



T  
658.100  
AYAP  
1998

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL  
FACULTAD DE INGENIERIA EN ELECTRICIDAD Y COMPUTACION

“PLAN DE NEGOCIOS DE LA COMPANIA  
CARTONERA NACIONAL S.A”

**TRABAJO DE GRADUACION**

Previo a la obtencion del titulo en :

**LICENCIADOS EN SISTEMAS DE INFORMACION**

Presentada por :  
FERNANDO AYALA CHANG  
MA. ELENA GÜEVARA TOSCANO  
PATRICIA LOMAS CONSTANTE  
DORIS VEGA BORBOR



GUAYAQUIL – ECUADOR  
1998

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por haberme ayudado en todo y por haberme rodeado del cariño, confianza y apoyo de mi Madre, Hermanos y de mis pequeños hijos que han sido la motivación para seguir adelante .

# **DEDICATORIA**

**A MIS PADRES**

**A MIS HERMANOS**

**A MIS HIJOS**

**JURADO DE LA TESIS**

**ECON. WILLIAM HIDALGO**

*William Hidalgo*  
.....

**ING. ROBERTO ACOSTA**

*Roberto Acosta*  
.....

**ECON. GALO CABANILLA**

*Galo Cabanilla*  
.....

## DECLARACION EXPRESA

“ La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis, me corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL “.

(Reglamento de Exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL)

FERNANDO AYALA CHANG



.....

MA. ELENA GUEVARA TOSCANO



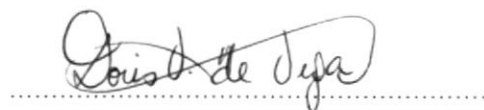
.....

PATRICIA LOMAS CONSTANTE



.....

DORIS VEGA BORBOR



.....

## **INDICE GENERAL**

	<b>Página</b>
<b>I. LA EMPRESA</b>	
1.1 HISTORIA	8
1.2 OBJETIVOS AL PRINCIPIO Y HOY	8
1.3 LOS PARTICIPANTES	9
1.4 PRODUCTOS O SERVICIOS	10
1.5 PARTICIPACION DEL MERCADO	10
1.6 DISTRIBUCION DE VENTAS	11
1.7 TECNOLOGIA	12
1.8 INTEGRACION	15
1.9 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	15
1.10 FACTORES DE ÉXITO	16
1.11 COMPETITIVIDAD	17
<b>II. SECTOR INDUSTRIAL</b>	
2.1 UNIDADES PRODUCTIVAS EXISTENTES	18
2.2 CRECIMIENTO INDUSTRIAL	19
2.3 CICLO DE VIDA	19
<b>III. LA NUEVA ESTRATEGIA</b>	

<b>3.1 MODELO DE PORTER</b>	<b>20</b>
<b>3.2 SUPOSICIONES CRITICAS</b>	<b>22</b>
<b>3.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>	<b>22</b>
<b>3.4 DEBILIDADES A CORREGIR</b>	<b>23</b>
<b>3.5 PROBLEMAS A RESOLVER</b>	<b>23</b>
<b>3.6 FORTALEZAS A EXPLOTAR</b>	<b>25</b>
<b>3.7 RIESGOS</b>	<b>25</b>
<b>3.8 ESTRATEGIAS</b>	<b>27</b>
<b>3.9 NUEVA MISION</b>	<b>29</b>
<b>3.10 LAS POLITICAS</b>	<b>30</b>
<b>IV. MERCADO</b>	
<b>4.1 ANALISIS</b>	<b>31</b>
<b>4.2 PLANOS DE MERCADOS</b>	<b>33</b>
<b>V. LA TECNOLOGIA</b>	
<b>5.1 VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>35</b>
<b>VI. RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>6.1 ORGANIZACIÓN</b>	<b>38</b>

<b>6.2</b>	<b>ESTRATEGIAS Y POLITICAS SOBRE EL PERSONAL</b>	<b>41</b>
------------	--	-----------

## **VII . FINANZAS**

<b>7.1</b>	<b>FLUJO DE FONDOS PROYECTADO</b>	<b>44</b>
------------	-----------------------------------	-----------

<b>7.2</b>	<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>45</b>
------------	----------------------------	-----------

## **VIII. VENTAJAS O IMPACTO EN LA SOCIEDAD**

<b>8.1</b>	<b>IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE</b>	<b>48</b>
------------	-------------------------------------	-----------

<b>8.2</b>	<b>PARA EL PAIS</b>	<b>48</b>
------------	---------------------	-----------

<b>8.3</b>	<b>PARA LOS ACCIONISTAS</b>	<b>48</b>
------------	-----------------------------	-----------

<b>8.4</b>	<b>PARA LA COMUNIDAD</b>	<b>49</b>
------------	--------------------------	-----------

## **IX. CALENDARIOS Y ACCIONES**

<b>9.1</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>50</b>
------------	-----------------	-----------

<b>9.2</b>	<b>CALENDARIO</b>	<b>51</b>
------------	-------------------	-----------

## **X. CONCLUSION**

<b>10.1</b>	<b>DECISION DE INVERSIONISTAS</b>	<b>52</b>
-------------	-----------------------------------	-----------



## **ANEXOS**

**ANEXO 1 : FLUJO DE FUNDOS** 53

**ANEXO 2: PLAN ESTRATEGICO** 54

**BIBLIOGRAFIA** 55

## **I. LA EMPRESA**

### **1.1 HISTORIA**

La empresa Cartonera Andina S.A. se creó el 21 de Agosto de 1982 con una duración de 50 años prorrogables. La empresa se encuentra ubicada dentro del Sector Industrial y fue creada con el objeto de fabricar las cajas de cartón corrugado para el mercado local y externo. Esta compañía forma parte del Grupo Wong, que es una corporación agroexportadora ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización bananera.

Su Capital suscrito y pagado asciende a \$15.000'000.000 o su equivalente en dólares, cuyo valor es US\$ 11.118.000 y de acuerdo con el origen de los capitales, esta empresa es de carácter privada.

Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil, y la planta en el Km. 1 ½ Vía El Cambio-Machala, Provincia de El Oro.

### **1.2 OBJETIVOS AL PRINCIPIO Y HOY**

- Producir y comercializar cajas de cartón corrugado dentro de las más altas normas de eficiencia y calidad para los cual utilizaremos:

Un buen servicio que permita cubrir las exigencias de nuestros clientes

Un fortalecimiento con nuestros clientes tradicionales

- Alcanzar los más altos niveles de productividad y eficiencia a menor costo a través de una identificación total de los empleados, contando para ello con un personal calificado y de alta tecnificación, poniendo énfasis en la capacitación y formación de todos los empleados en los siguientes aspectos:

Técnico

Profesional

Académico

Humano y Cristiano

- Generar una justa utilidad para los accionistas

### **1.3 LOS PARTICIPANTES**

La Junta Directiva en Cartonera Andina S.A. se encuentra conformada de la siguiente manera:

Econ. Vicente Wong Naranjo, Presidente Ejecutivo.

Ing. Rafael Wong Naranjo, Vicepresidente Ejecutivo.

Ing. Gisella Wong Naranjo, Vicepresidente Ejecutivo.

Ing. Hans Collin Morales, Vicepresidente Ejecutivo.



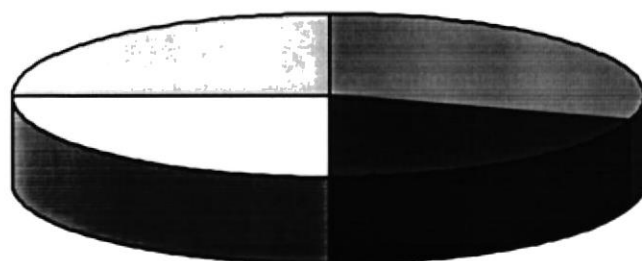
#### **1.4 PRODUCTOS O SERVICIOS**

La Cartonera Andina se dedica exclusivamente a la fabricación de cartones corrugados para la exportación de banano y empaque para el mercado local. Las principales materias primas utilizadas en el proceso de producción lo constituyen los rollos de papel kraft liner y médium. También se utilizan tintas, almidones, resinas, gomas. Todos estos materiales se importan directamente desde los Estados Unidos de Norteamérica y del Mercado Andino.

#### **1.5 PARTICIPACION DEL MERCADO**

El mercado de cajas para distribución de banano se encuentra distribuido de la sgte. manera:

**Figura N° 1**



- ICE
- MACARSA
- CART. ANDINA
- OTROS



Industria Cartonera Ecuatoriana (ICE)	30%
Macarsa	20%
Cartonera Andina	25%
Otros	25%

La capacidad instalada actual es de 45'000.000 de cajas por año. Hasta fines de 1997 la participación de Cartonera Andina S.A. en el mercado nacional es de 60.000 TM./año de cartón procesado.

#### **1.6 DISTRIBUCION DE VENTAS**

Las ventas son directas. La política general que aplica la Compañía es la siguiente:

Contado	95%
Crédito	5% a 38días

En los mercados internacionales se presenta una fase claramente definida : desde Diciembre a Junio corresponde a la época de temporada alta de fruta, es decir que los mercados mundiales demandan mayor cantidad de fruta.

En los meses restantes la demanda disminuye. Por lo tanto, los mercados, tanto de cajas de cartón como de exportación de banano, se encuentran íntimamente relacionados.



Es importante anotar que las ventas se efectúan directamente, es decir sin intermediarios.

## **1.7 TECNOLOGIA**

Existen cinco requisitos importantes para producir una lámina de cartón corrugado :

1. Papel Liner y Medium
2. Adhesivo
3. Calor
4. Maquinaria : Corrugadora
5. Recurso Humano

### **Proceso para la fabricación de cajas de cartón corrugado**

La empresa Cartonera Andina S.A. se dedica exclusivamente a la fabricación de cajas de cartón corrugado para la exportación de banano y todo tipo de empaques en cartón corrugado para el mercado local.

El cartón corrugado se compone de tres elementos: dos caras de cartón plano o liners separadas entre sí por un núcleo de papel corrugado en forma de onda, denominado corrugado medio.

Las materias primas utilizadas en el proceso de producción, lo constituyen los rollos de papel liner y médium, los cuales son importados directamente por la compañía desde los Estados Unidos y Venezuela.

Las maquinarias y equipos en esta planta se encuentran instaladas siguiendo la configuración tipo "U", la cual permite que el flujo de la materia prima, material en proceso y despacho del producto terminado sea continuo.

Las principales materias primas para la producción del cartón corrugado son los papeles liner y médium.

La base principal de la producción es el **CORRUGADO**, que se inicia con el abastecimiento a la máquina corrugadora de los diferentes tipos de papel Liner y Médium, de acuerdo con las especificaciones emitidas por el departamento de Producción en las hojas para corrugar hasta obtener láminas conformadas por tres capas de papeles de la siguiente forma : Liner-Medium-Liner, las cuales son unidas por medio de almidón.

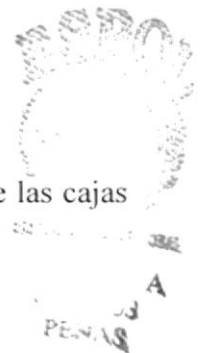
Estas láminas, que ya vienen con rayados longitudinales que fueron realizados en la máquina corrugadora que son los que forman el ancho y largo de la caja, son transportadas a la sección de impresión donde se transmite al cartón todos los detalles de impresión que necesita la caja.

Luego se realizan las perforaciones a las cajas de cartón de acuerdo con las necesidades del producto que se va a empaquetar. Después se aplica el adhesivo sobre la aleta en el lugar donde se cierra la caja. A continuación se realiza el doblado de la lámina para formar la caja. Posteriormente es apilado en bultos.

### **Instalaciones**

Para la fabricación de las cajas de cartón, en Cartonera Andina S.A. se cuenta con las siguientes maquinaria y equipos, las cuales se encuentran en operación :

- 1.- Una máquina corrugadora Langston, con una producción de 45 millones de cajas al año
- 2.- Tres máquinas impresoras troqueladoras, con una producción de 28 millones de cajas al año cada una
- 3.- Una máquina cortadora de láminas de papel Kraft que produce 15.000 por hora
- 4.- Una máquina embaladora hidráulica, la cual transforma los desperdicios de papel en pacas de 1.000 libras a razón de 4 pacas por hora
- 5.- Nueve montacargas con capacidad de tres y cuatro toneladas
- 6.- Un taller y troqueles para la impresión de los diferentes logotipos de las cajas de cartón que se producen
- 7.- Un laboratorio de control de calidad
- 8.- Tres generadores, dos a vapor y una a diesel
- 9.- Una máquina mezcladora de almidón y resinas
- 10.- Una balanza de 50 TM para camiones





La planta se considera como semiautomática ya que las maquinarias han sido modificadas para tener una mayor automatización en la producción y para cumplir con las exigencias actuales en calidad.

## **1.8 INTEGRACION**

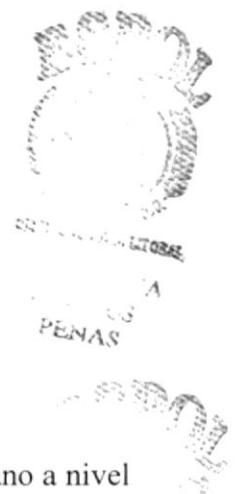
Cartonera Andina S.A. forma parte del Grupo Wong, el cual se encuentra integrada vertical y horizontalmente por las siguientes empresas :

1. Cartonera Andina S.A., C.A.S.A.
2. Plásticos de Exportación C.A., EXPOPLAST C.A.
3. Fertilizantes Terminales y Servicios S.A., FERTISA
4. Reybanano del Pacífico C.A., REYBANPAC C.A.
5. Reybancorp Agrícolas S.A., REYBANCORP
6. Aerovic C.A.

## **1.9 FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

### **Fortalezas**

- Empresa que forma parte del Grupo Wong, tercer exportador de banano a nivel nacional
- El Grupo Wong se encuentra integrado verticalmente permitiendo una mejor distribución, entre las Unidades que conforman el grupo, de los costos generales



- Se cuenta con un recurso altamente capacitado para ejercer las funciones asignadas
- La ubicación estratégica de la fábrica, localizada en el Km. 1.5 vía El Cambio-Machala, Provincia de El Oro, facilita el despacho de la fruta desde Puerto Bolívar hacia los puertos internacionales de destino
- Los equipos instalados permiten flexibilidad en el proceso para producir cajas para el mercado doméstico y otros productos de exportación

### **Debilidades**

- Si se mantiene en las actuales condiciones, es decir trabajando con las mismas maquinarias, podrían perderse nuevos mercados y competitividad al no estar preparados para cubrirlos
- La venta de cajas a terceros está sujeta a la competencia y al costo de transporte desde Machala hacia el resto del país.
- La credibilidad de una empresa integrada con su grupo exportador de banano no es suficiente garantía para convencer a potenciales clientes

### **1.10 FACTORES DE EXITO**

- Ampliar la capacidad de producción de la planta para satisfacer la creciente demanda
- Proporcionar mejor calidad ante las exigencias de los mercados
- Promocionarse como compañía proveedora a terceros.

### **1.11 COMPETITIVIDAD**

La empresa está ubicada en un medio global que poco a poco se va acentuando, y esto tiene mucha implicación en la intensidad competitiva, puesto que hay que reconocer que la competencia actual y potencial no solo se está limitando al mercado doméstico, sino a otros mercados nacionales.

Por lo tanto la empresa deberá prepararse para el ingreso de rivales foráneos, condensando el ciclo de vida del producto y haciendo innovaciones en la forma de procesarlo y en la manera de negociarlo.



## II. SECTOR INDUSTRIAL

### 2.1 UNIDADES PRODUCTIVAS EXISTENTES

En el Ecuador existen nueve fábricas de cartón corrugado, de las cuales cinco producen principalmente cajas para banano o similares con tecnología de punta, tales como:

**Tabla I**

<u>COMPANÍA</u>	<u>UBICACION</u>
<b>MACARSA</b>	Km. 2 Vía El Cambio-Machala.
<b>PROCARSA</b>	Km. 2 de la Vía Durán Tambo.
<b>CARTONERA ANDINA S.A.</b>	Km. 1.5 Vía El Cambio-Machala.
<b>INDUSTRIA CARTONERA ECUATORIANA</b>	Av. 25 de Julio Perímetro A.P.G <sup>1</sup>
<b>CARTORAMA</b>	Km. 14 1/2 Vía Daule.
<b>ONDUTEC</b>	Parque Industrial en Cuenca.
<b>POLICARTON (CORRUPAC)</b>	Km. 6 1/2 Vía Daule.
<b>CRANSA</b>	Quito.
<b>GRUPASA</b>	Guayaquil, Vía a la Costa.



## 2.2 CRECIMIENTO INDUSTRIAL

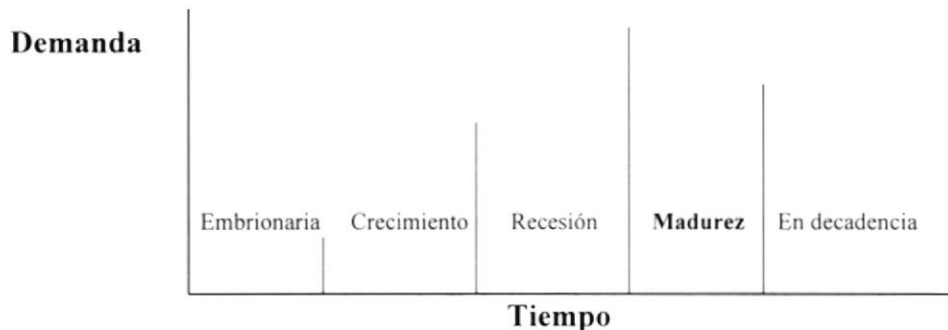
Tabla II

<u>CONSUMO REAL DE CAJAS EXPORTADAS 22 XU</u>						
<u>COMPañÍA</u>	<u>1997</u>	<u>1996</u>	<u>1995</u>	<u>1994</u>	<u>1993</u>	<u>1992</u>
<b>ICE-MACARSA</b>	72'776.082	71'026.756	65'206.783	53'870.453	44'301.306	59'359.120
<b>C.A.S.A</b>	27'647.419	19'462.685	13'552.049	9'937.497	6'883.165	9'239.780
<b>OTROS</b>	90'422.563	90'329.356	80'109.375	68'258.650	77'591.478	67'520.895
<b>TOTAL</b>	190'846.064	180'818.797	158'868.207	132'066.600	128'775.949	136'119.795
<b>% CRECIMIENTO</b>	<b>5,54</b>	<b>13,81</b>	<b>20,29</b>	<b>2,56</b>	<b>-5,39</b>	

## 2.3 CICLO DE VIDA

La compañía está operando actualmente, con respecto a la industria bananera al proporcionar el 90% de su producción para empaques de banano, en un ambiente industrial maduro ya que se encuentra dominada por una pequeña cantidad de grandes compañías y el crecimiento de la industria es prácticamente bajo.

Figura N°2



### **III. LA NUEVA ESTRATEGIA**

#### **3.1 MODELO DE PORTER**

##### **Competidores Potenciales**

En vista de que nos encontramos posicionados actualmente en un ambiente industrial en etapa de madurez, la competencia está influenciada por grandes compañías quienes manejan el ambiente en base a su estrategias genéricas a fin de evitar el ingreso de competidores potenciales.

##### **Rivalidad entre compañías establecidas**

No hay gran rivalidad, porque la producción de cartón es comprada en el 90% por la compañía exportadora bananera perteneciente a nuestro grupo Financiero, Reybanano del Pacífico C.A. (REYBANPAC), y así mismo cada compañía rival, dentro de la industria de empaques de cartón, pertenecen a grupos financieros que se encuentran integrados verticalmente como en nuestro caso.

##### **Poder de negociación del Cliente.**

El Cliente es una empresa del Grupo, es decir una empresa relacionada, por lo tanto no existe el poder del Cliente, ya que existe una integración vertical.

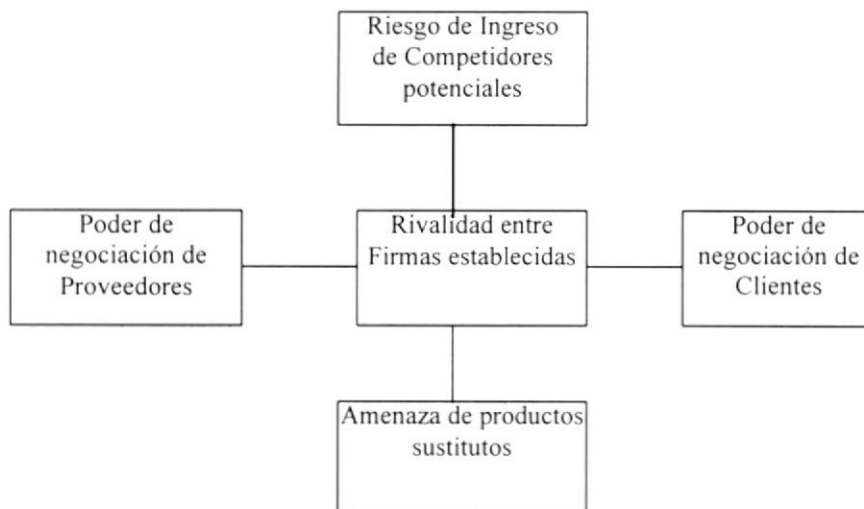
### **Poder de negociación del Proveedor.**

El papel para la elaboración del cartón se lo compra en el exterior desde Venezuela y principalmente desde U.S.A y encontramos un gran poder de negociación de los proveedores, por cuanto los insumos que proporcionan son de alta calidad, tienen pocos sustitutos y son muy importantes para la Cartonera.

### **Amenaza de productos sustitutos.**

Podría haber la posibilidad de que, en la industria de empaques, se produzcan otros tipos de empaques con diferentes tipos de materiales (plástico, madera, plumafón, fundas corrugadas), pero esta posibilidad es remota ya que se desconoce de la elaboración de estos productos que satisfagan similares necesidades.

**Figura N° 3**



### **3.2 SUPOSICIONES CRITICAS**

- Aumento del precio de materia prima
- Reducción de la demanda del mercado por el incremento de los precios de la fruta
- Escasez del papel para la elaboración del cartón, como ocurrió anteriormente
- Insatisfacción de la creciente demanda interna y externa

### **3.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

#### **AMENAZAS**

- El precio de la fruta puede variar por diversos motivos: impuestos, tasas o sobreoferta de fruta en el mercado mundial, lo cual provocaría la reducción en el volumen de cajas que se produzcan o que demande el mercado
- Escasez y políticas de precios de materia prima
- Devaluación monetaria
- Inestabilidad política
- Políticas tributarias no definidas

#### **OPORTUNIDADES**

- Apertura del mercado mundial
- Mercado insatisfecho de cajas de cartón en los países vecinos, al cual se incluye Chile





- Modernización de Equipos y Tecnologías
- Nuevos usos del cartón
- Negociaciones directas con los proveedores

### 3.4 DEBILIDADES A CORREGIR

- Ampliación de la planta de producción

### 3.4 PROBLEMAS A RESOLVER

**Tabla III**

<u>CONSUMO REAL DE CAJAS EXPORTADAS</u>						
<u>COMPañIA</u>	<u>1997</u>	<u>1996</u>	<u>1995</u>	<u>1994</u>	<u>1993</u>	<u>1992</u>
C.A.S.A	27'647.419	19'462.685	13'552.049	9'937.497	6'883.165	9'239.780

Se ha establecido que la demanda para los próximos diez años tendrá los siguientes niveles:

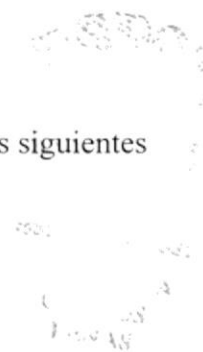


Tabla IV

En millones de cajas

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
CAJA 22 XU	20	23	27	31	35	41	47	54	62	71
CAJA 2527	18	21	24	27	32	36	42	48	56	64
TERCEROS	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
TOTAL	44	50	57	64	73	83	95	108	124	141

De acuerdo con estas estimaciones, las perspectivas del mercado son muy alentadoras. Debido a que la capacidad actual de producción es de 45 millones de cajas al año, se ha evidenciado que existirá una demanda insatisfecha, la cual se piensa cubrir con el aumento de la producción de cajas de cartón, tanto para el mercado relacionado como el de terceros, a través de la ampliación de la planta que incluye la compra y puesta en marcha de una máquina corrugadora con una capacidad de producción de 100 millones de cajas anuales.

### **3.6 FORTALEZAS A EXPLOTAR**

- Motivación al personal por consecuencia de los programas de capacitación y desarrollo
- Capacidad instalada flexible, equipos instalados para producir también cajas para el mercado doméstico y para otros productos de exportación

### **3.7 RIESGOS**

#### **Ambiente macroeconómico**

El comercio internacional es una de las fuentes de generación de riquezas y motor de desarrollo y cuanto más amplio, competitivo y libre, mejor es su funcionamiento. Pero la competitividad no sólo responde a factores de calidad y productividad, sino que se ve influenciada por factores externos como son precios y política económica.

Los principales sectores económicos del país han sido afectados en sus costos de producción , el cual se refleja en un descenso constante de su tipo de cambio real. El tipo de cambio real es un indicador de los precios relativos de bienes y servicios en un país, en relación con otro, con los cuales mantiene comercio.

Los incrementos de costos que ha soportado el sector agroexportador han respondido al fuerte crecimiento sobre todo de los insumos, lo que no compensa



con las devaluaciones experimentadas por el tipo de cambio, lo que ha provocado una pérdida de competitividad constante de los sectores productivos.

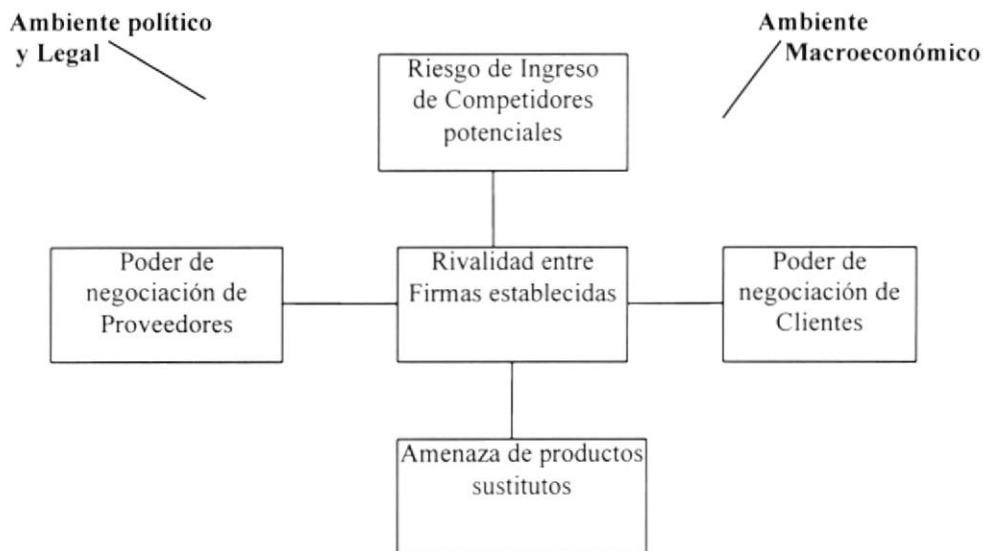
### **Ambiente Político y Legal**

Es importante mencionar que para nuestro sector no existen estímulos a nivel gubernamentales, que de alguna forma lo fortalezcan; ni siquiera la Política Cambiaria a través de su instrumento, el tipo de cambio real, ha sido un factor determinante para inducir los cambios en el nivel de competitividad y en el comportamiento de los exportadores e importadores.

Esta unidad se acoge al Régimen Especial Aduanero del Depósito Industrial, el cual permite ingresar al país las materia primas libres de toda clase de aranceles e impuestos, ya que esta materia prima es procesada y convertida en un bien final y luego se exporta, es decir que la materia prima ingresa en forma temporal, se convierte o transforma y luego se exporta.

PEÑA  
PENA  
PENA

Figura N° 4



### 3.8 ESTRATEGIAS

#### ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIO

- Estrategia genérica competitiva : Diferenciación y Liderazgo en Costos
- Estrategia de inversión : Sostener y mantener

#### **Diferenciación y Liderazgo en Costos**

- Diferenciar en base a calidad manteniendo un menor costo

#### **Sostener y mantener**

- Invertir en recursos para desarrollar las habilidades distintivas de la compañía

#### ESTRATEGIAS A NIVEL FUNCIONAL



- Fabricación
- Administración de materiales
- Recursos Humanos
- Innovación
- Marketing

### **Estrategias de Fabricación**

- Implementar sistemas de fabricación que permitan :
  - Disminuir tiempos de instalación de equipos
  - Aumentar el uso de maquinarias
  - Control de calidad
- Acortar los tiempos de producción
- Encontrar el origen de los defectos y minimizarlos
- Lograr rápida respuesta dando a los clientes lo que desean en el momento que lo necesitan

### **Estrategias de Administración de materiales**

- Adoptar un sistema de inventario Justo a Tiempo (JAT)
- Establecer fuertes relaciones con los proveedores

### **Estrategias de Recursos Humanos**

- Instituir programas de capacitación para desarrollar habilidades



- Organizar a los empleados en equipos de calidad
- Establecer metas y crear incentivos

### **Estrategias de Innovación**

- Adquirir maquinaria con nueva tecnología para cubrir demanda insatisfecha

### **Estrategias de Marketing**

- Concentración en el cliente con énfasis en calidad y valor
- Establecimiento de alianzas estratégicas con el cliente
- Construcción de relaciones a largo plazo con el cliente
- Dirigir hacia el cliente toda planeación y operación
- Coordinar todas las actividades, dentro de la organización, orientadas al

producto :

- Planeación
- Precio
- Distribución
- Promoción



### **3.9 NUEVA MISION**

MANTENERNOS EN EL MERCADO DE EMPAQUES DE CARTON COMO LA MEJOR COMPAÑIA EN BASE A LA CALIDAD DE NUESTRO

PRODUCTO COMO CONSECUENCIA DE:

- LA EFICIENCIA
- MEJORAMIENTO CONTINUO
- Y LA CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO

### **3.10 LAS POLITICAS**

Para el logro de las estrategias se ha determinado la necesidad de establecer nuevas políticas de Compras, Inventario, Producción, Calidad, Recursos Humanos, Ventas, Crédito y Cobranzas.





## **IV. MERCADO**

### **4.1 ANALISIS**

En vista que la Cartonera va a ampliar su mercado, sin olvidar la satisfacción al Cliente y la Competencia, nos hemos visto obligados a definir mejores segmentos, diseñar estrategias para atender rentablemente y mejor que la competencia los segmentos elegidos.

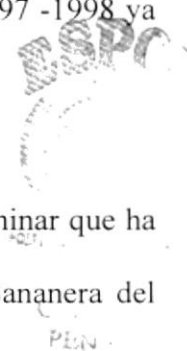
Este proceso consta de cuatro pasos :

- Medición y Pronóstico de la demanda
- Segmentación del mercado
- Selección de un mercado
- Posicionamiento en el mercado

#### **4.1.1 Alcance (Medición y Pronóstico de la demanda)**

La medición y pronóstico de la demanda la hemos realizado en base a un año de producción normal como fue el año 1996 y no en relación al año 1997 -1998 ya que estamos siendo afectados por el fenómeno natural del Niño.

En base al consumo de Cajas Exportadas de 22XU, podemos determinar que ha ido en crecimiento y a su vez ha incrementado las ventas de la Bananera del



Grupo Wong al cual proveemos el producto.

#### **4.1.2 Segmentación**

El segmento está dirigido a la producción de Banano en un 99% y el 1% a la del mercado doméstico.

#### **4.1.3 Clientes importantes**

Los Clientes están clasificados en dos grupos:

- Mercado Comercial de exportación de Banano
- Mercado Doméstico

Mercado Comercial de Exportación de Banano:

Grupo Wong

Dusal

Trobana

Chiquita

#### **4.1.4 Competencia**

Los más grandes competidores son:

MACARSA



INDUSTRIA CARTONERA

PROCARSA

CARTORAMA

Cada uno de ellos está ligado a grupos financieros fuertes y cubren la demanda de sus compañías filiales.

## **4.2 PLANOS DE MERCADOS**

### **4.2.1 ESTRATEGIA**

- Tratar de posicionar el producto a través de la imagen del servicio y calidad que la Compañía proyecta en la mente de los potenciales Clientes
- Se mercadea haciendo énfasis en la flexibilidad del lugar y horario, asegurando con esto un control adecuado que nos permita hacer los correctivos necesarios para lograr éxitos y satisfacción de nuestros clientes
- Mantener a clientes actuales

### **4.2.2 TÁCTICAS DE VENTAS**

- Descuentos por volúmenes de Ventas
- Ventas Directas a los Clientes sin intermediarios
- Apoyarnos con buenas relaciones de clientes actuales creando un onda expansiva favorable a nosotros

### **4.2.3 SERVICIOS**

El servicio que la compañía presta a sus Clientes no sólo está basado en el producto terminando sino también la empresa puede diferenciar los servicios que acompañan al producto logrando de esta manera una ventaja competitiva, a través de:

- Valor agregado de servicio
- Valor del Personal que atiende
- Valor de Imagen de la Empresa

### **4.2.4 PUBLICIDAD**

La Compañía se encuentra en una etapa de solidez y estabilidad por lo que no necesita de publicidad a través de los medios comunes, pero si se la realiza a través de:

- Guía Telefónica (Páginas Amarillas) :

Una breve descripción de la compañía en cada producto, como nombre, dirección y teléfono

- Catálogo de los productos que la Compañía fabrica, con los precios , modelos y standares, los cuales son entregados a los Clientes
- Y básicamente la publicidad que nuestros Clientes hacen de nuestros productos que es lo que más garantiza el éxito de nuestros productos

## **V. LA TECNOLOGIA**

### **5.1 VENTAJA COMPETITIVA**

La empresa Cartonera Andina S.A. posee dos ventajas competitivas, las cuales se basan en la diferenciación al ofrecer productos de excelente calidad y mantener un tiempo de entrega que cumple con las expectativas de los clientes, mediante el establecimiento de de las siguientes estrategias :

#### **5.1.1 De Posicionamiento**

Esta estrategia lo podemos lograr dando un valor entregado al cliente, este valor contiene:

- Los beneficios que recibimos del producto
- Los servicios adicionales que proporciona la empresa
- El trato que se entrega al consumidor al adquirir o durante el uso del producto
- El respaldo que se da por nuestra reputación

Por tanto, el posicionamiento empieza por diferenciar, de hecho, la oferta de mercadotecnia de la empresa, de tal manera que esta proporciona a los consumidores más valor que la oferta de la competencia.

### **5.1.2 Con proveedores**

Sería aconsejable seleccionar nuestros proveedores y mantener una alianza estratégica a largo plazo que nos ayude a :

- Reducir gastos generales en el proceso de Compra
- Habilidad de adquirir los insumos en forma oportuna y confiable
- Obtener productos de alta calidad y que cumplan con las especificaciones técnicas establecidas por nosotros
- Todas las formas de apoyo continuo encierran una combinación de comunicaciones, capacitación y retroalimentación

### **5.1.3 Con Clientes**

Es importante mantener nuestros clientes y conseguir nuevos en base a una alianza estratégica de largo plazo mediante :

- Identificación y concentración en los clientes
- Entrega del producto a tiempo (Just at Time)
- Dar un servicio personalizado y eficiente
- Establecimiento de políticas de Crédito y financiamiento más adecuados
- Dar énfasis en calidad, valor y satisfacción al cliente
- Integración de los pedidos individuales de los clientes y los niveles de producción para reducir las existencias excesivas

- Todas las formas de apoyo continuo encierran una combinación de comunicaciones, capacitación y retroalimentación

**Todas estas estrategias están basadas en los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva :**

- **Eficiencia**
- **Calidad**
- **Innovación**
- **Capacidad de satisfacer al cliente**



## **VI. RECURSOS HUMANOS**

### **6.1 ORGANIZACION**

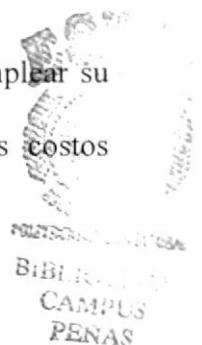
#### **6.1.1 SITUACION ACTUAL**

La compañía se podría considerar como mediana ya que la integran unos 200 empleados y posee 4 niveles de jerarquía.

Opera con una organización funcional y con una estructura alta. Este último factor tiene un efecto negativo en el comportamiento de las personas ya que la comunicación en la compañía es demorada, hay problemas de coordinación e incluso se distorsiona la información.

La toma de decisiones es centralizada, porque todas las decisiones las toma el Gerente General (CEO) y las funciones de la empresa son supervisadas por él y esto afectan también en el comportamiento del personal, ya que éste no participa en la toma de decisiones y por lo tanto no se siente comprometido con las metas establecidas por la empresa .

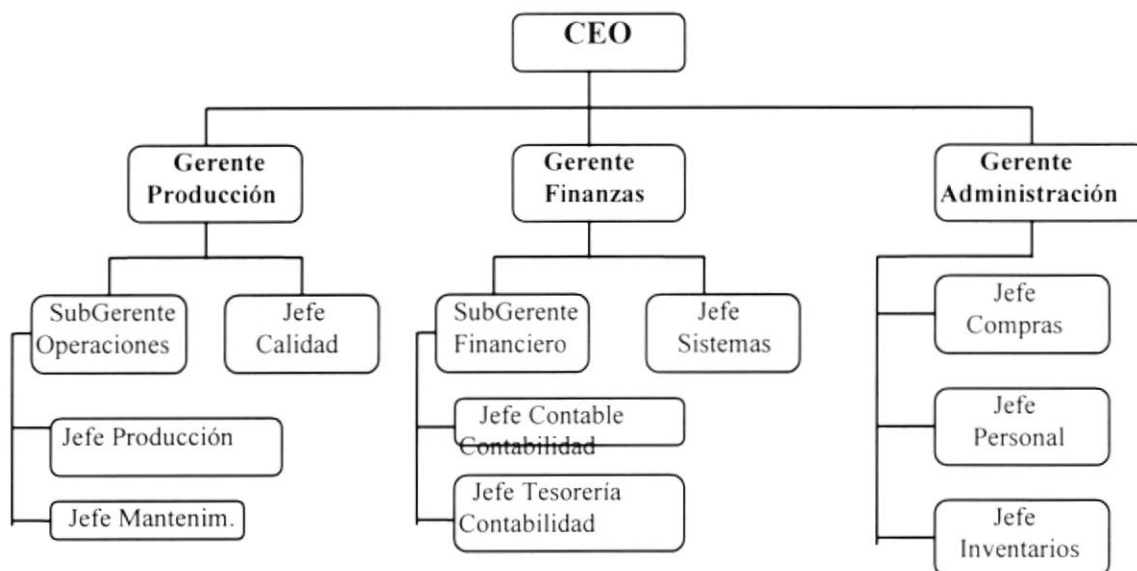
La gerencia tiene una sobrecarga de información que no le permite emplear su tiempo en la toma de decisiones estratégicas, lo cual implica altos costos burocráticos.





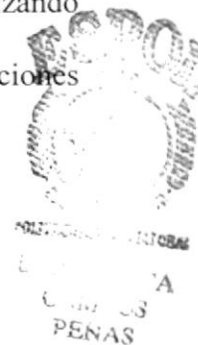
### 6.1.2 ORGANIGRAMA ACTUAL CARTONERA ANDINA S.A.

Figura N° 5



Para la integración de funciones se utiliza el contacto directo entre gerentes de diferentes áreas a fin de resolver problemas mutuos con la intervención del CEO. Pero no se está coordinando ni motivando al personal en forma efectiva ya que las decisiones finales en la resolución de problemas funcionales las está realizando el CEO.

Actualmente ésta estructura es apropiada para la forma como se están realizando sus negocios (para un sólo cliente mayoritario en la industria de las exportaciones de banano).

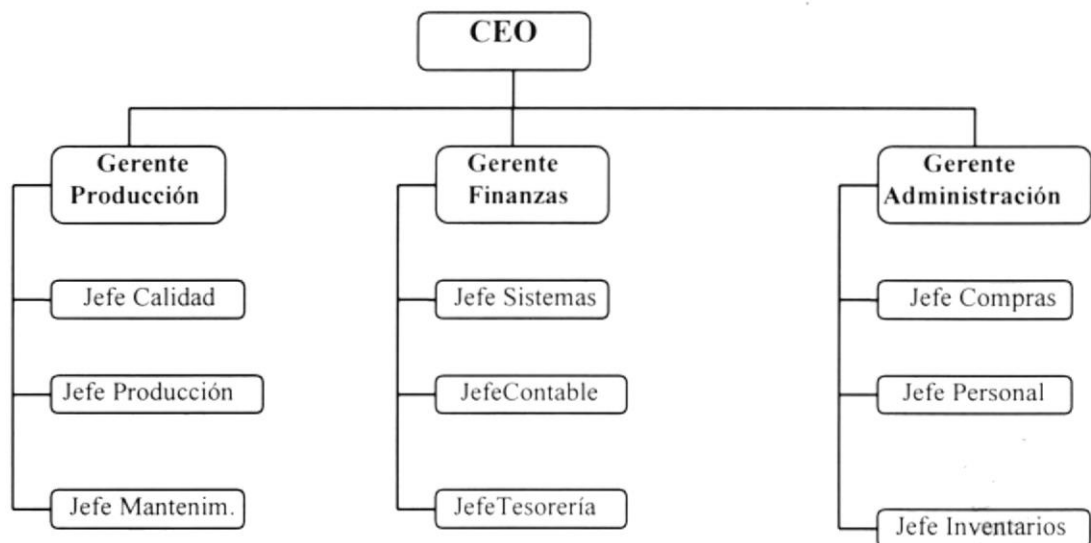


### 6.1.3 CAMBIOS ORGANIZACIONALES

- Reducir los niveles jerárquicos a tres ya que el tamaño de la empresa no justifica más niveles jerárquicos lo que permitirá reducir los costos burocráticos
- Aplicar la integración a través de comités de trabajo temporales, a fin de que el personal de las áreas relacionadas con un problema determinado encuentren y compartan la solución más adecuada

Figura N° 6

#### ORGANIGRAMA DE CARTONERA ANDINA S.A. A IMPLANTARSE



## **6.2 ESTRATEGIAS Y POLITICAS SOBRE EL PERSONAL** —

- Ayudar a los empleados a desarrollar su pleno potencial para alcanzar la meta de la compañía, con énfasis especial en áreas tales como el despliegue de la política y actividades voluntarias
- Enfoque en la educación y en el entrenamiento
- La empresa debe colocar en su estructura y sus sistemas, en todos los niveles, a personas que cuenten con las habilidades, la motivación y las características personales requeridas. Este plan a largo plazo puede dar una clara ventaja competitiva
- Esfuerzos conscientes para hacer del lugar de trabajo un sitio en donde los trabajadores pueden empeñarse en sus metas de vida
- Llevar la vida social al lugar de trabajo, tanto como sea práctico
- Entrenar a los supervisores para que se puedan comunicar mejor con los trabajadores y puedan crear una participación personal más positiva con los trabajadores



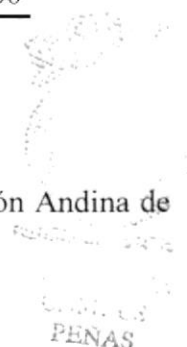
## VII. FINANZAS

Al aplicar las estrategias propuestas debemos justificar el costo de las mismas, para lo cual determinaremos las siguientes inversiones y desembolsos a efectuarse, en dólares serían:

**Tabla V**

<i>TAREAS</i>	<i>DOLARES</i>
AMPLIACION DE LA PLANTA DE PRODUCCION	7.000.000
IMPLANTACION DE GESTION DE CALIDAD PARA MEJORAMIENTO DE PROCESOS	40.000
APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACION DE EMPLEADOS PARA DESARROLLAR SUS POTENCIALES	20.000
APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE INTEGRACION PARA DEFINIR ALIANZAS CON LOS PROVEEDORES	10.000
APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE INTEGRACION PARA DEFINIR ALIANZAS CON LOS CLIENTES	10.000
<b>TOTAL</b>	<b>7.080.000</b>

Para la ampliación de la planta se realizaría un préstamo a la Corporación Andina de Fomento (CAF) bajo los siguientes términos :



**Monto:** US\$ 7'000.000

**Tasa de interés :** 12% anual

**Plazo :** Cinco años con dos semestres de gracia

**Forma de Pago :** Por semestre vencido. Durante el período de gracia se pagarán los intereses, luego el capital se amortizará en cuotas iguales más sus respectivos intereses, de acuerdo a la siguiente tabla de amortización :

**Tabla VI**

Período	Capital insoluto al principio del periodo	Interés vencido al final del periodo	Pago	Capital pagado al final del periodo
1	7'000.000	420.000	420.000	0
2	7'000.000	388.135	388.135	0
3	7'000.000	354.359	1'087.828	733.468
4	6'266.531	318.556	1'087.828	769.271
5	5'497.259	280.604	1'087.828	807.222
6	4'690.036	240.376	1'087.828	847.451
7	3'842.585	197.734	1'087.828	890.093
8	2'952.492	152.534	1'087.828	935.293
9	2'017.199	104.621	1'087.828	983.206
10	1'033.993	53.834	1'087.828	1'033.993
TOTAL		2'510.757	9'510.759	7'000.000

Los US\$ 80.000 restantes serán financiados con fondos propios.



## 7.1 FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

La producción proyectada para satisfacer la demanda pronosticada se daría en los siguientes términos:

**Tabla VII**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Cajas producidas (en millones de cajas)	44	50	57	64	73	83	95	108	124	141
Precio Promedio por Caja (en dólares)	0,90	0,95	1,00	1,05	1,09	1,11	1,13	1,15	1,17	1,20
Costo por caja (en dólares)	0,86	0,87	0,88	0,89	0,90	0,91	0,92	0,93	0,94	0,95
Utilidad por caja (en dólares)	0,04	0,08	0,12	0,16	0,19	0,20	0,21	0,22	0,23	0,25

Los cuales nos permitirá obtener el flujo de fondos proyectado (ANEXO 1).



## 7.2 ESTADOS FINANCIEROS

**Tabla VIII**

### BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE

(miles de sucres)

	<u>1997</u>	<u>1996</u>	<u>1995</u>
<b><u>ACTIVOS</u></b>			
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja y Bancos	471.401	36.371	70.846
Inversiones temporales	2.188.822		
Documentos y Ctas por cobrar:			11.868.639
Clientes	4.039.600	4.080.173	
Compañías relacionadas	70.108.069	31.837.046	
Deudores Varios	1.950.835	1.845.176	
Anticipos y Otros	690.822	67.838	
Provisión para Ctas.Incobrables	(171.914)		
Inventarios	37.754.146	22.128.016	22.434.079
Gastos Pagados por Anticipado	171.333	640.556	576.175
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	117.203.164	60.635.176	34.949.739
ACTIVO FIJO	26.42.598	20.580.870	20.696.843
INVERSIONES	747.179	1.005.053	367.233
OTROS ACTIVOS	7.916	933.255	507.760
<b><u>TOTAL</u></b>	144.300.857	83.154.354	6.521.575

### **PASIVOS Y PATRIMONIO**

PASIVOS CORRIENTES			
Obligaciones Bancarias	4.354.815	326.343	9.483.568
Porción corriente Obligaciones L/P	614.110	1.823.087	4.777.006
Documentos y Cuentas pagar:			



PLINIAS

	<u>1997</u>	<u>1996</u>	<u>1995</u>
Documentos por pagar	1.805.383		23.886.627
Proveedores y Anticipos	2.945.596	1.714.335	
Compañías Relacionadas	105.471.665	67.380.814	
Otras Cuentas por Pagar	37.264	41.220	
Gastos Acumulados :			504.870
Beneficios Sociales	67.095	127.030	
Intereses por Pagar	312.617	69.628	
Participación a trabajadores	10.599	3.085	
Impuesto a la Renta	15.016		
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	115.634.160	71.485.542	38.652.071
OBLIGACIONES BANCARIAS A LARGO PLAZO	2.279.033	352.897	1.848.485
JUBILACION PATRONAL	76.090	61.154	
PATRIMONIO DE ACCIONISTAS:			
Capital Social	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Reserva Legal	4.505		4.647.607
Reserva por revalorización del Patrimonio	12.502.176	6.799.442	
Reexpresión Monetaria	8.645.574	(2.692.550)	
Utilidad por realizar	221.870	137.712	
Resultados Acumulados	(10.103.093)	(8.007.327)	(3.626.588)
Utilidad del Ejercicio	40.542	17.484	
TOTAL PATRIMONIO	26.311.574	11.254.761	16.021.019
<b><u>TOTAL</u></b>	144.300.857	83.154.354	56.521.575



Tabla IX

## ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE

(miles de sucres)

	<u>1997</u>	<u>1996</u>	<u>1995</u>
<b><u>INGRESOS</u></b>			
Ventas	130.034.209	101.106.983	52.435.972
Otros	143.621	4.904.194	540.707
Total	130.177.830	106.011.177	52.976.679
<b><u>COSTOS Y GASTOS</u></b>			
Costo de Ventas	109.130.723	98.090.916	48.800.709
Gastos de Administración y Ventas	2.639.034	3.100.157	2.303.814
Gastos Financieros	913.882	1.464.974	1.861.526
Diferencia en Cambio	14.670.756	3.097.407	0
Otros Egresos	2.752.773	237.154	0
Total	130.107.168	105.990.608	52.966.049
<b><u>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES E IMPUESTO. A LA RENTA</u></b>			
	70.662	20.569	10.630
<b>MENOS</b>			
Participación a Trabajadores	10.599	3.085	0
Impuesto a la Renta	15.016	0	0
Total	25.615	3.085	10.630
<b><u>UTILIDAD DEL EJERCICIO</u></b>			
	45.047	17.484	0
Reserva Legal	4.505	0	0
<b><u>UTILIDAD A LIBRE DISPOSICION DE LOS ACCIONISTAS</u></b>			
	40.542	17.484	10.630



## **VIII. VENTAJAS O IMPACTO EN LA SOCIEDAD**

### **8.1 IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE**

El proyecto de ampliación de la planta no tiene incidencia directa que perjudique al medio ambiente. De acuerdo con los requisitos de la C.A.F. (Corporación Andina de Fomento), se lo puede clasificar dentro de la Categoría III, la cual corresponde a operaciones sin implicaciones ambientales.

### **8.2 PARA EL PAIS**

Esta inversión tiene mucha influencia en el incremento de las exportaciones de frutas hacia otros países, lo cual beneficia al país al ingresar más divisas a su aparato productivo.

### **8.3 PARA LOS ACCIONISTAS**

El incremento de la producción implicará el incremento de la rentabilidad de la compañía, lo que representa un aumento del valor de la misma. Se estaría cumpliendo una de las principales metas de la empresa al maximizar las utilidades a largo plazo y de esta manera favorecer el bienestar de sus propietarios.



#### **8.4 PARA LA COMUNIDAD**

La compañía mejorará el nivel de vida de sus empleados al proporcionarle la capacitación necesaria que le permitirá desarrollar sus habilidades.

## **IX. CALENDARIOS Y ACCIONES**

### **9.1 ACCIONES**

#### **1. AMPLIACION DE LA PLANTA DE PRODUCCION**

- 1.1 Gestión de financiamiento
- 1.2 Elaboración del proyecto de inversión
- 1.3 Adquisición de maquinarias y equipos
- 1.4 Montaje de maquinarias y equipos
- 1.5 Adiestramiento y puesta en marcha

#### **2. IMPLANTACION DE GESTION DE CALIDAD PARA MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

- 2.1 Preparación de la alta gerencia
- 2.2 Preparación del personal de soporte y fuerza de trabajo
- 2.3 Selección de los procesos a mejorar
- 2.4 Formación de los equipos de calidad
- 2.5 Retroalimentación de la capacitación

#### **3. APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION DE EMPLEADOS PARA DESARROLLAR SUS POTENCIALES**

- 3.1 Definición de los cursos a aplicarse
- 3.2 Selección del personal administrativo y de producción a participar

3.3 Desarrollo y cronología de los cursos

#### 4. APLICACION DE PROGRAMAS DE INTEGRACION PARA DEFINIR ALIANZAS CON LOS PROVEEDORES

4.1 Identificación de proveedores

4.2 Dar a conocer las especificaciones técnicas requeridas

4.3 Conocimiento de la certificación del proveedor

4.4 Soporte continuo a proveedores

#### 5. APLICACION DE PROGRAMAS DE INTEGRACION PARA DEFINIR ALIANZAS CON LOS CLIENTES

5.1 Identificación de clientes

5.2 Concentración de los clientes por parte de toda la compañía

5.3 Desarrollar programas de capacitación en la que los trabajadores asumen el rol de clientes

5.4 Crear sistemas de información que comuniquen la retroalimentación a las personas pertinentes

## **9.2 CALENDARIO**

(ANEXO 2)

## **X. CONCLUSION**

### **DECISION DE INVERSIONISTAS**

Los directivos del Grupo Wong, motivados por la creciente demanda tanto interna como externa, obligaron a tomar la decisión de expandir la empresa a través de la aplicación del presente Plan Estratégico.

La ejecución de este Plan tiene mucha prioridad por cuanto el negocio del Grupo Wong es la exportación de fruta, principalmente el banano, cuyo destino final es el mercado internacional, principalmente el norteamericano y euro-asiático, los cuales exigen cada día mejor calidad y empaque de fruta.

**FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**  
(en dólares)

**ANEXO 1**

	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por Ventas	39.600.000	47.500.000	57.000.000	67.200.000	79.570.000	92.130.000
Ingresos por Financiamientos	7.000.000	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>46.600.000</b>	<b>47.500.000</b>	<b>57.000.000</b>	<b>67.200.000</b>	<b>79.570.000</b>	<b>92.130.000</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos Operacionales	37.840.000	43.500.000	50.160.000	56.960.000	65.700.000	75.530.000
Adquis. y puesta en marcha	7.000.000	0	0	0	0	0
Costos Financieros	100.000	808.135	2.175.656	2.175.656	2.175.656	2.175.656
Programas estratégicos	80.000	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>45.020.000</b>	<b>44.308.135</b>	<b>52.335.656</b>	<b>59.135.656</b>	<b>67.875.656</b>	<b>77.705.656</b>
<b>EXCEDENTE/FALTANTE</b>	<b>1.580.000</b>	<b>3.191.865</b>	<b>4.664.344</b>	<b>8.064.344</b>	<b>11.694.344</b>	<b>14.424.344</b>







## **BIBLIOGRAFIA**

Administración Estratégica de Charles W. L. Hill

Repensando en el Futuro de Editorial Gibson

Reingeniería en la Gerencia de James Champy



A.F. 141595