente dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones. La estructura simple se utiliza más en pequeños negocios en los que el propietario y el gerente son la misma persona por cuanto es una estructura muy sencilla en la que la burocracia no existe ya que la comunicación y la información fluye rápidamente por la empresa.

FIGURA N° 5

DISEÑO DE ESTRUCTURA SIMPLE



Fuente: (Robbins, 488)

2.8.2 ESTRUCTURA POR PRODUCTO

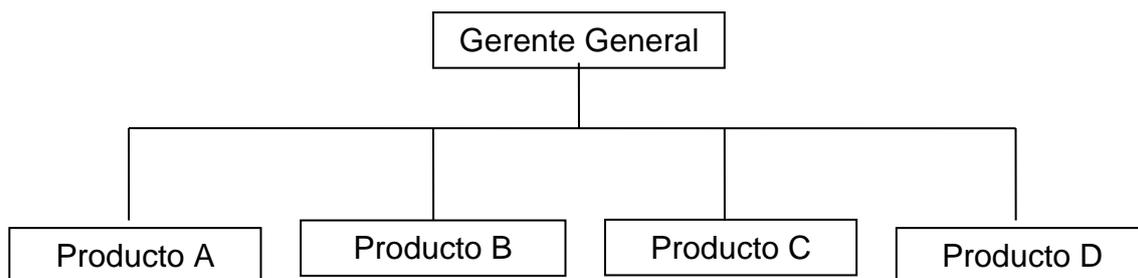
La estructura por producto permite a las organizaciones administrar mejor la variedad de producto que éstas pueden poseer. Permite a los directivos mantener un mejor contacto con los mercados a los que atiende con sus productos.

Esta estructura permite enfocarse más puntualmente en el desempeño del negocio, permitiendo analizar la rentabilidad de la organización por cada línea de producto siendo esta una fortaleza de este tipo de estructura organizacional. Es un tipo de estructura muy flexible, pues al ser manejada por productos, se pueden adoptar diferentes estrategias para conseguir posicionar un producto que no sean las mismas que en otros.

La estructura por producto tiene la desventaja de que al enfocarse más en el desempeño del producto, se puede descuidar la relación y el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto al servicio recibido pues los miembros de la empresa se enfocan en las utilidades que pueden obtener por vender los productos a cualquier costo.

FIGURA N° 6

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PRODUCTO



Fuente: (Ribadeneira, 6)

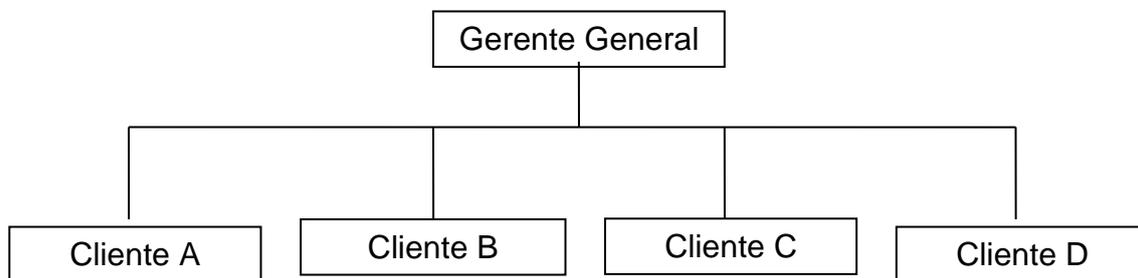
2.8.3 ESTRUCTURA CENTRADA EN EL CLIENTE

La estructura centrada en el cliente, permite a las organizaciones ser divididas de acuerdo a los tipos de clientes que esta posee, permitiendo así centrarse de una

mejor manera en las necesidades que cada segmento posee para brindarle mejores productos y servicios adecuadas a la estrategia de la organización ya sea en costos o diferenciación.

FIGURA N° 7

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
CENTRADA EN EL CLIENTE**



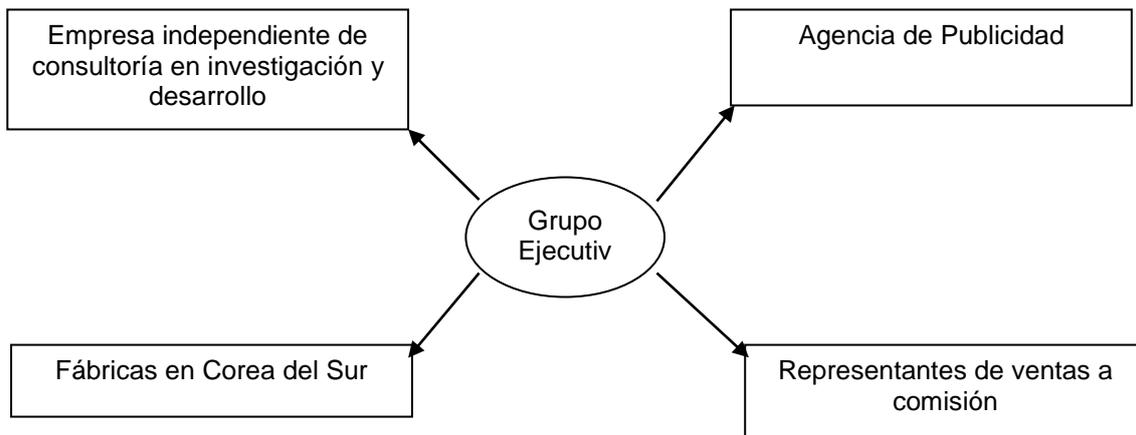
Fuente: (Ribadeneira, 7)

2.8.4 ESTRUCTURA VIRTUAL

Llamada también red u organización modular, es una pequeña organización central que contrata externamente la mayor parte de sus funciones comerciales concentrándose en lo que hace mejor. Una organización con estructura virtual es una organización altamente centralizada. **(Robbins, 493).**

La principal ventaja de una organización virtual es su flexibilidad, pues permite que los proyectos los realicen las mejores empresas en su campo como proveedores de productos o servicios para la organización. Además, este tipo de organización ayuda a reducir los costos burocráticos ya que no existe una estructura que mantener.

FIGURA N° 8

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIRTUAL

Fuente: (Ribadeneira, 6)

2.8.5 LAS ESTRATEGIAS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cada estrategia genérica requiere de especiales habilidades y necesidades para ser exitosas y que tienen que reflejarse en la estructura organizacional y en la cultura organizacional de las empresas. El liderazgo en costos requiere mucho control sobre los gastos, optimización al máximo de sus procesos, búsqueda de economías de escala, lo cual frente a una estrategia de diferenciación es muy diferente, pues esta segunda estrategia requiere en cambio de mucha investigación y desarrollo para siempre poder estar a la vanguardia del desarrollo de productos y servicios.

CAPITULO 3

CASO DE ESTUDIO DISPRODENT

3.1 INTRODUCCION

En este capítulo se desarrolla la aplicación de los conceptos, tomando como caso de estudio a la empresa Disprodent.

En esta aplicación se analizan la cinco fuerzas competitivas del sector en el que Disprodent compite para conocer como le afecta cada una de estas fuerzas al sector y cómo esto a su vez le podría afectar a la empresa. Las cinco fuerzas se cuantifican mediante matrices desarrolladas para el efecto, pudiendo con esta herramienta determinar que fuerzas dominan el sector y la posición de la empresa respecto de sus competidores actuales, empresas distribuidoras de productos sustitutos, proveedores, clientes y posibles nuevos participantes en el negocio.

Posteriormente y siguiendo con la metodología a aplicar, se realiza una evaluación organizacional de Disprodent, utilizando las matrices EFE y EFI se cuantifica la situación de la empresa con su entorno y con el ambiente interno de la misma. Con éste análisis sabremos cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa así como también en donde existen oportunidades de negocio para crecer como empresa.

Con toda la información antes indicada ya obtenida, se escogerá la mejor estrategia para que Disprodent compita en su sector de una manera eficiente logrando así que los análisis realizados reflejen lo que la empresa busca obteniendo así una ventaja competitiva perdurable.

Finalmente, se desarrolla la cadena de valor para Disprodent, misma que será adecuada a la estrategia escogida, a la realidad de la empresa y al sector en el que se encuentra compitiendo. Con esto será posible determinar también la nueva estructura organizacional de la empresa que permita la interacción efectiva entre las áreas y personas de Disprodent.

3.2 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR EN EL QUE DISPRODENT COMPITE.

Disprodent compite comercialmente en un sector dedicado a la distribución de productos institucionales como son sistemas de papel higiénico, toalla de mano y jabón dispensado; amenities hoteleros⁴, productos de limpieza en general y productos promocionales para empresas.

En este sector compiten seis empresas en la ciudad de Cuenca y Cañar: Disprodent, Megalimpio, Más ventas, Comercial P&P, Maddys y Sabrofrío, que cuentan con la representación de algunas marcas nacionales e internacionales con productos iguales y/o similares, cuyo tamaño y volumen de negocios son parecidos a los de Disprodent, especialmente Megalimpio y Más Ventas.

3.2.1 RIESGO DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES Y BARRERAS DE ENTRADA

3.2.1.1 Economías de escala

Para los distribuidores de líneas institucionales y promocionales en la ciudad de Cuenca y zonas aledañas es muy difícil alcanzar economías de escala por cuanto el mercado no es lo suficientemente grande como para obtenerlas, además existen varios competidores que tienen repartido el mercado entre ellos casi en su totalidad, por lo que alcanzar economías de escala en el sector es muy difícil con

⁴ Amenties hoteleros: Son los productos que se colocan en las habitaciones para uso de sus huéspedes como pueden ser jabón de tocador, shampoo, crema, rinse, etc.

lo que este factor no representa una barrera para la entrada de nuevos competidores en el sector.

Peso: 0,06.

Calificación 1.

3.2.1.2 Diferenciación de Productos

Algunas de las empresas distribuidoras en el sector en el que Disprodent compite representan marcas y productos con mucho prestigio en el mercado, por lo que con el paso del tiempo éstas se han convertido en sinónimo de las empresas distribuidoras, pudiendo representar un factor contra la entrada de nuevos competidores. Además de que nuevas empresas, en la mayoría de los casos, tendrán que entrar con la representación de marcas nuevas y no de las ya existentes.

En cuanto a valores agregados de los distribuidores hacia sus clientes como servicio al cliente, no representa un factor contra el ingreso de nuevos competidores por cuanto, todas las ya existentes entregan un servicio similar que puede ser fácilmente igualado por posibles nuevos competidores.

Peso: 0.25.

Calificación: 5

3.2.1.3 Necesidades de Capital

Para competir en el sector de productos institucionales, no se necesitan grandes sumas de dinero. Trabajar a crédito con el proveedor y con los clientes permite que no se necesite una elevada suma de dinero más que un capital de trabajo que permita cubrir los costos y gastos mientras se recupera el dinero de los productos comercializados cuando los clientes no pagan a tiempo.

Esta cantidad de dinero necesaria no es alta por lo que muchas personas o empresas podrían iniciar este tipo de negocio. Esta situación hace que el capital necesario para iniciar no represente un factor de entrada grande para cualquier nuevo competidor.

Peso: 0,15.

Calificación: 3.

3.2.1.4 Costos cambiantes

Dentro del sector de distribución de productos institucionales, cualquier comprador que desee cambiarse de proveedor, no tendrá que asumir costo alguno por esta decisión, pues todos los distribuidores poseen productos similares. En algunos casos en que el distribuidor ha entregado a su cliente los sistemas de dispensación de papel, el cliente podría tener que asumir el costo de nuevos sistemas de otra marca o del otro distribuidor, siendo allí el único caso en que estos costos pudiesen significar una barrera de entrada para nuevos competidores.

Peso: 0,10.

Calificación 2.

3.2.1.5 Acceso a los canales de distribución

Los posibles nuevos competidores del sector de distribución de líneas institucionales, tendrán mucha dificultad para acceder a una distribución oficial de cualquier casa fabricante por cuanto ya existen suficientes distribuidores en el mercado. Sin embargo, entrar al mercado como subdistribuidores no será difícil para ellos por cuanto el canal de distribución es muy corto, es decir, fabricante, distribuidor, cliente habiendo espacio para ellos en el canal.

Algo difícil para cualquier nuevo competidor, es convencer a sus posibles nuevos clientes para que les compren sus productos, cuando ya existen competidores previamente establecidos y con muchos años en el mercado.

Peso: 0,25.

Calificación: 5.

3.2.1.6 Ventajas absolutas en costos

Las empresas que actualmente compiten en el sector de la distribución de productos institucionales, sí poseen ventajas en costos frente a posibles nuevos ingresos por cuanto al ser distribuidores autorizados les permite acceder a precios de los productos más bajos y a promociones de los fabricantes, que sin duda les permite ser más competitivos en cuanto a precio. Por otra parte el conocimiento del negocio que las empresas actuales poseen, les permitirá saber cómo hacer las cosas para ser más competitivos, aunque en el sector siempre habrá personas de alguna empresa dispuestas a irse con la competencia por pequeñas cantidades de dinero adicionales.

Peso: 0,15.

Calificación: 3.

3.2.1.7 Política gubernamental

No existen políticas gubernamentales que restrinjan el ingreso de nuevos competidores al mercado por lo que esto no representa una barrera de entrada para nuevos competidores en el mercado.

Peso: 0,04.

Calificación: 1.

3.2.1.8 Matriz de barreras de entrada

CUADRO N° 4

MATRIZ DE LAS BARRERAS DE ENTRADA

| BARRERAS CONTRA LA ENTRADA | | | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------------|---------------------|------------------------|
| No. | Factor | Peso | Calificación | Total ponderado |
| 1 | Economías de escala | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 2 | Diferenciación de producto | 0.25 | 5 | 1.25 |
| 3 | Necesidades de capital | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 4 | Costos cambiantes | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 5 | Acceso a canales de distribución | 0.25 | 5 | 1.25 |
| 6 | Ventajas absolutas en costos | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 7 | Política gubernamental | 0.04 | 1 | 0.04 |
| Total | | 1.00 | | 3.76 |

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Juan Carlos Gárate A.

3.2.1.9 Análisis del riesgo de entrada de nuevos competidores

Según la matriz de barreras de entrada, la calificación obtenida es 3,76 lo que indica que dichas barreras son elevadas encontrándose pues se encuentra por encima de la media que es 3 puntos indicando así que para cualquier competidor que desee ingresar al sector de distribuidores de productos institucionales y promocionales, le será complicado. No se necesitan capitales de dinero altos para ingresar, existen relativamente pocos competidores fuertes en el sector que ofrecen un servicio al cliente similar pero, el acceso a los canales de distribución, la marca de los productos que actualmente distribuyen y el conocimiento del negocio de los competidores actuales, reduce el riesgo de posibles nuevos entrantes en el sector pues los clientes tienen nexos muy fuertes con los competidores actuales y los actuales miembros de este sector saben lo que

sucede en el mercado, lo que les permite tomar medidas a tiempo, en caso de que nuevos competidores ingresen con promociones especiales o precios bajos.

3.2.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

3.2.2.1 Competidores numerosos o de igual fuerza (Concentración y equilibrio)

El sector distribuidor de productos institucionales, es un sector equilibrado en cuanto a la capacidad de las empresas para competir entre todas en más o menos las mismas condiciones. Sin embargo, muchas veces los distribuidores dependen de los fabricantes y de sus estrategias para ganar participación de mercado por lo que siempre habrá la posibilidad de arremeter frente a los competidores.

En este sector existen seis empresas, por lo que es un sector concentrado en donde las decisiones de un competidor, son casi inmediatamente conocidas por los otros participantes en el sector, con la consiguiente toma de medidas de cada uno de ellos para contrarrestar cualquier agresividad comercial por parte de uno de ellos.

Peso: 0,20.

Calificación: 5.

3.2.2.2 Crecimiento del sector

El sector de distribuidores de productos institucionales crece en la medida en que otros sectores como los hoteleros, salud, centros de diversión, restaurantes, etc., crecen. En los últimos años se ha visto en las provincias del Azuay y Cañar, nuevos centros de atención de salud, nuevas torres de consultorios médicos, restaurantes, bares, hoteles, etc. Sin embargo, este crecimiento no es suficiente como para conseguir ampliar las ventas, por lo que será necesario quitar mercado

a otros competidores si es que se desea llegar a objetivos mayores por lo que habrá que tener cuidado con las acciones que los competidores desarrollen en su afán de ganar participación de mercado.

Peso: 0,15.

Calificación: 4

3.2.2.3 Costos fijos (de almacenamiento/valor agregado)

El sector distribuidor de líneas institucionales posee productos que no son perecederos pero, que en cambio necesitan mucho espacio para ser almacenados por su volumen. Esto hace que este sector posea costos fijos elevados en relación con las ventas. Sistemas de administración de inventarios justo a tiempo son difíciles de implementar por cuanto los proveedores no trabajan con sistemas similares, complicándose así el deseo de tener únicamente la mercancía que se desee vender en pequeños periodos de tiempo hasta hacer nuevos pedidos, los tiempos de entrega por parte de los proveedores son muy fluctuantes, sin permitir así a los distribuidores planificar de una manera adecuada el manejo de sus inventarios.

Peso: 0,10.

Calificación: 3.

3.2.2.4 Diferenciación de productos y servicios

Los productos institucionales que distribuyen las empresas de este sector, son diferenciados entre ellos en cuanto a tecnología de fabricación y el costo en uso de cada uno de estos productos, sin embargo, esta diferenciación la hace el fabricante más que el distribuidor. Dentro del sector distribuidor, una fuente de diferenciación frente a otro definitivamente estará en el precio de sus productos y

en la calidad de servicio que éste le pueda brindar al cliente, en cuanto a asesoramiento sobre las mejores formas de utilización de los productos y la mejor manera obtener ventajas en cuanto a costo en uso. De igual manera, el servicio que se les brinda a los clientes respecto de tiempos de entrega, plazos, garantías de producto son elementos importantes que pueden permitir que un cliente elija a un distribuidor en desmedro de otro.

Peso: 0,20.

Calificación: 5.

3.2.2.5 Exceso intermitente de capacidad

Los competidores actuales del sector de distribución de productos institucionales, son empresas relativamente pequeñas que económicamente no poseen la capacidad de hacer grandes compras de productos, entonces la capacidad de todos los participantes en este sector es más o menos similar sin que nadie tenga la posibilidad financiera de hacer grandes compras que pudiesen determinar una rebaja en los precios por medio de la sobreoferta de éstos.

Peso: 0,04.

Calificación: 1

3.2.2.6 Diversidad de competidores

Todas las empresas del sector en el que Disprodent compite, poseen sus objetivos de crecimiento aunque no los tengan bien estructurados. Lo que si está claro, es que todos buscan crecer y captar la mayor cantidad de clientes, por lo que todos son competidores de quienes no hay que descuidarse. Las empresas de este sector son empresas diferentes que sitien buscan objetivos similares, la manera de conseguir dichos objetivos varía entre empresas, siendo unas más agresivas que otras al momento de competir por una porción de mercado.

Peso: 0,09.

Calificación: 2.

3.2.2.7 Intereses corporativos

Los distribuidores de productos institucionales en Azuay y Cañar buscan en la actualidad posicionarse más como tales en el sector que compiten. Por ello lanzan promociones de producto bastante agresivas que les permita ganar una mayor participación de mercado, reduciendo sus utilidades con la esperanza de que en el futuro puedan recuperar dicho margen. Las egresas distribuidoras de marcas reconocidas en el mercado como Kimberly Clark y Familia, deben plantear sus estrategias basadas en los objetivos de dichas multinacionales y en los propios.

Peso: 0,12.

Calificación: 3.

3.2.2.8 Barreras contra la salida

3.2.2.8.1 Activos

Las empresas distribuidoras de productos institucionales no poseen activos representativos como edificaciones, maquinaria con tecnología especializada o vehículos grandes que les pudiese representar un problema para deshacerse de ellas si así lo quisieran.

Peso: 0,10.

Calificación: 1.

3.2.2.8.2 Costos de despedir a sus empleados

El costo de despedir a los empleados, representa el mayor inconveniente al momento de abandonar el mercado por cuanto le significa a la empresa importantes erogaciones de dinero que los competidores del sector de productos institucionales no podrían asumir, pues se trata de empresas pequeñas cuya disponibilidad de recursos económicos es reducida.

Peso: 0,50.

Calificación: 5

3.2.2.8.3 Interrelaciones estratégicas:

Las empresas que forman parte del sector de distribuidores de productos institucionales, son distribuidores autorizados de empresa nacionales y multinacionales, que poseen intereses en mantener la distribución en los sitios establecidos, por los beneficios económicos y de posicionamiento de marca que eso conlleva. Sin embargo, la decisión siempre será del propietario del negocio por lo que finalmente las interrelaciones estratégicas de los proveedores no son una elevada barrera de salida si se desea abandonar el negocio.

Peso: 0,15.

Calificación: 2.

3.2.2.8.4 Barreras emocionales

Las empresas del sector de distribuidoras de productos institucionales y promocionales fueron creadas con capitales pequeños de familias que buscaban una oportunidad de ganar dinero como emprendedores. Esto ocasiona que sus propietarios tengan mucho cariño a sus empresas y que no deseen deshacerse

fácilmente de sus negocios por lo que las barreras emocionales representan una fuerte barrera de salida.

Peso: 0,20.

Calificación: 3.

3.2.2.8.5 Restricciones gubernamentales y sociales

No existen restricciones gubernamentales para abandonar el negocio en el sector de distribución de productos institucionales y promocionales. Cualquier distribuidor puede hacerlo sin temor a problemas con el gobierno o con la sociedad.

Peso: 0,05

Calificación: 1

3.2.2.8.6 Análisis de las barreras de salida

Las barreras de salida en este sector son elevadas al momento de querer abandonar el sector, la empresa deberá afrontar costos muy altos por indemnización de empleados al momento de despedirlos que las empresas distribuidoras de productos institucionales no estarían en capacidad de asumirlas pues en su mayoría son empresas pequeñas que trabajan con capitales familiares

Las otras barreras de salida no son representativas si un competidor decidiera abandonar el mercado.

Peso: 0,13.

Calificación: De acuerdo a matriz para las barreras contra la salida: 3,05.

3.2.2.9 Matriz de la rivalidad entre competidores existentes

CUADRO Nº 5

MATRIZ DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

| NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES | | | | |
|--|---|-------------|--------------|-----------------|
| No. | Factor | Peso | Calificación | Total ponderado |
| 1 | Nivel de concentración | 0.20 | 5 | 1.00 |
| 2 | Velocidad de crecimiento del sector | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 3 | Nivel de costos fijos | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 4 | Diferenciación de productos y servicios | 0.20 | 5 | 1.00 |
| 5 | Exceso intermitente de capacidad | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 6 | Competidores diversos | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 7 | Intereses corporativos | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 8 | Barreras contra la salida | 0.13 | 3.05 | 0.40 |
| | Total | 1.00 | | 3.64 |
| | a) Activos especializados | 0.10 | 1 | 0.10 |
| | b) Costos fijos de salida | 0.50 | 4 | 2.00 |
| | c) Interrelaciones estratégicas | 0.15 | 2 | 0.30 |
| | d) Barreras emocionales | 0.20 | 3 | 0.60 |
| | e) Restricciones Gubernamentales y sociales | 0.05 | 1 | 0.05 |
| | Total Barreras de Salida | 1.00 | | 3.05 |

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Juan Carlos Gárate A.

3.2.2.10 Análisis de la rivalidad entre competidores actuales

El sector de distribuidores de productos institucionales es muy competido y concentrado en la actualidad, su valor de 3.64, sobre la media de 3 así lo demuestra. Miembros del sector que poseen participación de mercado y características organizacionales similares, ponen en evidencia lo difícil que es para cualquiera de ellos sobresalir. Con estrategias adecuadas existen muchas probabilidades de que cualquier competidor pueda sobresalir. La ausencia en la diferenciación de los productos que todos comercializan no permite que alguno de ellos pueda distinguirse sobre los demás, manteniendo así un equilibrio entre todos los competidores.

Si un competidor desea salir del negocio, su mayor escollo será el tener que deshacerse de los costos fijos, siendo el principal, el personal que en la empresa labora, por cuanto se trata de empresas sin mucho capital, pudiendo complicar su deseo de abandonar el sector al no contar con el suficiente dinero para liquidarlos convirtiéndose entonces en un sector que posee barreras de salida altas con un valor de 3.05.

3.2.3 PRESIÓN PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

3.2.3.1 Desempeño relativo de los sustitutos en el precio

Los únicos sustitutos de la línea institucional serían los comercializados por las distribuidoras de consumo masivo, que son productos de idénticas características en la mayoría de los casos pero en diferente presentación, es decir, productos como el papel higiénico que hace la misma función pero que viene en diferente envoltura y metraje que los distribuidos por los distribuidores institucionales y promocionales.

Es así que el riesgo de uso de los clientes de productos sustitutos es muy alto por cuanto en muchos casos los precios son similares y hasta menores. Sin embargo, los distribuidores de consumo masivo, por el giro de su negocio, no poseen la capacidad comercial de ofrecer productos personalizados o de dar créditos mayores en cuanto a tiempo como si lo hacen las distribuidoras actuales de productos institucionales.

Peso: 0,40.

Calificación: 4.

3.2.3.2 Costos cambiantes

Los costos cambiantes de utilizar productos sustitutos es mínimo pues si un cliente decide comprar productos a los distribuidores de consumo másivo solo

tendrá que hacerlo sin incurrir en ningún gasto por ello. Si existirá un costo más elevado del producto pero que solo se lo podrá ver reflejado con a lmediano y largo plazo.

Peso: 0,30.

Calificación: 3,50.

3.2.3.3 Propensión de los compradores a sustituir

Los clientes mientras puedan obtener un beneficio económico, siempre estarán dispuestos a comprar sus productos a distribuidores de consumo masivo, siendo su propensión muy alta, pues inclusive la cobertura de los distribuidores de consumo masivo es muy amplia, pues cuentan con una fuerza de ventas mucho más grande que los distribuidores de líneas institucionales así como una flota de transporte grande.

Peso: 0,30.

Calificación: 4.

3.2.3.4 Matriz de los productos sustitutos

CUADRO Nº 6

MATRIZ DE LOS BIENES SUSTITUTOS

| BIENES SUSTITUTOS | | | | |
|-------------------|---|-------------|--------------|-----------------|
| No. | Factor | Peso | Calificación | Total ponderado |
| 1 | Desempeño relativo en el precio | 0.40 | 4 | 1.60 |
| 2 | Costos cambiantes | 0.30 | 3.5 | 1.05 |
| 3 | Propensión de los compradores a sustituir | 0.30 | 4 | 1.20 |
| Total | | 1.00 | 3 | 3.85 |

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Juan Carlos Gárate A.

3.2.3.5 Análisis de la presión proveniente de los productos sustitutos

El valor obtenido en la matriz de análisis de productos sustitutos en el sector de distribuidores de productos institucionales y promocionales es 3.85, lo cual indica, que el riesgo de sustitución es alto por cuanto, los clientes siempre están buscando el mejor precio y si cambiarse de producto no les significa ningún costo, entonces siempre estarán dispuestos a hacerlo. Sin embargo, por presentación y reducción de costos de los clientes, los productos institucionales brindan muchas ventajas que los sustitutos no lo hacen.

3.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

3.2.4.1 Concentración de compradores frente a concentración de empresas

Si bien existen pocas empresas que ofrecen productos institucionales y promocionales frente a la cantidad de empresas compradoras, los productos que estas empresas ofrecen, no representan un volumen considerable de las compras totales que ellos hacen. No sucede igual con el volumen de ventas de los distribuidores hacia sus segmentos de mercado que si es representativo.

Peso: 0,20.

Calificación: 5.

3.2.4.2 Costos cambiantes de los compradores en relación con los de las empresas

Los costos en los que incurriría el comprador por cambiarse de distribuidor son mínimos pues el distribuidor podría entregarle los dispensadores gratuitamente

con el afán de que consuma los productos que son distribuidos por su empresa. Bajo estas condiciones, el poder está en manos de los compradores.

Peso: 0,15.

Calificación: 3.

3.2.4.3 Información de los compradores

Toda la información respecto de precios de los productos que los distribuidores comercializan no son difíciles de obtener, por lo que el comprador tendrá mucha información para comparar, dándole esto un mayor poder de negociación a ellos.

Peso: 0,15.

Calificación: 3.

3.2.4.4 Capacidad de los compradores de integrarse hacia atrás⁵

La cantidad de productos que compran los clientes a los distribuidores del sector y la naturaleza de sus negocios, hacen que sea imposible una integración de ellos hacia atrás por cuanto no lo necesitan. Son compras pequeñas en cuanto a dinero comparados con sus compras totales.

Peso: 0,02.

Calificación: 1.

⁵ Estrategia de Integración hacia atrás: Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa. (David, 54).

3.2.4.5 Productos sustitutos

Los compradores siempre tendrán la posibilidad de comprar los mismos productos pero a distribuidores de consumo masivo, que podrían ser considerados como los sustitutos a los productos institucionales y promocionales.

Peso: 0,18.

Calificación: 5.

3.2.4.6 Productos estándar o no diferenciados

Al ser los productos que el sector ofrece bastante similares entre ellos, es muy fácil para los compradores, comparar precios de los distribuidores e intentar sacar ventaja de aquello, obligando a alguno de ellos a que baje los precios logrando así sacar una ventaja de aquello.

Peso: 0,15.

Calificación: 4.

3.2.4.7 Productos del sector no decisivos para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios

Los productos institucionales brindan una importante reducción en los costos de las empresas comparados con la compra de productos a empresas de consumo masivo por lo que desde este punto de vista el poder lo tienen las distribuidoras del sector.

Peso: 0,15.

Calificación: 4.

3.2.4.8 Matriz del Poder de negociación de los compradores

CUADRO Nº 7
MATRIZ DEL PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES | | | | |
|--|--|-------------|---------------------|------------------------|
| No. | Factor | Peso | Calificación | Total ponderado |
| 1 | Concentración de compradores | 0.20 | 5 | 1 |
| 2 | Costos cambiantes de los compradores | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 3 | información de los compradores | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 4 | Amenazas contra la integración hacia atrás | 0.02 | 1 | 0.02 |
| 5 | Productos sustitutos | 0.18 | 5 | 0.9 |
| 6 | Productos estándar o no diferenciados | 0.15 | 4 | 0.6 |
| 7 | Grado de importancia del insumo | 0.15 | 4 | 0.6 |
| Total | | 1.00 | | 4.02 |

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Juan Carlos Gárate A.

3.2.4.9 Análisis del poder de los compradores

Podemos apreciar que el poder de negociación de los compradores está sobre los distribuidores con un valor de 4.02, por cuanto disponen de información necesaria para comparar entre competidores. La presencia de productos sustitutos y la poca cantidad de distribuidores hace que sean los compradores quienes que poseen el poder de negociación muy por encima del que podrían tener los distribuidores de productos institucionales. Además el mercado en sí es muy competido pudiendo así, ser únicamente el factor servicio el diferenciador a la hora de escoger entre un proveedor y otro por parte de los clientes.

3.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

3.2.5.1 Diferenciación de los insumos

Los productos que los proveedores ofrecen al sector de distribuidores de productos institucionales poseen una gran importancia, por cuanto representan la

fuerza de ingresos de los distribuidores. Por ello el poder de negociación es de los proveedores pues constituyen parte importante de su portafolio de productos y de sus posibles fuentes de diferenciación con otros competidores.

Peso: 0,20.

Calificación: 5.

3.2.5.2 Costos fluctuantes

Cambiar de proveedor para un distribuidor sería muy alto por cuanto esto implicaría que se tuviera que cambiar de línea con la posible pérdida de clientes actuales y el pago inmediato de todas las cuentas pendientes con el proveedor, la capacitación respectiva del personal por tratarse de diferentes productos y además el cambio seguramente en muchas políticas que el nuevo proveedor tendría para con el distribuidor.

Peso: 0,15.

Calificación: 4.

3.2.5.3 Insumos sustitutos

No existen insumos sustitutos en el sector de distribuidores institucionales, pues todos venden los mismos productos hechos del mismo material y con muy pocos elementos diferenciadores entre ellos.

Peso: 0,05.

Calificación: 1.

3.2.5.4 Concentración de proveedores

Existen aproximadamente tres o cuatro empresas en el Ecuador, que proveen a unos siete u ocho distribuidores de productos institucionales en la zona con el consiguiente poder de negociación de los proveedores.

Peso: 0,10.

Calificación: 2.

3.2.5.5 Importancia del sector para el proveedor

La cantidad de compras hechas a los proveedores del sector en la provincia del Azuay, no representa grandes cantidades de dinero como porcentaje de sus ingresos totales a los proveedores existentes, por lo que el poder de negociación se halla a favor del proveedor. Sin embargo, para los proveedores siempre será importante tener distribuidores para sus productos en todas las zonas del Ecuador.

Peso: 0,15.

Calificación: 4.

3.2.5.6 Riesgo de integración vertical

Siempre existirá la posibilidad de que el proveedor instale su propia cadena de distribución. Sin embargo, las estrategias de comercialización de los fabricantes en los últimos tiempos han demostrado que ellos prefieren trabajar con distribuidores externos a su empresa por cuanto, resulta más fácil su gestión de ventas.

Peso: 0,15.

Calificación: 4.

3.2.5.7 Producto de los proveedores es importante para el negocio del comprador

Todos los productos que comercializan los distribuidores de productos institucionales son fabricados por los respectivos proveedores y constituyen

productos importantes para los distribuidores dentro de su portafolio pues son dichos productos los que generan los ingresos de la empresa con su comercialización.

Peso: 0,20.

Calificación: 5.

3.2.5.8 Matriz del poder de negociación de los proveedores

CUADRO Nº 8

MATRIZ DE PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | | | | |
|---|--|-------------|--------------|-----------------|
| No. | Factor | Peso | Calificación | Total ponderado |
| 1 | Diferenciación de insumos | 0.20 | 5 | 1.00 |
| 2 | Costos fluctuantes | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 3 | Insumos sustitutos | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 4 | Concentración de proveedores | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 5 | Importancia del sector para el proveedor | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 6 | Riesgo de integración vertical | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 7 | Producto del proveedor importante para comprador | 0.20 | 5 | 1.00 |
| Total | | 1.00 | | 4.05 |

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Juan Carlos Gárate A.

3.2.5.9 Análisis del poder negociación de los proveedores

Sin duda que el poder de negociación se encuentra en manos de los proveedores, 4.05, por cuanto ellos son los fabricantes de los productos que los distribuidores comercializan y poseen los recursos necesarios para integrarse hacia adelante si así lo decidieran. De todas maneras, esto no quiere decir que con un buen trabajo

de cobertura de algún distribuidor, éste pueda llegar a obtener más poder frente a su proveedor.

3.2.6 CONCLUSION FINAL DEL ANALISIS DEL ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS EN EL QUE DISPRODENT COMPITE

Las fuerzas que influyen en el sector en el que Disprodent compite, influyen de manera similar en cuanto a importancia se refiere siendo los de mayor cuidado, el poder de negociación que los proveedores y los compradores. Los distribuidores de la línea institucional se encuentran en una clara desventaja en el sector, pues además de estas fuerzas, los posibles nuevos entrantes y los productos sustitutos siempre estarán haciendo peligrar la estabilidad de todo el sector.

Los actuales competidores del sector son empresas de cuidado, sin embargo, el sector es bastante estable por lo que los objetivos principales deben ser más bien encaminados a mejorar el poder de negociación frente a proveedores y compradores mediante una buena estrategia.

Ser más competitivo se lo puede conseguir a la par de mejorar la posición frente a proveedores y clientes, mediante un mejor posicionamiento de la empresa entre sus clientes por la calidad del servicio y de los productos antes que por el precio pues solo así los clientes preferirán a Disprodent antes que a otros competidores ya que el precio siempre será similar, no así los elementos diferenciadores que le permitan a Disprodent alcanzar una ventaja competitiva.

En el cuadro N° 9 y en la figura N° 9, podemos observar, como todas las fuerzas que determinan la competencia en este sector son similares en cuanto a valorización, por lo que ninguna de ellas se la puede descuidar, debiendo más bien poner especial cuidado en ellas para no dejar de ser competitivos.

CUADRO Nº 9

ANALISIS DE LAS FUERZAS EN EL SECTOR

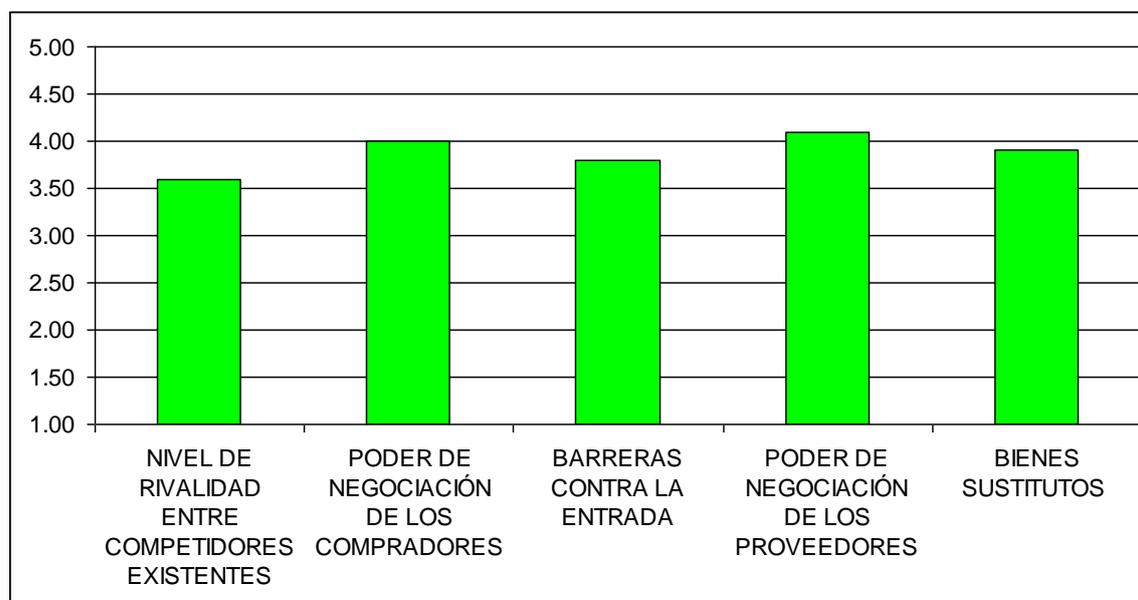
| RESULTADOS DEL ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER | VALOR PONDERADO / 5 |
|--|---------------------|
| NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES | 3.60 |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES | 4.00 |
| BARRERAS CONTRA LA ENTRADA | 3.80 |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | 4.10 |
| BIENES SUSTITUTOS | 3.90 |
| Barreras contra la salida | 3.10 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Juan Carlos Gárate A.

FIGURA Nº 9

FUERZAS QUE DETERMINAN LA RIVALIDAD EN EL SECTOR EN EL QUE DISPRODENT COMPITE



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Juan Carlos Gárate A.

3.3 ANÁLISIS RIESGO RENTABILIDAD

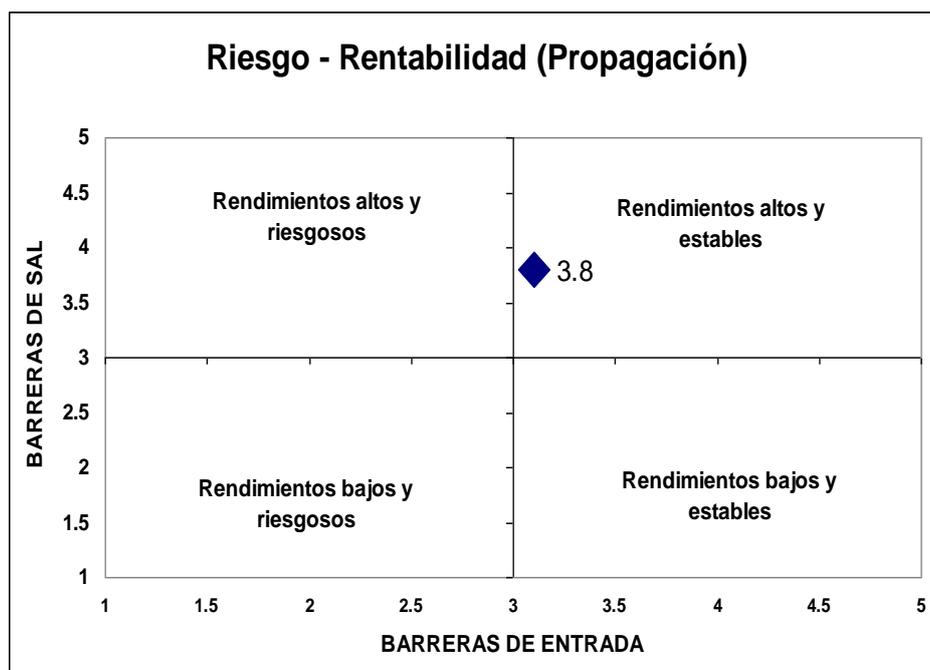
El análisis riesgo rentabilidad se basa en las barreras de ingreso de nuevos competidores y en la de barreras de salida de competidores actuales, permite observar que en el caso de Disprodent, se encuentra en el cuadrante de rendimientos altos y estables, lo cual quiere decir que la empresa se halla en un sector de alta rentabilidad y riesgo.

Ingresar a competir en el sector, resulta difícil por cuanto existen muchos factores adversos para quien lo desee hacer. Acceso a canales de distribución y a productos reconocidos por su marca y desempeño podría impedir que muchas personas se arriesguen a hacerlo permitiendo así que el sector pueda ser más rentable para quienes lo conforman en la actualidad.

Intentar salir del sector, también es complicado debido al alto costo que resultaría el intentar hacerlo por cuanto las empresas que pertenecen a este sector no poseen elevadas cantidades de dinero para asumir un costo como éste que representa principalmente tener que liquidar a toda su fuerza laboral con indemnizaciones y aportes patronales que se exigen cuando eso sucede. Esto conlleva entonces un riesgo, por cuanto las dificultades de abandonar el sector pueden conducir a que la situación de alguna empresa sea calamitosa sin poder abandonar el negocio a tiempo.

El sector de distribuidores de productos institucionales y promocionales posee una buena rentabilidad para quienes pertenecen a éste, sin dejar de tener cuidado con los posibles riesgos que se pueden presentar por el posible ingreso de nuevos competidores y las dificultades para abandonar el sector.

FIGURA N° 10
ANALISIS RIESGO RENTABILIDAD
DISPRODENT



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Juan Carlos Gárate A.

3.4 ANALISIS ORGANIZACIONAL DE DISPRODENT

Actualmente Disprodent cuenta con una infraestructura logística y tecnológica que le ha permitido solventar con éxito sus necesidades aunque se encuentra ya cerca de su límite máximo de capacidad. Posee un vehículo para reparto y equipos de cómputo y telecomunicaciones para todos los miembros de la empresa.

El sistema de información con el que Disprodent cuenta es un sistema informático de gestión del negocio llamado ADVISER, que posee módulos de gestión de inventarios, contabilidad, cobranzas y bancos. Este sistema permite realizar

todas las transacciones y generar los reportes necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. El mantenimiento del sistema está garantizado pues es un sistema desarrollado por profesionales de la localidad.

El personal que labora en Disprodent (10), está preparado para realizar su trabajo específico y cuenta con suficiente experiencia en lo que hace y que ha sido adquirida en su mayoría durante su periodo de trabajo en la misma empresa.

Financieramente Disprodent presenta inconsistencias en cuanto a su facilidad de recuperación de cartera vencida que le permiten a su vez cumplir con sus obligaciones patronales, con sus proveedores y de servicios. El inconveniente se da básicamente porque otros competidores dan plazos mayores a los estipulados como política por Disprodent y porque los clientes se toman más tiempo que lo negociado para cancelar sus facturas..

Las ventas de Disprodent han ido incrementándose en los últimos dos años justificando así que el mercado que la empresa ha venido atendiendo es rentable y que se encuentra en un proceso de expansión lo que por otra parte ha permitido que otros competidores ingresen en el mercado con productos similares a los que la empresa comercializa.

3.4.1 ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE DISPRODENT

3.4.1.1 Oportunidades de Disprodent

Dentro de las oportunidades que Disprodent posee en su mercado y en general en el ambiente en el que compite tenemos las siguientes:

- Muchos clientes actuales inconformes con el servicio que reciben.
- Aumento de centros de salud públicos y privados en el sector geográfico en el que Disprodent compite
- Aumento de profesionales de la salud
- Crecimiento en el turismo receptivo en el Ecuador.
- Crecimiento del número de centros educativos en la región

- Aumento de la población en la región en la que Disprodent compite
- La población se encuentra cambiando su cultura de aseo e higiene
- Tecnologías de información modernas como Internet.
- Sistemas de información que permiten un mejor manejo en la gestión con clientes.
- Pocos competidores tienen planes estratégicos y de marketing hechos profesionalmente y a largo plazo.

3.4.1.1.1 Matriz de Priorización de las oportunidades de Disprodent

CUADRO N° 10

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LAS OPORTUNIDADES DE DISPRODENT

| | OPORTUNIDADES | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | O10 | TOTAL | PRIORIZACION |
|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|--------------|
| O1 | Muchos clientes actuales inconformes con el servicio que reciben. | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.7 | 0.7 | 0.5 | 0.7 | 5.60 | 4 |
| O2 | Aumento de centros de salud públicos y privados en el sector geográfico en el que Disprodent compite | 0.5 | 0.5 | 0.7 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.8 | 6.00 | 2 |
| O3 | Aumento de profesionales de la salud | 0.5 | 0.3 | 0.5 | 0.3 | 0.3 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.5 | 4.00 | 9 |
| O4 | Crecimiento en el turismo receptivo en el Ecuador. | 0.5 | 0.5 | 0.7 | 0.5 | 0.4 | 0.7 | 0.7 | 0.5 | 0.6 | 0.7 | 5.80 | 3 |
| O5 | Crecimiento del número de centros educativos en la región | 0.5 | 0.5 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.7 | 0.5 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 6.10 | 1 |
| O6 | Aumento de la población en la región en la que Disprodent compite | 0.5 | 0.5 | 0.6 | 0.3 | 0.3 | 0.5 | 0.5 | 0.4 | 0.4 | 0.6 | 4.60 | 7 |
| O7 | La población se encuentra cambiando su cultura de aseo e higiene | 0.3 | 0.3 | 0.6 | 0.3 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.4 | 0.4 | 0.5 | 4.30 | 8 |
| O8 | Tecnologías de información modernas como Internet. | 0.3 | 0.3 | 0.6 | 0.5 | 0.3 | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 4.70 | 6 |
| O9 | Sistemas de información que permiten un mejor manejo en la gestión con clientes. | 0.5 | 0.4 | 0.6 | 0.4 | 0.3 | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.5 | 0.6 | 5.00 | 5 |
| O10 | Pocos competidores tienen planes estratégicos y de marketing hechos profesionalmente y a largo plazo. | 0.3 | 0.2 | 0.5 | 0.3 | 0.3 | 0.4 | 0.5 | 0.5 | 0.4 | 0.5 | 3.90 | 10 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Juan Carlos Gárate A.

3.4.1.1.2 Oportunidades priorizadas de Disprodent

- Crecimiento del número de centros educativos en la región.
- Aumento de centros de salud públicos y privados en el sector geográfico en el que Disprodent compite.

- Crecimiento en el turismo receptivo en el Ecuador.
- Muchos clientes actuales inconformes con el servicio que reciben.
- Sistemas de información que permiten un mejor manejo en la gestión con clientes.

3.4.1.2 Amenazas de Disprodent

Las amenazas que posee Disprodent son:

- Situación política, social y económica del Ecuador.
- Ingreso al país de productos extranjeros en especial Colombianos y Chinos.
- Competencia desleal
- Probabilidad de integración hacia delante de distribuidores
- Reacción de la competencia ante implementación de estrategia de Disprodent

3.4.1.2.1 Matriz de Priorización de las amenazas de Disprodent

CUADRO N° 11

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LAS AMENAZAS DE DISPRODENT

| | AMENAZAS | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | TOTAL | PRIORIZACION |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|---------------------|
| A1 | Situación política, social y económica del Ecuador. | 0.50 | 0.40 | 0.25 | 0.40 | 0.30 | 1.85 | 4 |
| A2 | Ingreso al país de productos extranjeros especial colombianos y chinos. | 0.60 | 0.50 | 0.40 | 0.60 | 0.30 | 2.40 | 3 |
| A3 | Competencia desleal | 0.75 | 0.60 | 0.50 | 0.80 | 0.50 | 3.15 | 2 |
| A4 | Probabilidad de integración hacia delante de distribuidores | 0.60 | 0.40 | 0.20 | 0.50 | 0.10 | 1.80 | 5 |
| A5 | Reacción de la competencia ante implementación de estrategia de Disprodent | 0.70 | 0.70 | 0.50 | 0.90 | 0.50 | 3.30 | 1 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Juan Carlos Gárate A

3.4.1.2.2 Amenazas priorizadas de Disprodent

- Reacción de la competencia ante implementación de estrategia de Disprodent

- Competencia desleal
- Ingreso al país de productos extranjeros en especial Colombianos y Chinos.
- Situación política, social y económica del Ecuador.

3.4.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

CUADRO N° 12

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS

| Nº | Factores determinantes del éxito | Peso | Callificación | Peso Ponderado |
|----------------------|--|-------------|----------------------|-----------------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1 | Crecimiento del número de centros educativos en la región | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 2 | Aumento de centros de salud públicos y privados en el sector geográfico en el que Disprodent compite | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 3 | Crecimiento en el turismo receptivo en el Ecuador. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 4 | Muchos clientes actuales inconformes con el servicio que reciben. | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 5 | Sistemas de información que permiten un mejor manejo en la gestión con clientes. | 0.12 | 3 | 0.36 |
| AMENAZAS | | | | |
| 1 | Reacción de la competencia ante implementación de estrategia de Disprodent | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 2 | Competencia desleal | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 3 | Ingreso al país de productos extranjeros especial colombianos y chinos. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 4 | Situación política, social y económica del Ecuador. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| TOTAL | | 1.00 | | 3.14 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por Juan Carlos Gárate A.

3.4.1.4 Análisis de la matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE, con su resultado final de 3.14, nos indica que Disprodent posee muchas oportunidades para crecer en su entorno, que todavía no han sido explotadas y, si se las aprovecha preparando a la empresa para capitalizar dichas oportunidades, habrá una muy buena posibilidad de ser exitosos y crecer en rentabilidad y facturación.

Las amenazas que posee Disprodent deben ser tomadas con mucho cuidado, y siempre se la debe estar controlando para evitar que de un momento a otro, estas le puedan causar algún daño a la empresa. Al ser riesgos que Disprodent no controla, la única alternativa es estar alertas para tomar medidas cuando la situación pudiese ponerse mas grave. y tener preparado siempre un plan de contingencia para el efecto.

3.4.2 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE DISPRODENT

3.4.2.1 Fortalezas de Disprodent

Entre las fortalezas que posee Disprodent como empresa tenemos:

- Presencia en el mercado por más de 10 años.
- Fuerza de ventas con mucha experiencia y buenas relaciones con clientes.
- Oficina ubicada en zona estratégica de la ciudad que ofrece facilidades para clientes y actividades de oficina.
- Distribuidores autorizados de productos comercializados.
- Distribuidores de productos bien posicionados en el mercado en el que competimos.
- Sistema de información adecuado al negocio.
- Amplia cartera de clientes.

3.4.2.1.1 Matriz de priorización de las fortalezas de Disprodent

CUADRO N° 13

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LAS FORTALEZAS DE DISPRODENT

| | FORTALEZAS | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | TOTAL | PRIORIZACION |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|---------------------|
| F1 | Presencia en el mercado por más de 10 años. | 0.5 | 0.4 | 0.4 | 0.5 | 0.4 | 0.5 | 0.4 | 3.10 | 5 |
| F2 | Fuerza de ventas con mucha experiencia y buenas relaciones con clientes. | 0.6 | 0.5 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.4 | 4.20 | 1 |
| F3 | Oficina ubicada en zona estratégica de la ciudad que ofrece facilidades para clientes y actividades de oficina. | 0.6 | 0.2 | 0.5 | 0.3 | 0.3 | 0.4 | 0.3 | 2.60 | 7 |
| F4 | Distribuidores autorizados de productos comercializados. | 0.5 | 0.4 | 0.7 | 0.5 | 0.5 | 0.7 | 0.5 | 3.80 | 4 |
| F5 | Distribuidores de productos bien posicionados en el mercado en el que competimos. | 0.6 | 0.4 | 0.7 | 0.5 | 0.5 | 0.7 | 0.5 | 3.90 | 3 |
| F6 | Sistema de información adecuado al negocio. | 0.5 | 0.3 | 0.6 | 0.3 | 0.3 | 0.5 | 0.3 | 2.80 | 6 |
| F7 | Amplia cartera de clientes. | 0.6 | 0.5 | 0.7 | 0.5 | 0.5 | 0.7 | 0.5 | 4.00 | 2 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Juan Carlos Gárate A.

3.4.2.1.2 Fortalezas priorizadas de Disprodent

- Fuerza de ventas con mucha experiencia y buenas relaciones con clientes.
- Amplia cartera de clientes.
- Distribuidores de productos bien posicionados en el mercado en el que competimos.
- Distribuidores autorizados de productos comercializados.
- Presencia en el mercado por más de diez años.

3.4.2.2 Debilidades de Disprodent

Las debilidades de Disprodent son las siguientes:

- No existe plan estratégico a largo plazo.
- No existen manuales de procesos y de actividades
- Debilitamiento en relaciones con proveedores.
- Falta de liquidez.
- No existe un plan de manejo de recursos humanos.
- No existe un control claro sobre las finanzas de la empresa.
- No existe un adecuado manejo sobre los inventarios.
- No existe una gestión efectiva sobre las cobranzas.

3.4.2.2.1 Matriz de priorización de las debilidades de Disprodent

CUADRO N° 14

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LAS DEBILIDADES DE DISPRODENT

| | DEBILIDADES | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 | D8 | TOTAL | PRIORIZACION |
|----|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|--------------|
| D1 | No existe plan estratégico a largo plazo. | 0.5 | 0.6 | 0.4 | 0.4 | 0.5 | 0.4 | 0.3 | 0.3 | 3.40 | 6 |
| D2 | No existen manuales de procesos y de actividades | 0.4 | 0.5 | 0.4 | 0.4 | 0.6 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 3.10 | 7 |
| D3 | Debilitamiento en relaciones con proveedores. | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.5 | 0.6 | 0.5 | 0.4 | 0.5 | 4.20 | 4 |
| D4 | Falta de liquidez. | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.5 | 0.7 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 4.40 | 2 |
| D5 | No existe un plan de manejo de recursos humanos. | 0.5 | 0.4 | 0.4 | 0.3 | 0.5 | 0.4 | 0.3 | 0.3 | 3.10 | 8 |
| D6 | No existe un control claro sobre las finanzas de la empresa. | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.5 | 0.6 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 4.30 | 3 |
| D7 | No existe un adecuado manejo sobre los inventarios. | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.7 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 4.10 | 5 |
| D8 | No existe una gestión efectiva sobre las cobranzas. | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.5 | 0.7 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 4.50 | 1 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Juan Carlos Gárate A

3.4.2.2 Debilidades priorizadas de Disprodent

- No existe una gestión efectiva sobre las cobranzas.
- Falta de liquidez
- No existe un control claro sobre las finanzas de la empresa.
- Debilitamiento en relaciones con proveedores.
- No existe un adecuado manejo sobre los inventarios.

3.4.2.3 Matriz de análisis de factores internos (EFI)

CUADRO N° 15

MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS

| Nº | Factores determinantes del éxito | Peso | Callificación | Peso Ponderado |
|--------------------|---|-------------|---------------|----------------|
| FORTALEZAS | | | | |
| 1 | Fuerza de ventas con mucha experiencia y buenas relaciones con clientes. | 0.10 | 4 | 0.4 |
| 2 | Amplia cartera de clientes. | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 3 | Distribuidores de productos bien posicionados en el mercado en el que competimos. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 4 | Distribuidores autorizados de productos comercializados. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 5 | Presencia en el mercado por más de diez años. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| DEBILIDADES | | | | |
| 1 | No existe una gestión efectiva sobre las cobranzas. | 0.12 | 2.5 | 0.3 |
| 2 | Falta de liquidez | 0.12 | 2.5 | 0.3 |
| 3 | No existe un control claro sobre las finanzas de la empresa. | 0.10 | 2 | 0.2 |
| 4 | Debilitamiento en relaciones con proveedores. | 0.10 | 1.5 | 0.15 |
| 5 | No existe un adecuado manejo sobre los inventarios | 0.08 | 1 | 0.08 |
| TOTAL | | 1.00 | | 2.78 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por Juan Carlos Gárate A.

3.4.2.4 Análisis de la matriz de factores internos (EFI)

El valor de la matriz EFI es 2,78, y nos indica que Disprodent posee muchas debilidades importantes que necesitan ser revertidas para que se conviertan en fortalezas y no le afecten al desempeño de la empresa. Las finanzas de Disprodent necesitan ser manejadas de una manera más rigurosa de tal manera que su flujo de dinero no se vea afectado y por ende sus relaciones con proveedores y clientes. El análisis de las fortalezas nos permite concluir que Disprodent posee muy buena presencia en el mercado que participa por cuanto ya está algún tiempo en él con productos muy bien posicionados y bajo autorización de los fabricantes.

3.4.3 RESULTADOS DEL ANALISIS ORGANIZACIONAL DE DISPRODENT

En los últimos dos años, Disprodent ha aumentado sus ventas a un promedio del 20% anual y su rentabilidad ha sido del 14%. Si se capitalizan las oportunidades que el entorno le presenta a la empresa, existen muy buenas posibilidades de que ese ritmo de crecimiento se mantenga o aumente si es que hace lo correcto.

Existen algunas debilidades, especialmente en el área financiera, que necesitan ser mejoradas ampliamente, para que el dinero que entra y sale del negocio sea bien invertido y controlado de tal manera que, utilidades que un negocio rentable brinda se las pueda ver al final de un determinado periodo.

Aprovechar de la mejor manera el conocimiento sobre el mercado, el posicionamiento dentro del segmento en el que participa, y las líneas de distribución pueden colaborar para que el crecimiento sea sostenido y que se pueda invertir en mejores mecanismos de control financiero dentro de la organización.

Las amenazas necesitan ser tomadas en cuenta y estar siempre atentos de su desarrollo para poder tomar las mejores medidas que permitan a la empresa estar protegida de ellas.

3.5 ELECCION DE ESTRATEGIAS PARA DISPRODENT

Una vez realizado el análisis de las fuerzas competitivas que influyen sobre el sector del que Disprodent forma parte y de su ambiente externo e interno, es oportuno entonces determinar la estrategia que se adoptará para alcanzar una mayor competitividad en el sector en el que la organización compite

Como hemos podido observar, los competidores de Disprodent ofrecen básicamente los mismos productos con precios muy similares entre todos los competidores por lo que iniciar una guerra de precios es muy fácil con las consecuentes reducciones en los márgenes de utilidad que la empresa podría obtener de hacerlo así. Este sector presenta un valor ponderado de 3.60/5 lo cual nos indica que los competidores son fuertes y no están dispuestos a ceder su posición alcanzada en el mercado.

Ingresar al mercado resulta difícil para cualquier nuevo competidor por cuanto, existen barreras de entrada muy elevadas como el acceso a líneas de distribución de productos institucionales y promocionales y a los canales de distribución ya existentes. El valor de 3.90/5 nos indica que es conveniente intentar mantener esas barreras de entrada elevadas para mantener rentable al sector.

Las barreras de salida son elevadas también con un valor de 3.10/5, lo cual nos indica que los competidores tendrán muchos problemas si desean abandonar el sector.

Hay que tomar en cuenta que los productos sustitutos existen y son muy competitivos por lo que una lucha de precios sería igualmente, contraproducente. Este sector tiene un valor de 3.90/5, valor que nos indica que los sustitutos están buscando ganar participación de mercado por lo que habrá que tener cuidado con ellos para evitar que se conviertan en los preferidos por los clientes de la empresa.

Los compradores tienen mucho poder en el mercado, así lo demuestra el valor de 4.00/5 que poseen por lo que se necesitará tener una estrategia que permita que ese poder se reduzca en beneficio de Disprodent.

Las relaciones con los proveedores resultan una debilidad sectorial que, sumado a la ventaja de negociación que ellos poseen en el sector podría desencadenar en una pérdida de la distribución de alguna línea con el consiguiente problema que acarrearía aquello. Los proveedores representan la fuerza competitiva del sector más amplia con 4.10/5, lo cual indica que es necesario conservar con ellos buenas relaciones para poder continuar en el mercado. Estas buenas relaciones se las puede conseguir mediante realización de pagos puntuales y mediante el cumplimiento de los presupuestos de compras por ellos establecidos.

Las fortalezas más importantes que Disprodent posee, radican en sus relaciones con sus clientes y en su conocimiento del mercado desde hace mucho tiempo, lo cual podría permitir un mayor crecimiento de su posición y de su rentabilidad siempre y cuando sus debilidades se reduzcan y potencien.

De acuerdo a la matriz riesgo rentabilidad realizada cuyo valor es 3.8, Disprodent se encuentra compitiendo en un sector que es estable y que ofrece buenos rendimientos para la empresa, lo cual le proporciona una buena oportunidad para seguir creciendo tomando en cuenta el riesgo de que nuevos competidores entren el mercado no es elevada aunque el sector tampoco es fácil de abandonarlo.

Por todo lo antes mencionado, Disprodent ha escogido una estrategia de **DIFERENCIACION** sustentando su elección en las siguientes justificaciones:

- Los precios de los productos que ofrecen todos los participantes en el sector de distribución de productos institucionales son similares por lo que conseguir lealtad en los clientes mediante una reducción de precios es muy difícil.

- Es muy fácil vender nuestros productos a clientes mediante la reducción de los precios de nuestros productos sin embargo, la rentabilidad del negocio caería cada día.
- Los bienes que todas las empresas comercializadoras de productos institucionales ofrecen son básicamente iguales por lo que no existe diferenciación en el producto.
- En el sector, si un nuevo competidor ingresa, intentaría hacerlo con una estrategia de reducción de precios con la intención de ganar mercado, desatando así guerras de precios entre los distribuidores para proteger su participación.
- Si los proveedores se dan cuenta que Disprodent está entregando un buen servicio y es el preferido por los clientes de su segmento por aquello más que por los productos que comercializa, entonces el poder de negociación cambiará de lado y la posibilidad de perder una línea se reducirá.
- Mejorar la relación con los clientes a través de vender sus productos a precio completo antes que por medio de ofertas siempre será bien visto por los distribuidoras, pues el precio se lo mantendrá intacto pudiendo servir como herramienta de negociación en el futuro.

3.5.1 TACTICAS A SEGUIR PARA CONSEGUIR UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EXITOSA

Para conseguir una diferenciación de Disprodent con sus competidores en el sector de empresas distribuidoras de productos institucionales, será necesario desarrollar e implementar algunas tácticas que vayan en esa dirección, así como mejorar los procesos existentes de tal manera que, cuando los clientes compren los productos que requieren de Disprodent, sientan que en realidad existe un mejor servicio que el de sus competidores. Para conseguir que la estrategia de diferenciación sea exitosa, planteamos las siguientes tácticas:

- Mantener un inventario de productos en nuestra bodegas suficiente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes cuando ellos así lo consideren necesario
- Prever festividades y feriados en la zona en la que Disprodent compite para poder estar preparados ante la afluencia de turistas en dichas zonas.
- Entregar los productos a nuestros clientes en un tiempo máximo de 24 horas
- Realizar un mantenimiento periódico de los vehículos de la empresa, para que estos se hallen en perfecto estado de funcionamiento y así no tener que parar los despachos por daño de los vehículos.
- Capacitar a la fuerza de ventas en estrategias efectivas de ventas y servicio al cliente
- Capacitar a todo el personal de la empresa en servicio al cliente.
- Desarrollar un manual de procesos dentro de Disprodent
- Desarrollar un manual de funciones para todas las posiciones existentes dentro de Disprodent.
- Motivar al personal a brindar un buen servicio mediante incentivos por buen trato dado a los clientes
- Mantener una cartera de clientes sana
- No bajar los precios de los productos, sino más bien crear ofertas para los clientes.

- Realizar visitas periódicas a los clientes por parte de los directores de Disprodent, como una cortesía y para verificar si el servicio recibido es bueno.
- Crear una posición dentro de Disprodent que se encargue de atender los requerimientos de los clientes, los despachos de proveedores y del seguimiento de la fuerza de ventas.
- Asesorar a los clientes en el mejor uso de los productos que Disprodent le entrega como una forma de obtener ahorro en el uso de dichos productos.
- Realizar la instalación de dispensadores de todo tipo cuando y donde el cliente lo requiere a un precio cómodo.
- Brindar capacitación a los clientes y al personal encargado de realizar la limpieza de las organizaciones sobre el mejor uso de los productos.
- Coordinar reuniones con los proveedores para poder retroalimentarlos sobre las posibles deficiencias que los productos pudiesen presentar.
- Establecer alianzas con los clientes para realizar intercambios de productos con servicios que ellos le podrían brindar a Disprodent.
- Desarrollar un sistema informático que permita gestionar las relaciones con clientes de acuerdo a sus comportamientos de consumo, fechas de pedido, fechas de pago de facturas, etc.
- Ayudar a los clientes en el manejo de sus inventarios de productos que Disprodent le comercializa.
- Extender el horario de atención al público de la oficina de Disprodent durante las horas de almuerzo.

- Ofrecer otros servicios complementarios a los clientes que les podrían beneficiar en el manejo de sus negocios como capacitaciones en temas netamente administrativos.
- Centrar el crecimiento de la empresa en ventas a clientes actuales con productos nuevos y en empresas que tengan una elevada circulación de personas.

3.6 LA CADENA DE VALOR DE DISPRODENT

La nueva cadena de valor de Disprodent está diseñada en concordancia con la estrategia de diferenciación que se ha escogido, de acuerdo al sector en el que compete, al ambiente organizacional que posee, es decir, de acuerdo a su realidad actual y de hacia donde desea la empresa con su gente llegar.

Una cadena de valor bien estructurada brindará a Disprodent la posibilidad de poseer un esquema de actividades relacionadas con el negocio y que logre la diferenciación ante sus competidores brindando respuestas efectivas a sus clientes internos y externos cuando los requerimientos así lo demanden. La figura N° 11 nos muestra la cadena de valor diseñada para Disprodent con todas sus actividades integradas.

3.6.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias de Disprodent son las que tienen que ver con la transferencia de los productos que la empresa distribuye a sus clientes y dentro de cada una de estas actividades se encuentran las siguientes sub-actividades:

3.6.1.1 Logística de entrada

- **Recepción de pedidos enviados por proveedores.** Lo realiza la persona encargada de bodega quien controla con la factura enviada por el proveedor, que el pedido esté de acuerdo con lo facturado.

- **Ordenamiento de bodega de productos.** Ubicación de los productos existentes en bodega en su ubicación definida para una mejor manipulación de los mismos. Lo realiza el encargado de bodega.

3.6.1.2 Operaciones

- **Control de inventarios de productos.** Se lo realiza mediante tomas físicas periódicas, y mediante muestreo chequeando que las cantidades de producto coincidan con las que el sistema de información arroja. Lo realiza la asistente de operaciones junto con el bodeguero.
- **Pedidos a proveedores.** Se los hace llenando las notas de pedido por ellos enviadas para el efecto detallando claramente el producto solicitado, y se los envía por fax o por correo electrónico. Lo realiza la asistente de operaciones.
- **Facturación de productos a clientes.** Una vez ingresado el pedido por ventas o por servicio al cliente, el sistema comprueba que existan todos los productos en inventario y se procede a la emisión de la factura. Lo realiza la asistente de operaciones.
- **Revisión de cuentas por cobrar.** Se revisa todos los días lunes, las facturas que se vencen o están por vencerse en esa semana, para entregárselas al personal de cobranzas y ventas para su gestión llevando un control de las facturas entregadas a cada uno de los encargados de hacerlo. Lo realiza la asistente de operaciones.
- **Cobros de facturas vencidas.** Mediante visitas a los clientes, en horas establecidas por ellos para su cobro, se realiza las cobranzas de las facturas vencidas. Lo realiza la persona de entregas y cobranzas..

3.6.1.3 Logística de salida

- **Preparación de pedidos para entregar a clientes.** Una vez emitida la factura, se prepara el pedido con todos los productos requeridos por el cliente, cuidando de incluir exactamente lo solicitado por ellos para evitar errores que puedan repercutir en un mal servicio. Lo realiza el bodeguero.
- **Elaboración de hoja de ruta para entrega de pedidos.** Una vez los pedidos para entregar, se labora la hoja de ruta que el vehículo debe seguir para entregar los productos a clientes, cuidando siempre que se lo haga en el menor tiempo posible y con el mayor ahorro de combustible. Lo realiza la asistente de operaciones.
- **Carga de vehículo con pedidos para ser entregados a clientes.** Se colocan los pedidos en el vehículo de acuerdo a orden establecido en la hoja de ruta para su entrega, cuidando que los productos no se maltraten durante su entrega. Lo realiza el bodeguero y la persona de entregas.
- **Entrega de productos a clientes.** Se lo hace revisando cuidadosamente los productos incluidos en cada factura para evitar así confusiones. La entrega se la hace donde los clientes soliciten, y se la deja acomodando en el espacio definido por ellos para el efecto. Lo realiza la persona de entregas.

3.6.1.4 Marketing y Ventas

- **Elaboración de promociones de productos a clientes.** Se las realiza de acuerdo a los productos que se desean introducir en el mercado, a los

productos con baja rotación, a promociones entregadas por los fabricantes, a la agresividad de la competencia en cuanto a precios y a la época del año en que se busca aumentar la demanda de producto. Todas estas promociones se las hace por tiempo limitado y buscando que los productos tengan mayor rotación. Lo realiza la gerente de ventas y el gerente de la empresa.

- **Programación de visitas a clientes según cronogramas previamente establecidos.** Se realizan hojas de ruta, entre los directores y los ejecutivos de venta para que la visita a clientes se la realice en orden de acuerdo a su posición geográfica y sobretodo, de acuerdo a la necesidad de veces en un periodo de tiempo, que ellos tienen que ser visitados. Lo realiza la gerente de ventas y los asesores comerciales.
- **Visita a clientes.** Durante las visitas a los clientes se les hace el pedido, en forma manual, de los productos que ya no tienen en stock y que son necesarios. En la visita se aprovecha para asesorarlos sobre como obtener un mayor beneficio de los productos que actualmente nos compran así como se les indica otros productos que también pueden ser útiles en sus instituciones. Lo realiza la gerencia de ventas y el gerente de la empresa.
- **Ingreso de pedidos realizados por clientes.** Una vez tomados los pedidos por los ejecutivos de venta, éstos lo ingresan en el sistema para su posterior facturación. Al ingresar el pedido., ingresan todos los datos referentes al cliente: nombre, dirección, RUC, teléfono, fecha de pago, productos a facturar con sus cantidades respectivas y el tiempo de entrega solicitado si es que no está dentro de las próximas 24 horas. Lo realizan los asesores comerciales y la asistente de servicio al cliente.

3.6.1.5 Servicio

- **Coordinación e Instalación de dispensadores a clientes.** Cuando se entregan dispensadores a los clientes para su uso con nuestro producto, éstos deben ser instalados en el sitio que el cliente disponga, por lo que su instalación se la coordinará con ellos determinando fecha y lugar de la instalación. Posteriormente se procederá a la instalación de los dispensadores en el sitio indicado por el cliente. Lo realiza la asistente de servicio al cliente y el bodeguero.
- **Asesoramiento post venta a clientes sobre uso de producto.** Una vez entregado el producto e instalados los dispensadores, los clientes pueden requerir cualquier información adicional sobre el uso y manipulación de los dispensadores como es la recarga de producto en ellos. Para esto, el departamento de servicio al cliente estará siempre dispuesto a solucionar cualquier duda que ellos puedan tener. Lo realizan todos los miembros de la organización.
- **Seguimiento a la fuerza de ventas sobre visitas realizadas a clientes y el trato que ésta da a los mismos.** La fuerza de ventas entrega reportes diarios de visitas a clientes que deben estar de acuerdo a su hoja de ruta programada. Estas visitas se las comprueba mediante llamadas aleatorias que se realizan a los clientes, en los que se aprovecha para consultarles sobre el trato recibido por ellos de parte de nuestros ejecutivos de venta. Lo realiza la asistente de servicio al cliente y el gerente de la empresa.
- **Atención a clientes que visitan las oficinas de Disprodent.** Existen algunos clientes que prefieren visitar las oficinas de la empresa antes que un ejecutivo de ventas les visite. Para esto, el personal de servicio al cliente está capacitado en conocimiento del producto y del sistema como

para realizar las ventas que allí se realizan. Lo realiza la asistente de servicio al cliente.

- **Ventas telefónicas.** Muchos clientes llaman a hacer sus pedidos vía telefónica, por lo que el personal de servicio al cliente tomará los pedidos de producto que ellos realicen para su posterior facturación, siguiendo el mismo procedimiento que cualquier venta normal. Lo realiza la asistente de servicio al cliente.
- **Citas con clientes potenciales y actuales para ofrecerles nuestros productos.** El personal de servicio al cliente colabora con la fuerza de ventas concertando citas con clientes potenciales y con clientes actuales ,para tomarles pedidos si así lo requieren, o para verificar que ellos estén conformes con el producto y con el servicio recibido. Una vez que realizan la cita, le transmiten al ejecutivo de ventas que atiende el segmento al que pertenece dicho cliente, para que lo visite de acuerdo a la cita realizada. Lo realiza la asistente de servicio al cliente y los asesores comerciales.
- **Acuerdos con clientes sobre fecha de pago de facturas vencidas.** Servicio al cliente, acuerda con los clientes la fecha de pago de las facturas vencidas cuando éstos no han pagado en la fecha inicial estipulada. Una vez acordada una fecha de pago se procede a comunicar a la persona encargada de realizar dicho cobro para que esté atento de hacerlo en el momento acordado. Lo realiza la asistente de servicio al cliente y la asistente de operaciones.

3.6.2 ACTIVIDADES SECUNDARIAS

Esas actividades le dan soporte a las actividades primarias y se las ha ajustado a la realidad de Disprodent de la siguiente manera:

3.6.2.1 Adquisiciones

Las adquisiciones que la empresa realiza son para que ventas y operaciones especialmente puedan entregar a los clientes un portafolio completo de productos logrando así entregar un mejor servicio. Dentro de adquisiciones se contemplan las siguientes actividades:

- **Buscar los mejores precios de productos que no somos distribuidores, pero por servicio se les entrega a los clientes, y de suministros.** Se lo realiza averiguando quiénes son los distribuidores locales de los diferentes productos y suministros que la empresa requiere para posteriormente tomar la decisión de en donde realizar la compra de acuerdo a precio y calidad del producto. Lo realiza la asistente de operaciones y el gerente de la empresa.
- **Contratar transporte para la entrega de mercancías fuera de la ciudad de Cuenca.** Se lo hace buscando la mejor opción de tiempo de entrega, cuidado del producto y precio. Lo realiza el contador y el gerente de la empresa.

3.6.2.2 Desarrollo tecnológico

El desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información y comunicaciones, permiten que todas las actividades de la empresa tanto primarias como de apoyo puedan realizarse de tal manera que la información pueda estar disponible cuando se la requiera por las personas que la necesiten..Dentro de desarrollo tecnológico se incluyen las siguientes actividades:

- **Mantenimiento del sistema de información de la empresa.** Se lo realiza periódicamente e implica un mantenimiento de hardware y software de la

empresa. Dentro de lo que es el sistema de información propiamente, se realiza una depuración de la información para que todo esté cuadrado. Lo realiza el encargado de sistemas.

- **Generación de reportes financieros, contables y ventas.** Se los emite cada vez que una persona que necesite cierta información lo requiere, aunque generalmente son más necesarios al final de cada mes y año. Lo realiza el encargado de sistemas y el contador.
- **Generación de reportes para el pago de obligaciones fiscales.** Al cierre de cada mes o año es necesario pagar las obligaciones fiscales como IVA, impuesto a la renta, retenciones en la fuente. Igual sucede con la presentación de información como anexos transaccionales. Lo realiza contador y el encargado de sistemas.
- **Creación de plantillas de trabajo en hojas electrónicas para un trabajo más fluido.** Lo que se busca con esto es conseguir automatizar en cierta manera la realización de reportes importantes de información, que continuamente son requeridos por diferentes personas dentro de la empresa, proveedores y clientes. Lo realiza el encargado de sistemas y el gerente de la empresa.
- **Comunicaciones.** Esta actividad busca que las comunicaciones dentro de la empresa fluyan sin problema. Para esto es necesario tener siempre al día el pago de cuentas de teléfono, celulares e Internet de la empresa y de todos sus miembros. Igualmente importante es buscar siempre las mejores opciones de servicio que ofrezcan a la empresa las operadoras de telecomunicaciones existentes. Lo realiza el encargado de sistemas y el gerente de la empresa.

3.6.2.3 Administración de recursos humanos

La administración de los recursos humanos de Disprodent permite que todas las áreas de la empresa tenga el personal idóneo para realizar cada tarea, capacitarlo y remunerarlo adecuadamente. Dentro de la administración de recursos humanos se incluyen las siguientes actividades:

- **Reclutamiento del personal necesario para la empresa.** Se lo realiza a través de anuncios en la prensa, agencias de empleo o por medio de recomendaciones, cuando se presenta alguna vacante dentro de la organización. Lo realiza el gerente de la empresa y el área que necesite de personal.
- **Selección de nuevos colaboradores.** Luego de recibidas las hojas de vida de todos los interesados en trabajar en la empresa se inicia la selección de la persona más adecuada mediante entrevistas, análisis y valoración de sus estudios, experiencia, actitud hacia el trabajo, valores y otras competencias propias para cada posición. Lo realiza el gerente y el área que necesite de personal.
- **Contratación de nuevos colaboradores.** Luego de la selección se procede a la contratación de la persona en la que se le explican claramente cuales serán sus funciones, salario, beneficios de ley, jefes inmediatos entre otras cosas. Lo realiza el gerente general.
- **Inducción en la empresa de nuevos colaboradores.** EL proceso de inducción, implica un proceso de capacitación intenso en el que se le explica al nuevo colaborador de la empresa lo siguiente: funcionamiento del sistema de información; trato con clientes externos e internos; vestido dentro de la oficina; conocimiento completo acerca de los productos que

comercializamos y políticas de la empresa. Lo realiza el gerente general y el área para la que fue contratada la persona.

- **Elaboración de roles de pago y reportes de comisiones de personal de la empresa.** Se lo realiza de acuerdo al sueldo que cada colaborador percibe, beneficios de ley, aportes patronales, comisiones ganadas por ventas y desempeño, descuentos de fondos de cesantía, celulares y compras de productos dentro de la organización. Lo realiza el contador
- **Capacitación del personal.** Programa capacitaciones dentro y fuera de la empresa, en temas relacionados con cada posición y en temas de desarrollo personal. Lo realiza el gerente general.
- **Indicadores de desempeño para todo el personal.** .Elaborar indicadores que permitan evaluar el desempeño de todo el personal en cada una de las áreas con respecto a periodos anteriores similares y de acuerdo a metas que se desean obtener, y ejecutarlos para ver la evolución de cada funcionario y de la empresa en general. Lo realiza el gerente general.
- **Generación de incentivos por ventas y desempeño.** Una vez desarrollados los indicadores de gestión se podrá determinar cuáles son los incentivos por el cumplimiento de las metas planteadas, que pueden ser incentivos económicos y no económicos. Lo realiza el gerente general y de ventas.

3.6.2.4 Infraestructura de la empresa

Infraestructura de la empresa busca que todos los nexos dentro de la cadena de valor entre áreas y actividades fluyan adecuadamente de tal manera que el

resultado final sea el de obtener beneficios económicos con un elevado grado de eficiencia y de buen clima laboral. En infraestructura de la empresa se incluyen las siguientes actividades:

- **Planeación de las estrategias de la organización.** Definir como se va a competir en el mercado y las tácticas a seguir para que la estrategia escogida sea exitosa, elaborando también la manera en que la estrategia será evaluada. Lo realiza el gerente.
- **Búsqueda de nuevas líneas de distribución.** De acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, buscar empresas fabricantes o importadoras, que tengan el deseo de hacer negocios con Disprodent. Lo realiza el gerente.
- **Relaciones directas con clientes y proveedores.** Mantener relaciones de carácter social con clientes y proveedores como parte de la imagen de la empresa. Lo realiza el gerente general.
- **Control de los ingresos de dinero a la organización.** Verificar que los ingresos de dinero cuadren con los valores de las facturas cobradas evitando así posibles desvíos. Lo realizan el contador y el gerente general.
- **Seguimiento a fuerza de ventas, personal de operaciones y servicios.** Mediante la revisión de los reportes de visitas a clientes, ventas realizadas a clientes, monto de ventas de cada ejecutivo de ventas, número de despachos realizadas diariamente, número de despachos realizados erróneamente y número de dispensadores instalados diariamente. Lo realiza gerencia.

- **Elaboración y análisis de reportes financieros y contables de la organización.** Con los reportes entregados por sistemas, se podrán realizar los informes correspondientes a cada periodo, para poder evaluar así el avance de la planeación estratégica con los resultados económicos obtenidos. Lo realiza contabilidad.
- **Elaboración de indicadores financieros y no financieros en toda la organización.** A partir de la elaboración de los reportes financieros, se podrán definir los indicadores financieros y no financieros de gestión, para continuar con el plan trazado o para ajustarlos en caso que exista alguna desviación. Lo realiza el gerente de la empresa.
- **Visitas a clientes conjuntamente con la fuerza de ventas.** Se las realiza periódicamente con el objeto de dar apoyo a la fuerza de ventas, de conocer más de cerca las necesidades de los clientes y de generar unas mejores relaciones comerciales con los clientes. Lo realiza el gerente de la empresa y toda el área de ventas.
- **Pago de impuestos y demás obligaciones fiscales.** Se realiza cada mes el impuesto del IVA y retenciones en la fuente; y el pago del impuesto a la renta una vez al año. Lo realiza el contador.
- **Pago de aportes patronales.** Pagos al IESS, décimo tercero, décimo cuarto y utilidades al personal de la empresa en las fechas indicadas por cada organismo para el efecto. Lo realiza el contador.
- **Pago a proveedores.** Emisión de cheques para cancelación de facturas de proveedores de acuerdo a disponibilidad de efectivo y a la fecha de vencimiento de las facturas. Lo realiza el contador.

ANEXO 1. Cadena de valor de Disprodent adecuada a su nueva estructura organizacional

3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE DISPRODENT

La estructura organizacional de Disprodent, está diseñada en base a los análisis realizados anteriormente y que determinaron la estrategia de la compañía seguir. Esa estrategia es la de Diferenciación y pretende que la empresa busque ser más rentable brindando mejores alternativas en cuanto a calidad de los productos que Disprodent distribuye y al servicio que ésta proporcione a sus clientes.

Para buscar conseguir una diferenciación frente a sus competidores, Disprodent ha definido su nueva cadena de valor, que se detalla en el anexo N° 1, en la que se explican todas las actividades primarias y de apoyo que la empresa realizará en busca de cumplir su objetivo de brindar productos y servicios diferentes a sus clientes por lo que, la nueva estructura organizacional de la empresa debe ir en perfecta concordancia entre su estrategia y su nueva cadena de valor.

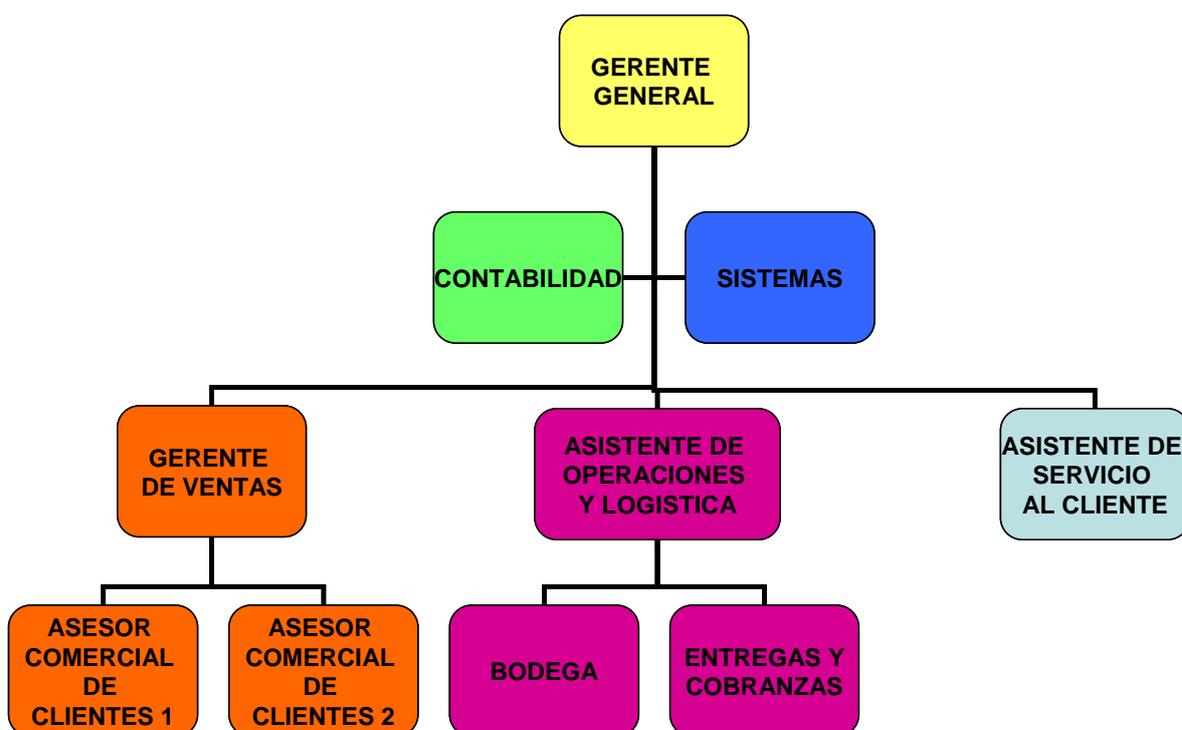
El diseño de estructura organizacional de Disprodent junta el diseño de estructura simple y el de organización centrada en el cliente pues, al ser Disprodent una empresa pequeña que cuenta con 10 colaboradores, esta estructura es la más conveniente por cuanto no existe mayor burocracia ni papeleo para realizar las actividades estratégicas y operativas basándose siempre en la satisfacción de los clientes.

Lo que Disprodent busca es estar en mayor contacto con sus clientes para satisfacer sus necesidades y objetivos financieros de la empresa por lo que una estructura centrada en el cliente permitirá aquello además de que permitirá que la fuerza de ventas sepa con más precisión los requerimientos y necesidades de sus clientes y así poder satisfacerlos de mejor manera.

Una estructura organizacional diseñada de acuerdo a su cadena de valor, permitirá que las actividades y tareas que diariamente se realizan dentro de la empresa para comercializar sus productos desde el primer contacto con el cliente hasta la entrega del producto , sea más fluida determinando así una mejora en la calidad de la entrega del servicio y una reducción en los costos operativos.

FIGURA Nº 11

NUEVO ORGANIGRAMA DE DISPRODENT



Fuente: Disprodent

Elaborado por Juan Carlos Gárate A.

3.7.1 GERENTE GENERAL

Es el responsable de planear, dirigir, organizar y controlar las actividades de la organización en la búsqueda de sus objetivos empresariales. Sus funciones son las siguientes:

- Representante legal de la organización.
- Responsable del manejo financiero de la organización.
- Representante de la organización en las mayores negociaciones.
- Cabeza de la organización en cualquier deber de naturaleza social.
- Vocero de la organización ante el mundo externo.
- Definir a corto y a largo plazo los objetivos de la organización junto con su equipo de colaboradores.
- Dirigir las actividades a seguir para la consecución de los objetivos.
- Organizar el trabajo de cada uno de los miembros de la empresa de acuerdo a las tareas necesarias para realizar las diferentes actividades dentro de sus respectivos puestos de trabajo.
- Establecer y poner en marcha todas las estrategias de marketing necesarias para conseguir un aumento en la facturación de la organización.
- Controlar mediante el establecimiento de indicadores y su seguimiento constante la consecución de los objetivos empresariales.
- Gestionar el talento humano de la organización mediante la aplicación de todos los subsistemas de recursos humanos disponibles para el efecto.
- Recompensar, alabar, remunerar y disciplinar a su equipo de trabajo.

3.7.2 CONTADOR GENERAL

Elabora y registra todas las operaciones contables y financieras de la organización. Realiza pagos de impuestos. Sus funciones son las siguientes:

- Registrar todos los asientos contables que son necesarios como actividad del negocio de la empresa.
- Controlar las diferentes cuentas bancarias.
- Costeo de actividades
- Llenar todos los formularios necesarios para el pago de impuestos al valor agregado y a la renta y seguro social.
- Elaborar los roles de pago para todos los miembros de la organización.

- Realizar informes financieros constantes para medir el desempeño económico de la organización.
- Gestionar los cobros de facturas pendientes.

3.7.3 ANALISTA DE SISTEMAS

Realiza el mantenimiento el sistema de información de la empresa y genera los reportes necesarios para todos los miembros de la organización. Dentro de sus principales actividades están:

- Dar mantenimiento al sistema de información de la empresa.
- Generar reportes para el pago de impuestos de la empresa.
- Generar reportes de ventas por ejecutivo de ventas de la empresa para el pago de comisiones
- Genera os reportes para llenar anexos transaccionales de la empresa.
- Velar por el buen funcionamiento de las comunicaciones de la empresa.
- Mantenimiento de los equipos de cómputo de la organización.

3.7.4 GERENTE DE VENTAS

Responde sobre toda la gestión de ventas de la organización. Planificación y desarrollo de planes y estrategias de ventas. Manejo y gestión de todo el personal de ventas. Visitas a clientes importantes. Manejo de descuentos y plazos con clientes. Elaboración de informes sobre la gestión de su área a cargo. Entre sus principales actividades están:

- Responsable del manejo del área de ventas de la organización.
- Responsable de la organización en negociaciones con clientes importantes.
- Definir junto al gerente general los objetivos de ventas de la organización.
- Capacitar a todo el equipo de ventas bajo su cargo
- Operativizar las estrategias de marketing diseñadas por la gerencia
- Diseñar diferentes técnicas y estrategias de ventas para su equipo

- Organizar y controlar las agendas del área de ventas
- Buscar oportunidades de mercado de nuevos productos y de los actuales.
- Controlar mediante el establecimiento de indicadores y su seguimiento constante la consecución de los objetivos de ventas.
- Establecer procedimientos para la gestión de ventas.
- Ayudar a mejorar los conocimientos, actitudes y capacidades de su equipo.
- Liderar e influenciar sobre su equipo para alcanzar las metas acordadas.

3.7.5 ASESOR COMERCIAL DE CLIENTES

Es quien se contacta con quienes compran nuestros productos. Negocian las condiciones de venta como plazos, precios, descuentos, entregas. Entre sus principales funciones están:

- Asesorar y vender nuestra reputación, disponibilidad y nuestros productos en las mejores condiciones tanto para el cliente así como para la organización.
- Negociar plazos, tiempos de entrega, descuentos y precios con nuestros clientes de acuerdo a disposiciones emanadas por la gerencia de ventas y por la gerencia general.
- Establecer una buena relación y credibilidad con los clientes.
- Anticipar las necesidades de los clientes mediante el análisis de los patrones de los pedidos anteriores.
- Trabajar muy de cerca con sus clientes y prospectos para determinar sus necesidades.
- Evaluar la eficacia de las estrategias de ventas
- Informar directamente de sus actividades al gerente de ventas.
- Visitar a clientes antiguos y nuevos de acuerdo a estrategias de ventas y marketing emanadas por la gerencia de ventas.
- Visitar nuevos clientes para establecer nuevos negocios.
- Remediar problemas y quejas tan rápido como sea posible.

3.7.6 ASISTENTE DE OPERACIONES Y LOGISTICA

Factura pedidos, cuida y coordina las existencias de productos de la empresa, del manejo de los inventarios, de su almacenamiento así como de su transporte. Sus funciones son las siguientes:

- Facturar los pedidos ingresados por los asesores comerciales.
- Llevar el control de inventario de todos los productos que la empresa comercializa.
- Planificar las entregas de productos a clientes en conjunto con ventas y servicio al cliente.
- Realizar una ruta de entrega diaria con el fin de optimizar tiempo y recursos.
- Ejecutar las entregas de productos a clientes
- Verificar que el vehículo de la organización se encuentre en buen estado, limpio, con documentos en regla y con combustible.
- Emitir reportes de inventarios a gerencia.
- Manejar, control y aprovisionamiento de suministros para la organización.

3.7.7 BODEGUERO

Encargado de controlar la bodega y el ingreso y egreso de productos. Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- Emitir reportes de inventario de productos.
- Controlar la existencia de productos en bodega.
- Preparar los pedidos facturados a clientes.
- Mantener en orden la bodega.
- Salvaguardar que los productos en bodega se encuentren a buen recaudo.
- Instalar dispensadores donde clientes.

3.7.8 CHOFER PARA ENTREGAS Y COBRANZAS

Realiza las entregas de productos a clientes y realiza os cobros a éstos. Sus funciones son:

- Colocar los productos a entregar a clientes en el vehículo
- Entregar los productos a clientes
- Dar mantenimiento al vehículo de la empresa
- Realizar cobros de facturas a clientes.

3.7.9 ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE

Es quien coordina y hace que se realicen todas las actividades de post-venta de los productos y servicios de la empresa. Planifica las entregas en las mejores condiciones para nuestros clientes y para la organización. Asesora a los clientes sobre maneras de optimizar sus productos. Controla los niveles de satisfacción de nuestros clientes con nuestros productos y servicio. Entre sus funciones están las siguientes:

- Ejecutar las estrategias de servicio emanadas por la gerencia general.
- Planificar visitas para instalación de dispensadores.
- Coordinar la entrega de productos a nuestros clientes.
- Realizar llamadas previas a clientes cuando sus facturas están cerca de vencer.
- Realizar ventas por teléfono
- Apoyar al equipo de ventas en actividades como elaboración de pro formas y toma de pedidos
- Colaborar en la organización y control de las agendas del área de ventas
- Vigilar por el orden y la limpieza de las oficinas de la empresa

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Este proyecto ha cumplido con su objetivo general planteado al inicio de este documento y que es desarrollar una estrategia que le permita a Disprodent obtener una ventaja competitiva basada en el conocimiento del sector en el que compite y de su entorno. El sector de distribuidores de productos institucionales y promocionales, en el que Disprodent compite, presenta buenas opciones para obtener una rentabilidad buena para sus miembros por cuanto las barreras de entrada y salida, 3.8 y 3.04 respectivamente, están sobre el promedio que la matriz riesgo rentabilidad indica que es 3 puntos. No se debe descartar el riesgo que el sector presenta, pues existen mucha presión de parte de los proveedores y compradores especialmente.
- Realizado el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, concluimos que todas las fuerzas son importantes, sus valores están sobre el promedio de 3/5, siendo el poder de los proveedores el más importante en este sector con 4.05/5. La mayoría de los fabricantes de productos institucionales, son empresas multinacionales, con grandes capitales, que poseen la tecnología para fabricar productos modernos y son concentradas en cantidad, por lo que el poder está siempre de su parte, impidiendo que los competidores del sector puedan hacer mucho por los costos que podría acarrearle cambiarse de proveedor al distribuidor ya que todos son representantes de una sola marca por línea.

El poder de los compradores, las barreras de entrada, las barreras contra la salida, los productos sustitutos, y los competidores actuales, son todas fuerzas del sector de distribuidores de productos institucionales y

promocionales, que deben ser tomadas en cuenta por cuanto todas están por encima de la media que es 3/5, demostrando así que los competidores actuales se encuentran rodeados de fuerzas muy importantes y que se necesitan tomar las mejores decisiones para ser competitivos y exitosos.

- El análisis organizacional de Disprodent, muestra que la empresa posee muchas fortalezas que debe potencializar y mejorar para mantenerlas como tal. Sin embargo, existen también muchas debilidades en las que la empresa deberá poner muchos esfuerzos y recursos para revertirlas, transformándolas en fortalezas.

La matriz EFI con un valor de 2.78 demuestra que las fortalezas son mayores que las debilidades dentro de Disprodent por lo que la empresa está aprovechando sus fortalezas e intentando convertir sus debilidades en puntos fuertes.

La matriz EFE con un valor de 3.14, muestra que existen muchas oportunidades de crecimiento para Disprodent dentro del sector y del mercado en el que compite. Si la empresa aprovecha su experiencia y conocimiento del mercado, será posible obtener réditos de aquellas oportunidades. Las amenazas son grandes y necesitan ser tomadas en cuenta para que no le causen sorpresas a la empresa.

- La estrategia de diferenciación escogida por Disprodent para competir ha sido definida de acuerdo al análisis sectorial y organizacional de la empresa por lo que su correcta aplicación le permitirá a Disprodent obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores. La estrategia de diferenciación ha sido elegida por cuanto todos los miembros del sector en el que Disprodent compite poseen básicamente los mismos recursos, comercializan productos similares a precios competitivos en el mercado, por esto es necesario buscar estrategias que le permitan a Disprodent, ser

preferida por sus clientes por la calidad en los servicios que la empresa entrega.

El segmento principal que Disprodent atiende es el de clientes institucionales, siendo este tipo de clientes empresas que se fijan tanto en el precio como en la calidad de los productos cuando se trata de comprar productos para uso de sus colaboradores o de sus clientes. Si se inicia una carrera de precios entre competidores no habrá beneficios mayores para la empresa por lo que la estrategia de diferenciación le permitirá a la empresa mantener un buen margen de utilidades basados en la calidad del servicio a entregar a los clientes por calidad de producto y asesoría en uso y costo de los productos

Los recursos económicos deben ser manejados de tal manera que se mejore la recuperación de la cartera vencida y se optimicen los plazos de pago a los proveedores. Esto permitirá que las relaciones con los proveedores mejoren y que no se frenen los despachos de mercadería consiguiendo entregar un buen servicio a los clientes y estableciendo la estrategia de diferenciación. Los recursos económicos necesarios provendrán del mismo crecimiento de las ventas por lo que optimizarlos permitirán tener la tranquilidad para afrontar la inversión en inventarios necesaria y realizar las tácticas para conseguir la estrategia de diferenciación.

- La cadena de valor de Disprodent se basa primordialmente en la estrategia de diferenciación escogida, en el análisis del sector en el que compite y del ambiente organizacional que posee. La nueva cadena de valor de Disprodent ha agrupado sus actividades primarias y de apoyo de tal manera reflejen la implementación de la nueva estrategia para que se note así la diferencia en los servicios entregados por Disprodent frente a los que entregan sus competidores. Invertir en la investigación de las necesidades de los clientes y en herramientas que a ellos les permitan optimizar los productos que Disprodent les entrega, permitirá a la empresa conocer mas

a fondo a los clientes y satisfacer de una manera mas efectiva sus necesidades.

Con talento humano capacitado Disprodent podrá entregar un mejor servicio y asesoría a sus clientes basándose siempre en la estrategia de diferenciación escogida.

- La nueva estructura organizacional de Disprodent ha sido desarrollada en base a su nueva cadena de valor y el agrupamiento de sus actividades en diferentes posiciones que la empresa posee y que por su naturaleza podrán ser juntadas en un mismo departamento. La nueva estructura organizacional pretende ser menos burocrática y que permita que sus procesos internos fluyan más eficazmente en beneficio del mejoramiento del servicio a los clientes, base de la estrategia de diferenciación escogida por Disprodent para competir.

4.2 RECOMENDACIONES

- Aplicar la estrategia de diferenciación proviene de un profundo análisis del sector y del ambiente organizacional de Disprodent por lo que la estrategia escogida es la más adecuada para competir exitosamente, recomendándose su aplicación en el menor tiempo posible, estableciendo las mejores tácticas para que eso sea posible.
- La cadena de valor de Disprodent dividida en sus principales actividades, ha sido agrupada dentro de las diferentes áreas de la estructura organizacional planteada. Se recomienda que la empresa aplique e implemente esta cadena de valor pues le será útil para mejorar sus procesos internos además de que le permitirá ser más competitiva y una buena fuente de diferenciación ante sus competidores.

- Se recomienda capacitar permanentemente al personal de Disprodent ya que ese es un muy buen método para conservar la motivación dentro del personal además de que todos sus colaboradores se pueden mantener actualizados respecto de las características de los productos y de nuevas estrategias para cerrar negocios importantes con clientes.
- Muy importante es mejorar el servicio al cliente y su percepción sobre nuestros productos y servicios en general ya que los productos son muy parecidos entre todos los fabricantes y distribuidores por lo que el servicio puede ser el mayor elemento diferenciador clave para alcanzar el éxito.

BIBLIOGRAFIA

David, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Education, 1995.

Mintzberg, Henry. El Proceso Estratégico. Editorial Prentice Hall, 1995.

Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA, 2000.

_____, Ventaja competitiva. Editorial CECSA, 2002.

Ribadeneira, Mauro. Diseño de Organizaciones. Memorias de Seminario Taller. Ingeniería de Administración de Procesos. Escuela Politécnica Nacional. 2003

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall, 1999.

Vallejo, Raúl. Manual de Escritura Académica. Corporación editora nacional. 2003.

ANEXOS

ANEXO 1
CADENA DE VALOR DE DISPRODENT



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Juan Carlos Gárate A.