

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

“La Planeación Estratégica y el Nivel de Ventas de Lácteos Carmita”

Tesis de grado previa a la obtención del título
De Ingeniera en Administración de Empresas y
Marketing

AUTORA: Verónica Soledad Cheza Sánchez

ASESOR: Ing. Com. Luis Vela.

TULCÁN - ECUADOR

Año: 2013

CERTIFICADO.

Certifico que la estudiante Verónica Soledad Cheza Sánchez con el número de cédula 172282386-9 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “La Planeación Estratégica y el nivel de ventas de Lácteos Carmita”.

Este trabajo se sujeta a las normas, metodología y manual de estilo dispuestos en el reglamento de Grado del Título a Obtener, bajo la línea de investigación Desarrollo Empresarial, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Ing. Com. Luis Vela

Tulcán, Diciembre del 2013

AUTORÍA DE TRABAJO.

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketingde la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Yo, Verónica Soledad Cheza Sánchez con cédula de identidad número 172282386-9 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

F.....
Verónica Soledad Cheza Sánchez
Tulcán, Diciembre del 2013

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo Verónica Soledad Cheza Sánchez, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de Junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, Noviembre del 2013

Verónica Soledad Cheza Sánchez
CI 172282386-9

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a Dios por siempre guiar mi camino.

A mis padres por haberme dado la vida y el apoyo constante en la realización de cada una de mis metas, impartíendome siempre sus principios y valores los cuales caracterizan a una buena persona.

A mis hermanos: Katty Estefanía y Luis Fernando, a mi sobrino Maykel Josué por el apoyo y presencia en el transcurso de mi carrera profesional.

A mis amigos, amigas y compañeros de clase, que de una u otra forma supieron ayudarme y apoyarme en el momento más difícil de mi vida.

A las personas especiales que llegaron a mi vida, que me supieron comprender y apoyar a lo largo de la consecución de mi carrera.

Al Ing. Luis Vela por su valiosa colaboración y participación directa en la realización de la presente tesis.

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo a mis padres César y Teresa, quienes estuvieron presentes en los momentos buenos y malos por los que tuve que pasar, quienes con su apoyo incondicional permitieron que mi carrera llegue a culminar satisfactoriamente.

De manera especial dedico este trabajo a María Teresa Sánchez, mi Madre, quién en vida me dio su apoyo incondicional, y que ahora desde el cielo ha sabido guiarme y darme la fortaleza necesaria para salir adelante y poder culminar nuestro más anhelado sueño, que es llegar a terminar mi carrera profesional satisfactoriamente. A ti madre dedico este título.

A mis hermanos Katty y Fernando, a mi sobrino Maykel Josué, por su presencia, apoyo y tolerancia a lo largo de mi carrera.

CONTENIDO.

CERTIFICADO	ii
AUTORIA DEL TRABAJO	iii
ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I.....	16
EL PROBLEMA.....	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.3 DELIMITACIÓN.....	18
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	18
1.5 OBJETIVOS.....	19
1.5.1 Objetivo General.....	19
1.5.2 Objetivos Específicos.....	19
CAPÍTULO II.....	20
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	20
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	20
2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	30
2.3 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	36
2.4 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	37
2.5 IDEA A DEFENDER.....	74
2.6 VARIABLES.....	74
CAPÍTULO III.....	74
METODÓLOGIA.....	74
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	75
3.3 POBLACION Y MUESTRA.....	75
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	78

3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	79
3.6 PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	79
3.6.1 Análisis de Resultados.....	79
3.6.2 Interpretación de Datos.....	110
3.6.3 Validación de la Idea a Defender.....	113
CAPÍTULO IV.....	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
4.1 CONCLUSIONES.....	114
4.2 RECOMENDACIONES.....	115
CAPÍTULO V.....	116
PROPUESTA.....	116
5.1 TÍTULO.....	116
5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	116
5.3 JUSTIFICACIÓN.....	116
5.4 OBJETIVOS.....	117
5.5 FUNDAMENTACIÓN.....	118
5.5.1 La Leche y sus Derivados.....	118
5.5.2 Transporte de Leche.....	119
5.5.3 Producción de Productos Lácteos.....	121
5.5.4 Mercado.....	121
5.5.5 Localización de la empresa.....	122
5.6 MODELO OPERATIVO DE LA EMPRESA.....	122
5.6.1 Direccionamiento Estratégico.....	122
5.6.2 Diagnóstico Situacional.....	129
5.6.3 Mix de Marketing.....	160
5.7 INSTRUMENTOS.....	177
5.8 CRONOGRAMA.....	178
5.9 PRESUPUESTO.....	179
5.10 RECURSOS.....	179
CAPÍTULO VI.....	180
BIBLIOGRAFÍA.....	180
CAPÍTULO VII.....	182

ANEXOS.....	182
Anexo I.....	182
Anexo II.....	185
Anexo III.....	188
Anexo IV.....	189
Anexo V.....	191
Anexo VI.....	194
Anexo VII.....	195

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	80
Tabla 2.....	81
Tabla 3.....	82
Tabla 4.....	83
Tabla 5.....	84
Tabla 6.....	85
Tabla 7.....	86
Tabla 8.....	87
Tabla 9.....	88
Tabla 10.....	89
Tabla 11.....	90
Tabla 12.....	91
Tabla 13.....	92
Tabla 14.....	93
Tabla 15.....	94
Tabla 16.....	95
Tabla 17.....	98
Tabla 18.....	97
Tabla 19.....	98
Tabla 20.....	99
Tabla 21.....	100
Tabla 22.....	101

Tabla 23.....	102
Tabla 24.....	103
Tabla 25.....	104
Tabla 26.....	105
Tabla 27.....	106
Tabla 28.....	107
Tabla 29.....	108
Tabla 30.....	109
Tabla 31.....	179

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	80
Gráfico 2.....	81
Gráfico 3.....	82
Gráfico 4.....	83
Gráfico 5.....	84
Gráfico 6.....	85
Gráfico 7.....	86
Gráfico 8.....	87
Gráfico 9.....	88
Gráfico 10.....	89
Gráfico 11.....	90
Gráfico 12.....	91
Gráfico 13.....	92
Gráfico 14.....	93
Gráfico 15.....	94
Gráfico 16.....	95
Gráfico 17.....	98
Gráfico 18.....	97
Gráfico 19.....	98
Gráfico 20.....	99
Gráfico 21.....	100
Gráfico 22.....	101

Gráfico 23.....	102
Gráfico 24.....	103
Gráfico 25.....	104
Gráfico 26.....	105
Gráfico 27.....	106
Gráfico 28.....	107
Gráfico 29.....	108
Gráfico 30.....	109
Gráfico 31.....	132

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.....	77
Cuadro 2.....	77
Cuadro 3.....	78
Cuadro 4.....	125
Cuadro 5.....	130
Cuadro 6.....	133
Cuadro 7.....	134
Cuadro 8.....	145
Cuadro 9.....	150
Cuadro 10.....	151
Cuadro 11.....	153
Cuadro 12.....	155
Cuadro 13.....	156
Cuadro 14.....	156
Cuadro 15.....	156
Cuadro 16.....	158
Cuadro 17.....	169
Cuadro 18.....	178
Cuadro 19.....	192
Cuadro 20.....	195

RESUMEN EJECUTIVO.

La presente investigación se la realizó con el fin de determinar la incidencia de la ejecución de un plan estratégico, que permita incrementar el nivel de ventas de la empresa Lácteos Carmita.

En el primer capítulo, se establece el planteamiento y formulación del problema, para dar a conocer la situación actual de la empresa Lácteos Carmita, delimitando el contenido, el espacio y el tiempo, seguido de la justificación de la presente investigación que permita concretar la importancia de la planeación estratégica dentro de las empresas, para cumplir los objetivos propuestos.

En el segundo capítulo, se plantea el sustento teórico, filosófico y científico, que se utilizará para el desarrollo de la investigación, apoyado en los recursos y medios, tanto bibliográficos, como linkográficos. Además se habla de la fundamentación legal con los reglamentos que deben cumplir las empresas para su óptimo desarrollo en el mercado.

En el tercer capítulo, se desarrolla la metodología y los tipos de investigación, como también se determinó la población y muestra que fueron objeto de estudio, finalizando con la recolección, análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante técnicas de investigación utilizadas.

En el cuarto capítulo, se establece las conclusiones y recomendaciones que se obtuvo de los hallazgos en base a la recolección y análisis de los datos de la investigación, que permitieron desarrollar la propuesta.

En el quinto capítulo, se fundamenta la propuesta la que se planteó en base a la investigación realizada, para concluir con el Diseño de un Plan Estratégico, en el que se desarrolla: Antecedentes, Justificación, Objetivos, Fundamentación, Modelo Operativo y un Análisis Matricial que permitió conocer la situación actual de la empresa, desarrollando un Mix de Marketing en base a estrategias y actividades que se deberán poner en práctica para alcanzar el objetivo planeado que es el incremento en el nivel de ventas.

ABSTRACT.

The present investigation was made in order to determine the impact of the implementation of a strategic plan, so as to increase the sales of the company Lácteos Carmita.

The first chapter sets the planning and formulation of the problem, to know the current situation of the company Lácteos Carmita, defining content, space and time, followed by the justification of this research to realize the importance of strategic planning within companies, to meet the objectives.

In the second chapter presents the theoretical, philosophical and scientific, to be used for the development of research, supported by the resources and means, both bibliographic and linkográficos. Also discussing the legal basis regulations that must be met for optimum development companies in the market.

In the third chapter, we develop the methodology and the types of research, and also determined the population and shows that were studied, ending with the collection, analysis and interpretation of the data obtained through research techniques used.

In the fourth chapter provides the conclusions and recommendations of the findings was obtained based on the collection and analysis of research data, which helped to develop the proposal.

In the fifth chapter, is based the proposal which was raised on the basis of research, concluding with the design of a Strategic Plan, which is developed: Background, Rationale, Objectives, Rationale, Operating Model and Matrix Analysis yielded information on the current situation of the company, developing a marketing mix based on strategies and activities to be implemented to achieve the planned target is the increase in the level of sales.

TUKUYSHUK RANAKU

Ta rikurik ta yachanata wan ta tukuri pak rimanakuy ta incidencia pak ta ranakuy pak shuk iyashka estratégico iwka ta jawina ta ventas pakkuna ta Lácteos Carmita.

Pi shukniki piti ta planteamiento pash formulación pak llaki pron kuna ta riksina ta mushuk pak ta Lácteos Carmita. Delimitando sha charishka ta pacha pash ta pacha, pak ta tawnanakuy pak ta rikurik ta yachana iwka ushaykuna ta jatun pak ta planeación estratégica ukupi pak pron pronkuna mishana pron rikuykukuna

Pi chini piti ta sustento teórico, filosófico pash científico iwka ta mawkana pron ta ushakta pak ta yachanapi pron kapukuna pash chawpikuna yapa bibliográficos tunukuna linkográficos. Ashtawan pak ta fundamentación legal wan pron katipaykuna iwka mishana pron pronkuna pron ushakta pi mercado.

Pi kimsaniki piti se ushakta ta metodología pash pron shinakuna pak ta yachana tunu pash ta llakta pash rikuri iwka pak yachana tukurisha wan ta recolección shukrikuy e interpretación pak pron wakachikukuna alliruraykuna pak mawkana.

Pi uku piti rimana pak pron conclusiones pash recomendaciones takuna tupana pak pron hallazgos pi sinchiku ta recolección pash shukrikuy pak pron wakachikukuna pak ta investigación pron ushaykuna wiñana ta propuesta.

Pi chacrakuna piti yuyayku ta propuesta ta planteada pi sinchiku ta investigación ta rurana pron puchukana wan ta Diseño pak shuk iyashka Estratégico wan Antecedentes, tawnanakuy rikuykukuna, Fundamentación, Modelo Operativo, pash shuk shukrikuy Matricial iwka riksina ta situación mushuk pak ta empresa wiñasha shuk Mix pak Marketing pi sinchiku ta estrategias pashkuna actividades iwka se deberán churana pi práctica pron paktana ta rikuyku planeado iwka kan ta incremento pi nivel pak ventas.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico, el cual permitirá incrementar el nivel de ventas de la empresa. Mediante el análisis del entorno se pudo determinar que existe la necesidad de implementar la planeación estratégica en las empresas de la localidad, en este caso el objeto de estudio es Lácteos Carmita, la misma que fue considerada por estar en proceso de reestructuración de la planta procesadora y el reposicionamiento de sus productos lácteos.

En la actualidad, la aplicación de la planeación estratégica, es de mucha importancia en las empresas, debido a que establece un paso fundamental para el cumplimiento de los objetivos. Esto ayuda al mejor desarrollo de las actividades de la empresa dentro y fuera del mercado, tomando en cuenta la aplicación de estrategias para lograr la ventaja competitiva, que es el objetivo que pretende alcanzar Lácteos Carmita. Por esta razón la presente investigación hace énfasis en la calidad de los productos partiendo de los procesos hasta la venta del producto final, para lograr la satisfacción de los clientes.

El estudio realizado muestra el direccionamiento estratégico de la empresa, partiendo del análisis de los diferentes factores tanto internos como externos; así como también de la investigación sobre las necesidades de los clientes; lo que permite llegar al establecimiento de las estrategias, que en este caso van enfocadas al incremento del nivel de ventas. Este estudio permitirá a la empresa lograr el reposicionamiento de los productos en el mercado y a la vez utilizar su ventaja competitiva frente a la competencia.

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Lácteos Carmita es una empresa familiar, dirigida por personas con poco o escaso conocimiento técnico sobre la administración de empresas, ya que su conocimiento empírico se ha basado en la experiencia del día a día, y con aplicación de medidas que en circunstancias han atentado contra los intereses de sus proveedores y clientes, por lo que se creó una imagen negativa que les ha impedido crecer y más bien han perdido participación de mercado en el sector.

La empresa desde su inicio, no ha definido bien sus políticas, su misión y visión esta soportada en objetivos muy cortoplacistas conocidos como negocios de oportunidad o de salvaguarda cuando el precio de la leche cruda se encontraba relativamente bajo y una de las medidas de salvataje era la producción de derivados lácteos como el queso fresco, queso doble crema y yogurt.

El deficiente uso de la planeación estratégica provoca un bajo nivel de ventas en Lácteos Carmita, ya que esta empresa no puede expandirse a nuevos mercados, a su vez no puede aplicar estrategias adecuadas para el correcto desenvolvimiento de la empresa, como también atraer a nuevos y potenciales clientes. La empresa en tiempo pasado tuvo una baja producción lo cual provocó no satisfacer las necesidades que se presentan dentro y fuera de la parroquia, por ello la empresa Lácteos Carmita al momento se encuentra desarrollando únicamente la recolección, enfriamiento y transporte de leche.

Mediante la aplicación de la planeación estratégica la empresa podrá alcanzar su objetivo de incrementar el nivel de ventas, ya que sin la ejecución de la misma han dejado de lado factores tan importantes como son:

- La empresa no se ha orientado hacia la satisfacción del cliente.
- La participación de las personas es escasa.
- No se enfoca hacia la Mejora continua.

Asimismo esta empresa se encontraba en estado de declive debido a su baja participación en el mercado. Pero en la actualidad se encuentra realizando la reconstrucción de la planta procesadora para retomar nuevamente las actividades pasadas como era la producción de algunos derivados de leche como son: queso, yogurt y leche procesadora.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

El sector lechero en la parroquia de Julio Andrade tiene una gran demanda, ya que esta es una de las mayores fuentes de ingresos de los pobladores. Es por esto que Lácteos Carmita se ha dedicado actualmente a la recolección, enfriamiento y transporte de leche, para de esta manera dar un valor agregado al simple consumo y comercialización de leche cruda.

La inadecuada utilización de estrategias de administración y comercialización, está convirtiendo a Lácteos Carmita en una empresa muy débil y con un futuro incierto, muy fácil de desplazar en el mercado, lo que se puede notar con el apareamiento de pequeñas empresas lácteas que se están posicionando con mucha facilidad en la Parroquia de Julio Andrade, lo que se torna en una amenaza muy fuerte para la empresa Lácteos Carmita.

Con la aplicación de la Planeación Estratégica se mejorará la gestión administrativa y productiva, para así conseguir cumplir los objetivos propuestos como en este caso incrementar el nivel de ventas de Lácteos Carmita. Mediante esto se pretende ayudar a la empresa a incrementar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado, partiendo por cumplir las expectativas de los consumidores.

La falta de aplicación de la Planeación Estratégica dentro de Lácteos Carmita provoca que esta empresa no pueda:

- Definir cuál es y cuál debería ser su razón de ser.
- Buscar y establecer objetivos a largo plazo.
- Planificar y buscar programas de ayuda para la consecución de los objetivos fijados.

Para de esta manera cumplir con todas las actividades que se planteen a futuro como son los objetivos propuestos.

1.3 DELIMITACIÓN.

1.3.1 DELIMITACIÓN DEL CONTENIDO

CATEGORÍA:	Desarrollo Empresarial
SUBCATEGORÍA:	Gestión Empresarial
ÁREA:	Planificación Estratégica
SUB ÁREA:	Estrategias de Comercialización

1.3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL

El objeto de estudio de esta investigación lo representa la empresa Lácteos Carmita, ya que se involucran todos sus procesos y unidades operativas encargadas de las funciones administrativas y de producción.

1.3.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL

Este problema se estudiará en el período comprendido entre el 15 de Agosto de 2011 al 13 de Marzo de 2013.

1.4 JUSTIFICACIÓN.

La planeación estratégica es un tema de mucha importancia que se debe poner en práctica en cada una de las empresas, en este caso se ha tomado en cuenta a Lácteos Carmita ya que en la actualidad únicamente utiliza planeación operativa y tiene la necesidad de posicionarse en nuevos mercados con el reposicionamiento de sus productos, es por esto que se ha desarrollado un plan estratégico, tomando en cuenta los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, para que sirva de ayuda al incremento del nivel de ventas.

Mediante la investigación del problema planteado se ha notado que es un proyecto viable y se cuenta con los recursos: económicos, técnicos y bibliográficos necesarios, se la realizará como ayuda a esta empresa para que pueda penetrar en el mercado y que logre tener estabilidad, además que los conocimientos científicos puedan ser acogidos por la población, dando realce a la imagen de la universidad en la población.

El desarrollo de esta investigación es necesario para Lácteos Carmita ya que permitirá aplicar correctamente la Planeación Estratégica, enfocándose en las estrategias de comercialización, para de esta manera ayudar al fortalecimiento del nivel de ventas. Mediante la óptima aplicación de las estrategias comerciales podremos lograr una ventaja competitiva para el negocio, partiendo de un análisis FODA que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, para de esta manera conocer la situación actual y poder tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos.

Con la presente investigación se ayudará de forma directa a Lácteos Carmita con la realización de un Plan Estratégico enfocado principalmente al incremento de un 80% de su nivel de ventas, para de esta manera lograr la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos. Lo que se pretende obtener con esta investigación es que la empresa tenga una mayor ventaja competitiva en su entorno y por ende incrementar su participación en el mercado, con el relanzamiento de productos lácteos procesados, a su vez se tiene como beneficiarios indirectos a los proveedores y los consumidores de la parroquia de Julio Andrade y sus alrededores.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo General.

Formular una Planeación Estratégica que contribuya al incremento del nivel de ventas de la Empresa Lácteos Carmita.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Sustentar teórica y científicamente la aplicación de una Planeación Estratégica para incrementar el nivel de ventas de la Empresa Lácteos Carmita.
- Realizar una investigación diagnóstica que nos permita determinar la necesidad de la Planeación Estratégica y la aplicación eficiente de las estrategias de comercialización.
- Diseñar un Plan Estratégico que permita implementar estrategias para lograr el crecimiento del nivel de ventas de la Empresa Lácteos Carmita.

CAPÍTULO II.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

2.1.1 Empresa Lácteos Carmita

Autora: Fernanda de Jesús Valenzuela Coba. (2010).

Tema: Las Estrategias de comercialización y su incidencia en las Ventas en la Empresa Lácteos CARMITA.

Universidad Técnica de Ambato.

La Empresa Lácteos Carmita desconoce las estrategias de Comercialización por lo cual ha disminuido el volumen de ventas y dificulta la distribución de sus productos en los diferentes sectores de la provincia y por ende del país, sin embargo sus productos se venden en diferentes cantones de dicha zona. Es necesario diseñar estrategias de comercialización que permitan dinamizar la distribución del producto en el mercado, el cual permitirá captar un porcentaje significativo del segmento y por ende incrementar sus ventas, con un conocimiento preciso del consumidor actual y potencial dispuesto a comprar el producto y así satisfacer sus necesidades.

Objetivo General

Determinar qué estrategias de comercialización, permitirán incrementar el volumen de ventas en la empresa Lácteos CARMITA.

Objetivos Específicos

- Analizar la incidencia de las ventas actuales que tiene la empresa Lácteos CARMITA.
- Determinar las estrategias que garanticen ofertar el producto con eficiencia y calidad.
- Lograr posicionarse en el mercado, con un servicio oportuno y de calidad.
- Implementar canales de distribución eficientes.

Conclusiones

Según las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa y a los clientes de la misma, podemos concluir en lo siguiente:

- El Producto que oferta la Empresa Lácteos CARMITA es de buena calidad.
- No todos los canales de distribución utilizados son eficientes.
- Espacio físico reducido en el área de procesamiento, para el personal, equipos productos semi-procesados, embaces y maquinaria.
- Existe una ineficiente comunicación entre vendedor-cliente.
- El logotipo de la empresa de Lácteos CARMITA no es el adecuado ya que no impacta al cliente.
- Se determinaron los puntos de venta, y existe una insuficiente cobertura.
- La competencia aprovechó la mala relación con los vendedores para posesionarse en los puntos de venta antes cubiertos por la empresa de Lácteos CARMITA.
- La transportación de los productos no es la adecuada.
- La entrega de los productos no es oportuna.

Recomendaciones:

A fin de que la empresa tenga los resultados favorables en ventas y comercialización de productos, recomiendo lo siguiente:

- Continuar elaborando productos de calidad.
- El canal de Distribución más apropiado para la distribución de los productos es el Mayorista.
- Capacitar al personal en las técnicas de Relaciones Humanas para superar sus deficiencias y así recuperar a sus clientes.
- La empresa debe ampliar su capacidad física para el área de producción, que garantice la ubicación y optimización de los recursos.
- Diseñar un nuevo logotipo de presentación.
- Ampliar el nicho de mercado cubriendo los sitios a los que la competencia no tiene acceso.

- La empresa debe exigir que la comercialización de sus productos (yogurt, queso, leche, mantequilla) se lleve a cabo en medios de transporte apropiados
- Asegurando que el transporte en lo posible refrigerado que garantice la calidad del producto.

Comentario:

Para la realización del presente tema de investigación se toma en cuenta la investigación ya realizada en tiempo pasado exactamente en el año 2010, sobre Las Estrategias de comercialización y su incidencia en las Ventas en la Empresa de Lácteos CARMITA, esto será de mucha ayuda para la realización del tema planteado, ya que nos permite conocer cuál fue la situación de la empresa en ese año y hacer una comparación con la presente investigación y así hacer énfasis en el progreso de la empresa, conociendo que en la actualidad la empresa se encuentra en proceso de reestructuración de su planta procesadora para la diversificación de su producción.

2.1.2 Empresa Indulac S.A.

Autoras: Salazar Bermúdez Nelly Lourdes

Vera Villamar Celinda Asunción

Tema: Análisis de la producción y comercialización de los productos lácteos de Indulac SA y su participación en las ventas del Cantón Portoviejo período 2004-2008

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ 2009.

Objetivo General

Analizar la producción y comercialización de los productos lácteos de INDULACS.A y su participación en las ventas del Cantón Portoviejo.

Objetivos Específicos

1. Descubrir el proceso de elaboración a los cuales se someten los productos lácteos de INDULAC S.A destacando los beneficios que le brindan a los consumidores.

2. Cuantificar el volumen de producción y comercialización de la leche y derivados lácteos con el espíritu de justificar el desarrollo ganadero e industrial.
3. Localizar los diferentes puntos de distribución de los que INDULAC dispone en el país (Costa-Sierra).
4. Analizar los canales de Comercialización que INDULAC utiliza para sus distintos mercados e identificar los principales competidores.
5. Diseñar una propuesta para el mejoramiento de la cobertura de comercialización de los productos que INDULAC S.A ofrece al mercado.

Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado a los productos de la marca INDULAC S.A; y a todas las estrategias propuestas en el Plan de desarrollo de la investigación, se concluye lo siguiente:

- Existe una demanda potencial del producto principal de INDULAC S.A la leche, no así los demás derivados lácteos. Los mismos que no son demandados por la ciudadanía Portovejense a causa de que estos no tienen mayor oferta en el mercado Manabita.
- El nivel de conocimiento del producto por parte de los consumidores no es muy significativo, por tanto se puede decir que existe poca comercialización en el mercado Manabita.
- La calidad de leche es un factor determinante para la elaboración de todos los productos que Indulac procesa; por lo tanto es importante que los proveedores sean capacitados y concientizados en cuanto a la elaboración y calidad de productos y materia prima que ellos producen.
- De acuerdo a la investigación de mercado realizada existe una significativa competencia para los productos que ésta elabora ya sean lácteos y sus derivados.

Recomendaciones

En estos tipos de productos de consumo, es muy importante realizar investigaciones de mercado de manera periódica para determinar tendencias y características de los consumidores actuales y futuros.

- Se debe establecer un plan de marketing que ayude a la comercialización de los productos lácteos de Indulac y sus derivados de una manera efectiva, para así obtener excelentes resultados que beneficien también a la marca.
- La empresa debe atender los requerimientos de los distribuidores con promociones, descuentos, complementados con una serie de seminarios y cursos de capacitación a los vendedores y distribuidores del producto en la provincia, para mejorar el incremento de consumo de productos lácteos en la provincia especialmente en el mercado Portovejense.
- Se recomienda a la empresa invertir en publicidad y promoción, en el Cantón Portoviejo y así diversificar la producción, posesionarse en él.
- Indulac debe proyectarse hacia la búsqueda de nuevos Mercados, ofreciendo productos competitivos en salud, calidad, cantidad, variedad y precio.

Comentario:

Esta investigación servirá de base para la realización del tema propuesto ya que habla sobre la producción y comercialización de productos lácteos para determinar su participación en el mercado. También se puede notar que el tema de la calidad de la materia prima es muy importante al momento de transformarla en productos terminados. A su vez se puede notar que la utilización de la planeación estratégica es de mucha importancia para las empresas que desean hacer énfasis en su comercialización como es el caso de los temas investigados.

2.1.3 EMPRESA EL RANCHITO

Autora: Angelita Marlene Salazar Corrales

Tema: “Diseño de un Plan Estratégico para la fábrica de productos lácteos “El Ranchito”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (2008).

Objetivo General.

Diseñar un Plan Estratégico para aplicarse en la fábrica de productos lácteos "EL RANCHITO", como un instrumento técnico de gestión que oriente sus

acciones y decisiones para alcanzar sus objetivos comerciales de manera efectiva.

Objetivos Específicos.

- Efectuar el Análisis Situacional de la Organización con la finalidad de identificar, las oportunidades y las amenazas, debilidades y fortalezas que servirán para la elección de las estrategias empresariales.
- Enunciar el marco filosófico que será una declaración fundamental del campo de actividad de la empresa, su mercado de referencia, la vocación básica, sistema de valores y principios de dirección en materia de rendimiento económico y no económico con el objeto de dar al personal una comprensión de los objetivos perseguidos, crear una cultura de empresa e identidad empresarial.
- Realizar el análisis matricial con el objeto de plantearlas estrategias de la empresa con la finalidad de asegurar su desarrollo.
- Elaborar programas de acción para cada sección, con el objeto de establecer las actividades, la responsabilidad y los costos.

Conclusiones.

- La planeación estratégica es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia entre metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes.
- En la actualidad “EL RANCHITO” está ubicada en el Barrio Rumipamba, Sector la Universidad, Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi, donde se encuentra la planta de producción y las oficinas administrativas. El gerente de la fábrica es el señor Néstor Octavio Guato Tonato. La fábrica se constituyó inicialmente con un capital social de S/. 20' 000.000 de sucres.
- No obstante, la empresa productos lácteos “EL RANCHITO” no dispone de ningún tipo de plan estratégico, ni tampoco de ninguna herramienta administrativa.
- La empresa láctea abastece a las provincias de Tungurahua, Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Esmeraldas, Guayas, Napo, Sucumbíos, Manabí y Los Ríos, y en lo referente a su participación en el mercado podríamos decir que es una empresa seguidora en su rama; “EL

RANCHITO” puede ser calificada de tamaño pequeño tanto por su nivel tecnológico como por la cantidad de personal.

- La fábrica produce yogurt, queso, mantequilla bajo la marca de “EL RANCHITO” mientras que la leche pasteurizada bajo la marca (La Delicia), la misma que a futuro llevará el nombre de “EL RANCHITO” y se comercializa tanto en la Sierra, Costa y el Oriente.
- La situación financiera de la fábrica se podrá calificar como desfavorable, ya que no cuentan con un debido sistema de control de los activos, pasivos y patrimonio.

Recomendaciones.

- El mundo actual es el resultado de grandes cambios ocurridos en los últimos años. Por tanto hemos presenciado que las fábricas para asegurar su supervivencia tuvieron que adaptarse a dichos cambios, Así productos lácteos “EL RANCHITO”, debe iniciar el cambio en su organización como un requisito para alcanzar el éxito.
- La empresa debe considerar la implementación de un sistema formal de planificación para alcanzar los objetivos y metas trazados, sin que este constituya un limitante para el aprovechamiento de oportunidades que puedan presentarse y que no fueron consideradas en este proceso.
- Se debe tener en cuenta la aparición o desarrollo de nuevos productos y productos sustitutos que puedan de alguna manera desplazar a “EL RANCHITO” de su posición seguidora en su rama en el sector lácteo, puesto que éstos se convertirían en la competencia de la fábrica.
- Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, “EL RANCHITO” debe desarrollar e implementar un adecuado sistema de información de marketing en el corto plazo, lo mismo que deberá tener la capacidad para:
 - Producir informes periódicos
 - Agrupar datos antiguos y nuevos para otorgar información actualizada.
- La fábrica productos lácteos “EL RANCHITO” debería adoptar un sistema de contabilidad general y de costos para obtener una mejor información de su proceso productivo – administrativo - financiero y de comercialización, lo cual ayudará para un mejor control de sus operaciones. Por tanto ésta

actividad facilitará una planeación futura de los recursos requeridos, como de sus resultados esperados.

- Para que la fábrica pueda ser considerada eficiente y eficaz en sus funciones, deberá destinar suficientes recursos hacia la capacitación del personal, es decir que se incluirán en este proceso, tanto para el personal administrativo como para el personal operativo e inclusive podrían ser tomados en cuenta los miembros del canal de distribución, siempre y cuando éste sea de carácter exclusivo, a fin de obtener una ventaja competitiva reflejada en un mejor servicio y atención al consumidor.
- En referencia a las actividades de mercadeo como publicidad y promoción, “EL RANCHITO” necesita realizar un mayor esfuerzo de modo que permita crear una imagen sólida y así consolidar su posición privilegiada. Es conveniente que se den a conocer los productos en el mercado en forma intensiva, para ello es necesario destinar una mayor cantidad de recursos para divulgar información relevante y acercar el artículo al cliente.

Comentario:

La investigación de la empresa el Ranchito, realizada en el año 2008, se la ha tomado en cuenta para el presente estudio debido a que habla del diseño de un plan estratégico el cual permitirá establecer estrategias empresariales. Con esto podemos notar que la realización del tema propuesto ayudará a la empresa a la consecución y alcance de sus objetivos.

2.1.4 Empresa Floralp

Autora: Lorena Nicolalde F.

Tema: Desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para promocionar el punto de venta de la franquicia de FLORALP S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (P. 183) 2007

En la actualidad Floralp ha ampliado el proceso para el desarrollo de las franquicias de los Delicatessen con Floralp Portugal, dicha franquicia tiene alrededor de un mes operando en el mercado y las expectativas de crecimiento tanto en la empresa como en el punto de venta de la franquicia tienden a incrementar su rentabilidad.

Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para promocionar el punto de venta de la franquicia de FLORALP S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos Específicos

- Conocer el entorno actual del punto de venta de la franquicia mediante un análisis situacional de la empresa.
- Efectuar una investigación de mercados para identificar las causas que afectan en la promoción del punto de venta de la franquicia.
- Determinar estrategias eficaces que permitan a la franquicia de FLORALP S.A. promocionar el punto de venta.
- Realizar un presupuesto que permita valorar financieramente la ejecución del Plan Estratégico de Marketing para la franquicia de FLORALP S.A.

Conclusiones

- El mercado de las franquicias en los últimos años ha registrado un crecimiento, debido a la participación de las empresas a nivel nacional en este sector por lo que representa una oportunidad para Floralp Portugal en cuanto a la generación de productividad de la empresa y a la captación de mayor número de clientes.
- La investigación de mercados realizada en el presente estudio de investigación ha permitido identificar el mercado al que Floralp Portugal debe enfocarse, así como también conocer sus gustos y preferencias para poder satisfacer las necesidades de los clientes.
- El recurso humano, tecnológico, económico y material que tiene la empresa es el apropiado; ya que dispone de herramientas y equipos modernos para la comercialización de sus productos, lo que se refleja en la calidad de los mismos.
- FLORALP PORTUGAL al tener una capacidad instalada de producir alrededor de 40 sánduches diarios, puede realizar su publicidad a través de hojas volantes en sus alrededores sin necesidad de realizarlas en otros medios publicitarios para captar clientes.

- La aplicación del Plan Estratégico de Marketing para el Delicatessen Floralp Portugal es rentable, pues todos los indicadores económicos así lo demuestran.

Recomendaciones

- Ejecutar el Plan Estratégico de Marketing para promocionar el Delicatessen Floralp Portugal.
- Enfocarse a un segmento de mercado con mayor capacidad adquisitiva para comercializar sus productos; es decir captar al mercado de aquellas personas que tengan ingresos mensuales superiores a los \$500 dólares.
- Mantener las capacitaciones semestrales para los empleados con el propósito de mantenerlos actualizados en los aspectos relevantes que la empresa maneja para la comercialización de sus productos.
- Fijar puntos estratégicos para la apertura de nuevas franquicias de la empresa que permitan captar nuevos clientes y poder exhibir sus productos enfocándose a un determinado segmento de mercado.
- Realizar un mayor número de eventos promocionales con empresas corporativas e industriales para poder dar a conocer los productos y de esta manera generar contrataciones e incrementar la cartera de clientes.
- Adecuar la infraestructura del punto de venta del Delicatessen para que el cliente se sienta cómodo en lugar apacible y acogedor que le brinde los requerimientos que necesite.

Comentario:

En este caso la empresa FLORALP utiliza la planeación estratégica como un método para difundir sus nuevos puntos de venta en el mercado en el cual se desenvuelven. Este ejemplo servirá para tomar en cuenta una serie de elementos para dar a conocer el punto de venta que deberá ubicar la empresa Lácteos Carmita al momento de lanzar sus productos procesados al mercado, sin dejar de lado las estrategias que ayudaran al cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.2.1 Constitución Política Del Ecuador

Según el Art. 29 “El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.” Menciona que la educación es un eje estratégico para el desarrollo nacional, la educación es indispensable para el conocimiento, ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano.

Según el Art. 39 “El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento”. El estado al denominar un factor estratégico a las y los jóvenes ayuda a que ellos se superen de la mejor manera para con esto lograr que se conviertan en fuentes creadoras de empleo a través del emprendimiento o caso contrario se puedan desarrollar en un trabajo justo y con una remuneración justa también.

Según el Art. 52.-“Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.”

En la oferta de bienes o servicios las empresas deberán cumplir con algunos lineamiento para lograr la satisfacción de los clientes, se debe controlar la calidad de los bienes o productos, como también cada uno de los consumidores o clientes tienen la libertad de elegir los productos que necesiten para satisfacer necesidades, la publicidad de cada empresa deberá ser clara y precisa, en ninguno de los casos realizar publicidad engañosa para atraer clientes ya que si esto se suscita los consumidores están en el derecho de realizar reclamos y las empresas deberán reparar e indemnizarlos por sus deficiencias.

2.2.2 Registro INEN

Norma que especifica los requisitos que deben ser cumplidos por un producto o un grupo de productos, para establecer su aptitud para el uso.

NOTA 1.- Una norma de producto puede incluir adicionalmente a los requisitos de aptitud para el uso, directamente o por referencia, aspectos tales como terminología, muestreo, ensayos, empaçado y etiquetado y, a veces, requisitos de proceso o fabricación.

NOTA 2.- Una norma de producto puede ser o no completada, según especifique exigencias necesarias en toda parte. A este respecto se puede establecer una referencia entre las normas de requisitos dimensionales, requisitos de materiales y requisitos de distribución.

2.2.3 Ley de Compañías

Es una normativa legal vigente en el país, la misma que determina todos los parámetros de conformación, control y prohibición que deberán sujetarse todas las compañías de comercio o especies de compañías dentro del territorio ecuatoriano.

Según la Sección VI de la ley de compañías en el artículo 143 habla de la compañía anónima que en este caso la empresa Lácteos Carmita, ya que es una sociedad en donde su capital se encuentra dividido en acciones negociables. Está formado por aportaciones de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Asimismo en el artículo 160 se establece el capital autorizado que determina la escritura de constitución. Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente.

2.2.4 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Autores: Ing. Juan José Pons Arizaga (presidente), Lcdo. Guillermo h. Astudillo Ibarra (secretario general)

En el capítulo segundo de esta ley, habla de los derechos y obligaciones de los consumidores los mismos que cada empresa debe tomar en cuenta para lograr la satisfacción de los mismos.

Según el Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

Según el capítulo V de esta ley que trata sobre Responsabilidades y Obligaciones del Proveedor, en su mención dice:

Según el Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Según el Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Según el Art. 19.- Indicación del Precio.- Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.

2.2.5 Reglamento de Registro y Control Sanitario

Según el Art. 1.- Obligatoriedad Del Registro Sanitario.Los alimentos procesados y aditivos alimentarios, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, productos naturales procesados, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, en adelante denominados productos, que se expendan directamente al consumidor bajo una marca de fábrica o nombres y designaciones determinadas, deberán obtener el Registro Sanitario expedido conforme a lo establecido en el presente reglamento. (Extraído de <http://www.ecomint.com.ec/sanita.htm>)

Según el Art. 2.- Competencia.El Ministerio de Salud Pública, por intermedio de sus subsecretarías, direcciones provinciales y del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, en los lugares en los cuales éstos estén funcionando son los organismos encargados de otorgar, mantener, suspender y cancelar el Registro Sanitario y disponer su reinscripción. (Extraído de: <http://www.ecomint.com.ec/sanita.htm>)

Según el Art. 3.- El Ministro de Salud Pública o su delegado será el Coordinador del Sistema Nacional de Vigilancia y Control. Para este efecto diseñará un sistema de acuerdo con la normativa ISO y certificado de acuerdo con la normativa internacional aplicable. (Extraído de <http://www.ecomint.com.ec/sanita.htm>)

2.2.6 Código Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones

Registro Oficial

Administración del Señor Ec. Rafael Correa Delgado

Presidente Constitucional de la República del Ecuador

Según el Art. 1.- Ámbito.- Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el

consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas.

Según el Art. 2.- Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Según el Art. 3.- Objeto.- El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Según el Art. 5.- Rol del Estado.- El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado.

2.2.7 Código De Trabajo 2012

Disposiciones Fundamentales

Según el Art. 1.- Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Según el Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Según el Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado

Según el Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.-Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Según el Art. 8.- Contrato individual.-Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Según el Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

Según el Art. 45.- Obligaciones del trabajador.-Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que

origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

2.2.8 Código de Ética

Introducción

El presente Código asume las siguientes asunciones básicas:

- La Ética de accionistas, propietarios, administradores y directivos es imprescindible para que la empresa del siglo XXI pueda cumplir adecuadamente sus fines, en la medida en que constituye el requisito necesario para garantizar y equilibrar los derechos e intereses de todos los grupos de interés por ella afectados: empleados, clientes, accionistas, proveedores y socios de negocio y sociedad en general.

- La Ética presupone el cumplimiento riguroso, en y por la empresa, de la legislación que en cada caso sea aplicable, así como de los Estatutos Sociales y Reglamentos de funcionamiento interno de la sociedad, en caso de existir.

La Ética en la empresa requiere que los accionistas y propietarios se constituyan en garantes del cumplimiento de las obligaciones de administradores y directivos.

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Según Fred R. David (2003) en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, “La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, la administración estratégica integra: La administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información”. (Extraído de

<https://sites.google.com/site/jrestrepotdea/home/planeacion-estrategica>)

Según Koontz2008"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada"

La administración estratégica es un elemento muy importante para el mejor desarrollo de las empresas en el ámbito en el cual se encuentren, a su vez permitiendo a los directivos de las mismas tomar decisiones correctas y oportunas, a su vez se debe poner en práctica estrategias adecuadas para alcanzar objetivos a largo plazo, de acuerdo a la planeación estratégica propuesta para la mejora continua de las empresas.

Para la realización de la presente investigación se tomará como base algunos valores tales como: Responsabilidad, Honestidad, Compromiso, Cooperación, Calidad, Ética, Transparencia, Respeto, etc., ya que de esta manera se logrará que la planeación estratégica dentro de Lácteos Carmita tenga mayor influencia en cada uno de sus miembros, con dichos valores que forman parte de la ética tanto individual como colectiva dentro de la empresa, se podrá cumplir a cabalidad las metas propuestas dentro del plan estratégico.

Para esto es necesario partir de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria y mediante la investigación realizada el plan estratégico desarrollado se pondrá en práctica para así brindar la ayuda necesaria a Lácteos Carmita para que pueda incrementar su nivel de ventas en su mercado presente y futuro, como también ayudando al desarrollo fundamental del propósito universitario como es la ayuda a la comunidad, proporcionando nuestros conocimientos para el desarrollo eficiente y oportuno de cada una de las actividades propuestas.

2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

2.4.1. Gestión Empresarial

2.4.1.1 ¿Qué es la Gestión Empresarial?

La gestión empresarial consiste en tomar en cuenta las actividades dentro de la empresa, enfocándose en la rentabilidad juntamente con la competitividad de la

misma. El éxito de la empresa depende de una buena gestión, que permita identificar los factores tanto positivos como negativos con los que cuenta, para de esta manera ayudar a los ejecutivos a la mejor toma de decisiones y a establecer estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.

2.4.1.2 Evolución de la Gestión Estratégica

La evolución de la gestión estratégica da inicio en el año de 1960 con la propuesta de casos para desarrollar sobre ese tema, para luego en el año de 1970 – 1980 dar inicio a la planificación estratégica un factor muy importante para el desarrollo de las empresas en aquel tiempo. En el año de 1985 aparece la estrategia competitiva, para luego dar lugar a una herramienta muy importante también dentro de la administración que es el Balanced Score Card. Con el pasar del tiempo se fueron difundiendo temas más relevantes como son: ¿Qué es estrategia?, La Estrategia enfocada a la Organización, Mapas Estratégicos, que de acuerdo a las innovaciones cada tema será de mucho más uso que los anteriores pero que no se los ha dejado de lado por parte de las empresas.

Mediante el análisis de la evolución de la gestión estratégica podemos notar como se ha ido desarrollando esta teoría a través del tiempo, para en la actualidad la planificación estratégica es de gran utilidad en las empresas ya que mediante su ejecución se puede permitir cambios muy relevantes dentro de la misma, y que ayudaran a lograr la ventaja competitiva frente a la competencia.

2.4.1.3. Funciones básicas de la gestión:

Existen cuatro funciones básicas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

2.4.1.3.1 Planeación: Esta función contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y

desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades, contempla las siguientes actividades:

- Asignación de recursos
- Programación

2.4.1.3.2 Organización: Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.

La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinada tarea y quien es responsable de los resultados.

2.4.1.3.3 Dirección, conducción y liderazgo: Toda empresa, negocio, organización o institución está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consisten motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros.

2.4.1.3.4 Control: Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

2.4.1.4 Concepto de productividad.- “Puede definirse como la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos, es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles” (Rodríguez, 2007, p. 23)

Que exista productividad en una empresa es un tema muy importante ya que permitirá a los directivos enfocar el trabajo a la productividad para así disminuir costos.

2.4.1.5 Concepto de eficiencia y eficacia

Eficacia(Del latín *efficaciā*) se refiere “hacer lo correcto para alcanzar las metas”. (Robbins-DeCenzo, 2009, p. 5)

Eficiencia(del latín *efficientia*), “hacer algo correctamente, se refiere a la relación entre los insumos y los productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos.” (Robbins-DeCenzo, 2009, p. 5)

La eficiencia parte del uso adecuado de los bienes para cumplir los objetivos, mientras que la eficacia es el cómo lo vamos a lograr mediante el uso racional de los recursos, para así obtener una ventaja con relación a los resultados y el tiempo estimado en cada uno de ellos.

2.4.1.6 Concepto básico Ventaja Competitiva.- “Una ventaja competitiva de calidad se basa en ciertas cualidades distintivas del producto que le otorgan un valor superior al cliente, bien al disminuir sus costos o aumentar su rendimiento, dándole a la empresa la capacidad de fijar un precio más alto que el de la competencia”. (Lambin-Galluci-Sicurello, 2009, p. 219)

Las empresas deberán diferenciarse de la competencia en el mercado en el cual se encuentren para que de esta manera logre obtener la ventaja competitiva y así atraer y mantener a clientes actuales y potenciales.

2.4.1.7 Concepto básico Análisis FODA.- “El análisis FODA se enfoca en los factores interno (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis de situación, que da a la empresa ciertas ventajas y desventajas al satisfacer las necesidades de su mercado meta”. (Ferrell-Hartline, 2006, p. 35)

Mediante este análisis las empresas podrán conocer el análisis situacional en el q se encuentran en el presente, con la realización de un análisis exhaustivo de los factores tanto internos como también externos para conocer sus diferente parámetros con los cuales se basaran para la realización de estrategias.

2.4.1.8 Concepto básico Cadena de Valor.- “La cadena de valores una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente. Cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto”. (Kotler-Keller, 2012, p. 34)

2.4.1.9 Concepto básico Benchmarking.- “El benchmarking es una poderosa herramienta para saber cuáles son los mejores empresas en el desempeño de actividades particulares y después usar sus técnicas (o “mejores prácticas”) para mejorar los costos y efectividad de sus actividades internas”. (Thompson-Strickland-Gamble, 2008, p. 116)

Utilizar el benchmarking para comparar los costos de las actividades de la empresa con los de los rivales proporciona pruebas sólidas para saber si una compañía tiene costos competitivos.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).

2.4.2 La Planeación

“La planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho”. (Extraído de: <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-05/PlaneacionEstrategica.pdf>)

A continuación se presentan algunas definiciones que dan diferentes autores sobre planeación según su punto de vista:

- Munch y García: Es la determinación de los objetivos y la afección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración

de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. (Rojas, 2012, p. 16)

- Harry Jones: Es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido provistas. (Rojas, 2012, p. 16)
- Gómez Ceja: Proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. (Rojas, 2012, p. 16)
- Burt K. Scalan: Sistema que comienza con objetivos, desarrolla política, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. (Rojas, 2012, p. 16)
- George R. Terry: Es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados. (Rojas, 2012, p. 16)
- Reyes Ponce: La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.” (Rojas, 2012, p. 16)

La planeación cubre algunos aspectos de un proceso exhaustivo: mejorar el uso de los recursos disponibles. Como también anticiparse a las consecuencias de las acciones actuales.

2.4.2.1 Principios de la planeación.

“La planeación al igual que cualquier otra actividad administrativa se rige por unos principios, los cuales son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa:

- ✓ Factibilidad: Lo que se plantee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles

de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

- ✓ Objetividad y cuantificación: Cuando se plantea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)
- ✓ Unidad: Todos los planes deben integrarse a un plan general para conseguir los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.
- ✓ Del cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos. (Rojas, 2012, p. 22)

2.4.2.2 Elementos básicos en la planeación

Los conceptos básicos de la planeación, surgen de las definiciones que se han presentado hasta ahora:

- Objetivos: Es el punto de partida de la planeación. Saber a dónde se pretende llegar, para saber en qué forma puede llegarse hasta allá.
- Plan: Es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar unos objetivos.
- Toma decisiones: En la medida en que se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.

- Previsión: Visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que puedan influir favorable o desfavorable en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa. (Rojas, 2012, p.27)

2.4.2.3 Funciones generales

- Adaptativas: Debe ser adaptable para efectuar ajustes mayores a condiciones de medio ambiente, por ejemplo el de crear nuevos mercados, productos, programas, etc.
- De relaciones con el medio ambiente: Para mantener y/o mejorar las relaciones en grupos y/o sectores Del medio ambiente y asegurar el flujo de recursos.
- De efectividad y eficiencia: Para mejorar, optimizar la distribución, y los recursos organizacionales.
- Mantenimiento y/o desarrollo de Talento Humano: Para mantener y/o mejorar el compromiso, el desempeño moral, y satisfacción de los miembros de la organización
- Mejora de la toma de decisiones: Para mejoras las estructuras de actualidad, responsabilidad, participación y toma de decisiones. (Rojas, 2012, p.27)

2.4.2.4 Ventajas y Desventajas de la Planeación

Ventajas

- “Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los administradores que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro.
- Coordinación de las decisiones: una decisión no debería tomarse el día de hoy sin tener alguna idea de la forma en la que afectará a una decisión que tenga que tomarse del día de mañana. La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.
- Pone de relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida “la planeación”; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr”. (Rojas, 2012, p.27)

Desventajas

- “Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.
- El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones.
- El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado”. (Rojas, 2012, p.27)

2.4.3 Planeación Estratégica

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

Sus principales características son:

- a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.

- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacionales.
- c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

Acerca de este tema se hablará más adelante, dada la importancia del tema, y el cual se puede notar como muy importante a la hora de tomar una decisión.

(Extraído de:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf>)

2.4.3.1 Algunos conceptos sobre planificación estratégica:

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990).

“Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”. (MÜNCH, 2011, p. 11)

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos. (Rojas, 2012, p. 47)

La planeación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores. Por lo tanto la planeación estratégica es el proceso formal de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales. (Rojas, 2012, p. 48)

Según Kotler, 1990 La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Según Koontz y Weihrich, 1994 La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (Para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

2.4.3.2 Tipos de Planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

- a) **Estratégica:** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largo plazos, y abarca a toda empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.
- b) **Táctica o funcional:** Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a

mediano y/o a corto plazos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

- c) Operativa: Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal. (MÜNCH, 2011, p. 13)

2.4.3.3 Objetivo

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos. (Rojas, 2012, p. 48)

2.4.3.4 Importancia

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de esta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

2.4.4 El Plan Estratégico o Plan De Negocios

“La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como plan de negocios. Estos se definen en la alta dirección y sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales. La planeación estratégica inicia con un análisis inteligente de la situación actual de la organización, es decir, es un diagnóstico o radiografía de la empresa al hoy, esto incluye qué valores y principios inmersos dentro de la organización los cuales deben ser guiados por la dirección de la misma. Al futuro hay que proyectar los valores finales que se pretenden implementar, que pueden variar con los iniciales o que estén influenciados por las tendencias del mercado, pero siempre conservando los principios iniciales. La formulación y alineación de la estrategia está encaminada a armonizar el proceso de adaptación de la organización con la

tendencia de la alta gerencia, para finalmente hacer una implementación de la estrategia más adecuada que emergió en el proceso de planeación”. (Rojas, 2012, p. 49)

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos macro y micro del entorno y su manera de manifestación, esto permite saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacte de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

Una vez que se ha efectuado el análisis del entorno se procede a determinar cada uno de los elementos que a continuación se mencionan y que forman parte de un plan estratégico:

2.4.4.1 Filosofía: Conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. Es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones futuras de la organización. La filosofía incluye:

- Credo: Conjunto de postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.
- Valores: Pautas de conducta o principios que definen la actuación de los individuos en la organización. Los valores deben convertirse en actitudes y conductas, además, ser compartidos y practicados por todos los miembros de la empresa.
- Compromiso: Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

2.4.4.2 Direccionamiento estratégico

Misión

Toda organización tiene una misión con una doble dimensión: una económica y otra social. Siendo la primera la necesidad crítica de ser rentable y la segunda hace referencia a aspectos inespecíficos como generar empleo y desarrollar profesionales.

La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Objetivos de la elaboración de la misión.

- ✓ Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- ✓ Propiciar a trabajadores, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- ✓ Ofrecer una vía para generar y proyectar opciones estratégicas.
- ✓ Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que faciliten el cumplimiento de las tareas. (Rojas, 2012, p. 54)

Visión (objetivos a largo plazo)

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de como creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa. Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un periodo determinado. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa. (Rojas, 2012, p. 55)

Para formularla se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué se nota como clave para el futuro? ¿Qué contribución única se debe hacer en el futuro? ¿Cómo debe ser la competencia de la empresa? ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento? ¿En qué negocios deberíamos estar? ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes? ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones principales y futuras de mercado? ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años?

Valores

Los valores proporcionan en cierta forma el escenario para la estrategia. Por ello deben ser apropiados para la época y lugar y las condiciones en que esta ópera. Para que una empresa sea exitosa se pueden usar una o varias clases

de valores. El éxito de la estrategia depende de los valores que se seleccionen. Los valores están incorporados a la cultura de la empresa.

Objetivos

En una empresa con muchas divisiones se deben establecer objetivos por la empresa entera y para cada una de las divisiones.

Lineamientos para establecer los objetivos

Aparte de que los objetivos deben siempre reunir las características ya comentadas, al establecerlos es imprescindible observar ciertos lineamientos:

- Definirlos por escrito
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración: ¿Qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?
- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.
- Deben ser medibles para su comparación.

2.4.4.3 Identificación y selección de estrategias

Concepto básico estrategia

La estrategia “resume la forma como la empresa va a lograr sus objetivos. Comprende la selección y el análisis de los mercados meta, así como la creación y el mantenimiento de la mezcla de marketing apropiada (producto, distribución, promoción y precio) para satisfacer las necesidades de esos mercados meta”. (Ferrell-Hartline, 2006, p. 35)

El término estrategia proviene del griego *strategas*, que significa uso y asignación de recursos. Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos. A través de las estrategias se plantea como lograr

específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se definan en una organización.

La estrategia empresarial es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas. Esta posición estratégica debe equilibrarse mediante la planeación estratégica de la empresa, que se elabora a partir de tres actividades básicas:

1. Análisis ambiental.- Análisis de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las coacciones, contingencias, desafíos y oportunidades percibidos en el contexto ambiental.
2. Análisis organizacional.- Análisis de condiciones actuales y futuras de la empresa, recursos disponibles y recursos necesarios (incluida la tecnología), potencialidades, fortalezas y debilidades de la empresa, estructura organizacional, capacidad y competencia.
3. Formulación de estrategias.- Toma de decisiones globales y amplias que producirán efectos en el futuro de la empresa, en un determinado horizonte estratégico, es decir, en un determinado horizonte temporal a largo plazo.

Estrategias Clave De Negocio

Existe otro tipo de estrategias que normalmente utilizan todas las empresas a nivel corporativo y que son establecidas en la alta dirección o por los accionistas, se refieren a cuestiones del destino de la empresa y no a estrategias específicas de las áreas funcionales; son cuatro estrategias básicas que definen el rumbo que puede tomar la empresa, son de carácter general y trascendental, y se toman en cuenta al elaborar el plan estratégico.

1. Estrategias de crecimiento: Se plantean en empresas que han tenido un desempeño altamente satisfactorio en cuanto a utilidades, demanda, mercado y clientes, y que, sin haber abarcado completamente la totalidad del mercado, sus recursos le permiten continuar creciendo. Las estrategias de crecimiento deben fundamentarse en un estudio de factibilidad. Es una de las estrategias más importantes ya que responde a preguntas como: ¿la empresa debe expandir su tamaño y sus operaciones?, ¿Cuántas plantas

nuevas y sucursales deberán crearse?, ¿Cuánto crecimiento deberá darse?, ¿Qué tan rápido?, ¿Dónde y cómo deberá ocurrir? Las estrategias de crecimiento a su vez pueden ser:

Estrategias de integración: A la integración directa, la integración hacia atrás y la integración horizontal algunas veces se les conoce en conjunto como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores.

- Integración directa: La integración directa consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. En la actualidad cada vez más fabricantes (proveedores) siguen una estrategia de integración directa mediante el establecimiento de sitios web para vender los productos directamente a los consumidores.
- Hacia atrás: Es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores para controlarles. Esta estrategia es especialmente recomendable cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, el suministro que ofrecen es muy costoso o no pueden cumplir con las necesidades de la empresa.
- Horizontal: Se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. Una de las tendencias más significativas en la administración estratégica en la actualidad es el aumento en el uso de la integración horizontal como estrategia de crecimiento.

Estrategias intensivas: A la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos se les conoce como estrategias intensivas porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee.

- Penetración de mercado: Esta estrategia busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias. La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias

promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa.

- Desarrollo de mercado: Su finalidad es lograr una expansión de los productos de la empresa a través de la penetración en nuevos mercados y/o nichos de mercado.
- Desarrollo de producto: Se pretende incrementar las ventajas competitivas mediante el desarrollo de productos nuevos o a la mejora de los actuales, de manera que estos se vuelvan más competitivos. Busca el aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo.

Estrategias de consolidación: Su propósito es lograr un equilibrio entre todas las áreas de la organización, mediante el desarrollo económico y tecnológico integral de la empresa, con lo cual obtienen una mayor estabilidad y desarrollo. Se refiere a continuar la mejora con los productos y mercados actuales pero en un proceso continuo de expansión, abarcando una mayor participación en el mercado.

Estrategias de diversificación: Estas tienen sentido cuando la empresa no encuentra muchas oportunidades para el desarrollo futuro de sus actuales productos, o cuando las oportunidades en otras ramas son superiores. Existen tres tipos de diversificación:

- Concéntricas: La finalidad de esta es agregar un nuevo producto o servicio que sea compatible con la línea de productos que maneja la empresa, aprovechando la tecnología, el estilo de gestión y los recursos existentes.
 - Horizontal: Su función básica es la de buscar la satisfacción de los clientes actuales de la empresa, mediante una nueva línea de productos, sin que exista relación tecnológica con los productos actuales.
 - Conglomerada: Se aplica cuando se busca una diversificación total de la empresa.
2. Estrategia de estabilidad organizacional: Se utiliza cuando no se desea continuar creciendo, pero se mantiene la posición en el mercado; para ello se realiza un análisis que comprende la revisión de la misión y una

evaluación de las oportunidades que se le presentan a la empresa, además de que se evalúan los riesgos, los escenarios y el rendimiento de la inversión.

3. Estrategia de contracción: Se refiere a una revisión y evaluación de los mercados existentes, con el objeto de determinar aquellos que son más rentables y los no redituables. Se eliminan las líneas de producto o productos no redituables y se enfocan todos los recursos a los que tienen una mayor aceptación en el mercado y generan más utilidades. La ventaja de aplicar esta estrategia es que se reducen los costos de producción al no tener que fabricar una gran diversidad de productos. La posible desventaja es que se corre el riesgo de perder a consumidores en el momento de retirar el producto.
4. Estrategias combinadas: Cuando los objetivos de crecimiento que busca la empresa no se alcanzan con la aplicación de una sola estrategia se recurre a la mezcla de dos o más estrategias, para lo que es necesario efectuar una evaluación cuidadosa, de tal forma que la empresa aplique dos o más estrategias con el fin de optimizar los recursos. Los diferentes tipos de estrategias deben elegirse de acuerdo con la visión, misión y con los objetivos de la organización, y con un análisis exhaustivo del entorno. Las estrategias seleccionadas formaran parte del plan estratégico. Se hace notar que estas son las estrategias clave de un negocio, pero que además existen muchas otras estrategias específicas que deben ser establecidas por cada organización de acuerdo con sus características para lograr los objetivos.
 - La participación y el compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias favorecen que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.
 - La estrategia deberá relacionarse con la misión, la visión y los objetivos de la empresa, es decir, ser consistente.
 - La estrategia deberá presentar una respuesta adaptativa el medio externo, así como a los cambios.
 - La estrategia deberá facilitar la creación de una ventaja competitiva.(Fred. R. David, 2008, p. 171)

Las estrategias genéricas según Michael Porter se basarán en:

- Estrategia de liderazgo en costos: La empresa se propone ser el producto de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aun puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.
- Estrategia de diferenciación: Consiste en crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.
- Estrategia de enfoque: Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El observador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el observador busca lograr una ventaja competitiva general. (Fred R. David, 2008p. 189)

El propósito de este instrumento (matriz FODA), consiste en generar estrategias viables las mismas que serán de mucha ayuda para la empresa, ayudando a alcanzar los objetivos de la empresa.

2.4.5 Análisis Estructural De Los Sectores Industriales

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio abarca fuerzas sociales y económicas, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que pueden tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las empresas del sector industrial, las distintas

capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso. (Porter, 2010, p. 21)

Las cinco fuerzas competitivas: entrada, riesgo de sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre competidores actuales, reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.

Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.

Entrada de Nuevos Participantes.

“Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado, y a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las campañas establecidas. El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas”. (Porter, 2010, p. 22)

Los elementos en la estructura del sector industrial se detallan a continuación:

- Economías a escala.
- Diferenciación del producto.
- Necesidades de capital.
- Costos cambiantes.
- Acceso a los canales de distribución.
- Desventajas de costos independientes de las economías de escala.
- Políticas gubernamentales.

Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Actuales.

“La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición”. (Porter, 2010, p. 33)

❖ Determinantes de la rivalidad

- Diversidad de compradores
- Barreras de salida

Previsión Proveniente de los Productos Sustitutos

“Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad”. (Porter, 2010, p. 39)

❖ Determinantes de la Amenaza de sustitutos

- Desempeño del precio relativo de los sustitutos
- Propensión del comprador a sustituir

Poder de Negociación de los Compradores.

“Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global”. (Porter, 2010, p. 40)

❖ Determinantes para el poder del comprador

- Concentración de compradores contra concentración de empresas
- Volumen de compra
- Negociación para la absorción de costos por parte del comprador
- Información del comprador
- Productos de sustitución

- Sensibilidad al precio

Poder de Negociación de los Proveedores.

“Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De este modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios”. (Porter, 2010, p. 43)

❖ Determinantes del poder del proveedor

- Diferenciación de insumos
- Costos intercambiables de proveedores
- Presencia de insumos sustitutos
- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para el proveedor
- Costo relativo a las compras totales en el sector industrial
- Amenaza de integración hacia delante.

2.4.5.1 Análisis del entorno

Análisis del macro entorno

“Todas las empresas operan en un “macroambiente” moldeado por⁴ las influencias de la economía en su conjunto, la demografía, los valores y estilos de vida de la sociedad, la legislación y regulaciones gubernamentales, los factores tecnológicos y, más cercanas, la industria y área competitiva en que opera la empresa”. (Thompson-Strickland-Gamble, 2008, p. 49)

El análisis del macro ambiente influye factores y tendencias políticas, económicas, sociales, culturales y tecnológicas. El último paso del análisis del macro entorno es la evaluación de oportunidades y amenazas resume los desafíos externos q enfrenta la organización.

Análisis del micro entorno

“El análisis de micro entorno comprende del análisis de la competencia, proveedores, intermediarios, consumidores, y de la empresa: recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos humanos.

Mediante este análisis se toma en cuenta las fortalezas y debilidades que tiene la empresa internamente, en este caso “las fortalezas es algo que las empresas hacen bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado, mientras que las debilidades es algo que la empresa carece o realiza mal o una condición que la coloca en desventaja en el mercado”. (Thompson-Strickland-Gamble, 2008, p. 97)

En el análisis de micro entorno utilizaremos como herramienta la Matriz de Perfil Competitivo para analizar la competencia.

a) Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

“En una MPC se pueden comparar las calificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las empresas rivales con la empresa muestra. Este análisis comparativo ofrece importante información estratégica interna. Las clasificaciones y los puntajes de calor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante”. (Fred. R. David, 2008, p. 110)

b) Análisis FODA

- Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, q se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

“La matriz FODA es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas- oportunidades), las estrategias DO (debilidades- oportunidades), las estrategias FA (fortalezas- amenazas) y las estrategias DA (debilidades- amenazas). Conciliar los factores internos y externos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea mejor que todas”. (Fred. R. David, 2008, p. 221)

Para realizar el análisis FODA elaboraremos la Matriz EFE y la Matriz IFI, las cuales proporcionarán insumos básicos para elaborar la matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fuerzas, las mismas que son priorizadas en base a la matriz de priorización o matriz Holmes. El procedimiento para elaborar las matrices EFE e IFI se describe a continuación.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos: (Fred. R. David, 2008, p. 110)

- i. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoria externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporcionales y números comparativos siempre que sea posible.

- ii. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de este factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
- iii. Asigne a cada factor externo clave una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio y 1= la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la calificación se basa en la empresa mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2,3 o 4.
- iv. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada.
- v. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización. (Fred. R. David, 2008, p. 110)

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Fred. R. David, 2008, p. 110)

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estratégica resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras. Una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos: (Fred. R. David, 2008, p. 158)

- i. Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
- ii. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- iii. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representan una debilidad importante (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza importante (calificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una calificación de 3 o 4 y las debilidades una calificación de 1 o 2. Así que las calificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
- iv. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.

- v. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización. (Fred. R. David, 2008, p. 158)

Para elaborar la matriz FODA se debe seguir los siguientes pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias Fa resultantes.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes. (Fred. R. David, 2008, p. 221)

Políticas

El ultimo termino clave son las políticas, es decir, el medio que se usara para alcanzar los objetivos. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

Las políticas que se establecen a nivel corporativo, se aplican a toda la organización, a nivel divisiones y se aplican a una sola división, o a nivel de funciones y se aplican a actividades o departamentos concretos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes por implantar las estrategias porque delinear lo que la organización espera de sus empleados y de sus gerentes. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

2.4.6 Ventas

“La venta personal es una de las áreas funcionales de la empresa, cuya organización, planificación, gestión y control recae sobre la dirección de ventas de la empresa, de manera más operativa, la venta personal se enmarca dentro de la estrategia de marketing mix, siendo una de las variables de comunicación o promoción comercial junto a la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo”. Por lo tanto podemos decir que la venta personal es uno de los elementos del mix promocional con una serie de características que la diferencian frente a las otras formas de comunicación. (Küster, 2008, p. 8)

Las ventas son un factor muy importante para las empresas ya que se constituyen como la razón de ser de las empresas ya que si no existen ventas no existen empresas, para ello influyen muchos factores como la planeación, dirección y control que exista en la empresa, ya que dichos factores son determinantes para que las ventas se hagan con éxito,

2.4.6.1 Tipos de ventas

- a) Venta por correspondencia.- es aquel sistema de distribución para vender, de forma inmediata, producción o servicios, utilizando el correo en, al menos, dos de sus fases – envío de mensajes, recepción del pedido, entrega del producto y cobro del importe, sin que el comprador haya visto con anterioridad el producto ofrecido. Muchas veces y previamente para hacer llegar la oferta de la empresa al cliente, se pueden utilizar medios de comunicación directa o anuncios en periódicos y revistas con cupones adjuntos para efectuar el pedido.
- b) Venta por catálogo.- es el contacto entre el comprador y el vendedor es sustituido por un catálogo que sirve de base para la venta de productos o servicios. En él se describen con cierto detalle los productos que ofrece la empresa y contiene el formulario para efectuar el pedido.
- c) Venta por teléfono.- El comprador y el vendedor entran en contacto por el teléfono. Muchas veces es preciso que el medio, como la televisión, prensa

o revistas. Se utilizan también en promociones especiales y en el lanzamiento de nuevos productos.

- d) Venta por televisión.- La televisión incluye la venta minorista en la cual la presentación de la oferta se muestra a través de la televisión. El objetivo es que los telespectadores se interesen de forma inmediata por el producto, independientemente de la forma en que el comprador realice el pedido.
- e) Venta automática.- Es aquella venta de bienes o servicios que se realiza a través de máquinas expendedoras que entregan el producto al cliente previa introducción del importe. Se utiliza, en general, para productos de alta rotación y bajo precio.
- f) Venta por computador.- Se entiende por comercio electrónico los intercambios o transacciones comerciales que se producen a través del uso de las redes de telecomunicaciones y de las herramientas electrónicas (por ejemplo, a través de una intranet, de internet o desde el teléfono móvil), en la que las partes interactúan electrónicamente en lugar de por intercambio o contacto físico directo. (Vigaray, 2005, p. 128)

2.4.6.2 Importancia del reclutamiento y la selección del personal de ventas.

“El reclutamiento y la selección de la fuerza de ventas se encuentran entre las responsabilidades más importantes del gerente de ventas, debido a que para la mayoría de los clientes y prospectos, el personal de ventas es la empresa. Lo que dice dicho personal, la forma en que se conduce y cómo reacciona en sus interacciones cara a cara con los clientes, influyen definitivamente en el éxito de ventas de la empresa”.

La mayoría de las empresas recluta a nuevas personas en respuesta a la expansión del negocio o a un incremento en las ventas. Pero el índice de rotación de personas también es un catalizador importante para el reclutamiento de la fuerza de ventas. (Hair, 2010, p. 211)

2.4.6.3 Importancia de la capacitación en ventas.

“El desarrollo de programas efectivos de capacitación en ventas es una de las partes más importantes del trabajo de un gerente de ventas. La tecnología de información ha hecho que los clientes sean más conocedores que nunca antes

y ahora exigen más calidad y servicio en las interacciones de ventas”. Además, el mayor número de opciones de compra y la creciente competencia global han creado nuevos retos. (Hair, 2010, p. 249)

La capacitación en ventas toma los recursos humanos, el personal de ventas, y los desarrolla hasta convertirlos en miembros exitosos y productivos de un equipo de marketing. La capacitación es un proceso progresivo a largo plazo que facilita el crecimiento continuo y la productividad del personal de ventas.

2.4.6.4 Distribución

“La distribución es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee o necesite adquirirlo”. (Vigaray, 2005, p. 5)

La distribución es un factor importante en cada una de las empresas ya que de esta depende el nivel de satisfacción de los clientes o consumidores, ya que de esta manera se hace llegar el producto de una manera eficiente, eficaz y oportuna.

2.4.6.5 Satisfacción del cliente

“La satisfacción es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto, contra las expectativas que se tenían. Si el resultado es más pobre que las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si es igual a las expectativas estará satisfecho. Si excede las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o complacido”. (Kotler - Keller, 2012, p. 128)

Las evaluaciones de los clientes sobre los resultados del producto dependen de muchos factores, en especial del tipo de relación de lealtad que tengan con la marca. Los consumidores suelen desarrollar percepciones más favorables de un producto cuya marca ya les provoca sentimientos positivos.

Aunque la empresa centrada en el cliente busca crear altos niveles de satisfacción en sus consumidores, éste es el objetivo último. La empresa podría

aumentar su rentabilidad por otros medios, además del incremento de la satisfacción del cliente, (por ejemplo: mejorando los procesos de manufactura). Además la empresa debe cuidar otros intereses como: empleados, distribuidores, proveedores y accionistas.

2.4.6.6 Los canales de distribución

“Los productos y servicios se comercializan a través de variados canales a un amplio rango de consumidores. Los miembros de los canales difieren en tamaño, ubicación, especialidad y muchas otras capacidades operativas. Se puede definir a una canal de distribución de un producto o servicio, como todas las actividades necesarias para poner el producto al alcance del consumidor meta, con el objetivo de facilitar su compra”. (Paz, 2008, p. 14)

La distribución es uno de los elementos clave para proporcionar satisfacción en el mercado en el cual se encuentra la empresa. La distribución comprende el desplazamiento físico de los productos hasta los consumidores finales.

Las actividades de los comerciantes son críticas y pueden decirse que el producto más innovador con el precio más atractivo no tiene absolutamente ningún valor si no se pone a disposición de los compradores que lo desean. Por lo tanto la disponibilidad de los productos es uno de los requisitos para la compra y la distribución es la que suministra el beneficio de tiempo y lugar.

Clasificación de los canales de distribución

“Para cumplir con el objetivo de que el producto pase desde los sectores de producción a los de consumo, fabricantes, mayoristas y minoristas así como otros colaboradores en el canal participan en el cumplimiento de tareas que genéricamente se denominan “funciones del canal”. Entender qué son estas funciones es indispensable antes de seguir adelante, ya que permiten comprender mejor la separación entre las tareas de contacto y logísticas ya mencionadas”. (Paz, 2008, p. 31)

Intermediarios.- “Es el caso de intermediarios tanto minoristas como mayoristas que están en mejores condiciones que la empresa productora para administrar el canal, o cuando el fabricante no puede o no tiene capacidad para asumir esta postura por sí mismo”. (Paz, 2008, p. 41)

Comercialización minorista.- “La operación minorista consiste en la venta de productos y servicios a consumidores finales para consumo personal. De esta manera, la venta al detalle es aquella en la que el comprador es el consumidor final”. (Paz, 2008, p. 66)

Mayoristas.- “Es toda actividad relacionada con la venta de productos y servicios a otros intermediarios ya sea minoristas o mayoristas, a industrias, a organizaciones diversas que utilicen los productos para el desempeño de su organización (tengan o no fines de lucro), a usuarios finales que adquieran los productos para fines comerciales, o para cualquier otro destinatario”. (Paz, 2008, p. 88)

2.4.6.7 Estructura de la promoción de ventas

La promoción de ventas es toda actividad u objeto que agregue valor para el comprador y actúe como un incentivo o un elemento de inducción a la compra. La promoción de ventas puede estar dirigida hacia los consumidores, los intermediarios del canal o la fuerza de ventas. La mayor parte de las empresas utiliza la promoción de ventas como apoyo a las actividades de publicidad, relaciones públicas o ventas personales, en lugar de un elemento promocional independiente

2.4.6.8 Estrategia promocional

“Los productos ya establecidos como los nuevos necesitan de cierto tipo de apoyo que los coloque definitivamente en su mercado”. (Ferrell – Hartline M, 2006, p. 250)

Este apoyo está enfocado, desde un punto de vista promocional, a aumentar su participación en un porcentaje mayor del producto en el mercado; para dar a conocer e identificar a un producto y/o servicio que satisfaga ciertas necesidades; aumento en la distribución del producto, o para reafirmar cualquier otro aspecto comercial del mismo en el mercado.

Tipo de promoción

Una promoción puede tener tres tipos de variantes:

1. Cuando una empresa establecida promueve un producto en el mercado

2. Cuando una empresa ya establecida lanza al mercado un producto nuevo.
3. Cuando una nueva empresa lanza al mercado un producto nuevo. El ejecutivo se encuentra ante la necesidad de desarrollar una oferta especial y una estrategia de mercado para el producto que requiere un apoyo promocional.

Existe una variedad casi ilimitada de métodos de promoción de ventas que se pueden utilizar con éxito en los mercados del consumidor. En realidad, el desarrollo y uso de estos métodos solo está limitado por la creatividad de la empresa que ofrece la promoción. Sin embargo por lo regular las empresas ofrecen a sus clientes uno o más de los siguientes tipos de promociones de ventas:

- Cupones: Los cupones reducen el precio de un producto y motivan a los clientes a que prueben marcas nuevas o establecidas.
- Descuentos: Los descuentos son muy similares a los cupones, excepto que requieren de mucho más esfuerzo por parte del consumidor para obtener la reducción en el precio.
- Muestras: Las muestras gratis constituyen uno de los métodos de promoción de ventas para el consumidor que se utilizan con mayor frecuencia. Las muestras estimulan la prueba del producto, aumentan el volumen de ventas en las primeras etapas del ciclo de vida del producto y motivan a los consumidores a que busquen un producto en forma activa.
- Programas de lealtad: Los programas de lealtad, premian la lealtad de los clientes que realizan compras repetidas.
- Promoción en el punto de ventas: La promoción en el punto de ventas incluye exhibidores, piezas de mostrador, anaqueles de exhibición o carteles de autoservicio diseñados para aumentar el tránsito, anunciar un producto e inducir compras por impulso.
- Productos adicionales: Son artículos que se ofrecen en forma gratuita o con un costo mínimo como un beneficio adicional por comprar un producto.
- Concursos y sorteos: Los concursos, juegos y sorteos para el consumidor motivan a los clientes potenciales a que compitan por los premios o prueben su suerte al suscribirse para tener la posibilidad de ganar un premio.

2.4.7 Merchandising o Marketing en el Punto de Venta

“El Merchandising es un lenguaje aplicado al punto de venta que permite que el producto interactúe con su entorno con el fin de conseguir el mayor rendimiento del punto de venta. Se puede decir, pues, que el Merchandising está formado por todas las acciones de marketing realizadas en el punto de venta”. (Vigaray, 2005, p. 296)

El Merchandising es la parte del marketing mix de una empresa que tiene por objetivo aumentar la rentabilidad del producto en el punto de venta, en base a un conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final. En este contexto, el merchandising es una herramienta que utilizamos como parte de nuestro marketing mix, al igual que contar con un producto competitivo, una política de precios atractiva, una estrategia coherente de comunicación y promoción, etc.

2.4.7.1 Funciones del Merchandising:

- a) Reforzar el posicionamiento de la empresa en su entorno competitivo.- El minorista debe transmitir una imagen clara, distintiva y consistente de su enseña, creando un personalidad propia. En este sentido, el Merchandising puede actuar como un arma fundamental, a través de la presentación más adecuada de los productos y de su entorno, para tratar de satisfacer a los clientes.
- b) Provocar el interés, llamar la atención, fomentar la comparación y dirigir al cliente hacia la compra.-El Merchandising debe despertar la atención y atraer la afluencia de público local, lograr que el producto este ubicado de la forma más atractiva y accesible al consumidor.
- c) Coordinar y comunicar la estrategia del surtido al target de clientes.- Asegurándose de que el mensaje final presentado sea compatible con sus expectativas.
- d) Gestionar adecuadamente la superficie de ventas.-El tamaño de la superficie de ventas y el espacio de la misma asignado a cada producto son aspectos determinantes que deben ser rentables y atractivos. (Vigaray, 2005, p. 296)

Mediante la utilización del merchandising dentro de una empresa se puede formular estrategias que permitan que el personal de ventas realice un trabajo ágil y oportuno frente a sus clientes, ya que en muchas ocasiones para que se logre la fidelización del cliente depende del servicio percibido.

2.4.8 VOCABULARIO TÉCNICO

Administración: Acción y efecto de administrar. Empleo de administrador.

Comercialización: Preparar la mercancía para poder vender.

Clientes: Cliente puede ser utilizado, según el contexto, como sinónimo de comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio).

Delicatessen: La palabra Delicatessen se refiere a algún tipo de tienda de comida. Es de origen alemán, significando “delicadeza” (por la comida).

Demanda: Cantidad de personas que serán posibles compradores en un mercado.

Distribución: Es la acción y efecto de distribuir (dividir algo entre varias personas, dar a algo el destino conveniente, entregar una mercancía). El término, que procede del latín distributio, es muy habitual en el comercio para nombrar al reparto de productos.

Emprendimiento: Calidad de emprender una actividad o trabajo.

Lácteos: Los lácteos son un grupo de alimentos formados principalmente por el yogur, el queso y la leche, siendo esta última el componente más importante de este grupo. Los lácteos son un conjunto de alimentos que, por sus Características nutricionales, son los más básicos y completos en composición de nutrientes.

Marketing: Conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores.

Mejora continua: El Proceso de mejora continua es un concepto del siglo XX que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Postula que es una

actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo.

Mercado: Espacio físico donde se compran y venden productos

Objetividad: Calidad de asegurar o garantizar

Originalidad: Cualidad de original. Actitud, comportamiento o acción. Un proceso es la entidad de ejecución reconocida por el sistema de operación

Planificación: Organizar ideas para llevar a cabo un trabajo, utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos.

Plan Estratégico: El Plan Estratégico es un documento en el que los máximos responsables de una empresa o institución establecen la estrategia a seguir en un periodo plurianual a través de unas líneas de actuación que sirvan de base para la gestión eficaz y eficiente de la organización. En el Plan Estratégico cada línea de actuación debe estar asignada a un responsable de alcanzar los objetivos establecidos con una serie de acciones específicas, así como el tiempo adecuado para llevarla a cabo.

Planeación estratégica: Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Proceso: Un proceso es una entidad activa que tiene asociada un conjunto de atributos: código, datos, registros e identificador único.

Publicidad: Conjunto de medios que se emplean para divulgar o extender la noticia de las cosas o de los hechos.

Requerimientos: Son todas aquellas herramientas necesarias para la formación de una empresa, dependiendo de la actividad que vaya a desempeñar dentro de la sociedad, así como también el tipo de empresa que vaya a crear.

Satisfacción del cliente: La noción de satisfacción del cliente refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.

Servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Venta: Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.

2.5 IDEA A DEFENDER

La futura aplicación de la Planeación Estratégica permitirá lograr el incremento en el nivel de ventas en la Empresa Lácteos Carmita.

2.6. VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Planeación Estratégica.

VARIABLE DEPENDIENTE: Nivel de ventas.

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA.

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El paradigma a utilizar en este proyecto es: emergente o mixto, cuali-cuantitativo, el mismo que ayuda a recolectar información tanto en datos numéricos como también datos sobre las cualidades presentes en la investigación para lograr obtener el resultado planteado. Para ello, se detalla a continuación:

Originalidad, debido al tipo de proyecto a defender y la objetividad que tiene cada proceso basado en el estudio de mercado, aplicando los diferentes factores para la debida tabulación e interpretación de los resultados, con esto

se conoce la importancia de la aplicación de las estrategias de comercialización en una empresa, lo cual tiene como fin incrementar la ventaja competitiva en el mercado y de esta manera no dejar de lado la mejora continua para alcanzar los objetivos de la empresa en este caso “LÁCTEOS CARMITA”.

Se realizarán entrevistas y encuestas a los pobladores de la parroquia de Julio Andrade, cantón Huaca y cantón Montúfar, identificando de esta manera el mercado objetivo presente y futuro de este proyecto de investigación.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se la desarrolla con la aplicación de las siguientes modalidades investigativas:

La investigación documental bibliográfica.-Con la finalidad de poder detectar y profundizar enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre la investigación en estudio, para lo cual nos basaremos en investigación primaria o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)

Investigación de campo.-Este estudio sistemático se lo realiza en la empresa Lácteos Carmita con la utilización de técnicas para la obtención de información directa, real en el lugar donde se realizan las diferentes operaciones objeto de la investigación.

Investigación explicativa.-Ya que por medio del presente estudio se puede dar a conocer la importancia de la planeación estratégica, para incrementar el nivel de ventas en este caso en la empresa Lácteos Carmita, empleando técnicas y métodos de investigación como son: entrevistas, encuestas y fichas de observación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Tamaño de la muestra

1. Primer grupo de estudio.- El universo y la muestra de la investigación lo representa la empresa Lácteos Carmita, por ser esta investigación un estudio

de caso en el que se involucran todos sus procesos y unidades operativas encargadas de las funciones administrativas y de producción. En este caso tomando en cuenta los clientes internos de la empresa los mismos que corresponden a 8 personas, para de esta manera conocer cuáles son las necesidades de dichas personas y así de esta manera poderlas satisfacer para lograr un mejor desenvolvimiento en sus actividades.

2. Segundo grupo de estudio.- Para lograr determinar la aceptación del consumo de la leche y sus derivados en los hogares de la parroquia de Julio Andrade, el cantón San Pedro de Huaca y Cantón Montúfar, se realizó una encuesta en diferentes sectores, a 71 personas en la Parroquia de Julio Andrade, a 61 personas en el Cantón San Pedro de Huaca, y a 257 personas en el cantón Montúfar, quienes incluyen el producto en su dieta diaria. Se aplicó la siguiente fórmula para determinar el número de encuestados.

$$n = \frac{N * P * Q}{\frac{(N-1) * E^2}{K^2} + P * Q}$$

$$n = \frac{14971 * 0.5 * 0.5}{\frac{(14971-1) * 0.0025}{4} + 0.5 * 0.5}$$

$$n \approx 389$$

$n \approx$ muestra

$PQ \approx$ varianza de la población constante 0.25

$N \approx$ número de hogares de Julio Andrade $N=2727$, número de hogares en San Pedro de Huaca 2355 y número de hogares de Montúfar 9889. Total población 14971.

$E^2 \approx$ % de confiabilidad (0.05)

$K^2 \approx$ constante 2

Selección de la muestra

$$*C = \frac{n * 100}{N}$$

$$C = \frac{389 * 100}{14971}$$

$$C = 2.60$$

$$*f = \frac{c * fm}{100}$$

$$f = \frac{2.60 \cdot 2730}{100}$$

$$f = 71 \text{ Julio Andrade}$$

$$f = \frac{2.60 \cdot 2355}{100}$$

$$f = 61 \text{ San Pedro de Huaca}$$

$$f = \frac{2.60 \cdot 9889}{100}$$

$$f = 257 \text{ Cantón Montúfar}$$

Cuadro No. 1

Distribución de encuestas a realizar

	Población	Muestra
Julio Andrade	2727	71
Huaca	2355	61
Montúfar	9889	257
TOTAL	14971	389

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Verónica Cheza

3. Tercer grupo de estudio.- Empresas Competidoras, las mismas que se investigó 4 empresas productoras de leche en frío ubicadas en la parroquia de Julio Andrade, para de esta manera conocer cuáles son los niveles de producción de las mismas, y a la vez conocer cuáles son los procesos que aplican al momento de desarrollar dicha actividad.

Cuadro No. 2

Resumen para la recolección de la información

	POBLACION	MUESTRA	TECNICA	INSTRUMENTO
1	Trabajadores de la empresa Lácteos Carmita.	8 trabajadores	Encuesta	Cuestionario
2	Número de familias de Julio Andrade 2727, Huaca 2355, y Montúfar 9889.	Julio Andrade 71, Huaca 61, y Montúfar 257.	Encuesta	Cuestionario
3	Empresas enfriadoras de leche en la parroquia de Julio Andrade.	4 empresas	Encuesta	Cuestionario

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Verónica Cheza

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro No. 3

Idea a defender	Variables	Descripción de variables	Índices	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante
La correcta aplicación de la Planeación Estratégica permitirá lograr el incremento en el nivel de ventas en la Empresa Lácteos Carmita.	Independiente: Planeación Estratégica	La planeación estratégica se basará en realizar un análisis situación en el que se encuentra Lácteos Carmita, además también ayudara al diseño de estrategias comerciales	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la situación actual de la empresa Índice de enfriadoras de leche en la zona. Índice de crecimiento de mercado lácteo. 	Perfil de Lácteos Carmita Perfil de la competencia Frecuencia de consumo de productos lácteos.	Como se desarrolla la planificación Qué tipo de planeación ejecuta la competencia. Necesidades gustos y preferencias de los consumidores	Entrevista Encuesta Encuesta	Lácteos Carmita Competencia Consumidores de productos lácteos.
	Dependiente: Nivel de ventas en la Empresa Lácteos Carmita	Según el análisis a realizar se conocerá el nivel actual de ventas de la empresa y dar posibles soluciones al problema planteado.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de ventas Ingreso económico Costumbres y creencias de los consumidores Incidencia de estrategias en ventas. 	Consumo aparente dentro y fuera de la zona. Capacidad de adquisición de productos. Motivos de consumo de productos lácteos Beneficios de las estrategias.	Nivel de demanda Participación de mercado Cantidad de consumidores Tipos de estrategias a aplicar en el mercado	Encuesta Encuesta Encuesta Entrevista	Consumidores de productos lácteos Consumidores de productos lácteos Consumidores de productos lácteos Lácteos Carmita

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información para la presente investigación se la realiza mediante la aplicación de encuestas para conocer cuáles son los gustos y preferencias de los consumidores, sus necesidades y saber si se encuentran satisfechos con el servicio recibido, para que de esta manera la empresa pueda satisfacer dichas necesidades y lograr captar segmentos de mercado que contribuya al incremento del nivel de ventas de la misma, así también se realiza entrevistas a los directivos, para conocer la situación actual de la empresa, como también se realiza encuestas a los trabajadores para conocer cuál es su ambiente de trabajo y cuáles son las necesidades inmediatas las cuales se deben cumplir para un mejor desenvolvimiento de sus actividades.

3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Luego de la realización de la investigación de campo, paso importante para llegar a alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos y según la muestra determinada para dicho estudio, se procederá a la tabulación de los datos propuestos en los elementos utilizados por medio de tablas estadísticas y matemáticas, además con la ayuda de software muy conocido como es EXCEL.

Luego de esto se procederá a la interpretación de datos según los resultados que se presenten en dicha tabulación con la finalidad de que la investigación ayude en la toma de decisiones para resolver el problema propuesto como es la “La falta de Planificación Estratégica provoca un bajo nivel de ventas en la empresa Lácteos Carmita”

3.6.1 Análisis de resultados.

Con esta información se busca evaluar las necesidades y requerimientos de los consumidores al momento de adquirir el producto leche, para dicha investigación se aplicó 389 encuestas según la muestra propuesta, a continuación se presentan los resultados.

1. ¿Usted y su familia consumen leche pura?

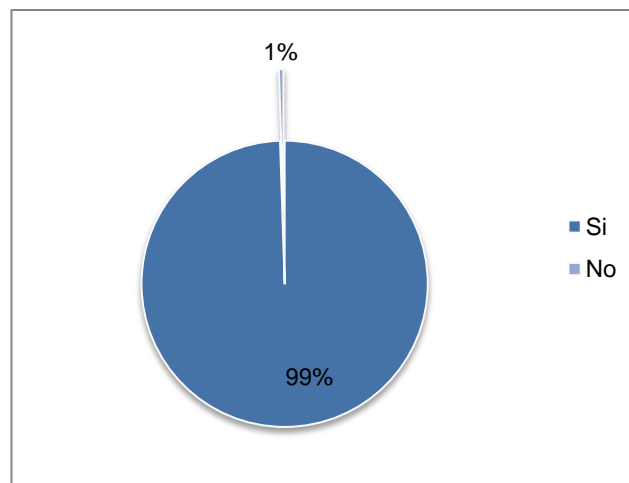
Tabla No. 1

	Cantidad	Porcentaje
Si	387	99%
No	2	1%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 1



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

La leche y sus derivados son considerados alimentos esenciales en todas las etapas de la vida. Con respecto a la introducción propuesta y la importancia del consumo de leche en la dieta diaria de las personas, se ha podido determinar que el 99% de la muestra es decir 387 personas del total de la muestra si consume leche, mientras que el 1% de la población es decir 2 personas no consumen este tipo de producto.

2. ¿En qué presentaciones compra los productos: leche pura, queso, yogurt.

¿En que presentaciones compra el productoleche pura?

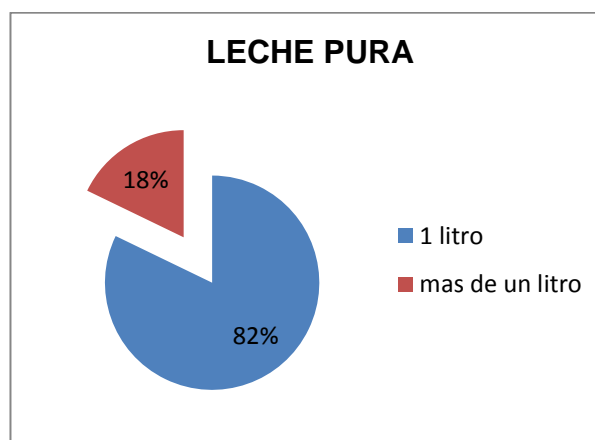
Tabla No. 2

	Cantidad	Porcentaje
1 Litro	320	82%
Más de un litro	69	18%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 2



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

La leche es un producto muy importante en la alimentación de los seres humanos, es por esto que en la investigación realizada se ha podido notar que el 82% de las personas encuestadas adquieren el producto leche en presentación de un litro, mientras que el 18% compran más de un litro, haciendo que este producto este en su alimentación diaria.

¿En que presentaciones compra el producto queso?

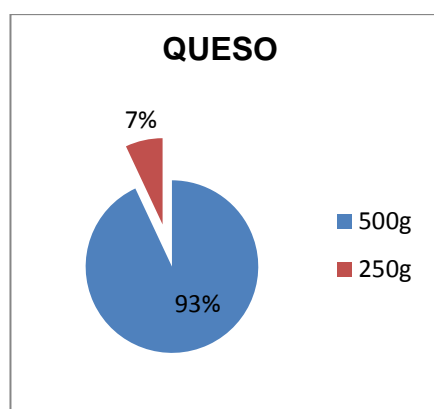
Tabla No. 3

	Cantidad	Porcentaje
250g	27	7%
500g	362	93%
Total personas encuestadas	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 3



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

El queso es un alimento delicioso ya que contiene un elevado nivel de nutrientes importantes como: proteínas, vitaminas, minerales, grasas, grasas saturadas y colesterol para la dieta diaria de los seres humanos, es por esto que de las personas encuestadas el 93% consumen este producto en la presentación de 500g, mientras que el 7% de las personas encuestadas obtienen este producto en la presentación de 250g.

¿En que presentaciones compra el producto: Yogurt?

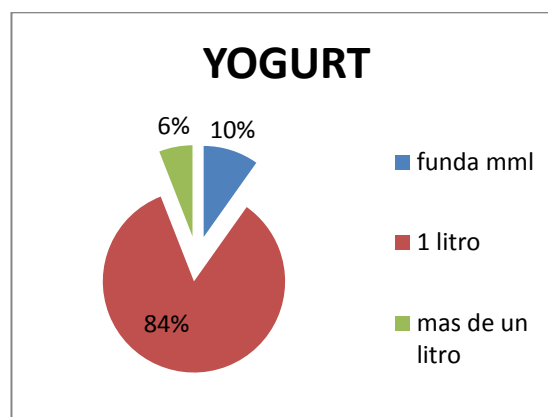
Tabla No. 4

	Cantidad	Porcentaje
funda 100mml	38	10%
1 litro	328	84%
Más de 1 litro	23	6%
Total	389	100%
Fuente: Investigación de Campo		
Realizado por: Verónica Cheza		

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 4



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

El yogurt como un derivado más de la leche, es un alimento muy importante ya que contiene un elevado nivel de probióticos (proteínas y calcio), que ayuda a la dieta de los seres humanos. El 10% de las personas consumen este producto en la presentación de 10mml, mientras que el 84% de las personas encuestadas consumen este producto en la presentación de 1 litro y finalmente el 6% adquieren este producto en presentación de más de un litro.

3. ¿La leche que usted consume y/o compra es:

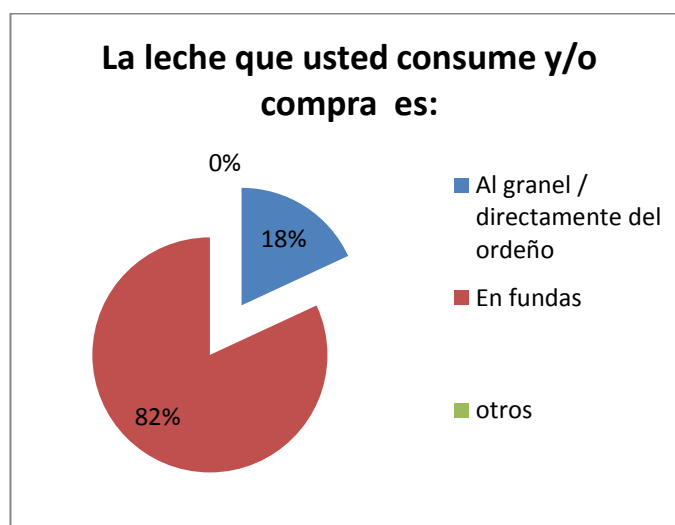
Tabla No. 5

	Cantidad	Porcentaje
Al granel / directamente del ordeño	70	18%
En fundas	319	82%
Otros	0	
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 5



Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Según la encuesta realizada se puede notar que el 18% es decir 70 personas del total de la muestra consumen leche al granel, esto quiere decir que compran este producto sin ningún tipo de proceso en la leche sino directamente del ordeño, lo que hace que su precio sea mucho más económico, mientras que el 82% es decir 319 personas encuestadas del total de la muestra compran este producto en funda sin importar que el precio sea más elevado que al granel, y además ellos recalcan la calidad de la leche que es lo más importante dejando de lado el producto.

4. ¿Con que frecuencia consume los productos: leche pura, queso, yogurt?

¿Con que frecuencia consume leche pura?

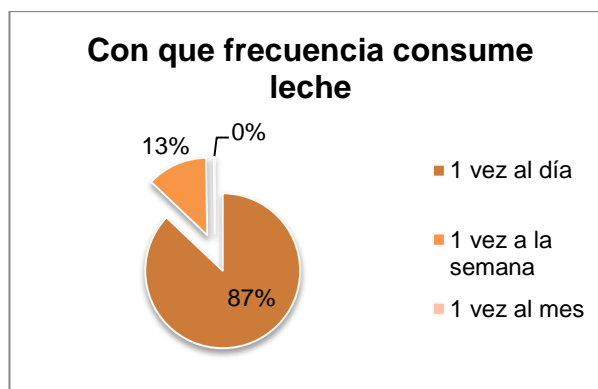
Tabla No. 6

	Cantidad	Porcentaje
1 vez al día	339	87%
1 vez a la semana	49	13%
1 vez al mes	1	0%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 6



Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Debido a la importancia del consumo de leche y los beneficios que proporciona este producto, en la investigación realizada se puede notar que el 87% es decir 339 personas del total de la muestra a encuestar consumen leche una vez al día esto quiere decir que dichas personas conocen la importancia de este producto y sus beneficios, y mediante esta información consumen este producto, mientras que el 13% es decir 49 personas de los encuestados consumen leche 1 vez a la semana y finalmente 1 persona del total de la muestra consume leche una vez al mes.

¿Con que frecuencia consume Queso?

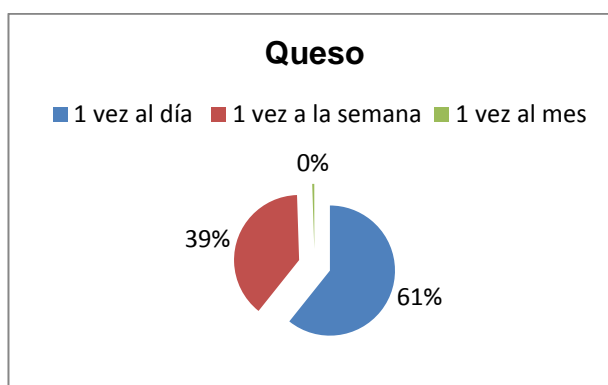
Tabla No. 7

	Cantidad	Porcentaje
1 vez al día	237	61%
1 vez a la semana	150	38%
1 vez al mes	2	1%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 7



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

El queso es un producto muy importante en la dieta diaria de las personas, por ello no debe faltar en la alimentación de los seres humanos, según la encuesta realizada se puede notar que el 61% de la muestra consumen este producto una vez al día, mientras que el 39% consumen una vez a la semana. Esto quiere decir que si existe demanda de este producto, es factible la producción en Lácteos Carmita.

¿Con que frecuencia consume Yogurt?

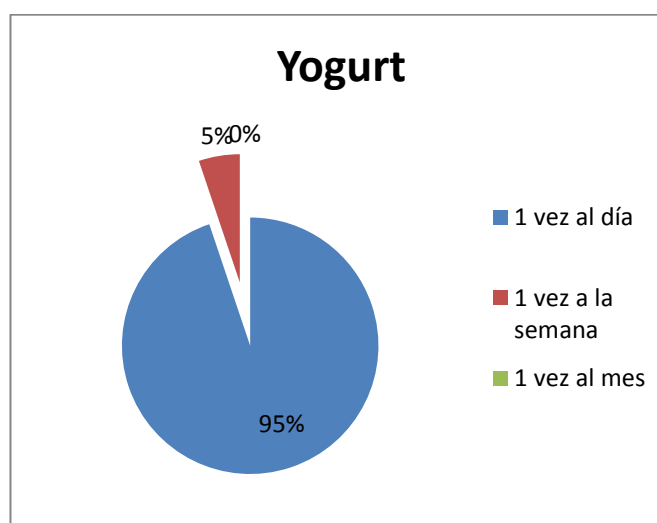
Tabla No. 8

	Cantidad	Porcentaje
1 vez al día	369	95%
1 vez a la semana	20	5%
1 vez al mes	0	0%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 8



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

El yogurt al ser un derivado de la leche y que por ende contiene un alto nivel de proteínas, este producto se encuentra en la dieta de los hogares del sector, es por esto que el 95% de las personas encuestadas consumen este producto 1 vez al día, mientras que el 5% consumen 1 vez a la semana.

5. ¿Cuál es el motivo más importante para adquirir estos productos?

Tabla No. 9

	Cantidad	Porcentaje
a) Por razones dietéticas	3	1%
b) Por razones nutricionales	292	75%
c) Por costumbre	94	24%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 9



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

La leche se considera uno de los alimentos más completos por dos razones:

1. Porque aporta los nutrientes necesarios para la vida: los carbohidratos, las proteínas y las grasas y
2. Porque es vehículo de diversas vitaminas y minerales. Por eso no es de extrañar que la leche sirva de materia prima para elaborar muchos otros productos lácteos.

Por este motivo y según la investigación realizada se puede notar que la mayoría de las personas encuestadas es decir el 75% que corresponde a 292 personas consumen este producto por razones nutricionales, mientras que el 24% correspondiente a 94 personas consumen leche por costumbre y finalmente el 1% consume leche por razones dietéticas.

6. ¿En qué lugar prefiere usted comprar este tipo de producto?

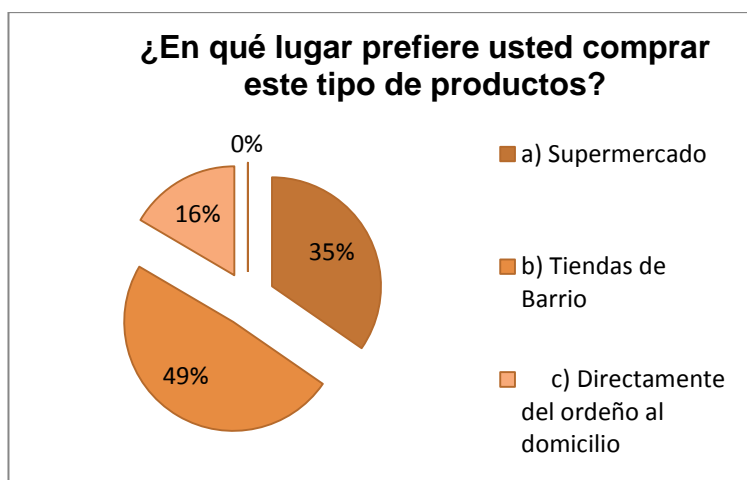
Tabla No. 10

	Cantidad	Porcentaje
a) Supermercado	134	35%
b) Tiendas de Barrio	191	49%
c) mercado	64	16%
d) Otro (especifique)	0	0%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 10



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Según la investigación realizada podemos notar que el lugar en donde prefieren comprar este tipo de productos como es la leche pura, queso y yogurt, es en las tiendas de barrio la cual obtuvo un porcentaje de 49%, seguido de los supermercados con un porcentaje del 35%, y mientras que el 16% de la muestra encuestada da a conocer que prefieren comprar la leche directamente del ordeño.

7. ¿Cuál de las siguientes marcas consume ud regularmente?

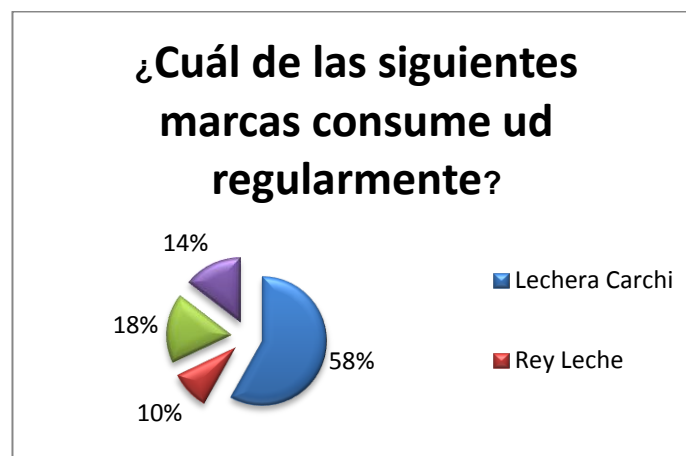
Tabla No. 11

	Cantidad	Porcentaje
Lechera Carchi	228	58%
Rey Leche	38	10%
Alpina	68	18%
Pura desde el Ordeño	55	14%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 11



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Según la investigación realizada da a notar que la marca de productos lácteos más consumida en nuestro medio es la de la Industria Lechera Carchi con un porcentaje del 58%, es decir 228 personas del total de la muestra encuestada, siguiendo la marca Alpina con un porcentaje de 18%, es decir de 68 personas del total de encuestas, la marca Rey Leche tiene un 10% de consumo en el total de la muestra y finalmente el 14% del total de encuestados da a notar que prefieren consumir en este caso la leche sin ningún tipo de procesos es decir que prefieren consumir la leche directamente desde el ordeño.

8. ¿Ha escuchado sobre la empresa “Lácteos Carmita”?

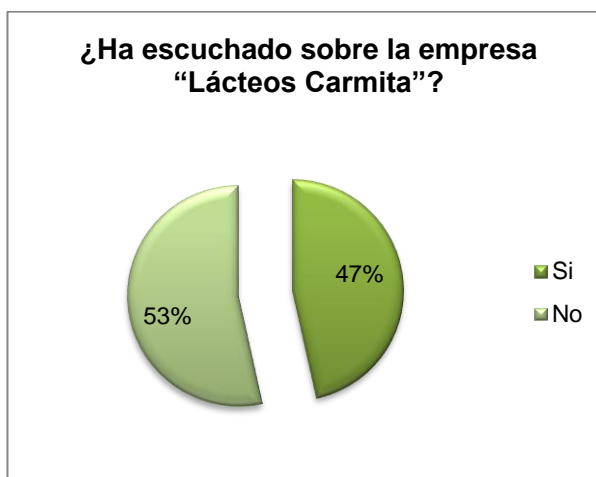
Tabla No. 12

	Cantidad	Porcentaje
Si	184	47%
No	205	53%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 12



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Del total de la población encuestada el 53% correspondiente a 205 personas del total de encuestadas no conocen de la existencia de la empresa Lácteos Carmita, para lo cual se deberá realizar una campaña de publicidad con el fin de dar a conocer su existencia en el mercado, mientras que el 47% es decir 184 personas del total de encuestadas si conocen la existencia de esta empresa.

9. ¿Al momento de comprar este producto usted se guía por el precio?

Tabla No. 13

	Cantidad	Porcentaje
Si	226	58%
No	163	42%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 13



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Según el total de la muestra, 226 de las personas encuestadas que corresponden al 58% por ciento, dan a conocer que al momento de realizar la compra de leche ellos se guían por el precio ya que según lo dado a conocer en cada una de las encuestas manifiestan que no hay que pagar más de lo justo, es por esto que el precio si tiene influencia al momento de compra, mientras que 163 personas correspondiente al 42% del total de la muestra manifiestan que no se guían por el precio al momento de la compra.

10. ¿Qué precios estaría dispuesto a pagar por estos productos?

Tabla No. 14

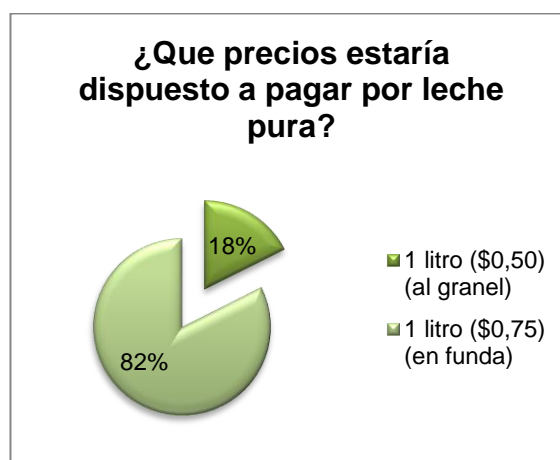
Leche pura

	Cantidad	Porcentaje
1 litro (\$0,50) (al granel)	68	18%
1 litro (\$0,75) (en funda)	321	82%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 14



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

La muestra que se ha tomado del total de la población escogida para este estudio da a conocer que las personas encuestadas tienen en su mayoría preferencia a la compra de leche procesada es decir leche en funda en sus diferentes marcas, por lo cual el 82% de la muestra estaría dispuesto a pagar 0.75\$ centavos de dólar por la funda de leche en presentación de un litro, mientras que el porcentaje de 18% prefieren comprar la leche pura de ordeño y están dispuestos a pagar \$ 0.50centavos de dólar por cada litro de este tipo de producto.

¿Qué precios estaría dispuesto a pagar por: Queso?

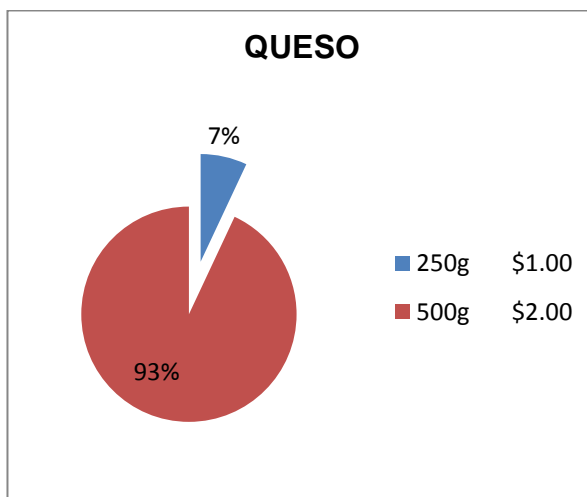
Tabla No. 15

	Cantidad	Porcentaje
250g \$1.00	27	7%
500g \$2.00	362	93%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 15



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Según la muestra escogida para esta investigación el 93% compran el producto queso en presentación de 500g a un precio de \$2.00 mientras que el 7% compran en presentación de 250g a un precio de \$1.00, esto quiere decir que las presentaciones de los productos son muy importantes al momento de realizar la compra.

¿Qué precios estaría dispuesto a pagar por: Yogurt?

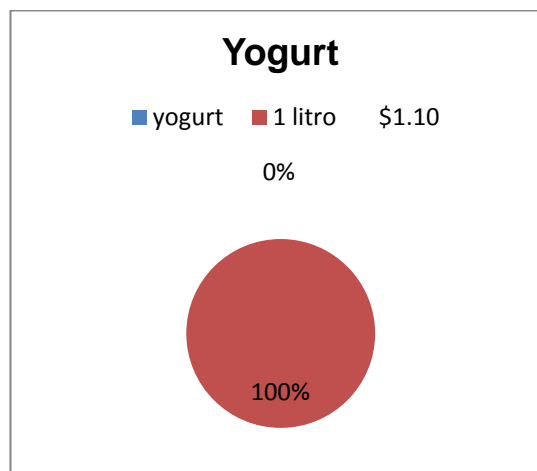
Tabla No. 16

	Cantidad	Porcentaje
1 litro \$1.10	389	100%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 16



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

El yogurt es un producto que está en la dieta diaria de las personas, en este caso según la encuesta realizada se puede notar que adquieren este producto a un precio de 1.10 dólar cada litro, tomando en cuenta la calidad del producto que las empresas ofertan.

11. ¿Si la marca lácteos Carmita que actualmente opera en la zona entrara a competir con las marcas ya existentes de leche en funda cuál de ellas preferiría consumir?

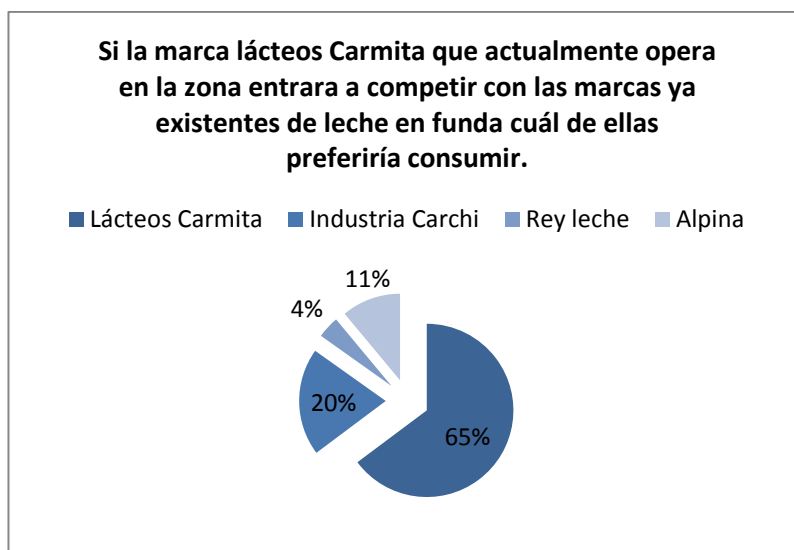
Tabla No. 17

	Cantidad	Porcentaje
Lácteos Carmita	252	65%
Industria Carchi	78	20%
Rey leche	16	4%
Alpina	43	11%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 17



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Según el estudio realizado podemos notar que si la empresa Lácteos Carmita implementa el servicio de venta de leche en funda los consumidores estarían dispuestos a adquirir el producto, esto corresponde al 65% de los encuestados, lo que da a notar que si existiría una demanda potencial para dicho producto. Mientras que el 35% sobrante no cambiarían de marca.

12. ¿Qué tipo de promociones le gustaría que haga lácteos Carmita?

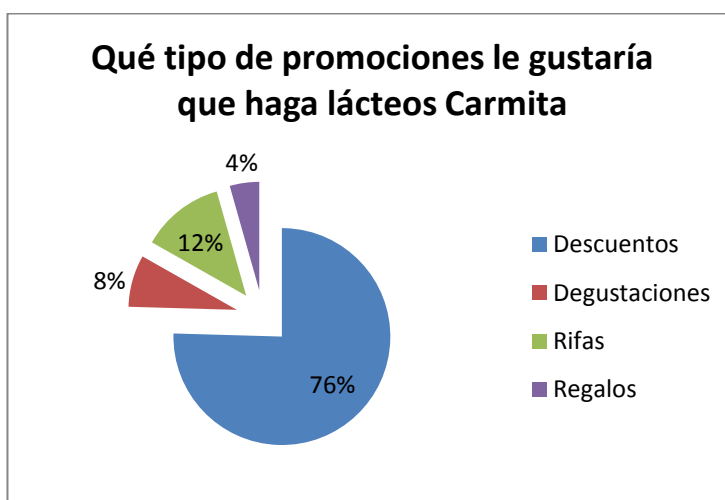
Tabla No. 18

	Cantidad	Porcentaje
Descuentos	294	76%
Degustaciones	30	8%
Rifas	48	12%
Regalos	17	4%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 18



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Las promociones es un factor muy importante para que las empresas logren atraer a más clientes y mantener los clientes actuales, es por esto que esta estrategia se deberá incluir al momento de lanzar productos nuevos o actuales al mercado. El tipo de promociones que los consumidores prefieren al momento de comprar son: el 76% de la muestra prefiere descuentos, el 8% prefieren degustaciones, el 12% rifas y finalmente el 4% regalos.

13. ¿De los siguientes aspectos cuál cree usted que sería el más importante al momento de realizar la compra?

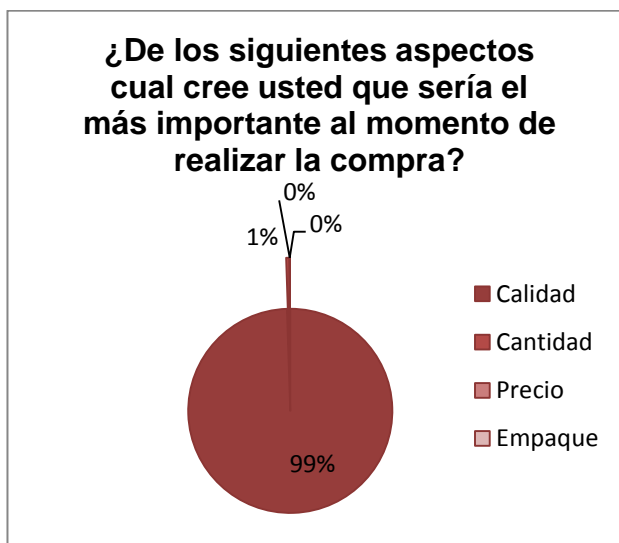
Tabla No. 19

	Cantidad	Porcentaje
Calidad	387	99%
Cantidad	2	1%
Precio	0	%
Empaque	0	%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 19



Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Para muchas de las personas encuestadas lo importante al momento de la compra es la calidad del producto y por ello prefieren también comprar leche de marcas reconocidas por su calidad de producto el 99% del total de la muestra consideran que el aspecto más importante en el producto es la calidad, mientras que el 1% prefieren la cantidad en el producto.

14. ¿Cuál de los siguientes aspectos cuál cree usted que es el más importante para determinar la calidad de los productos?

Tabla No. 20

	Cantidad	Porcentaje
Sabor	75	19%
Pureza	286	74%
Aseo	28	7%
Empaque	0	0%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 20



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

La calidad es un factor muy importante al momento de comprar un producto, en este caso como es la leche, pero para destacar la calidad uno de los factores es la pureza la cual alcanza un porcentaje de 74% del total de la muestra, mientras que el 19% del total de encuestados manifiestan que el aspecto importante para destacar la calidad es el sabor de la leche, y finalmente el 7% manifiestan que es el aseo lo más importante para destacar la calidad.

15. ¿A través de qué medios de comunicación usted conoce la existencia de Lácteos Carmita?

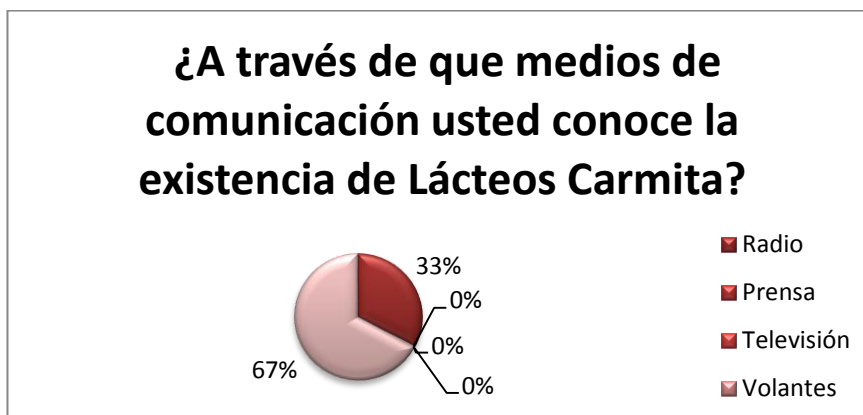
Tabla No. 21

	Cantidad	Porcentaje
Radio	127	33%
Prensa	1	0%
Televisión	0	0%
Volantes	0	0%
Ninguna	262	67%
Total	389	100%

Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 21



Fuente: Investigación de Campo/Octubre 2012

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Los medios de comunicación por medio de los cuales se da a conocer la empresa Lácteos Carmita es la radio y prensa, en donde del total de muestra el 33% conocen de la existencia de la empresa mediante la radio y mientras que el 67% de la muestra no conocen de la existencia de dicha empresa.

Análisis de datos enfriadoras de leche.

1. ¿En la actividad de enfriamiento de leche, la empresa utiliza algún proceso contemplado en la planeación estratégica?

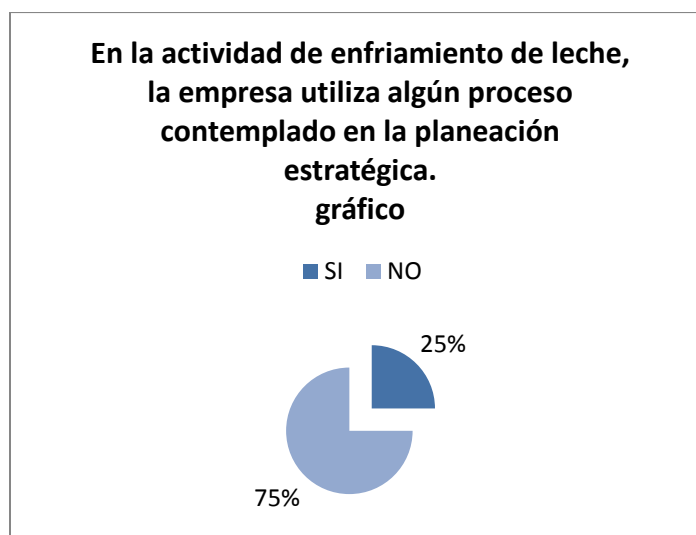
Tabla No. 22

	Cantidad	Porcentaje
Si	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de Campo/Noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 22



Fuente: Investigación de Campo/Noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

La planeación estratégica es un tema de mucha importancia para el correcto desenvolvimiento de las actividades de enfriamiento de leche y transformación de leche en productos terminados. En las enfriadoras de leche de la zona de Julio Andrade únicamente en una empresa utilizan planeación estratégica esto quiere decir que si es necesario la aplicación de dicha planeación en las demás procesadoras.

2. ¿La empresa dispone de transporte propio para la distribución de leche en frío?

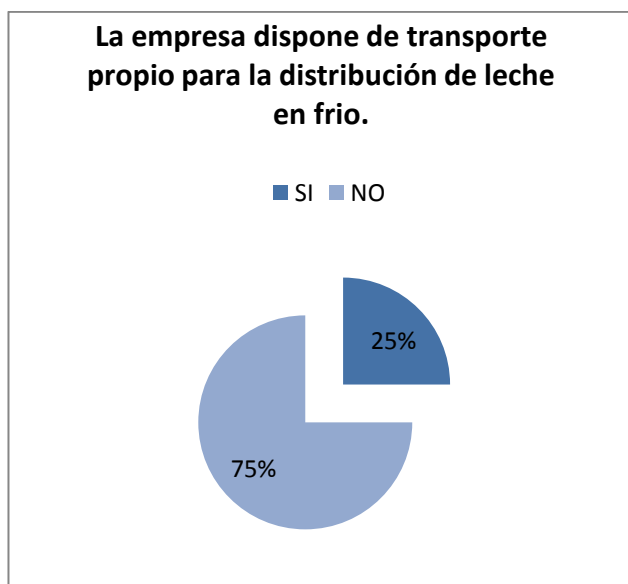
Tabla No. 23

	Cantidad	Porcentaje
Si	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 23



Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Lácteos Carmita es la única procesadora de leche que cuenta con transporte propio para la distribución de la leche ya procesada. Las demás procesadoras no cuentan con dicho transporte es por ello que sus clientes potenciales realizan la recolección de la leche procesada de cada una de las plantas procesadoras de Julio Andrade.

3. ¿Cuál es el precio de compra de leche como materia prima?

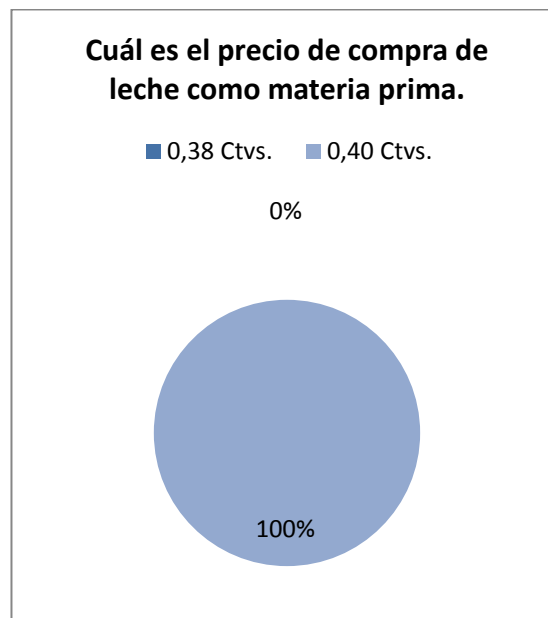
Tabla No. 24

	Cantidad	Porcentaje
0.38 ctvs.	0	0%
0.40 ctvs.	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 24



Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

El precio promedio de compra de la materia prima (leche), es de 0.40 centavos, precio al que adquieren los cada una de las plantas procesadoras.

4. ¿La empresa en promedio mensual cuanto compra de materia prima?

Tabla No. 25

	Cantidad	Porcentaje
200000 a 300000	2	50%
300000 a 400000	1	25%
400000 a 500000	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 25



Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

La compra de materia prima de Lácteos Carmita, es de 480000 litros mensuales, mientras que Lácteos Julio Andrade compra 400000 litros mensuales.

5. ¿Cuál es el precio de la leche ya procesada, leche en frío?

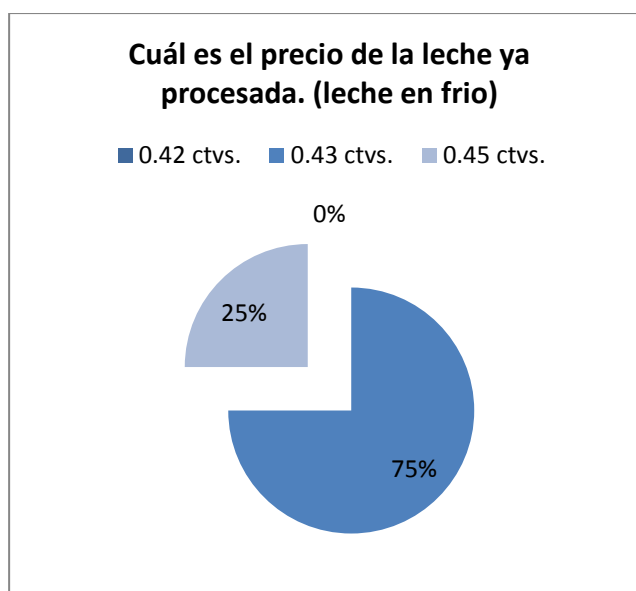
Tabla No. 26

	Cantidad	Porcentaje
0.42 ctvs.	0	0%
0.43 ctvs.	3	75%
0.45 ctvs.	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 26



Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Lácteos Carmita distribuye su leche en frío a un precio de 0.45 centavos teniendo como ventaja competitiva el transporte propio u adecuado para la distribución de la leche ya procesada, y sin dejar de lado la calidad de la misma. Mientras que las demás procesadoras lo venden a 0.43 centavos. De esta manera se puede notar que Lácteos Carmita tiene el precio competitivo frente a la competencia.

6. ¿Qué cantidad de leche en frío produce mensualmente?

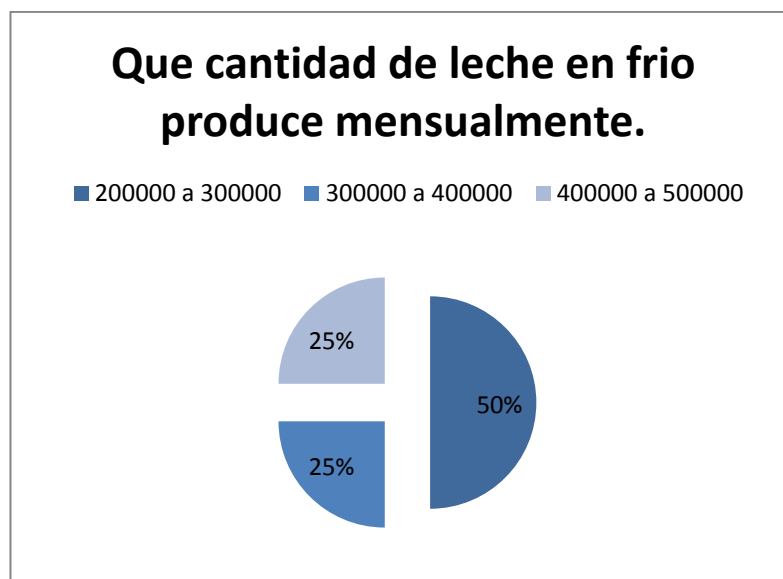
Tabla No. 27

	Cantidad	Porcentaje
200000 a 300000	2	50%
300000 a 400000	1	25%
400000 a 500000	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 27



Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Lácteos Carmita produce en promedio 480000 litros de leche procesada al mes, la misma que es distribuida en cada una de las plantas procesadoras de sus clientes potenciales.

7. ¿Quiénes son sus clientes potenciales?

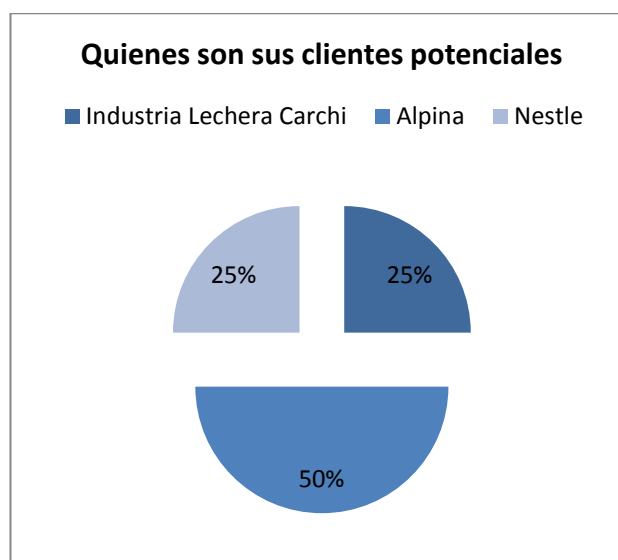
Tabla No. 28

	Cantidad	Porcentaje
Industria Lechera Carchi	1	25%
Alpina	2	50%
Nestlé	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 28



Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

El cliente potencial de Lácteos Carmita es la empresa Nestlé, de las procesadoras lácteas de Julio Andrade una de ellas distribuye su leche procesada a Industria Lechera Carchi, y las 2 procesadoras restantes distribuyen su leche en la empresa alpina.

8. ¿Los proveedores con los que cuenta la empresa son?

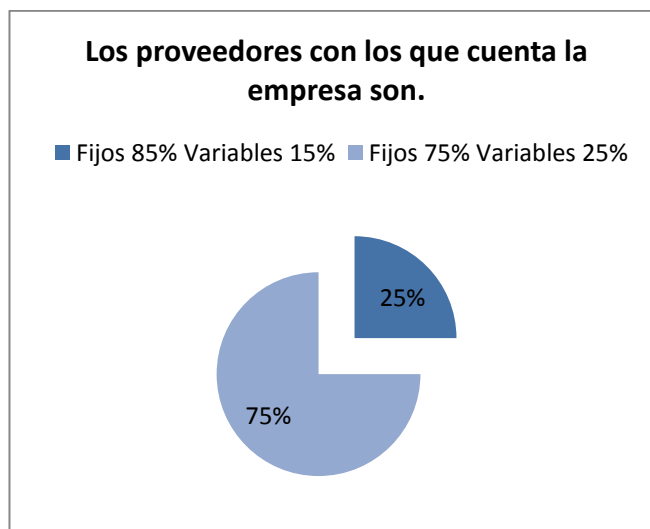
Tabla No. 29

	Cantidad	Porcentaje
Fijos 85% Variables 15%	1	25%
Fijos 75% Variables 25%	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 29



Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Lácteos Carmita al igual que dos procesadoras más cuentan con el 75% de proveedores fijos y el 25% de proveedores variables. Mientras que Lácteos Julio Andrade cuenta con el 85% de proveedores fijos y el 15% de proveedores variables.

9. ¿La empresa ha considerado buscar nuevos mercados potenciales para incrementar su nivel de ventas?

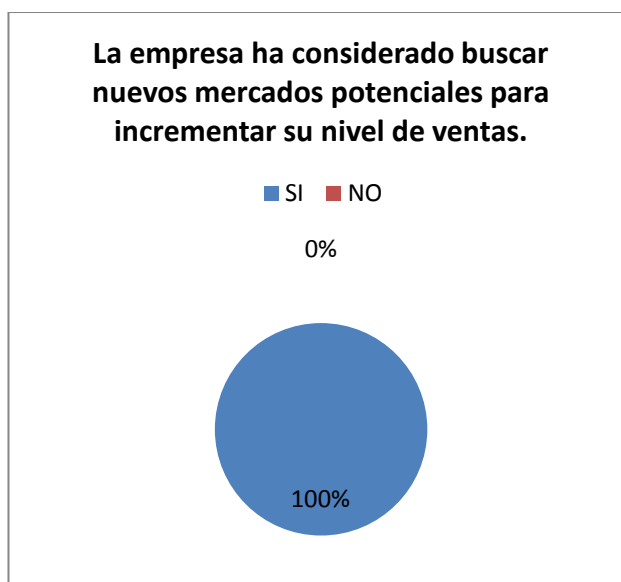
Tabla No. 30

	Cantidad	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Gráfico No. 30



Fuente: Investigación de Campo/noviembre 2013

Realizado por: Verónica Cheza

Análisis

Todas las empresas procesadoras de leche en frío buscan incrementar su nivel de ventas mediante la búsqueda de nuevos mercados más competitivos para sus productos tanto la leche en frío como también para los derivados Lácteos.

3.6.2 Interpretación de datos.

Según las encuestas realizadas a las familias de las zonas: Julio Andrade, Huaca y Montúfar, se puede notar que si existe el consumo de leche y sus derivados ya que estos productos están inmersos en la canasta básica, al ser productos alimenticios con gran cantidad de nutrientes para el ser humano.

Los productos como: leche procesada, queso y yogurt, son en los cuales enfocará la producción la empresa Lácteos Carmita, son los productos más demandados en la zona. Para la realización de la propuesta en esta investigación se tomará en cuenta que las familias adquieren estos productos por razones nutricionales como también por costumbre lo que es una oportunidad para la empresa Lácteos Carmita, además los consumidores prefieren comprar en los lugares que estén más cercanos a sus domicilios esto quiere decir que más afluencia tienen las tiendas del barrio, seguido por los supermercados, siempre tomando en cuenta la calidad de los productos, además de los precios.

La empresa en estudio tiene como principal competencia a la Industria Lechera Carchi cuya marca se encuentra muy bien posicionada en dicho mercado. Para ello Lácteos Carmita deberá hacer énfasis en la publicidad de su marca para que de esta manera sea conocida en el medio, esto deberá realizarse una vez que lance nuevamente derivados lácteos al mercado, a su vez ofrecer precios competitivos frente a la competencia ya que en su mayoría las personas se basan en el precio, pero sin dejar de lado la calidad de los productos.

Es importante que la empresa ubique un punto de venta al público en su misma planta, ya que esto ayudará a que los consumidores finales puedan adquirir estos productos de forma directa y accediendo a las ofertas y descuentos que la empresa oferte a sus clientes potenciales.

Interpretación Entrevista Directivos

Según las entrevistas realizadas a varias de las empresas dedicadas al enfriamiento de leche en la parroquia de Julio Andrade y el Cantón Huaca podemos notar que la ejecución de la planificación estratégica es muy escasa lo que hace que las empresas no sean tan competitivas y logren un buen posicionamiento en mercados fuera de la zona, además que en el 30% de las empresas entrevistadas tienen comunicación directa con sus trabajadores lo que hace que ellos sean partícipes de la toma de decisiones. En la mayoría de las empresas no existen procesos eficientes para la realización de esta actividad por ello tienen algunos problemas con la falta de optimización de recursos.

Las empresas debido a su alto índice de competencia, se están preparando para el equipamiento de las plantas procesadoras y de esta manera puedan si es el caso diversificar su producción como es el caso de Lácteos Carmita. La falta de capacitaciones es otro tema muy importante para las empresas, porque esto afecta a la productividad de los procesos y a la optimización de los recursos.

Interpretación Encuestas Trabajadores

Los empleados de la mayoría de empresas no conocen sobre la ejecución de planeación estratégica ni mucho menos la filosofía corporativa, lo que hace que no conozcan los objetivos y metas en los cuales se deben basar para cumplir con sus actividades.

Las empresas cuentan con el espacio necesario para el desarrollo de sus actividades, como también cada empleado cuenta con el espacio físico en su área de trabajo. Sin dejar de lado la vestimenta y herramientas de trabajo que necesitan para el cumplimiento de sus actividades, tomando en cuenta la seguridad física de los trabajadores. Los canales de distribución de la mayoría de las empresas son muy satisfactorios por lo que benefician a las empresas. Al igual que también desarrollan programas de control al personal como: control de horario y de actividades individuales.

Interpretación de datos encuesta a las procesadoras de leche en frío de la parroquia de Julio Andrade.

La procesadoras de leche en frío de la parroquia de Julio Andrade en su mayoría utiliza únicamente la planeación operativa. Lo que hace que dichas empresas se limiten al nivel de ventas actual, dejando de lado el uso de la planeación estratégica. El transporte de la leche en frío debe ser el adecuado al momento de la distribución ya que de esto depende que se mantenga la calidad del producto en este caso la leche en frío, Lácteos Carmita es la única procesadora de leche en la zona que cuenta con transporte propio, lo que hace que tenga una ventaja competitiva frente a la competencia.

La producción promedio de Lácteos Carmita es de 250000 litros mensuales, lo que hace que pueda cumplir con los requerimientos de sus clientes potenciales en este caso Nestlé, pero sin dejar de lado que pueda buscar nuevos mercados y así incrementar su nivel de ventas. El precio promedio de compra de la materia prima, es de 0.40 centavos, y el precio de venta de la leche ya procesada es de 0.43 centavos en el caso de Lácteos Carmita, dando un valor agregado al producto que es la distribución directa con el transporte necesario y adecuado, priorizando siempre la calidad de los productos.

Lácteos Carmita al igual que dos procesadoras más cuentan con el 75% de proveedores fijos y el 25% de proveedores variables, identificando siempre la calidad de la materia prima recolectada como también aquella que llega directamente a la planta procesadora.

Interpretación de datos encuestas dirigidas a enfriadoras de leche de la zona.

La procesadoras de leche en frío de la parroquia de Julio Andrade en su mayoría utiliza únicamente la planeación operativa. Lo que hace que dichas empresas se limiten al nivel de ventas actual, dejando de lado el uso de la planeación estratégica. El transporte de la leche en frío debe ser el adecuado al momento de la distribución ya que de esto depende que se mantenga la calidad del producto en este caso la leche en frío, Lácteos Carmita es la única procesadora de leche en la zona que cuenta con transporte propio, lo que hace que tenga una ventaja competitiva frente a la competencia.

La producción promedio de Lácteos Carmita es de 380000 litros mensuales, lo que hace que pueda cumplir con los requerimientos de sus clientes potenciales en este caso Nestlé, pero sin dejar de lado que pueda buscar nuevos mercados y así incrementar su nivel de ventas. El precio promedio de compra de la materia prima, es de 0.40 centavos, y el precio de venta de la leche ya procesada es de 0.45 centavos en el caso de Lácteos Carmita, dando un valor agregado al producto que es la distribución directa con el transporte necesario y adecuado, priorizando siempre la calidad de los productos.

Lácteos Carmita al igual que dos procesadoras más cuentan con el 75% de proveedores fijos y el 25% de proveedores variables, identificando siempre la calidad de la materia prima recolectada como también aquella que llega directamente a la planta procesadora.

3.6.3 Validación de la idea a defender.

Para la validación de la idea a defender se tomará en cuenta las acciones que se realizarán, para la consecución e interpretación de la investigación, para esto partiremos de:

- ✓ Mediante las encuestas realizadas a las familias de la zona, conocer las necesidades de los clientes y ver cómo está posicionada la marca de la empresa en el pensamiento del mercado.
- ✓ Identificar la ventaja competitiva frente a la competencia.
- ✓ Con la realización del Análisis FODA, se interpretará los diferentes factores inmersos en la investigación, aprovechando todo lo positivo que tenga la empresa para contrarrestar todo lo negativo, y así realizar una mejor planificación estratégica.
- ✓ Mediante la ejecución del plan estratégico juntamente con la identificación de las estrategias y las actividades necesarias, se logrará el posicionamiento de la empresa en el mercado, sin dejar de lado el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- ✓ Con la calificación de las estrategias mediante la Matriz de cuantificación se conocerá cuáles son las estrategias que se desarrollarán a corto, mediano y a largo plazo, lo que ayudará a la toma de decisiones oportuna.

- ✓ Poner en práctica el mix de marketing propuesto, tomando en cuenta cada indicador con las estrategias correspondientes para su ejecución, procurando de esta manera la satisfacción de los clientes, haciendo énfasis en la productividad y la calidad de los productos.

CAPÍTULO IV.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 CONCLUSIONES.

- La empresa aplica únicamente la planeación operativa, por lo que no existe un adecuado compromiso que haga énfasis en la producción de los productos.
- El 99% de las personas encuestadas, menciona que si consumen productos lácteos, esto quiere decir que si existe demanda de dichos productos.
- La frecuencia de consumo diario de productos lácteos es del 87% lo que es beneficioso para la empresa al momento de cumplir el objetivo de incrementar las ventas de productos lácteos.
- La empresa no aplica producción en masa, para optimizar recursos.
- Según la investigación podemos notar que el mejor lugar para ofertar los productos es en las tiendas de barrio con un 49%, seguido de los supermercados con 35%.
- La empresa no ejecuta procesos de mejora continua para mejorar la calidad de los productos.
- Dentro de la empresa no existe un análisis adecuado del mix de marketing el mismo que permita desarrollar estrategias para incrementar el nivel de ventas de la empresa.
- La publicidad es muy importante para los clientes, según la investigación se pudo notar que el 53% de las personas encuestadas no conocen de la existencia de Lácteos Carmita.
- Lácteos Carmita tiene una gran ventaja competitiva en cuanto al transporte y el precio de la leche en frío.

4.2. RECOMENDACIONES.

- La empresa debe ejecutar la planeación estratégica dentro de todas sus áreas, para de esta manera mejorar el compromiso corporativo.
- Aprovechar que si existe demanda de productos lácteos para reposicionar dichos productos en el mercado.
- Aprovechar la frecuencia de consumo diario mejorando la calidad de los productos terminados.
- Realizar producción en masa, para optimizar recursos, y obtener una ventaja competitiva, en base a los debidos estándares de calidad que exigen los consumidores.
- Realizar convenios con tiendas y supermercados para ofertar mediante ellos los productos de la empresa.
- Establecer procesos de mejora continua para mejorar la calidad de los productos, y así satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se debe efectuar el mix de marketing que permita lograr una ventaja competitiva en el medio mediante el desarrollo de estrategias comerciales en beneficio de la empresa.
- Realizar publicidad masiva en los diferentes medios de comunicación dando a conocer los diferentes beneficios y atributos de los productos, como también las promociones y el lugar en donde los pueden adquirir.
- Aprovechar la ventaja competitiva en cuanto al transporte propio y el precio de venta de la leche procesada para de esta manera buscar nuevos mercados e incrementar el nivel de ventas de su actividad actual.

CAPÍTULO V.

PROPUESTA.

5.1. TÍTULO.

Diseño de un plan estratégico que permita aplicar eficientemente estrategias de comercialización para incrementar el nivel de ventas de la empresa Lácteos Carmita

5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

La recolección, enfriamiento y procesamiento de leche, en el sector de la parroquia de Julio Andrade, es un factor muy importante como fuente de ingreso para los pobladores de la zona, pero para lograr llegar a nuevos mercados es necesario implementar estrategias de comercialización acordes a la labor de cada una de las empresas, logrando así una ventaja competitiva. Su aplicación ayudará a las empresas a tener eficientes y eficaces canales de distribución lo cual beneficiará no solo a los miembros de la empresa sino también a sus clientes externos. Una de las empresas destinadas a esta labor es “Lácteos Carmita” a la cual está enfocada esta propuesta.

“Lácteos Carmita” fue creada en el año 1992 con el nombre de "LÁCTEOS PURA LECHE", con su representante legal la Sra. Carmen Noguera de Guerrero, siendo una empresa familiar la misma que tiene por finalidad trabajar en el enfriamiento, transformación y distribución de la leche y sus derivados entre ellos yogurt, mantequilla, crema de leche y quesos, los mismos que son caracterizados por su gran nivel de nutrición y excelente calidad. En la actualidad “Lácteos Carmita” está destinada únicamente a la recolección, enfriamiento y transporte de leche, ya que por el momento se encuentra remodelando su planta procesadora para retomar sus labores anteriores de la transformación de la leche en productos terminados como son por ejemplo: yogurt, queso y mantequilla.

5.3. JUSTIFICACIÓN.

La empresa “Lácteos Carmita” en la parroquia de Julio Andrade, es una empresa preocupada por la constante innovación es por eso que esta vez se

ha enfocado en la adaptación de estrategias comerciales que le permitan incrementar su nivel de ventas para de esta manera incrementar su participación en el mercado actual y enfocarse a nuevos nichos de mercados en donde se demande de este tipo de productos, para esto es necesario un absoluto estudio sobre el tema planteado.

La implementación de estrategias comerciales pretende hacer cambios muy importantes en la empresa para lograr su mayor reconocimiento otorgándole a la misma una gran ventaja competitiva con respecto a su competencia.

El objetivo principal de las estrategias comerciales es cumplir las metas propuestas con respecto a las ventas presentes y futuras, ya que al estar en un entorno completamente cambiante es muy importante que las empresas estén innovando constantemente y estableciendo metas ambiciosas para lograr la superación. El factor más importante de las empresas es el cliente y por ello es indispensable cumplir las expectativas de los mismos, en este caso brindando productos de calidad y en el tiempo y lugar en donde ellos lo necesiten.

La propuesta de este proyecto se fundamenta en la aplicación de estrategias comerciales las mismas que permitan incrementar el nivel de ventas de “Lácteos Carmita” y a su vez mejorar su participación en el mercado por medio de un o unos eficientes canales de distribución acordes a las necesidades de los consumidores en los nichos de mercado a donde se esté llegando o se pretenda llegar.

Para lograrlo se pretende contar con el apoyo de todos los miembros de la empresa para de esta manera realizar una investigación exitosa que permita alcanzar los objetivos propuestos y también lograr obtener el beneficio tanto para los clientes internos como también para los clientes externos.

5.4. OBJETIVOS.

5.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que permita implementar estrategias comerciales para lograr el crecimiento en el nivel de ventas mediante el posicionamiento de la empresa Lácteos Carmita

5.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico situacional, que permita establecer la situación actual y un direccionamiento para la empresa.
- Diseñar estrategias que permitan a la empresa lograr la ventaja competitiva en el mercado.
- Realizar la programación de las estrategias de comercialización, con el fin incrementar la participación en el mercado.

5.5 FUNDAMENTACIÓN.

5.5.1 LA LECHE Y SUS DERIVADOS

“La leche y sus derivados tienen una participación fundamental en la alimentación humana. Todas las hembras de los mamíferos producen leche después del nacimiento de sus crías, así el hombre usa la leche de varios animales para su propia alimentación. Con el término leche se distinguen la leche de vaca; si se trata de leche de otros animales se especifica, como leche de cabra. La producción de la leche se enfoca a ofrecer leche para consumo limpio y sano, así como a sus diferentes subproductos comestibles de larga duración” (Meyer, 2010. p. 11)

La leche es un medio óptimo para el desarrollo de microorganismos. Por esta razón, todo su manejo, desde la ordeña hasta la elaboración y venta de productos, debe efectuarse bajo condiciones estrictas de higiene. Además, con el fin de evitar el deterioro de la materia prima, es necesario someterla a tratamientos de conservación. La leche debe elaborarse tan pronto como sea posible.

5.5.1.1 Métodos de conservación de la leche.

- a) Conservación en frío.-El frío no destruye a los microorganismos, pero frena su actividad. El desarrollo de los gérmenes lácticos responsables de la acidificación de la leche disminuye a temperaturas próximas a 10 °C, deteniéndose a una temperatura de 2°C. sin embargo, existen

microorganismos, como algunas bacterias proteolíticas, que pueden desarrollarse fácilmente aun a temperaturas de 0°C. (Meyer, 2010. p. 21)

- b) Conservación por calor.-La aplicación de calor puede destruir los microorganismos en la leche. El efecto germicida del tratamiento por calor depende de los siguientes factores: (Meyer, 2010. p. 21)
- Temperatura y duración del calentamiento.
 - Tipo y contenido inicial, de gérmenes.
 - PH de la leche.
 - Velocidad de la trasmisión de calor en los aparatos.
- c) Deshidratación.-La deshidratación es la sustracción de agua de la leche. Al concentrar la leche se logra una deshidratación parcial. Al eliminar parte del agua, aumenta el extracto seco. En una concentración del 65% de solidos solubles, los gérmenes no pueden desarrollarse. (Meyer, 2010. p. 21)
- d) Eliminación de gérmenes por fuerza centrífuga.-Los microorganismos tienen una densidad mayor que las otras partículas de leche, por lo cual pueden eliminarse por fuerza centrífuga. Las maquinas centrífugas son de una construcción similar a las descremadoras y se llaman bactofugadoras. (Meyer, 2010. p. 21)

5.5.2. Transporte de la Leche.

Los medios principales usados para transporte de leche son los tarros y los tanques de camión. En realidad, éstos son los más usados, y se emplean para llevar la leche de las haciendas a los centros recolectores y de éstos a las plantas cuando no son usados para el transporte directo de la hacienda a la planta.

Para el interés que puedan tener, se presentan los métodos usados en la actualidad y su modo de empleo en forma sumaria:

- Tarros de 40 litros y 50 litros utilizados para llevar la leche a los establecimientos industriales.
- Tanques isotérmicos usados en las haciendas y empleados para transportar la leche a la unidad industrial, capacidad de 2 a 3 mil litros.

- Camiones - cisternas o remolques - cisternas, utilizados para recoger la leche de los tanques enfriadores fijos en las haciendas, o de los tanques isotérmicos de los centros de recolección (especie de centros de recolección móviles, que miden y sacan muestras a la leche).
- Unidades móviles de ordeño y enfriamiento en los pastos, siendo la leche recogida por el camión - cisterna.

En las zonas que no existen un sistema perfecto de manejo de las haciendas y enfriamiento inmediato, el transporte puede efectuarse una vez al día y bajo ciertas circunstancias, el transporte puede ser realizado de dos en dos días. Por el contrario, en las regiones con más afluencia de leche, el sistema de enfriamiento no está difundido, es necesario hacer la recolección dos veces al día.

Ahora bien, la instalación de equipos de enfriado, debe ser cuidadosamente estudiado, por cuanto su tipo, desde el punto de vista técnico y económico, tiene que estar de acuerdo con el desarrollo técnico y posibilidades financieras de cada región; de modo, las inversiones pueden determinar costos de producción muy altos y deshacer el equilibrio justo de precios en determinadas zonas.

5.5.2.1 Recepción e higienización

RECEPCIÓN.-“La leche puede llegar a la fábrica en diferentes formas; normalmente, se transporta en jarras o en tanques-cisterna. También, existen centros de recolección donde se recibe la leche de los productores de la región y en donde se refrigera y se almacena hasta que la leche se transporta a la fábrica”. (Meyer, 2010. p. 27)

HIGIENIZACIÓN.-“Por higienización se entiende el conjunto de los procesos que mejoran la calidad de la leche, de manera que puedan elaborarse adecuadamente los productos lácteos. La leche higienizada esta lista para ser envasada como leche de consumo”. (Meyer, 2010. p. 30)

5.5.3 Producción de Productos Lácteos

- Yogurt.- “El yogurt se elabora a partir de leche entera o descremada y a este producto también se le conoce como leche cuajada búlgara. La elaboración del yogurt consiste en las siguientes operaciones: estandarización de la leche, pasteurización, homogeneización, concentración, siembra, envasado, incubación, refrigeración”. (Meyer, 2010. p. 61)
- Mantequilla.- “La mantequilla es una mezcla pastosa con un contenido graso de 80% o más, que se obtiene batiendo la crema. Por este procedimiento mecánico, los glóbulos grasos se separan de la fase acuosa y se juntan, incorporando partículas líquidas”. (Meyer, 2010. p. 51)
- Queso.- “El queso es una mezcla de proteínas, grasas y otros componentes lácteos. Esta mezcla se separa de la fase acuosa de la leche después de la coagulación de la caseína”. (Meyer, 2010. p. 65)

5.5.4 Mercado

En el latín, y más exactamente en el término *mercatus*, es donde encontramos el origen etimológico de la palabra mercado que ahora nos ocupa. Un término este que es empleado con gran frecuencia en la sociedad actual para referirse a todo aquel sitio público en el que, en los días establecidos, se procede a comprar o vender diversos productos.

El mercado es el factor más importante para las empresas ya que sin ellos las empresas no podría realizar sus actividades, en este caso para Lácteos Carmita con la demanda de productos lácteos podrá ejecutar los procesos de producción y ofertar sus productos en el mercado.

El tipo de mercado en el cual Lácteos Carmita se posicionara es en el de consumo ya que los productos lácteos están inmersos en la canasta básica familiar y por lo que son consumidos por razones nutricionales, dando un beneficio muy interesante para las personas que los consumen.

5.5.5 Localización de la Empresa

La localización es importante tomarla en cuenta al momento de la creación de la empresa, en este caso Lácteos Carmita tiene ubicada su planta procesadora en la parroquia de Julio Andrade.

Para esto se deben tomar en cuenta algunos parámetros como son: espacio, mano de obra y sobre todo la adquisición de la materia prima. Para ello la empresa tiene ubicada su planta procesadora en un lugar estratégico ya que cuenta con el espacio necesario para el desarrollo de su actividad actual como es el enfriamiento de leche y para la reconstrucción de la planta procesadora de lácteos, contando con la adquisición directa de la materia prima por encontrarse en una zona lechera, esto hace que no tenga muchos costos de transportación de materia prima para que así los precios al consumidor final sean más competitivos.

5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

5.6.1. Direccionamiento Estratégico

La presente investigación tiene como fin la realización del análisis de la situación tanto interna como externa que afecta y beneficia en este caso a la empresa Lácteos Carmita, para de esta manera poder desarrollar las estrategias necesarias para incrementar el nivel de ventas de la misma.

5.6.1.1 Giro del negocio

La empresa Lácteos Carmita es una empresa que en tiempos pasados se dedicaba a la transformación de la leche en productos finales pero por situaciones ajenas a la empresa se tuvo que cerrar dicha producción, para dedicarse únicamente en la actualidad a la recolección, enfriamiento y transporte de leche utilizando su mismo parque automotor lo que ayuda a reducir gastos e incrementar las utilidades de la empresa, pero en estos últimos años la empresa ha vuelto a sobresalir y se encuentra reconstruyendo la planta procesadora para productos lácteos debidamente equipada, para lo cual se desea implementar estrategias que permitan el reposicionamiento de los productos con su debida marca, y por ende incrementar su nivel de ventas.

5.6.1.2 Filosofía corporativa

La filosofía corporativa es de gran ayuda para la empresa ya que permite que la misma establezca guías globales de lo que se está haciendo y se pretende hacer a futuro como también los objetivos que se deben proponer para el cumplimiento de la visión, los elementos de la filosofía corporativa son: Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

Misión actual

"Desarrollar, fabricar y comercializar alimentos saludables nutritivos y de excelente sabor, calidad, seguros y prácticos amparados por una organización de alto desempeño y una marca prestigiosa que respalda nuestra responsabilidad con la sociedad y medio ambiente, generando valor para nuestros consumidores, clientes, empleados, proveedores y accionistas".

Misión Replanteada

Somos una empresa láctea, con una moderna planta procesadora para brindar productos de calidad, con responsabilidad social generando valor a consumidores, empleados, proveedores y accionistas.

Visión actual

"Conquistar permanentemente la preferencia del consumidor y de los clientes hacia nuestra marca con productos y servicios de calidad, logrando competitividad y rentabilidad, para ser una de las compañías más exitosas en el mercado de alimentos en el Ecuador".

Visión Replanteada

Ser una empresa líder en producción láctea, como también en el transporte de leche en frío, guiada por el trabajo en equipo e innovación para cumplir las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

5.6.1.3 Políticas de la empresa

- Establecer en el reglamento interno, el compromiso corporativo como factor clave para el cumplimiento de los objetivos.

- Mejorar la comunicación corporativa y capacitar continuamente al personal para incrementar su compromiso con el cumplimiento de los objetivos.
- Cumplir con los procesos establecidos para cada uno de los procesos productivos.
- Establecer horarios para el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos de producción.
- Desarrollar la mejora continua en los procesos, para obtener la calidad total en la empresa.

5.6.1.4 Valores de la Empresa

- Respeto.- Acogiendo la verdad, consideración y buen trato hacia los demás, y hacia sí mismo.
- Solidaridad.-Colaboración mutua para lograr un bien común.
- Liderazgo.-Establecer metas comunes entre los departamentos de la empresa mediante la eficiente toma de decisiones, para alcanzar los objetivos propuestos.
- Trabajo en equipo.- Integrar y unir esfuerzos entre varias personas para lograr un resultado.
- Responsabilidad social.-Poseer la capacidad de escuchar los intereses tanto de los clientes internos como externos, para incorporarlos en el plan de actividades de la empresa.

5.6.1.5 Ventaja competitiva

Según Stanton-Etzel-Walter 2007 “para poder adoptar y emplear una maniobra apropiada de posicionamiento, cada empresa tendrá que diferenciar lo que ofrece, disponiendo un paquete singular de ventajas competitivas que atraigan a un grupo importante dentro del mercado”

Cuadro No. 4

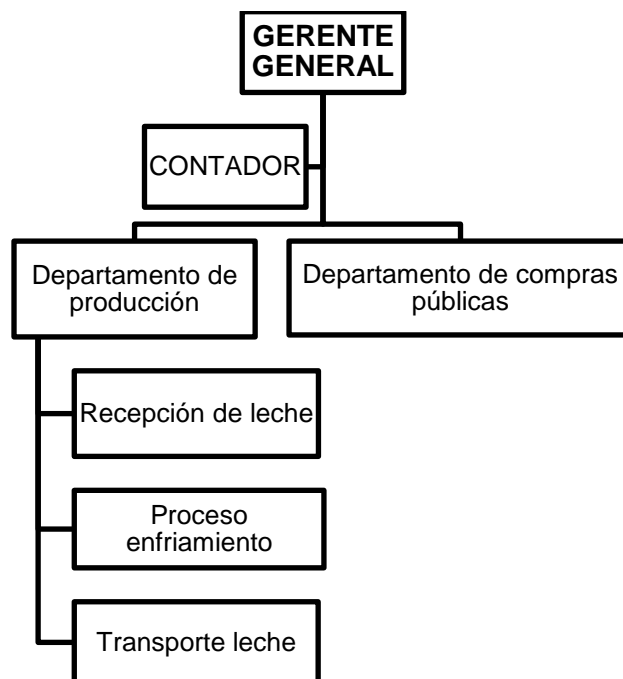
Diferenciaciones más comunes para lograr la ventaja competitiva.	
(Stanton W. Etzel M. y Walker B. Fundamentos de Marketing,p. 220)	Diferenciación Lácteos Carmita
Diferenciación de producto: una empresa puede diferenciar su producto según su material, su diseño, carácter, características de seguridad, bienestar, facilidad de uso, etc.	Al momento la empresa se dedica al enfriamiento y transporte de la leche en frio pero con la reconstrucción de la planta procesadora, se deberá crear nuevas líneas de productos entre ellos: leche procesada, queso, yogurt, diferenciándose en diseño y facilidad de uso, logrando un atractivo para los clientes.
Diferenciación de los servicios: ciertas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, cuidada y confiable; en su instalación, reparación y capacitación; así como el servicio de asesoría.	Al momento con la actividad actual la empresa tiene diferenciación en servicios ya que el transporte y entrega de leche en frio se lo realiza de una forma óptima, rápida y segura, cumpliendo las necesidades de los clientes. Lo mismo hará al momento de la comercialización de los derivados de la leche, (leche procesada, queso, yogurt).
Diferenciación del personal: consiste en contratar e instruir a su personal para que sea mejor que el de la competencia.	La empresa no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal para la realización de las actividades, para ello se deberá implementarlo y proponer capacitaciones al personal para que exista mucho más compromiso corporativo.
Diferenciación de imagen: la imagen de una empresa o marca debe	La imagen posicionada actualmente de la empresa es muy poco

transmitir un mensaje singular o distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y su posición.	comunicativa lo que se debería cambiar para que los clientes puedan identificar sus productos por medio de la misma.
---	--

5.6.1.6 Estructura organizacional

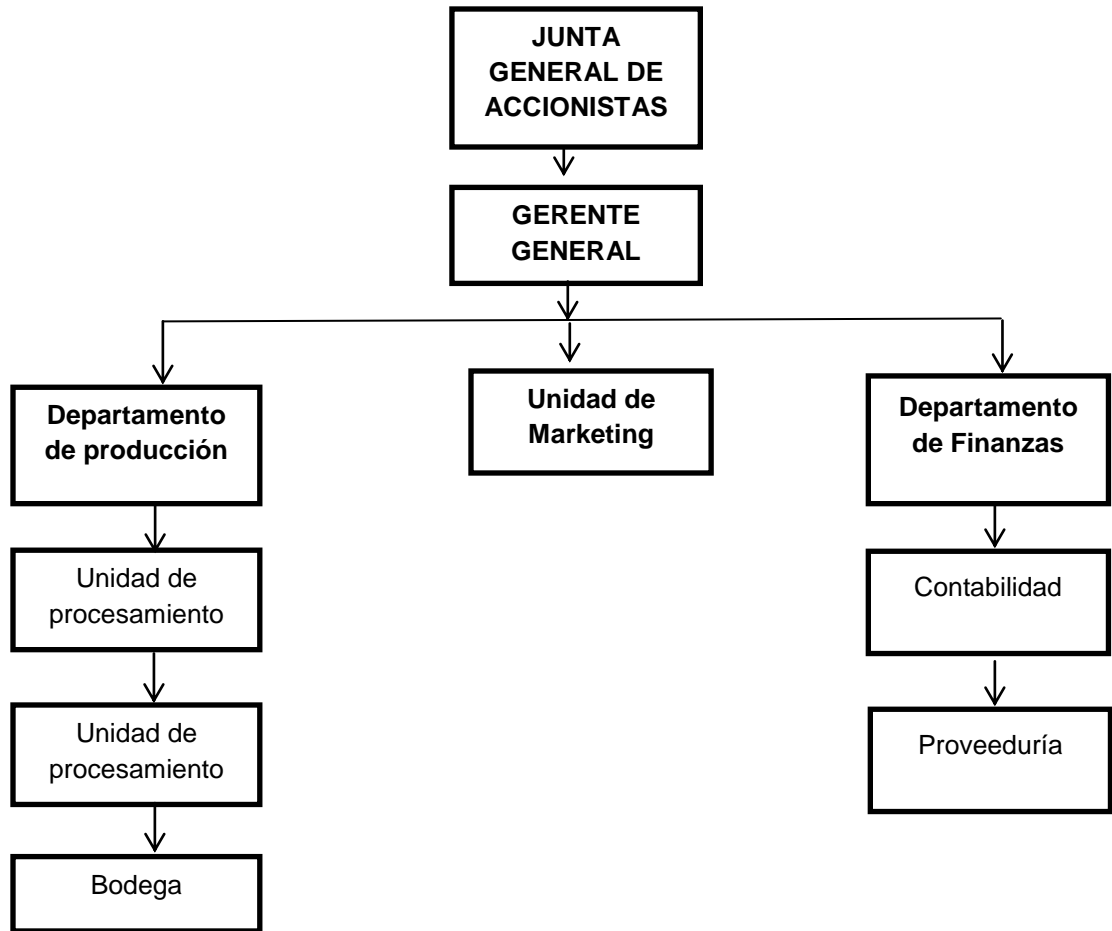
El organigrama se describe como la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa, de esta manera se puede determinar la relación de jerarquía que existe entre sus unidades administrativas. Por lo regular se diseñan desde arriba hacia abajo, mostrando la jerarquía de mayor a menor.

La empresa Lácteos Carmita es una empresa familiar por ello no tiene una estructura organizacional muy bien propuesta. A continuación su organigrama actual.



Organigrama actual de la empresa Lácteos Carmita

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Funciones

Junta General de Accionistas

La empresa tiene una estructura funcional jerárquica. Su máxima autoridad es la Junta General de Accionistas. La operación está dirigida por su gerente general, lo cual está asistido por un sub-gerente. Sus funciones son:

- Darse su propio reglamento y hacer los reglamentos internos, así como también los reglamentos que contengan términos y condiciones bajo las cuales la sociedad desarrolle sus actividades;
- Dirigir y controlar todos los negocios de la sociedad y delegar en el gerente o en cualquiera otro empleado las funciones que estime convenientes;
- Elegir y remover libremente al gerente de la sociedad y sus suplentes y fijarles su remuneración, crear y proveer los cargos que considere necesarios, señalarles sus funciones y fijarles sus remuneraciones.

- d) Junto con los demás administradores, presentar anualmente a la Asamblea General de Accionistas lo estados financieros de propósito general, individuales y consolidados.
- e) Convocar a la Asamblea General de Accionistas a sesiones extraordinarias siempre que lo crea conveniente.

Departamento de Producción

En este departamento se solicita y controla el material con el cual se va a trabajar, se determina las secuencias de operaciones, las inspecciones, los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo y se logra la satisfacción del cliente.

Las funciones del departamento de producción son:

- a) Medición del trabajo.
- b) Métodos del trabajo.
- c) Ingeniería de producción.
- d) Análisis y control de fabricación o manufactura.
- e) Planeación y distribución de instalaciones.
- f) Higiene y seguridad industrial.
- g) Control de la producción y de los inventarios.
- h) Control de calidad.

Unidad de Marketing

En este departamento existen procesos que comprenden la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implementación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar los beneficios. Las funciones del departamento de marketing son:

- a) Investigación de mercado, análisis de los consumidores.
- b) Analizar la empresa.
- c) Análisis de la competencia
- d) Fijación de precios del producto o servicio.
- e) Planeación del marketing.

- f) Elección de las estrategias de comunicación
- g) Implementación de las estrategias de marketing.
- h) Controlar la distribución

Departamento de Finanzas

La función principal del Departamento Financiero es la administración general de los recursos económicos de la empresa. Para ello se tomara en cuenta las decisiones de como asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la empresa mediante proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios.

A la cabeza del departamento estará el Directos Financiero, que deberá coordinar y supervisar las acciones de las tres grandes áreas que conforman el departamento, que son: análisis, contabilidad y tesorería.

5.6.2. Diagnóstico Situacional

5.6.2.1 Ambiente externo

Mediante este se podrá identificar las oportunidades y amenazas principales que afronta Lácteos Carmita, para de esta manera formular estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades y evadir o reducir el impacto de las amenazas.

Macro Ambiente

Este tipo de factores son fuerzas que en general no pueden ser controlados por los directivos de las empresas, pero si puede lograr influir en ellos. Estos factores están interrelacionados por el cambio en una de ellos podrá ocasionar cambios en uno o más otros factores.

➤ Factores económicos

- a) Inflación.- La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las

tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un indicador estadístico que permite calcular las variaciones en el valor del consumo final promedio de los hogares, atribuido exclusivamente a cambios en el nivel general de precios, entre dos períodos de tiempo.

El cálculo del índice de precios al consumidor en un período corriente permite medir la relación, en términos porcentuales, entre los valores de la canasta básica y los precios de la misma en el período base.

La variación de los precios al consumidor es adoptada generalmente como medida de la inflación.

Índice de Precio al Consumidor (IPC)

Cuadro No 5

IPC

IPC	
Año dic.	%
2006	2.87
2007	3.32
2008	8.83
2009	4.31
2010	3.33
2011	5.41
2012	4.16

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012).

Este índice permite determinar las variaciones anuales de los precios al consumidor, ya que afecta a la estabilidad de la economía al variar los precios de los productos. Este a su vez afecta a las empresas debido al incremento de precios en el mercado, esta trae consigo ventajas y desventajas, lo que sería una ventaja para las empresas es que en el momento del incremento del índice de precios al consumidor. Las empresas tengan productos en stock lo que les permitirá recuperar dinero, pero a la vez el incremento de precios es una

desventaja ya que esto traer problemas en la capacidad de adquisición de productos por parte de los clientes o consumidores.

Impacto

Para la empresa Lácteos Carmita este aspecto impacta medianamente porque al incrementar los precios al consumidor y en nuestra zona con un mediano poder adquisitivo, disminuirá la demanda de los productos ya que cierto porcentaje de los clientes prefieren basarse en el precio al momento de la compra, y si incrementan los precios los clientes preferirán cambiarse de marca.

Canasta Familiar

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), la canasta familiar tiene un costo de 535,45 dólares, mientras que la canasta vital tiene un costo de 383,44 dólares. Lo que hace que el costo de esta canasta está por encima de los ingresos reales de las personas.

En el mercado de la empresa Lácteos Carmita si el índice incrementa hará que los consumidores dejen de adquirir estos productos debido a alza de precios y a su bajo poder de adquisición de productos con alto precio.

La leche al ser un producto de primera necesidad siempre va a estar en la compra priorizada de las familias.

Amenaza: El incremento en el precio de los productos destinados al consumidor final.

- b) Índice de precios al productor. (IPP).- Este índice sirve para medir la incidencia inflacionaria de los costos de producción en la formación de los precios de bienes y servicios intermedios, este índice afecta principalmente en la adquisición de la materia prima.

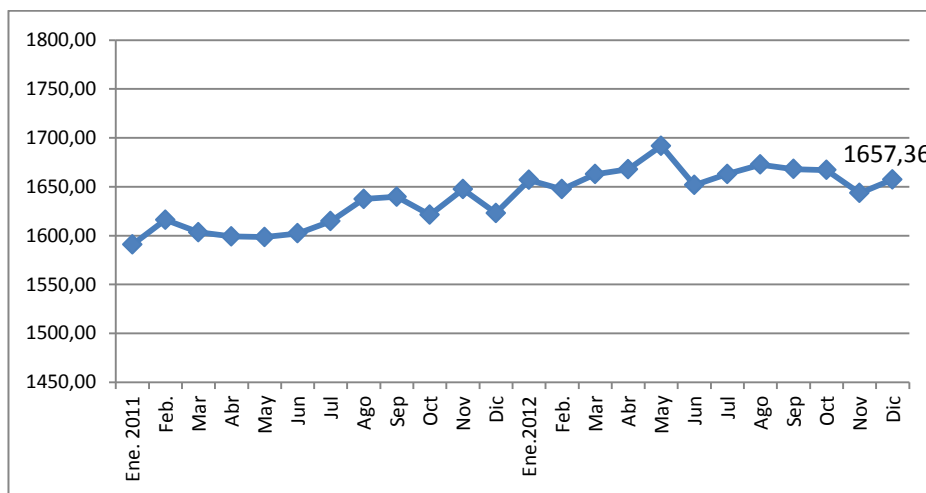
Según el instituto Nacional de Estadísticas y Censos “para diciembre el Índice de Precios al Productor de la canasta Nacional es de 1657.36 comparado con el índice de noviembre 2012 (1643.55), registra una variación mensual de 0.84%; una Variación acumulada de 2.12% (Enero 2012- Diciembre 2012) y

una variación anual de 2.12% menor que la variación de igual periodo del año anterior 3.10%”.

Es decir que este índice ha incrementado en un 2.12% lo que significa que por ende ha aumentado el precio de adquisición de materia prima para los productores.

Según este organismo la sección de “Productos de la Agricultura, la silvicultura y la pesca” tuvo una variación de (3.19%), lo que no es tan alto en comparación con otras secciones que sí tuvieron un incremento considerable como es: Pescados y otros productos de la pesca, con una variación de 15.33% y finalmente Animales vivos y otros productos animales” con una variación de 4.79%. con esto podemos notar que el sector de la agricultura es el sector que menos variación tiene.

Gráfico No. 31
Evolución del Índice de Precios al Productor



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012)

Realizado por: INEC

Análisis

Esto tiene un impacto alto al momento de que la empresa Lácteos Carmita adquiera su materia prima ya que se incrementan sus costos y a la vez el precio de los productos los cuales oferta.

Amenaza: El incremento de la materia prima influirá en el incremento de precios en los productos al consumidor.

c) Tasas de Interés

Tasa de Interés Activa.- “serán las que las instituciones financieras apliquen en los créditos que otorgue a sus asociados y el monto de intereses resultante representará su ganancia en las operaciones crediticias.”

Tasa de Interés Pasiva.- “serán las que la cooperativa deba pagar a quienes le han prestado dinero para su desarrollo comercial, financiero o de inversiones, y el monto de intereses resultante que pague presentará una pérdida.”

Cuadro No. 6
Tasas de interés

Año	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
Marzo 2011	8.65%	4.59%
Dic. 2011	8.17%	4.53%
Dic. 2012	8.17%	4.53%
Enero 2013	8.17%	4.53%

Análisis

Este aspecto tiene un impacto medio en la empresa ya que para la construcción de la nueva planta procesadora los directivos de la empresa debieron recurrir a un préstamo en el cual la tasa de interés activa es considerablemente alta y se incrementa el monto de endeudamiento.

Amenaza: El alto porcentaje de interés hace que las empresas no tengan mucha capacidad de endeudamiento ya que el coste del crédito sería demasiado alto, con relación al costo del dinero ahorrado que es demasiado bajo.

d) Desempleo, Ocupación plena, Subempleo.

Cuadro No. 7

Desempleo, Ocupación plena, Subempleo			
Fecha	Desempleo	Ocupación plena	Subempleo
Dic. 2008	7.31	43.59	48.78

Dic. 2009	7.90	38.80	50.50
Dic. 2010	6.11	45.60	47.13
Dic. 2011	5.07	49.90	44.22
Dic. 2012	5.04	52.07	39.83

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012)

Análisis

El desempleo es un factor determinante para las empresas ya que con esto se mide el nivel de demanda que tendrán los productos ofertados en este caso por la empresa Lácteos Carmita, este índice ha bajado su porcentaje por ello interfiere en el nivel de ingresos que tengan las familias

Amenaza: El desempleo afecta a la adquisición de productos lácteos.

➤ Factor Político

La empresa Lácteos Carmita se regirá por las normas y principios que establecen la constitución y leyes vigentes en la República del Ecuador. El cumplimiento de los permisos necesarios para el funcionamiento de la planta procesadora es muy importante ya que sus clientes potenciales en la actualidad con el proceso y transporte de la leche en frío, buscan proveedores que cuenten con los registros de funcionamiento para asegurar la calidad del producto.

Actualmente el País se ha propuesto enfrentar la crisis de los años pasados para superarla y mejorar día a día.

Oportunidad: El estado está en el afán de ayudar a las industrias a sobre salir en el mercado en el cual se encuentran. Esto ayudará a Lácteos Carmita para su mejor desenvolvimiento.

➤ Factor Social Cultural

En nuestro país existen muchas empresas procesadoras de productos lácteos las cuales necesitan de la leche en frío para poder realizar el proceso de transformación de la misma en productos terminados, ya que de esta manera

se ayuda a las empresas a mejorar su producción con la oferta de leche en frío de excelente calidad.

En nuestro medio es una costumbre consumir productos lácteos, ya que la mayoría de familias prefieren consumirlo por tal motivo antes que por razones nutricionales, lo cual ayudará a la demanda de dichos productos procesados por la empresa Lácteos Carmita.

Oportunidad: Consumo de productos lácteos por costumbre, lo cual beneficia a la oferta de estos productos por parte de la empresa Lácteos Carmita.

➤ Factor Tecnológico

En la actualidad el factor tecnológico es muy importante para el desarrollo de las actividades comerciales en este caso del enfriamiento de leche, ya que es vital para ofrecer leche en frío de excelente calidad. La planta enfriadora ubicada en la parroquia de Julio Andrade cuenta con la tecnología necesaria para el enfriamiento adecuado de la leche hasta el transporte y recepción de la misma en los lugares donde se oferta.

A su vez la empresa Lácteos Carmita al momento está en proceso de construcción de una nueva planta procesadora pero en este caso destinada a la transformación de la leche en productos terminados como: queso, yogurt, y leche procesada, además contará con la debida tecnología para proveer de productos de excelente calidad además de satisfacer las necesidades de los consumidores locales y provinciales. El factor tecnológico es claramente una ventaja y una forma de diferenciarse de la competencia existente en nuestro medio.

Oportunidad: La utilización de tecnología ayudara a que la empresa tenga una ventaja competitiva frente a su competencia.

5.6.2.2 Análisis del Microambiente

Mediante el análisis interno se podrá conocer cuál es la situación actual de la empresa en estudio, ya que de esta manera se identificará las fortalezas y

debilidades con las que cuenta, para esto en este caso se tomará en cuenta las 5 fuerzas de Porter que se detallan a continuación:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Rivalidad entre competidores existentes

1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

En nuestro medio los precios de los productos lácteos varían muy poco de acuerdo al nivel de oferta y demanda de estos productos, con el pasar del tiempo y mirando el nivel de demanda de estos productos optan por implementar nuevas plantas procesadoras de dichos productos, incluyendo en ella nueva tecnología lo que hará que las nuevas plantas tengan una ventaja competitiva con respecto al resto de competencia, pero sin dejar de lado la reacción que tendrán las empresas ya posicionadas en el mercado, ya que la implementación de nuevas plantas hará que se disminuya la rentabilidad para las empresas ya posicionadas.

En este punto se debe tomar en cuenta las principales barreras de entrada de nuevos competidores las cuales son: requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación de mercado.

Entre otros factores tenemos las siguientes:

- Economías de escala: Lo que quiere decir que la empresa Lácteos Carmita al tener intención de lanzar nuevamente productos lácteos como: queso, yogurt, leche procesada, deberá pensar en la producción a gran escala tomando en cuenta que los productos lácteos si tienen acogida dentro del mercado local, lo cual beneficiará a la empresa para que así no tenga precios elevados en sus productos.

Debilidad: Falta de producción en masa de productos lácteos.

- Curva de experiencia: Este es un primer paso a dar por parte de la empresa lácteos Carmita para el relanzamiento de productos procesados en su nueva planta procesadora, tomando en cuenta la gestión, procesos,

tecnología y control de calidad, mediante todo esto lleva a enfocarse principalmente en la calidad de los productos debido a ser el primer factor tomado en cuenta para su compra por parte de los clientes actuales en nuestro medio.

Fortaleza: Construcción de la nueva planta de procesamiento con su debido equipamiento para hacer énfasis en la calidad de los productos.

- Ventaja en costos.- En este punto la empresa Lácteos Carmita tiene ventaja debido a la gran experiencia que tiene en el mercado, ya que conoce lo suficiente a proveedores competitivos, cuenta con su propio medio de transporte para el traslado de los productos o en el caso actual de la leche en frío procesada que distribuye.

Fortaleza: Conocimiento del mercado (clientes, proveedores)

- Diferenciación del producto: Para el relanzamiento de los productos lácteos, la empresa deberá enfocarse a la diferenciación, dando un valor agregado al producto ya que eso será una ventaja frente a la competencia local, para así recuperar a los clientes pasados y hacer que adquieran sus productos al momento de lanzarlos nuevamente al mercado, ya que en la actualidad la empresa no cuenta con su marca posicionada en el mercado local, para lo cual deberá enfocarse en algunos aspectos como: invertir en publicidad adecuada, diseño y presentación del producto, servicio al cliente, entre otros aspectos.

Debilidad: Falta de marca posicionada en el mercado.

- Acceso a canales de distribución: La empresa Lácteos Carmita cuenta con canales de distribución directos para su actividad principal actualmente que es el transporte de leche en frío, pero al tener la intención de procesar nuevamente la leche, tendrá que enfocarse a los canales de distribución para los productos procesados. Esto quiere decir que deberá enfocarse en la creación de un local de ventas al consumidor final dentro de la propia planta, lo que hará que atraiga a más clientes, al ofrecer productos de calidad y recién elaborados. Pero sin dejar de lado la distribución a lugares estratégicos como tiendas, micros mercados y supermercados de la zona, para la venta de sus productos.

Fortaleza: Canales de distribución directos en la actualidad.

- Identificación de la marca: La empresa deberá hacer énfasis en la elaboración de su marca ya que con la que cuenta actualmente no es muy recordada por parte de los consumidores finales, al momento de relanzar sus productos al mercado deberá enfocarse en este aspecto y en algunos más que se han dejado de lado con la realización únicamente de la actividad de enfriamiento de leche.
- Barreras gubernamentales: La empresa cumple con todos los permisos de funcionamiento y márgenes de calidad para satisfacer las necesidades del consumidor.

Fortaleza: Cumplimiento de los permisos de funcionamiento.

- Inversión necesaria o requisitos de capital: Para ello la empresa ha conseguido la inversión necesaria, y está en proceso de construcción de la nueva planta procesadora, juntamente con la maquinaria necesaria para la elaboración de productos lácteos terminados.

Fortaleza: Inversión necesaria para la construcción y equipamiento de la nueva planta procesadora.

2. Amenaza de productos sustitutos.

Producto sustituto. Este factor se lo debe tomar muy en cuenta por parte de la empresa ya que deberá estar al pendiente de la competencia con la que cuenta y analizar la situación de cada una de ellas de acuerdo a precios, canales de distribución, mercado en el que se desenvuelve etc.

Para esto se debe tomar en cuenta algunos factores que influyen en esta amenaza:

- Disponibilidad de sustitutos. En nuestro medio existen personas que se dedican a la elaboración informal de productos lácteos como por ejemplo queso, quesillos o yogurt, esto afecta a las empresas que se dedican a estas funciones ya que estas personas ofertan estos productos a menor precio lo que afecta a la estabilidad de precios de las empresas.

Amenaza: Pequeños productores informales de productos lácteos, variación de precios en el mercado.

- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido. La inestabilidad de precios debido a la presencia de competencia desleal afectará a la estabilidad y rentabilidad de la empresa Lácteos Carmita.

Amenaza: Inestabilidad de precios, baja la rentabilidad de la empresa.

- Nivel percibido de diferenciación del producto. En nuestro medio esto se convertirá en una fortaleza ya que en la construcción de la nueva planta procesadora de la empresa se implementaran también todas las maquinarias necesarias para hacer énfasis en la calidad de los productos que es lo que los clientes prefieren al momento de adquirir este tipo de productos.

Fortaleza: Énfasis en la calidad del producto para satisfacer necesidades del consumidor final.

- Costos de cambio para el cliente. En nuestro medio la mayoría de consumidores de este tipo de productos prefieren enfocarse en la calidad de los productos, en lo cual se enfocará la empresa en el relanzamiento de los mismos, sin dejar de lado el precio con relación a la competencia tanto leal como desleal.

Oportunidad: Énfasis en la calidad del producto por parte de los clientes.

3. Poder de Negociación de los Proveedores.

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

- Concentración de proveedores. En nuestro medio actual la empresa Lácteos Carmita cuenta con un número significativo de proveedores ya que la localización de la empresa es un factor clave, al estar inmersa en una plaza donde sobresale la ganadería, para así adquirir la materia prima como es la leche. Siempre y cuando los proveedores cumplan con los estándares necesarios de calidad al momento de entrega y recepción.

Oportunidad: Proveedores leales y capaces de cumplir los parámetros de calidad exigidos por la empresa.

- Diferenciación de insumos. Existen muchos proveedores de este tipo de materias primas y de algunos lugares a nuestro alrededor, pero la empresa

lácteos Carmita ya tiene seleccionado a sus proveedores potenciales, enfocándose a que cumplen con los requerimientos necesarios y de ley para la recepción de la leche.

Oportunidad: Selección de proveedores clave para la empresa.

4. Poder de Negociación de los Clientes.

- Concentración de clientes. El cliente es un factor muy importante para el desarrollo de las empresas en el medio, por lo tanto las empresas deben enfocarse a la satisfacción del mismo, cumpliendo con las expectativas y requerimientos de ellos. Por ello la empresa Lácteos Carmita, se enfocará a producir productos de calidad cumpliendo las exigencias de los clientes.

Oportunidad: Clientes necesitando calidad en los productos lácteos, lo cual les proporcionará la empresa Lácteos Carmita.

- Volumen de compras. La empresa Lácteos Carmita deberá conseguir la fidelización de sus clientes nuevos y potenciales, logrando atraer a su segmento de mercado que perdió en su reestructuración de infraestructura, así sus clientes potenciales podrán atraer a nuevos clientes para beneficio de la empresa.

Amenaza: Cierre de actividades de productos de lácteos finales.

- Diferenciación. Con el pasar del tiempo los clientes se vuelven más exigentes al momento de adquirir este tipo de productos, es por esto que implementar una estrategia de diferenciación del producto será una buena táctica para atraer a clientes.

Oportunidad: Énfasis en el valor agregado de los productos para atraer clientes.

- Información acerca del proveedor. Los clientes deberán estar inmersos con la información de la empresa que oferta sus productos de consumo, para que así tengan seguridad al momento de realizar la compra.

Oportunidad: Los clientes tienen información acerca de los proveedores.

- Identificación de la marca. Al ser la marca un factor muy importante para la empresa, ya que se convierte en un factor representativo dentro de su

mercado meta, las empresas deben desarrollar la marca de la mejor manera, creando valores y creencias para lograr el poder adquisitivo de esos productos por parte de los clientes. Esto será lo que hará la empresa Lácteos Carmita.

Debilidad:Falta de una marca representativa e innovadora

- Productos sustitutos. En el medio existen algunos productos sustitutos o más bien dichos productos realizados sin ningún tipo de control de calidad lo que hace que el precio no sea muy estable en el mercado, lo cual logrará que el precio sea variable para la rentabilidad de las empresas que se encargan de producirlos.

5. Rivalidad entre Competidores Existentes.

- Concentración. En la localización donde se encuentra ubicada la planta procesadora de la empresa Lácteos Carmita, existe algunas empresas procesadoras de los mismos productos que se desea lanzar nuevamente así como también plantas procesadoras de leche en frio que es la actividad en la cual se desarrolla actualmente.

Amenaza: Existe competencia directa para Lácteos Carmita.

- Diversidad de competidores.Para esto la empresa Lácteos Carmita deberá enfocarse en cumplir las necesidades y expectativas de los clientes, logrando así la fidelización de los mismos.

Amenaza: Existen empresas posesionadas en el mercado local de productos lácteos.

- Condiciones de costos.La empresa Lácteos Carmita se deberá enfocar a la producción en masa para así reducir los precios del producto terminado y mantener un precio competitivo con respecto a la competencia.

Oportunidad: Proveedores directos de materia prima y recepción directa en la planta procesadora para disminuir costos.

- Diferenciación del producto.Este tema es muy importante en el cual deberá hacer énfasis la empresa para que de esta manera sus productos puedan diferenciarse de la competencia, para lograr atraer a nuevos clientes y mantener a los clientes actuales.

5.6.2.3 Análisis Interno

El análisis interno es un tema muy importante para las empresas ya que permite el estudio y análisis de las fortalezas y debilidades con las que cuenta para desarrollar sus actividades, persiguiendo la finalidad de tener una ventaja competitiva frente a la competencia.

Diagnóstico organizacional

La empresa Lácteos Carmita no cuenta con un organigrama organizacional muy bien estructurado ya que al ser una empresa familiar todo funciona en con la administración de miembros familiares.

Debilidad: Falta de estructura organizacional establecida oficialmente.

Debilidad: Desconocimiento de funciones y responsabilidades del personal.

Debilidad: Estructura organizacional poco flexible al cambio.

Planeación de la empresa.

Según la investigación, en la entrevista realizada al gerente de la empresa, se puede notar que la empresa al ser una empresa familiar no ejecuta una planeación estratégica, lo cual ha traído consecuencias en la realización de sus actividades, principalmente en el enfoque del incremento de las ventas. Ya que en tiempos pasados la empresa dejó la producción de derivados de leche para dedicarse únicamente al transporte de leche en frío. Pero en la actualidad la empresa se encuentra realizando la reestructuración de la planta procesadora de productos lácteos para el relanzamiento de dichos productos.

Debilidad: La empresa no desarrolla planeación estratégica

Debilidad: Falta de conocimiento de la filosofía corporativa por parte del personal de la empresa.

Diagnóstico de control

Según el directivo de esta empresa se puede notar que la empresa cuenta con parámetros de control en algunos aspectos como: en el departamento de producción, al momento de la recepción de la materia prima existe en control

necesario para comprobar si la materia prima cumple con las exigencias de calidad que exige la empresa.

En lo referente al recurso humano con el que cuenta la empresa, tiene un nivel bajo de control que ayuda a que los trabajadores se encuentren comprometidos con la empresa y ayuden cumplimiento de los objetivos corporativos.

Fortaleza: Parámetros para controlar la calidad de la materia prima.

Fortaleza: Compromiso del personal para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Talento Humano

Al ser esta una empresa familiar, no cuenta con un departamento de recursos humanos, pero los directivos de la misma tienen el control necesario del recurso humano con el que cuenta para el desarrollo de sus actividades. Sus trabajadores a la vez están comprometidos con respeto y honestidad al cumplimiento de sus actividades encomendadas. Pero el personal tiene una falta de capacitaciones de acuerdo a sus áreas de trabajo.

Fortaleza: Personal comprometido con la empresa.

Debilidad: Falta de capacitación al personal.

Debilidad: Falta de un sistema donde se describan las funciones de cada área de la empresa.

Dirección de la empresa.

El liderazgo que se ejecuta en la empresa Lácteos Carmita tiene gran influencia en el desenvolvimiento de las actividades del talento humano ya tienen un muy buen nivel de comunicación, lo que hace que los trabajadores tengan motivación para realizar las actividades a ellos encomendadas y de esta manera cumplir con los objetivos propuestos. Con esto lo que trata siempre de hacer la dirección de la empresa es fomentar el trabajo en equipo para obtener una óptima toma de decisiones.

Fortaleza: Comunicación abierta entre el nivel ejecutivo y operativo.

Fortaleza: Trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos.

Fortaleza: Rápida y oportuna toma de decisiones.

Análisis de la producción

Actualmente la empresa Lácteos Carmita cuenta con una planta procesadora de leche en frío, ya que cuenta con la debida maquinaria para realizar esta actividad. Pero a la vez se está encargando de realizar la construcción de una nueva planta procesadora, debidamente equipada para la realización de algunos derivados de la leche como son: queso, yogurt y en si la leche procesada. Ya que en este ámbito cuenta con la experiencia necesaria para la producción y la captación de mercado.

Fortaleza: Construcción de nueva planta procesadora.

Fortaleza: Experiencia en la producción de productos lácteos.

Debilidad: Falta de nuevas propuestas de innovación de producto.

Debilidad: Falta de manual de procesos

Debilidad: No existe un plan de producción

Análisis de calidad.

La empresa exige altos índices de calidad primeramente con sus proveedores para así entregar un producto terminado de calidad, sin dejar de lado el cumplimiento de los parámetros necesarios en los procesos productivos.

Fortaleza: Calidad en materia prima

Debilidad: Falta de aplicación de normas ISO.

Análisis financiero

En este aspecto la empresa maneja la contabilidad de manera adecuada, y con respecto al financiamiento para la nueva planta procesadora cuenta con el capital necesario tanto propio como ajeno para la construcción y equipamiento de la misma.

Fortaleza: Manejo adecuado de la contabilidad de la empresa.

Debilidad: Alto grado de endeudamiento.

5.6.2.4 Análisis FODA

“El análisis FODA es un instrumento de diagnóstico utilizado por una empresa u organización con la finalidad de intervenir profesionalmente tanto en la formulación y aplicación de estrategias como en su seguimiento para hacer una evaluación y control de resultados. Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que diagnostican la situación interna de una organización, así como la evaluación externa, marcada por las oportunidades y las amenazas”. (Thompson, 2008, p.107)

Este análisis es muy importante para conocer la situación actual de la empresa, para ello debemos analizar cada factor que influye para un adecuado análisis.

Cuadro No. 8

Matriz FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Nueva infraestructura	Presupuesto del estado para mejor desenvolvimiento de las industrias.
Orientación al cliente	Consumo de productos lácteos por costumbre.
Calidad de materia prima.	Avances tecnológicos.
Cumplimiento de los permisos gubernamentales.	Exigencia de calidad del producto por los clientes.
Compromiso corporativo	Aceptación de proveedores
Trabajo en equipo	Proveedores leales.
Manejo de contabilidad.	Proveedores directos de materia prima.
Conocimiento y experiencia en el mercado.	Satisfacción del cliente con la calidad del producto entregado por la empresa.
Canales de distribución directos en la actualidad.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de planeación estratégica.	Incremento del Índice de precios al productor.
Falta de estructura organizacional establecida oficialmente.	Incremento del Índice de precios al consumidor.
Falta de una marca representativa e innovadora.	Elevado porcentaje en las tasas de interés.
Falta de capacitación al personal.	Presencia de productores informales
Falta de innovación en los productos.	Inestabilidad de precios en el mercado
Falta de un plan de producción	Desconocimiento del público de la existencia de la empresa Lácteos Carmita

Mediano grado de endeudamiento	Presencia de competencia directa.
Falta de un plan de producción.	
Mediano grado de endeudamiento.	
Falta de publicidad	

Fuente: Diagnóstico situacional.

Realizado por: Verónica Cheza.

Resumen del Análisis FODA

Descripción de cada uno de los factores incluidos en el análisis situacional de la empresa Lácteos Carmita

Fortalezas:

Nueva infraestructura.- En la actualidad la empresa está realizando la construcción de la nueva planta procesadora para la realización de productos lácteos como: queso, yogurt y leche procesada, para ello cuenta con el financiamiento necesario para realizarlo.

Orientación al cliente.- La empresa Lácteos Carmita hace énfasis en la calidad de los productos para de esta manera satisfacer las necesidades y exigencias de los consumidores.

Calidad de materia prima.- Para obtener la calidad en los productos finales se debe partir por la calidad en la materia prima, para ello la empresa cuenta con parámetros establecidos para aplicar al momento de la recepción de materia prima.

Cumplimiento de permisos.- Para el desenvolvimiento normal de las actividades la empresa cumple con los permisos gubernamentales necesarios para su actividad.

Compromiso corporativo.- El talento humano de la empresa participa en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Trabajo en equipo.- Este factor es muy importante para el desarrollo correcto de las actividades en cualquier empresa u organización, para ello existe comunicación abierta entre el nivel ejecutivo y el nivel operativo.

Manejo de contabilidad.- Adecuado manejo de contabilidad en la empresa para conocer la situación financiera de la misma.

Conocimiento y experiencia en el mercado.- En tiempos pasados la empresa cerro las actividades de procesamiento de productos lácteos pero en la actualidad ha vuelto a reconstruir la planta procesadora para volver a la misma actividad.

Canales de distribución directos.- En la actualidad la empresa cuenta con unidades de transporte propio lo que hace que la distribución de la leche en frío sea realizada de forma directa. Por ello también al momento de realizar la producción de derivados lácteos se tratara de realizar la venta directa en la planta procesadora de la empresa.

Oportunidades

Presupuesto del estado.- En la actualidad el estado está en el afán de ayudar a las industrias a sobresalir en el mercado en el que se encuentran. Esto ayudará a Lácteos Carmita al mejor desarrollo de sus actividades.

Consumo de productos lácteos por costumbre.-En el mercado local el consumo de productos lácteos se lo realiza por costumbre y por razones nutricionales lo que hace que se incremente la oferta de dichos productos y es la oportunidad para la empresa Lácteos Carmita.

Avances tecnológicos.- La utilización de tecnología ayudará a la empresa a tener una ventaja competitiva frente a la competencia.

Exigencia de calidad del producto.- Los clientes con el pasar del tiempo exigen mucho más al momento de la compra para ello Lácteos Carmita debe cumplir y satisfacer sus exigencias y necesidades.

Aceptación de proveedores.- La ubicación de la empresa es un sitio estratégico ya que al ser una zona de gran potencial en la agricultura, permite a empresas lácteas escoger debidamente sus proveedores los mismos que cumplan con sus requerimientos.

Proveedores leales.- Lácteos Carmita ya cuenta con sus proveedores selectos los mismos que cumplen con sus requerimientos y a la vez la empresa cumple con los acuerdos de pago con los mismos.

Proveedores directos.- Los proveedores selectos de la empresa entregan la materia prima directamente en la planta procesadora, esta es una ventaja ya que la empresa ahorrará los costos de transporte.

Satisfacción del cliente con la calidad del producto entregado por la empresa.- Esto ayudará a la empresa a que encuentre la diferenciación frente a la competencia, logrará mantener a sus clientes potenciales y atraer a clientes nuevos.

Debilidades

Falta de planeación estratégica.- Esto hace que la empresa no tenga estrategias que implementar y de esta manera no incrementa su nivel de ventas, a su vez no tiene una oportuna toma de decisiones.

Falta de estructura organizacional.- Al ser una empresa familiar no cuenta con una debida estructura organizacional, lo que hace que la empresa no tenga áreas departamentalizadas, por ello no existen manuales de funciones y procesos para guiar al personal.

Falta de una marca representativa e innovadora.- La empresa no cuenta con una marca representativa, con la cual se identifique en el mercado en el cual compite.

Falta de capacitación al personal.- Este es un factor clave para la mejor realización de las actividades del talento humano, por ello se debería dar capacitaciones periódicas a los mismos.

Falta de innovación en los productos.- La empresa deberá hacer énfasis en la realización de propuestas de innovación o realización de nuevos productos lácteos para que logre diferenciarse de la competencia.

Falta de un plan de producción.- En el cual se especifican las actividades a desarrollar en el proceso productivo, y las cuales deberán cumplir los trabajadores.

Alto grado de endeudamiento.- Grado de endeudamiento que adquirió para la construcción de la nueva planta procesadora.

Falta de publicidad.- La publicidad es importante para dar a conocer las actividades de la empresa, como también para dar a conocer los beneficios y atributos de los productos que oferta.

Amenazas

Incremento del Índice de Precios al Productor.- El incremento del índice de precios al productor hará que incremente el valor de la materia prima.

Incremento de Índice de Precios al Consumidor.- Con el incremento del índice de precios al consumidor hará que se incremente el precio de venta de los productos finales.

Elevado porcentaje de las tasas de interés.- Esto afectará al momento de endeudamiento para la reconstrucción de la planta procesadora.

Presencia de productores informales.- En nuestra zona existen pequeños productores que se convierten en competencia desleal al ofertar dichos productos a menor precio.

Inestabilidad de precios y baja rentabilidad de la empresa.- La presencia de competencia desleal hace que los precios varíen en el mercado y por ende afectará a la rentabilidad de las empresas ya que disminuye su demanda de productos.

Desconocimiento del público de la existencia de la empresa Lácteos Carmita.- Con el cierre de actividades de la empresa en tiempos pasados, sus clientes perdieron conocimiento de su actividad, para ello deberá hacer énfasis en una adecuada publicidad que le permita darse a conocer nuevamente en el mercado.

Presencia de competencia directa.- Para la oferta de estos productos la empresa tendrá competencia directa que se encuentra en el medio.

Cuadro No. 9

Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI)				
FACTORES INTERNOS CLAVE		PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
F1	Nueva infraestructura	0,10	3	0,30
F2	Orientación al cliente	0,08	4	0,32
F4	Cumplimiento de los permisos gubernamentales.	0,04	3	0,12
F5	Compromiso corporativo	0,10	3	0,30
F8	Conocimiento y experiencia en el mercado.	0,07	3	0,21
F9	Canales de distribución directos en la actualidad	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
D1	Falta de planeación estratégica	0,12	1	0,12
D2	Falta de estructura organizacional establecida oficialmente	0,05	2	0,10
D3	Falta de una marca representativa e innovadora	0,08	1	0,08
D4	Falta de capacitación al personal	0,08	2	0,16
D5	Falta innovación en los productos	0,12	1	0,12
D6	Falta de publicidad	0,06	1	0,06
TOTALES		1,00		2,29
PESO: 0,00 sin importancia- 1,00 muy importante CALIFICACIÓN: 1 Debilidad importante- 2 Debilidad menor- 3 Fortaleza menor- 4 Fortaleza importante.				

Fuente: Diagnóstico situacional.

Realizado por: Verónica Cheza

Según el análisis de la Matriz EFI, con la relación de peso y calificación encontramos un peso ponderado total de 2.29, con esto podemos llegar a la conclusión que la empresa se encuentra en una situación considerablemente buena ya que aprovecha las fortalezas para disminuir las debilidades, para de esta manera tener un mejor desenvolvimiento en las labores internas de la empresa, y así tener mejores resultados en los procesos.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Cuadro No. 10

Matriz De Evaluación De Factores Externos.				
FACTORES EXTERNOS CLAVE		PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
AMENAZAS				
A1	Incremento del IPP	0,08	1	0,08
A2	Incremento del IPC	0,07	2	0,14
A3	Elevado porcentaje en las tasas de interés.	0,04	2	0,08
A5	Inestabilidad de precios y baja rentabilidad para la empresa.	0,15	1	0,15
A6	Desconocimiento del público de la existencia de la empresa Lácteos Carmita	0,05	2	0,10
A7	Presencia de competencia directa.	0,12	1	0,12
OPORTUNIDADES				
O1	Presupuesto del estado para mejor desenvolvimiento de las industrias	0,06	3	0,18
O2	Consumo de productos lácteos por costumbre	0,12	4	0,48
O3	Avances tecnológicos	0,08	4	0,32
O4	Exigencia de calidad del producto por los clientes.	0,08	4	0,32
O7	Proveedores directos de materia prima.	0,05	3	0,15
O8	Énfasis en valor agregado para atraer a clientes.	0,10	4	0,40
TOTALES		1,00		2,52
PESO: 0,00 sin importancia- 1,00 muy importante CALIFICACIÓN: 1 amenaza importante- 2 amenazas menores -3 oportunidades menores- 4 oportunidades importantes.				

Fuente: Investigación de mercado.

Realizado por: Verónica Cheza

De acuerdo al análisis realizado en la matriz EFE, relacionadas las amenazas junto con las oportunidades se ha obtenido un resultado ponderado total de 2,52 lo que indica que está por encima de la media en el afán de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que tiene en su entorno, lo que

ayuda a que se desenvuelva de mejor manera en el mercado local, para luego llegar de manera eficiente hacia nuevos mercados.

Matriz de relación FODA

Esta matriz es un factor clave para determinar la situación actual de la empresa, tomando en cuenta factores tanto internos como externos, los factores internos ayudan a determinar las fortalezas y debilidades, mientras que los factores externos determinan las oportunidades y amenazas de las empresas en este caso de la empresa Lácteos Carmita.

A continuación: matriz FODA de la empresa Lácteos Carmita.

Cuadro No. 11

Matriz de Relación FODA		
	Oportunidades	Amenazas
EMPRESA LÁCTEOS CARMITA	<p>O1. Presupuesto del estado para mejor desenvolvimiento de las industrias</p> <p>O2. Consumo de productos lácteos por costumbre</p> <p>O3. Avances tecnológicos en maquinaria</p> <p>O4. Exigencia de calidad del producto por los clientes.</p> <p>O7. Proveedores directos de materia prima.</p> <p>O8. Énfasis en valor agregado para atraer a clientes.</p>	<p>A1. Incremento del IPP</p> <p>A2. Incremento del IPC</p> <p>A3. Elevado porcentaje en las tasas de interés.</p> <p>A5. Inestabilidad de precios y baja rentabilidad para la empresa.</p> <p>A6. Desconocimiento del público de la existencia de la empresa Lácteos Carmita</p> <p>A7. Presencia de competencia directa.</p>
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<p>F1. Nueva infraestructura</p> <p>F2. Orientación al cliente</p> <p>F4. Cumplimiento de los permisos gubernamentales.</p> <p>F5. Compromiso corporativo</p> <p>F8. Conocimiento y experiencia en el mercado.</p> <p>F9. Canales de distribución directos en la actualidad</p>	<p>E1. Distribución eficiente de la capacidad de la maquinaria instalada y equipamiento adecuado en la planta procesadora. (F1, O1, O3) Integración horizontal</p> <p>E2. Plan de orientación al cliente. (F2, O4) Desarrollo de Mercado</p> <p>E3. Diversificación de la cartera de productos, según necesidades del cliente. (F8, O8) Diversificación concéntrica.</p> <p>E4. Plan de comercialización para productos lácteos finales. (F9, O4) Diversificación Horizontal</p>	<p>E5. Programa de fijación de precios competitivos e identificación de ventaja competitiva (A6, F5) Integración horizontal</p> <p>E6. Proyecto de producción a escala que permita tener precios competitivos. (F2, A2) Penetración de mercado</p>

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<p>D1. Falta de planeación estratégica</p> <p>D2. Falta de estructura organizacional establecida oficialmente</p> <p>D3. Falta de una marca representativa e innovadora</p> <p>D4. Falta de capacitación al personal</p> <p>D5. Falta innovación en los productos</p> <p>D6. Falta de publicidad.</p>	<p>E7. Plan de capacitación al personal en lo referente a la eficiencia y eficacia de los procesos productivos. (D4, O4) Desarrollo de producto.</p> <p>E8. Desarrollar, implantar y difundir un direccionamiento estratégico que permita a la empresa ser más competitiva. (D1, O4) Integración horizontal.</p> <p>E9. Desarrollar una nueva marca representativa para la empresa y difundir la publicidad. (D3, D6, O8) Penetración de mercado.</p>	<p>E10 Programa de Trade de marketing para posicionar los productos lácteos en el mercado. (D3, D6, A7) Penetración de mercado.</p> <p>E11. Proyecto de promoción de la empresa en los supermercados locales. (D3, A5, A7) Penetración de mercado.</p>

Fuente: Diagnóstico situacional.

Realizado por: Verónica Cheza.

5.6.2.5 Matriz de Perfil Competitivo

Cuadro N° 12

Matriz de Perfil Competitivo Empresa Lácteos Carmita							
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Peso	EMPRESA LÁCTEOS CARMITA		LÁCTEOS JHONNY		INDUSTRIA LECHERA CARCHI	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
FORTALEZAS							
Nueva infraestructura	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Orientación al cliente	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Cumplimiento de los permisos gubernamentales.	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Compromiso corporativo	0,10	3	0,30	1	0,10	3	0,30
Conocimiento y experiencia en el mercado.	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28
Canales de distribución directos en la actualidad	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40
DEBILIDADES							
Falta de planeación estratégica	0,12	1	0,12	1	0,12	3	0,36
Falta de estructura organizacional establecida oficialmente	0,05	2	0,10	1	0,05	4	0,20
Falta de una marca representativa e innovadora	0,08	1	0,08	2	0,16	3	0,24
Falta de capacitación al personal	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24
Falta innovación en los productos	0,12	1	0,12	2		4	0,48
Falta de publicidad.	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24
TOTALES:	1		2,29		1,59		3,64
PESO: 0.0= sin importancia; 1,0= Muy Importante IMPACTO 1= debilidad importante; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante.							

Fuente: Diagnóstico situacional.

Realizado por: Verónica Cheza.

Este cuadro de la Matriz de Perfil Competitivo nos quiere decir que la empresa que mejor posicionada está en nuestra zona es la Industria Lechera Carchi la cual tiene un total de 3,64 al permanecer suficiente tiempo en el mercado, al hablar de Lácteos Carmita la empresa está aprovechando sus fortalezas para sobresalir en el mercado meta que tiene actualmente para de esta manera poder lanzar nuevamente productos lácteos al mercado, y lograr nuevamente su posicionamiento. La empresa Lácteos Johnny al ser una empresa nueva en el mercado tiene algunas debilidades en las cuales lácteos Carmita tiene ventaja ya que le permitirá con el relanzamiento de productos lácteos ser líder en la zona, como también poder expandirse a nuevos mercados.

ANÁLISIS DE VENTAS.

Después de aplicadas las encuestadas a las empresas enfriadoras de leche de la zona de Julio Andrade, principalmente a Lácteos Carmita se ha podido identificar cual es el volumen en litros de producción de la empresa, basándose en datos históricos, para de esta manera poder realizar la proyección de ventas para el tiempo en el cual se desarrollara el plan estratégico.

Cuadro N° 13
Ventas históricas

LACTEOS CARMITA	VENTAS HISTORICAS EN LITROS				
producción de leche en frío	2009	2010	2011	2012	2013
producción en litros	310230	354900	396695	436364	480000

Cuadro N° 14
Proyección de ventas

LACTEOS CARMITA	PROYECCIÓN DE VENTAS				
producción de leche en frío	2013	2014	2015	2016	2017
producción en litros	4800000	5280000	5808000	6388800	7027680

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Verónica Cheza

Cuadro N° 15
Demanda potencial

Empresas	Cantidad de personas encuestadas	Porcentaje	Número de familias	Promedio familias
Lácteos Carmita	252	65%	9731	4 miembros
Industria Carchi	78	20%	2994	
Rey leche	16	4%	599	
Alpina	43	11%	1647	
Total	389	100%	14971	

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Verónica Cheza

5.6.2.6 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

La MCPE es un instrumento que permite a las empresas evaluar las estrategias desarrolladas en cuanto a limitaciones y capacidades organizativas específicos y los factores críticos para el éxito, internos y externos, que son identificados con anterioridad, ya que este tipo de matriz requiere que se hagan buenos juicios.

Mediante la identificación de la MCPE puede la empresa reconocer las estrategias necesarias para el reposicionamiento de los productos, para aprovechar sus fortalezas para contrarrestar las amenazas, y lograr un posicionamiento ideal en el mercado.

Cuadro No. 16

**Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.
Lácteos Carmita.**

Factores Críticos para el Éxito		ESTRATEGIAS PROPUESTAS																					
		Distribución eficiente de la capacidad de la maquinaria instalada y equipamiento adecuado en la planta procesadora.		Diversificación de la cartera de productos, según necesidades del cliente		Desarrollar una nueva marca representativa para la empresa y difundir la publicidad		Plan de orientación al cliente		Plan de comercialización para productos lácteos finales.		Plan de capacitación al personal en lo referente a la eficiencia y eficacia de los procesos productivos		Programa de fijación de precios e identificación de ventaja competitiva		Proyecto de producción a escala que permita tener precios competitivos		Plan de Trade de marketing para posicionar los productos lácteos en el mercado		Desarrollar, implantar y difundir un direccionamiento estratégico que permita a la empresa ser más competitiva.		Proyecto de promoción de la empresa en los supermercados locales	
Fortalezas	PESO	CA	TC A	CA	TC A	CA	TC A	CA	TC A	CA	TC A	CA	TC A	CA	TC A	CA	TC A	CA	TC A	CA	TC A	CA	TC A
Nueva infraestructura	0,10	4	0,40	1	0,10	3	0,30	1	0,10	1	0,10	3	0,30	1	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	1	0,10
Compromiso corporativo	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40	2	0,20	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Orientación al cliente	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32

Canales de distribución directos en la actualidad	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	4	0,40	1	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Conocimiento y experiencia en el mercado	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Cumplimiento de los permisos gubernamentales	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Debilidades																							
Falta de planeación estratégica	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2	0,24	4	0,48	4	0,48	4	0,36	3	0,36	3	0,36
Falta innovación en los productos	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	2	0,24	4	0,48	2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,36	4	0,48	3	0,36
Falta de una marca representativa e innovadora	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	1	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,36	4	0,36	2	0,16
Falta de capacitación al personal	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16	1	0,08
Falta de publicidad	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	4	0,24	3	0,18	1	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24	2	0,12
Falta de estructura organizacional establecida oficialmente	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Oportunidades																							
Consumo de productos lácteos por costumbre	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	2	0,24	1	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Énfasis en valor agregado para atraer a	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	2	0,20	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30

clientes.																							
Avances tecnológicos en maquinaria	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Exigencia de calidad del producto por los clientes	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	1	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	2	0,16
Proveedores directos de materia prima.	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,15	1	0,05
Presupuesto del estado para mejor desenvolvimiento de las industrias	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	3	0,18	1	0,06
Amenazas																							
Inestabilidad de precios y baja rentabilidad para la empresa.	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Presencia de competencia directa.	0,12	3	0,36	2	0,24	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48	1	0,12
Incremento del IPP	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	1	0,08	3	0,24	4	0,32	1	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	3	0,24
Incremento del IPC	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	1	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	1	0,07	3	0,21	4	0,28
Elevado porcentaje en las tasas de interés.	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08
Cierre de actividades de la empresa	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	4	0,20	1	0,05	1	0,05
TOTALES:			5.9		5.2		5.8		4.4		4.6		5.3		5.0		5.1		5.9		6.1		4.1

CA - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo

Calificación del atractivo: 1 - no es atractiva; 2 - algo atractiva; 3 - bastante atractiva; 4 muy atractiva.

Fuente: Diagnóstico situacional.

Realizado por: Verónica Cheza

5.6.3 Mix de Marketing

5.6.3.1 Análisis del mix de Marketing de Lácteos Carmita.

Producto: Los productos lácteos son productos que están en la alimentación diaria de las familias, mucho más al ser un producto en nuestra zona se lo consume por costumbre, al ser un producto de alto nivel nutritivo, esto beneficiará a la empresa Lácteos Carmita para el relanzamiento de los mismos y mucho más si cumple con las exigencias de los consumidores finales.

Atributos de los productos:

Los productos que ofrecerá la empresa Lácteos Carmita tendrán los siguientes atributos:

- Calidad: Calidad en los productos partiendo desde la recolección y recepción de la materia prima como es la leche, pasando por los procesos de transformación y entrega a los consumidores finales.
- Diseño: Haciendo énfasis en el aspecto y forma de los productos.
- El tamaño y calidad: presentaciones y cantidades demandadas por los consumidores.
- Servicio: Manera de ofertar los productos, comercialización de los mismos para llegar hasta los consumidores finales.
- Imagen: Diseñando una imagen acorde a lo que la empresa ofrece y como quiere ser reconocida en el mercado en el cual está compitiendo.

Identificación del producto:

Para que los clientes identifiquen los productos que la empresa está ofertando debe tener una marca representativa y mantener siempre la calidad de los productos, para que de esta manera los clientes se fidelicen como también atraigan a nuevos clientes para la empresa.

La marca es el nombre, símbolo o logotipo que diferencia a los productos de una empresa con los de los competidores.

- ❖ Diversificación de la cartera de productos, según necesidades del cliente. Diversificación concéntrica.

La empresa Lácteos Carmita al estar ubicada en una zona donde tiene un porcentaje considerable de competidores, debe hacer énfasis en la diferenciación de productos ofertados, para que de esta manera tenga una ventaja competitiva en el mercado. Para ello es necesario proponer la innovación de su cartera de productos como por ejemplo: presentación, calidad del producto, o servicio de entrega de los productos terminados.

Para la ejecución de esta estrategia se tomará en cuenta las siguientes actividades:

- Realizar un análisis exhaustivo en relación con los proveedores.
 - Hacer acuerdos de negociación con los proveedores, para que de esta manera no afecte los incrementos en el índice de precios a los productos.
 - Efectuar un programa de mejora continua partiendo de los procesos, para llegar a la calidad de los productos. Ver Cuadro No. 15.
- ❖ Plan de capacitación al personal en lo referente a la eficiencia y eficacia de los procesos productivos. Desarrollo de producto.

La capacitación al personal es un tema muy importante ya que por medio de esto los trabajadores podrán conocer las actividades que deben realizar para el cumplimiento de los objetivos propuestos. A su vez que se debe dar a conocer la filosofía corporativa para que tengan presente las metas hacia donde está orientado la empresa, y procurar que ellos puedan participar en la toma de decisiones.

Actividades:

- Hacer énfasis en el reclutamiento y selección del personal, para que estén acordes a las necesidades de la empresa y estén dispuestos a colaborar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Hacer hincapié en la calidad de los productos partiendo de la calidad en los procesos.

- ❖ Distribución eficiente de la capacidad de la maquinaria instalada y equipamiento adecuado en la planta procesadora. Integración horizontal.

Esto permitirá realizar de mejor manera los procesos productivos, ya que se contará con el espacio y la maquinaria necesaria para realizarlos como también ayudará a la optimización de los recursos, mediante la producción a escala.

Actividades:

- Determinar procesos adecuados para lograr la mejora continua en la producción y comercialización de los productos de la empresa.
- Establecer un control de calidad de los productos, en este caso la leche en frío.
- Establecer un punto de venta directo al público para la oferta de leche en frío.
- Equipamiento con los avances tecnológicos para la nueva planta.

Precio

El precio es un tema muy importante al momento de realizar una compra, según las encuestas realizadas el 42% de las mismas opinan que el precio no es más importante que la calidad de los productos, o que es mas no se fijan el precio sino en la marca ya que esta les da seguridad al momento de comprar, porque se aseguran que es un producto de calidad. Pero en la zona es importante poner atención al precio debido al poder de adquisición de las familias, sin dejar de lado que al ser un producto que está en la dieta diaria de las personas se lo compra sin ninguna objeción.

Para el establecimiento del precio en los productos se debe tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- Precio de los proveedores
- Costos de producción
- Precios de la competencia.

Los precios de los proveedores y los costos de producción influirán en el precio de venta al consumidor final, lo cual será una desventaja para la empresa, ya que los precios de los productos ofertados deben estar acordes a los de la

competencia y de ser posible aún más bajos o de lo contrario proponer algún tipo de promociones para atraer a clientes.

- ❖ Proyecto de producción a escala que permita tener precios competitivos. Penetración de mercado.

La producción a escala es un tema importante para tener precios competitivos en el mercado ya que a más producción menores costos se tendrán, siempre y cuando se tenga gran demanda de los productos.

Actividades:

- Programa de disminución de desperdicios, mediante capacitación previa al personal de producción.
- Interés por parte del personal administrativo en el grado de productividad del departamento de producción.

Plaza o Distribución

La forma como lleguen los productos al consumidor final es muy importante ya que esto ayudará a la empresa a conseguir a más clientes, para ello se debería poner un punto de venta al público para que adquieran los productos de manera directa, como también los canales de distribución indirectos son importantes para llegar a mercados fuera de la zona.

Los canales directos se consideraran dentro de la misma zona geográfica, con un punto de venta al público dentro de la misma empresa, ya que de esta forma los consumidores finales y clientes minoristas podrán adquirir los productos ofertados a precios más cómodos. También se consideraran canales indirectos los cuales serán cuando la empresa venda cantidades mayoristas a clientes mayoristas quien a su vez venden los productos a clientes minoristas, esto se realizará fuera de la zona geográfica.

- ❖ Plan de comercialización para productos lácteos finales. Diversificación Horizontal.

La comercialización es el primer paso a seguir luego de la realización de los procesos productivos internos ya que de este dependerá el cómo lleguen los

productos al consumidor final y lo que es más los precios con los cuales llegará, en esto se basan los clientes al momento de la compra, para ellos es importante que tener un punto de venta donde comprar los productos recién elaborados y lo que es mas a precios competitivos

Actividades

- Realizar un programa de venta retail en donde la empresa oferte sus productos al por menor o al detalle es decir, en supermercados de la zona para atraer a más clientes.
 - Adecuar el punto de venta en la empresa.
 - Establecer canales de distribución directa fuera de la ubicación de la planta procesadora.
- ❖ Programa de fijación de precios competitivos e identificación de ventaja competitiva.Integración horizontal.

La ventaja competitiva es la diferenciación que tendrá la empresa frente a la competencia y la fijación de precios competitivos servirá para atraer a nuevos clientes, como también fidelizar los clientes actuales, y así mejorar el desenvolvimiento de la empresa en el mercado.

Actividades

- Ofrecer productos a precios competitivos tanto a clientes minoristas, mayoristas y a consumidores finales.
 - Lograr la diferenciación de los productos frente a la competencia por medio de la innovación de los productos.
- ❖ Plan de orientación al cliente.Desarrollo de Mercado

El cliente es el factor clave para las empresas ya que sin clientes las empresas no podrían permanecer en el mercado, sin demanda no hay empresa. Por ello las empresas deben hacer énfasis en la satisfacción de sus necesidades y exigencias para tener clientes satisfechos capaces de fidelizarse a nuestra marca como también atraer a nuevos clientes. Ya que un cliente satisfecho atraerá a 10 clientes más para una empresa.

Actividades

- Capacitar al personal de ventas en lo referente a atención al cliente para brindar una atención personalizada, y como lo requiere el cliente.
 - Instalar un buzón de sugerencias en donde los clientes puedan exponer sus necesidades y requerimientos del producto y servicio ofrecido.
 - Énfasis en la satisfacción de los clientes cumpliendo sus necesidades, para atraer a nuevos clientes, hacerlos crecer los existentes y fidelizarlos.
- ❖ Desarrollar, implantar y difundir un direccionamiento estratégico que permita a la empresa ser más competitiva. Integración horizontal.

El direccionamiento estratégico es importante para mejorar la gestión operativa de la empresa, incrementar su participación en el mercado, mejorar el grado de satisfacción de sus clientes y disminuir los costos de operación. Para ello Lácteos Carmita deberá hacer énfasis en brindar productos de calidad y efectividad en los procesos tanto administrativos como productivos.

- Lograr el compromiso corporativo para la satisfacción tanto del cliente interno como también del cliente externo.
- Escuchar y atender las necesidades y expectativas de los clientes.

Promoción

Para Philip Kotler y Gary Amstrong 2013, autores del libro "Fundamentos de Marketing", la mezcla de promoción o "mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa, consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing" p. 470.

Para la empresa es importante la comunicación que tiene con sus clientes, ya que es el medio por el cual da a conocer la existencia de los productos que oferta, sus ventajas, para ello se debe tomar en cuenta varios aspectos como: la venta personal, la publicidad, las relaciones públicas, la promoción en ventas y el merchandising.

- ❖ Programa de Trade de marketing para posicionar los productos lácteos en el mercado. Penetración de mercado.

La implementación del mix de marketing ayudara a la empresa Lácteos Carmita a hacer énfasis en las 4P, las mismas que se tomaran en cuenta para la toma de decisiones y el logro de la ventaja competitiva.

De esta manera y como es el caso la empresa podrá tener una comunicación adecuada tanto interna como externamente, que facilite la satisfacción de sus clientes mediante la oferta de sus productos y su adecuada comercialización, sin dejar de lado los precios competitivos.

Actividades

- Realizar exposiciones masivas de los productos en los supermercados de la zona.
 - Realizar demostraciones y degustaciones en el punto de venta interno.
- ❖ Desarrollar una nueva marca representativa para la empresa y difundir la publicidad. Penetración de mercado.

La marca es un nombre, termino o símbolo que utilizan las empresas para darse a conocer en el mercado en el cual se encuentran, además que ayuda a los clientes para identificar y distinguir los productos ofertados por la empresa frente a la competencia.

Actividades:

- Crear una imagen corporativa para el reconocimiento de los clientes.
 - Realizar publicidad en los diferentes medios de comunicación para dar a conocer los productos que oferta Lácteos Carmita.
- ❖ Proyecto de promoción de la empresa en los supermercados locales. Penetración de mercado.

La presentación de la marca de la empresa Lácteos Carmita en los supermercados locales ayudará a que los clientes reconozcan sus productos y

puedan calificar la calidad de los mismos, para de esta manera lograr su fidelización como también atraer a más clientes.

Actividades

- Realizar alianzas estratégicas con los supermercados locales en los cuales nos permitan promocionar nuestros productos
- Ofrecer precios competitivos a clientes mayoristas.
- Promover los descuentos para clientes potenciales.

Cuadro No. 17

MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA												
OBJETIVO 1. Realizar un análisis situacional que permita establecer la situación actual y un direccionamiento para la empresa.												
ESTRATEGIAS O ALTERNATIVAS	LINEAS DE ACCION	RESPONSA BLES	METAS	FECHA INICIOY FIN						INDICADORES	PRESUPUES TO	RECURSO S
				2013	2014	2015	2016	2017	2018			
Desarrollar, implantar y difundir un direccionamiento o estratégico que permita a la empresa ser más competitiva.	Lograr el compromiso corporativo para la satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo.	Gerente de la empresa	Establecer metas en cada reunión corporativa	sep	enero					80% de la toma de decisiones en las reuniones.	\$100	Económico Humano
	Escuchar y atender las necesidades y expectativas de los clientes.	Jefe de ventas	Una Encuesta anuales sobre necesidades de clientes.	enero						Encuesta realizada.	\$100	Económico Humano Material
Desarrollar una nueva marca representativa para la empresa	Crear una imagen corporativa para el	Gerente de la empresa	Marca representativa de la empresa			abril	mayo			Nivel de ventas. 80% de grado de aceptación de la marca.	\$150	Económico Humano Material

y difundir la publicidad	reconocimiento de los clientes.												
	Realizar publicidad en los diferentes medios de comunicación.	Jefe de marketing	Realizar 16 publicidades mensuales			mayo					90% de acogida de publicidad	\$200	Económico Humano Material

OBJETIVO 2. Diseñar estrategias que permitan a la empresa lograr la ventaja competitiva en el mercado.

ESTRATEGIAS O ALTERNATIVAS	LINEAS DE ACCION	RESPONSABLES	METAS	FECHA INICIO Y FIN						INDICADORES	PRESUPUESTO	RECURSOS	
				2013	2014	2015	2016	2017	2018				
Distribución eficiente de la capacidad de la maquinaria instalada y equipamiento adecuado en la planta procesadora. Integración horizontal.	Determinar procesos adecuados para lograr la mejora continua en la producción y comercialización de los productos.	Gerente de la empresa	Establecer un proceso de mejora continua para la leche en frío		oct						100% de proceso cumplido	\$500	Económico Humano Material Tecnológico

	Establecer un control de calidad de los productos, en este caso la leche en frío.	Jefe de producción	Establecer un proceso de control de calidad.		dic	Enero				100% de procesos desarrollados.	\$500	Económico Humano
	Establecer un punto de venta directo al público para la oferta de leche en frío.	Gerente de la empresa	1 punto de venta directo en la planta procesadora			Enero Feb.				Punto de venta instalado.	\$2000	Humano Económico
	Equipamiento con los avances tecnológicos para la nueva planta.	Gerente de la empresa	Disponibilidad de tecnología en la planta procesadora			Marzo Abril				90% de equipamiento instalado.	\$8000	Humano Económico
Proyecto de producción a escala que permita tener precios	Programa de disminución de desperdicios, mediante capacitación	Jefe de producción	Realizar 2 capacitaciones anuales sobre Optimización				Abril Junio			100% de Capacitaciones realizadas.	\$150	Económico Humano Material

competitivos	previa al personal de producción. Interés en el grado de productividad	Gerente de la empresa	de recursos Medir la productividad dentro de la empresa 1 vez al mes.			Junio agosto				100% de productividad mensual cumplida.	\$200	Económico Humano
Plan de capacitación al personal para lograr la eficiencia y eficacia de los procesos productivos	Hacer énfasis en el reclutamiento y selección del personal. Hacer hincapié en la calidad de los productos partiendo de la calidad en los procesos.	Gerente de la empresa Gerente de la empresa	Dos procesos de reclutamiento y selección de personal uno interno y otro externo. Verificación de calidad de procesos semanalmente			agosto sept sept dic				90% de procesos aplicados. 80% de calidad en los procesos, verificación en los productos finales.	\$250 \$200	Económico Humano Material Económico Humano

Diversificación de la cartera de productos, según necesidades del cliente	Realizar un análisis exhaustivo en relación con los proveedores,	Gerente de la empresa	Establecer 10 Convenios con proveedores			dic	feb			80% de convenios aprobados.	\$50	Económico Humano Material
	Efectuar un programa de mejora continua	Gerente de la empresa	Realizar 1 programa mensual				feb abril			Programa cumplido	\$200	Económico Humano
Programa de Trade de marketing para posicionar los productos lácteos en el mercado.	Proyecto de exposiciones masivas de los productos en los supermercados de la zona.	Jefe de ventas.	Distribuir cada 4 días los productos en supermercados de la zona.		enero junio					100% de distribución cumplida.	\$500	Humano
	Proyecto de demostraciones y degustaciones en el punto de venta interno.	Jefe de ventas	Realizar degustaciones semanalmente.		junio oct					100% degustaciones cumplidas	\$100	Económico Humano Material

OBJETIVO 3. Realizar la programación de las estrategias de comercialización, con el fin incrementar la participación en el mercado.													
ESTRATEGIAS O ALTERNATIVAS	LINEAS DE ACCION	RESPONSA BLES	METAS	FECHA INICIOY FIN						INDICADORES	PRESUPUES TO	RECURSO S	
				2013	2014	2015	2016	2017	2018				
Plan de comercialización para productos lácteos finales.	Realizar un programa de venta retail.	Jefe de ventas	Productos ofertados en stock de 10 supermercados y tiendas de la zona						abril agost		80% de Supermercados y tiendas inmersos en la oferta de los productos	\$250	Económico Humano
	Disponer de un punto de venta en la empresa.	Gerente de la empresa	Punto de Venta directa al publico						agost oct		60% de ventas realizadas en el punto de venta directo en la planta procesadora.	\$300	Económico Material
	Establecer canales de distribución directa fuera de la ubicación de la planta	Jefe de ventas	2 canales de distribución directa y un indirecto						oct dic		80% de canales de distribución implementados	\$300	Económico Humano Material

	procesadora.											
Programa de fijación de precios competitivos e identificación de ventaja competitiva	Establecer políticas de precios competitivos tanto a clientes minoristas, mayoristas y a consumidores finales.	Jefe de ventas	Lista de precios al consumidor final y mayoristas				Agosto			Ejecución de lista de precios a clientes	\$100	Económico Humano
	Lograr la diferenciación de los productos frente a la competencia por medio de la innovación de los productos	Gerente de la empresa	Innovación de productos cada año según requerimientos de clientes.				nov	abril	80% de nuevos productos elaborados.	\$1000	Económico Humano Material	
Proyecto de promoción de la empresa en los supermercados locales	Realizar alianzas estratégicas con los supermercados	Jefe de ventas	Buscar 10 Convenios con supermercados						Abril Mayo	80% de supermercados aceptados	\$150	Económico Humano Material

	Establecer políticas de precios competitivos a clientes mayoristas.	Jefe de ventas	Lista de precios para mayoristas						Mayo	Ejecución de lista de precios	\$50	Económico Humano
	Promover los descuentos para clientes potenciales.	Jefe de ventas	Realizar 1 Oferta de descuentos para clientes trimestralmente.						junio	70% de clientes que obtienen descuentos.	\$50	Económico Humano
Total presupuesto plan estratégico											15600	

Fuente: Investigación de mercado.

Realizado por: Verónica Cheza

5.7 INSTRUMENTOS

Los instrumentos son los medios mediante los cuales se va a desarrollar la investigación, en la presente investigación tenemos lo siguiente:

Cuadro No.18

Instrumento	Técnica
Entrevista	Cuestionario.
Encuesta	Cuestionario.

Fuente: Métodos de investigación

Realizado por: Verónica Cheza

5.8 Cronograma

Tiempo	Meses																		
	09/ 2011	10/ 2011	11/ 2011	12/ 2011	01/ 2012	02/ 2012	03/ 2012	04/ 2012	05/2012	06/2012	07/2012	08/2012	09/2012	10/2012	11/2012	12/2012	01/2013	02/2013	03/2013
Actividades																			
Objetivo 1. Sustentar teórica y científicamente la aplicación de una Planeación Estratégica para incrementar el nivel de ventas de la empresa Lácteos Carmita.																			
Antecedentes Investigativos	x																		
Fundamentación Legal		x																	
Fundamentación Filosófica			x																
Fundamentación Científica				x	x														
Vocabulario Técnico						x													
Idea a Defender							x												
Variables								x	x										
Objetivo 2. Realizar una investigación diagnóstica que nos permita determinar la necesidad de la Planeación Estratégica y la aplicación eficiente de las estrategias de comercialización.																			
Modalidad de la Investigación									x										
Tipos de Investigación										x									
Población y Muestra de la Investigación										x									
Operacionalización de Variables										x									
Recolección de la Información										x	x								
Procesamiento y Análisis de la Información													x						
Métodos técnicas e instrumentos de investigación														x					
Objetivo 3. Diseñar un Plan Estratégico que permita implementar estrategias de comercialización para lograr el incremento del nivel de ventas en la empresa Lácteos Carmita.																			
Formulación de la propuesta															x	x	x	x	x

5.9 Presupuesto de Investigación

Tabla No. 31

Recurso humano	150
Equipos	80
Transporte	50
Internet	60
Recurso bibliográfico	20
Materiales y suministros	80
Total	\$440

Fuente: Investigación

Realizado por: Verónica Cheza

5.10 Recursos

Talento Humano

El talento humano con el que contara la empresa se identifica de acuerdo a las necesidades de los departamentos de Gerencia, Contador, Departamento de ventas, Departamento de Marketing, y Departamento de Producción.

Recurso Tecnológico

La empresa va a realizar el equipamiento de material adecuado para obtener la calidad de los procesos productivos, haciendo énfasis en la eficiencia y eficacia de los mismos.

VI. BIBLIOGRAFÍA.

- Rojas M. (2012). Planeación estratégica, fundamentos. Colombia. Ediciones de la U.
- Koontz 2008. Administración una perspectiva global y empresarial. México. McGraw-Hill.
- Fred R. David. (2008). Conceptos de administración estratégica. México. Pearson
- Porter M. (2010). Estrategia competitiva. México. Patria.
- Küster I. (2008). Venta personal y dirección de ventas. España. Parafino.
- Vigaray J. (2009). Comercialización y retailing, Distribución comercial aplicada. España. Pearson.
- Rodríguez C. (2007). La cultura de la productividad. México. Ed. Iteso.
- Münch L. (2011). Planeación estratégica. México. Trillas.
- Meyer M. (2010). Elaboración de productos lácteos. México. Trillas.
- DeCenzo S. (2009). Fundamentos de administración. México. Pearson.
- Lambin J.-Galluci C.-Sicurello C. (2009). Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado. Colombia. McGraw-Hill
- Ferrell M -Hartline O. C. (2006). Estrategia de marketing. México. Thompson.
- Kotler-Keller. (2012). Dirección de marketing. México. Pearson.
- ThompsonA. –Strickland A.J.-Gamble J. E. (2008). Administración estratégica, teorías y casos. México. McGraw-Hill.
- Hair J. (2010). Administración de ventas. México. Cengage.
- Paz H. (2008). Canales de distribución, gestión comercial y logística. Argentina. Lectorum.
- Stanton W. –Etzel M. –Walter B. (2007). Fundamentos de marketing. México. McGraw-Hill.

LINKOGRAFÍA

- www.inen.gov.ec
- www.bce.fin.ec
- <http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/158.pdf>

- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf>
- <http://www.iese.edu/es/ad/EnfocadosWEB/0910/OrientarOrganizacionCliente/Orientarlaorganizacinalcliente.asp>
- http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/carchi.pdf
- <http://www.gmtulcan.gob.ec/index.php/2012-06-06-13-23-58/2012-06-06-13-24-59>
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- CHELE VICKY VANESSA.pdf
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf>
- <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-05/PlaneacionEstrategica.pdf>
- <http://www.ecomint.com.ec/sanita.htm>
- UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
- <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- <http://www.iese.edu/es/ad/EnfocadosWEB/0910/OrientarOrganizacionCliente/Orientarlaorganizacinalcliente.asp>

CAPÍTULO VII.

ANEXOS I.

ENCUESTA CLIENTES

OBJETIVO: Establecer el grado de aceptación que tienen los productos lácteos en la parroquia de Julio Andrade, Cantón Huaca, también Cantón Montúfar y, determinar el comportamiento del consumidor. La información recopilada será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Marque con una x la respuesta que crea conveniente.

1. ¿Usted y su familia consumen leche pura?

Si No

Si su respuesta es positiva, siga contestando.

2. En que presentaciones compra los productos: leche pura, queso, yogurt.

Productos	Presentaciones					
Leche pura	1 litro		Más de un litro			
Queso	250g		500g			
Yogurt	Funda mml		1 litro		Más de 1 litro	

3. La leche que usted consume y/o compra es

- Al granel (directamente del ordeño)
- En funda

4. Con que frecuencia consume los productos: leche pura, queso, yogurt.

Productos	1 vez al día	Más de una vez a la semana	1 vez al mes
Leche pura			
Queso			
Yogurt			

5.Cuál es el motivo más importante para adquirir estos productos

- a) Por razones dietéticas
- b) Por razones nutricionales
- c) Por costumbre

6. ¿En qué lugar prefiere usted comprar este tipo de productos?

- a) Supermercado
- b) Tiendas de Barrio
- c) Mercado
- d) Otro (especifique) _____

7. ¿Cuál es la marca de productos lácteos que usted compra?

8. ¿Ha escuchado sobre la empresa “Lácteos Carmita”?

Si No

9. ¿Al momento de comprar estos productos usted se guía por el precio?

Si No

Porque.....

10. ¿Qué precios estaría dispuesto a pagar por estos productos?

Leche	1 litro al granel (\$0,50)		1 litro en funda (\$0,75)	
Queso	250g (\$1,00)		500g (\$2,00)	
Yogurt	1 dólar (litro)		1,10	

10. ¿Si la marca lácteos Carmita que actualmente opera en la zona entrara a competir con las marcas ya existentes de leche en funda cuál de ellas preferiría consumir?

Lácteos Carmita.....

Industria lechera Carchi.....

Alpina.....

Rey leche.....

12. Qué tipo de promociones le gustaría que haga Lácteos Carmita

- Descuentos
- Degustaciones
- Premios

- Rifas
- Regalos

13. ¿De los siguientes aspectos cuál cree usted que sería el más importante al momento de realizar la compra?

- Calidad
- Precio
- Cantidad

14.Cuál de los siguientes aspectos cree usted que es el más importante para determinar la calidad de los productos:

Sabor	
Pureza	
Aseo	
Empaque	

15. ¿A través de qué medios de comunicación usted conoce la existencia de lácteos Carmita?

- Radio
- Prensa
- Televisión
- Volantes

Otros.....

Agradecemos su gentil colaboración

ANEXO II

ENCUESTA TRABAJADORES

OBJETIVO: Conocer el grado de conocimiento en los trabajadores de Lácteos Carmita acerca del tema planteado sobre Planificación Estratégica. La información recopilada será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Marque con una x la respuesta que crea conveniente.

1. ¿Conoce usted si en la empresa se desarrolla algún tipo de planificación?

Si No

Cuales.....

2. Conoce usted la misión y visión de la empresa

Si No

3. ¿La empresa da a conocer la planificación, objetivos y metas propuestas?

Si No

4. ¿La infraestructura existente es la adecuada para desarrollar los procesos de producción?

Si No

Porque.....

5. ¿Cuenta usted con el espacio físico adecuado para desarrollar sus actividades de trabajo?

Si No

Porque.....

6. ¿Le proporcionan a usted las herramientas, insumos y materiales necesarios para el desarrollo de su trabajo?

Si No

Cuáles son estos.....

7. ¿Se aplica algún tipo de seguridad industrial dentro de la empresa?

Si No

Cual.....

8. ¿Cómo calificaría el o los canales de distribución de la leche procesada?

	1	2	3	4	5
Muy satisfactorio					
Satisfactorio					
Poco satisfactorio					

9. ¿Cómo califica usted la comunicación entre directivos y trabajadores de la empresa Lácteos Carmita?

	1	2	3	4	5
Muy satisfactorio					
Satisfactorio					
Poco satisfactorio					

10. ¿Cómo califica usted el proceso de enfriamiento que utiliza Lácteos Carmita?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Poco satisfactorio
- Nada satisfactorios

11. ¿Considera usted que se debe desarrollar nuevos productos dentro de lácteos Carmita?

Si No

Cuales.....

12. Conoce usted si la empresa implementa algún tipo de manuales para su mejor funcionamiento.

Si No

Cuales.....

13. ¿Se establecen procesos en cada área de trabajo?

Si No

Cual.....

14. La empresa estipula procedimientos para el desarrollo de las funciones en cada área de trabajo.

Si No

15. Conoce si la empresa tiene algún sistema de control para el desempeño de actividades

Si No

Cual.....

16. Existe algún tipo de evaluación del desempeño de su puesto de trabajo.

Si No

Con que frecuencia.....

Agradecemos su gentil colaboración

ANEXO III

ENTREVISTA DIRECTIVOS

1. Existe un plan estratégico para su empresa, y en que consiste
2. La empresa establece vinculación entre administradores y trabajadores para el cumplimiento de los objetivos.
3. Considera que la estructura de su empresa es la adecuada para este tipo de actividad
4. La empresa cuenta con procesos y procedimientos establecidos.
5. Considera usted que su empresa se encuentra muy bien posicionada en el mercado.
6. Considera que los procesos de la empresa son los adecuados para posicionarse en el mercado.
7. Que productos espera desarrollar a futuro su empresa.
- 8.Cuál es su ventaja competitiva frente a la competencia.
9. Ha establecido usted algún tipo de capacitación para los empleados y trabajadores.
10. Cuenta la empresa con un plan de seguridad e higiene industrial.

ANEXO IV

Encuesta Empresas Procesadoras de Leche en Frio

OBJETIVO: Conocer el nivel de ventas que tienen las enfriadoras de leche de la zona. La información recopilada será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

1. En la actividad de enfriamiento de leche, la empresa utiliza algún proceso contemplado en la planeación estratégica.

Si.....

No.....

2. La empresa dispone de transporte propio para la distribución de leche en frio.

Si.....

No.....

3. Cuál es el precio de compra de leche como materia prima.

0.38 ctvs...

0.40 ctvs....

4. La empresa en promedio mensual cuanto compra de materia prima.

200000 a 300000 litros

300000 a 400000 litros

400000 a 500000 litros

5. Cuál es el precio de la leche ya procesada. (leche en frio)

0,43 ctvs.

0,44 ctvs.

0,45 ctvs.

6. Que cantidad de leche en frio produce mensualmente.

200000 a 300000 litros

300000 a 400000 litros

400000 a 500000 litros

7. Quienes son sus clientes potenciales

Industria lechera Carchi

Alpina

Nestlé

8. Los proveedores con los que cuenta la empresa son:

- Fijos 75% Variables 25%
- Fijos 85% Variables 15%

9. La empresa ha considerado buscar nuevos mercados potenciales para incrementar su nivel de ventas.

Si.....

No....

ANEXO V

Cuadro No. 19

Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo 2013-2014-2015-2016-2017-2018	Presupuest o
Desarrollar, implantar y difundir un direccionamiento estratégico que permita a la empresa ser más competitiva.	Lograr el compromiso corporativo para la satisfacción tanto del cliente interno como también del cliente externo.	Directivos de la empresa	04/09/2013	\$100
	Escuchar y atender las necesidades y expectativas de los clientes.	Jefe de ventas	04/01/2014	\$50
Programa de Trade de marketing para posicionar los productos lácteos en el mercado.	Realizar exposiciones masivas de los productos en los supermercados de la zona.	Jefe de ventas.	04/01/2014	\$300
	Realizar demostraciones y degustaciones en el punto de venta interno.	Jefe de ventas	04/06/2014	\$300
Distribución eficiente de la capacidad de la maquinaria instalada y equipamiento adecuado en la planta procesadora. Integración horizontal.	Determinar procesos adecuados para lograr la mejora continua en la producción y comercialización de los productos.	Gerente de la empresa	04/10/2014	\$500
	Establecer un control de calidad de los productos, en este caso la leche en frío.	Jefe de producción	04/01/2015	\$500
	Establecer un punto de venta directo al público para la oferta de leche en frío.	Gerente de la empresa	04/02/2015	\$2000
	Equipamiento con los avances tecnológicos para la nueva planta.	Gerente de la empresa	04/03/2015	\$8000
Desarrollar una nueva marca representativa para la empresa y difundir en publicidad	Crear una imagen corporativa para el reconocimiento de los clientes.	Directivos de la empresa	04/04/2015	\$100
	Realizar publicidad en los	Departamento de	04/05/2015	\$300

	diferentes medios de comunicación para dar a conocer los productos que oferta lácteos Carmita.	marketing		
Plan de capacitación al personal en lo referente a la eficiencia y eficacia en los procesos productivos	Hacer énfasis en el reclutamiento y selección del personal.	Directivos de la empresa	04/08/2015	\$150
	Hacer hincapié en la calidad de los productos partiendo de la calidad en los procesos.	Directivos de la empresa	04/09/2015	\$300
Diversificación de la cartera de productos, según necesidades del cliente	Realizar un análisis exhaustivo en relación con los proveedores,	Directivos de la empresa	04/12/2015	\$50
	Efectuar un programa de mejora continua	Directivos de la empresa	04/02/2016	\$200
Proyecto de producción a escala lo que ayudara a tener precios competitivos	Programa de disminución de desperdicios, mediante capacitación previa al personal de producción.	Jefe de producción	04/04/2016	\$150
	Interés en el grado de productividad	Directivo de la empresa	04/06/2016	\$200
Programa de fijación de precios competitivos e identificación de ventaja competitiva	Ofrecer productos a precios competitivos tanto a clientes minoristas, mayoristas y a consumidores finales.	Jefe de ventas	04/08/2016	\$100
	Lograr la diferenciación de los productos frente a la competencia por medio de la innovación de los productos	Gerente de la empresa	04/11/2016	\$300
Plan de comercialización para productos lácteos finales.	Realizar un programa de venta retail en donde la empresa oferte sus productos en supermercados	Jefe de ventas	04/04/2017	\$300
	Disponer de un punto de venta en la empresa.	Directivos de la empresa	04/08/2017	\$400
	Establecer canales de distribución directa fuera de la	Jefe de ventas	04/10/2017	\$300

	ubicación de la planta procesadora.			
Plan de orientación al cliente	Capacitar al personal de ventas sobre atención al cliente	Jefe de ventas	04/12/2017	\$300
	Instalar un buzón de sugerencias	Directivos de la empresa	04/01/2018	\$100
	Énfasis en satisfacer clientes actuales y atraer a nuevos clientes.	Directivos de la empresa	04/02/2018	\$100
Proyecto de promoción de la empresa en los supermercados locales	Realizar alianzas estratégicas con los supermercados	Jefe de ventas	04/04/2018	\$150
	Ofrecer precios competitivos a clientes mayoristas.	Jefe de ventas	04/05/2018	\$200
	Promover los descuentos para clientes potenciales.	Jefe de ventas	04/06/2018	\$150
TOTAL PRESUPUESTO PLAN ESTRATEGICO				15600

ANEXO VI

Cuadro No. 20

ESTRATEGIAS

Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none">✓ Distribución eficiente de la capacidad de la maquinaria instalada y equipamiento adecuado en la planta procesadora.✓ Plan de orientación al cliente✓ Diversificación de la cartera de productos, según necesidades del cliente.✓ Plan de comercialización para los productos lácteos finales.	<ul style="list-style-type: none">✓ Programa de fijación de precios competitivos e identificación de la ventaja competitiva.✓ Proyecto de producción a escala lo que ayudará a tener precios competitivos.
Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none">✓ Plan de capacitación al personal en lo referente a la eficiencia y eficacia en los procesos productivos.✓ Desarrollar, implementar y difundir un direccionamiento estratégico que permita a la empresa ser más competitiva.✓ Desarrollar una nueva marca representativa para la empresa y difundir publicidad	<ul style="list-style-type: none">✓ Programa de Trade de marketing (relación fabricante-consumidor) para posicionar los productos lácteos en el mercado.✓ Proyecto de promoción de la empresa en los supermercados locales.

ANEXO VII

EMPRESA LÁCTEOS CARMITA

ÁREA DE RECEPCIÓN DE LECHE.



TANQUES DE ENFRIAMIENTO DE LECHE LÁCTEOS CARMITA



TRANSPORTE DE LECHE EN FRÍO



CONSTRUCCIÓN DE LA NUEVA PLANTA PROCESADORA



REALIZACIÓN DE ENCUESTAS



“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL NIVEL DE VENTAS DE LÁCTEOS CARMITA”

Nombre de autora: Verónica Soledad Cheza Sánchez

Escuela de: EAEM

Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)

Nuevo Campus, Av. Universitaria y Antisana

Tulcán-Ecuador

Verónica.cheza@upec.edu.ec



RESUMEN

Los productos lácteos son productos de consumo masivo, ya que están inmersos en la canasta básica familiar. En la parroquia de Julio Andrade existen microempresas que desarrollan actividades de elaboración de productos lácteos ya sea de forma directa o indirecta, y en algunos casos realizando los procesos de forma artesanal. Para ello Lácteos Carmita en su reestructuración empresarial, pretende realizar la producción de lácteos y a su vez realizar el reposicionamiento de dichos productos en el mercado.

Es importante tener en cuenta las necesidades de los clientes para de esta manera la empresa logre posición en el mercado, sin dejar de lado la innovación de productos como también la eficiencia y eficacia en los procesos productivos, los mismos que ayudarán a la optimización de recursos y además a lograr que la empresa oferte sus productos a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Para que esto se llegue a realizar es importante ejecutar un direccionamiento estratégico el cual permita conocer la situación actual de la empresa, y proponer estrategias que estén relacionadas con el incremento de ventas, cumpliendo de esta manera los objetivos propuestos.

Palabras Claves:

Microempresa, Proceso, Cliente, Innovación, Producto, Mercado, Direccionamiento estratégico, Estrategias.

ABSTRACT

Dairy products are consumer products as they are immersed in the basic food basket. In the parish of Julio Andrade exist that carry out micro dairy processing either directly or indirectly, and in some cases made using traditional processes. This Dairy Carmita in corporate restructuring intended to make dairy production and in turn make the repositioning of such products on the market.

It is important to consider the needs of the customers and in this way the company achieves market position, without neglecting product innovation as well as the efficiency and effectiveness of production processes that will help them optimize resources and also to get the company to bid their products at competitive prices to meet the needs of consumers.

For this to come to realize it is important to implement a strategic direction which allows to know the current situation of the company, and propose strategies that are related to the increase in sales, thus fulfilling the objectives.

Keywords:

Microenterprise, Process, Customer, Innovation, Product, Market, Strategic Management, Strategies.

1. INTRODUCCIÓN

La planeación es un factor importante para las empresas debido a que ayuda a mejorar la productividad como también la competitividad de las mismas, identificando cada uno de los factores que están inmersos en su desenvolvimiento como son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La planeación estratégica se refiere a una planeación a largo plazo en este caso se tomará en cuenta 5 años a partir de su ejecución, de esta manera la empresa una vez identificada su situación actual podrá desarrollar estrategias que ayuden a enfrentar situaciones futuras para cumplir los objetivos propuestos.

Las ventas es la razón de existir de las empresas ya que sin clientes no podrían existir dentro de un mercado, para ello la empresa Lácteos Carmita pretende hacer el reposicionamiento de productos lácteos demandados por los consumidores de la zona, tomando en cuenta parámetros de calidad y competitividad requerido en el mercado. Para la mejor realización de las ventas es importante y se tomara en cuenta la planificación, dirección y control del proceso en dicha actividad sin dejar de lado las capacitaciones necesarias para el mejor desenvolvimiento de las personas, logrando así la calidad en los procesos lo que ayudará a dar una buena imagen de la empresa ante el mercado.

Lácteos Carmita se caracterizara por brindar la comercialización de sus productos de manera eficiente y eficaz para que los clientes se sientan satisfechos no solamente con los productos sino también con el servicio recibido al momento de realizar la compra. Para ello la empresa realizará la construcción de un punto de venta en la misma planta procesadora para que los clientes adquieran los productos ofertados a precios competitivos y de manera directa. Como también se plantearán canales de distribución indirectos promocionando los productos en los diferentes supermercados como también en las tiendas de barrio existentes. Así posicionar nuevamente la marca en los consumidores.

Con la realización del plan estratégico y una vez identificado cada uno de los factores, se realizarán estrategias necesarias para lograr la ventaja competitiva de la empresa haciendo énfasis en el incremento de las ventas, con la evaluación de cada uno de los factores se realizarán matrices de relación y cuantificación estratégica para determinar tiempos en los cuales se ejecutarán dichas estrategias, y así llegar a la consecución de los objetivos, logrando el posicionamiento estratégico requerido para la empresa.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Modalidad de la investigación

El paradigma a utilizar en este tipo de proyecto será: emergente o mixto: cuali-cuantitativo, el mismo que ayudará a recolectar información tanto en datos numéricos como también datos sobre las cualidades presentes en la investigación para lograr obtener el resultado planteado. Para ello se detalla a continuación:

Originalidad debido al tipo de proyecto que se va a defender y la objetividad que tendrá cada proceso basado en el estudio de mercado aplicando los diferentes factores para la debida tabulación e interpretación de los resultados, para con esto conocer la importancia de la aplicación de las estrategias de comercialización en una empresa, lo cual permitirá incrementar su ventaja competitiva en el mercado en donde se desarrollan y de esta manera no dejar de lado la mejora continua para alcanzar los objetivos de la empresa en este caso “LÁCTEOS CARMITA”.

Se realizarán entrevistas y encuestas a los pobladores de la parroquia de Julio Andrade, cantón Huaca y cantón San Gabriel, identificando de esta manera el mercado objetivo presente y futuro de este proyecto de investigación.

Tipos de investigación

La presente investigación se la desarrollará con la aplicación de las siguientes modalidades investigativas:

La investigación documental bibliográfica.- Con la finalidad de poder detectar y profundizar enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre la investigación en estudio, para lo cual nos basaremos en investigación primaria o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)

Investigación de campo.- Este estudio sistemático se lo realizará en la empresa Lácteos Carmita mediante técnicas para la obtención de información directa,

real en el lugar donde se realizan las diferentes operaciones objeto de la investigación.

Investigación explicativa.- Ya que por medio de la presente investigación se puede dar a conocer la importancia de la aplicación de la planeación estratégica, para incrementar el nivel de ventas en este caso en la empresa Lácteos Carmita, empleando técnicas y métodos de investigación como son: entrevistas, encuestas y fichas de observación.

3. Resultados y discusión

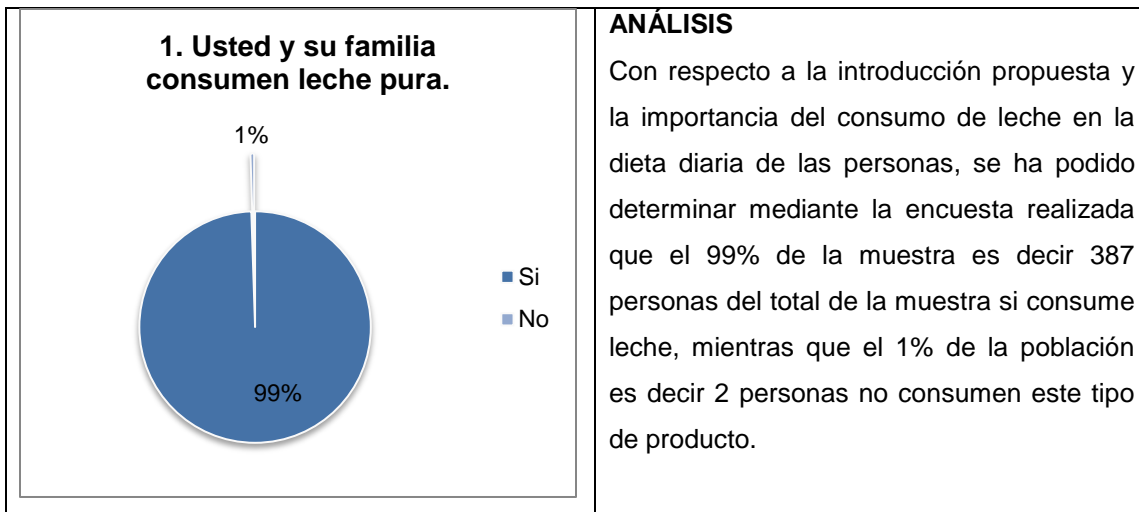
Mediante la ejecución de la presente investigación se pudo conocer cuáles son las necesidades y preferencias de los clientes, y como se encuentra posicionada la marca en el mercado. Para de esta manera proponer las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos, ayudando así al reposicionamiento de los productos y por ende el incremento de su nivel de ventas. Ya que con el pasar del tiempo los clientes se vuelven mucho más exigentes, en este caso los consumidores de productos lácteos toman en cuenta su calidad, establecida mediante la marca mejor posicionada en el mercado, pero sin dejar de lado el precio con el cual son ofertados.

Conociendo la demanda de productos lácteos según las encuestas realizadas, la empresa podrá retomar sus actividades de producción en cuanto esté terminada la nueva planta procesadora. Para ello la empresa deberá ejecutar un plan estratégico el cual ayudará a la empresa para la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante la mejora continua de sus procesos y procurando siempre la calidad de sus productos. La realización del mix de marketing también será de mucha ayuda para el desarrollo de estrategias comerciales en beneficio de la empresa.

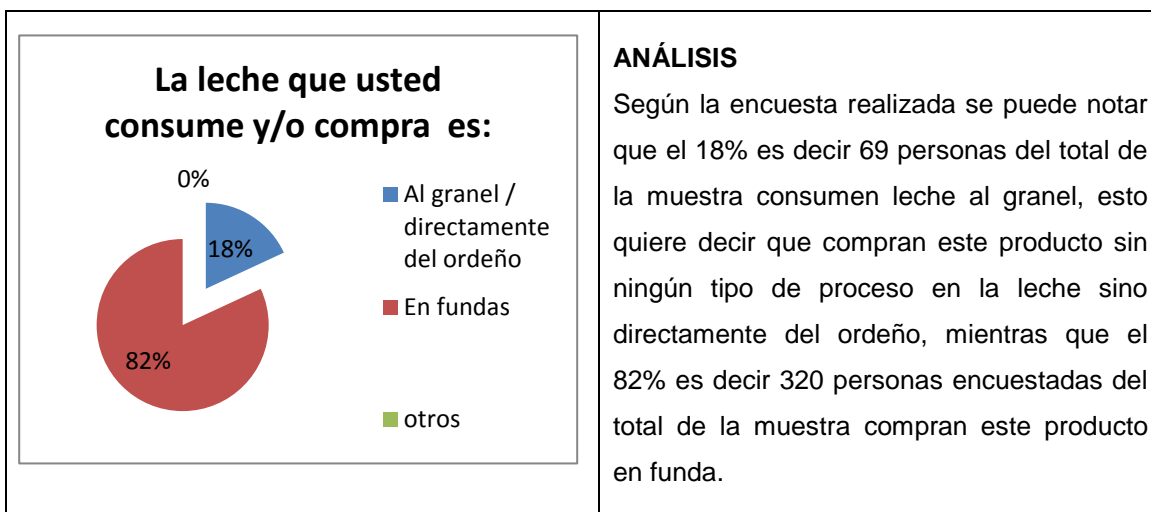
La publicidad es un factor muy importante al momento de ofertar un producto o servicio, de esta manera se puede conocer la diversidad de marcas en el mercado conociendo los beneficios de los productos, para luego escoger entre las marcas competitivas según su calidad y precio, procurando que la marca elegida sea la de la empresa Lácteos Carmita.

4. FIGURAS

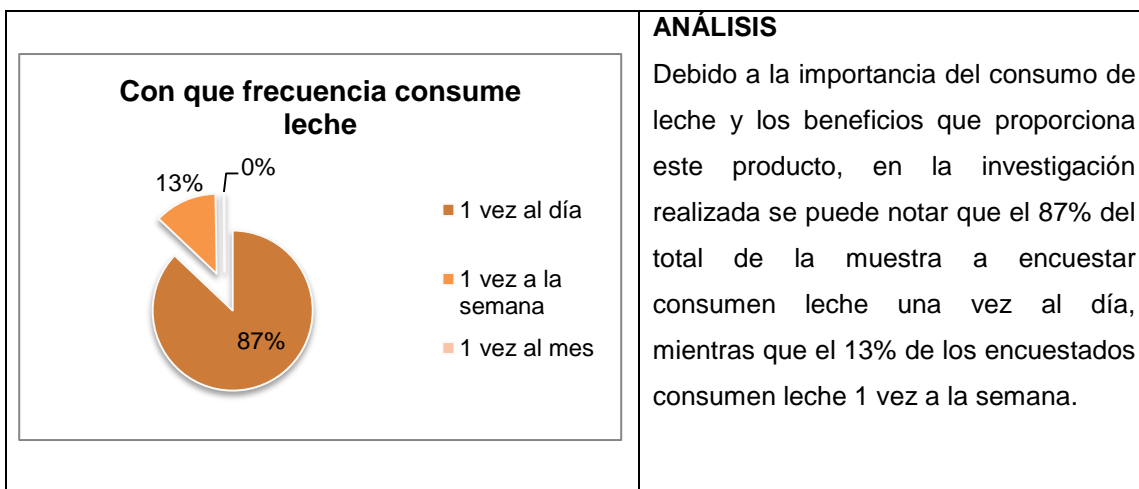
Usted y su familia consumen leche pura.



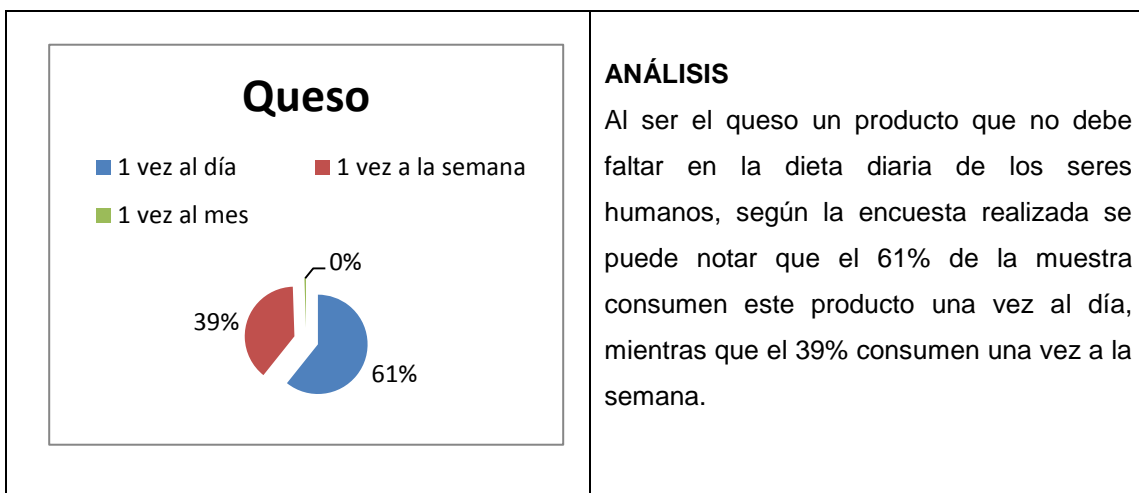
La leche que usted consume y/o compra es:



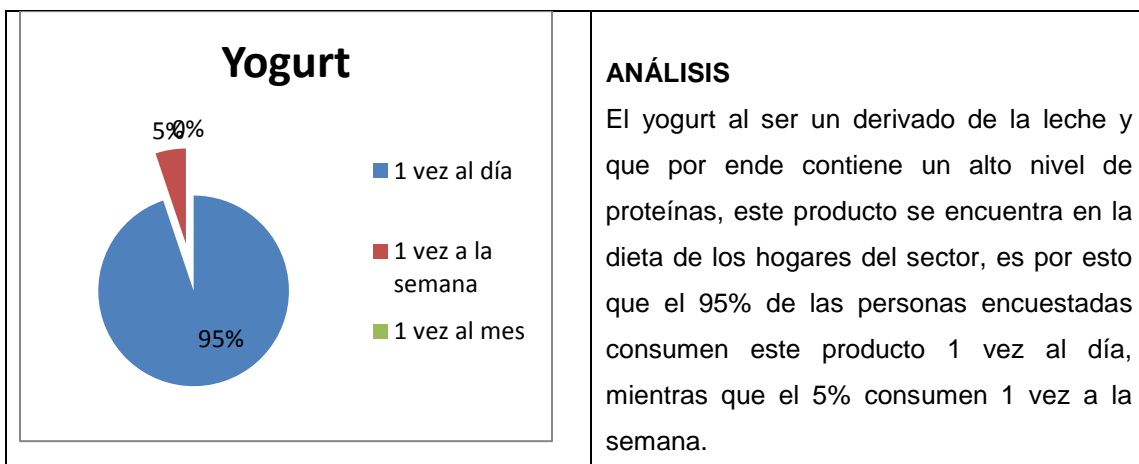
Con que frecuencia consume los productos: leche pura, queso, yogurt.



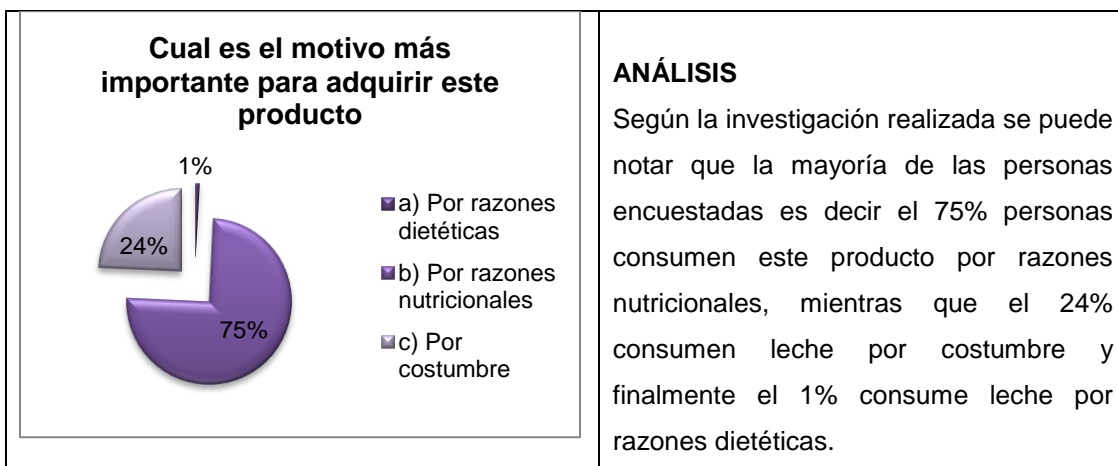
Con que frecuencia consume Queso



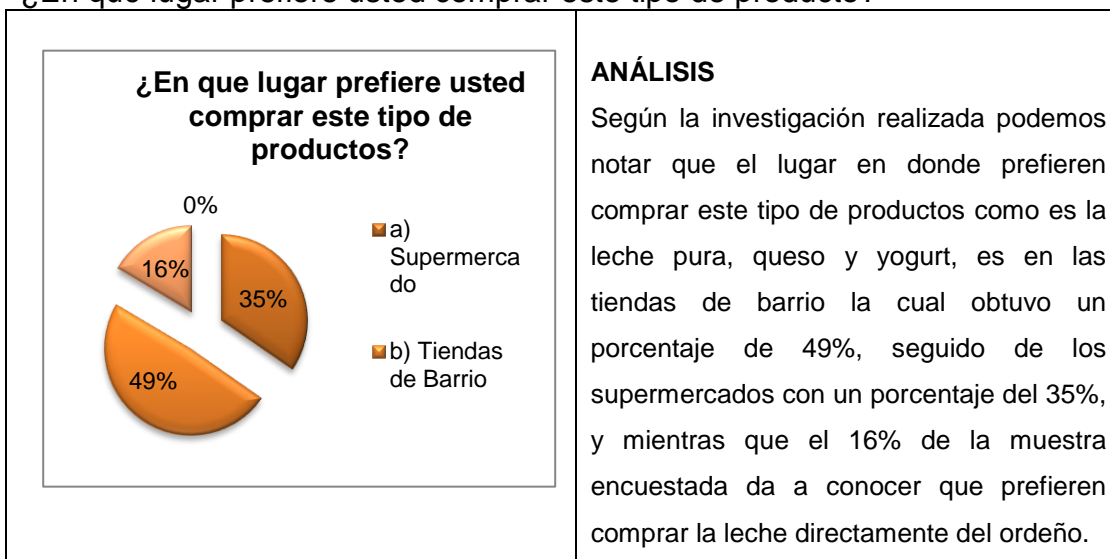
Con que frecuencia consume Yogurt



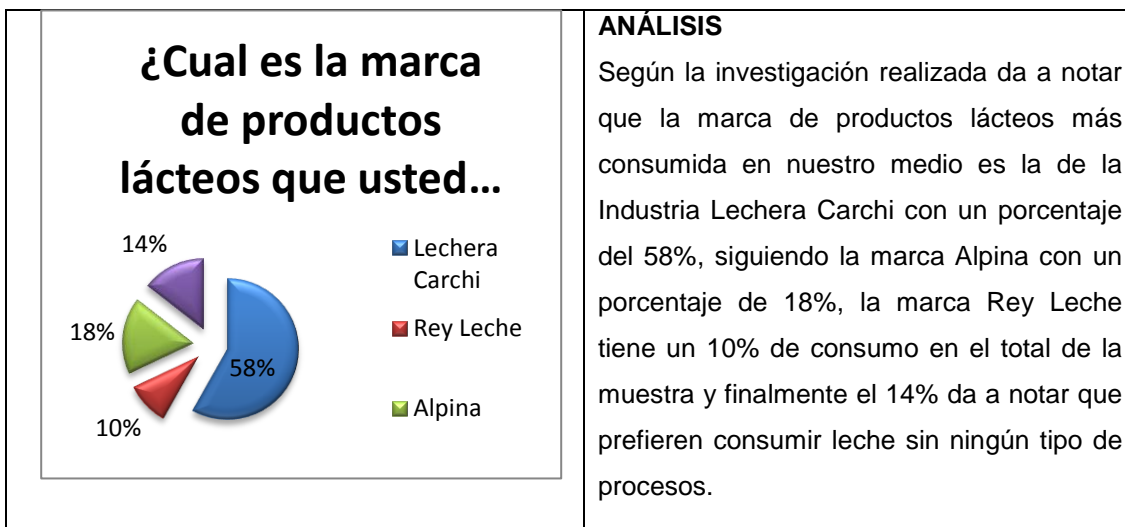
Cuál es el motivo más importante para adquirir estos productos



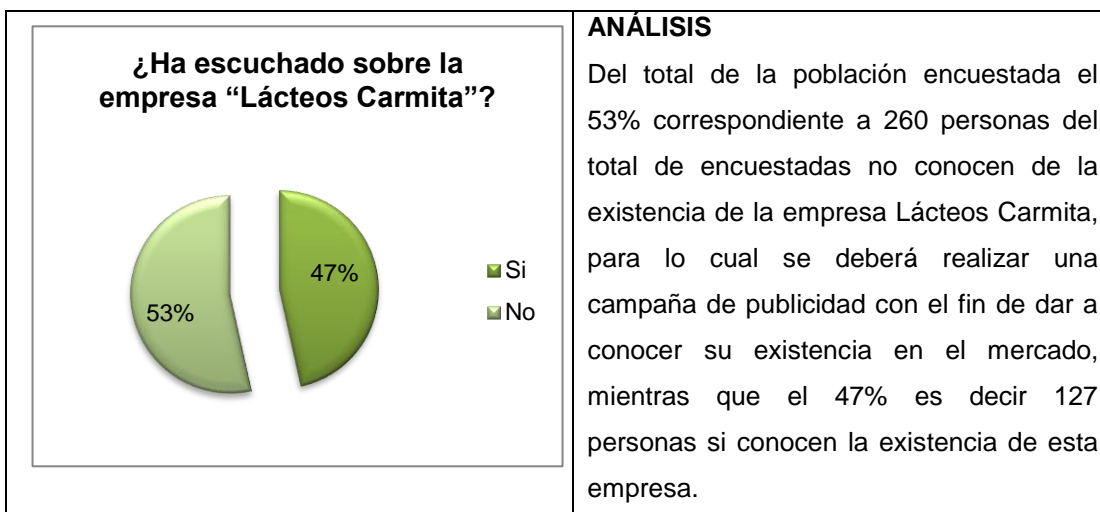
¿En qué lugar prefiere usted comprar este tipo de producto?



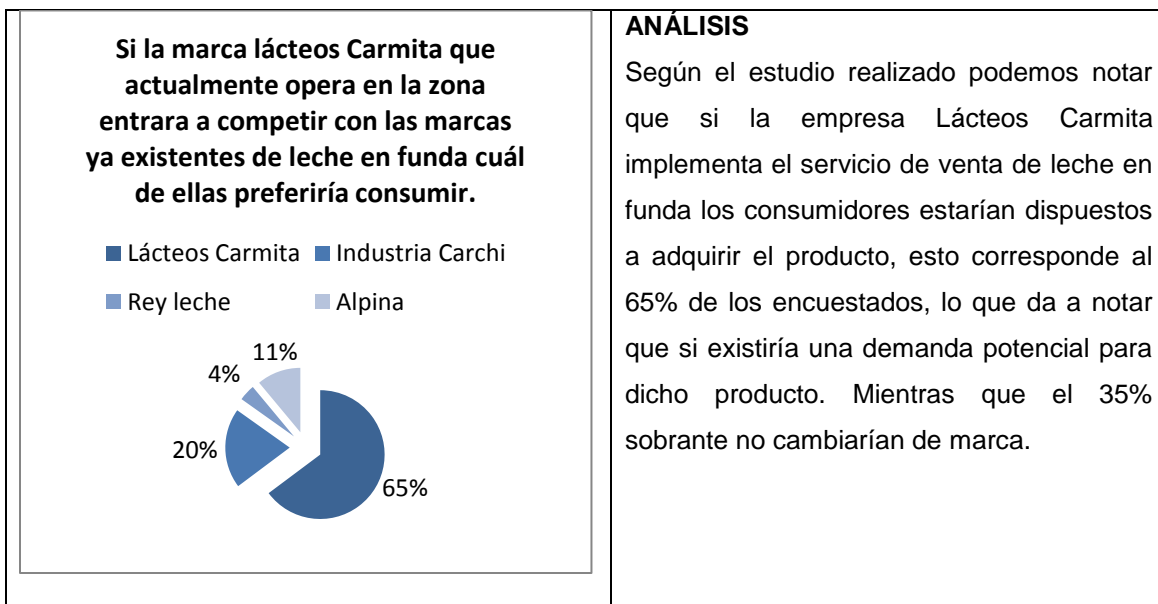
¿Cuál es la marca de productos lácteos que usted compra?



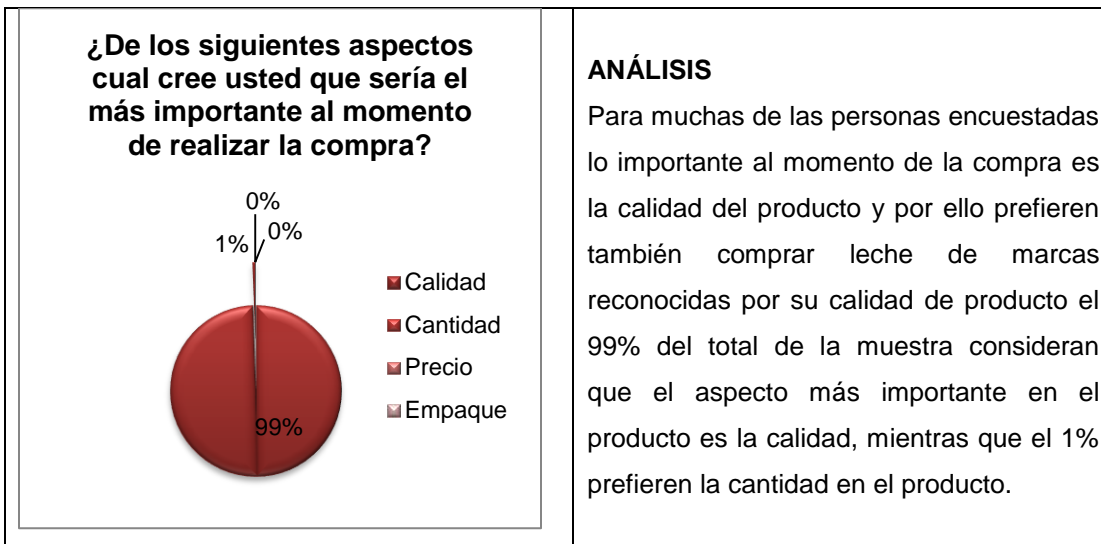
¿Ha escuchado sobre la empresa “Lácteos Carmita”?



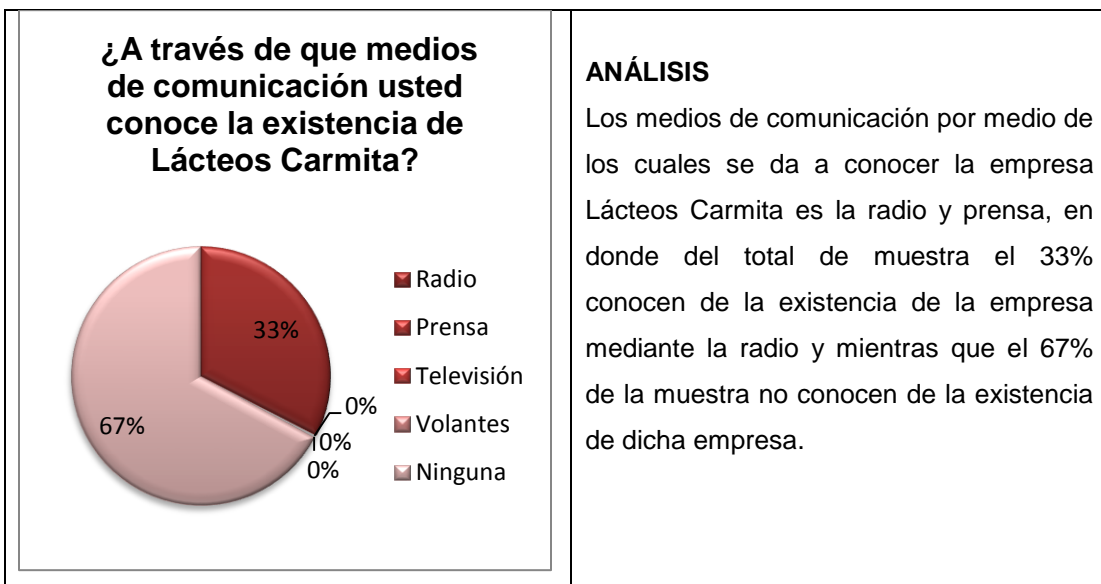
¿Si Lácteos Carmita implementaría el servicio de venta de leche procesada y su precio sería más bajo que la competencia, estaría dispuesto de adquirir el producto (leche)?



¿De los siguientes aspectos cuál cree usted que sería el más importante al momento de realizar la compra?



¿A través de qué medios de comunicación usted conoce la existencia de lácteos Carmita?



5. TABLAS

Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI)				
FACTORES INTERNOS CLAVE		PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
F1	Nueva infraestructura	0,10	3	0,30
F2	Orientación al cliente	0,08	4	0,32
F4	Cumplimiento de los permisos gubernamentales.	0,04	3	0,12
F5	Compromiso corporativo	0,10	3	0,30
F8	Conocimiento y experiencia en el mercado.	0,07	3	0,21
F9	Canales de distribución directos en la actualidad	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
D1	Falta de planeación estratégica	0,12	1	0,12
D2	Falta de estructura organizacional establecida oficialmente	0,05	2	0,10
D3	Falta de una marca representativa e innovadora	0,08	1	0,08
D4	Falta de capacitación al personal	0,08	2	0,16
D5	Falta innovación en los productos	0,12	1	0,12
D6	Falta de publicidad	0,06	1	0,06
TOTALES		1,00		2.29
PESO: 0,00 sin importancia- 1,00 muy importante CALIFICACIÓN: 1 Debilidad importante- 2 Debilidad menor- 3 Fortaleza menor- 4 Fortaleza importante.				

Fuente: Diagnóstico situacional.

Realizado por: Verónica Cheza

Según el análisis de la Matriz EFI, con la relación de peso y calificación encontramos un peso ponderado total de 2.29, con esto podemos llegar a la conclusión que la empresa se encuentra en una situación considerablemente buena ya que aprovecha las fortalezas para disminuir las debilidades, para de esta manera tener un mejor desenvolvimiento en las labores internas de la empresa, y así tener mejores resultados en los procesos.

Matriz De Evaluación De Factores Externos.				
FACTORES EXTERNOS CLAVE		PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
AMENAZAS				
A1	Incremento del IPP	0,08	1	0,08
A2	Incremento del IPC	0,07	2	0,14
A3	Elevado porcentaje en las tasas de interés.	0,04	2	0,08
A5	Inestabilidad de precios y baja rentabilidad para la empresa.	0,15	1	0,15
A6	Desconocimiento del público de la existencia de la empresa Lácteos Carmita	0,05	2	0,10
A7	Presencia de competencia directa.	0,12	1	0,12
OPORTUNIDADES				
O1	Presupuesto del estado para mejor desenvolvimiento de las industrias	0,06	3	0,18
O2	Consumo de productos lácteos por costumbre	0,12	4	0,48
O3	Avances tecnológicos	0,08	4	0,32
O4	Exigencia de calidad del producto por los clientes.	0,08	4	0,32
O7	Proveedores directos de materia prima.	0,05	3	0,15
O8	Énfasis en valor agregado para atraer a clientes.	0,10	4	0,40
	TOTALES	1,00		2,52
PESO: 0,00 sin importancia- 1,00 muy importante CALIFICACIÓN: 1 amenaza importante- 2 amenazas menores -3 oportunidades menores- 4 oportunidades importantes.				

Fuente: Investigación de mercado.

Realizado por: Verónica Cheza

De acuerdo al análisis realizado en la matriz EFE, relacionadas las amenazas junto con las oportunidades se ha obtenido un resultado ponderado total de 2,52 lo que indica que está por encima de la media en el afán de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que tiene en su entorno, lo que ayuda a que se desenvuelva de mejor manera en el mercado local, para luego llegar de manera eficiente hacia nuevos mercados.

Matriz de relación FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EMPRESA LÁCTEOS CARMITA	<p>O1. Presupuesto del estado para mejor desenvolvimiento de las industrias</p> <p>O2. Consumo de productos lácteos por costumbre</p> <p>O3. Avances tecnológicos en maquinaria</p> <p>O4. Exigencia de calidad del producto por los clientes.</p> <p>O7. Proveedores directos de materia prima.</p> <p>O8. Énfasis en valor agregado para atraer a clientes.</p>	<p>A1. Incremento del IPP</p> <p>A2. Incremento del IPC</p> <p>A3. Elevado porcentaje en las tasas de interés.</p> <p>A5. Inestabilidad de precios y baja rentabilidad para la empresa.</p> <p>A6. Desconocimiento del público de la existencia de la empresa Lácteos Carmita</p> <p>A7. Presencia de competencia directa.</p>
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
<p>F1. Nueva infraestructura</p> <p>F2. Orientación al cliente</p> <p>F4. Cumplimiento de los permisos gubernamentales.</p> <p>F5. Compromiso corporativo</p> <p>F8. Conocimiento y experiencia en el mercado.</p> <p>F9. Canales de distribución directos en la actualidad</p>	<p>E1. Distribución eficiente de la capacidad de la maquinaria instalada y equipamiento adecuado en la planta procesadora.(F1, O1, O3) Integración horizontal</p> <p>E2. Plan de orientación al cliente. (F2, O4) Desarrollo de Mercado</p> <p>E3. Diversificación de la cartera de productos, según necesidades del cliente. (F8, O8) Diversificación concéntrica.</p> <p>E4. Plan de comercialización para productos lácteos finales. (F9, O4) Diversificación Horizontal</p>	<p>E5. Programa de fijación de metas e identificación de ventaja competitiva (A6, F5) Integración horizontal</p> <p>E6. Proyecto de producción a escala lo que ayudara a tener precios competitivos. (F2, A2) Penetración de mercado</p> <p>.</p>

DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA
<p>D1. Falta de planeación estratégica</p> <p>D2. Falta de estructura organizacional establecida oficialmente</p> <p>D3. Falta de una marca representativa e innovadora</p> <p>D4. Falta de capacitación al personal</p> <p>D5. Falta innovación en los productos</p> <p>D6. Falta de publicidad.</p>	<p>E7. Plan de capacitación al personal en lo referente a la eficiencia y eficacia en los procesos productivos. (D4, O4) Desarrollo de producto.</p> <p>E8. Desarrollar, implantar y difundir un direccionamiento estratégico que permita a la empresa ser más competitiva. (D1, O4) Integración horizontal.</p> <p>E9. Desarrollar una nueva marca representativa para la empresa y difundir en publicidad. (D3, D6, O8) Penetración de mercado.</p>	<p>E10 Plan Trade de marketing para posicionar los productos lácteos en el mercado. (D3, D6, A7) Penetración de mercado.</p> <p>E11. Proyecto de promoción de la empresa en los supermercados locales. (D3, A5, A7) Penetración de mercado.</p>

Fuente: Investigación de mercado.

Realizado por: Verónica Cheza

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA.

- Rojas M. (2012). Planeación estratégica, fundamentos. Colombia. Ediciones de la U.
- Koontz 2008. Administración una perspectiva global y empresarial. México. McGraw-Hill.
- Fred R. David. (2008). Conceptos de administración estratégica. México. Pearson
- Porter M. (2010). Estrategia competitiva. México. Patria.
- Küster I. (2008). Venta personal y dirección de ventas. España. Parafino.
- Vigaray J. (2009). Comercialización y retailing, Distribución comercial aplicada. España. Pearson.
- Rodríguez C. (2007). La cultura de la productividad. México. Ed. Iteso.
- Münch L. (2011). Planeación estratégica. México. Trillas.
- Meyer M. (2010). Elaboración de productos lácteos. México. Trillas.
- DeCenzo S. (2009). Fundamentos de administración. México. Pearson.
- Lambin J.-Galluci C.-Sicurello C. (2009). Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado. Colombia. McGraw-Hill
- Ferrell M -Hartline O. C. (2006). Estrategia de marketing. México. Thompson.
- Kotler-Keller. (2012). Dirección de marketing. México. Pearson.
- ThompsonA. –Strickland A.J.-Gamble J. E. (2008). Administración estratégica, teorías y casos. México. McGraw-Hill.
- Hair J. (2010). Administración de ventas. México. Cengage.
- Paz H. (2008). Canales de distribución, gestión comercial y logística. Argentina. Lectorum.
- Stanton W. –Etzel M. –Walter B. (2007). Fundamentos de marketing. México. McGraw-Hill.

LINKOGRAFÍA

- www.inen.gov.ec
- www.bce.fin.ec
- <http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/158.pdf>
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf>
- <http://www.iese.edu/es/ad/EnfocadosWEB/0910/OrientarOrganizacionCliente/Orientarlaorganizacinalcliente.asp>
- http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/carchi.pdf
- <http://www.gmtulcan.gob.ec/index.php/2012-06-06-13-23-58/2012-06-06-13-24-59>
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- CHELE VICKY VANESSA.pdf
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf>
- <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-05/PlaneacionEstrategica.pdf>
- <http://www.ecomint.com.ec/sanita.htm>
- UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
- <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- <http://www.iese.edu/es/ad/EnfocadosWEB/0910/OrientarOrganizacionCliente/Orientarlaorganizacinalcliente.asp>