

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Tema: “La Planificación Estratégica y su incidencia en las Industrias
Lácteas de la Provincia del Carchi”

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

AUTOR: Ana María Masamuez

ASESOR: Msc. Roberth Pérez

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2013

CERTIFICADO.

Certifico que la estudiante Ana María Masamuez Caicedo con el número de cédula 040144774-3 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “La Planificación Estratégica y su incidencia en las Industrias Lácteas de la Provincia del Carchi”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el reglamento de Grado del Título a Obtener, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Msc. Roberth Pérez

Tulcán, 8 de Abril del 2013.

AUTORÍA DE TRABAJO.

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

Yo, Ana María Masamuez Caicedo con cédula de identidad número 040144774-3 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

.....
Ana María Masamuez Caicedo
Tulcán, 8 de Abril del 2013.

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo, Ana María Masamuez Caicedo, declaro ser autor 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, 8 de Abril del 2013.

Ana María Masamuez Caicedo
CI 040144774-3

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a DIOS, quien durante toda mi vida estudiantil ha sido mi amigo, mi guía, mi fortaleza y mi ayudador, le agradezco a ÉL por darme la sabiduría e inteligencia necesarias para alcanzar cada una de las metas que me había planteado.

Agradezco a mi familia, quienes me han brindado su apoyo desde que inicié esta carrera universitaria hasta llegar a la etapa final de estudios superiores, gracias por estar a mi lado y apoyarme en mis decisiones.

DEDICATORIA.

A mis padres, Luís Germán y Esthela, que con sus consejos y apoyo han sabido encaminarme por el camino del bien, razón por la cual ahora puedo cosechar triunfos en mi vida estudiantil.

A mis hermanas Doris y Liliana que han sido un ejemplo de superación y esfuerzo y me han enseñado que con dedicación y decisión se puede llegar muy lejos.

A mis Docentes, que durante mi vida estudiantil han sabido transmitir a parte de conocimiento, sus propias experiencias de aprendizaje y desempeño profesional, los cuales han enriquecido mi vida.

Tabla de contenido

CERTIFICADO.....	i
AUTORÍA DE TRABAJO.....	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	- 1 -
ABSTRACT.....	- 2 -
INTRODUCCIÓN.....	- 4 -
I. EL PROBLEMA.....	- 5 -
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	- 5 -
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 7 -
1.3. DELIMITACIÓN.....	- 7 -
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	- 7 -
1.5. OBJETIVOS.....	- 8 -
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	- 8 -
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	- 9 -
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	- 10 -
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	- 10 -
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	- 15 -
2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	- 20 -
2.3.1. HENRY MINTZBERG.....	- 20 -
2.3.2. IGOR ANSOFF.....	- 22 -
2.3.3. MICHAEL PORTER.....	- 24 -
2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA. (Variables).....	- 26 -
2.4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	- 27 -

2.4.1.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO	- 27 -
2.4.1.2. LA CADENA DE VALOR.....	- 31 -
2.4.1.3. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER	- 35 -
2.4.1.4. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA....	- 41 -
2.4.2. DESARROLLO EMPRESARIAL	- 46 -
2.5. IDEA A DEFENDER. (Investigación cualitativa)	- 55 -
2.6. VARIABLES.....	- 55 -
III.METODOLOGÍA.....	- 56 -
3.1. MODALIDADDE LA INVESTIGACIÓN.	- 56 -
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	- 56 -
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN....	- 58 -
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	- 58 -
3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	- 66 -
3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	- 67 -
3.6.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	- 67 -
3.6.1.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA	- 101 -
3.6.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.	- 112 -
3.6.3. VALIDACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.(Investigación cualitativa).....	- 114 -
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 120 -
4.1. CONCLUSIONES.....	- 120 -
4.2. RECOMENDACIONES.....	- 123 -
V. PROPUESTA. (Investigación cualitativa).....	- 126 -
5.1. TÍTULO.....	- 126 -
5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.	- 126 -

5.3.	JUSTIFICACIÓN.....	- 128 -
5.4.	OBJETIVOS.....	- 129 -
5.5.	FUNDAMENTACIÓN.....	- 130 -
5.6.	MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	- 131 -
5.6.1.	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	- 133 -
5.6.2.	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO	- 133 -
5.6.2.1.	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	- 134 -
5.6.2.2.	ESTRUCTURA FINANCIERA.....	- 136 -
5.6.2.3.	ESTRUCTURA PRODUCTIVA.....	- 139 -
5.6.2.4.	ESTRUCTURA DE MARKETING	- 145 -
5.6.2.5.	CLIENTES	- 146 -
5.6.3.	ESTABLECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	- 150 -
5.6.3.1.	VISIÓN.....	- 150 -
5.6.3.2.	MISIÓN.....	- 150 -
5.6.3.3.	PRINCIPIOS	- 150 -
5.6.3.4.	VALORES.....	- 151 -
5.6.3.5.	POLÍTICAS	- 152 -
5.6.4.	EVALUACIÓN DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	-
	153 -	
5.6.4.1.	EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO	- 153 -
5.6.4.2.	EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO	- 156 -
5.6.4.3.	CONCILIACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS. -	159 -
5.6.4.4.	OTRAS MATRICES.....	- 160 -
5.6.5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN. -	
	161 -	

5.6.6. SELECCIÓN Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA . -	
162 -	
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	- 182 -
VIII. ANEXOS.....	- 189 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Industrias que tienen Planificación Estratégica.....	-68-
Tabla 2. Razones por las que no tiene Planificación Estratégica Documentada.....	-69-
Tabla 3. Cumplimiento de Misión y Visión.....	-72-
Tabla 4. Principal Objetivo.....	-73-
Tabla 5. Planes que tienen las Industrias Lácteas.....	-74-
Tabla 6. Desarrollo Empresarial.....	-75-
Tabla 7. Amenazas para la industria láctea.....	-76-
Tabla 8. Industrias Lácteas que han recibido apoyo de terceros....	-77-
Tabla 9. Existe oportunidad para las industrias lácteas.....	-78-
Tabla 10. Mayores competidores.....	-79-
Tabla 11. Principales clientes.....	-80-
Tabla 12. Aspecto para seleccionar a Proveedores.....	-81-
Tabla 13. Registros legales.....	-82-
Tabla 14. Cuenta con manual de procedimientos.....	-83-
Tabla 15. Área que cuenta con manual de procedimientos.....	-84-
Tabla 16. Cuenta con manual de funciones.....	-85-
Tabla 17. Área que cuenta con manual de funciones.....	-86-
Tabla 18. Factores para la contratación del personal.....	-87-
Tabla 19. Cada que tiempo capacita al personal.....	-88-
Tabla 20. Maneja Contabilidad.....	-89-
Tabla 21. Sistema contable utilizado.....	-90-

Tabla 22. Clases de Estados Financieros elaborados en las Industrias Lácteas.....	-91-
Tabla 23. Elabora Presupuesto.....	-92-
Tabla 24. Principales productos ofertados.....	-93-
Tabla 25. Cuenta con procesos productivos.....	-94-
Tabla 26. Utilización de capacidad instalada.....	-95-
Tabla 27. Factor diferenciador en los productos.....	-96-
Tabla 28. Criterio para establecer el P.V.P.....	-97-
Tabla 29. Principales canales de distribución.....	-98-
Tabla 30. Realiza Publicidad.....	-99-
Tabla 31. Medios de comunicación utilizados.....	-100-
Tabla 32. Variables Económicas.....	-104-
Tabla 33. Grandes industrias lácteas en Ecuador.....	-109-
Tabla 34. Industrias lácteas medianas en Ecuador.....	-110-
Tabla 35. Principales competidores en la industria láctea.....	-111-
Tabla 36. Sustitutos para los productos lácteos.....	-111-
Tabla 37. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	-116-
Tabla 38. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	-118-
Tabla 39. Estado de Resultados.....	-136-
Tabla 40. Cálculo de índice de rentabilidad.....	-138-
Tabla 41. Datos para el cálculo del punto de equilibrio.....	-138-
Tabla 42. Cálculo del punto de equilibrio.....	-139-
Tabla 43. Información nutricional queso mozzarella.....	-140-
Tabla 44. Proveedores mayoristas "Prolacme".....	-144-
Tabla 45. Comunidades proveedoras de leche.....	-145-
Tabla 46. Principales clientes "Prolacme".....	-147-
Tabla 47. Matriz EFE Prolacme.....	-155-
Tabla 48. Matriz de EFI Prolacme.....	-158-
Tabla 49 Matriz de evaluación de factores internos y externos...	-159-
Tabla 50. Estrategia nro. 1.....	-163-

Tabla 51. Punto de equilibrio para alcanzar la utilidad deseada...	-165-
Tabla 52. Estrategia nro. 2.....	-168-
Tabla 53. Estrategia nro. 3.....	-173-
Tabla 54. Amenaza de nuevos entrantes Industria láctea.....	-195-
Tabla 55. Poder de negociación de los clientes.....	-196-
Tabla 56. Poder de negociación de los proveedores.....	-197-
Tabla 57. Amenaza de productos sustitutos.....	-198-
Tabla 58. Rivalidad entre los competidores Industria láctea.....	-199-

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Industrias que tienen Planificación Estratégica.....	-68-
Gráfico 2. Razones por las que no tiene Planificación Estratégica Documentada.....	-69-
Gráfico 3. Cumplimiento de Misión y Visión.....	-72-
Gráfico 4. Principal Objetivo.....	-73-
Gráfico 5. Planes que tienen las Industrias Lácteas.....	-74-
Gráfico 6. Desarrollo Empresarial.....	-75-
Gráfico 7. Amenazas para la industria láctea.....	-76-
Gráfico 8. Industrias Lácteas que ha recibido apoyo de terceros .	-77-
Gráfico 9. Existe oportunidad para las industrias lácteas.....	-78-
Gráfico 10. Mayores competidores.....	-79-
Gráfico 11. Principales clientes.....	-80-
Gráfico 12. Aspecto para seleccionar a Proveedores.....	-81-
Gráfico 13. Registros legales.....	-82-
Gráfico 14. Cuenta con manual de procedimientos.....	-83-
Gráfico 15. Área que cuenta con manual de procedimientos.....	-84-
Gráfico 16. Cuenta con manual de funciones.....	-85-
Gráfico 17. Área que cuenta con manual de funciones.....	-86-

Gráfico 18. Factores para la contratación del personal.....	-87-
Gráfico19. Cada que tiempo capacita al personal.....	-88-
Gráfico 20. Maneja Contabilidad.....	-89-
Gráfico 21. Sistema contable utilizado.....	-90-
Gráfico 22. Clases de Estados Financieros elaborados en las Industrias Lácteas.....	-91-
Gráfico 23. Elabora Presupuesto.....	-92-
Gráfico 24. Principales productos ofertados.....	-93-
Gráfico 25. Cuenta con procesos productivos.....	-94-
Gráfico 26. Utilización de capacidad instalada.....	-95-
Gráfico 27. Factor diferenciador en los productos.....	-96-
Gráfico 28. Criterio para establecer el P.V.P.....	-97-
Gráfico 29. Principales canales de distribución.....	-98-
Gráfico 30. Realiza Publicidad.....	-99-
Gráfico 31. Medios de comunicación utilizados.....	-100-
Gráfico 32. Estructura del mercado laboral de la PEA.....	-102-
Gráfico 33. Recaudación de impuestos.....	-104-
Gráfico 34. Producción de leche por regiones.....	-108-
Gráfico 35. Cadena de valor de Prolacme.....	-133-
Gráfico 36. Organigrama actual “Prolacme”.....	-134-
Gráfico 37. Distribución del personal.....	-135-
Gráfico 38. Evolución de ventas.....	-137-
Gráfico 39. Participación de gastos totales.....	-137-
Gráfico 40. Esquema del proceso de producción de mozzarella....	-143-
Gráfico 41. Distribución directa utilizada en Prolacme.....	-146-

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Potenciales del territorio.....	-5-
Cuadro 2. Matriz de Ansoff.....	-24-
Cuadro 3. Conceptos de Planificación.....	-39-
Cuadro 4. Tipos o niveles de planeación.....	-55-
Cuadro 5. Metodología utilizada.....	-58-
Cuadro 6. Información secundaria.....	-66-
Cuadro 7. Misión y Visión de las industrias.....	-70-
Cuadro nro. 8. Crecimiento del PIB por sectores.....	-101-
Cuadro nro. 9. Volúmenes de crédito otorgado.....	-103-
Cuadro Nro. 10. Principales efectos de la crisis americana y europea en Ecuador.	-105-
Cuadro nro. 11. Matriz de expansión mercado/ producto.....	-160-

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo está dirigido a la investigación de la situación empresarial en la que se encuentran las industrias lácteas que desarrollan sus actividades productivas en la Provincia del Carchi; tomando en cuenta que actualmente estas industrias no son consideradas motores que impulsen el desarrollo económico de la Provincia, se ha planteado como problema el hecho de que existe una escasa aplicación de planificación estratégica lo cual limita el desarrollo empresarial, el desarrollo se lo ha enfocado en tres puntos básicos: desarrollo orientado al producto, al proceso y a la planificación.

Para obtener la información se ha realizado una investigación de campo dirigida a las pequeñas y medianas industrias lácteas de los seis cantones de la Provincia del Carchi; además se recopiló información actual de los principales factores externos que influyen en el sector lácteo. Entre los resultados obtenidos se ha evidenciado que la mayoría (81,75%) de industrias lácteas no tiene una planificación estratégica formal, por esta razón no se han gestionado correctamente los productos, los procesos ya que al no existir la planificación y otros instrumentos administrativos (manuales de procedimientos y funciones, planes de marketing, registros contables, elaboración de presupuestos) difícilmente se logrará un desarrollo de las industrias lácteas.

Para la validación de la idea a defender “Las Industrias lácteas de la Provincia del Carchi tienen una escasa Planificación estratégica, lo cual dificulta su desarrollo empresarial.” Se ha elaborado las matrices EFE, EFI con el propósito de valorar cuantitativamente si el sector lácteo es débil internamente y si ha sabido responder correctamente a las oportunidades o amenazas del entorno. Finalmente se ha considerado pertinente elaborar un Plan estratégico como una propuesta para la industria Láctea PROLACME.

ABSTRACT.

The present work of investigation is directed to studying the business situation of the dairy products industry, their productive process and activities in the province of Carchi, this is because dairy products industries are not now considered as a part of the economic development of the province; has been emerged as a problem the fact that there is a lack of implementation strategic planning which limits business development, development has focused on three basic points: product oriented development, the process and planning.

To obtain information has mad field research for small and medium dairy industries of the six cantons of the province of Carchi; also actual information was collected from the main external factors which influence the dairy sector. Between results obtained has been evidenced that most dairies (81,75%) do not have a formal strategic planning, for this reason haven't been correctly managed the products, and that the absence planning and other instruments administrative (Procedures manuals and Functions, marketing plans, accounting records, budgeting) can hardly be achieved development of the dairy industry.

For validation of the idea to defend "dairy industries of province of Carchi have little strategic planning make it difficult business development" has been prepared matrices EFE, EFI, for the purpose of quantitatively if the dairy sector weak internally and if has responded correctly to opportunities or threats in the environment. Finally it has been considered appropriate to prepare a strategic plan as a proposed for the dairy industry PROLACME.

TUKUYSHUK RANAKU

Caí trabajo investigación paj empresa cunamán cachajshca can charinchi tucui industrias lácteas Provincia de Carchipi; cuna punyacuna mana paicunata valichishpa can paicunapaj provinciapi, ashtahuanpish mano planificación tiyashcamanta paicunapaj empresapi quimsa punto cunapi churashcacuna, hashtahuanpish, mirarishpa y maiman cachangapaj.

Caitucuita yachangapajca topushcanchij tucui comunidad cunata maillapi cai industria cunata charijta canchis provinciapi Carchi lado pi shujta provincia cunata pish imalaya cuman punllacuna trabaja cuj cunata tapúshcanchij. Chashna yachas chayashcanchy que el 81.75% mana correctamente trabajo ta apacushcamanta nana ashtahuanpish shujtaj llajtacunaman nucanchij productucunata jatui tucún, chay mal gestión cunamanta utca ma allita parlashcamanta mana ashtahuán huiñarishpa mana jatún tucun cuna mana can de calidad marketing tucui caicunata ma charish camanta.

Cai idea cunata valichichun nishpaca picunapaj provinciapi ashahuanpish cunan manta tucuilla parlaspa tandanacushpa allí planificashpa, chaimanta gobierno creashca shuj mama empresa ta EFE, EFI shuti ashtahuanpish allit planificashpa apajapaj en orden ashtahuan oportunidad curahuan pajaj shuti can Prolacme.

INTRODUCCIÓN

Según la Agenda zonal para el Buen vivir, uno de los principales problemas que se han identificado en la zona de Planificación 1, es el bajo desarrollo agroindustrial y niveles bajos de competitividad, en especial en la Provincia del Carchi, por esta razón se ha considerado plantear como el problema de esta investigación a que “la escasa aplicación de la Planificación Estratégica en las industrias lácteas de la Provincia del Carchi influye en su limitado desarrollo empresarial dentro del mercado”. Para fundamentar teóricamente las variables a investigar en este caso a la Planificación estratégica y el desarrollo empresarial se han utilizado los métodos bibliográfico, linkográfico, análisis, síntesis.

La investigación de campo se la realizó a las industrias lácteas de la Provincia del Carchi que constan en la base de datos facilitada por Agro calidad (ver anexo 2), entendiéndose como industrias lácteas a las micro, pequeñas y medianas empresas que elaboren productos lácteos; la información que se recolectó está enfocada en conocer si en estas industrias existe una planificación estratégica formal, o por lo menos si los representantes o propietarios tienen una imagen empírica de éste término; de igual manera se procuró obtener información relacionada con el desarrollo empresarial el cual se lo orientó al producto, al proceso y a la planificación, para así conocer la forma como se les está administrando en las industrias.

Finalmente se ha realizado un plan estratégico como propuesta para apoyar el desarrollo de Productos lácteos Mena (Prolacme), en donde se visualiza la forma de mejorar las características de sus productos, de mejorar el desempeño de los procesos que agregan valor al producto, es decir de colocar cimientos sólidos que permitan que la empresa crezca, se desarrolle y beneficie a terceras personas y así afrontar los desafíos que se presenten en el tiempo.

I. EL PROBLEMA.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Provincia del Carchi es un territorio con muchas potencialidades no solo por su ubicación estratégica en la frontera norte del Ecuador, sino también, por sus recursos naturales, económicos, humanos y paisajísticos. Entre sus actividades económicas más potenciales se encuentran la agricultura, la ganadería, turismo, transporte, comercio, industria láctea y maderera (Grupo de Diálogo Provincial del Carchi, 2009).

Cuadro nro. 1 Potenciales del territorio	
Agricultura	Papa (producto muy apreciado a nivel nacional). Además se cultiva fréjol, maíz, trigo, arveja, caña de azúcar, haba, café, melloco, aguacate, ají, y frutas como papaya, piña y uvilla.
Ganadería	Res, cerdo, borrego, cuy, conejo y actividad piscícola
Turismo	Aguas Termales (Tufiño). Balneario la Calera (Espejo). Balneario Uyamá (Mira). Bosque de los Arrayanes (Montufar). Cementerio Tulcán (Tulcán). Gruta de la Paz (Montúfar). Reserva Ecológica el Ángel. Turismo Comunitario. Estación Biológica Guanderas - Jatun Sacha
Transporte	Pesado y de servicio Público
Industria	Láctea y sus derivados: queso fresco, queso maduro, yogurt y cremas. Maderera: cedro, eucalipto y pino

Fuente: Grupo de Diálogo Provincial del Carchi

Es contradictorio que siendo el Carchi una Provincia que cuenta con un gran potencial para el desarrollo de la agroindustria no haya sobresalido a nivel regional y nacional, esta afirmación es corroborada por la Agenda zonal para el Buen vivir, por cuanto entre los principales problemas identificados en la zona de Planificación 1, destacan el bajo desarrollo agroindustrial y niveles bajos de competitividad en especial el Carchi. Entre los factores

comunes de competitividad en estado crítico están: innovación, ciencia y tecnología; recursos naturales y gestión ambiental; integración comercial; aglomeración y urbanización. (SENPLADES, 2010, p.45)

En vista de que las industrias lácteas en la Provincia del Carchi, se constituyen en una de las pocas actividades industriales que fomenta el desarrollo económico y social, es menester preguntarse ¿Qué mecanismos, planes o estrategias se están desarrollando para incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad en las industrias lácteas?, en virtud de la realidad se puede observar que la Planificación estratégica es algo desconocido para la mayoría de las pequeñas industrias lácteas o en su efecto se aplica muy escasamente y de manera inadecuada esto limita el desarrollo empresarial.

El desconocimiento de la manera apropiada para construir una clientela leal y vencer a la competencia y operar cada una de las áreas de las industrias, sean estas investigación y desarrollo, actividades de la cadena de abastecimiento, producción, ventas y mercadotecnia, distribución, finanzas y recursos humanos, conlleva a que la industria láctea en el Carchi no tenga un rumbo fijo al cual dirigir sus recursos.

También una de las debilidades fundamentales de las Industrias Lácteas es distraerse de lo que el cliente realmente espera de los productos lácteos que compra, por esto no ha podido dirigir sus esfuerzos y recursos hacia la satisfacción del cliente. Y otra de sus debilidades tiene que ver con la poca atención de las características del personal, trayendo como consecuencia, que el talento humano tiene un bajo nivel de capacitación, y por ende un bajo nivel de profesionalismo, además de agregar que las habilidades, destrezas, creatividad, aportes, opiniones y talento de los trabajadores no han sido valorados adecuadamente y por esto difícilmente la industria láctea podrá lograr un desarrollo sostenido y sustentable dentro del mercado.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

La escasa aplicación de la Planificación Estratégica en las industrias lácteas de la Provincia del Carchi influye en su limitado desarrollo empresarial dentro del mercado.

Variable Independiente.- Planificación Estratégica.

Variable Dependiente.- Desarrollo empresarial.

1.3. DELIMITACIÓN.

Esta Investigación está dirigida a las Industrias lácteas que realizan sus actividades productivas en los seis Cantones de la Provincia del Carchi (Tulcán, Huaca, Montúfar, El Ángel, Bolívar, Mira). Se estudiarán aspectos acerca de la influencia que tiene la Planificación estratégica con el desarrollo empresarial. Las industrias lácteas que se estudiarán son las que hayan sido creadas antes del 1 de enero de 2012.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

La importancia para realizar esta investigación, se desprende de la necesidad que tienen hoy en día las empresas de desarrollar mecanismos que les permitan competir dentro de un mercado cada vez más exigente, es por esto que esta investigación está orientada hacia las Industrias productoras de lácteos que desarrollan sus actividades productivas en la Provincia del Carchi. Para que las industrias lácteas de nuestra Provincia puedan responder a las condiciones cambiantes del mercado, al avance de la tecnología, a las medidas recientes de los competidores, al cambio de las necesidades y preferencias de los clientes, a las oportunidades emergentes en el mercado, es necesario que ellas formulen sus objetivos y metas y diseñen cursos de acción apropiados.

Las industrias lácteas ocupan un lugar importante en la economía de la Provincia del Carchi, pues no solo distribuyen su producción a nivel local sino también a nivel regional. La agroindustria dinamiza la economía de

varios actores, en primer lugar intervienen los proveedores de la materia prima que son los señores ganaderos que se dedican a la comercialización de la leche, por otro lado están los trabajadores que con su talento y capacidad ejecutan cada uno de los procesos, también en este grupo de actores aparecen los distribuidores que son los encargados de comercializar los productos y finalmente sin restarle su debida importancia se encuentran los señores propietarios que son los que han invertido su capital, su trabajo y su esfuerzo al instalar sus empresas.

Al lograr evidenciar que la escasa aplicación de planificación estratégica limita el desarrollo en las empresas se espera concientizar a los directivos o propietarios de las industrias lácteas de la Provincia del Carchi para que consideren la posibilidad de la elaboración y ejecución de un Plan Estratégico, herramienta empresarial que juega un papel muy importante en el éxito o fracaso de la empresa; es oportuno resaltar que al implantar las estrategias, los propietarios de las Industrias percibirán mayores ventas por ende tendrán mayores utilidades las cuales servirán para beneficiar indirectamente a otros actores como por ejemplo, los trabajadores quienes serán remunerados con sueldos justos; al incrementarse las ventas se incrementará también la producción y por esto se demandará mayor cantidad de materia prima, en este caso se benefician los proveedores de los seis cantones de la Provincia del Carchi, finalmente los consumidores serán beneficiados también, ya que tendrán a su alcance productos lácteos de calidad.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1.OBJETIVO GENERAL.

Demostrar a través de una investigación, que en las Industrias Lácteas de la Provincia del Carchi existe una escasa aplicación de la Planificación Estratégica, lo cual limita su desarrollo empresarial.

1.5.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Respalda la investigación a través de un marco teórico pertinente a la planificación estratégica y el desarrollo empresarial.
2. Realizar una investigación diagnóstica que evidencie el manejo de la planificación estratégica en las industrias lácteas de la provincia del Carchi para su desarrollo empresarial.
3. Diseñar un plan estratégico que apoye el desarrollo empresarial de la industria láctea Proclame.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA AGROINDUSTRIA DE LÁCTEOS “EL SINCHE” UBICADA EN LA HACIENDA CORDOVEZ PROVINCIA DE BOLÍVAR.

Según su autor José Luí Chiriboga Cordovés (2004), el problema identificado trata acerca de que en esta industria no se ha elaborado un plan de largo plazo, la producción está en función de la demanda de los distribuidores, pero tiene problemas en la coordinación y varias veces no se la satisface porque existe poca comunicación con los responsables de la producción. La empresa ha visto necesario el contar con un plan operativo, que coordine los procesos de producción, adquisiciones de materia prima, registros contables, y otras actividades que deben estar en completa armonía para que la industria funcione correctamente.

La Planeación Estratégica es considerada como una alternativa de solución a este problema, comprende el direccionamiento estratégico, análisis situacional de la empresa, estudio de mercado, formulación de objetivos y estrategias, establecimiento de un plan de acción. En el direccionamiento estratégico se establecen los principios y valores, la visión, y la misión o razón de ser de esta empresa.

En el análisis situacional, se observa a la empresa en el macro-ambiente y en el micro-ambiente; luego se definen, valoran, y priorizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas. Con el estudio de mercado, se realiza la segmentación e investigación del mercado utilizando encuestas a los clientes actuales y potenciales, se analiza la competencia, se establece el mercado meta y se posiciona a la empresa en ese mercado. Finalmente se analiza la información obtenida y se establecen los objetivos y estrategias de la empresa y se establece el Plan Operativo para alcanzarlas.

Los objetivos de este trabajo son los siguientes (pag.3)

General.

Establecer la Planificación Estratégica de la Agroindustria de Lácteos “El Sinche” ubicada en la Hacienda Cordovés, como base para la administración eficiente e integral de la misma.

Específicos.

1. Realizar el Direccionamiento Estratégico, descubrir los valores, misión y visión de la Hacienda, para conocer los ideales de los propietarios y llevarlos a la práctica.
2. Establecer el Diagnóstico Situacional (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la Agroindustria, para elegir las estrategias más adecuadas de acuerdo a los entornos internos y externos.
3. Investigar el mercado para segmentarlo y conocer el grado de aceptación del producto.
4. Seleccionar estrategias y alternativas para lograr la administración efectiva de la Agroindustria de Lácteos en función del mercado.
5. Establecer un Plan Operativo, que sirva de guía de las actividades rutinarias para cumplir los objetivos operacionales.
6. Evaluar la factibilidad financiera de la Agroindustria de Lácteos con ayuda de la Planeación Estratégica, para llevar a cabo su implementación.

Se ha considerado importante presentar este trabajo como un antecedente para la presente investigación, en virtud de que el objeto de estudio se lo realiza en una pequeña industria láctea ecuatoriana, en donde se evidencia que la planificación no es utilizada únicamente por las grandes empresas sino que ya es considerada como herramienta administrativa eficiente para alcanzar fines y metas del sector micro empresarial; los empresarios han comprendido que para generar una empresa a largo plazo, productiva y rentable se necesita utilizar herramientas administrativas como es la planificación estratégica.

2.1.2. “ESTUDIO PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE LA HACIENDA EL ROSARIO UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI PROVINCIA DE PICHINCHA”

Se ha tomado en cuenta este trabajo de tesis, porque proporciona información amplia relacionada con el sector lácteo ecuatoriano, que incluyen análisis externo e interno lo cual amplía el panorama a nuevos conocimientos que servirán de guía para este presente trabajo.

Según su autor Doris Alexandra Cangahuamín Jácome, en este estudio de mercado (p.54-56) se realiza un esfuerzo para obtener y analizar la información sobre las necesidades, deseos, gustos, recursos, actitudes y comportamientos del público (consumidores potenciales) para orientar el desarrollo estratégico del negocio hacia nuevas oportunidades, e innovaciones del mercado, y desarrollar e implementar las acciones de mercadotecnia y ventas. Los objetivos son los siguientes:

- ❖ Determinar la demanda insatisfecha de consumidores de productos lácteos en el Cantón Rumiñahui; con la finalidad de introducir derivados lácteos que logren aceptación en el mercado a precios accesibles.
- ❖ Identificar el target group más rentable y con mayores posibilidades de desarrollo cubriendo las expectativas que tienen estos consumidores frente a los nuevos productos lácteos.
- ❖ Definir el precio apropiado para que los productos puedan competir en el mercado local.
- ❖ Obtener información de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir los productos lácteos que se piensa elaborar, dentro de un espacio definido y durante un periodo de mediano plazo.

- ❖ Orientar la producción láctea hacia las características y especificaciones que los consumidores toman en consideración al momento de realizar la compra, información necesaria para implementar las estrategias de mercadeo.

A través de este estudio se busca comprobar la factibilidad para la instalación de una pequeña planta para la elaboración de yogur para abastecer al mercado local considerándola como una actividad sustentable y competitiva, con el tamaño seleccionado. Todos los factores anteriormente detallados han sido condicionantes importantes a la hora de decidir el tamaño de la planta procesadora de lácteos, pero entre los factores de mayor influencia fueron la cantidad de demanda insatisfecha y la capacidad financiera que tendrá la empresa; puesto que de estos factores dependerá el tener recursos para invertir en tecnología, mano de obra ,adquirir materia prima de óptima calidad y además requerimientos para la elaboración del yogur y satisfacer al mercado.

La Macro localización para la creación de una microempresa estará localizada en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha, la razón por la que se estableció en esta área, es porque la proveedora de materia prima (hacienda “El Rosario”) está ubicada en dicho cantón. El ambiente del cantón Rumiñahui incidirá en la producción de leche de calidad óptima calidad. La microempresa láctea permitirá aumentar la rentabilidad económica, e incrementar la producción ganadera. La elaboración de productos derivados de la leche con una producción propia permitirá eliminar la dependencia de los intermediarios en cuanto al pago y al precio del producto; así también las elevadas exigencias de las plantas procesadoras, que causa la marginación a los pequeños productores, al exigir más alta calidad al mínimo costo.

2.1.3. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LAVANDERÍA EN SECO “LAUNDRY” DE LA CIUDAD DE TULCÁN - PROVINCIA DEL CARCHI.

Según su autor Economista Melva Cadena (2009, pp.3-4) en su trabajo de tesis plantea el problema y los objetivos siguientes:

Definición del problema.- La empresa no ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, con la consecuente falta de optimización en la utilización de los recursos del negocio, se desconocen los factores que están incidiendo en el lento crecimiento de la Lavandería en seco “Laundry” y por tanto no se cuenta con un plan estratégico que permita revertir esta tendencia y alcanzar los resultados esperados por su propietaria.

Objetivos.

Objetivo General:

- Diseñar un plan estratégico que permita crear una ventaja competitiva en el mercado y por tanto un crecimiento sostenible de la lavandería en seco “Laundry”.

Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente la elaboración de un plan estratégico para la lavandería en seco “Laundry”.
- Realizar un diagnóstico que permita evaluar la situación de los procesos internos de la organización inmersos en la creación de valor, así como de las fuerzas externas o entornos en la que ésta se desenvuelve actualmente, identificando los factores claves que afectan la capacidad de la empresa para desarrollarse y sus oportunidades de mejora.
- Definir un conjunto de acciones a corto y mediano plazo para la lavandería en seco “Laundry”, que de una manera conscientemente determinada, permita consolidar los factores favorables y maximizar

las oportunidades encontradas, alcanzando con ello los objetivos y metas establecidos por la organización.

- Validar la aplicación práctica del Plan Estratégico para la lavandería en seco Laundry elaborado, obteniendo el criterio de expertos.

Se ha tomado en cuenta esta Tesis de Grado como un antecedente de esta investigación, por cuanto se evidencia los términos crecimiento sostenible y ventaja competitiva a través de la planificación estratégica, los cuales son muy similares a las variables que son objeto del presente estudio; y que muestran un complemento adecuado para lograr una empresa rentable. Otro aporte valioso es que en el análisis externo se aprecian con mayor cercanía los factores que influyen en la provincia del Carchi y la ciudad de Tulcán.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR en el artículo 275 señala los principios generales del Régimen de Desarrollo, entre los que se manifiesta que “El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del Régimen del Desarrollo y los principios consagrados en la Constitución”, es decir que el Gobierno del Ecuador se encuentra empeñado en implementar el Sistema Nacional de Planificación para incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad del Estado; así como promover, facilitar y fortalecer la participación del sector privado y de la Sociedad Civil en el desarrollo económico y social del País.

Según el Art 281, incisos 1 y 10 la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente. Para ello, será responsabilidad del Estado:

- Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.

- Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y consumidores, así como la de comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.

En los incisos 3 y 4 del Art 334 de la Constitución se establece que el Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá:

- Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.

- Desarrollar políticas de fomento a la producción Nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado.

En los artículos citados anteriormente, se puede ver claramente que el Estado se encuentra realmente interesado en promover e impulsar el desarrollo de las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, además podemos indicar que la Planificación es un elemento clave para alcanzar el desarrollo; en la constitución se expresa claramente que el Gobierno procurará que se incrementen niveles de eficiencia y productividad en todo el Estado, incluyéndose las empresas privadas, sin importar su actividad o tamaño, entre las cuales están las industrias lácteas, por lo cual la presente Investigación está acorde a lo expresado en la Constitución.

EL PLAN DEL BUEN VIVIR 2009-2013, contempla en el objetivo 11, Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible y tiene algunas políticas que se relacionan con el fomento de la producción en las empresas, de las que resaltan las siguientes:

Política 11.1. Impulsar una economía endógena para el buen vivir, sostenible y territorialmente equilibrada, que propenda a la garantía de

derechos y a la transformación, diversificación y especialización productiva a partir del fomento a las diversas formas de producción.

a. Fomentar la producción Nacional vinculada a la satisfacción de necesidades básicas para fortalecer el consumo doméstico y dinamizar el mercado interno.

b. Aplicar incentivos para el desarrollo de actividades generadoras de valor, especialmente aquellas de los sectores industrial y de servicios, con particular énfasis en el turismo, en el marco de su reconversión a líneas compatibles con el nuevo patrón productivo y energético, y considerando la generación de empleo local, la innovación tecnológica, la producción limpia y la diversificación productiva.

Política 11.2. Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan e impulsar las pequeñas y medianas unidades productivas para el fortalecimiento y complementariedad territoriales, tanto a nivel nacional como en esquemas de integración regional.

Política 11.3. Impulsar las condiciones productivas necesarias para el logro de la soberanía alimentaria.

- Fomentar la producción de alimentos sanos y culturalmente apropiados orientados al consumo interno, mediante un apoyo integral que potencie las capacidades productivas y la diversidad de las pequeñas y medianas unidades, urbanas y rurales, de las comunidades campesinas, indígenas, montubias y afro ecuatorianas.

- Impulsar la industria nacional de alimentos, asegurando la recuperación y la innovación de productos de calidad, inocuos y de alto valor nutritivo, el vínculo con la producción agropecuaria y con el consumo local, y minimizando el uso y el desecho de embalajes.

Las políticas contempladas en el Plan del buen vivir dan a conocer que existe un énfasis en apoyar a las empresas para que elaboren productos de calidad que satisfagan las necesidades de la demanda nacional y regional y para esto se debe estar a la altura de los niveles de calidad exigidos, generando empleo y manejo de tecnologías limpias. Para alcanzar estos objetivos es necesario estudiar la forma de conseguir el desarrollo en las empresas y el primer paso a dar es la Planificación Estratégica.

Por otra parte según el **CÓDIGO DE LA PRODUCCIÓN** en su Art. 5 manifiesta que 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.

El Estado establecerá como objetivo nacional el alcance de una productividad adecuada de todos los actores de la economía, empresas, emprendimientos y gestores de la economía popular y solidaria, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad y la eficiencia en el otorgamiento de servicios de las diferentes instituciones que tengan relación con la producción. También promoverá la mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva.

En el Art. 22. El Consejo Sectorial de la Producción establecerá políticas de fomento para la economía popular, solidaria y comunitaria, así como de acceso democrático a los factores de producción, sin perjuicio de las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y de la institucionalidad específica que se cree para el desarrollo integral de este sector, de acuerdo a lo que regule la Ley de esta materia. Adicionalmente, para fomentar y fortalecer la economía popular, solidaria y comunitaria, el Consejo Sectorial de la Producción ejecutará las siguientes acciones:

a) Elaborar programas y proyectos para el desarrollo y avance de la producción nacional, regional, provincial y local, en el marco del Estado Intercultural y Plurinacional, garantizando los derechos de las personas, colectividades y la naturaleza.

Como es de conocimiento general nuestro país se ha caracterizado por ser productor de bienes primarios de bajo valor agregado, y no se ha destacado por otras formas de producción más industrializadas, esto ha limitado el desarrollo económico y social durante muchos años; por esto según los artículos citados del código de la Producción, en la actualidad se garantiza el apoyo legal para fomentar el desarrollo en las micro, pequeñas y medianas empresas las cuales fortalecen la economía de todo el país, lo cual se traduce en progreso para todos.

En la **AGENDA ZONAL** para la zona de planificación 1, se destacan algunas estrategias para alcanzar el buen vivir de sus habitantes, y están enfocadas en alcanzar los objetivos de desarrollo expresados en el Plan Nacional para el buen vivir 2009-2013, así tenemos la siguiente estrategia.

Estrategia 2. Impulsar el desarrollo rural enfocado hacia la soberanía alimentaria.

En el marco de fomentar una economía social y solidaria, con la garantía de la soberanía alimentaria a nivel de la zona de planificación 1, se plantea fortalecer una producción agropecuaria y pesquera sana y culturalmente apropiada, a través del impulso de la asociatividad, diversificación de productos, autoabastecimiento, transformación y procesamiento, con la aplicación de biotecnologías de producción de varios alimentos de la canasta básica, entre estos alimentos están la carne, pescados y mariscos, grasas, aceites comestibles, leche, productos lácteos, huevos, verduras frescas, tubérculos y derivados, leguminosas y azúcar. (SENPLADES, 2010, p.55)

Según lo expresado cabe resaltar que existe un interés claramente identificado en generar productos con valor agregado y para esto es necesario fortalecer las cadenas de producción de la zona 1 entre las cuales se encuentra el sector lácteo.

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

Se ha considerado apropiado abordar las teorías que se relacionan con la estrategia desde tres diferentes puntos de vista, esto es desde Henry Mintzberg, Igor Ansoff y Michael Porter.

2.3.1. HENRY MINTZBERG

Es uno de los pioneros de la escuela de administración estratégica, el cual presenta dos enfoques, el normativo y el descriptivo. El normativo recomienda utilizar un método para elaborar una estrategia, la cual es ideada por los expertos y luego es llevada a cabo por los trabajadores. El enfoque descriptivo en cambio hace referencia a que la formulación y ejecución de las estrategias se presenta de forma interactiva.

En el libro “Safari a la estrategia” de Mintzberg (2003, pp.23-27) la palabra estrategia ha sido usada de diferentes modos. El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar este difícil campo, es por eso que él propone las 5 ps de la estrategia que son:

1. La estrategia como plan.- Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía o una serie de guías para abordar una situación específica.

2. La Estrategia como pauta de acción.- Una estrategia también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida del contrincante o competidor.

3. La estrategia como patrón.- La estrategia es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones. De acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

4. La estrategia como posición.- De acuerdo a esta definición la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o “acoplamiento” entre organización y medio ambiente, es decir entre el contexto interno y el externo.

5. La estrategia como perspectiva.- Esta definición mira hacia el interior de la organización, es decir, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia, aquí la estrategia es una perspectiva su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

Henry Mintzberg es uno de los críticos más tenaces de los procesos de planificación estratégica, a los que considera trampas que convierten la planificación en herramienta al servicio de la burocracia, no de la competitividad, esto en virtud de que según Mintzberg:

- La alta dirección no está implicada en la planificación ni crea el clima de compromiso.
- La planificación estratégica se caracteriza por su baja creatividad y no favorece el cambio.
- Crea procesos políticos perversos y reforzadores de la burocracia.
- La división entre pensantes y actuantes carece de sentido en la gestión.
- Posee una naturaleza cuantitativa intrínseca que le hace ignorar lo no cuantificable.

Según Mintzberg en su libro el proceso estratégico: La planificación estratégica es tildada de enfoque adecuado para abordar el cambio y los ambientes turbulentos, sin embargo las organizaciones normalmente hacen planes para fijar un rumbo y no para alentar un cambio. La planificación puesto que obliga a elegir, está diseñada para ser inflexible por ejemplo los planes limitan la selección y reducen las iniciativas dentro de las gamas de las alternativas que van más allá de los planes, esto en ocasiones puede ser positivo pero no lo es cuando la organización necesita ser flexible. (Mintzberg y otros, 1997, p.57)

Mintzberg indica 4 falacias de la planificación estratégica:

La predeterminación señala que los planificadores pueden predecir el futuro formalmente, los métodos para pronosticar la falacia de continuidad siguen siendo inadecuados ya que los planificadores

sacan extrapolaciones de las tendencias conocidas, método que favorece la estabilidad o el crecimiento lento y sostenido sobre el cambio; La segunda falacia es la de la separación, separar la administración estratégica de la administración de operaciones, al hacer esto se priva al gerente estratega de la rica información que se requiere para tener un profundo conocimiento de las actividades.

En tercer lugar está la falacia de la formalización no existen pruebas de que el hecho de descomponer el proceso en pasos formales, cada uno respaldado por información sólida y procedimientos rigurosos dará por resultado la creación de una estrategia nueva, más bien este método está diseñado para programar las estrategias existentes y no para crear unas nuevas, todas estas se suman para dar forma a la gran falacia: que el análisis puede producir una síntesis, análisis significa descomponer las cosas en partes, síntesis significa unirlas. La administración es una actividad sintética, pero la planificación es una actividad analítica. No puede crear estrategias. (Mintzberg y otros, 1997, p.59)

2.3.2. IGOR ANSOFF

Igor Ansoff, es conocido como el padre de la gerencia estratégica, la Estrategia, según Ansoff, es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, que define la naturaleza esencial de los negocios en que actúa la organización y los negocios que prevé para el futuro. Este autor enumeró cuatro componentes de la estrategia:

- **Ámbito producto-mercado:** Los productos y los mercados en que actúa la empresa;
- **Un vector de crecimiento:** Los cambios que la empresa planea realizar en el ámbito producto-mercado.

- Ventajas competitivas: Las principales características de la empresa que le otorguen poder competitivo en cada posición producto-mercado.
- Sinergia: Como medida del potencial de acción conjunta; es la aptitud de una empresa para emprender exitosamente una nueva actividad.

(Mintzberg, 1997, p.2)

Ansoff, manifiesta también que la planificación estratégica obliga a las organizaciones a establecer y mantener un sistema de objetivos explícitos como también a realizar o encargar un diagnóstico con una determinada frecuencia. Entre las ventajas de la planificación estratégica tenemos que ésta es una herramienta de cambio que compromete a todos sus participantes en la consecución de los objetivos y es referencia de medición de la calidad de la gestión.

Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff indica que cuando una empresa busca oportunidades de crecimiento tiene cuatro opciones básicas para escoger y estas son:

- 1.- Penetración del mercado: La empresa recurre a que los productos actuales tengan un mayor consumo en los mercados en el que ha venido operando.
- 2.- Desarrollo del mercado: La empresa recurre a los productos actuales pero incursiona en mercados nuevos.
- 3.- Desarrollo del producto: La empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en los mercados en los que ya opera.
- 4.- Diversificación: La empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en mercados nuevos para la empresa. (Bravo, 1998, p. 55-56)

Cuadro no. 2

Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Diferenciación o desarrollo de productos
	NUEVOS	Segmentación o desarrollo de mercados	Diversificación

Autor: Ansoff

Fuente: Libro fundamentos del Marketing

2.3.3. MICHAEL PORTER

Su teoría señala que existen dos mecanismos para que las empresas aprovechen su posición frente a la competencia, la primera trata acerca de ofrecer bienes que se sean diferentes a los de sus competidores y la segunda está relacionada en la reducción de costos para ofrecer bienes con un mejor valor. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes, el valor es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, y también de hacerlo eficientemente.

Michael Porter manifiesta que la esencia de la formulación de la estrategia está en el estudio de la competencia, en el comprender la importancia que ésta tiene dentro de la industria, ya que si estas fuerzas competitivas son fuertes en una industria, ello significaría que las perspectivas de rentabilidad a largo plazo sean pocas, en cambio si existe un grupo de fuerzas más débiles, la industria tendrá más oportunidades para obtener resultados superiores.

El diagnóstico de las 5 fuerzas permite entender la rentabilidad a largo plazo de cualquier sector, así como de qué forma las compañías pueden incidir a su favor en la competencia industrial. Al realizar un análisis de las fuerzas

competitivas, el estratega debe encontrar una posición en la industria que permita a la empresa defenderse mejor contra estas fuerzas o influir en ellas para obtener provecho. (Porter, 2009, p.11)

Otro de sus importantes aportes es la cadena de valor, esta propone que la empresa debe crear valor en los productos que ofrece, el valor se mide con base en la cantidad que el comprador esté dispuesto a pagar por el producto o servicio, en otras palabras el valor es el precio; A la cadena de valor también se le llama la red de actividades de una empresa, Porter habla acerca de dos tipos de actividades: las primarias y las de apoyo; las actividades primarias están en función de los insumos, procesos y productos; Porter las identifica como, logística para el interior, operaciones, logística para el exterior, comercialización y ventas y servicios, estas actividades son primarias porque agregan valor en forma directa.

Las actividades de apoyo incluyen obtención, desarrollo de la tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa, las actividades de apoyo no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor al producto o servicio. (Mintzberg, 1997, p. 91)

Posición Filosófica

Las teorías citadas resaltan la importancia que tiene la formulación o selección de las estrategias en generar cambios que permitan a las empresas ser competitivas y rentables. Mientras que Mintzberg es un crítico de los planes estratégicos formales por considerarlos inflexibles y que no aseguran los cambios reales para la empresa; Igor Ansoff en cambio se orienta a que la estrategia debe estar basada siempre en la relación producto – mercado y Michael Porter presenta un camino más amplio y completo para formular las estrategias, primero realiza un análisis de las fuerzas competitivas, luego analiza la cadena de valor de la empresa y finalmente al tener información externa e interna formula las estrategias más convenientes para alcanzar el desarrollo en una empresa, es por esto que la presente investigación se guiará por la filosofía de Michael Porter.

En base a esta teoría citada se puede decir entonces que es de vital importancia que para que las empresas alcancen desarrollo deben contar con una Planificación estratégica, y para poder planificar es necesario conocer el ambiente externo que rodea a las empresas en este caso a las industrias lácteas, también es necesario conocer las fortalezas y debilidades internas y para esto se analizan la cadena de valor de las empresas, al tener claro estos dos puntos es importante que las industrias definan la dirección organizativa que van a seguir y así puedan formular las mejores estrategias que les permitan competir en el mercado y alcanzar los objetivos estratégicos

Finalmente se puede decir que las empresas o industrias son generadoras de riqueza para los integrantes de una sociedad, ya que generan un impacto positivo al crear fuentes de trabajo, al fabricar bienes para satisfacer necesidades, al adquirir materia prima a los proveedores locales y también al representar un negocio rentable para los propietarios que han invertido sus recursos y capital al crear su empresa, por todo esto es importante buscar los mecanismos que le permitan continuar desarrollándose en el mercado.

2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA. (Variables)

Después de haber abordado la parte filosófica, se ha considerado como la más conveniente de adoptar la teoría propuesta por Michael Porter, la cual se enfoca en que para que una industria alcance un desarrollo dentro del mercado es necesario aplicar estrategias competitivas, conocidas también como las estrategias genéricas de Porter, para esto se deberán considerar las cinco fuerzas competitivas del mercado y la cadena de valor. A continuación se abordan estos temas.

2.4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.4.1.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO

Daniel Martínez y Artenio Milla en el libro “La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral” (2005, p. 40) explican que el modelo de las 5 fuerzas de Porter permite evaluar la forma de mejorar la posición competitiva de una empresa. A continuación se mencionan brevemente las cinco fuerzas competitivas de Porter.

1. La amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a que las utilidades o beneficios de las empresas que ya están dentro de un sector puedan descender o verse afectadas por el hecho de que nuevos competidores entran al mercado. Es importante considerar las barreras de entrada que existen o la posibilidad de crear nuevas barreras y del accionar conjunto de las empresas que ya están compitiendo. Al realizar este análisis se pretende determinar los condicionantes que pueden afectar a una nueva empresa que desee operar en la sociedad. (Martínez, 2005, p. 41)

El surgimiento de empresas que pretendan incorporarse a determinados sectores industriales viene dado por diversas razones (Ibáñez, 2000, p. 14), entre ellas se encuentran las referidas a

- ❖ El atractivo de la combinación producto, mercado y tecnología.
- ❖ La existencia de barreras de entrada.
- ❖ La reacción que establezcan los competidores actualmente establecidos.

En el libro “Estrategia: de la visión a la acción” (Carrión, 2007, p.88-89) se mencionan las siguientes barreras de entrada:

- **La existencia de economías de escala y alcance.**- Estas se producen cuando al aumentar el volumen de producción es posible obtener costes de producción unitarios más reducidos; esto disuade a

los nuevos entrantes ya que no están en condiciones de producir grandes volúmenes y por lo tanto tendrán una desventaja en los costes.

- **La diferenciación del producto.-** Cuando los competidores actuales tienen una fuerte imagen de marca y fidelidad de clientes, los nuevos entrantes deberán gastar fuertes cantidades de dinero para intentar superar esta imagen y fidelizar a los clientes.
- **Grandes necesidades de capital para poder competir.-** Cuando el desembolso inicial del capital es muy elevado se constituye en una gran barrera de entrada, especialmente cuando este dinero vaya destinado a investigación y desarrollo ya que el retorno es incierto.
- **Altos costes de cambio de Proveedor.-** Cuando existen costes para el cliente al cambiar de proveedor sin duda existe una barrera de entrada.
- **Dificultad de acceso a canales de distribución.-** Si los canales de distribución ya están copados por los competidores actuales, es más difícil competir para los nuevos, ya que necesitan realizar promociones y publicidad al canal de forma masiva para asegurar la distribución de su producto, lo que viene a reducir su beneficio potencial.

2. El poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden representar una amenaza a un sector cuando realicen grandes volúmenes de compras, o cuando un alto volumen de las ventas del proveedor es adquirido por un solo comprador, el cliente tiene más poder cuando los productos que el compra son estándar o no se diferencian del resto y por esta razón el cliente puede cambiar de proveedor sin ninguna dificultad, esta fuerza se considera como una mayor amenaza si el cliente considera la posibilidad de integrarse hacia atrás, es decir que el mismo puede obtener su materia prima.

Según Ibáñez (2000, p. 15), el poder de negociación de los clientes está condicionado por algunos de los siguientes factores:

- ❖ El grado de concentración de los clientes o su participación en las ventas.
- ❖ El nivel de diferenciación de los productos y número de proveedores que los sirven.
- ❖ Las cantidades compradas en relación con sus costos de aprovisionamiento.
- ❖ El precio o el problema que implica para el cliente el cambio de proveedor.
- ❖ La amenaza de la integración hacia arriba por parte de los compradores como competidores potenciales.
- ❖ El nivel de calidad del producto para señalar el impacto en el precio.
- ❖ El nivel de información sobre el mercado.

3. El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen mayor influencia sobre un sector cuando existe un número reducido de proveedores o se encuentran asociados y por tanto pueden fijar precios porque la oferta es limitada. Otra amenaza se puede presentar cuando el producto o insumo que el proveedor oferta es indispensable para el cliente, es decir que no existe otro sustituto y que es imprescindible para la producción. Podrán ejercer mayor presión en el mercado los proveedores que logren brindar un producto de mayor calidad, y aquellos que opten por adoptar una estrategia de integración hacia adelante, es decir que ellos puedan producir los productos terminados.

Entre los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores (Ibáñez, 2000, p.15) tenemos:

- ❖ El grado de concentración de los proveedores y la relación comparativa con los clientes.
- ❖ El nivel de diferenciación de los productos, su carácter sustituto y el número de clientes que lo demandan.
- ❖ La importancia del cliente para el proveedor.
- ❖ El precio de cambio del cliente para el proveedor.
- ❖ La amenaza de integración vertical hacia atrás como competidores potenciales

- ❖ El impacto en el nivel de calidad.
- ❖ La información relativa al mercado.

4. Productos sustitutos

Para un sector representan amenaza los productos sustitutos cuando la relación calidad y precio de estos sea más atractiva que los productos existentes. Un producto es sustituto cuando puede desempeñar la misma función o brindar la misma utilidad que los productos de un determinado sector. Según Carrión (2007, p.90) “un producto o servicio sustitutivo es aquel que cubre las mismas necesidades que el nuestro, es decir son todos aquellos que tienen las mismas funciones desde el punto de vista del cliente”.

5. Rivalidad entre competidores

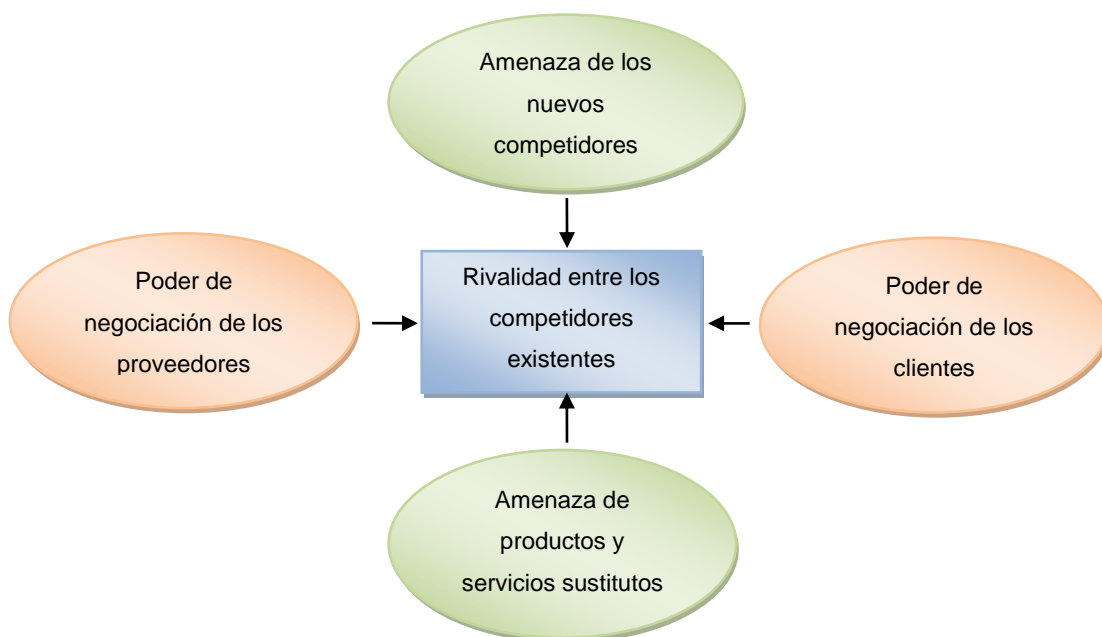
La rivalidad entre competidores se manifiesta a través de la guerra de precios, guerra en publicidad, lanzamientos de nuevo productos, la oferta de nuevos servicios y garantías para los clientes. Esta rivalidad es mayor cuando existen un gran número de competidores que posee los recursos suficientes para mantener una lucha por cuota de mercado con otras empresas, esto también ocurre cuando las empresas que compiten ofrecen un producto no diferenciado, generalmente estas compiten en precio, calidad del servicio e imagen.

Según Ibáñez (2000, p.14) El grado de rivalidad que exista entre las empresas va a depender de la forma particular en que interactúen en relación a:

- ❖ La concentración de los competidores
- ❖ El crecimiento del sector
- ❖ El balance sectorial de la oferta y la demanda
- ❖ El origen de las estrategias competitivas genéricas (liderazgo en costos, diferenciación, enfoque)
- ❖ Otros factores identificables y que sean relevantes para la situación en particular.

A continuación se presentan en forma gráfica las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Figura Nro. 1
Las Fuerzas competitivas en la Industria



Fuente: Revista Gestión, mayo – 2011, p.20

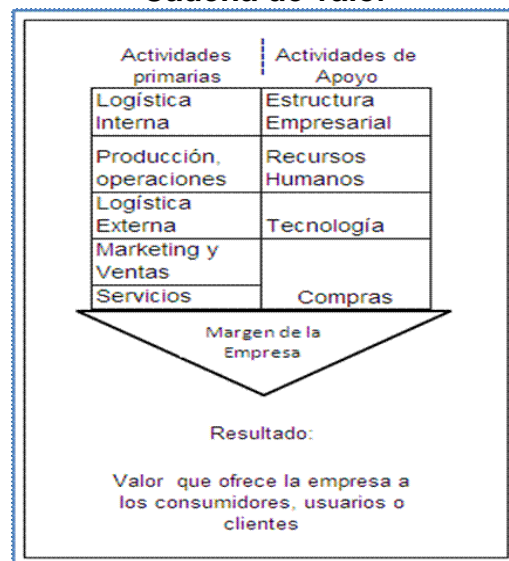
2.4.1.2. LA CADENA DE VALOR

En el libro “la ventaja competitiva: para poder subsistir en un mercado competitivo” se cita las palabras de Michael Porter en lo referente al significado de valor en las siguientes palabras “valor, es en términos competitivos, la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona” (Días de Santos, 1997, p.52). El valor está relacionado directamente con el cliente ya que se refiere a la disposición de pagar una mayor o menor cantidad por el bien recibido. Cabe resaltar que el dinero que el cliente esté dispuesto a pagar esta fuertemente influenciado por el beneficio o la utilidad de uso que el producto o servicio le represente.

La teoría de la cadena de valor de Porter, leída en una publicación de Mintzberg (1997, p. 91) describe que en una organización se realizan dos tipos de actividades: las primarias y las de apoyo. La cadena de valor proporciona un marco para identificar o desarrollar una competencia distintiva esto se refiere a que si la empresa se distingue en una o varias de las actividades mencionadas, de preferencia primarias se habrá conseguido una ventaja competitiva; distinguirse significa llegar a ser tan excelente que se eleva el grado de dificultad para que otras empresas le imiten.

Entre las actividades primarias tenemos a la logística interna, operaciones, logística externa, Comercialización y ventas, y servicios; las actividades de apoyo están compuestas por Infraestructura de la organización, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento. A continuación se detalla acerca de estos temas.

Figura Nro.2
Cadena de valor



Autor: Michael Porter

Actividades Primarias

- ❖ La logística para el interior y para el exterior. La logística es una parte de la cadena de suministros que prevé, efectúa y controla el flujo eficiente y efectivo de los productos, desde su inicio hasta llegar al consumo final. Según el libro el proceso estratégico, (Mintzberg, 1997, p. 92)

La logística para el interior y para el exterior es la parte referente a los insumos de materias primas del sistema que tiene una empresa para agregar valor. La logística es importante, sobre todo para las empresas fabriles, no para las de servicios. La logística, como parte de las actividades fabriles que antes no recibía demasiada atención, ahora ha adquirido gran importancia.

Un aspecto de la logística es la administración de inventarios que ha sufrido un cambio significativo desde que se generalizó la adopción de los sistemas de control de inventarios justo a tiempo. Se aplican sistemas JAT hacia el interior a efecto de que las materias primas en lugar de estar acumuladas (con los consecuentes costos elevados por guardarlas) lleguen justo cuando se necesitan para el proceso de producción. Se aplican sistemas JAT hacia el exterior a efecto de ofrecer el mismo proceso a los compradores de la empresa. Los sistemas JAT son ventajosos porque permiten disminuir costos, a pesar de la gran administración y coordinación que se requiere para que funcionen debidamente.

- ❖ Las operaciones forman la parte central de la cadena de valor, el punto donde los insumos son transformados en productos. En el caso de la empresa fabril, estas incluyen las fábricas, la maquinaria y la forma de organizar la producción. En el caso de la empresa de servicios, incluyen la prestación real de los servicios.
- ❖ Comercialización, ventas y servicios.- Con frecuencia, la comercialización se concibe en términos de mercadotecnia o de las 4 p, producto, precio, plaza y promoción. Las ventas son la conexión directa entre la empresa y sus compradores, y por tanto, forman parte de la comercialización; aquí se habla de servicios porque éstos pueden convertirse en una parte importante de la mezcla de mercadotecnia, sea como productos o como plazas.

Los comercializadores tienen dos opciones para administrar la mezcla de mercadotecnia, una consiste en decidir el grado de diferenciación, es decir en qué medida se deben esforzar para que sus productos o

servicios se distingan de otros. Las opciones para diferenciarse son el precio, la imagen, el apoyo, la calidad y el diseño, también deben decidir el alcance que tendrán los productos y servicios que ofrecen, con frecuencia esto se conoce como segmentación porque implica decidir la cantidad de grupo de clientes o segmentos que se abarcará; Las opciones pueden ser no segmentar, segmentar, buscar un nicho, adaptarse a la medida del cliente.

Actividades de Apoyo

- ❖ **Abastecimiento o compras.**- Un aspecto importante es el control de calidad de los insumos, para esto se requiere establecer relaciones de largo plazo con una sola fuente de suministros, es decir que los proveedores estén incluidos en las actividades de la empresa. Las ventajas que se pueden obtener son el ahorro de costos, la diferenciación o ambas.

- ❖ **El desarrollo de tecnología.**- También conocido como investigación y desarrollo, puede adoptar cuando menos tres formas. La primera son los productos innovadores, es decir la creación de productos completamente nuevos; la segunda es el desarrollo de los productos, esto se refiere a la ampliación y superación de las características o la calidad de los productos existentes; como tercer punto, está la innovación de procesos diseñados para mejorar la tecnología de una empresa de tal manera, que se puedan bajar los costos y mejorar la calidad. Se puede palpar cierta dificultad para separar estas tres formas de I y D de las actividades primarias, esto ilustra precisamente la forma en que se supone deben funcionar las actividades de apoyo.

- ❖ **La administración de recursos humanos.**- Las organizaciones están compuestas siempre por personas; cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor sería desempeñada indebidamente si una empresa contratara a personas incompetentes

para realizarla, por el contrario el personal apto refuerza los resultados de cualquier actividad primaria. La administración de recursos humanos consiste en mucho más que en el reclutamiento, incluye entre otras cosas la capacitación, el desarrollo, la remuneración y la motivación.

- ❖ **La infraestructura de la empresa.**- Es el marco de la empresa que contiene las actividades primarias y las de apoyo, incluye la calidad de la administración y la calidad de las funciones establecidas, por ejemplo: la planificación, las finanzas, la contabilidad, los sistemas de información y la asesoría jurídica.

2.4.1.3. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

El autor Juan Manuel Colina (2009, p.6) da a conocer que existen tres estrategias genéricas propuestas por Michael Porter para alcanzar un desempeño superior al promedio en una industria, estas estrategias se describen a continuación:

El liderazgo en costos totales bajos.- Esta estrategia se refiere a mantener el costo más bajo frente a los competidores y así vender en grandes cantidades puesto que aunque los márgenes de utilidad sean más pequeños al vender mayor cantidad de productos se logrará ser más competitivos. Para conseguir la reducción de los costos se debe buscar la eficiencia en los trabajadores a través de la especialización, otro factor se refiere a la mejora de los procesos productivos a través de la implementación de maquinarias, y finalmente el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables como el medio para alcanzar costos totales bajos.

Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa. Al tener la empresa una posición de costos bajos, se esperaba que esto la llevara a la obtención de utilidades por encima del promedio de

la industria y la protege de las cinco fuerzas competitivas (poder de negociación de Proveedores, clientes, amenaza de nuevos entrantes, productos sustitutos y rivalidad de la competencia), este concepto podría mantenerse si la empresa se dirige a un mercado en general donde los clientes sean sensibles a los precios puesto que al producir más se necesita de un mercado comprador más grande.

Para que esta estrategia sea efectiva, podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

Antonio Francés (2006, p.107) enfatiza la importancia acerca de que la estrategia de liderazgo en costos requiere de un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para así identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. También se resalta que el principal motor de esta estrategia es la curva de experiencia, la cual se refiere a que el costo unitario de producción disminuye cuando aumenta el número de unidades producidas.

La diferenciación.- Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único, al tener el producto un factor de diferenciación, la empresa tendría la posibilidad de elevar el precio y así obtener un margen de utilidad superior. La diferenciación es vista como una barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Para que la estrategia de diferenciación sea efectiva la empresa debía ser capaz de mantenerla en el tiempo, ya que la competencia podría imitarla y superarla, por esta razón se requiere de una constante mejora en el factor de diferenciación. El conseguir una forma de producir mejor es importante ya que el obtener productos con especificaciones y características diferentes a los de la competencia creará un valor superior para el cliente.

Fred R. David en su libro expresa que la estrategia de diferenciación se debe aplicar después de realizar un estudio sobre las necesidades y preferencias de los compradores, para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados, ya que de esta manera podrá cobrar un precio más alto por el producto y mantener la lealtad del cliente. (David, 2003, p.176)

En un artículo de internet (www.crece negocios.com) se resume que esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia y que no se lo pueda imitar con facilidad; además se recomienda utilizar esta estrategia cuando el mercado sea de consumidores que no sean sensibles a los precios.

El Enfoque.- La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico para aplicar cualquiera de las dos estrategias propuestas ya sea la de liderazgo en costes o la de diferenciación. El propósito del enfoque era el de concentrarse en segmentos desatendidos o insatisfechos por los productos de la competencia para llegar con el producto o servicio.

Para conseguir el éxito se necesita seleccionar un mercado que tenga potencial de crecimiento y tenga un tamaño relativamente grande para que la empresa obtenga rentabilidad. Esta estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia

cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas.

Otro aspecto que cabe resaltar es que “las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado”. (David, 2003, p.177). El enfoque en costos se dirige a un determinado segmento de mercado identificado por su poder adquisitivo sea alto o bajo; mientras que la focalización en diferenciación se orienta a un segmento de mercado que se caracteriza por tener necesidades o gustos específicos. (Francés, 2006, p.108).

Estrategia Competitiva

Para Porter, la estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor, es decir emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentar con éxito a las 5 fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (Carrión, 2007, p.195)

En base a lo expuesto anteriormente se concluye que según los pilares básicos de la teoría de Michael Porter los cuales sostienen que, si todas las compañías planificaran diligentemente siguiendo su esquema, entonces la competencia sería estable, y todas las empresas líderes en costes, diferenciadoras y especializadas estarían en su lugar, nadie se llevaría una sorpresa desagradable, las turbulencias desaparecerían del terreno competitivo; para esto se necesita primeramente analizar el ambiente externo que afecta a la industria a través de las 5 fuerzas competitivas es decir acerca de los proveedores, clientes, nuevos y actuales competidores; también es importante analizar las actividades primarias y de apoyo de la empresa para conocer en cuál de estas áreas se puede agregar un valor superior.

Con estos antecedentes vale la pena resaltar que la estrategia se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para alcanzar sus objetivos

institucionales, mientras que la planificación estratégica busca especificar el cómo lograr estos objetivos; por esta razón se han reunido algunos conceptos acerca de la planificación los cuales se manifiestan en el siguiente cuadro:

Cuadro nro. 3	
Conceptos de Planificación	
Frederick Taylor	La planeación de las operaciones permite cambiar el empirismo por métodos basados en procedimientos científicos.
Henry Fayol	Planear o prever, era avizorar el futuro, planear todas las actividades de la empresa en el tiempo a corto y largo plazo.
Peter Drucker	Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolas con las fuerzas expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.
Igor Ansoff	La planificación estratégica es el operador que deberá reducir la diferencia entre la situación actual y la deseada por la empresa.
Henry Mintzberg	La planificación estratégica se caracteriza por su baja creatividad y no favorece el cambio.
Michael Porter	Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
Stone y Ranquel	La planificación es el proceso básico de que nos servimos para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirlas.
Alberto Levy	El planeamiento es un método de trabajo, por medio del cual las cosas se “preparan”, concomitantemente se acompaña la

	acción y se aprende de lo que en realidad sucede.
Harold Kots y Heinz Weihrich	Es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien definidas.
Rusell Ackoff	Es un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación.
Idalberto Chiavenato	Es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura.
George Terry	Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.
Charles Hummel	Planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible.
Guillermo Gómez Ceja	La Planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente

Fuente: crece negocios.com

Elaborado por: Ana Masamuez

Después de lo expuesto anteriormente, se abordará brevemente el proceso de Planificación estratégica, mencionando los elementos comunes que deben estar presentes.

2.4.1.4. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.4.1.4.1. El ambiente organizacional

Análisis Externo

Según lo expresado por César Bernal en su libro “Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI”, el análisis externo tiene como propósito identificar y analizar las oportunidades, amenazas o retos del entorno que tienen que enfrentar o enfrentarán las organizaciones en el momento actual o futuro para el desarrollo de sus actividades. (Bernal, y otros, 2008, pp.77-81). El entorno externo se puede analizar en tres dimensiones:

- 1- Ambiente General (económico, sociocultural, político-legal, tecnológico, medio ambiente, demográfico, tendencias)
- 2- Ambiente Sectorial (competencia, proveedores, bienes sustitutos, bienes complementarios)
- 3- Ambiente Competitivo (rivalidad de la competencia, barrera de entrada y salida del mercado).

Este concepto es muy similar a lo expresado por Michael A. Hitt cuando manifiesta que el entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran y estas se agrupan en seis segmentos del entorno: el demográfico, el económico, el político legal, el socio cultural, el tecnológico y el global. Por otra parte el entorno de la Industria lo constituye el conjunto de factores que influyen de forma directa en una empresa y en sus respuestas competitivas y estos son: la amenaza de nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. (Hitt, y otros, 2008, p.38).

En vista de esto, las Industrias Lácteas necesitan realizar un análisis de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las contingencias, desafíos y oportunidades que son percibidos en el contexto ambiental de la localidad. Aparte de realizar el análisis externo es necesario

analizar internamente a la empresa, esto se lo hace a través del análisis o diagnóstico interno el cual permite identificar y analizar las fortalezas, debilidades o carencias que la empresa presenta en su interior, esto le permitirá a la organización definir con claridad sus objetivos para los próximos años y las estrategias más adecuadas para lograrlos.

Análisis Interno

Refiriéndose al Ambiente Interno, Heinz Wehrich manifiesta que el ambiente interno de la empresa debe ser auditado y evaluado con respecto a sus recursos y fortalezas, debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios, también deben evaluarse el talento humano, recursos financieros, así como la imagen de la compañía, estructura y clima de la organización, sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes. (Wehrich, 2008, p.135)

En virtud de lo antes mencionado el análisis Interno es importante porque permitirá a las industrias lácteas analizar las condiciones actuales y futuras de la empresa, los recursos que dispone y los recursos que necesita, las fortalezas y debilidades en los cuatro procesos básicos inmersos en la creación de valor, los cuales se refieren a la Administración y recursos humanos, finanzas y contabilidad, producción y operaciones y Marketing.

2.4.1.4.2. La dirección organizativa

Visión

Según lo expresado en el libro “Dirección y Planificación Estratégica en empresas y organizaciones”, la visión es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna. Una visión es lo que está generalmente en la mente del fundador de la empresa. Por ejemplo, “nos vemos” como líderes del sector en el futuro; como una empresa de referencia, como una empresa en la que los profesionales desearían trabajar. (Fernández, 2006, p.29).

Esto concuerda con lo expresado por Chiavenato (2008, p.50) en el que se declara que “La visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. En base a estas afirmaciones es de vital importancia que las industrias lácteas tengan una visión establecida para que cada uno de los integrantes pueda orientarse hacia el futuro que la organización pretende alcanzar.

Misión

Según César Bernal en su libro “Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI”, la misión puede ser entendida como el enunciado que describe el propósito o la razón de ser de cada organización, es decir la misión señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades que se realizan en las empresas (Bernal, y otros, 2008, p.68), esto está en común acuerdo a lo expresado por Idalberto Chiavenato el cual concibe a la misión como la razón esencial de ser y existir de una organización y de su papel en la sociedad. (Chiavenato, 2008, p.49)

Por esta razón es fundamental que las industrias lácteas tengan establecida la misión es decir que en ella se defina claramente las necesidades que la industria ha decidido satisfacer, se identifique el mercado o segmento principal al cual está orientada la satisfacción de necesidades, se defina la ventaja o ventajas competitivas y se establezca el compromiso con los trabajadores, inversionistas, clientes, proveedores y comunidad en general.

Valores

Los valores son parte integral de la cultura organizacional o corporación ya que son el marco de referencia del actuar de las organizaciones al ser incorporados por las personas que las integran y se constituyen en la expresión de la filosofía empresarial entre estos tenemos los valores humanos como el respeto por las personas, la honestidad, la responsabilidad, el compromiso, la justicia y los valores organizacionales

como: la calidad, la productividad, la participación, el liderazgo, el compromiso con los clientes, la responsabilidad social, el trabajo en equipo, la innovación, la disposición al cambio, la competitividad. (Bernal, 2008, p. 72).

Según Antonio Francés (2006, p.44) los valores plantean el marco ético y social del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.

Los valores darán a las industrias lácteas las pautas para el comportamiento organizacional y personal y que deben ser practicados, no solamente los valores que son de carácter moral como la honestidad y transparencia sino también los valores de carácter instrumental que apoyen al cumplimiento de la misión y visión, entre ellos se pueden mencionar al trabajo en equipo, mejoramiento continuo, la calidad.

Objetivos de la organización

En el libro “Planeación Estratégica” el autor Dimitri Colón manifiesta que en los objetivos se establece qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse. Para desarrollar los objetivos se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Conveniente.- Es decir que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de la empresa.
- Medurable a través del Tiempo.- Los objetivos se deberán establecer en términos concretos, los objetivos pueden cuantificarse en términos tales como: calidad, cantidad, tiempo, costos, índice, porcentaje, tasa o en pasos específicos a seguirse.
- Factible.- los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que estos deberían ser posibles de lograr. (Colón y otros, 2009, p.7)

En virtud de esto, las Industrias Lácteas necesitan formular objetivos estratégicos que estén planteados en términos de resultados, que sean mensurables, cuantificables, realistas y que señalen claramente el plazo u horizonte de tiempo para su logro.

2.4.1.4.3. Formulación de la estrategia

Estrategias

Según lo expresado por Michael A. Hitt; Duane Irelandy Robert E. Hoskisson en su libro “Administración Estratégica”, una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva (Hitt y otros, 2008, p. 39). Por otra parte Arthur A. Thompson en su libro Administración Estratégica Teoría y casos, declara que: La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional. (Thompson y otros, 2009, p. 4)

Efectivamente para que las industrias lácteas puedan distinguir entre una estrategia exitosa y otra mediocre o equivocada, el empresario debería hacer 3 preguntas útiles:

1-¿Cómo se ajusta la estrategia a la situación de la empresa? Para calificar una estrategia como ganadora, debe ajustarse bien a la industria y a las condiciones competitivas, a las mejores oportunidades de mercado y a otros aspectos del ambiente externo de la empresa.

2- ¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva permanente? Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva que la estrategia ayude a lograr, más poderosa y atractiva será.

3- ¿La estrategia genera un mejor desempeño? Una buena estrategia impulsa el desempeño de la empresa, tanto en el aumento en la rentabilidad y el aumento en la fortaleza competitiva y posición en el mercado.

Finalmente se puede resumir que para formular las estrategias para la empresa se debe tomar en cuenta la información recolectada del medio ambiente externo e interno, para poder conciliar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades utilizando las diferentes matrices (FODA, SPACE, BCG) y así decidir las mejores estrategias que permitan a la empresa alcanzar los objetivos propuestos.

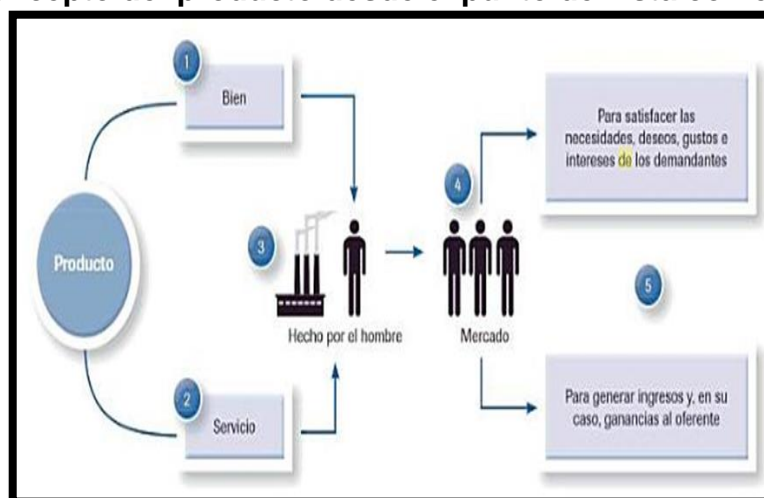
2.4.2. DESARROLLO EMPRESARIAL

Se entiende por desarrollo empresarial al proceso que permite obtener avances, progresos o mejoras en los productos, procesos, y planificación, es decir en aquellos aspectos que promueven que la empresa sea más productiva y competitiva dentro del mercado al satisfacer las necesidades de los consumidores. Se ha considerado al desarrollo desde tres puntos de vista, que a continuación se mencionan.

2.4.2.1. DESARROLLO ORIENTADO AL PRODUCTO

Es importante iniciar entendiendo dos conceptos claves: el de producto y el desarrollo de producto; en primer lugar un producto es cualquier bien o servicio que se ofrece al mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores o clientes, y que genera a través del intercambio un ingreso económico para los oferentes; en otras palabras el producto es un satisfactor de necesidades.

Figura Nro. 3
Concepto del producto desde el punto de vista comercial



Fuente: libro "Desarrollo de nuevos productos: Una visión integral"

Por otra parte el desarrollo de productos es una tarea que consiste en introducir o adicionar valor a los satisfactores, a fin de que cambien o incrementen sus características para cubrir o acrecentar el nivel de satisfacción de las necesidades y deseos de quienes los consuman. También se puede decir que el desarrollo de productos es la tarea sistemática que tiene como propósito generar nuevos satisfactores, ya sea modificando algún producto existente o generando otros complementos nuevos y originales. (Lerma, 2010, p.5)

Cuando se inicia un negocio se necesitan ciertos elementos básicos, lo primero es que el propietario tiene una idea, identifica el mercado al que se dirigirá, busca capital ya sea propio o de terceros, y construye, inventa, adapta o compra un producto o servicio para cubrir con la necesidad del cliente; pero con el pasar del tiempo es vital ampliar la visión y buscar la manera de hacer mejoras o cambios a los productos para que estos sean más competitivos.

En vista de que el desarrollo del producto se refiere a la creación de nuevos productos o a dar a los productos ya existentes características superiores ya sea en su diseño, formas, presentación, envases, precios para conseguir que los clientes los prefieran por encima de los competidores, se puede diferenciar a los productos de la siguiente manera (Mintzberg, 1997, p.109)

Diferenciación de Precios.- La manera más fácil de diferenciar un producto es vendiéndolo a un precio menor que el de la competencia, esto en el caso de los productos no diferenciados o que son estándar o cuando son bienes de primera necesidad, con certeza que el cliente escogerá el que tenga el menor valor; el productor podrá recuperar el margen de pérdida al vender mayores cantidades del mismo.

Diferenciación de la imagen.- Se refiere a incluir diferencias estéticas al producto que no afectan el desempeño o la utilidad del producto, más bien le dan un atractivo especial, ejemplo: el darle un nuevo envase a una gaseosa.

Apoyo a la diferenciación.- Es la diferenciación sustentada en algo que va acompañando al producto, una base de apoyo, por ejemplo dar un crédito especial u ofrecer un servicio pos venta.

Diferenciación a la calidad.-Tiene que ver con las características del producto que lo hacen ser mejor en una mayor confiabilidad, un lapso mayor de durabilidad y un desempeño superior.

Diferenciación del Diseño.- Ofrecer algo realmente diferente que rompa el “diseño dominante” es decir que tenga características únicas.

Toda organización debería desarrollar sus productos ya que todo producto tiene un ciclo de vida, de tal modo que si una empresa no reemplaza o modifica a aquellos que llegan a su etapa de retiro, dejará de ser rentable y perderá su razón de ser. (p.6). Entre los principales beneficios que la empresa recibe al desarrollar los productos, el autor Alejandro Lerma menciona los Siguietes (Lerma, 2010, p.9-10)

Incremento de utilidades.- A medida que la empresa cuenta con más productos competitivos que comercializar, los ingresos por venta tienden a aumentar. Además al incrementarse la cantidad producida y vendida los costos fijos unitarios disminuyen, con lo que necesariamente las utilidades aumentan al tiempo que la empresa crece y mejora su estabilidad financiera.

Incremento de la participación del mercado.- Otro efecto que suele tener el desarrollo de buenos productos es un incremento de las ventas a expensas de los productos desarrollados por los competidores, con lo que paulatinamente se incrementa el número de compradores que favorecen a las empresas que comercializan productos más actualizados de mejor calidad y a un precio más accesible.

Promoción de la imagen de la empresa.- El desarrollo de nuevos productos, cuando la empresa utiliza su propia marca genera y refuerza en los consumidores una imagen positiva, posicionando a la marca en la mente de los compradores como innovadora y de vanguardia.

Otro aspecto importante a considerar es la estructura del producto, la estructura se refiere a los componentes y orden de estos en la integración de un sujeto u objeto, en casi todo producto se identifican tres niveles de elementos y son:

- a. Producto esencial.- función o promesa básica
- b. Producto ampliado.- envase, diseño gráfico, marca, presentaciones, estilo, etiquetas
- c. Plus (algo más).- instalación, crédito, servicio posventa, garantía.

Según se menciona en el libro “Desarrollo de nuevos productos: una visión integral” los pasos que se deben seguir para el desarrollo de productos son:

1. Identificar una oportunidad
2. Entender al consumidor o usuario
3. Definir el mercado meta
4. Evaluar la magnitud y potencial de la oportunidad de negocio
5. Conocer a la competencia
6. Identificar modelos de benchmarking
7. Generar ideas base sobre características y elementos deseables en el producto a desarrollar
8. Selección y clasificación de ideas
9. Seleccionar y entender la tecnología a utilizar
10. Definir el concepto del producto
11. Identificar y analizar las implicaciones legales
12. Identificar proveedores
13. Definir la ingeniería básica
14. Producir el modelo inicial
15. Evaluar el modelo inicial
16. Evaluar el proceso, equipo y demás recursos de producción

17. Confirmar el diseño del producto
 18. Registro y protección de la propiedad industrial e intelectual.
- (Lerma, 2010, p.142-167)

2.4.2.2. DESARROLLO ORIENTADO AL PROCESO

El proceso es una secuencia de actividades estructuradas destinadas a la elaboración de un producto o servicio específico para determinado cliente, sea éste interno o externo. Es un ordenamiento de extremo a extremo en las actividades, en el tiempo y en el espacio, con un comienzo, un fin y entradas y salidas identificadas con claridad. (Chiavenato, 2008, p. 244)

Cuando la empresa ya ha logrado tener estabilidad comercial, un equilibrio financiero, una demanda sólida, proveedores consolidados, es momento para introducir métodos y controles para mejorar la eficiencia en los procesos básicos ya sea en producción, comercialización, recursos humanos, es decir en perfeccionar las operaciones vigentes. (Leach, 1999, p.129).

El autor del libro “Del cambio operativo al cambio estructural” manifiesta que:

Solo enfocando las actividades y los recursos empresariales hacia una optimización de los procesos de creación de valor puede asegurarse a largo plazo también la competitividad de la empresa en un mercado global y en pugna creciente.

La organización orientada al proceso representa un enfoque de soluciones que persigue esta meta. La orientación al proceso contempla el paso del pedido a través de la empresa, independientemente de si se trata de un pedido externo del cliente o de un pedido de desarrollo interno. En sentido figurado, el observador se sitúa sobre el pedido y atraviesa con este el conjunto del proceso, a continuación deberán modificarse los desarrollos de forma que el pedido, si se cumple con la calidad exigida, recorra la empresa lo más

rápido posible y en forma conservadora de los recursos. (Fernández, 2005, p.11)

El autor del libro “Administración de operaciones” señala que:

Un proceso implica el uso de recursos de una organización, para obtener algo de valor. Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio. De esta definición se desprenden dos inferencias que resultan particularmente importantes.

1. Los procesos sostienen toda actividad de trabajo y se presentan en todas las organizaciones y en todas las funciones de una organización, ejemplo: contabilidad usa determinados procesos para realizar pagos, controlar el libro mayor y contabilizar los ingresos.

2. Los procesos se encuentran anidados dentro de otros procesos a lo largo de la cadena de suministro de una organización. La cadena de suministro de una empresa es un conjunto de eslabones, conectados unos con otros, que se establece entre proveedores de materiales y servicios, y abarca los procesos de transformación mediante los cuales las ideas y las materias primas se convierten en bienes y servicios terminados para proveer a los clientes de una compañía. (Krajewski, 2000, p.89)

En el libro “Gestión por procesos” (Pérez, 2010, pp.55-57) se dan a conocer los elementos y los factores de un proceso que se detallan a continuación

Elementos de un proceso

- Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido. El input es un “producto” que provienen de un suministrador (externo o interno), es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”.

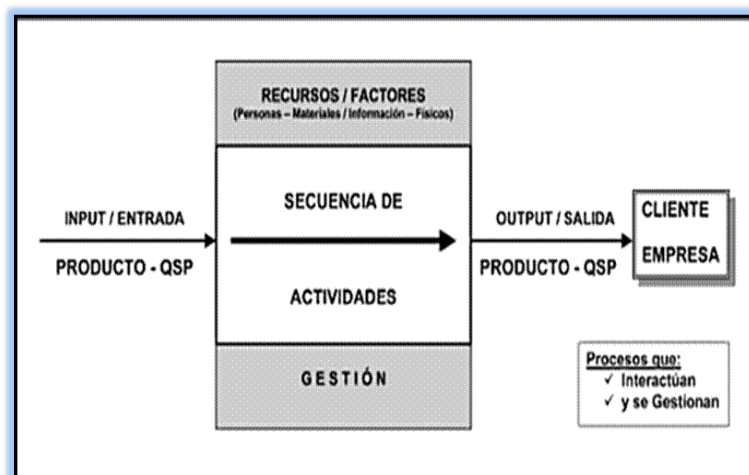
- La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.
- Un output (salida) producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno), el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

Factores de un proceso

- Personas.- Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.
- Materiales.- Materias primas o semi elaborados con las características adecuadas para su uso.
- Recursos físicos.- Instalaciones, maquinaria, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.

En el siguiente gráfico se puede resumir el concepto de lo que es un proceso.

Figura Nro.4
¿Qué es un proceso?



Fuente: Libro gestión por procesos, p.53

2.4.2.3. DESARROLLO ORIENTADO A LA PLANIFICACIÓN

Según el autor del libro “La empresa Familiar” esta fase del desarrollo es un periodo de integración: el personal, los sistemas y los procesos operan juntos y ya no enfrentados entre sí, se crea un equipo de management y comienza a tomar forma una cultura empresarial sobre bases sólidas y duraderas. La compañía pasa por una readaptación cultural que le permite alentar un rendimiento máximo y contar con la capacidad para alcanzar nuevos niveles de crecimiento y una rentabilidad a largo plazo.

Otras características de la etapa del desarrollo orientado a la Planificación (Leach, 1999, p.131-133) son:

- Al compartir la responsabilidad con otros, el propietario está más libre para concentrarse en el liderazgo y la visión empresarial.
- Comienza a desarrollarse una cultura definida sobre la base de la toma de decisiones descentralizada y una estructura de gestión coherente.
- El crecimiento se controla a través de una Planificación estratégica documentada, que establece objetivos y provee de personal, dinero y de los recursos necesarios para contribuir al desarrollo de las metas.

Importancia de la planeación

Según el autor César Bernal (2008, p.98) las principales razones para planear son las siguientes:

- Los rápidos, complejos e inciertos cambios en el entorno y la dinámica propia de la organización. Las organizaciones planean para responder en forma efectiva a los cambios.
- La escasez de los recursos. Día a día los recursos son más limitados, por tanto se debe planear para optimizar su utilización.
- La orientación de las organizaciones. Mediante los planes, los directivos pueden orientar sus decisiones y los colaboradores tener

claridad de hacia dónde se espera que se dirijan sus esfuerzos. La falta de planeación dificulta el direccionamiento de las organizaciones.

- Fuente de motivación y compromiso. Las metas y los planes facilitan la identificación de los empleados con las organizaciones y los motiva a reducir la incertidumbre y a aclarar lo que es importante conseguir.
- Norma de desempeño. Los planes y los resultados esperados sirven de criterio de desempeño de las actividades de las organizaciones.

Existen diferentes tipos y niveles de planes que se realizan en la empresa y son:

Planes corporativos o estratégicos.- Se los realiza en el nivel institucional y definen los objetivos empresariales y las estrategias globales que se deberán seguir para alcanzarlos.

Planes tácticos.- Se derivan de los planes corporativos, se formulan para cada una de las diferentes áreas de la empresa, estos planes son responsabilidad de los directores de departamento y se formulan para el mediano plazo.

Planes Operativos.- Se derivan de los planes tácticos, son la operacionalización de estos planes mediante métodos y procedimientos, es decir su ejecución real, estos planes son responsabilidad de las diferentes unidades de trabajo y se ejecutan por todos y cada uno de los trabajadores de la compañía, es la planeación del corto plazo o del día a día.

Planes de contingencia.- Son planes alternativos que permiten a las empresas responder a situaciones críticas inusuales de emergencia, resultado de la complejidad y la incertidumbre hacia el futuro.

Cuadro Nro. 4
Tipos o niveles de planeación en las organizaciones y sus características

Tipo de planeación	Estratégica	Funcional / táctica	Operativa	Contingente
Característica				
Plazo	2 o más años	Entre 1 y 2 años	Menos de 1 año, día a día	Cada vez que se presenten eventos fortuitos
Nivel administrativo	Alta dirección	Gerencia media	Personal operativo	Alta y media dirección
Cobertura	Ámbito externo y toda la empresa	Unidades estratégicas de negocio o área funcionales	Divisiones administrativas	Ámbito externo y toda la compañía
Propósito	Definir la misión y objetivos de largo plazo	Definir misión y objetivos de las unidades de negocio o áreas funcionales	Instrumentar y operacionalizar los planes tácticos	Afrontar eventos fortuitos y cambios no planeados
Alcance del contenido	Amplio y general	Unidades de negocio o áreas funcionales	Específico y detallado de la respectiva división	Tanto general como detallado
Certidumbre	Alta incertidumbre	Moderada certidumbre	Baja incertidumbre	Grado razonable de incertidumbre

Fuente: Libro proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, p.100

2.5. IDEA A DEFENDER. (Investigación cualitativa)

Las Industrias lácteas de la Provincia del Carchi tienen una escasa Planificación estratégica, lo cual dificulta su desarrollo empresarial.

2.6. VARIABLES.

Variable Independiente.- Planificación Estratégica.

Variable Dependiente.- Desarrollo empresarial.

III. METODOLOGÍA.

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

En la elaboración de la tesis se ha utilizado una modalidad mixta, según el autor del libro Metodología de la investigación (Hernández, 2003, p. 22) el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento del problema y constituye el mayor nivel de integración entre los 2 enfoques, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación; por lo tanto la aplicación de este enfoque se presenta desde el planteamiento del problema, la fundamentación teórica, la recolección e interpretación de la información, la validación de la idea a defender, las conclusiones y la propuesta.

En lo referente a los aspectos cualitativos ha sido necesario investigar acerca de la visión, misión, objetivos que tienen las industrias lácteas de la Provincia del Carchi, también es necesario conocer acerca de sus productos, procesos, canales de distribución y de los factores externos e internos que les afectan o favorecen. En lo que se refiere a lo cuantitativo este se presenta con mayor fuerza en la tabulación e interpretación de datos aunque también se le ha utilizado para identificar los indicadores económicos, sociales, competitivos que afectan positiva o negativamente a las Industrias, por ejemplo el índice de desempleo en la provincia, índice de precios al consumidor, índice de precios al productor.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación pretende alcanzar un conocimiento científico del tema planteado, ya que ésta buscará reflejar la realidad a partir de los tipos de investigación empleados, los cuales son los siguientes:

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.- Para realizar la fundamentación filosófica y científica de este trabajo de tesis se utilizó la investigación exploratoria en vista de que este tema ha sido poco estudiado y desconocido

por lo cual la información obtenida en libros, revistas, documentos y libros electrónicos nos permite conocer aspectos generales de las variables planificación estratégica y desarrollo empresarial. De igual manera para realizar la fundamentación legal se han recurrido a fuentes documentales como la constitución, el plan del buen vivir, el código de la producción para conocer la base legal que apoya el desarrollo de las empresas.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO.- Principalmente se utilizó la investigación de campo para obtener los datos de forma directa acerca de factores relacionados con la planificación y el desarrollo de las industrias lácteas a nivel de la provincia del Carchi, para obtener los datos primarios se lo hizo a través de las encuestas y observación no estructurada.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.- Este tipo de investigación ha sido utilizada a lo largo de todo el trabajo, empezando con el reconocimiento y formulación del problema, al definir la idea a defender, al realizar la operacionalización de variables, al elaborar la técnicas para la recolección de datos, al interpretar los resultados obtenidos y finalmente con la descripción de los hallazgos obtenidos en el sector lácteo del Carchi para el desarrollo de la propuesta para Productos lácteos Mena (PROLACME).

INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA.- Ha sido utilizada para la interpretación de la información obtenida, y para encontrar las relaciones entre las variables planificación estratégica y desarrollo empresarial así como también para formular las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

INVESTIGACIÓN PROPOSITIVA.- En base a los resultados de la Investigación acerca de las Industrias Lácteas de la Provincia del Carchi, se ha desarrollado una propuesta (Plan estratégico) para la Industria láctea PROLACME, con el fin de apoyar su desarrollo dentro del mercado.

A continuación se resume en un cuadro la metodología aplicada a esta investigación.

Cuadro Nro. 5
Metodología utilizada

Etapas de la investigación	Tipo de Investigación	Métodos utilizados	Técnicas e instrumentos	Resultados esperados
Fundamentación teórica	Inv. Exploratoria (se lleva a cabo la búsqueda de información para abordar temas desconocidos o poco estudiados)	Bibliográfico Linkográfico Analítico-Sintético	-Consulta bibliográfica -Revisión de documentos electrónicos - Internet -Revisión de revistas.	Base teórica que sustenta el trabajo de investigación (antecedentes investigativos, fundamentación legal, filosófica y científica).
Investigación a las industrias lácteas	Inv. de Campo y Descriptiva (se busca conocer la situación empresarial de las industrias lácteas, describiendo sus actividades, procesos, productos, personas)	Analítico-Sintético Deductivo-Inductivo Estadístico	- Encuestas - Observación -Análisis de información estadística.	Obtener una investigación relacionada con la planificación estratégica y el desarrollo en las industrias lácteas de la Provincia del Carchi.
Diseño de un Plan Estratégico para Prolacme.	Inv. Propositiva	Analítico-Sintético Deductivo-Inductivo	Matriz EFE, EFI, FODA	Contar con un plan estratégico para Prolacme

Elaborado por: Ana Masamuez

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

El objeto de estudio de la investigación son las 25 Industrias Lácteas que se encuentran en la Provincia del Carchi, por lo tanto no se obtuvo una muestra ya que la Población es pequeña, para lo cual se ha realizado un censo. Según el documento “Estadística aplicada a las ciencias sociales” cuando la población es muy pequeña, prácticamente hay que tomar a toda o casi toda la población. (Morales, 2013. pp.10)

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

A continuación se presentan las variables de la idea a defender con sus respectivos índices e indicadores, ítems, técnicas y los informantes.

Idea a Defender	Variables	Descripción de la variable	Índices	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante
Las Industrias lácteas de la Provincia del Carchi tienen una escasa Planificación estratégica, lo cual dificulta su desarrollo empresarial.	Variable Independiente: Planificación Estratégica	Proceso de proyectar las organizaciones al futuro mediante la definición de su misión y su visión, el establecimiento de los objetivos a mediano y largo plazo, y la definición de las estrategias para el logro de los mismos de forma diferenciada de la competencia a partir de un análisis del entorno. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 2001, p.5)	Diagnóstico del Ambiente organizacional	Análisis externo (Ambiente general y ambiente industrial o competitivo)	La crisis de países extranjeros afecta a las empresas ecuatorianas?	Revisión de Información	Internet, documentos oficiales
					Existen programas del gobierno que apoyen al sector empresarial	Revisión de Información	Internet, documentos oficiales
					Considera que el sector lácteo de la Provincia ha recibido algún tipo de ayuda gubernamental?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Considera que en los últimos 5 años el sector lácteo ha tenido crecimiento	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Existe inflación en los precios de productos alimenticios	Revisión de cifras oficiales	Internet, documentos oficiales
					Los impuestos afectan al sector lácteo.	Revisión de Información	Internet, documentos oficiales

				Como se encuentra la economía ecuatoriana	Revisión de cifras oficiales	Internet, documentos oficiales
				Existe fácil acceso para adquirir nuevas tecnologías	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
				Cual considera usted es el mayor competidor entre las industrias lácteas?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
				Existen facilidades o es difícil entrar a competir como industria láctea.	Revisión de Información	Internet
				Que aspecto principal toma en cuenta a la hora de seleccionar a sus proveedores?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
				Existen productos sustitutos para los productos lácteos.	Revisión documental	Internet
				Señale tres factores que usted considera representan una mayor amenaza para la industria láctea.	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
				Según su criterio, la industria láctea tiene oportunidades para seguir creciendo y constituirse en un sector que contribuya con el desarrollo de la Provincia del Carchí? ¿Por qué?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados

				Análisis Interno (4 procesos básicos: Producción, comercialización, finanzas, Administración y recursos humanos)	Su empresa tiene plan de marketing?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Realiza usted algún tipo de publicidad?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Indique los principales canales de distribución para sus productos	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Señale los registros legales con los que cuenta su empresa?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Cuenta con manual de funciones, para qué área?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Su industria lleva contabilidad?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					¿Qué clase de estados financieros se elaboran en su industria?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Realiza un presupuesto formal para financiar las actividades?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Cuál es el factor principal que determina la contratación del personal en su empresa?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados

					Realiza capacitaciones para su personal? ¿Cada qué tiempo?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Que porcentaje de la capacidad instalada (maquinaria, infraestructura) está siendo aprovechada?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Considera importante la adquisición de nuevas tecnologías (maquinaria)	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Su empresa cuenta con Planificación estratégica?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Cuáles son las razones por las cuales no cuenta con Planificación estratégica.	Encuesta	Representante de Las industrias o empleados
			Establecimiento de la dirección organizativa	Formulación de la visión	¿Cómo desearía que su empresa se vea en el futuro?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					En qué porcentaje considera usted, se ha cumplido la visión de la empresa?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
				Formulación de la Misión	Cuál es la misión de su empresa?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Cuáles son los principales productos que ofrece su empresa?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Quiénes son sus principales clientes?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados

				Verificación de valores y principios	Mencione tres de los valores que se practican en su empresa?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
				Objetivos estratégicos	Cuál es el principal objetivo que persigue su empresa?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
			Formulación de estrategias	Evaluación y conciliación de factores internos y externos	Cuáles son las estrategias que utilizan las grandes industrias lácteas del país?	Revisión documental	Internet
	Variable Dependiente. Desarrollo empresarial	Proceso que permite obtener avances, progresos o mejoras en los productos, procesos, y la planificación, para lograr que la empresa sea productiva y competitiva.	Orientado al Producto	Diferenciación de Precios	Bajo qué criterio se establece el p.v.p de los productos lácteos?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
Es conveniente que el Estado regule los precios de los lácteos.					Revisión documental	Internet, noticias	
Diferenciación de la imagen				Cuáles son los productos lácteos que oferta su industria?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados	
				Considera importante renovar las presentaciones, empaques o envases de los productos?	Observación	Supermercados y tiendas	
				Los productos lácteos que usted oferta tienen marca?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados	

				Apoyo a la diferenciación	Cuál es el factor diferenciador en los productos ofertados por su industria?	Observación	Supermercados y tiendas
					Se ha añadido algún factor adicional al producto?	Observación	Supermercados y tiendas
				Diferenciación a la calidad	Considera que los productos lácteos tienen buena calidad.	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Existen productos que puedan sustituir a los lácteos	Revisión documental, Observación	Internet Supermercados y tiendas
				Diferenciación del Diseño	Se han llevado a cabo la Investigación y el desarrollo de productos realmente nuevos?	Revisión documental,	Internet, noticias
			Orientado al Proceso	Un input (entrada principal)	Que aspecto principal toma en cuenta a la hora de seleccionar a sus proveedores?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
				La secuencia de actividades	Los procesos productivos de su empresa son tecnificados, semi-tecnificados o artesanales	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Su empresa cuenta con manual de procedimientos, para qué áreas?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados

				Un output (salida)	Cuáles son los principales productos que ofrece su empresa?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Indique los principales canales de distribución para sus productos.	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
			Orientado a la Planificación	Planes tácticos	Señale los tipos de planes que tiene su empresa actualmente.	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
				Planes operativos	Cuenta con tecnología adecuada para el desarrollo de las actividades.	Encuesta	Representante de las industrias o empleados
					Cuenta con personal capacitado para el desarrollo de las actividades?	Encuesta	Representante de las industrias o empleados

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

En esta investigación se ha considerado oportuno recolectar datos primarios y secundarios, con el fin de contrastar la confiabilidad y validez de la información obtenida.

FUENTES PRIMARIAS.-Para recolectar la información se ha realizado una investigación de campo, es decir dirigirse directamente a las Industrias Lácteas de la Provincia del Carchi. Para investigar a las Industrias Lácteas se han aplicado encuestas dirigidas a los Señores Propietarios (Anexo 2), en el cuestionario se han planteado preguntas objetivas.

FUENTES SECUNDARIAS.- Se han realizado búsquedas de información vinculada al sector lácteo en documentos de fuentes oficiales, informes acerca de datos estadísticos o descriptivos, esta información sirve para identificar a los factores externos (tecnológicos, ambientales, sociales, económicos, competitivos) que afectan o favorecen el desempeño del sector.

Cuadro Nro. 6
Información secundaria

Fuentes	Información Obtenida
INEC	Datos estadísticos
Banco Central del Ecuador	Datos estadísticos
Ministerio de Industrias y Productividad	Información sobre Programas de Apoyo empresarial.
Ministerio de Finanzas	Impuestos
Análisis de la producción y comercialización de los productos lácteos de Indulac S.A.	Industria láctea en Ecuador, principales competidores
Centro de Investigaciones Económicas de la Pequeña y Mediana Empresa	Impactos macroeconómicos de la crisis internacional en el Ecuador

Elaborado por: Ana Masamuez.

3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Luego de aplicar los instrumentos de recolección de información se procede a ordenar las encuestas y la tabulación correspondiente, los resultados han sido procesados utilizando el SPSS, ya que es un software estadístico actual y básico en la interpretación de datos, la información obtenida nos genera una visión clara y objetiva del problema a investigar.

3.6.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Como se había manifestado al inicio de la investigación, el principal problema de las industrias lácteas de la Provincia es su desarrollo limitado, es por esto que se ha realizado un investigación que permita detectar las fortalezas y debilidades por las que están pasando las industrias lácteas e identificar si existen oportunidades que puedan ser aprovechadas; al conocer la situación de las mismas se podrá proponer alternativas de solución.

La investigación se ha realizado a través de una encuesta para los representantes de las Industrias Lácteas y en algunos casos también se recibió la colaboración del personal que labora allí. Se aplicaron 21 encuestas tanto a pequeñas empresas lácteas como a medianas, de este proceso no fue posible realizar la encuesta a las siguientes industrias debido a la falta de colaboración de sus respectivas autoridades, estas son:

- Productos Gonzáles
- Industria Floralp
- Quesinor
- Productos Gloria

El cuestionario utilizado consta de 33 preguntas (ver anexo 1) que se enfocan a las variables Planificación estratégica y desarrollo empresarial, el cuestionario fue elaborado con preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas.

A continuación se presenta la tabulación e interpretación de los resultados:

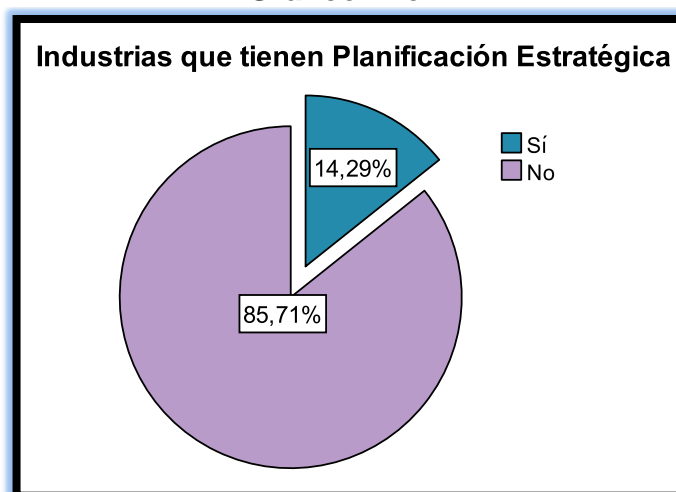
I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. ¿Su empresa cuenta con una Planificación Estratégica Documentada?

Tabla Nro. 1					
Industrias que tienen Planificación Estratégica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	3	14,3	14,3	14,3
	No	18	85,7	85,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 1



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Como se puede observar, el 85,71% de Industrias no cuentan con Planificación Estratégica documentada, esto se debe a que la mayoría de ellas solo desarrollan las actividades lácteas en el corto y mediano plazo y no tienen proyectado en un documento escrito hacia donde se dirige sus empresas; aunque de manera empírica sí tienen proyecciones a futuro.

Si su respuesta es negativa

1.2. Indique las razones por las que no tiene Planificación Estratégica Documentada

Tabla Nro. 2					
Razones por las que no tiene Planificación Estratégica Documentada					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desconocimiento	7	38,9	38,9	38,9
	No le considera necesario	7	38,9	38,9	77,8
	Por no incurrir en costos	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 2



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Las razones principales por las que la mayoría de las industrias no cuentan con una planificación estratégica es por desconocimiento (38.89%) y porque no le consideran necesario (38.89%), muchos propietarios o administradores de estas industrias ni siquiera saben a qué se refiere en sí este término, ya que en su ambiente nunca se ha llevado a cabo tal planificación, más bien las actividades y decisiones se las ha venido realizando de acuerdo a la experiencia que han adquirido. Por lo que se ha expresado un plan estratégico no es considerado necesario.

1.3. ¿Cuál es la misión de su Empresa?

1.4. ¿Cuál es la visión de su empresa?

Estas preguntas tienen un carácter cualitativo y por ser su respuesta de opiniones variadas se lo ha representado en la siguiente tabla, cabe resaltar que existe similitud en lo referente a la misión, los propietarios o representantes han sabido manifestar, que la misión de las Industrias lácteas es la producción y comercialización de productos lácteos de calidad que cubran las necesidades de los clientes y generen una entrada de dinero para sus propietarios; De igual forma la visión de las empresas lácteas en forma generalizada hace referencia al ser empresas reconocidas por ofertar productos lácteos de calidad y por el beneficio que brindan a todos sus colaboradores, además de esto aspiran poder continuar desarrollando sus actividades productivas por un tiempo de mediano y largo plazo.

**Cuadro Nro. 7
Misión y Visión de las industrias**

Industria	Misión	Visión
Industria lechera Carchi	Proveer productos lácteos de calidad acorde a las necesidades de nuestros consumidores, con una comercialización basada en una cobertura ágil y oportuna, una adecuada tecnología, mejoramiento continuo de los procesos y personal capacitado y comprometido, fortaleciendo a los actores de nuestra cadena mediante programas de apoyo a la comunidad, buscando la prosperidad de ganaderos, colaboradores y accionistas.	Ser la empresa líder en la zona norte del país en la producción y comercialización de productos lácteos, reconocida por su calidad, honestidad y apoyo integral, al sector ganadero, a sus colaboradores y a la comunidad.
Prolacme	Elaborar lácteos de calidad	Ampliar la oferta a nuevos mercados a nivel nacional
Rincolácteos	Elaborar lácteos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.	Ser una empresa reconocida a nivel provincial por la calidad en los productos.
Lácteos Julio Andrade	Elaboración y comercialización de quesos y otros lácteos reconocidos por la calidad y precios justos.	Comercializar nuestros productos en todo el Ecuador utilizando sistemas de enfriamiento óptimos.
Lácteos Jhonny	Elaborar productos lácteos de calidad.	Ser una empresa láctea grande, con más diversidad en los productos.
Prod.Lácteos San Martín	Producir y vender quesos al mercado consumidor.	Lograr reconocimiento en la provincia por brindar productos de calidad.

Altas Cumbres	Producir y comercializar productos lácteos.	Ampliar el mercado.
Alpiecuador San Gabriel	Ser líderes en la satisfacción de las necesidades del consumidor con alimentos y bebidas saludables, con atributos de confianza, cercanía y valor agregado; con responsabilidad frente a los accionistas, colaboradores, cliente, medioambiente y a la sociedad.	Compañía reconocida por su liderazgo, competitividad e innovación, cuyos productos y servicios son la opción preferida del consumidor, con participación destacada en la comunidad andina y presencia en otros mercados.
Inprolac- h	Elaborar quesos de calidad que tengan acogida en el mercado.	Ser reconocida a nivel provincial por la calidad en sus productos.
El Refugio 1	Producir quesos de calidad para los clientes.	Crear fuentes de trabajo permanentes al ofrecer buenos productos lácteos.
El Refugio 2	Elaborar queso amasado para venderlo principalmente en Ibarra y obtener utilidades.	Ofrecer otros productos lácteos a sus clientes.
San Pedro	Producir y vender queso amasado para obtener utilidades.	Mantener este negocio familiar por largo tiempo.
La Favorita	Producir lácteos para obtener utilidades para el sustento familiar.	Ampliar su producción.
La Delicia	Producir y comercializar lácteos para nuestros clientes.	Generar trabajo rentable para toda la familia.
Lácteos Gonzaga	Elaborar quesos de buen sabor y calidad.	Ampliar su empresa para producir más.
Productos Lácteos la Frontera	Producir y comercializar lácteos de calidad	Ser reconocida como una empresa que ofrece productos de calidad.
Lácteos San Isidro	Elaborar productos lácteos de calidad.	Ser reconocida por la calidad en sus productos.
Q Señor	Elaborar y comercializar queso fresco, para la obtención de utilidades.	Posicionar a la marca "Q señor" como un queso fresco de calidad.
Lácteos el Labrador	Ofrecer al mercado productos lácteos de buena calidad y precios accesibles.	Brindar productos lácteos que estén acorde a las expectativas de los clientes.
Quesinor el Hato	Elaborar y vender quesos de buena calidad para sus clientes.	Crecer y ser reconocida por sus productos en el mercado.
Quesera el Progreso	Elaborar quesos de calidad	Ser reconocida por la calidad en sus productos.

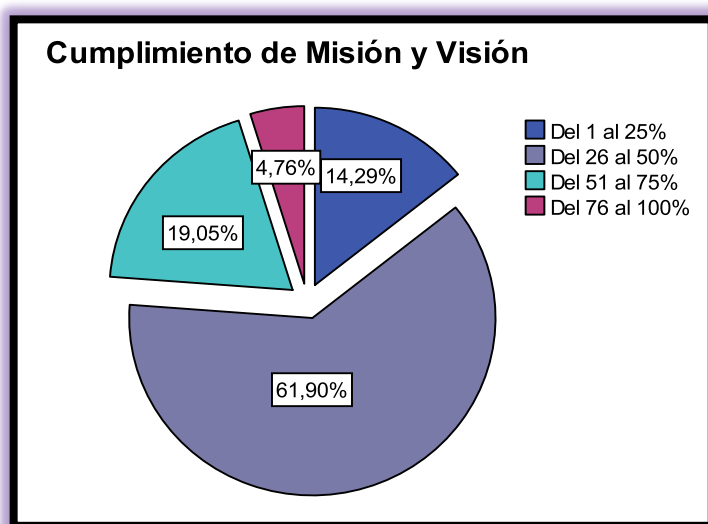
Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

1.5. En qué porcentaje considera usted, se ha cumplido la visión y Misión de la empresa

Tabla Nro. 3 Cumplimiento de Misión y Visión					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Del 1 al 25%	3	14,3	14,3	14,3
	Del 26 al 50%	13	61,9	61,9	76,2
	Del 51 al 75%	4	19,0	19,0	95,2
	Del 76 al 100%	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 3



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

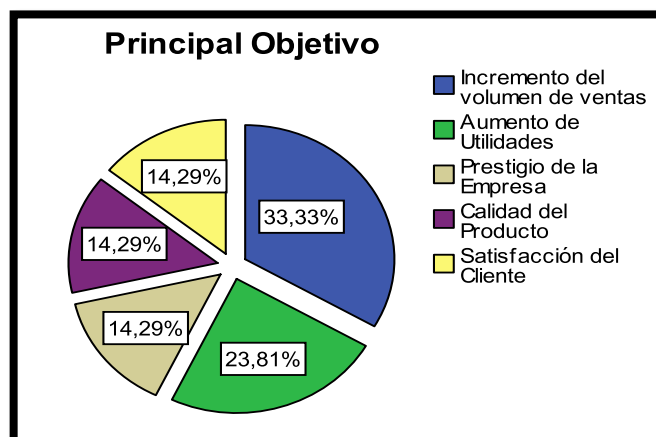
Cabe resaltar que aunque el 86% de las industrias encuestadas no tienen una planificación estratégica formal, sus propietarios tienen una misión y visión establecida en su propia opinión, aunque esta no es conocida por los demás y mucho menos se encuentra escrita en un documento, es por eso que al realizarles esta pregunta el 62% respondió que ellos consideraban que su misión y visión se había cumplido entre el 26 y 50%, es decir que todavía no habían alcanzado lo que se habían propuesto. Solo el 4,76% consideró que ya habían cumplido su misión y visión del 76 al 100% y que por lo tanto deberían entrar en un proceso de reformulación.

1.6. El principal Objetivo que persigue su industria es:

Tabla Nro. 4 Principal Objetivo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Incremento del volumen de ventas	7	33,3	33,3	33,3
	Aumento de Utilidades	5	23,8	23,8	57,1
	Prestigio de la Empresa	3	14,3	14,3	71,4
	Calidad del Producto	3	14,3	14,3	85,7
	Satisfacción del Cliente	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 4



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

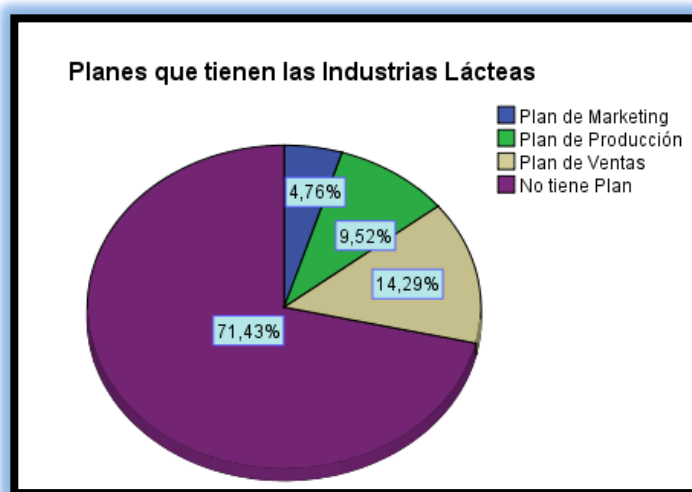
Entre las empresas encuestadas fue posible conocer que el 33,33% de las empresas trabajan en función de incrementar el volumen de ventas, ya que en su mayoría se trata de pequeñas empresas artesanales dedicadas principalmente a la producción y comercialización de lácteos y por ende centran su esfuerzo en vender lo máximo que les sea posible. El 23,81% de empresas señaló que el obtener mayores utilidades, es considerado de gran importancia a la hora de establecer objetivos, esto es justificable ya que estas empresas se han constituido precisamente para generar ganancias a sus Propietarios, socios o accionistas.

1.7. Señale los tipos de planes que tiene su empresa actualmente

Tabla Nro.5					
Planes que tienen las Industrias Lácteas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Plan de Marketing	1	4,8	4,8	4,8
	Plan de Producción	2	9,5	9,5	14,3
	Plan de Ventas	3	14,3	14,3	28,6
	No tiene Plan	15	71,4	71,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 5



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

De las industrias encuestadas únicamente 6 de ellas tienen planes, de este número el 14,29% cuenta con plan de ventas, el 9,52% tiene plan para el área de producción y el 4,76% tiene plan de marketing. Estos datos muestran claramente que el 71,43% de las industrias lácteas de la Provincia del Carchi no tienen ningún tipo de plan, esto se debe a que existe desconocimiento y despreocupación por parte de quienes dirigen estas empresas ya que en la mayoría de los casos las actividades se las realizan por rutina y sin proyectarse al futuro.

II. FACTORES EXTERNOS

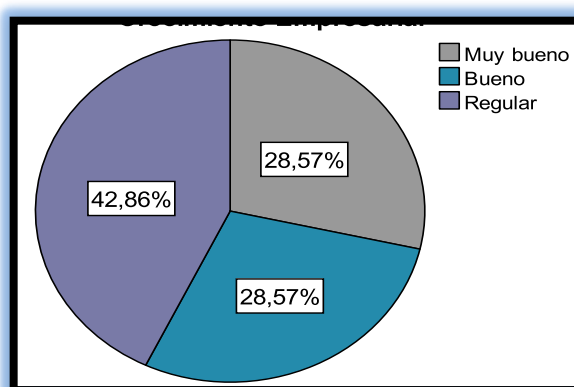
2.1. Ambiente General

2.1.1. Considera que su empresa en los últimos 5 años ha tenido un desarrollo empresarial

Tabla Nro. 6 Desarrollo Empresarial					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	6	28,6	28,6	28,6
	Bueno	6	28,6	28,6	57,1
	Regular	9	42,9	42,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 6
Desarrollo empresarial



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Según lo expresado por los encuestados el 42,86% de ellos consideran que su crecimiento ha sido regular, esto a lo mejor es porque no se han gestionado adecuadamente las áreas fundamentales de la empresa, esto es las áreas de Administración, producción, Marketing y Financiera. El 28,57% piensa que su crecimiento es bueno, aquí influye bastante el aumento de competidores que ganan a los clientes y “acaparan el mercado”. Finalmente el 28,57% cree que su crecimiento ha sido muy bueno, esto puede deberse a que los lácteos son productos que se consumen diariamente y tienen gran demanda.

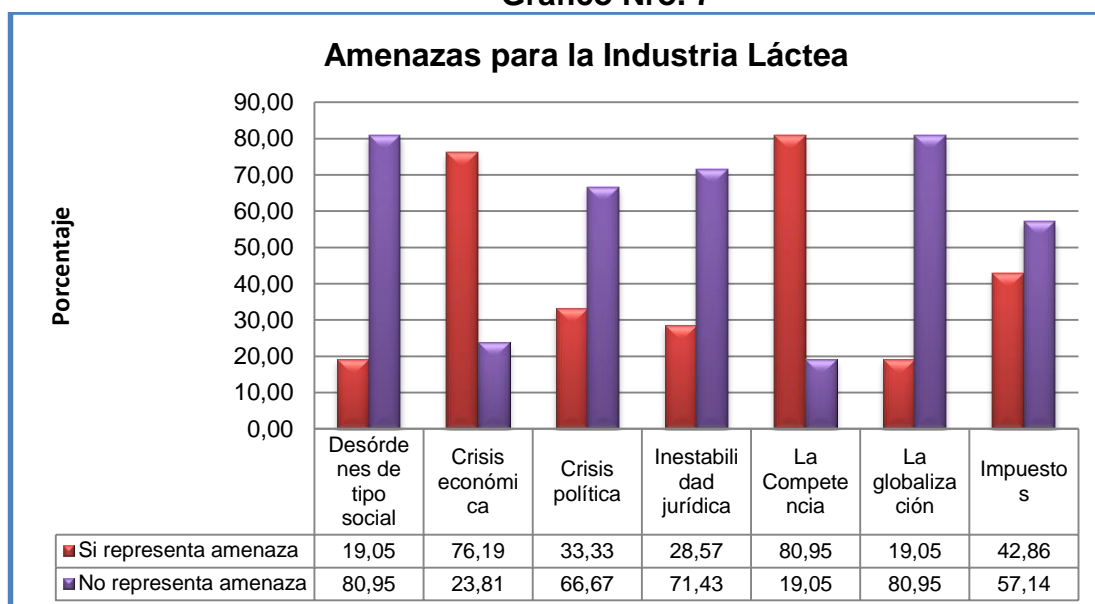
2.1.2. Señale los tres factores que usted considera representan una mayor amenaza para la Industria Láctea

Tabla Nro. 7
Amenazas para la industria láctea

	Si representa amenaza		No representa Amenaza		Total frecuencia	Total porcentaje
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje		
Desórdenes de tipo social	4	19,05	17	80,95	21	100,0
Crisis económica	16	76,19	5	23,81	21	100,0
Crisis política	7	33,33	14	66,67	21	100,0
Inestabilidad jurídica	6	28,57	15	71,43	21	100,0
La Competencia	17	80,95	4	19,05	21	100,0
La globalización	4	19,05	17	80,95	21	100,0
Impuestos	9	42,86	12	57,14	21	100,0

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 7



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Entre las tres mayores amenazas para las industrias lácteas se destacan la competencia, la crisis económica y los impuestos. A la competencia se la considera una amenaza (80,95%) ya que al no existir mayor diferenciación entre los productos ofertados deben competir necesariamente en precios, lo cual les reduce el margen de utilidad y esto nos les permite seguir creciendo. La crisis económica también representa una amenaza ya que limita el desarrollo empresarial (76,19%).

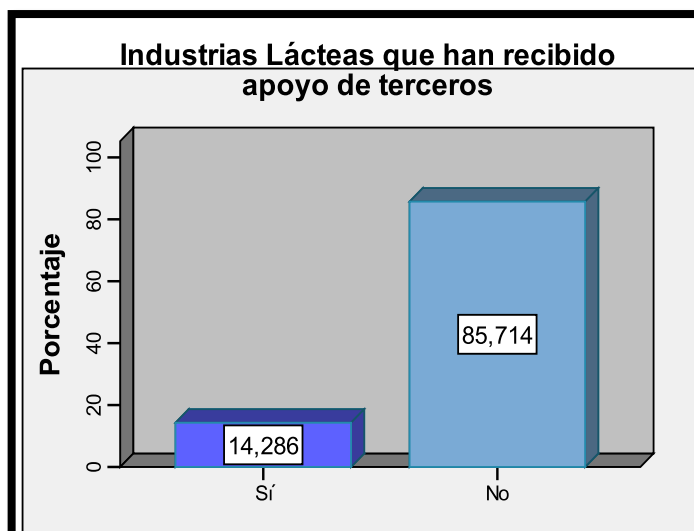
2.2. Ambiente Industrial

2.2.1. Considera que el Sector lácteo de la Provincia del Carchi ha recibido algún tipo de apoyo por parte del gobierno o de otros Organismos no Gubernamentales

Tabla Nro. 8					
Industrias Lácteas que han recibido apoyo de terceros					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado.
Válidos	Sí	3	14,3	14,3	14,3
	No	18	85,7	85,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 8



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

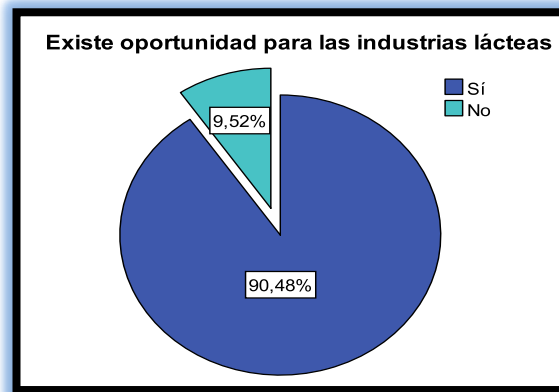
En su mayoría (85,7%) de las Industrias lácteas manifestaron no haber recibido ningún estímulo o ayuda por parte del gobierno, esto puede deberse a que las empresas privadas consideran que no se les ha tomado en cuenta como un pilar básico para el desarrollo de la Provincia y muchos de ellos consideran que nada tienen que ver con el Gobierno. Por otro lado el 14,3% manifestó que alguna vez si han recibido ayuda Gubernamental, específicamente a través de Préstamos otorgados por el Banco de Fomento.

2.2.2. Según su criterio ¿La Industria Láctea, tiene oportunidades para seguir creciendo y constituirse en un Sector que contribuya con el desarrollo de la Provincia del Carchi?

Tabla Nro. 9					
Existe oportunidad para las industrias lácteas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	19	90,5	90,5	90,5
	No	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 9



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

El 90% de los encuestados considera que si hay oportunidades de crecimiento para la industria láctea, principalmente porque la provincia del Carchi cuenta con los recursos naturales necesarios, como lo son los terrenos aptos para la siembra de pastos y gran cantidad de hatos lecheros es decir cuenta con suficiente materia prima (leche) para elaborar lácteos, también existen profesionales en la rama que pueden capacitar para una mejor producción y comercialización y finalmente porque los productos lácteos son bienes que son consumidos diariamente por las familias del Ecuador. Las industrias que dieron respuesta negativa (10%) piensan que no podrán crecer en el mercado debido a que grandes empresas Transnacionales como Alpina, Floralp están acaparando la materia prima, y para las pequeñas empresas les resulta muy difícil competir contra esto.

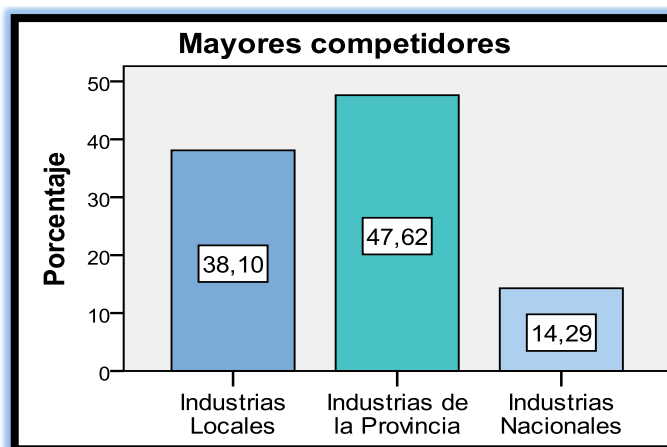
2.3. Ambiente Competitivo

2.3.1. Considera usted que su mayor competidor son las industrias lácteas

Tabla Nro. 10					
Mayores competidores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Industrias del mismo Cantón	8	38,1	38,1	38,1
	Industrias de la Provincia	10	47,6	47,6	85,7
	Industrias Nacionales	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 10



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

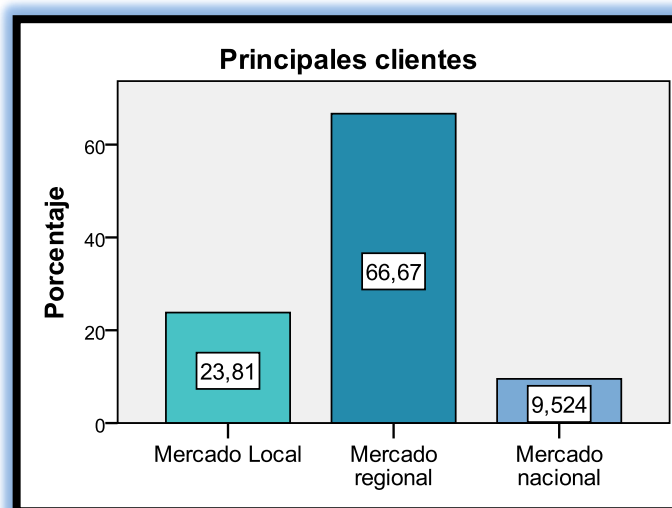
Los encuestados manifestaron que la mayor competencia se encuentra dentro de la misma Provincia (48%) y en la localidad (38%), esto se debe a que compiten dentro de los mismos mercados, ofreciendo productos similares y a los mismos precios; también la competencia está relacionada a la provisión de la leche, ya que los Señores proveedores venden esta materia prima a quien les brinde mayores precios en la leche y les ofrezca puntualidad en los pagos.

2.3.2. Sus principales clientes se encuentran en el:

Tabla Nro. 11					
Principales clientes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mercado Provincial	5	23,8	23,8	23,8
	Mercado regional	14	66,7	66,7	90,5
	Mercado nacional	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 11



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

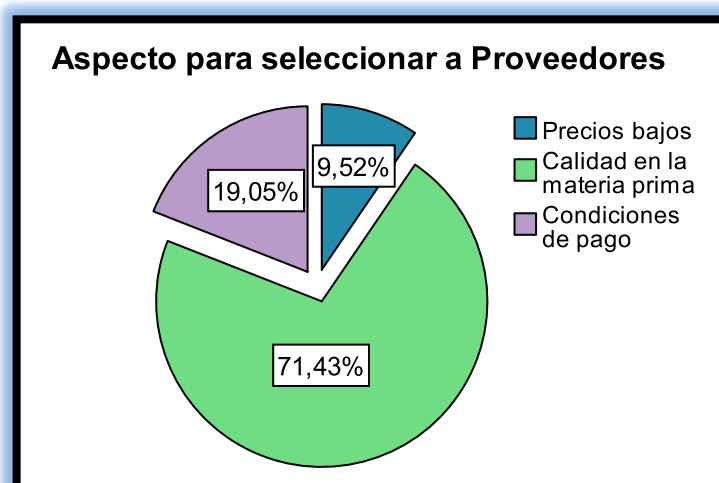
Los principales clientes de las Industrias lácteas se encuentra en el mercado regional (66,7%), es decir lo que se produce en el Carchi se dirige en su mayoría hacia la provincia de Imbabura y Pichincha. Un 23,8% de empresas venden sus productos dentro de la provincia, un 9.5% tiene clientes a nivel nacional. Ninguna de las empresas lácteas del Carchi tiene mercados internacionales.

2.3.3. Qué aspecto principal toma en cuenta a la hora de seleccionar a sus proveedores de materias primas?

Tabla Nro. 12					
Aspecto para seleccionar a Proveedores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Precios bajos	2	9,5	9,5	9,5
	Calidad en la materia prima	15	71,4	71,4	81,0
	Condiciones de pago	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 12



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Los encuestados manifestaron que seleccionaban a sus proveedores en base a la calidad de la materia prima (71%), lo cual es un criterio bastante acertado ya que las Industrias están conscientes que para obtener un producto de calidad es necesario utilizar leche e insumos de calidad. Las condiciones de pago también son consideradas para la selección de proveedores, aunque en menor grado (19%), ya que a las empresas les conviene trabajar con el dinero de terceras personas para producir más y por lo general los pagos a los proveedores se los realiza de manera quincenal.

III. FACTORES INTERNOS

3.1. Estructura Administrativa

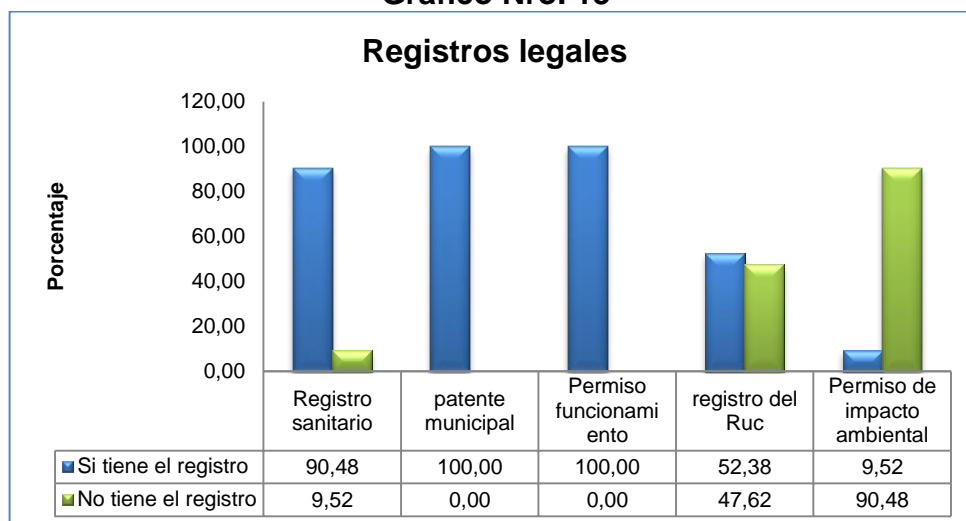
3.1.1. Aspectos Legales

3.1.1.1. Señale los registros con los que cuenta su industria

Tabla Nro. 13						
Registros legales						
	Si tiene el registro		No tiene el registro		Total frecuencia	Total porcentaje
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje		
Registro sanitario	19	90,48	2	9,52	1	100,0
Patente municipal	21	100,00	0	0,00	1	100,0
Permiso funcionamiento	21	100,00	0	0,00	1	100,0
Registro del Ruc	11	52,38	10	47,62	1	100,0
Permiso de impacto ambiental	2	9,52	19	90,48	1	100,0

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 13



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Se puede observar que en su mayoría, todas las industrias lácteas sí cuentan con los registros legales pertinentes para el desarrollo de actividades lácteas. Las 21 empresas encuestadas cuentan con la patente Municipal y el permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud Pública, mientras que 19 empresas tienen registro sanitario y las que no lo tienen manifestaron que lo están tramitando, de las empresas encuestadas

11 cuentan con en el registro único de contribuyentes aunque otras industrias más pequeñas se encuentran bajo el Régimen Simplificado RISE y finalmente solo 2 empresas cuentan con permiso de impacto ambiental.

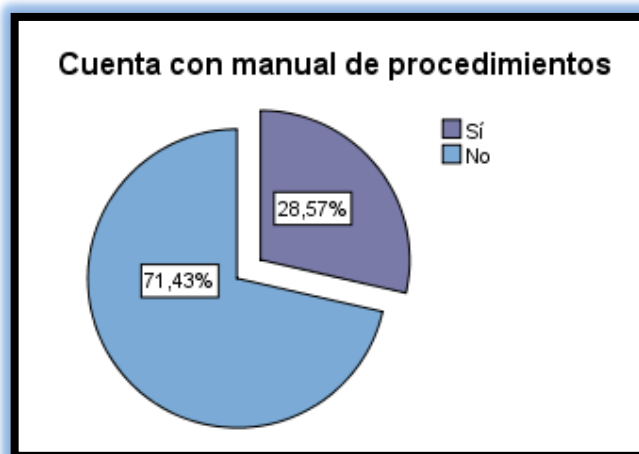
3.1.2. Estructura Organizacional

3.1.2.1. ¿Su Industria cuenta con manuales de procedimientos?

Tabla Nro. 14					
Cuenta con manual de procedimientos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	6	28,6	28,6	28,6
	No	15	71,4	71,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo

Gráfico Nro. 14



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

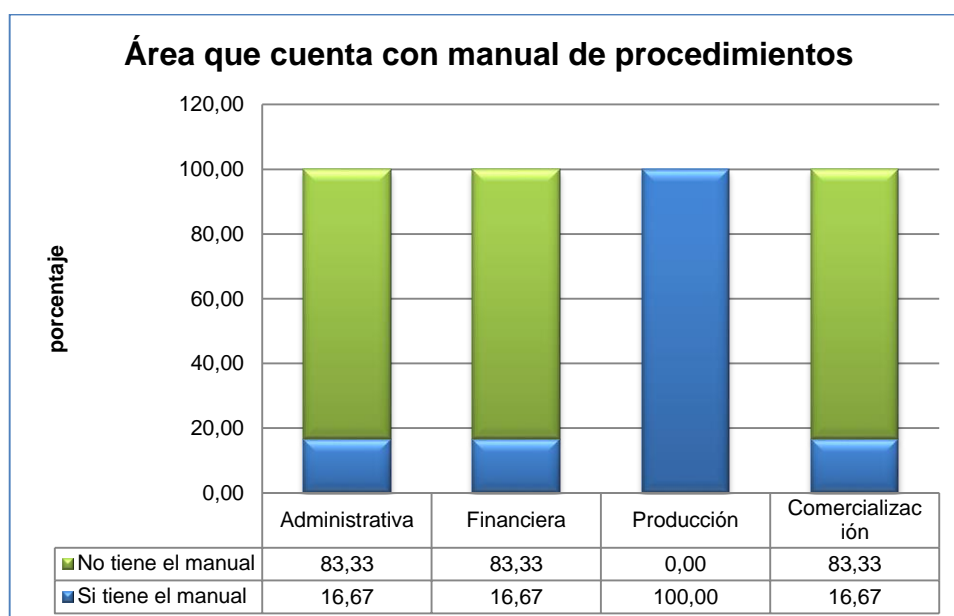
En las empresas encuestadas solo el 28,6% tiene manual de procedimientos, mientras que el 71,4% desconoce de los beneficios de contar con manuales, ya que ellos consideran que la experiencia que ya tienen es suficiente para realizar las operaciones, y de igual forma cuando ingresan a trabajar nuevas personas simplemente se les trasmite los conocimientos de manera verbal.

3.1.2.1.1. Si su respuesta es afirmativa, señale el área que cuenta con los manuales

Tabla Nro. 15						
Área que cuenta con manual de procedimientos						
	Si tiene el manual		No tiene el manual		Total frecuencia	Total porcentaje
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje		
Administrativa	1	16,67	5	83,33	6	100,0
Financiera	1	16,67	5	83,33	6	100,0
Producción	6	100,00	0	0,00	6	100,0
Comercialización	1	16,67	5	83,33	6	100,0

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 15



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

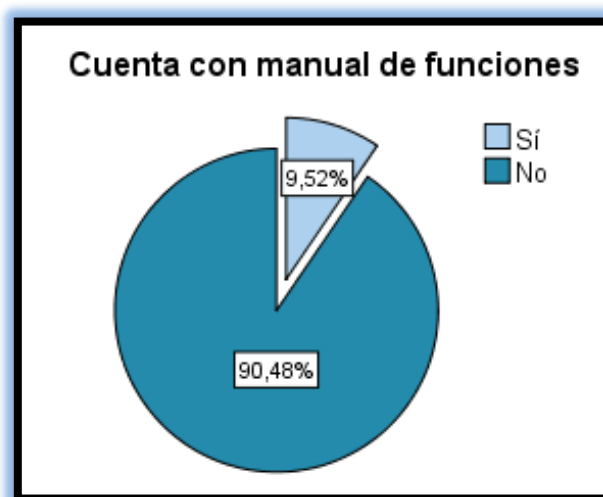
De las empresas que si tienen manual de procedimientos, las 6 tienen manuales de producción y solo 1 cuenta con manuales para las áreas de comercialización, administrativa y financiera, esto puede ser porque se piensa que ya se saben los movimientos del negocio y no se han dedicado ni tiempo ni recursos para buscar nuevas formas para mejorar la Administración de estas empresas.

3.1.2.2. ¿Su industria cuenta con manuales de funciones?

Tabla Nro. 16					
Cuenta con manual de funciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	2	9,5	9,5	9,5
	No	19	90,5	90,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 16



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

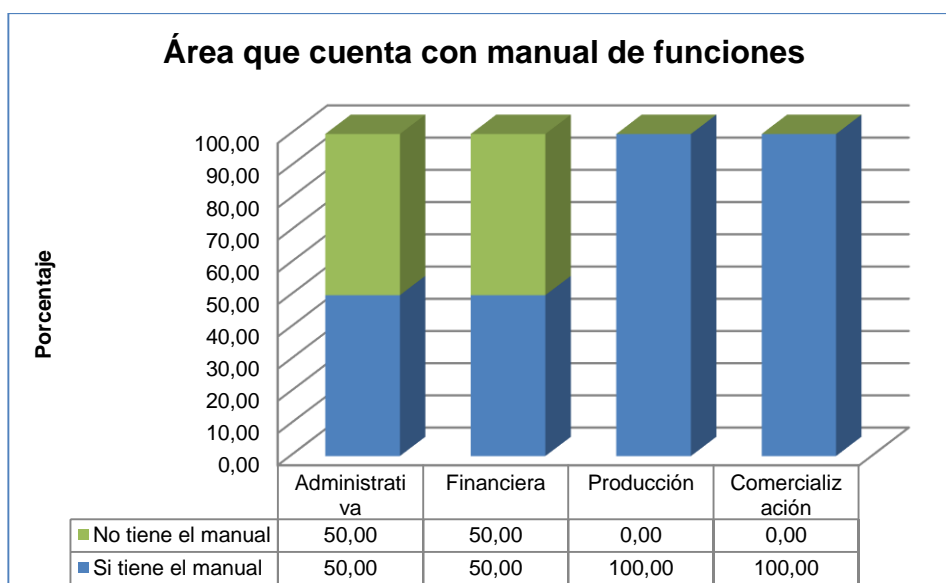
El uso de manual de funciones corresponde únicamente al 9,5% de los encuestados, mientras que el 90,5% tienen un total desconocimiento de este término y por ende no lo consideran necesario y útil para sus empresas. Algunos de ellos manifestaron que cada empleado ya sabe acerca de sus tareas y obligaciones en el trabajo.

3.1.2.2.1. Si su respuesta es afirmativa, señale el área que cuenta con los manuales

Tabla Nro. 17						
Área que cuenta con manual de funciones						
	Si tiene el manual		No tiene el manual		Total frecuencia	Total porcentaje
	frecuencia	Porcentaje	frecuencia	Porcentaje		
Administrativa	1	50,00	1	50,00	2	100,0
Financiera	1	50,00	1	50,00	2	100,0
Producción	2	100,00	0	0,00	2	100,0
Comercialización	2	100,00	0	0,00	2	100,0

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 17



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

De las empresas que sí tienen manual de funciones las dos empresas tienen para el área de producción y comercialización, esto se debe a que estas 2 áreas son consideradas como fundamentales en todo negocio, y solo 1 de ellas tiene manual de funciones para el área administrativa y financiera.

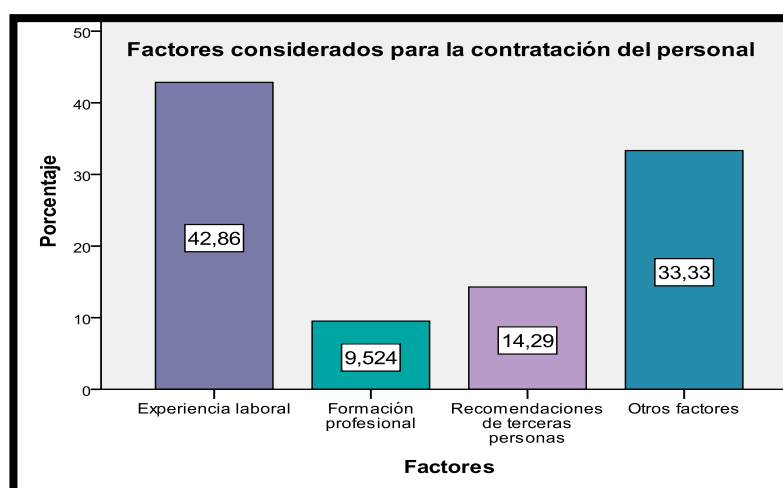
3.1.3. Administración de Recursos Humanos

3.1.3.1. ¿Cuál es el factor principal que determina la contratación del personal para su empresa?

Tabla Nro. 18					
Factores considerados para la contratación del personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Experiencia laboral	9	42,9	42,9	42,9
	Formación profesional	2	9,5	9,5	52,4
	Recomendaciones de terceras personas	3	14,3	14,3	66,7
	Otros factores	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 18



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

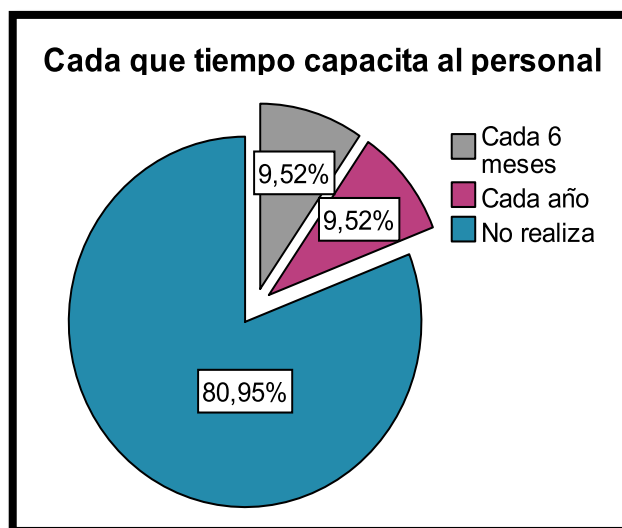
El principal factor que es tomado en cuenta para contratar al personal en las industrias lácteas es la experiencia laboral (42,9%), esto se debe a que si las personas ya han trabajado anteriormente en otras empresas tienen conocimientos y habilidades desarrolladas y las pueden poner a disposición de su nuevo trabajo. El 33,3% de los encuestados considera importantes otros factores principalmente que los trabajadores eran familiares, por ende no contrataban servicios laborales de terceras personas.

3.1.3.2. ¿Cada qué tiempo realiza capacitaciones para su personal?

Tabla Nro. 19					
Cada que tiempo capacita al personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cada 6 meses	2	9,5	9,5	9,5
	Cada año	2	9,5	9,5	19,0
	No realiza	17	81,0	81,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 19



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

El 81% de los encuestados manifestaron que no se realizaban ningún tipo de capacitaciones para el personal porque no se consideran necesarios, mientras que el 9,5% capacita cada año y cada 6 meses y el tema de la capacitación está de acuerdo a la necesidad del momento.

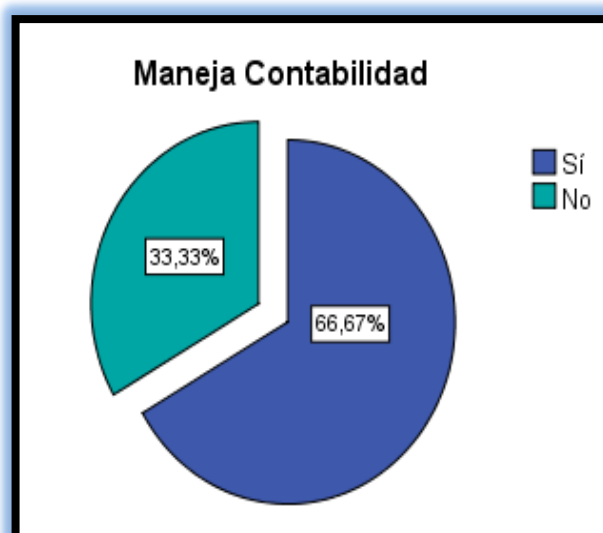
3.2. Estructura Financiera

3.2.1. ¿Su industria lleva contabilidad?

Tabla Nro. 20					
Maneja Contabilidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	14	66,7	66,7	66,7
	No	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo

Gráfico Nro. 20



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

En su mayoría (66,7%), las industrias lácteas si cuentan con registros contables ya que las empresas consideran importante tener información ordenada y real de los movimientos que realizan ya que estos datos les ayudan a mejorar la toma de decisiones empresariales. El 33,3% no lleva ningún registro contable, esto se debe porque son pequeñas empresas familiares.

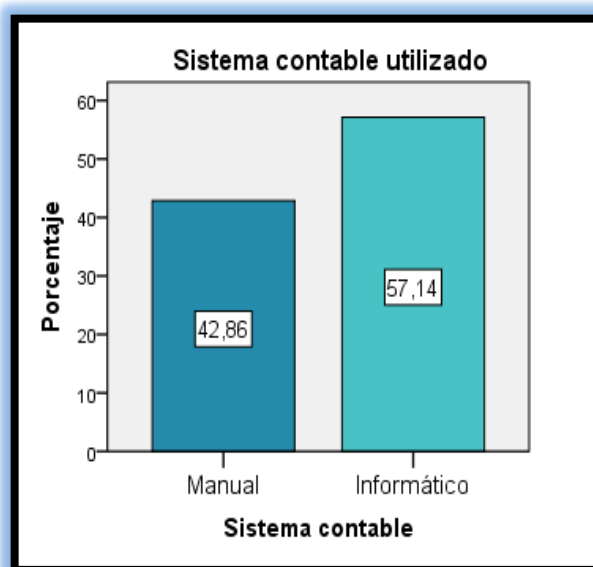
Si su respuesta es afirmativa:

3.2.2. Indique el sistema contable con el que cuenta

Tabla Nro. 21					
Sistema contable utilizado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Manual	6	42,9	42,9	42,9
	Informático	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 21



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

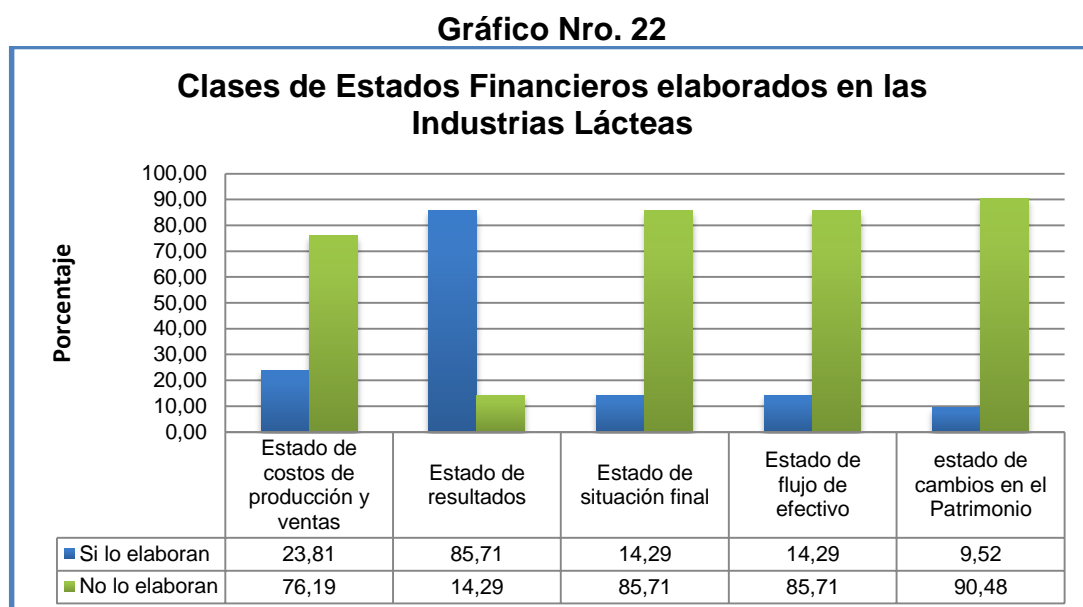
De las empresas que si llevan contabilidad el 57,1% lo hace utilizando un sistema contable informático, mientras que el 42,9% lleva una contabilidad manual es decir en un cuaderno.

3.2.3. Qué clase de estados financieros se elaboran en su industria

Tabla Nro. 22
Clases de Estados Financieros elaborados en las Industrias Lácteas

	Si lo elaboran		No lo elaboran		Total Frecuencia	Total porcentaje
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje		
Estado de costos de producción y ventas	5	23,81	16	76,19	21	100,0
Estado de resultados	18	85,71	3	14,29	21	100,0
Estado de situación final	3	14,29	18	85,71	21	100,0
Estado de flujo de efectivo	3	14,29	18	85,71	21	100,0
Estado de cambios en el Patrimonio	2	9,52	19	90,48	21	100,0

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Entre los estados financieros el más conocido y utilizado por 18 de las industrias lácteas es el estado de resultados, esto puede ser porque su elaboración no es compleja y la información que se obtiene es útil para conocer si se está obteniendo ganancias. Cinco de las 21 empresas encuestadas también realizan el estado de costos de producción y ventas ya que consideran necesario determinar el costo real de los productos vendidos. Los estados de situación final y de flujos de efectivo y el estado de cambios en el patrimonio tienen una menor acogida entre las pequeñas industrias antes bien estos son elaborados por las medianas industrias.

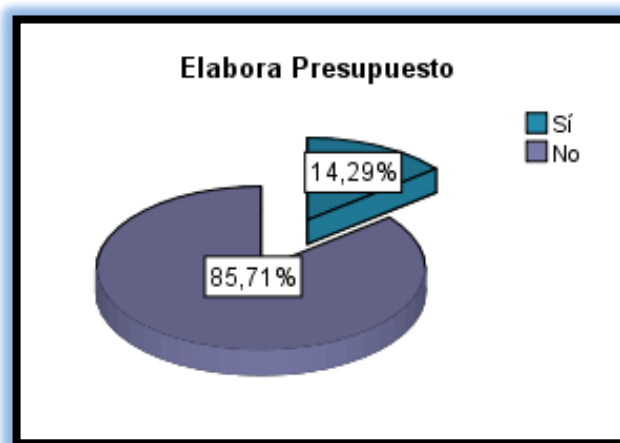
3.2.4. ¿Su industria cuenta con un Presupuesto formal para financiar las actividades planificadas?

Tabla Nro. 23					
Elabora Presupuesto					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	3	14,3	14,3	14,3
	No	18	85,7	85,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.

Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 23



Elaborado por: Ana Masamuez.

Fuente: Investigación de Campo.

El 85,7% de las empresas encuestadas manifestó que ellos no cuentan con un presupuesto formal, esto se debe principalmente por que las actividades se las realiza de acuerdo a las circunstancias que se presenten en el diario vivir. El 14,3% en cambio si consideran importante este instrumento para determinar si los ingresos que se obtienen son suficientes para cubrir los gastos.

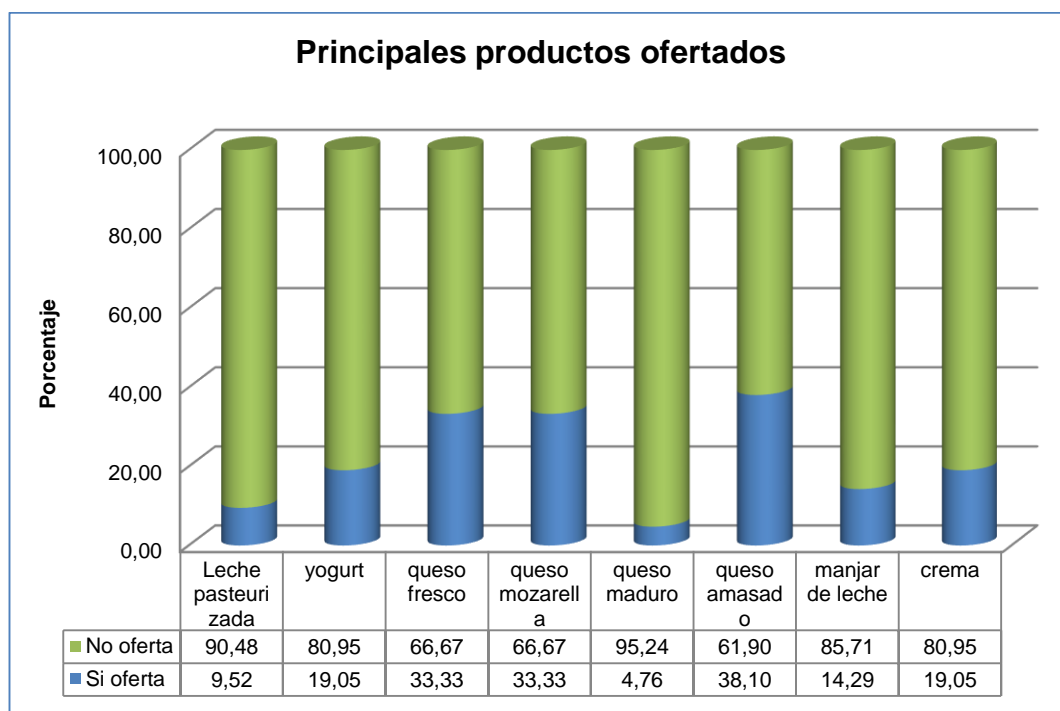
3.3. Estructura Operativa

3.3.1. Cuáles son los principales productos lácteos ofertados por su Industria?

Tabla Nro. 24						
Principales productos ofertados						
	Si oferta		No oferta		Total frecuencia	Total porcentaje
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje		
Leche pasteurizada	2	9,52	19	90,48	21	100,0
yogurt	4	19,05	17	80,95	21	100,0
queso fresco	7	33,33	14	66,67	21	100,0
queso mozzarella	7	33,33	14	66,67	21	100,0
queso maduro	1	4,76	20	95,24	21	100,0
queso amasado	8	38,10	13	61,90	21	100,0
manjar de leche	3	14,29	18	85,71	21	100,0
crema	4	19,05	17	80,95	21	100,0

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 24



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Los principales productos lácteos ofertados por las Industrias Lácteas de la Provincia del Carchi son: el queso amasado que es elaborado en 8 empresas (principalmente en el cantón Montufar), esto se debe a que su elaboración es artesanal y es un producto que goza de buena demanda. El

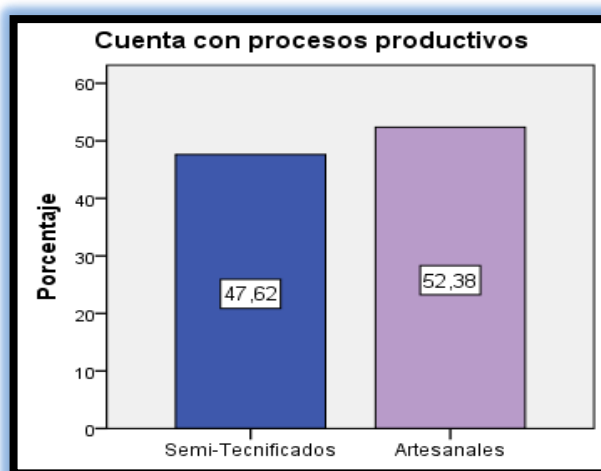
queso mozzarella y queso fresco es elaborado en 7 de las empresas encuestadas, el proceso productivo de estos 2 tipos de quesos no es complejo y también se lo puede realizar sin ningún tipo de maquinaria especial. Menos de 4 empresas de las 21, elabora yogurt, crema, manjar de leche, leche pasteurizada y queso maduro.

3.3.2. En lo referente a la tecnología utilizada en la producción, usted considera que los procesos productivos son:

Tabla Nro. 25					
Cuenta con procesos productivos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Semi-Tecnificados	10	47,6	47,6	47,6
	Artesanales	11	52,4	52,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 25



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

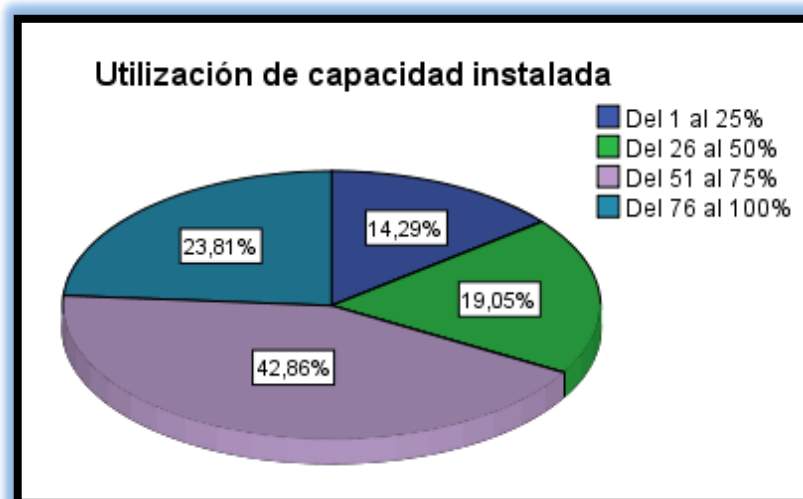
El 52,4% de los encuestados considera que los procesos productivos en sus empresas se los realiza de una manera artesanal, es decir sin maquinaria especial, el 47,6% en cambio se encuentra semi-tecnificado ya que utilizan maquinaria especial y también la mano de obra. Ninguna de las empresas cuenta con procesos tecnificados.

3.3.3. Del 100% de la capacidad instalada de su Industria, ¿En qué porcentaje considera usted está siendo aprovechada?

Tabla Nro. 26					
Utilización de capacidad instalada					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Del 1 al 25%	3	14,3	14,3	14,3
	Del 26 al 50%	4	19,0	19,0	33,3
	Del 51 al 75%	9	42,9	42,9	76,2
	Del 76 al 100%	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 26



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

De las empresas encuestadas 9 de ellas consideran que están aprovechando su capacidad instaladas entre el 51 y 75%, entendiéndose como capacidad instalada a la infraestructura, espacio físico, maquinaria, equipos que tiene la empresa, 5 empresas consideran que están utilizando entre el 76 y 100% de su capacidad instalada. Mientras que 7 empresas manifiestan que solo están aprovechando hasta el 50% de su capacidad.

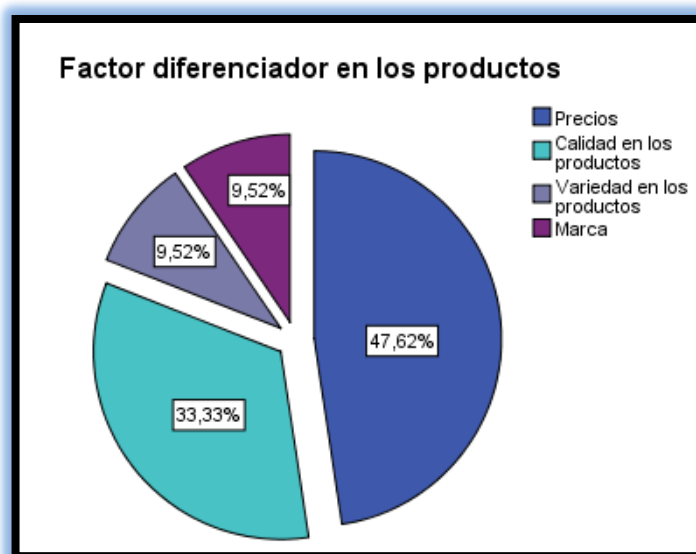
3.4. Estructura de Marketing

3.4.1. ¿Cuál considera usted es el factor diferenciador en los productos ofertados por su Industria?

Tabla Nro. 27					
Factor diferenciador en los productos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Precios	10	47,6	47,6	47,6
	Calidad en los productos	7	33,3	33,3	81,0
	Variedad en los productos	2	9,5	9,5	90,5
	Marca	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 27



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

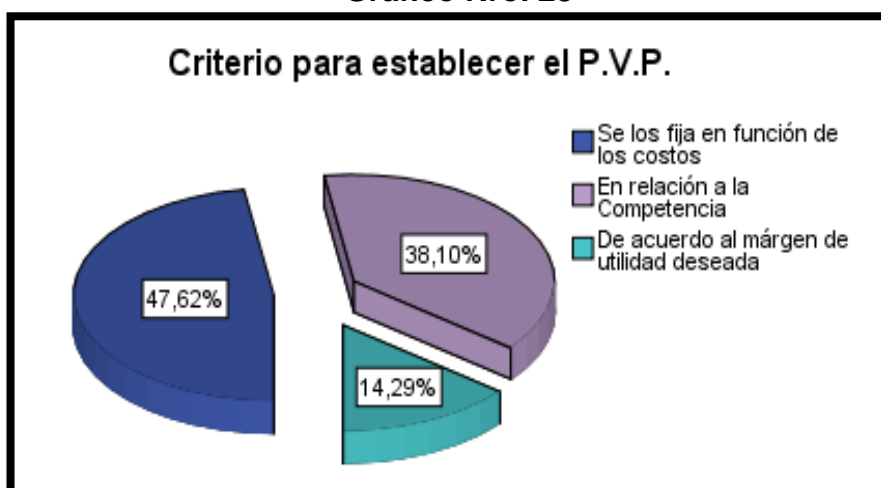
La diferenciación de los productos lácteos gira en torno a los precios (47,6%), por otra parte el 33,3% considera que es la calidad la que los distingue, un reducido porcentaje de encuestados (9,5%) se diferencia por la variedad y la marca de los productos lácteos.

3.4.2. ¿Bajo qué criterio su Industria establece los precios de venta de los productos lácteos?

Tabla Nro. 28					
Criterio para establecer el P.V.P.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se los fija en función de los costos	10	47,6	47,6	47,6
	En relación a la Competencia	8	38,1	38,1	85,7
	De acuerdo al margen de utilidad deseada	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 28



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

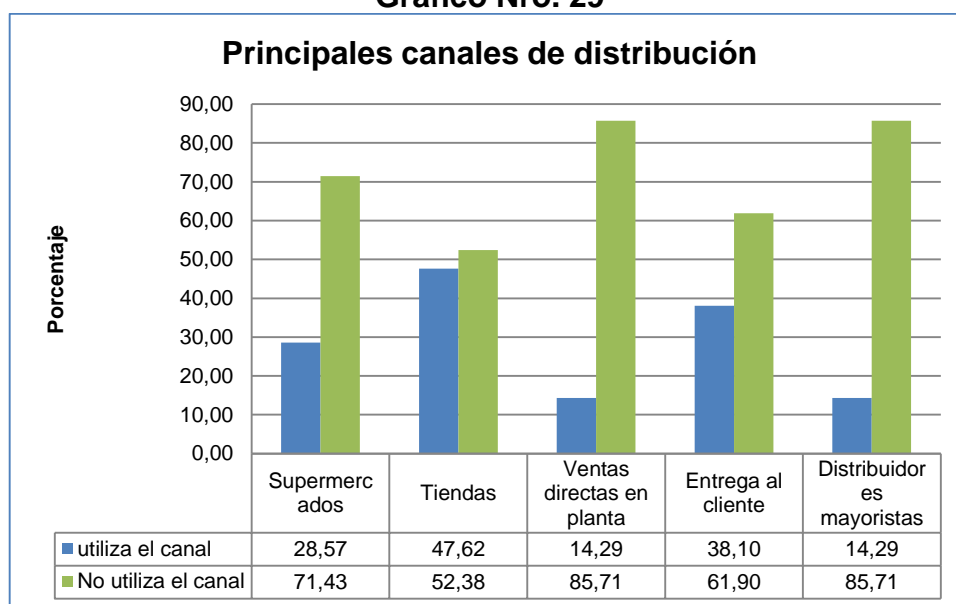
El 47,6% de las industrias lácteas establece los precios de venta al público de los productos en relación directa con los costos de producción, el 38,1% lo hace tomando en cuenta los precios que fija la competencia ya que por lo general el cliente busca precios económicos y el 14,3% establece precios según el margen de utilidad que desee obtener.

3.4.3. ¿Indique los principales canales de distribución utilizados por su Industria?

Tabla Nro. 29 Principales canales de distribución						
	utiliza el canal		No utiliza el canal		Total frecuencia	Total porcentaje
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje		
Supermercados	6	28,57	15	71,43	21	100,0
Tiendas	10	47,62	11	52,38	21	100,0
Ventas directas en planta	3	14,29	18	85,71	21	100,0
Entrega al cliente	8	38,10	13	61,90	21	100,0
Distribuidores mayoristas	3	14,29	18	85,71	21	100,0

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 29



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

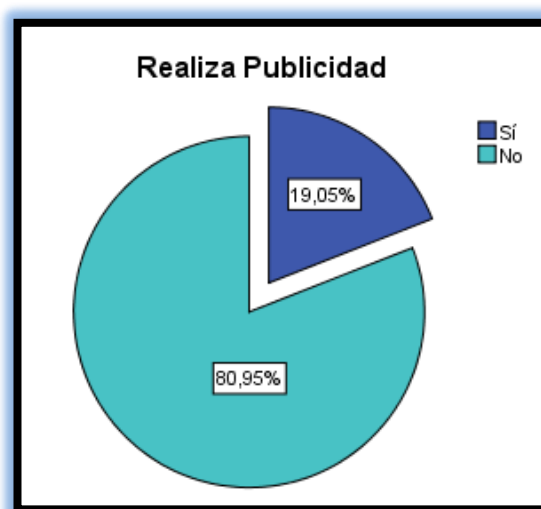
Las tiendas son el principal canal de distribución utilizado por las industrias lácteas, seguido por la modalidad de entrega directa al cliente, 6 de las industrias venden su producto a los supermercados, las ventas en planta y los distribuidores mayoristas tienen menor acogida. En el caso de la distribución de los lácteos ha resultado más conveniente eliminar los canales de distribución y se está procurando estar más cerca del cliente.

3.4.4. ¿Su industria realiza algún tipo de publicidad?

Tabla Nro. 30					
Realiza Publicidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	19,0	19,0	19,0
	No	17	81,0	81,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 30



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

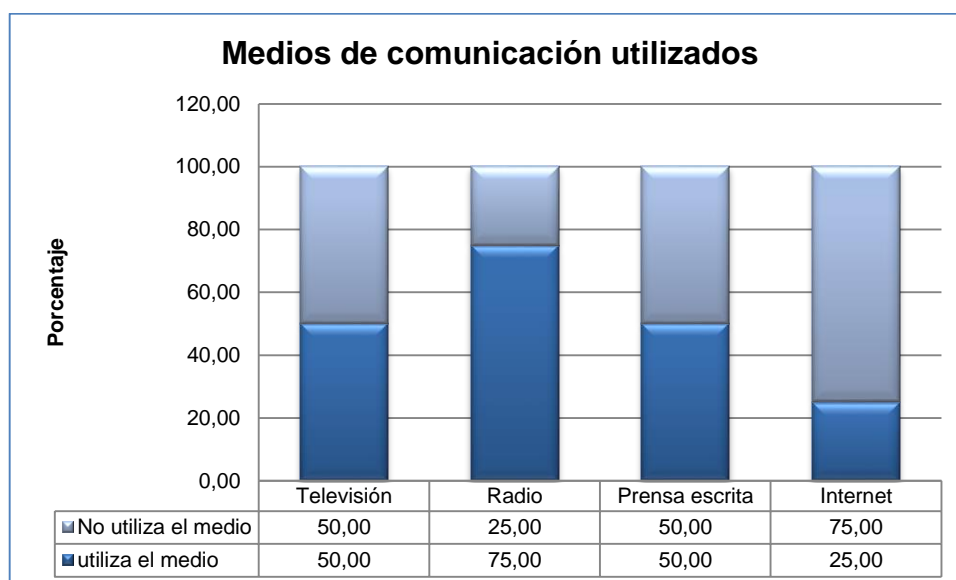
En lo que se refiere a la publicidad, el 81% de empresas no realiza ningún tipo de publicidad, mientras que el 19% si ha utilizado medios de comunicación para dar a conocer su empresa y productos.

3.4.5. ¿A través de qué medio de comunicación realiza la publicidad?

Tabla Nro. 31						
Medios de comunicación utilizados						
	utiliza el medio		No utiliza el medio		Total frecuencia	Total porcentaje
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje		
Televisión	2	50,00	2	50,00	4	100,0
Radio	3	75,00	1	25,00	4	100,0
Prensa escrita	2	50,00	2	50,00	4	100,0
Internet	1	25,00	3	75,00	4	100,0

Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Gráfico Nro. 31



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

De las 4 empresas que sí realizan publicidad, el 75% lo realiza a través de la radio, y el 50% lo realizan tanto en prensa escrita y en televisión. Mientras que el 25% una industria utiliza el internet, según los datos obtenidos la publicidad a través del internet es prácticamente un tema aislado para las industrias lácteas.

3.6.1.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA

Las empresas no son entes aislados ya que siempre serán afectadas por un entorno al que se verán obligadas a responder para lograr alcanzar sus objetivos, por tanto el ambiente externo debe ser entendido como un sistema de nivel superior en el que se inserta la empresa y está formado por factores o fuerzas que le influyen directa e indirectamente, lo cual nos ayudará a identificar las posibles oportunidades o amenazas que rodean a la empresa, en este caso a la Industria Láctea. Para realizar este análisis externo se han considerado las siguientes variables:

3.6.1.1.1. Ambiente General

PIB

En el siguiente cuadro se puede observar el crecimiento del PIB por sectores de actividad. Dentro de la industria manufacturera se encuentra el rubro productos alimenticios diversos con un crecimiento del 4,6% para el año 2011 y con el 5,6% en lo que va del año 2012.

Cuadro nro. 8
Crecimiento del PIB por sectores (en porcentajes)

Rama de Actividad / Años	2008	2009	2010	2011	2012
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,4	1,5	-0,2	4,6	5,0
B. Explotación de Minas y Canteras	1,0	-2,4	-2,5	5,4	0,4
C. Industrias Manufactureras (excluye refinación de Petróleo)	8,1	-1,5	6,7	6,2	9,4
Carnes y Pescado Elaborado	5,9	0,7	3,9	6,6	10,3
Cereales y Panadería	2,6	3,3	9,4	2,6	5,9
Elaboración de Azúcar	2,8	-10,0	24,5	5,3	7,7
Productos Alimenticios Diversos	4,7	-6,0	-2,4	4,6	5,6
Elaboración de Bebidas	16,5	6,6	17,1	14,0	22,8
Fabricación de Productos Textiles, Prendas de Vestir	2,6	3,8	6,0	7,2	9,2
Producción de Madera y Fabricación de Productos de Madera	16,0	-25,7	13,9	10,0	11,0
Papel y Productos de Papel	14,1	3,0	4,5	-0,7	5,6
Fabricación de Productos Químicos, Caucho y Plástico	16,4	10,7	10,1	4,5	8,9
Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos	8,6	3,5	1,5	3,0	4,9
fabricación de Maquinarias y Equipos	21,6	-5,4	23,2	7,5	7,5
D. Suministro de Electricidad y Agua	20,2	-12,2	1,4	8,0	5,0
E. Construcción y Obras Públicas	13,8	5,4	6,7	14,0	5,5
F. Comercio al por Mayor y al por Menor	6,6	-2,3	6,3	6,6	6,0
G. Transporte y Almacenamiento	5,4	3,7	2,5	6,1	5,3
H. Servicios de Intermediación Financiera	11,2	1,7	17,3	7,8	3,5
I. Otros Servicios	7,1	1,7	5,4	5,5	5,4
J. Servicios Gubernamentales	14,6	5,4	0,5	2,8	5,3
K. Servicio Doméstico	-5,5	0,5	4,7	0,5	1,0

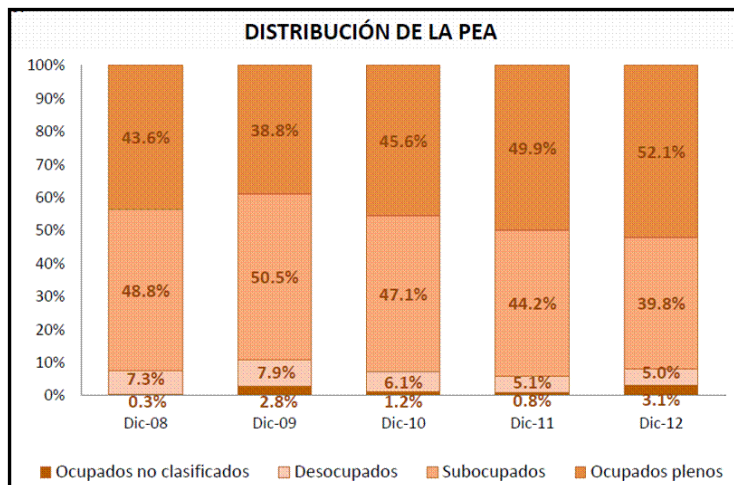
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El financiero digital

Estructura del mercado laboral

Dentro de la estructura del mercado laboral y como parte de la PEA, en diciembre de 2012, la tasa de ocupados plenos representó la mayor parte, con una participación de 52.1%; la tasa de subocupación fue la segunda en importancia al situarse en 39.8%; le sigue la tasa de desocupación total (5.0%) y finalmente en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados (3.1%) que son aquellos que no se pueden clasificar en ocupados plenos u otras formas de subempleo por falta de datos en los ingresos o en las horas de trabajo.

Estos resultados con respecto al mes de diciembre de 2011, evidencian que los sub ocupados y los desocupados disminuyeron en 4.4 y 0.1 puntos porcentuales, respectivamente, en tanto que los ocupados plenos aumentaron en 2.2 puntos porcentuales.

Gráfico nro. 32
Estructura del mercado laboral de la PEA







Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.

- Las exportaciones totales en valores FOB durante el periodo enero – diciembre del 2012 alcanzaron 23.897,7 millones, creciendo en 7,1% frente a las ventas externas registradas en 2011 (22.322,4 millones). Los bienes no petroleros crecieron en valor FOB en 7,8% y en volumen (toneladas métricas) disminuyeron -3,2%.

Crédito otorgado por el sistema financiero privado

Cuadro nro. 9
Volúmenes de crédito otorgado por el sistema
financiero privado (En millones de dólares)

IFI	ene-11	ene-12	Variación ene 11 - ene 12	%
PRODUCTIVO				
CORPORATIVO	488.9	574.1	↑ 85.2	17.43%
EMPRESARIAL	137.2	141.1	↗ 4.0	2.91%
PYMES	120.7	139.4	↑ 18.7	15.53%
CONSUMO				
CONSUMO	352.9	378.6	↑ 25.7	7.28%
VIVIENDA				
VIVIENDA	50.2	43.4	↓ 6.7	-13.41%
MICROCRÉDITO				
MINORISTA	43.4	56.8	↑ 13.4	30.95%
AC. SIMPLE	63.1	84.6	↑ 21.5	34.04%
AC. AMPLIADA	27.7	38.1	↑ 10.4	37.59%
TOTAL	1,283.9	1,456.2	↑ 172.2	13.42%

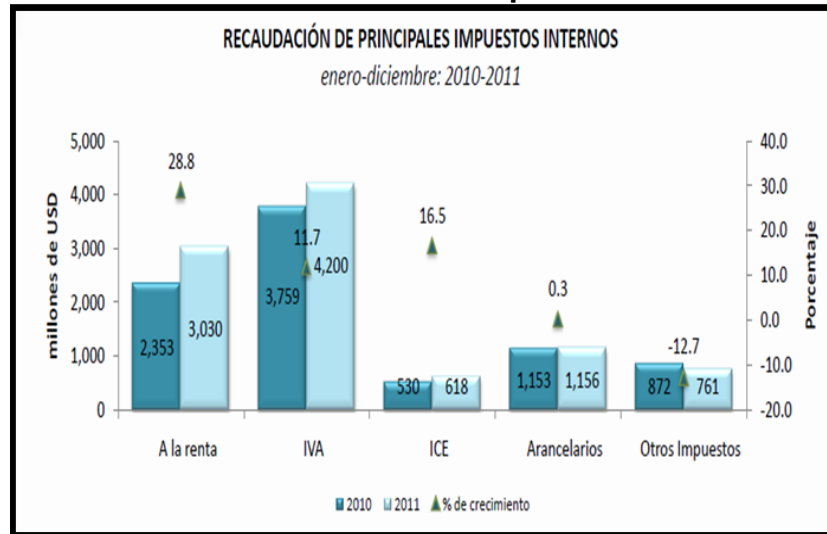
-  La flecha representa una variación positiva (más de 5%),
-  Representa una variación positiva moderada (hasta 5%),
-  Representa una variación negativa moderada
-  Representa una variación negativa.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Impuestos

Durante el período enero – diciembre de 2011 se registraron incrementos importantes en la recaudación de los impuestos más relevantes como: el Impuesto a la Renta, IVA y el ICE, no así los otros impuestos que registraron una recaudación menor a la del año anterior. La recaudación de impuestos se ha duplicado en el 2011 en 9.561 millones de dólares en comparación con el año 2006 que estaba alrededor de 4.663 millones de dólares, según las nuevas políticas ahora pagan más los que tienen más.

Gráfico nro. 33
Recaudación de impuestos



Fuente: Ministerio de Finanzas

A continuación se presentan en una tabla las principales variables económicas

Tabla nro. 32
Variables Económicas

VARIABLE	Valor Diciembre 2010	Valor Diciembre 2011	Valor Diciembre 2012
Inflación Anual	3,33	5,41	4,16%
Inflación mensual	0,51	0,4 %	-0,19%
Índice de Precios al Productor (IPP)	6,67%	3,10%	2,12%
Tasa Activa	8,68	8,17%	8.17%
Tasa Pasiva	4,28	4,53%	4,53%
Tasa de Desempleo	6,11	5,07%	5%
Tasa de Subempleo	47,1%	44,2%	39,8%
Tasa de ocupación plena	45,6%	49,9%	52,1%
Canasta Básica	\$ 544,71	\$ 578,04	559.41
Salario nominal en dólares	240,00	264,00	292,00

Fuente: Banco Central del Ecuador - INEC
Elaborado por: Ana Masamuez.

Crisis de países extranjeros afectan la economía ecuatoriana

Según un estudio realizado por el Centro de Investigaciones Económicas de la Pequeña y Mediana Empresa, denominado “Impactos macroeconómicos de la crisis internacional en el Ecuador” (p.9-11) se expone los principales efectos, costos y beneficios de la crisis de países extranjeros:

Cuadro Nro. 10
Principales efectos de la crisis americana y europea en Ecuador.

Efectos	Costos	Beneficios
Desaceleración y menor crecimiento económico en Estados Unidos y Europa	Reducción de las exportaciones. Disminución de las remesas que ingresan a Ecuador, lo cual afectaría al sector de la construcción y al consumo. Incremento en las tasas de pobreza y desempleo. Restricciones en el acceso a crédito	Generación de mayores retribuciones para los países del Sur, ya que los inversionistas optan por retirar sus fondos de dichos países para invertirlos en países de América Latina.
Incremento de los precios de materia prima y alimentos.	Reducción de las importaciones. Incremento del costo financiero para las empresas locales. Pérdida de competitividad del sector productivo. Disminución de la producción. Menor capacidad de compra para los sectores vulnerables. Mayor vulnerabilidad de las personas con escasos recursos.	Mayores ingresos en exportaciones. Oportunidad de posicionarse en mercados internacionales. Modificaciones en las negociaciones internacionales.
Incremento de los precios del petróleo	Incremento del gasto público por los subsidios a los derivados. Incremento en precios de los refinados de petróleo	Mayores ingresos para el Estado.

Fuente: Cámara de Industriales de Pichincha, (2008). Malvar (2012).
Elaboración: autores

3.6.1.1.2. Ambiente industrial o competitivo

Programas de apoyo por parte del gobierno a las empresas

- a) Centros de desarrollo empresarial y apoyo a los emprendedores.- Según la revista publicada por el ministerio de industrias y productividad en Ecuador existen 62 centros de desarrollo empresarial y apoyo a los emprendedores (CDEAE), el programa busca generar una línea de apoyo en temas de emprendimiento para desarrollar ideas y también para las empresas ya consolidadas en cada región. Los CDEAE son básicamente aulas donde empresarios y emprendedores recibirán capacitación, sustento guía para fortalecer ideas de negocios

Los requerimientos son: que el negocio debe pertenecer a uno de los sectores industriales a los que está apostando el país, reforzar la economía de las regiones (generar fuentes de empleo que eviten la migración a las ciudades grandes), sustituir las importaciones y tener vía abierta a la exportación. Se prevé que las capacitaciones para los emprendedores duren seis meses, tres meses dedicados a levantar el proyecto y tres para fortalecerlo y mejorarlo. Cada CDEAE trabajará con cinco o seis emprendimientos al semestre, por lo que se espera que los 62 centros promuevan en el año, alrededor de 300 negocios, entre ideas que parten de cero y comercios que desean mejorar sus productos o servicios. (Revista país productivo, 2012, p. 10 -11)

- b) Producepyme.- Es un programa que busca el fortalecimiento de la productividad y competitividad de las unidades productivas relacionadas al desarrollo de Mipymes y artesanos. El objetivo de este componente es incrementar la productividad y competitividad de las unidades productivas: empresariales, asociativas y artesanales promoviendo la sustitución inteligente de importaciones, la mejora de la productividad, la generación de un mayor valor agregado y la asociatividad; considerando los principios de responsabilidad social, de sostenibilidad ambiental y de eficiencia energética, este programa tiene las siguientes finalidades:

- Apoyar el incremento de la productividad, generación de empleo y reducción de costos en los procesos productivos de las unidades productivas: empresariales, asociativas y artesanales.
- Apoyar el incremento de los estándares de calidad, los índices de componente nacional y la transferencia tecnológica en los diferentes eslabones de las cadenas productivas, las unidades productivas.
- Canalizar transferencia de tecnología nacional y extranjera hacia las unidades productivas.
- Apoyar la generación y diseño de bienes y servicios enfocados en la diferenciación competitiva de las unidades productivas
- Apoyar en el desarrollo de investigación, desarrollo e innovación aplicada, para generar productos con valor agregado y para apoyar el desarrollo de nuevos productos y diversificación productiva.
- Apoyar el acceso de unidades productivas a nuevos mercados nacionales o internacionales y fortalecer el comercio de las unidades productivas.

c) Exportapyme.- Es un componente de cofinanciamiento del programa Fondepyme y tiene como objetivo incrementar y mejorar:

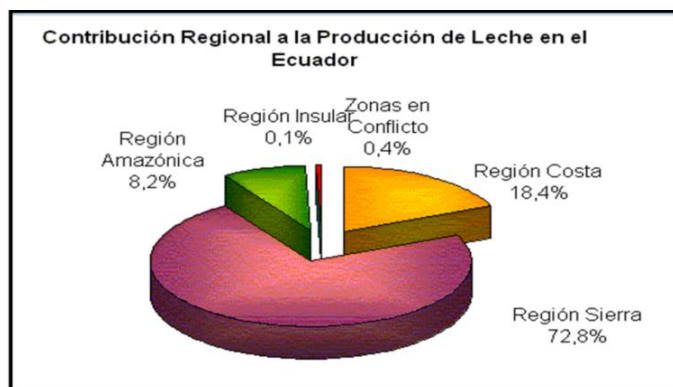
- a) La productividad y competitividad
- b) El acceso a mercados
- c) La calidad de la producción
- d) El fomento de la oferta exportable ecuatoriana
- e) El desarrollo y diversificación de productos y servicios con valor agregado de las micro y pequeñas empresas.

(www.producepyme.gob.ec)

Disponibilidad de materias primas

Según los datos proporcionados por la cámara de agricultura de la primera zona, la región sierra concentra la mayor producción lechera con un 72.8%, luego la región costa con 18.4% y 8,8 el resto del país.

Gráfico Nro. 34
Producción de leche por regiones



Fuente: Proyecto SICA
Elaborado: Cámara de agricultura de la primera zona

Por otra parte según un artículo publicado por el diario el telégrafo (17 de enero de 2012), la producción de leche crece anualmente entre un 25 y 30% según lo expresa Juan Pablo Grijalva, gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), al realizar un balance de la actividad lechera de 2011 y de las proyecciones los siguientes años; por tal motivo el sector busca consolidar nuevos mercados para vender el alimento. La industria del sector, la cual ya ha exportado a países como Venezuela, está haciendo gestiones para introducir el producto a Centroamérica.

Accesibilidad a empresas proveedoras de maquinaria

- a) **Maquinaria Adinox.**- Dedicada desde hace 25 años a la importación y construcción de maquinaria italiana diseñada exclusivamente para la industria láctea, alimenticia y de bebidas en América Latina, Adinox es una empresa establecida en Ecuador, que brinda servicio a la mayoría de las empresas lácteas ecuatorianas.

La política de Adinox es asesorar al cliente de la mejor manera, brindarles apoyo en sus proyectos y realizar el presupuesto real en cuanto a maquinaria y costos de instalación. Sus líneas de negocios son las ventas de homogeneizadores, pasteurizadores, esterilizadores, UHT, centrífugas, bactofugadoras, válvulas, accesorios, instalaciones, entre otros servicios. La empresa se caracteriza por la calidad de su maquinaria, por la atención al servicio

de los clientes y la certeza en las fechas de entrega.
(www.industriaalimenticia.com)

- b) Delani trading corp.-** Esta empresa atiende los mercados de habla hispana en Latinoamérica y Europa, cuenta con una red de ventas para atender rápida y eficientemente solicitudes de proyectos integrales y maquinarias. Ofrece una amplia gama de equipos y maquinaria fabricados para la industria alimenticia y agro negocios.

Edwin Dyer, Representante de ventas en Ecuador.

E mail: ventas@delanitrading.com

http://www.delanitrading.com/lacteos_00.html?gclid=CLOYo9KU1bUCFQ4GnQodpFEAWg

Sector lácteo en Ecuador

Es necesario conocer cómo se encuentra la Industria Láctea en Ecuador, para esto se ha obtenido información acerca de las Industrias lácteas que tienen un mayor reconocimiento tanto a nivel nacional como local. Al igual que en la mayoría de los países sudamericanos, la industria láctea de Ecuador actualmente está influenciada por la tendencia de consumo de la leche UHT en funda de polietileno multicapas de larga vida “Tipo Sachet”, que no requiere cadena de frío. Según Nelly Salazar y Celinda Vera en el “análisis de la producción y comercialización de los productos lácteos de Indulac S.A.” mencionan alrededor de seis empresas que se pueden considerar grandes en la industria láctea del Ecuador.

Tabla nro. 33
Grandes industrias lácteas en Ecuador

Industria Láctea	Litros diarios procesados
Nestlé	300 mil litros
Andina	110 mil litros
Nutrileche,	140 a 160 mil litros
Rey leche	160 a 180 mil litros
Pasteurizadora Quito	160 a 180 mil litros
Tony Yogurt	160 a 180 mil litros

Fuente: Análisis de los productos lácteos de Indulac S.A.

Elaborado por: Ana Masamuez

Entre las empresas medianas se encuentran: El Ranchito con una producción de 80 a 100 mil litros diario y Lácteos, Tanicuchi, con unos 50 mil litros de leche diarios procesados en yogurt, quesos y leche fluida pasteurizada en funda de polietileno; Ecuallac, con una producción de 30 a 40 mil litros de leche diarios; La Finca con unos 15 mil litros. También se encuentra un sin número de plantas artesanales dedicadas a la producción de quesos frescos con una producción diaria de hasta 10 mil litros diarios.

Tabla nro. 34

Industrias lácteas medianas en Ecuador

Industria Láctea	Litros diarios procesados
El Ranchito	80 a 100 mil litros
Lácteos Tanicuchi	50 mil litros
Ecuallac	30 a 40 mil litros
La Finca	15 mil litros
Plantas artesanales	Hasta 10 mil litros

Fuente: análisis de los productos lácteos de Indulac S.A.
Elaborado por: Ana Masamuez.

En los últimos años, Ecuador ha presentado una bonanza para las fábricas de productos alimenticios, los precios de los productos se han dolarizado y como consecuencia, los márgenes de utilidad son relativamente satisfactorios, por ejemplo, las empresas que no tienen elevados gastos financieros, en un litro de leche pasteurizada obtienen, en promedio, una ganancia aproximada de cinco a ocho centavos de dólar.

Las posibilidades de crecimiento para el mercado ecuatoriano se colocan, según diferentes empresas, en la producción en general de bebidas lácteas abarcando todos los sectores económicos ecuatorianos. Asimismo, la industria láctea debe dar mayor énfasis al procesamiento, la calidad y el precio del producto para tener la capacidad de exportar cuando existan sobrantes de materia prima, evitando vencimientos en la producción.

Tabla nro. 35
Principales competidores en la industria láctea

Nombre de la Industria	Principales Productos	Principales Estrategias
Nestlé	Productos alimenticios	Cuenta con un variado conjunto de marcas para sus productos.
Tony	Yogurt	Realiza un control prolijo de la materia prima, el producto en proceso como del producto terminado
Andina	Leche pasteurizada	Todos los procesos de Andina se realizan de forma automática.
Floralp	Quesos maduros	Establecimiento de sistemas integrados de operaciones
Pasteurizadora Quito	Leche UHT	Cuenta con equipos de proceso más modernos de Latinoamérica.
Alpina	Yogurt y Quesos	Alto nivel de tecnología y calidad

Fuente: análisis de los productos lácteos de Indulac S.A.
Elaborado por: Ana Masamuez.

Tabla nro. 36
Sustitutos para los productos lácteos

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
Productos de soya	Leche, quesos, yogur, crema agria, y postres congelados
Leche a base de cereales	leche de arroz, avena

Fuente: análisis de los productos lácteos de Indulac S.A.
Elaborado por: Ana Masamuez

3.6.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.

La información obtenida a través de la investigación primaria nos muestra que existe una relación de causa y efecto en las variables planteadas en este caso la planificación estratégica y el desarrollo empresarial.

Causas principales

Entre las causas principales del problema se ha identificado el desconocimiento de la importancia que tiene el realizar planificación estratégica en las empresas, ya que el 86% de industrias lácteas no tiene una planificación estratégica documentada. Según se lo ha expresado anteriormente el punto de partida para la elaboración de la planificación estratégica es el análisis del entorno externo e interno, para lo cual las industrias lácteas (90%) creen que tienen oportunidades para desarrollarse, pero no saben cómo aprovecharlas; de igual manera el 80,95 considera como amenaza principal a la competencia, pero no saben cómo contrarrestarla.

Cabe resaltar que los propietarios o representantes de las industrias lácteas tienen la misión, visión, objetivos únicamente para ellos, ya que no ha sido socializado con el resto de los integrantes de la empresa y no han sido elaborados dentro de talleres participativos y mucho menos plasmados en un documento. Al no tener una planificación estratégica difícilmente se pueden elaborar los planes tácticos y operativos.

Otra causa importante es la Inadecuada administración de los procesos básicos de las industrias lácteas, entre estos tenemos que los procesos productivos en su mayoría son artesanales lo cual no garantiza la calidad en la transformación de la materia en productos lácteos de calidad, otro inconveniente es que las industrias lácteas no tienen manuales de procedimientos (71,43%) y funciones (90,5%), lo que no permite aprovechar adecuadamente los recursos de la empresa; también cabe resaltar que no se ha dado la importancia en aspectos relacionados con la comercialización y el Marketing, elaboración de registros contables y presupuesto y se resalta que las industrias no están capacitando al personal (81%) y no tienen

procesos de selección convenientes ya que en su mayoría se contrata a los familiares (33%).

La tercera causa se relaciona en que no hay mejoras en los productos lácteos, es decir que no existe un factor de diferenciación entre ellos, la mayoría (47,6%) busca competir en los precios lo cual intensifica la competencia. El 9.5% de las empresas han buscado la diferenciación por marca, en base a lo observado se puede ver que no existen productos realmente nuevos en la mayoría de industrias lácteas, a excepción de Alpina que es una industria que si tiene productos nuevos como el yogurt Regeneris.

Efectos

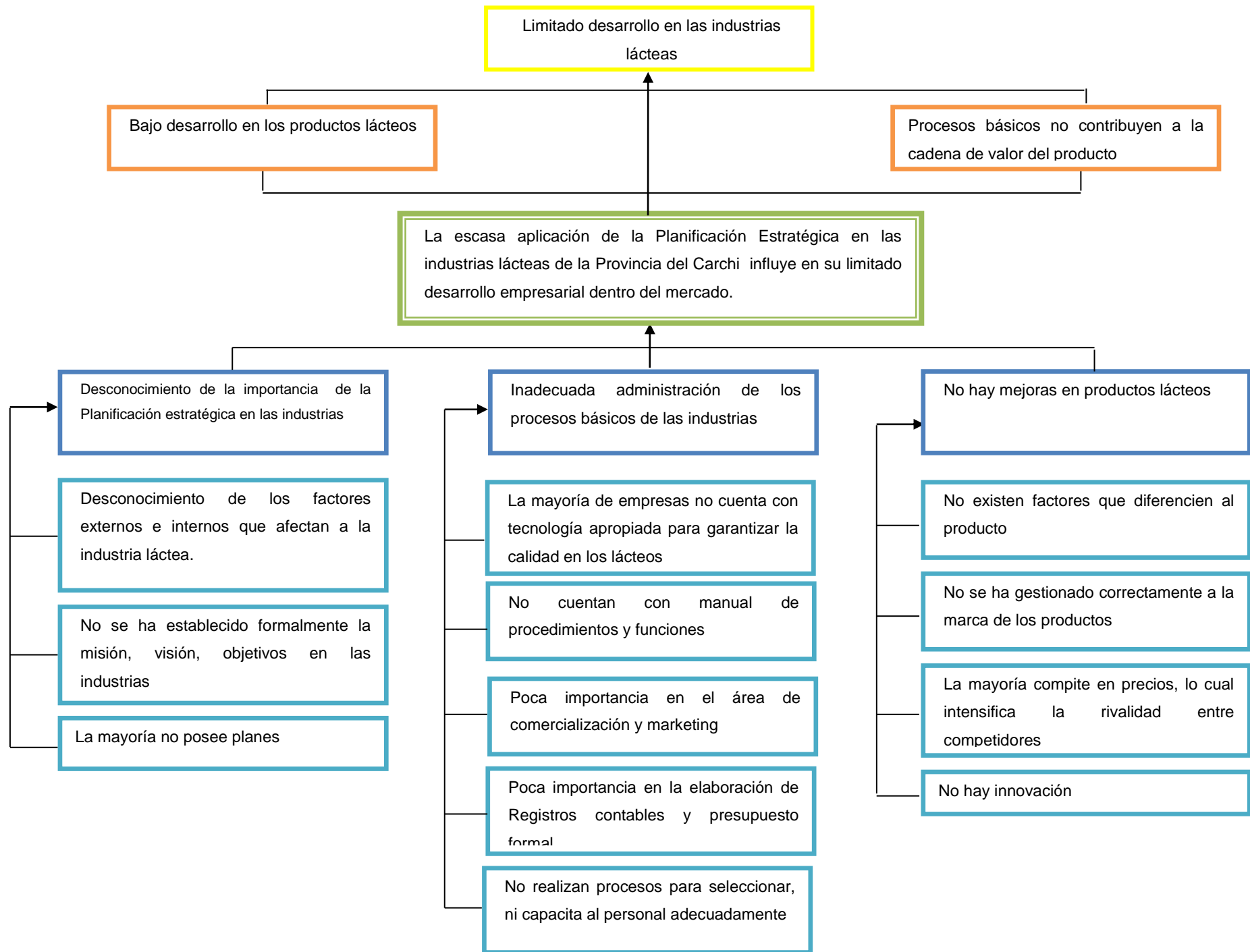
En base a la investigación realizada se ha podido ver que existe un bajo desarrollo en los productos lácteos ya que la mayoría de industrias se dedica a la producción de queso amasado, fresco y mozzarella los cuales no tienen procesos productivos de mayor complejidad, su venta se realiza principalmente en las provincias de Imbabura y Pichincha y compiten por precios.

Los procesos básicos (Producción, comercialización, Administración y recursos humanos, finanzas y contabilidad) en las industrias lácteas no se han gestionado adecuadamente para agregar valor a los productos, ya que no existen mayores ventajas competitivas y por ende no hay estrategias competitivas que diferencien a las industrias lácteas de la Provincia del Carchi.

En conclusión se puede ver que según la investigación el 42.9% de industrias lácteas considera que su desarrollo en los últimos cinco años ha sido regular y el 28,6% considera que ha tenido un desarrollo bueno, por lo cual podemos decir que la escasa aplicación de Planificación estratégica (85.71%) influye en el limitado desarrollo (71.5%) empresarial de las industrias lácteas de la provincia del Carchi.

3.6.3. VALIDACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER. (Investigación cualitativa)

Para realizar la validación de la idea a defender “Las Industrias lácteas de la Provincia del Carchi tienen una escasa Planificación estratégica, lo cual dificulta su desarrollo empresarial” se ha elaborado un árbol de problemas en donde se puede apreciar con mayor claridad las relaciones que existen entre las variables Planificación estratégica (variable independiente o causa) y el desarrollo empresarial (variable dependiente o efecto) y posteriormente también se ha realizado las matrices de evaluación de factores externos e internos (EFE y EFI).



MATRICES EFE Y EFI

Para validar la idea a defender de esta investigación se utilizará las matrices EFE y EFI, ya que estas nos permiten evaluar los factores externos e internos del sector lácteo de la Provincia del Carchi; para de esta manera determinar si existe un bajo desarrollo empresarial y si una de las razones principales es la escasa Planificación estratégica.

Matriz EFE

El análisis del ambiente externo obtenido de la investigación de campo y de fuentes secundarias, nos ha permitido establecer las siguientes amenazas y oportunidades que se encuentran en el ambiente, también se han considerado en esta evaluación las fuerzas de Porter (ver anexo 3). A continuación se presenta la matriz de evaluación de factores externos:

Tabla nro. 37				
Matriz de Evaluación de Factores Externos				
	OPORTUNIDADES	Ponderación	Clasificación	Peso ponderado
O1	Disponibilidad de materias primas durante todo el año, zona del Carchi es lechera	0,06	4	0,24
O2	Reducción del desempleo genera mayores ingresos para las personas, por ende mayor poder adquisitivo.	0,05	2	0,1
O3	Las exportaciones del Ecuador están creciendo	0,05	1	0,05
O4	Programas de gobierno que apoyan al sector productivo	0,05	1	0,05
O5	Facilidades para acceder a créditos	0,05	2	0,1
O6	Accesibilidad a empresas proveedoras de maquinaria	0,05	2	0,1
O7	Acceso a canales de distribución	0,05	3	0,15
	AMENAZAS			
A1	Existen numerosas industrias lácteas compitiendo en el sector	0,06	2	0,12
A2	Grandes competidores que tienen tecnología de punta.	0,06	2	0,12

A3	La inflación afecta los precios de insumos y producto final.	0,06	1	0,06
A4	La crisis de países extranjeros afecta a las empresas ecuatorianas	0,04	1	0,04
A5	Falta de apoyo al sector lácteo de la Provincia por el gobierno	0,05	2	0,1
A6	Altos costos para acceder a nuevas tecnologías.	0,05	1	0,05
A7	Otros productos pueden sustituir a los productos lácteos	0,04	2	0,08
A8	Incremento en la recaudación de impuestos	0,05	3	0,15
A9	Poder de negociación de proveedores (68, 58%)	0,05	3	0,15
A10	Poder de negociación de los compradores (60%).	0,04	2	0,08
A11	Amenaza de nuevos competidores (65%)	0,05	2	0,1
A12	Amenaza de productos sustitutivos (44%)	0,04	3	0,12
A13	Intensidad de la rivalidad entre competidores (71,43%),	0,05	2	0,1
	Total	1		2,06

*Ponderación: Desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante)

**Clasificación: Efectividad de las estrategias de la empresa ante ese factor: 4= superior, 3=mayor al promedio, 2= promedio, 1=deficiente.

Elaborado por: Ana Masamuez

La matriz EFE nos ha dado una calificación de 2.06 puntos, muy debajo del promedio (2,5 puntos), lo que significa que las industrias lácteas del Carchi no están respondiendo de una manera adecuada a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Las estrategias adoptadas por las industrias lácteas hasta el momento para enfrentar estas amenazas, son débiles y es necesario mejorarlas.

Matriz EFI

Para realizar la evaluación de fortalezas y debilidades se han considerado los factores relacionados con las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor, la cual nos permitirá calificar la situación interna de las

industrias lácteas de la provincia del Carchi. Los resultados de la Matriz de evaluación de factores internos se presentan a continuación

Tabla nro. 38				
Matriz de Evaluación de Factores Internos				
	FORTALEZAS	Ponderación	Clasificación	peso ponderado
F1	El 71,4% exige calidad en las materias primas	0,06	4	0,24
F2	El 42,9% contrata personal con experiencia	0,06	3	0,18
F3	Cumplimiento con los registros legales para su funcionamiento	0,06	3	0,18
F4	66,7% si cuenta con registros contables	0,05	3	0,15
F5	Dependencia de un menor número de canales de comercialización y distribución	0,05	3	0,15
F6	Cuentan con visión y misión no documentada (empírica)	0,04	3	0,12
F7	Existe interés por el incremento del volumen de ventas (33,3%)	0,04	3	0,12
F8	El 66,7% se dirige a los clientes del mercado regional	0,04	4	0,16
F9	Existencia de un "saber-hacer" productos lácteos	0,04	3	0,12
F10	42.9% tiene capacidad instalada aun sin utilizar	0,03	3	0,09
	DEBILIDADES			
D1	85,7% No tiene Planificación Estratégica	0,06	1	0,06
D2	71,4% no tiene planes	0,06	1	0,06
D3	38,9% Desconoce el uso de herramientas como la planificación	0,05	1	0,05
D4	81% no realiza capacitación al personal	0,05	1	0,05
D5	productos mayoritariamente indiferenciados	0,05	1	0,05
D6	71,4% No tiene manuales de procedimientos	0,04	1	0,04

D7	90,5% no cuenta con manual de funciones	0,04	1	0,04
D8	52,4% produce artesanalmente	0,04	2	0,08
D9	El 81% No realiza publicidad	0,04	1	0,04
D10	solo el 14,3% considera que la satisfacción del cliente es importante	0,04	1	0,04
D11	85.7% no tiene un presupuesto formal	0,03	2	0,06
D12	El valor de la marca no es considerado de importancia	0,03	1	0,03
	TOTALES	1		2,11

*Ponderación: Desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante)

**Clasificación: 1= debilidad importante, 2=debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4=fortaleza importante.

Elaborado por: Ana Masamuez

El resultado de la matriz EFI da una calificación de 2,11 puntos para las Industrias lácteas del Carchi, valor que se encuentra por debajo del promedio (2,5), lo que significa que la Industria láctea es débil internamente y que por lo tanto se deben resolver problemas internos que no permiten el desarrollo en los productos, en los procesos y en la planificación.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. CONCLUSIONES.

1- Se concluye que el 86% de industrias lácteas de la Provincia del Carchi, no cuenta con una Planificación Estratégica Formal.

2- Existe un desconocimiento acerca de importancia de la Planificación Estratégica (38,89%), de igual forma la mayoría de industrias lácteas de la Provincia del Carchi no elabora planes (71,4%), no elabora manuales de funciones (90,5%) y procedimientos (71,4%).

3- La misión y visión de las industrias no es conocida ni compartida por los integrantes y colaboradores de la empresa, solo el Propietario o Administrador conoce hacia a donde se dirige y las acciones para llegar a sus metas.

4- La mayoría de industrias lácteas (33,3%) solo trabajan en función de ventas y en la obtención de utilidades (23,8%), la satisfacción del cliente es un término aislado que no es considerado un objetivo de gran importancia por el 14,3% de industrias.

5- El desarrollo empresarial obtenido en los últimos años es considerado como regular por el 42% de las empresas lácteas, y el 28,6% como bueno; esto se debe a la falta de una correcta administración, a la escasa planificación y al uso inadecuado de recursos humanos, financieros, tecnológicos y productivos.

6- Las industrias lácteas (80,95%) de la Provincia del Carchi, considera como principal amenaza a la competencia que sostienen frente a las grandes industrias como Floralp y Alpina y a los competidores de sus mismos cantones y de la Provincia.

7- Las industrias lácteas (85,7%) por ser entes de carácter privado consideran que el apoyo gubernamental es escaso o nulo y no tienen

mayores expectativas con respecto a que programas dirigidos por el gobierno puedan beneficiarles de alguna manera.

8- La intensidad de la rivalidad en la competencia es cada vez más fuerte (71,43%), debido a que existen más empresas que entran a competir en el mismo mercado y con los mismos productos.

9- Los principales clientes de las industrias lácteas de la Provincia del Carchi se encuentran a nivel regional (66.67%) principalmente en las Provincias de Pichincha e Imbabura.

10- La calidad en la materia prima (71.4%) es considerada como un factor importante a la hora de seleccionar a los proveedores, porque si la leche está en óptimas condiciones se obtendrá un mejor rendimiento productivo y por ende un producto terminado de buena calidad.

11- La mayoría (81%) de los propietarios o Administradores de las industrias lácteas de la Provincia del Carchi, no han considerado importante el capacitar a sus colaboradores, se cree que es suficiente con darles instrucciones acerca de lo que deben hacer o que la experiencia laboral con la que cuentan es suficiente para desempeñar correctamente sus funciones.

12- El 33% de las empresas no lleva ningún tipo de contabilidad, esto debido a que son pequeñas empresas familiares y consideran que no es necesario tener registros contables, las cuentas las llevan a través de apuntes que no son utilizados para preparar balances.

13- En las empresas lácteas que si llevan contabilidad (66,7%), el Estado Financiero más conocido y elaborado por el 81,75% es el Estado de Resultados, esto debido a que es práctico y permite determinar con facilidad los ingresos y gastos percibidos además de la utilidad alcanzada.

14- Los productos que más ofertan las empresas lácteas del Carchi son el queso amasado, queso fresco y queso mozzarella esto se debe a su fácil

elaboración artesanal y porque es tradicionalmente conocido por los consumidores.

15- Los procesos productivos en las empresas lácteas son artesanales (52,38%) y semi-tecnificados (47,62%), es decir que interviene la mano de obra humana y la maquinaria. Ninguna de las empresas se encuentra totalmente tecnificada.

16- El marketing es un concepto prácticamente desconocido u olvidado por la mayoría de empresas lácteas, en lo referente a la publicidad en los medios de comunicación solo lo realizan el 17% de las industrias, esto puede ser porque se considera a la publicidad como algo costoso y que solo lo utilizan las grandes empresas.

17- La Marca no es considerada como factor diferencial en los productos lácteos por parte de las industrias lácteas (9,5%), ya que en su mayoría los productos no tienen marca y los que si cuentan con ella no tienen mayor reconocimiento por parte de los clientes.

18- El 48% de las empresas lácteas encuestadas buscan diferenciarse al ofrecer productos con precios inferiores al de la competencia, situación que les trae ciertas dificultades en la relación costos de producción, precio de venta y utilidades.

19- Los principales canales de distribución de los productos utilizados por las empresas lácteas son las tiendas, supermercados o directamente en el lugar en donde se encuentra el cliente, esto se debe a que en su mayoría las empresas encuestadas son pequeñas y por lo tanto no tienen grandes volúmenes de ventas, su producto llega directamente a los clientes. La mayoría de industrias (14,29%) no utiliza distribuidores mayoristas.

20- El uso de Internet es un término prácticamente desconocido para dar a conocer y vender los productos lácteos a nivel local, nacional e internacional, la minoría de empresas (19%) realizan su publicidad con medios de comunicación tradicionales como son la radio, prensa escrita y televisión.

4.2. RECOMENDACIONES.

1- Se recomienda que las empresas Lácteas deberían elaborar una Planificación Estratégica, con sus respectivos planes operativos que se ejecutarán en el corto plazo.

2- Las empresas lácteas de la provincia del Carchi deberían elaborar manuales de procedimientos y funciones, como también planes de producción, de marketing y de ventas para un mejor desempeño empresarial, lo que permitirá que los procesos sean más estandarizados y les permitan reducir desperdicios de tiempo, de materiales, así como también de recursos.

3- Se debe formular una misión y visión que sea compartida por todos los integrantes de la organización, esto servirá para que todos unan su talento y esfuerzo para dirigirse hacia el horizonte planteado y aumentará el sentido de pertenencia institucional.

4- Se recomienda, que las empresas lácteas deben prestar más atención a la satisfacción del cliente, principalmente en lo referente a la calidad del servicio y del producto que se le brinda.

5- Utilizar y aplicar la ciencia Administrativa en sus 4 procesos básicos (Planificación, Organización, Dirección y Control) para la mejor toma de decisiones que permitan a las industrias lácteas crecer dentro del mercado local, nacional e internacional.

6- Tomar en consideración los beneficios que se pueden obtener si las empresas lácteas aplican la estrategia de integración hacia atrás, es decir la posibilidad de que la misma empresa produzca su propia materia prima (leche).

7- Procurar estar informados acerca de planes o proyectos dirigidos por el Gobierno Central y que puedan beneficiar a la Industria láctea del Carchi.

8- Ofertar variedad de productos lácteos para diferentes mercados o buscar un diferenciador de los mismos, innovar.

9- Buscar nuevas plazas de Mercado, para no saturar los mercados de las Provincias vecinas, se podría empezar con ferias de exposición de los productos en otros lugares de la Región Sierra.

10- Mantener y mejorar el control en la calidad de la materia prima, cumpliendo con normas de higiene e inocuidad,

11- Se debe establecer planes de capacitación para los colaboradores de las empresas en relación a los cambios tecnológicos que se presenten, esto por lo menos durante 2 veces en el año.

12-La mayoría de las pequeñas empresas lácteas de la región deberían llevar registros contables de las transacciones diarias, esta información es de suma importancia ya que toda empresa por pequeña que sea, necesita conocer por lo menos si está o no obteniendo utilidades en su negocio.

13- Elaborar los estados de Costos de Producción y estado de Ingresos y egresos para poder tomar decisiones más acertadas esto independientemente del tamaño y la magnitud de las actividades empresariales que desarrollen.

14- Se debería buscar la manera de diferenciarse en algún aspecto en particular de los productos lácteos, de esta forma será más rentable competir en el mercado.

15- Realizar un presupuesto para poder conocer la viabilidad de implantar en la empresa procesos de semi- tecnificación y tecnificación, tomando en cuenta la relación costo-beneficio.

16- Brindar especial atención al área de Marketing, puede ser a través de una búsqueda personal de información o en el mejor de los casos solicitar la asesoría de un Profesional en Marketing.

17- Desarrollar una marca para los productos lácteos, si se gestiona adecuadamente puede convertirse en un factor de diferenciación de gran importancia ya que ésta se posicionará en la mente del consumidor.

18- Tomar en cuenta el costo de producción de los lácteos, buscando ser más eficientes en el aprovechamiento de todos los recursos necesarios para su elaboración, evitando el desperdicio de materia prima, así se reducirán los costos y se podrá establecer un precio de venta al público adecuado.

19- A parte de la distribución directa que se realiza, también se debería buscar centros de distribución que permitan cubrir diferentes lugares donde se podría expandir el mercado para una mayor comercialización.

20- Estar al tanto de los beneficios y utilidades que puede representar el hacer uso de herramientas informáticas como lo es el Internet, ya que en un mundo cada vez más globalizado las empresas deben adaptarse a nuevas formas de negociación, caso contrario quedarán rezagadas.

V. PROPUESTA. (Investigación cualitativa)

5.1. TÍTULO.

PLAN ESTRATÉGICO PARA PRODUCTOS LÁCTEOS MENA (PROLACME).

5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

Después de haber realizado la investigación acerca de las industrias lácteas del Carchi y de comprobar que la mayoría de ellas no cuenta con una planificación estratégica se ha creído conveniente elaborar un plan estratégico para Prolacme con el propósito de apoyar a su desarrollo empresarial. “Productos Lácteos Mena “PROLACME” es una empresa artesanal dedicada a la producción de quesos, su producto principal es el queso mozzarella, la elaboración se realiza en la planta de procesamiento ubicada junto al barrio San Vicente, por la Panamericana Norte al sur del Aeropuerto de la Ciudad de Tulcán, perteneciente a la Provincia del Carchi. Actualmente transforma hasta un promedio de 3.400 litros diarios de leche en queso mozzarella.

La administración de Prolacme no tiene un plan de largo plazo, la producción se realiza de acuerdo a la cantidad de litros de leche que ingresa diariamente pero no está coordinada en función de la demanda de queso mozzarella. La empresa tampoco trabaja bajo un plan operativo que determine procesos de elaboración, responsabilidades adquisición de materia prima, contabilidad, y demás actividades que deben estar sincronizadas para un correcto funcionamiento de la producción y distribución, más bien estas actividades se las realiza en función de la experiencia adquirida, es decir de una manera empírica.

La idea de negocios para crear PROLACME, nace del Señor Fredy Mena Gaibor que con la ayuda de su amigo Sr Antonio Narvárez el cual tenía conocimientos acerca de la elaboración de productos Lácteos empiezan a construir un negocio, los dos unen sus conocimientos, esfuerzos y capital para emprender en la producción de queso mozzarella.

En el año 2007 se inicia con las actividades productivas en un local arrendado ubicado en las calles Cuenca y Venezuela esquina junto al Parque Ayora, empiezan cuajando aproximadamente 150 litros, con una sola proveedora la Sra. Yolanda Bucheli y con un solo empleado el Sr Genaro Chaguezá. Cabe resaltar que todo el queso producido se lo enviaba a la ciudad de Quito para ser comercializado en un local ubicado en la Avenida Diego de Vásquez 506 esto, bajo la dirección de la esposa del Sr. Fredy Mena.

Con el correr del tiempo el Sr Propietario ve conveniente, recolectar y comprar la leche por su propia cuenta y no depender de los comerciantes de leche, para lo cual visita las poblaciones ubicadas en la Parroquia Urbina y establece acuerdos con la gente dedicada a la producción de leche para comprarles la leche directamente en sus fincas, inicialmente tenía 15 proveedores pero con el paso del tiempo este número ha ido aumentando hasta en la actualidad contar con más de 60 proveedores de leche. Las instalaciones para procesar la leche se encuentra en la finca denominada “La tierra Prometida” la cual está ubicada junto al Barrio San Vicente, al sur del aeropuerto de la ciudad de Tulcán.

Actividades que realiza

Productos Lácteos Mena se dedica principalmente a la elaboración y comercialización de queso mozzarella de 2,5 kg. El proceso de producción se lo realiza en la Ciudad de Tulcán, mientras que la comercialización se la realiza principalmente en la ciudad de Quito.

Bienes y Servicios que ofrece

A parte de su producto principal que es el queso mozzarella, también ofrece los siguientes productos:

- ❖ Libras de queso mozzarella
- ❖ Helados de crema de leche y frutas de diversos sabores.
- ❖ Crema de leche
- ❖ Mantequilla por bloques de 5 libras. (por pedidos específicos)
- ❖ Yogurt de fresa, durazno, mora y café. (por pedidos específicos)

Entre los servicios adicionales, se ofrece el Servicio de asistencia veterinaria para que el ganado vacuno de todos los proveedores de leche de la Industria esté atendido correctamente y así contribuir a la obtención de una leche sana y de calidad. Otro de los servicios es la venta y el transporte gratuito de las sales minerales y de balanceados al domicilio de los Señores (as) proveedores.

Definición del problema.- Prolacme es una pequeña empresa que realiza actividades lácteas sin contar con planes claramente establecidos, no cuenta con visión, misión, no cuenta con manuales de procedimientos ni de funciones, no realiza capacitaciones a su personal etc. Se ha concentrado únicamente en la producción y comercialización de queso mozzarella, las decisiones son tomadas a medida que se van presentando; lo anterior mencionado conlleva a que el desarrollo de la empresa no sea el esperado, en otras palabras la falta de planificación estratégica limita el desarrollo empresarial de PROLACME.

5.3. JUSTIFICACIÓN.

El objetivo final de toda empresa privada es obtener rentabilidad, en muchos casos los resultados no son los esperados esto puede deberse a que muchas empresas funcionan sin contar con un plan formal. En el caso de empresas pequeñas, los gerentes, en ocasiones piensan que solo las grandes empresas requieren planes formales. A pesar de este supuesto los planes formales pueden ofrecerle muchas ventajas a todo tipo de empresas, grandes y pequeñas, nuevas y maduras.

En el caso de ésta investigación se considera a la Planificación Estratégica como una herramienta metodológica que contribuirá con el desarrollo sostenible de Productos Lácteos Mena (PROLACME) dentro de un mercado cambiante. Cada una de las fases de la Planificación estratégica aporta con valiosa información cuyo fin es la formulación de estrategias así tenemos por ejemplo que el análisis externo permitirá establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan a la Industria Láctea tales como fuerzas

económicas, sociales, políticas, tecnológicas, ambientales y las fuerzas competitivas. Con el análisis del ambiente interno, se identificarán las fortalezas y debilidades de PROLACME las mismas que se encuentran inmersas en las áreas funcionales que forman la cadena de valor de la organización, tales como: administración, marketing, finanzas, producción y operaciones.

Para que Prolacme pueda tener un crecimiento sostenible en el largo plazo es necesario contar con eficiencia, calidad, innovación en todos los procesos que desarrolla lo cual conlleva a la satisfacción del cliente; Para lograr esto se deben desarrollar habilidades, recursos y capacidades distintivas, lo cual se consigue formulando estrategias tales como las referidas por Michael Porter, como por ejemplo el liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o concentración. La formulación de las estrategias para PROLACME, es la etapa en la cual se genera, evalúa y se selecciona estrategias acordes con el logro de los objetivos organizacionales propuestos, para esto se especifican las acciones que se aplicarán para alcanzar los sueños de cómo se quiere ver a la organización en el futuro.

5.4. OBJETIVOS.

Objetivo General.

Diseñar un Plan Estratégico que apoye el desarrollo de la Industria Láctea PROLACME.

Objetivos Específicos.

1. Realizar la evaluación del ambiente externo e interno de la industria PROLACME, en base de la investigación realizada y a sus factores internos particulares.
2. Establecer el Direccionamiento Estratégico para Prolacme, definiendo su misión, visión, valores, principios, y políticas.
3. Seleccionar y formular las estrategias, que apoyen el desarrollo de Prolacme dentro del mercado de lácteos.

5.5. FUNDAMENTACIÓN.

Hoy en día las empresas tienen grandes retos que vencer, uno de ellos es el ser lo suficientemente competitivo para poder crecer y mantenerse dentro del mercado, para lograr estos retos es necesario prestar la debida importancia a términos usados en la administración como lo es la Planificación Estratégica. El problema radica en que por lo general se asocia que la planificación estratégica es un proceso que solo es necesario realizarlo en grandes empresas, mientras que las pequeñas empresas piensan que no van a obtener ningún beneficio si llevan a cabo tal Planificación en sus empresas, lo cual es un concepto bastante desacertado.

Un concepto claro y preciso indica que la Planificación estratégica es el Proceso de proyectar las organizaciones al futuro mediante la definición de su misión y su visión, el establecimiento de los objetivos a mediano y largo plazo, y la definición de las estrategias para el logro de los mismos de forma diferenciada de la competencia a partir de un análisis del entorno. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 2001, p.5)

Se muestra claramente que las empresas independientemente de su tamaño, tipo de actividad que realicen, deben tener establecido el rumbo fijo hacia donde se dirigen, para esto deberán hacer uso eficiente de los recursos con los que cuentan, sean estos humanos, materiales, financieros etc. Para entender la planificación estratégica es necesario conocer más acerca del término "Estrategia" el cual significa el arte o la ciencia de ser General, esta palabra procede a su vez de la fusión de dos palabras: stratos que significa ejército y agein que es igual a conducir. Entonces se podría decir que la Estrategia es el arte de conducir o guiar los recursos de la empresa ya sean materiales y humanos, para alcanzar los objetivos planteados.

La estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de combinar el análisis externo e interno de la empresa con la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear

valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Es importante que los directivos o gerentes de las empresas influyan positivamente a los demás colaboradores para que sean conscientes que toda estrategia implica cambios y que para que pueda ser exitosa y convertirse en una fuente de ventaja competitiva es necesario que exista trabajo en equipo con miras al bien común de toda la organización y no a intereses partidistas. Existen un sinnúmero de modelos de cómo realizar un plan estratégico, para el presente plan se han considerado el propuesto por Samuel Certo y Paul Peter en su libro Dirección Estratégica, Pág.58, en donde se proponen las siguientes tres etapas:

1- Evaluación del Ambiente Organizacional

Evaluación del Ambiente externo

Evaluación del Ambiente interno

2- Establecer la dirección organizativa

Visión

Misión

Principios

Valores

Políticas

Objetivos

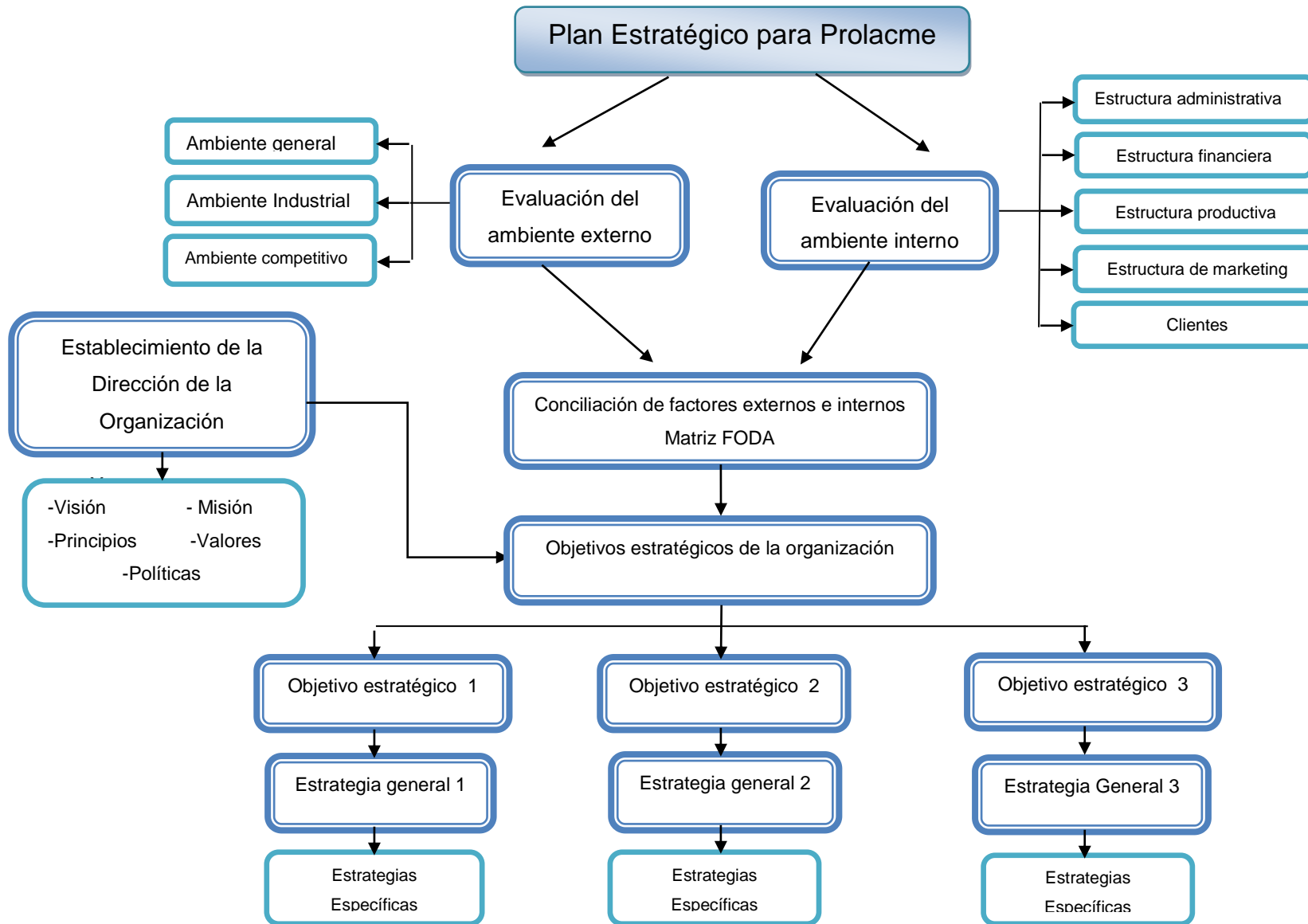
3- Selección y formulación de la Estrategia

Conciliación de factores externos e internos.

Formulación de las estrategias

5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

A continuación se presenta un esquema de la Propuesta



5.6.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

El análisis del ambiente externo se lo obtiene de la investigación que se ha venido realizando en este trabajo y se constituye en fuente de información para ser utilizada en la elaboración de este plan.

5.6.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

Para realizar el análisis interno de Prolacme es necesario conocer todas las actividades que se realizan en ella y cómo interactúan entre sí para crear una fuente de ventaja competitiva, esto será posible al diseñar una cadena de valor ya que esta herramienta disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Las actividades principales de la cadena de valor para Prolacme la constituyen tres etapas: El aprovisionamiento de materia prima (leche), el proceso de producción y la distribución, ventas y servicio al cliente; actividades que se encuentran apoyados por el mejoramiento en los procesos, mercadeo y publicidad, administración de los recursos humanos, financieros, productivos del negocio y el abastecimiento de insumos. A continuación presento la Cadena de valor para Prolacme, en el siguiente gráfico:

Gráfico nro. 35
Cadena de valor de Prolacme



Elaborado por: Ana Masamuez.

5.6.2.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Aspectos legales

Prolacme es de propiedad de una sola persona y se estableció como un pequeño negocio sin personería jurídica. A pesar de no tener personería jurídica está sujeta al cumplimiento de ciertos requisitos legales como son:

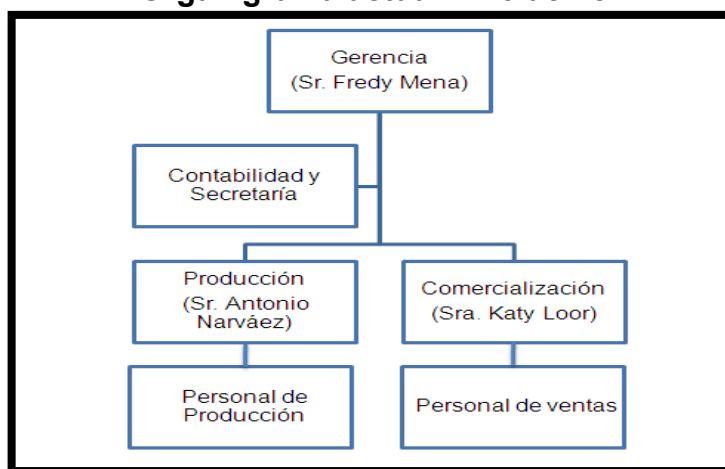
- Obtención del RUC (Registro en el Servicio Único de Contribuyentes).
- Cumplir con el pago de impuestos al Servicio de Rentas Internas, según lo establecido en la ley.
- Realizar el pago anual de la patente municipal.
- Tener los permisos en la dirección de salud.

Estructura organizacional

Las actividades de la Pequeña Empresa Láctea giran en torno a dos procesos fundamentales, el proceso de producción y el proceso de comercialización; los cuales están apoyados por la administración de los recursos financieros, materiales y de recursos humanos que se encuentran concentrados en la Gerencia a cargo del Sr. Propietario. Cabe resaltar que la empresa no cuenta con un conocimiento formal en lo referente a procesos, procedimientos y funciones, sin embargo se puede representar a PROLACME en el siguiente organigrama.

Gráfico nro. 36

Organigrama actual "Prolacme"



Elaborado por: Ana Masamuez.

PROLACME no cuenta con manual de funciones ni con manual de procedimientos, las diferentes actividades que se realizan al interior del negocio han sido asignadas de manera verbal al personal, quienes son responsables del trabajo asignado y reportan directamente a su inmediato superior.

Administración de recursos humanos.

Para que la Empresa PROLACME pueda desarrollar sus actividades tanto de producción como de comercialización, se requiere de equipos, maquinaria, herramientas e insumos, pero sobre todo se requiere de la mano de obra capacitada para el desarrollo de estas actividades. En el caso de PROLACME los empleados de producción en su mayoría no cuentan con un entrenamiento y experiencia adecuada para desempeñar las labores productivas, lo cual representa una deficiencia que afecta directamente en pérdida de tiempo mientras los trabajadores aprenden. Todos los empleados de producción han aprendido a conocer las funciones operativas de sus compañeros, para poderlos reemplazar en caso de vacaciones o emergencias a excepción de las dos personas que cuajan la leche el cual es un conocimiento de carácter reservado.

El personal de ventas sí cuenta con la experiencia y preparación necesaria para la atención del cliente, por lo tanto están familiarizados con el movimiento del negocio. Las labores de secretaría y contabilidad son llevadas a cabo por un sola persona, se maneja una contabilidad básica para conocer las utilidades o pérdidas, cabe mencionar que existe deficiencia en los documentos soportes de transacciones, lo cual dificulta en parte la labor realizada.

Gráfico nro. 37
Distribución del personal

Administración (1 persona)		
Producción 5 personas	Comercialización 3 personas	Contabilidad 1 persona

Elaborado por: Ana Masamuez.

5.6.2.2. ESTRUCTURA FINANCIERA.

Un aspecto muy importante para la toma de decisiones acertadas es la evaluación de la situación financiera de PROLACME. Para efectos del Servicio de rentas internas (SRI), Prolacme no está obligada a llevar contabilidad, por esta razón no cuenta con registros contables formales y para efectos de esta investigación se ha elaborado el Estado de resultados con la información disponible hasta el 31 de diciembre de 2011.

Estado de resultados

Tabla nro. 39
Productos lácteos Mena (Prolacme)
Estado de Resultados
Años 2009 - 2010 - 2011

	Año 2009		Año 2010		Año 2011	
ventas		455890,20		499921,50		589545,70
(-) costo de Producción		370576,14		413298,58		496285,42
Materia prima utilizada	356825,34		398520,46		479014,27	
(+) Mano de Obra	8030,00		8300,00		9050,00	
(+) CIF	5720,80		6478,12		8221,15	
(=) utilidad Bruta en ventas		85314,06		86622,92		93260,28
(-) Gastos operacionales						
Gastos Administrativos		6356,80		6874,00		7740,84
Luz eléctrica	250,00		300,00		445,47	
Útiles de oficina	71,20		74,00		95,37	
Sueldo Administrativo	6035,60		6500,00		7200,00	
Gastos de comercialización		6795,90		7808,00		10273,98
Transporte a Quito	2945,90		3728,00		4883,00	
Sueldos vendedores	3600,00		3800,00		5050,00	
Publicidad	250,00		280,00		340,98	
Otros gastos		2069,75		2495,70		3188,26
Agua Potable	101,60		120,00		146,35	
Mantenimiento de equipos	220,00		250,80		400,00	
Fundas queso portal	642,00		736,20		867,00	
Dispensador de jabón	70,35		76,00		120,00	
Compra de ropa de trabajo	285,00		354,00		390,00	
Gasto alimentación	750,80		958,70		1264,91	
(=) Resultados		70091,61		69445,22		72057,20

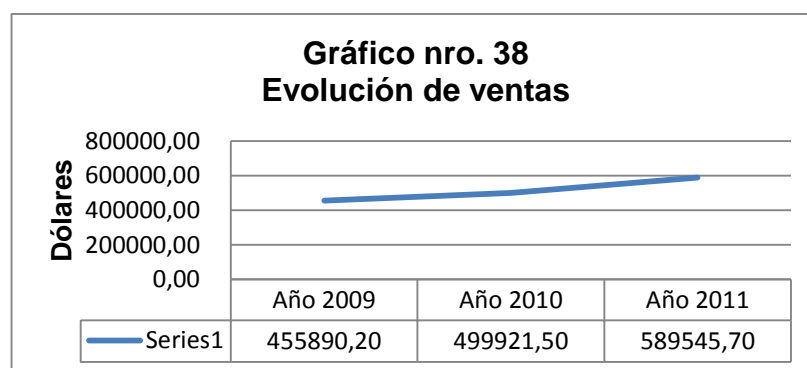
Fuente: Base de datos Prolacme

Elaborado por: Ana Masamuez.

Los ingresos obtenidos por Prolacme en su mayoría corresponden a la venta de queso mozzarella y un reducido porcentaje a otras ventas como lo son de

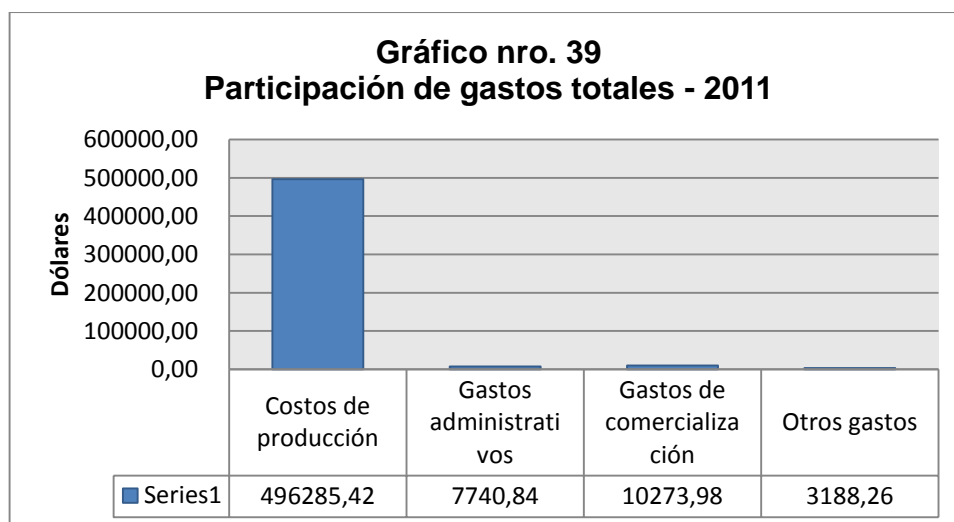
crema, helados, suero. El costo de producción lo conforman tres rubros: la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación. Los gastos operativos están formados por los gastos administrativos, gastos de comercialización y otros gastos.

Evolución de ventas.- Entre el año 2009 y 2010 ha existido un incremento en las ventas de del 9.67%, mientras que entre el año 2010 y 2011 se ha incrementado cerca de 18%, este incremento se debe a que la demanda ha crecido considerablemente.



Elaborado por: Ana Masamuez.

En lo que se refiere a los gastos totales, se puede observar que los costos de producción son el mayor rubro, principalmente se debe a que está constituido por las materias primas (leche), el costo de producción es muy variable ya que depende del volumen de litros de leche que ingresa y de su precio, ya que por temporadas se elevan o se bajan los precios.



Elaborado por: Ana Masamuez.

Cálculo de índices de rentabilidad

La rentabilidad de la empresa Prolacme ha mejorado considerablemente en el último año, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla nro. 40
Cálculo de índice de rentabilidad

	2009	2010	2011
Rentabilidad en ventas= Utilidad/ ventas	0,154	0,139	0,122
en porcentaje	15,375	13,891	12,222

Elaborado por: Ana Masamuez.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio económico es aquel en donde la empresa no gana, ni pierde es decir en donde se igualan los ingresos totales con los costos totales, El punto de equilibrio puede representarse en unidades monetarias y en unidades físicas que nos ayudan a conocer cuál es el equilibrio financiero requerido. Con los siguientes datos se procederá al cálculo del punto de equilibrio:

Tabla nro. 41
Datos para el cálculo del punto de equilibrio

Rubro	2009	2010	2011
costos fijos	15222,45	17177,70	21203,08
costos fijos unitarios	0,28	0,33	0,37
costos variables	370576,14	413298,58	496285,42
costo variable unitario	6,91	7,85	8,67
costos totales	385798,59	430476,28	517488,50
costos totales unitarios	7,19	8,18	9,04
ingresos totales	455890,20	499921,50	589545,70
utilidad neta	70091,61	69445,22	72057,20
precio unitario promedio	8,50	9,50	10,30
cantidad vendida en unidades	53634	52623	57237

Elaborado por: Ana Masamuez.

Tabla nro. 42
Cálculo del punto de equilibrio

calculo del punto de equilibrio			
	2009	2010	2011
En unidades físicas			
P.E.= $\frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$	9570	10435	13013
En términos monetarios			
P.E.= $\frac{\text{Costo fijo}}{(1 - (\text{costo variable unit} / \text{precio}))}$	81343,75	99136,60	134035,46

Elaborado por: Ana Masamuez.

En el año 2011, se requería producir y vender 13.013 quesos mozzarella para no perder ni ganar, el cual se obtuvo e incluso se ha superado llegando a 57.237 quesos. De igual manera para el 2010 se requería que las ventas fueran de 134.035,46 para cubrir los costos y Prolacme supero considerablemente esta cifra en 589.545,70 usd. Esta interpretación se aplica de igual forma a los años anteriores. Si comparamos las ventas reales de Prolacme, con los valores requeridos para alcanzar el punto de equilibrio, vemos que la empresa está trabajando por sobre el punto de equilibrio.

5.6.2.3. ESTRUCTURA PRODUCTIVA

La descripción de la estructura productiva resume los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de queso mozzarella el cual es el principal producto ofertado por Prolacme.

Descripción del producto o servicio

El principal producto elaborado por PROLACME es el queso mozzarella el cual es un producto alimenticio que se lo elabora a partir de la leche cruda de vaca, cuajo, ácido y sal. La Información Nutricional de este Queso Mozzarella es el siguiente:

Tabla nro. 43
Información nutricional queso mozzarella

Información nutricional	
Tamaño por porción:	1 pieza (30g)
Porción por envase:	83
Cantidad por porción:	
Energía (calorías):	361 Kj (90 cal)
Energía de grasa (Cal. Grasa):	259 Kj (60 cal)
% valor Diario.	
Grasa total 7g	11%
Grasa saturada 6g	30%
Colesterol 110 mg	37%
Sodio 140 mg	6%
Carbohidratos totales 0g	0%
Fibra dietética 0g	0%
Azúcares 0g	0%
Proteína 6g	12%
Calcio 16%	16%
· Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 8500 Kg(2000 calorías)	

Fuente: Prolacme

Elaborado por: Ana Masamuez.

El proceso de elaboración lo podemos resumir de la siguiente manera:

1- Recepción y preparación de la leche

Se mide y recibe la leche cruda entregada por los diferentes proveedores. Previamente al comienzo de la fabricación de queso es necesario someter la leche a una serie de tratamientos que conducirán a un producto equilibrado y estos son:

- Filtrado de la leche para eliminar impurezas.
- Desnatado o descremado, para llevar la leche a un contenido graso óptimo.
- En PROLACME no se realiza pasterización de la leche, ya que destruye la flora beneficiosa, fundamentalmente bacterias lácticas y

diversos enzimas que juegan un papel importante en la elaboración de quesos elaborados a partir de leche cruda.

Cabe tomar en cuenta que el número de bacterias presentes en la leche antes del tratamiento térmico dependerá de la eficacia de las medidas higiénicas tomadas en las granjas, así como del aumento que hayan experimentado durante su transporte y almacenamiento.

2- Adición de Insumos.- Se coloca la leche en las marmitas (ollas de doble fondo), se determina la acidez utilizando los instrumentos técnicos apropiados y en base a esto se determina la cantidad de ácido que se le debe colocar a la leche. Después se calienta la leche a una temperatura de 23 grados y se adiciona el cuajo líquido, agitando constantemente durante 3 minutos. El cuajo es una enzima proteolítico que actúa desestabilizando a la caseína, lo que da lugar a la formación de un "gel" o coágulo que engloba al suero y a los glóbulos grasos en su interior.

3- Coagulación.- Luego de que han transcurrido los 3 minutos, se deja que la leche repose por aproximadamente 15 a 20 minutos hasta que se coagule. La coagulación consiste en una serie de modificaciones fisicoquímicas de la caseína (proteína de la leche), que conducen a la formación de un coágulo, estas tienen lugar debido a la acción conjunta de la acidificación por las bacterias lácticas y de la actividad del cuajo.

4- Batido y Desuerado.- Consiste en la separación del suero que impregna el coágulo, obteniéndose entonces la parte sólida que constituye la cuajada. Para permitir la salida del suero retenido en el coágulo es preciso realizar cortes en la cuajada utilizando una herramienta llamada "lira", el cortado de la cuajada debe realizarse lentamente con el fin de no deshacer el coágulo, pues de lo contrario se formarían granos irregulares que desuerarían con dificultad; después se procede a batir o remover la cuajada utilizando unas palas de madera por alrededor de 10 a 15 minutos y luego se procede a retirar el suero utilizando una bomba succionadora.

5- Calentamiento.- Se retira el 50% del total de suero y se procede a calentar la cuajada hasta 37 grados. La elevación de la temperatura permite disminuir el grado de hidratación de los granos de cuajada favoreciendo su concentración. La subida de la temperatura ha de ser lenta y progresiva. Las temperaturas de calentamiento bajas conducirán a cuajadas con mayor contenido de humedad, y las altas a una cuajada seca y dura. Después de esto se procede a retirar el suero restante.

6- Proceso de Fundición.- Es la transformación de la cuajada en una masa flexible (parecida a masa de harina), esto se lo hace colocando la cuajada y la sal en una marmita y removiéndola enérgicamente utilizando las palas de madera, aquí la temperatura se va elevando gradualmente.

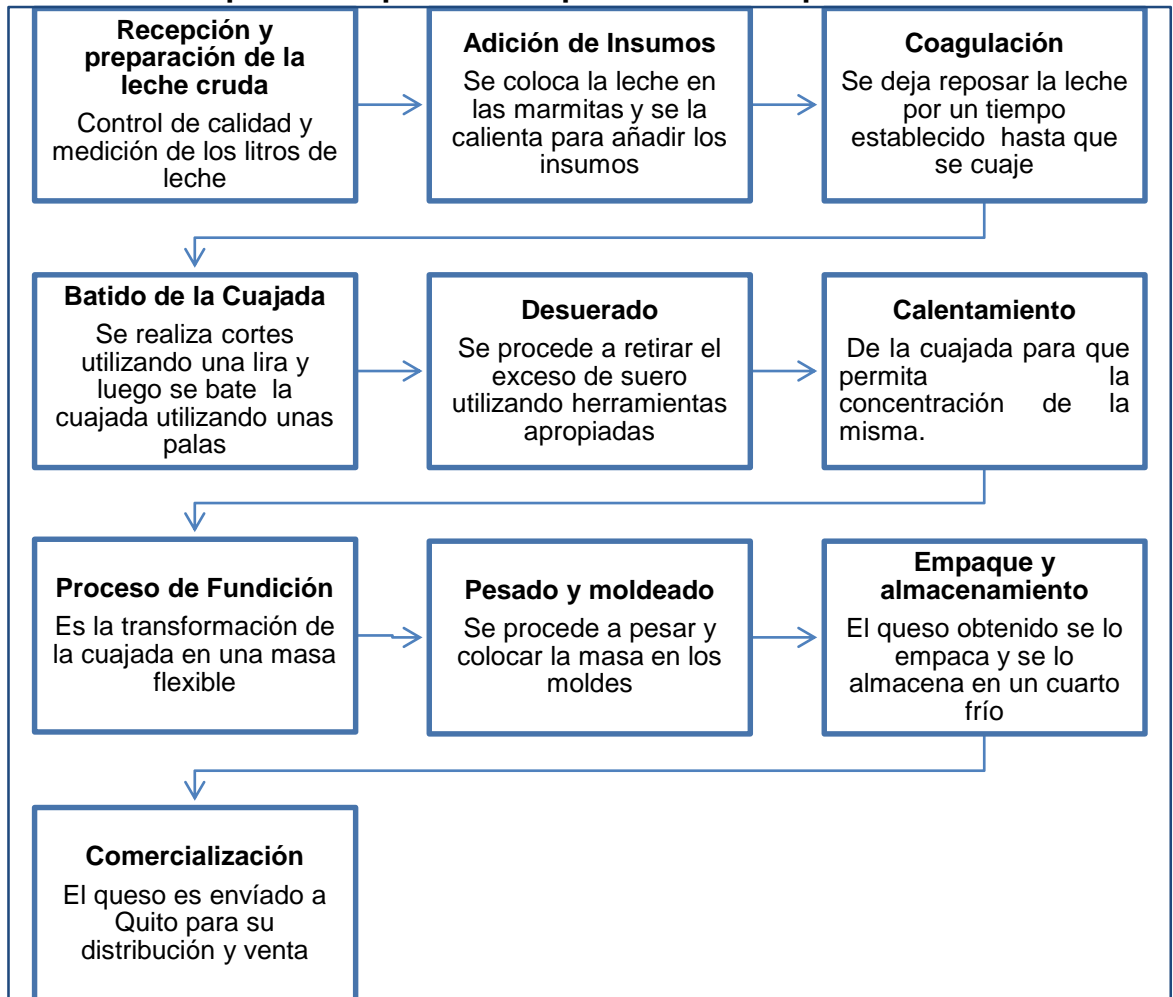
7- Pesado y moldeado.- Cuando la masa ya está lista se la coloca en un mesón en donde se procede a pesar en una balanza, cada masa equivale a 2,5 kl, luego se coloca la masa en moldes rectangulares.

8- Empaque y Almacenamiento.- Se deja que el queso repose toda una noche, al día siguiente se procede a retirar los moldes, a empacar los quesos y a colocar la etiqueta que contiene la fecha de caducidad. El producto es colocado en canastillas que contienen 16 unidades y se los almacena dentro de un cuarto frío.

9- Comercialización.- El queso producido es enviado a la ciudad de Quito, para esto se utiliza transporte privado. En Quito se almacena en el cuarto frío y se despacha según los pedidos que realicen los clientes.

En lo que se refiere a la planta de producción, esta se caracteriza por ser un lugar limpio, ordenado, (como corresponde a toda planta productora de lácteos) para evitar que exista contaminación de bacterias en los productos. Los obreros utilizan la vestimenta apropiada para realizar el trabajo productivo (delantales, cubre cabello, y calzado adecuado).

Gráfico nro. 40
Esquema del proceso de producción de queso mozzarella



Elaborado por: Ana Masamuez.

Ubicación de la planta de producción.- La planta de producción de Prolacme, está ubicada en la Provincia del Carchi, en la ciudad de Tulcán, específicamente junto al Barrio San Vicente por la Panamericana norte, a unos 100 metros de la entrada a Chapués. En la ciudad de Quito el centro de comercialización se encuentra ubicado en la Avenida Diego de Vásquez 506.

Capacidad instalada.- Prolacme, fue construida para una producción diaria de hasta 15.000 litros, actualmente procesa máximo alrededor de 3400 litros. Entre los equipos y herramientas con la que cuenta, tenemos:

Un caldero a vapor, 3 marmitas con capacidad de 1000 litros cada una, un cuarto frío de 4 metros de ancho x 4 metros de largo y 4 m de alto.

Materias primas e insumos

Los proveedores de leche de la Industria “PROLACME, pueden ser clasificados en dos grupos, el primero lo conforman los comerciantes de leche o llamados “los piqueros” que por su propia cuenta se dirigen a las localidades ganaderas de la región y les compran la leche a los Señores ganaderos y luego la transportan a la planta de producción obteniendo una utilidad de 0.02 ctvs. por litro de leche.

Tabla nro. 44
Proveedores mayoristas “Prolacme”

Nombre del Proveedor	Litros de leche vendidos a Prolacme
Gerardo Bolaños	360
Yolanda Bucheli	400
Jaime Gordón	150
Total en litros	910

Fuente: Base de datos “PROLACME”

Elaborado por: Ana Masamuez.

El segundo grupo corresponde a la leche comprada y transportada por la misma empresa, este recorrido lo realizan los trabajadores de PROLACME utilizando los vehículos de la empresa. Los proveedores de leche están ubicados en las comunidades de Urbina, Taya, Calle Larga, Pulcás, Chapués, la Palizada, El Capote. A continuación se muestran los grupos de proveedores con los litros de leche que provee cada comunidad:

Tabla nro. 45
Comunidades proveedoras de leche

Comunidades Proveedoras de leche	Litros de leche vendidos a Prolacme
Urbina	600
Taya	560
Calle Larga	280

Pulcas	150
Chapués	550
La Palizada	250
El Capote	100
Total en litros	2.490

Fuente: Base de datos "PROLACME"

Elaborado por: Ana Masamuez.

Los pagos a los Señores Proveedores se los realiza en efectivo o a través de depósitos bancarios bajo la modalidad de quincenas, también se conceden anticipos a los Proveedores que lo soliciten, el monto del valor que se les concede está en estrecha relación al valor que generalmente se le paga por la leche entregada a la Industria. A partir del mes de Marzo del 2011, "PROLACME" puso a disposición de los Señores Proveedores de leche el servicio de asistencia veterinaria (S.A.V), el cual tiene como fin proporcionar la supervisión y el tratamiento del ganado vacuno para asegurar animales sanos y por ende leche de buena calidad.

5.6.2.4. ESTRUCTURA DE MARKETING

Prolacme no cuenta con un plan de Marketing formal, más bien viene desarrollando sus estrategias de marketing en forma empírica, su propietario se ha encargado de gestionar los aspectos más fundamentales, como por ejemplo: la fijación de precios, el establecimiento de la forma de distribución del producto, la publicidad y otros aspectos que permitan conseguir una respuesta favorable del mercado. A continuación se mencionan algunos aspectos de las 4p del Marketing, que se aplican de manera empírica en Prolacme.

Producto.- El queso mozzarella "El Portal" es elaborado y comercializado por Prolacme (Productos Lácteos Mena), es ideal para la preparación de pizzas, hamburguesas y para rayar en ensaladas de frutas, el producto queso mozzarella tiene 3 presentaciones:

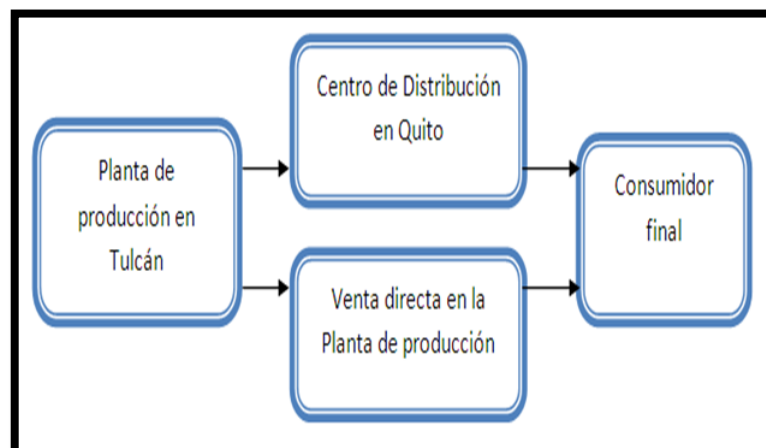
- Queso mozzarella de 2,5 kl
- Queso mozzarella de 1 libra, redondo

- Queso mozzarella de 1 libra, tajado

Precio.- El p.v.p se fija principalmente en función de los precios que oferta la competencia, aunque se procura también ajustarlo de acuerdo al costo de producción. Sin embargo Prolacme ha venido manteniendo como estrategia el poner precios más bajos que sus competidores.

Plaza.- Para que el producto de Prolacme llegue al cliente que en este caso son las pizzerías, locales que venden ensaladas de fruta, restaurantes, etc. No se utilizan intermediarios, es decir se realiza una distribución directa. Puede ser representado de la siguiente manera:

Gráfico nro. 41
Distribución directa utilizada en Prolacme



Elaborado por: Ana Masamuez.

Promoción.- La promoción es un aspecto al que no se le dado la respectiva importancia. Ocasionalmente se elaboran tarjetas de presentación para la ciudadanía y se han obsequiado camisetas y gorras con el logo de Prolacme.

5.6.2.5. CLIENTES

Los clientes de “PROLACME” en su mayoría están ubicados en la Ciudad de Quito y estos corresponden a Pizzerías, locales de comidas rápidas, cafeterías, locales que venden ensaladas de frutas etc. A continuación se listan algunos de sus principales clientes.

Tabla nro. 46
Principales clientes "Prolacme"

1	Acordeón	16	Olafos
2	Burguer real	17	P Italiana
3	Cipreces	18	Pavo r
4	Costanera	19	Peperoni
5	D a Lucca	20	Pizza dólar
6	D Pancho	21	Pizzeria real
7	Doli	22	Pomasqui
8	Ecuapiza	23	Qual pizza
9	Fiat	24	Rachis
10	Lada	25	San Juan
11	Lematehu	26	Shorton
12	M Mundo	27	Taquisa
13	Magui Rey	28	Turubamb
14	Mama Pizza	29	2x1
15	Monteserrin	30	5 esquinas

Fuente: Base de datos "PROLACME"
Elaborado por: Ana Masamuez.

Se han realizado algunas entrevistas a los clientes de Prolacme, para conocer el nivel de satisfacción que tienen en relación a los productos ofertados por Prolacme, las preguntas fueron las siguientes:

Preguntas de la Entrevista Estructurada

1. ¿Cuál es el factor principal que influye en su decisión de compra de los productos de Prolacme?
2. ¿Con qué frecuencia compra usted los productos lácteos de Prolacme?
3. ¿Qué tipo de producto lácteo adquiere con mayor frecuencia?
4. ¿Considera que el precio de los productos lácteos ofertados por Prolacme es el apropiado?
5. ¿Podría dar alguna recomendación o sugerencia para mejorar el servicio o los productos ofertados por parte de Prolacme?

Tabla nro. 47
Respuestas de Entrevistas

Entrevista Nro.	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
	1. ¿Cuál es el factor principal que influye en su decisión de compra de los productos de Prolacme?	2. ¿Con qué frecuencia compra usted los productos lácteos de Prolacme?	3. ¿Qué tipo de producto lácteo adquiere con mayor frecuencia?	4. ¿Considera que el precio de los productos lácteos ofertados por Prolacme es el apropiado?	5. ¿Podría dar alguna recomendación o sugerencia para mejorar el servicio o los productos ofertados por parte de Prolacme?
1	La diversidad de sabores	Semanalmente	Helados de crema	Es conveniente	Brindar servicio a domicilio.
2	La calidad	2 veces en semana	Queso mozzarella de 2,5 kg	Sí, es económico	Mejorar la atención al cliente.
3	El precio	Semanalmente	Crema de leche	Está acorde a nuestra realidad económica.	No hacer esperar demasiado tiempo al cliente.
4	La calidad	Cada 15 días	Crema de leche	Sí, es el más apropiado	Realizar un control exacto en las medidas de peso.
5	El sabor	2 veces en semana	Queso mozzarella de 2,5 kg	Los precios son accesibles.	El producto es muy bueno y útil.
6	El precio	Cada 15 días	Queso mozzarella de 2,5 kg	Sí, Se adaptan a la situación económica	Ninguna recomendación

7	El precio	2 veces en semana	Queso mozzarella de 2,5 kg	El precio es bastante económico	Instalar puntos de venta en la ciudad, más cercanos.
8	La frescura del producto	3 veces en semana	Crema de leche	El precio es adecuado	Ninguna recomendación
9	La utilidad práctica que tiene	Semanalmente	Queso mozzarella de 2,5 kg	Sería mejor si se rebajara un poco el precio.	Mejorar la atención al cliente.
10	Permite ahorrar tiempo al estar listo para usar.	2 veces en semana	Queso Tajado	El precio es adecuado.	Que la atención sea más rápida,

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Ana Masamuez.

5.6.3. ESTABLECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Para el establecimiento de la dirección de la Industria Prolacme se ha realizado un taller de trabajo con los miembros de la empresa, con la finalidad de evaluar el ambiente interno y externo al negocio, definir la misión, visión y valores, principios que sean compartidos por todos los miembros del grupo. En esencia, la declaración de la visión, la misión y los principios y valores, se constituyen en los elementos que guiarán y darán orientación a las acciones de los miembros de la organización.

5.6.3.1. VISIÓN

Ser una industria productora y comercializadora de lácteos de excelente calidad, ofreciendo un oportuno servicio al cliente, para satisfacer gran porcentaje de la demanda de lácteos en el mercado local y Nacional.

5.6.3.2. MISIÓN

El establecimiento de la misión partió de preguntarnos ¿qué buscamos?, ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿para quién lo hacemos?

“PROLACME” es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos de buena calidad. Busca satisfacer las necesidades de sus clientes, trabajando siempre de acuerdo a sus expectativas, identificando e implementando las alternativas más adecuadas para alcanzar el éxito a través de la utilización adecuada de tecnología, con insumos de alta calidad y personal calificado.

5.6.3.3. PRINCIPIOS

- **Calidad.-** Las labores diarias de los trabajadores están encaminadas a la elaboración de productos de calidad, tanto en el sabor, la consistencia, la presentación y en el peso y precio justos.

- **Servicio al Cliente.-** Todas las actividades que se realizan en Prolacme, se enfocan en los gustos y preferencias de los clientes, para así poder cubrir sus expectativas y necesidad de consumo.
- **Rentabilidad.-** Las utilidades que se generen servirán para continuar en el crecimiento y fortalecimiento de la empresa, y al ser las utilidades satisfactorias la empresa continuará en marcha.
- **Uso eficiente de los recursos.-** Somos responsables por el uso prudente de todos los recursos que dispone la empresa, sean humanos, materiales, financieros se procurará buscar la eficiencia.

5.6.3.4. VALORES

- **Honestidad.-** Somos personas confiables y leales con nuestros clientes, proveedores y la sociedad en general, conduciéndonos siempre con honestidad en cada uno de nuestros actos.
- **Ética.-** Basamos nuestro actuar en la verdad, la práctica de la moral y la rectitud en el logro de los objetivos empresariales, todas nuestras acciones son realizadas con integridad, lo cual genera confianza y credibilidad de la sociedad en la empresa.
- **Transparencia.-** Estamos seguros que la transparencia es el principal fundamento de toda relación ya sea personal, familiar, laboral o comercial, por esto valoramos todas las acciones tanto de proveedores, trabajadores y clientes.
- **Respeto.-** PROLACME es una empresa que valora y respeta la opinión de sus clientes, proveedores y colaboradores. Sus acciones las realiza teniendo en consideración el criterio de las personas.
- **Trabajo en equipo.-** Somos un equipo de trabajo que sobrelleva las diferencias entre sus integrantes y fortalece los criterios similares. Se procura que en el equipo no existan barreras u objetivos

individualistas. Nuestro esfuerzo en conjunto facilita el alcanzar la visión establecida.

- **Puntualidad.-** La puntualidad como valor institucional es la mejor forma de mostrar nuestro respeto para con nosotros mismos y con los demás, y a la vez es un valor que exigimos de los demás como una norma de conducta.

5.6.3.5. POLÍTICAS

- ❖ Para adquirir la materia prima y los insumos para la producción, se tomará en cuenta que sean de la mejor calidad posible, considerando seriamente su costo.
- ❖ La higiene en los procesos productivos y de comercialización respaldará la calidad de los productos y asegurará un producto saludable al cliente.
- ❖ La distribución oportuna de los productos hará que los clientes consideren a “PROLACME” como un proveedor puntual.
- ❖ Los acuerdos realizados con clientes y proveedores serán cumplidos en el plazo y condiciones establecidas.
- ❖ Se Impulsará el desarrollo y mantenimiento de relaciones comerciales y laborales duraderas, a través de reuniones o eventos sociales por lo menos dos veces en el año.
- ❖ Se invertirá periódicamente en tecnología (maquinaria), para mantener la calidad de los productos y estar acorde a la competencia y exigencias del mercado.
- ❖ Se procurará el respeto a los derechos de los trabajadores, las cuales son el principal recurso de la empresa y exigir de cada uno de ellos: profesionalismo, iniciativa, creatividad, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y honestidad.

5.6.4. EVALUACIÓN DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

En base al análisis del entorno externo e interno se ha realizado la evaluación del ambiente organizacional, es decir en este momento ya se pueden identificar las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa y determinar las oportunidades y amenazas que ésta tiene en su entorno, para esto se han utilizado las matrices EFE (matriz de evaluación de fuerzas externas) y EFI (matriz de evaluación de fuerzas internas).

5.6.4.1. EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO

Se han tomado en cuenta el Análisis Externo y los datos relevantes obtenidos a través de la Investigación de Campo.

- La economía del Ecuador es más dinámica, esto se debe a las políticas adoptadas por el actual gobierno, una de ellas es la gran inversión en obras públicas lo que genera mayores fuentes de trabajo y mayor poder adquisitivo, es decir las personas pueden demandar más productos y servicios.
- El sector dedicado a la elaboración de productos alimenticios, está creciendo y aportando al PIB nacional.
- Existen incrementos en la inflación de los precios, mayormente en los productos alimenticios. La inflación del índice de los precios al productor afecta los costos de producción y por ende el P.V.P
- La crisis económica de países europeos puede afectar al Ecuador y a la economía de sus empresas.
- Las exportaciones del Ecuador están creciendo, existen más programas de apoyo por parte del gobierno.
- En los últimos años, se está reduciendo la evasión de impuestos, lo cual permite que las empresas estén en igualdad de condiciones.

- En Ecuador existen grandes empresas que se dedican a la elaboración de productos lácteos, estas se caracterizan por contar con alta tecnología lo cual les permite competir en calidad y precios, también hay empresas medianas que por lo general son semi – tecnificadas.
- Las pequeñas plantas artesanales dedicadas a la producción de quesos con una producción diaria de hasta 10 mil litros diarios, representan la competencia directa para Prolacme.
- Existen facilidades para que nuevas industrias ingresen a competir en el mercado ya que las barreras de entrada no son altas por el momento
- En el Carchi existen abundantes hatos lecheros de donde se obtiene la materia prima. La provisión de leche es uno de los factores de gran importancia, ya que de este insumo depende en su mayor parte la producción de los lácteos. Los proveedores deciden a donde vender su leche, de acuerdo al precio que se pague, el cual está en función de la oferta y la demanda.
- En el mercado existen productos que pueden llegar a sustituir a los productos lácteos, lo cual representa amenaza ya que los clientes dejarían de demandar los productos tradicionales.
- Disposición de medios de comunicación
- Desconocimiento acerca de la importancia del talento humano en las empresas.

A continuación se ha elaborado la Matriz EFE, que contiene la información más relevante.

Tabla nro. 47 Matriz EFE Prolacme				
	OPORTUNIDADES	Ponderación	Clasificación	Peso ponderado
1	Acceso a materias primas durante todo el año	0,08	2	0,16
2	Políticas del Gobierno genera mayores ingresos para las personas, por ende mayor poder adquisitivo.	0,07	3	0,21
3	Las exportaciones del Ecuador están creciendo	0,05	1	0,05
4	Los productos lácteos son alimentos de consumo diario	0,08	3	0,24
5	Bajas Tasas de interés y disponibilidad de crédito	0,06	2	0,12
6	Creciente demanda local de productos lácteos	0,08	2	0,16
7	Accesibilidad a la compra de nuevas tecnologías	0,05	2	0,1
8	Disposición de medios de comunicación	0,06	2	0,12
AMENAZAS				
1	Existen numerosas industrias lácteas compitiendo en el sector	0,06	2	0,12
2	La inflación afecta los costos de producción	0,06	2	0,12
3	Grandes competidores que tienen tecnología de punta.	0,05	1	0,05
4	Gran Cantidad de productos lácteos en el mercado, tanto de empresas formales como de productores clandestinos.	0,06	2	0,12
5	Dificultad para conseguir proveedores de leche fieles a la empresa y consientes de la importancia de la calidad de la leche	0,07	3	0,21
6	Altos costos para acceder a nuevas tecnologías.	0,06	1	0,06
7	Otros productos pueden sustituir a los productos lácteos	0,06	1	0,06
8	Desconocimiento acerca de la Importancia del Talento Humano en las empresas.	0,05	1	0,05
	Total	1,00		1,95

Elaborado por: Ana Masamuez.

Para realizar la ponderación se ha considerado que: desde 0,0 se considera no importante, hasta 1.0 que es muy importante.

Para calificar en la clasificación, se toma en cuenta la efectividad de las estrategias de la empresa ante ese factor, entonces tenemos que:

4 = Superior 3 = Mayor al promedio 2 = Promedio 1= Deficiente.

La calificación que se ha obtenido de la matriz EFE es de 1,95 puntos, este valor está muy debajo del promedio (2,5 puntos), lo que significa que la industria PROLACME, no está respondiendo de una manera apropiada a las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno, esto puede deberse a que como no tiene ningún tipo de planificación, simplemente se dan acciones espontáneas para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

5.6.4.2. EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO

Partiendo del diagnóstico de ambiente interno que se realizó en el capítulo precedente, y con la colaboración de los miembros de la organización se pudo determinar que los aspectos más relevantes para la organización y que podrían convertirse en fortalezas y debilidades, son los siguientes:

- Prolacme cuenta con infraestructura, equipos y herramientas propios, tiene suficiente espacio físico para ampliar sus instalaciones de ser necesario.
- El propietario tiene flexibilidad para realizar los cambios tecnológicos necesarios.
- En Prolacme las decisiones se fundamentan en los valores éticos y morales, no se busca perjudicar a nadie.
- Cuenta con un Sistema de comercialización eficiente.
- Con el transcurrir de los años Prolacme cuenta con buen número de clientes fieles, que prefieren siempre el producto.
- La Administración está a cargo del propietario por lo tanto existe mayor dedicación y atención al negocio.
- En lo posible se maneja con puntualidad los pagos de dinero que se realizan a los proveedores.

- Se trabaja en conjunto con los proveedores para mejorar la calidad en la leche, brindándoles la asesoría técnica a través de un veterinario.
- No se cuenta con suficientes parámetros que aseguren la calidad de las materias primas y por ende los productos.
- Prolacme no tiene una planificación estratégica, tampoco se lleva una adecuada contabilidad.
- No cuenta con manuales de procesos ni de funciones, lo cual provoca desperdicios en el tiempo y variaciones en la productividad de la empresa. Ocasionalmente es necesario reprocesar el producto a causa de defectos
- Las personas trabajan en función de las tareas asignadas y no de objetivos.
- Existen desperdicios de materias e insumos de producción, es decir falta la optimización de materias primas e insumos
- Bajo sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa
- No se han gestionado aspectos del Marketing, no cuenta con un plan de Marketing establecido.
- No se utiliza el internet para dar a conocer los productos o buscar nuevos mercados.
- No se realizan capacitaciones al personal.
- Existe Inestabilidad laboral en los empleados de producción.

Con esta información se ha elaborado la Matriz EFI

Para realizar la Ponderación se ha considerado que: desde 0,0 es un factor no importante, hasta 1.0 que indica que es muy importante.

Para calificar en la clasificación, se lo hará tomando en cuenta el grado de importancia que este tenga, entonces tenemos que:

1= Debilidad importante 2 =Debilidad menor 3 =Fortaleza menor
 4 =Fortaleza importante.

Tabla nro. 48				
Matriz de EFI Prolacme				
	FORTALEZAS	Ponderación	Clasificación	peso ponderado
1	Cuenta con infraestructura, equipos y herramientas propios	0,07	4	0,28
2	Flexibilidad para cambios tecnológicos	0,05	3	0,15
3	Práctica de valores éticos y morales.	0,06	4	0,24
4	Cuenta con un Sistema de comercialización eficiente.	0,06	4	0,24
5	Cuenta con buen número de clientes fieles	0,07	4	0,28
6	La Administración está a cargo del Propietario	0,04	3	0,12
7	Los productos tienen aceptación por su utilidad y precio.	0,04	3	0,12
8	Trabaja en conjunto con sus proveedores para mejorar la calidad en la leche.	0,05	4	0,20
	DEBILIDADES			
1	No cuenta con parámetros que aseguren la calidad de los productos.	0,07	1	0,07
2	No tiene Planificación Estratégica	0,07	1	0,07
3	No se lleva una adecuada contabilidad.	0,05	2	0,10
4	La falta de manuales de procesos y funciones.	0,05	1	0,05
5	Las ventas dependen de un solo producto (queso mozzarella)	0,04	2	0,08
6	Falta de optimización de materias primas e insumos	0,06	1	0,06
7	Bajo sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa	0,04	2	0,08
8	Ocasionalmente es necesario reprocesar el producto a causa de defectos	0,03	2	0,06
9	Inestabilidad laboral	0,04	1	0,04
10	No cuenta con un plan de Marketing	0,06	1	0,06
11	No se realizan capacitaciones al personal	0,05	2	0,10
	TOTALES	1,00		2,40

Elaborado por: Ana Masamuez.

La matriz EFI da como resultado una calificación de 2,40 puntos para la Industria PROLACME, este valor se encuentra por debajo del promedio (2,5), lo cual nos indica que la organización no es totalmente fuerte y tiene debilidades internas y que se debe poner especial atención en solucionar los problemas internos ya que esto afecta el crecimiento de la industria.

5.6.4.3. CONCILIACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.

Para la conciliación de los factores externos e internos que ejercen influencia en Prolacme se ha elaborado la Matriz FODA. (Fortalezas, debilidades, oportunidades amenazas).

Tabla nro. 49		
Matriz de evaluación de factores internos y externos		
F.O.D.A.	Fortalezas	Debilidades
		F1.Cuenta con infraestructura, equipos y herramientas propios F2.Flexibilidad para cambios tecnológicos F3.Práctica de valores éticos y morales. F4.Cuenta con un Sistema de comercialización eficiente. F5.Cuenta con buen número de clientes fieles F6. La Administración está a cargo del Propietario F7. Los productos tienen aceptación por su utilidad y precio. F8. Trabaja en conjunto con sus proveedores para mejorar la calidad en la leche.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias Do
O1. Acceso a materias primas durante todo el año O2. Políticas del Gobierno genera mayores ingresos para las personas, por ende mayor poder adquisitivo. O3. Las exportaciones del Ecuador están creciendo O4. Los productos lácteos son alimentos de consumo diario O5. Bajas Tasas de interés y disponibilidad de crédito O6. Creciente demanda local de productos lácteos O7. Accesibilidad a la compra de nuevas tecnologías O8. Disposición de medios de comunicación	F8, O1, Implementar programas de apoyo a los Proveedores para mejorar las materias primas. F2, O5, O7, Tecnificar los procesos productivos. F7, F8, O4, O7, Mejorar la calidad de los productos lácteos. O2, O4, F1, F4 Buscar nuevos nichos de Mercado	D5, O4, O6, Diversificar la producción D6, D8, O7, Buscar alternativas que permitan disminuir los desperdicios. D10, O8, Realizar actividades para dar a conocer los productos, a través de los medios de comunicación. D2, O3, O6, O7, Realizar una Planificación Estratégica para dirigir el accionar de la Empresa. D5, O4, O6, Incrementar las ventas

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Existen numerosas industrias lácteas compitiendo en el sector A2. La inflación afecta los costos de producción A3. Grandes competidores que tienen tecnología de punta. A4. Gran Cantidad de productos lácteos en el mercado, tanto de empresas formales como de productores clandestinos. A5. Dificultad para conseguir proveedores de leche fieles a la empresa y conscientes de la importancia de la calidad de la leche A6. Altos costos para acceder a nuevas tecnologías. A7. Otros productos pueden sustituir a los productos lácteos A8. Desconocimiento acerca de la Importancia del Talento Humano en las empresas.	F8, A2, Buscar acuerdos con los Proveedores para equilibrar precios de la leche. F5, A1, A4, Fidelizar al Cliente, ofreciéndole productos de calidad. F1, F3, F7, A4, Mantener precios accesibles al cliente. F7, A7, Dar un valor agregado a los productos lácteos, para evitar que el cliente los sustituya. F7, A4, Penetrar en el Mercado actual	D10, A4, Elaborar Plan de Marketing para fidelizar y captar nuevos clientes. D1, A5, Establecer parámetros de calidad en materias primas y productos terminados. D4, A1, A3, Elaborar manual de procesos y funciones para mejorar la competitividad de la empresa. D11, A8, Capacitar al personal de acuerdo a las necesidades de conocimiento. D7, A8, Diseñar un mecanismo de recompensas e incentivos de acuerdo al desempeño laboral. D9, A8, Conseguir la lealtad de los empleados, satisfaciendo sus necesidades.

Elaborado por: Ana Masamuez.

5.6.4.4. OTRAS MATRICES

Matriz de expansión del mercado/producto (Ansoff).

La matriz de Ansoff es considerada como un modelo para la búsqueda de estrategias de crecimiento (Bravo, 1998, p.55). Se consideró esta matriz para identificar las posibles opciones que podrían ayudar al crecimiento de Prolacme y el resultado es el siguiente:

Cuadro nro. 11 Matriz de expansión mercado/ producto (Ansoff)		
	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	1.- Penetración en el mercado.	3.- Lanzamiento de nuevos productos
MERCADOS NUEVOS	2.- Desarrollo del mercado	4.- Diversificación

- ❖ PROLACME podría adoptar la estrategia de penetrar en el mercado con los productos que actualmente ofrece es decir buscar que los clientes actuales consuman más de los productos actuales, para esto se podría utilizar herramientas de marketing tales como, publicidad, ofertas, promociones. Estas mismas herramientas podrían servir para atraer a los clientes de la competencia y captar a consumidores no habituales al darle un nuevo uso al producto por ejemplo: vender

queso mozzarella rallado, es decir listo para añadir en ensaladas de frutas.

- ❖ El desarrollo del mercado, también representa una estrategia adecuada ya que se debe ofertar los productos actuales en mercados nuevos, aquí sería conveniente identificar mercados geográficos preferentemente ubicados en las Provincias de Pichincha, Imbabura y Carchi, para ello se debería gestionar nuevos canales de distribución.
- ❖ Prolacme debería desarrollar el producto, esto a través de la creación de nuevos valores del producto, por ejemplo en el caso del queso mozzarella podría aumentar diferentes tipos de presentación de 2.5 kg, 1 kg; otra propuesta es que se debería cambiar el empaque tradicional por un empaque al vacío.
- ❖ La estrategia de diversificación por conglomerado no se considera por el momento aplicable para Prolacme, ya que se necesitaría de Investigación y desarrollo para obtener nuevos productos para nuevos mercados, pero sí se podría utilizar una diversificación horizontal ya que Prolacme debe concentrarse en fortalecer a sus mercados y productos existentes como el yogurt y helados.

5.6.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Al considerar la evaluación de las principales fortalezas y debilidades de la organización, y de las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno; y teniendo como base la visión y misión establecidas para la empresa Prolacme, así como las necesidades de los clientes se ha determinado que el objetivo principal del negocio debe estar dirigido a maximizar las utilidades, basado en brindar un producto de calidad, que permita fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos clientes, para lo cual se requiere de un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa.

Los objetivos corporativos son los siguientes:

Objetivo Corporativo 1. Incrementar la utilidad del negocio en un 30% hasta el 31 de Diciembre del año 2013.

Objetivo Corporativo 2. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes de Prolacme al 90% hasta diciembre de 2.014 y así conseguir la fidelización del cliente.

Objetivo Corporativo 3. Elaborar Productos Lácteos que cumplan con las expectativas de calidad, hasta diciembre del 2014.

5.6.6. SELECCIÓN Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Teniendo presente los objetivos corporativos trazados por PROLACME, se ha procedido a elegir las estrategias más adecuadas para alcanzarlos, para esto se ha tomado en cuenta las matrices de diagnóstico, EFI, EFE, así como de la conciliación de los factores internos y externos que se ha hecho a través de la matriz FODA y ANSOFF. De la Información obtenida se han elegido tres estrategias generales, las cuales a su vez darán lugar a estrategias específicas y estas son:

Estrategia General 1

Incrementar el volumen de ventas, penetrando nuevos mercados y desarrollando el mercado actual.

Estrategia General 2

Brindar a los consumidores de los productos Prolacme un valor igual o superior a los que brinda la competencia.

Estrategia General 3

Mejorar la eficiencia y productividad del personal, de los procesos productivos y de las relaciones con los proveedores, para obtener un producto de calidad.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Luego de que se han establecido las estrategias generales para la industria PROLACME, es necesario explicar el conjunto de acciones que se deben realizar al interior de la industria, para cumplir con los objetivos establecidos.

Estrategia General 1

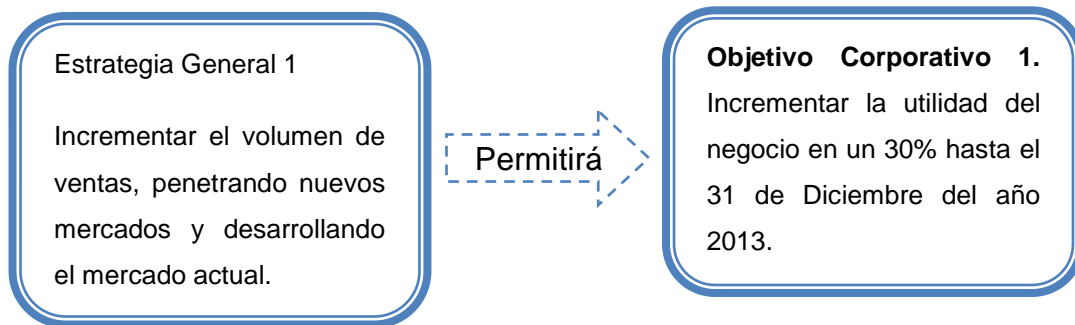


Tabla nro. 50
Estrategia nro. 1

Objetivo Corporativo 1. Incrementar la utilidad del negocio en un 30% hasta el 31 de Diciembre del año 2013.	
Estrategia General 1.- Incrementar el volumen de ventas en 5%, Penetrando nuevos mercados y desarrollando el mercado actual.	
1.1. Fortalecer la presencia de PROLACME en el mercado actual de derivados lácteos.	1.1.1. Desarrollar alianzas comerciales con distribuidores o grandes clientes. 1.1.2. Elaborar y aplicar un Plan de Marketing. - Implementar un plan de ventas
1.2. Buscar nuevos mercados locales y regionales del país para aumentar la participación en el mercado regional a un 5%.	1.2.1. Utilizar los medios de comunicación para dar a conocer a los productos de Prolacme. - Diseñar una página web para promocionar los productos de Prolacme. - Utilizar el medio radial. - Utilizar el medio de televisión 1.2.2. Participar en ferias para promocionar los productos de Prolacme.

Elaborado por: Ana Masamuez.

Todo empresario inicia un negocio para poder obtener utilidades acordes con sus expectativas, para lograrlo intervienen diferentes aspectos como por ejemplo: ofertar productos de calidad y a precios accesibles, fidelizar al cliente, mantener procesos de producción y comercialización eficientes, etc. Por esta razón el Sr propietario de Prolacme ha manifestado que se deben buscar mecanismos para incrementar en un 30% la utilidad generada por el negocio en el 2011, lo que significaría un beneficio de alrededor 93.674 dólares anuales, meta que se la espera alcanzar hasta diciembre de 2.013.

La estrategia para incrementar la utilidad del negocio, estará basada en incrementar el volumen de ventas, penetrando nuevos mercados y desarrollando el mercado actual, esto será posible si Prolacme fortalece su presencia en el mercado actual de derivados lácteos y busca nuevos mercados locales y regionales en el país para aumentar su participación en el mercado.

Es importante realizar el cálculo del punto de equilibrio más una utilidad deseada para conocer la viabilidad de esta estrategia.

El punto de equilibrio más una utilidad deseada. Para poder definir el volumen de ventas requerido para alcanzar una utilidad deseada de 93.674 dólares hasta el año 2.013, se ha calculado el punto de equilibrio económico con la información basada en los resultados obtenidos en los años 2010 y 2011. Para este cálculo se ha considerado un incremento anual del 13% en los costos fijos totales, un incremento del 7% en los precios (este porcentaje es acorde con la inflación que podría presentarse), para el costo variable unitario se ha considerado que con un control eficiente, estos no deberían superar el 7%.

Tabla nro. 51
Punto de equilibrio para alcanzar la utilidad deseada

Datos	2010	2011	2012	2013
costos fijos	17177,70	21203,08	23959	27074
costos fijos unitarios	0,33	0,37	0,41	0,45
costos variables	413298,58	496285,42		
costo variable unitario	7,85	8,67	9,28	9,93
costos totales	430476,28	517488,50		
costos totales unitarios	8,18	9,04	9,687	10,37
ingresos totales	499921,50	589545,70		
utilidad neta	69445,22	72057,20	93674	93674
precio unitario promedio	9,50	10,30	11,02	11,79
cantidad vendida en unidades	52623	57237		

cálculo del punto de equilibrio		
	2012	2013
En unidades físicas		
P.E.= $\frac{\text{Costo fijo} + \text{utilidad deseada}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$	77.690	77.290
En términos monetarios		
P.E.= $\frac{\text{Costo fijo}}{1 - (\text{costo variable unit} / \text{precio})}$	612.122,79	619.237,52

Proyección

Elaborado por: Ana Masamuez

Según los cálculos realizados se puede determinar que para incrementar la utilidad de Prolacme a 93.674 dólares anuales, se deben incrementar las ventas en un 5% hasta diciembre del 2013 con respecto a las realizadas en el 2011, con lo cual se reducirán además los costos fijos unitarios por queso, es decir de 0,45 centavos en el 2011 a 0,35 centavos en el 2013, esto se debe porque al producir 77.290 quesos hasta diciembre del 2013 se reduce el costo fijo unitario en 24%. Es importante resaltar que para que Prolacme pueda incrementar las ventas y por ende la utilidad del negocio, se debe realizar un adecuado control en los costos y gastos, especialmente en los costos variables, aquí se confirma que la industria necesita optimizar sus procesos internos.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES

1.1. Fortalecer la presencia de PROLACME en el mercado actual de derivados lácteos.

1.1.1. Desarrollar alianzas comerciales con distribuidores o grandes clientes.

Prolacme tiene su punto de distribución Central en la Ciudad de Quito, para poder estar más cerca del cliente y llegar con los pedidos de una forma más rápida y oportuna, debería buscar distribuidores para sus productos. De esta manera se podría incrementar el volumen de ventas en los mercados ya existentes, por ejemplo si se coloca un punto de distribución en la Ciudad de Ibarra se incrementarían las ventas en la Provincia de Imbabura, también se podrían realizar promociones para los clientes, ejemplo: por la compra de 6 quesos mozzarella de 2,5 kg lleve 2 helados de crema gratis.

1.1.2. Elaborar y aplicar un Plan de Marketing.

Como lo ha revelado el análisis interno de Prolacme, esta industria no cuenta con ningún plan de Marketing, ni de publicidad, es por esto que sus productos no son muy conocidos. Para que pueda existir un incremento en las ventas se debería gestionar adecuadamente las 4 p del marketing, es decir el producto, precio, plaza y promoción, por ejemplo: en lo referente a las características del producto, se podría darle un nuevo empaque que esté sellado al vacío, diversificar los tipos de presentación del producto, etc.

1.2. Buscar nuevos mercados locales y regionales del país para aumentar la participación en el mercado regional.

Es importante indicar que a pesar de que Prolacme tiene su planta de producción en la ciudad de Tulcán, no cuenta con muchos clientes, por esta razón se debería trabajar para conseguir clientes en la misma ciudad y en la Provincia del Carchi, un mecanismo podría ser a través de las ventas personales, es decir hablar con negocios que necesiten utilizar queso mozzarella, crema, helados, etc. entre ellos están los restaurantes, cafeterías, pizzerías, heladerías.

1.2.1. Utilizar los medios de comunicación para dar a conocer a los productos de Prolacme.

- Diseñar una página web para promocionar los productos de Prolacme.

La tecnología informática puede convertirse en un buen aliado para que los productos de Prolacme sean conocidos de forma local, provincial, nacional e internacional, para diseñar la página web se necesitaría una persona especializada en este trabajo, además de un toque de creatividad y buen gusto.

- Utilizar el medio radial. Se podría contratar las cuñas radiales para promocionar los productos de Prolacme, esto podría hacerse en las provincias de Pichincha, Imbabura y Carchi, esto le ayudaría a captar nuevos clientes.

- Utilizar el medio de televisión para promocionar los productos de Prolacme.

1.2.2. Participar en ferias para promocionar los productos de Prolacme.

Frecuentemente se organizan ferias gastronómicas en diferentes partes del Ecuador, se debería conseguir información para poder participar en estas ferias para presentar los productos lácteos de Prolacme, de esta forma se podrían conseguir nuevos clientes.

ESTRATEGIA GENERAL 2.- Brindar a los consumidores de los productos Prolacme un valor igual o superior a los que brinda la competencia.

Tabla nro. 52
Estrategia nro. 2

Objetivo Corporativo 2. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes de Prolacme al 90% hasta diciembre de 2.014 y así conseguir la fidelización del cliente.	
Estrategia General 2.- Brindar a los consumidores de los productos Prolacme un valor igual o superior a los que brinda la competencia.	
2.1. Diversificar la producción láctea para ampliar la oferta de Prolacme.	2.1.1. Ofertar al mercado queso mozzarella rallado, listo para utilizar. 2.1.2. Elaborar y comercializar queso amasado. 2.1.3. Elaborar y comercializar yogurt en diferentes presentaciones.
2.2. Ofertar productos lácteos a precios acordes a las expectativas de los clientes.	2.2.1. Establecer un procedimiento técnico para fijar precios. - Elaborar una contabilidad de costos para establecer los costos reales de los productos.
2.3. Establecer relaciones comerciales duraderas con los clientes nuevos y actuales.	2.3.1. Conocer los gustos y preferencias de los consumidores. 2.3.2. Crear y mantener una base de datos actualizada de los clientes. 2.3.3. Cumplir puntualmente con los pedidos de los clientes. 2.3.4. Realizar programas que permitan vincularse con los clientes.

Elaborado por: Ana Masamuez.

2.1. Diversificar la producción láctea para ampliar la oferta de Prolacme.

El producto principal ofertado por Prolacme ha sido el queso mozzarella, pero es importante resaltar que no es muy conveniente que las ventas dependan de un solo producto, por esta razón se propone fortalecer la producción y comercialización de los siguientes productos lácteos.

2.1.1. Ofertar al mercado queso mozzarella rallado, listo para utilizar.

Un segmento importante de clientes son los locales que venden ensaladas de frutas, para ellos resultaría muy conveniente adquirir el queso mozzarella rallado listo para ser utilizado en la preparación de las ensaladas ya que les ahorraría tiempo y trabajo.

Para iniciar se lo podría realizar de manera artesanal, es decir utilizando un rallador y luego si se considera oportuno se debería estudiar la posibilidad

de adquirir maquinaria ya que en el mercado existen diferentes modelos de máquinas ralladoras que pueden realizar cortes en tiras, rallado completo, rallado ovalado, es decir que se pueden ofertar diferentes presentaciones de queso mozzarella rallado.

2.1.2. Elaborar y comercializar queso amasado.

Tradicionalmente en nuestra Provincia es conocido y apreciado el queso amasado, su sabor es salado y su textura es granulosa es ideal para consumir alimentos de sabor neutro o suave, es por esto que muchas personas se acercan a la planta de producción preguntando por este producto, aquí se puede ver que en la ciudad de Tulcán existen personas que pueden convertirse en clientes potenciales para este producto y por qué no decirlo que puede existir demanda en las provincias vecinas de la Sierra. Importante es mencionar que la elaboración de este lácteo no es compleja y se la realiza de forma artesanal.

- 1- A la leche entera se la calienta un poco hasta que este ligeramente tibia
- 2- Luego se le añade el cuajo, cuando se trata de cuajo líquido se agrega 1 ml por cada 10 litros de leche.
- 3- Se deja reposar hasta que la leche se coagule
- 4- Se procede a realizar cortes en la cuajada, con el propósito de que se separe el suero de la masa
- 5- Se destila el suero hasta que la cuajada se torne densa
- 6- Se procede a utilizar un molino manual o eléctrico para moler la cuajada, a la que se le añade sal.
- 7- Finalmente el resultado se coloca en moldes plásticos o de aluminio para luego ser empacados y ofertados al consumidor.

2.1.3. Elaborar y comercializar yogurt en diferentes presentaciones.

Anteriormente, Prolacme venía elaborando yogurt de frutas bajo pedidos especiales, pero no se realizaron mayores esfuerzos para desarrollar este mercado y se dejó de ofertar este producto. Se propone que se debería buscar los contactos necesarios para conseguir clientes que deseen adquirir yogurt de frutas y continuar con la elaboración de los mismos, resaltando que este yogurt se caracteriza por sus diferentes y variados sabores. Por ejemplo no es muy común en nuestro medio el yogurt con café, de vainilla, de mango, etc.

A continuación se mencionan aspectos básicos que se deben tomar en cuenta para que esta estrategia sea efectiva:

- Decidir el tipo de Yogurt que se va a producir y comercializar, es decir en qué tamaño, sabor, color, también considerar los aspectos como el envase, el empaque, la etiqueta, etc.
- Definir el mercado al que se va a dirigir el producto y la forma de distribuirlo.
- Precisar el precio de venta al público que tendrá el producto, considerando el manejo óptimo de los costos de producción para obtener un precio atractivo para los clientes.
- Promocionar el producto yogurt, utilizando diferentes métodos como por ejemplo: la publicidad en los medios de comunicación, ofertas especiales, degustaciones del producto etc.

2.2. Ofertar productos lácteos a precios acordes a las expectativas de los clientes.

2.2.1. Establecer un procedimiento técnico para fijar precios.

- Elaborar una contabilidad de costos para establecer los costos reales de los productos.

Por lo general Prolacme fija sus precios de venta en base a los precios de los competidores, por lo cual se han dejado a un lado los costos de producción, este se ha convertido en el factor que ha estado limitando el crecimiento de las utilidades, ya que se ha descuidado el aprovechamiento efectivo de las materias primas e insumos de producción, así como el rendimiento en la mano de obra. La propuesta es que se debería llevar una contabilidad de costos que permita registrar, distribuir, controlar, analizar e informar los costos relacionados con la producción de los lácteos y así tomar decisiones apropiadas para reducir costos, maximizar utilidades y fijar precios acordes a las necesidades y exigencias del mercado.

2.3. Establecer relaciones comerciales duraderas con los clientes nuevos y actuales.

2.3.1. Conocer los gustos y preferencias de los consumidores.

Para esto se debería buscar técnicas que permitan conocer características homogéneas del segmento de clientes de Prolacme, esto se lo podría hacer a través de una investigación de mercado. Al tener un mayor conocimiento de que es lo que los clientes necesitan se facilitará la toma de decisiones para mejorar el desempeño de Prolacme en la satisfacción del cliente.

2.3.2. Crear y mantener una base de datos actualizada de los clientes.

Es importante levantar una base de datos de los clientes de Prolacme, en donde se reúna la información más oportuna y relevante, necesaria para brindar una mejor atención a las demandas de los clientes, ya que se puede tener una mejor comunicación con el cliente y así brindarle un trato personalizado, por ejemplo: el crear y mantener una base de datos facilitaría que los clientes se sientan tomados en cuenta para algún tipo de promoción o evento que podría presentarse. La base de datos es una lista que contiene los nombres y apellidos de los clientes, la dirección del domicilio o lugar de trabajo, número de teléfono, dirección de correo electrónico, fecha de cumpleaños, etc.

A continuación se sugiere una guía rápida de cómo crear y obtener beneficio de una base de datos publicada en <http://www.crecenegocios.com/las-bases-de-datos-de-clientes/>

- ❖ Seleccionar el tipo de tecnología a ser utilizada en Prolacme, en vista de que se trata de una pequeña empresa el programa recomendado es Microsoft Office Access.
- ❖ Definir el tipo de información que se solicitará de los clientes, a parte de la información básica como nombres completos, dirección, teléfonos, se podría obtener información acerca de los hábitos de compra de los productos lácteos, etc.
- ❖ Establecer la forma o el método de recolectar los datos, para esto se lo puede hacer de manera directa, es decir preguntándole al cliente la información que se desea obtener.
- ❖ Utilizar la base de datos para mantener una comunicación con los clientes por ejemplo para hacerles conocer de promociones o eventos especiales que sean de su interés.
- ❖ Mantener actualizada la base de datos periódicamente, ya que será necesario incrementar los datos de los nuevos clientes.

2.3.3. Cumplir puntualmente con los pedidos de los clientes.

Para mantener un cliente satisfecho es importante actuar siempre con puntualidad, la entrega del producto siempre debe ser rápida, oportuna y eficiente es decir que se debe disminuir al máximo las demoras en los pedidos de entrega de los productos.

2.3.4. Realizar programas que permitan vincularse con los clientes.

Esta estrategia se refiere a organizar eventos sencillos pero especiales para socializar con los propios clientes, este se podría realizar en fechas especiales como por ejemplo: en Navidad, año nuevo, en el aniversario de creación de la empresa, etc.

ESTRATEGIA GENERAL 3.- Mejorar la eficiencia y productividad del Personal, de los procesos productivos y de las relaciones con los proveedores, para obtener un producto de calidad.

Tabla nro. 53
Estrategia nro. 3

Objetivo Corporativo 3.- Elaborar Productos Lácteos que cumplan con las expectativas de calidad, hasta diciembre del 2014.	
Estrategia General 3.- Mejorar la eficiencia y productividad del Personal, de los procesos productivos y de las relaciones con los proveedores, para obtener un producto de calidad.	
3.1. Mejorar los Procesos Productivos	<p>3.1.1. Elaborar un manual de procedimientos.</p> <p>3.1.2. Establecer parámetros que midan la calidad de la materia prima, insumos y productos terminados.</p> <p>3.1.3. Buscar alternativas que permitan disminuir desperdicios en los materiales.</p> <p>3.1.4. Estudiar la accesibilidad para tecnificar los procesos productivos.</p>
3.2. Administrar de manera eficiente al talento humano que labora en Prolacme.	<p>3.2.1. Realizar procesos formales para seleccionar, contratar y capacitar al personal.</p> <p>3.2.2. Elaborar un manual de funciones.</p> <p>3.2.3. Capacitar a los empleados de acuerdo a sus necesidades técnicas o de conocimiento.</p> <p>3.2.4. Crear un ambiente laboral que favorezca la integración grupal y el sentido de pertenencia hacia la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer estabilidad laboral a los empleados. - Diseñar un mecanismo de incentivos

	<p>de acuerdo al desempeño laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el trabajo en equipo, valorando los aportes y creatividad de los trabajadores.
<p>3.3. Cultivar relaciones comerciales duraderas con los Proveedores de Materia Prima.</p>	<p>3.3.1. Establecer acuerdos con los proveedores para equilibrar los precios en la leche</p> <p>3.3.2. Brindar capacitaciones a los proveedores, para un mejor manejo de pastos, ganado, ordeño, etc.</p> <p>3.3.3. Brindar el servicio de asistencia veterinaria de forma gratuita.</p> <p>3.3.4. Pagar puntualmente a los Proveedores.</p>

Elaborado por: Ana Masamuez.

3.1. Mejorar los Procesos Productivos

3.1.1. Elaborar un manual de procedimientos.

Es importante que en la pequeña industria Prolacme se elaboren manuales en donde se detalle el procedimiento requerido para elaborar los productos lácteos, ya que actualmente no cuenta ni siquiera con un instructivo. Las diferentes actividades se realizan de acuerdo a las indicaciones brindadas por personas que tienen experiencia en elaboración de lácteos, pero que en caso de ausencia dificulta el desempeño de las labores diarias de los demás empleados que deben asumir tareas para las cuales no tienen mayor información.

Entre las ventajas de contar con un manual de procedimientos se pueden mencionar las siguientes:

- Permite que el personal conozca sus responsabilidades, relaciones de dependencia, así como las actividades y objetivos que tiene la empresa.

- Describe de forma clara cada una de las actividades o tareas que deben ser realizadas por el empleado, de esta manera se propicia la uniformidad del trabajo.
- Facilita el trabajo para los nuevos empleados al contener en detalle las tareas a desarrollar.
- Impide la duplicidad de funciones y a su vez permite ahorrar recursos y esfuerzos.
- Sirve como un instrumento para controlar el cumplimiento e incumplimiento en los procedimientos y aplicar los correctivos necesarios.

En un manual de procedimientos se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿**Qué** actividades u operaciones se realizan en la empresa?, ¿**Para** qué realiza estas operaciones? ¿**Quién** o quiénes son los responsables? ¿Cómo y cuándo se realiza el trabajo? ¿**Dónde y con qué** insumos o equipos se realiza?

3.1.2. Establecer parámetros que midan la calidad de la materia prima, insumos y productos terminados.

Para obtener un producto lácteo de calidad es necesario realizar con mayor rigurosidad el control de calidad en las materias primas, en este la leche, es decir se deben utilizar los aparatos tecnológicos apropiados para medir el grado de acidez, el peso de la leche etc. Para establecer los parámetros apropiados se requiere también de investigar y estudiar más a profundidad acerca de los conceptos relacionados con la calidad de los productos lácteos.

3.1.3. Buscar alternativas que permitan disminuir desperdicios en los materiales.

Los desperdicios en la materia prima se pueden disminuir si se concientiza a los trabajadores que deben prestar mayor cuidado a la hora de manipular

estos elementos ya que cuando se riega involuntariamente 1 litro de leche se ha perdido 0.40 ctvs.

3.1.4. Estudiar la accesibilidad para tecnificar los procesos productivos.

La elaboración de productos lácteos no debe conformarse a seguir siendo artesanal, ya que hoy en día existen diferentes tipos de herramientas y máquinas que pueden facilitar y mejorar la producción láctea. Para conseguir lo planteado se debe establecer contacto con empresas que provean estos bienes y servicios y elegir lo más conveniente y útil para la empresa, así como presupuestar el valor de esta inversión en maquinaria.

3.2. Administrar de manera eficiente al talento humano que labora en Prolacme.

3.2.1. Realizar procesos formales para seleccionar, contratar y capacitar al personal.

Para trabajar en una industria de producto lácteos de calidad es necesario contar con personas que cuenten con la experiencia laboral y un perfil apropiado para desempeñar los diferentes cargos, es por esto que se deben realizar una adecuada selección, contratación y capacitación de los empleados.

Se sugiere seguir los siguientes pasos:

- ❖ Determinar las competencias y características exigidas para que una persona cumpla con el perfil para un determinado cargo. Los aspectos que se consideran son acerca de los conocimientos e información que posee el postulante, así como también sus habilidades y destrezas y finalmente los valores, actitudes y personalidad del individuo.
- ❖ Usar fuentes internas o externas para la búsqueda de postulantes. Una fuente interna son las recomendaciones por los mismos trabajadores, esta puede ser útil ya que por lo general al saber que se juegan también su prestigio, suelen recomendar a personas que consideran podrían llegar a ser útiles para la empresa. Como fuente externa se podría utilizar los anuncios en el medio radial para dar a

conocer que existe la oportunidad de trabajo y para que ésta sea efectiva se debería dar a conocer en detalle los requisitos y competencias requeridas.

- ❖ Evaluar a los postulantes que se presenten para el cargo, primero se debe hacerles llenar un formulario de solicitud de empleo que contenga la información básica requerida, luego se debería mantener una entrevista con la persona interesada para determinar si cuenta con el conocimiento, habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para ocupar el puesto.
- ❖ Seleccionar al mejor postulante que cumpla con las características y competencias requeridas, inmediatamente se debe proceder a contratarle estableciendo claramente acuerdos acerca de las funciones que va a desempeñar, el horario laboral, la remuneración, el tiempo que prevé trabajar en la empresa, etc.
- ❖ Colaborar con el nuevo empleado para que se adapte rápidamente a las actividades que realiza la empresa, es decir capacitarle enseñándole acerca de sus funciones o tareas asignadas.

3.2.2. Elaborar un manual de funciones.

Cada trabajador necesita conocer de una forma clara y sencilla cuales son las funciones que se espera cumpla en la Industria, este manual debe ser elaborado tanto para el área de producción, comercialización, contabilidad y Administración. A continuación se propone un esquema útil y práctico que podría ser utilizado por Prolacme:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. Nombre de la empresa.....

2. Dirección.....

3. Nombre del cargo.....

4. Reporta a:.....

5. Subordinados:.....

6. Propósito del cargo

.....
.....

7. Función general

.....
.....

8. Funciones específicas

.....
.....

9. Responsabilidad

.....
.....

10. Perfil requerido / Formación Académica

.....
.....

11. Experiencia

.....
.....

12. Ubicación del Cargo

.....
.....

Fuente: Instructivo para elaboración de Manuales
Elaborado por: Ana Masamuez

3.2.3. Capacitar a los empleados de acuerdo a sus necesidades técnicas o de conocimiento.

El Señor propietario debe de proporcionar capacitaciones permanentes a sus empleados ya que esto ayudará a mejorar las destrezas y habilidades en el personal, lo cual se podría traducir en una mejora de los procesos internos de la industria que se reflejaría en la calidad del producto.

Aunque existen diferentes métodos para capacitar (ver el artículo en http://www.degerencia.com/articulo/como_capacitar_a_su_personal) en el caso de Prolacme resultarían de provecho los siguientes:

- ❖ Brindar instrucción directa sobre el puesto, es decir indicarle al trabajador el procedimiento que debe seguir en las tareas asignadas, esta capacitación la debe realizar una persona especialista en la materia o un trabajador experimentado. Esta capacitación se la lleva a cabo dentro de las horas laborales. Las prácticas y demostraciones se deben realizar hasta que el nuevo empleado las domine.
- ❖ Es importante que en Prolacme se lleve a cabo la rotación en los puestos de trabajo, para que cada trabajador conozca el desarrollo de las tareas de sus compañeros, esto es muy útil cuando se presentan las ausencias en caso de vacaciones, días libres o renunciadas.
- ❖ Exhibir a través de medios audiovisuales conferencias, videos, charlas que sean impartidas por personas especializadas. Esta capacitación se la puede realizar cuando ha ingresado un nuevo trabajador o en el momento que se considere oportuno. Este método es fácil, práctico y económico para transmitir conocimiento.

Entre los beneficios que se pueden conseguir con las capacitaciones están las siguientes:

- ❖ Ayudan a que los empleados obtengan conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño eficiente de sus funciones o tareas.

- ❖ Eleva el sentido de pertenencia con la empresa, ya que le crea un sentido de valor, al ver que la empresa se preocupa en capacitarle
- ❖ Permite el desarrollo de nuevas competencias para el empleado, lo cual contribuye con su crecimiento individual.
- ❖ El contar con personas capacitadas se verá reflejado en la rentabilidad del negocio ya que se contará con personas calificadas que realizan bien su trabajo y por ende se reducen las pérdidas.

3.2.4. Crear un ambiente laboral que favorezca la integración grupal y el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Aunque es normal que en toda empresa exista rotación del personal ya sea porque ellos buscan otro trabajo que les ofrezca mejores remuneraciones o por que busquen alcanzar nuevos retos, es importante que la Administración de Prolacme preste mayor atención para retener el talento humano, ya que un cambio de personal representa pérdida de tiempo, dinero y recursos hasta conseguir otra persona que le reemplace. Se sugieren las siguientes estrategias:

- Ofrecer estabilidad laboral a los empleados. Esto puede realizarse con la celebración de un contrato de trabajo que contenga acuerdos claros y beneficiosos para las dos partes, también se debe cumplir con lo que establece la ley en cuanto a la afiliación al IESS y finalmente en Prolacme se deben cumplir con los derechos y obligaciones tanto del empleador como de los empleados.
- Diseñar un mecanismo de incentivos de acuerdo al desempeño laboral, que por lo general son de carácter económico, pero también pueden ser a través de un reconocimiento verbal, el cual puede ser muy apreciado por el Talento humano.
- Fomentar el trabajo en equipo, valorando los aportes y creatividad de los trabajadores. Se pueden realizar reuniones periódicas de trabajo, en donde se traten algunos problemas internos de la empresa y en donde se pueda

realizar una lluvia de ideas para encontrar la solución, de esta manera el personal sentirá que su opinión es considerada valiosa y útil en asuntos relacionados con Prolacme.

3.3. Cultivar relaciones comerciales duraderas con los Proveedores de Materia Prima.

3.3.1. Establecer acuerdos con los proveedores para equilibrar los precios en la leche.

Se debería investigar acerca de lo factible que resulte el realizar contratos con los proveedores para que ellos le vendan la leche a Prolacme a un determinado precio por el lapso de un año. Esta estrategia le ayudaría a no sufrir desabastecimiento de materia prima en épocas de escases en el año.

3.3.2. Brindar capacitaciones a los proveedores, para un mejor manejo de pastos, ganado, ordeño, etc.

Se debería coordinar con profesionales en aspectos veterinarios y manejo de pastos para brindar charlas, conferencias, cursos que permitan transmitir conocimientos útiles para una mayor productividad en las materias primas.

3.3.3. Brindar el servicio de asistencia veterinaria de forma gratuita.

Actualmente el servicio de asistencia veterinaria no es de forma gratuita, ya que los proveedores de leche pagan un porcentaje para ser atendidos. La estrategia en la gratuidad del servicio veterinario serviría para fidelizar a los proveedores al brindarles un servicio práctico y oportuno para sus ganados.

3.3.4. Pagar puntualmente a los Proveedores.

Se debe procurar no demorarse en el pago del dinero a los proveedores, a razón de que se deben respetar los acuerdos que se encuentran establecidos, acerca de que el proveedor concede 15 días para que el cliente, en este caso Prolacme, pague la totalidad de su deuda. Al ser cumplidos en los pagos la empresa ganará buena reputación delante de las personas y asegurará la permanencia de sus proveedores.

VII. BIBLIOGRAFÍA.

BERNAL, César y SIERRA, Hernán. *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. Colombia : Pearson, 2008. ISBN-13:978-970-10-6524-2.

EDICIONES Díaz de Santos. *Estrategias de crecimiento. Guías de gestión de la pequeña empresa*. Madrid: 1997. ISBN 84-7978-374-5.

CARRIÓN, Juan. *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: Editorial Esic, 2007. ISBN 978-84-7356-503-5.

CERTO, Samuel; PAUL, Peter. *Dirección Estratégica*. Tercera Edición. Mac Graw-Hill. s/a.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración: Proceso Administrativo. Tercera edición*. México : Mc Graw Hill, 2008.

CLAUDES, George y ÁLVAREZ, Lourdes. *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson educación, 2005. ISBN 970-26-0550-4

COLINA, Juan Manuel. *Las estrategias competitivas genéricas de Porter*. Argentina : El Cid Editor, apuntes 2009.

COLÓN, Dimitri, RODRÍGUEZ, Renato y SALVADOR Angel. *Planeación Estratégica*. Argentina : El Cid Editor, 2009.

DVOSKIN, Roberto. *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. México: Ediciones Granica, 2004.

DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena edición. 2003. ISBN 470-26-0427-3.

FERNÁNDEZ, Andrés. *Dirección y Planificación Estratégica en empresas y Organizaciones*. España : Ediciones Díaz de Santos, 2006. ISBN: 9788479786250.

FERNÁNDEZ, Carlos. *Del cambio operativo al cambio estructural*. Ediciones Díaz de Santos. 2005. ISBN 978-84-7979-102-6.

FRANCÉS, Antonio. *Estrategia y Planes para la Empresa: con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez : Pearson educación de México, 2006. ISBN 9702607019.

GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraww-Hill, 2001.

Hernández, Roberto y otros. *Metodología de la investigación*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill, 2003.

HITT, Michael; DUANE, Ireland y HOSKISSON, Robert. *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización, conceptos y casos*. Séptima edición. México : CENGAGE Learning, 2008.

IBÁÑEZ, Ciro. *Algunas teorías e instrumentos para el análisis de Competitividad*. San José Costa Rica. 2000 .ISBN 92-9039-490 0

KRAJEWSKI, Lee y RITZMAN, Larry. *Administración de operaciones. Estrategia y análisis*. Quinta edición. México: Pearson education, 2000. ISBN 968-444-411-7.

LEACH, Peter. *La empresa familiar*. Ediciones Granica. 1999. ISBN 84-7577-475-X.

LERMA, Alejandro. *Desarrollo de nuevos productos: Una visión integral*. Cuarta edición. México: Editorial Cengage learning, 2010. ISBN.13-978-607-481-320-3

MARTÍNEZ, Daniel y MILLA, Artenio. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos. 2005. ISBN 84-7978-712-0

MEYERS, Fred. *Estudios de tiempos y movimientos*. Segunda edición. México: Pearson Educación. 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. *Safari a la Estrategia*. México : Ediciones Granica S.A., 2003. ISBN 950-641-291-X.

MINZTBERG, Henry; QUINN, James y VOYER John. *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Edición breve. México : Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997. ISBN 968- 880-829-6.

PANIAGUA, Carlos. *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica: EUNED, 2005. ISBN 9977-64-1528.

PORTER, Michael. *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Ediciones Deusto. España, 2009. ISBN 978-1-4221-2696-7, publicada en lengua inglesa por Harvard Business school publishing.

PÉREZ, José. *Gestión por procesos*. Cuarta edición. España: Esic editorial, 2010. ISBN 978-84-7356-697-1

ROBBINS, Stephen y DECENZO, David. *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Tercera edición. México: Pearson educación, 2002. ISBN 970-26-0323-4

RODRÍGUEZ, Joaquín. *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. Cuarta edición. México: Thomson learning, 2003.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. y GAMBLE, Jhon. *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. Décimo quinta edición. México : Mc Graw Hill, 2009.

WEIHRICH, Heinz; CANNICE Mark y HANAN Karen. *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. Décimo tercera edición. México : Mc Graw-Hill Interamericana, 2008. ISBN 9789701065242

LINKOGRAFÍA

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS.

Gobierno Provincial del Carchi. Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia del Carchi 2010 – 2030. Documento en PDF.

Grupo de diálogo Provincial del Carchi. Líneas prioritarias para el desarrollo integral. Countries_260 líneas_ prioritarias_ provincia_ carchi_ art_ ecuador.pdf. Soluciones gráficas Dávila y Gómez. Impreso en Cuenca – Ecuador, 2009.

SENPLADES. *Agenda zonal para el buen vivir Propuestas de desarrollo y lineamientos para el desarrollo territorial*. Documento en PDF. Quito – Ecuador, 2010. Disponible en www.senplades.gob.ec.

CHIRIBOGA, José. *“Planificación estratégica de la agroindustria de lácteos El Sinche, ubicada en la hacienda Cordovez Provincia de Bolívar”*. Director: Ing. Gabriel Suárez. Documento en PDF. Escuela Politécnica del Ejército, Instituto Agropecuario Superior Andino. Sangolquí – Ecuador, 2004.

CADENA, Melva. *“Plan Estratégico para la lavandería en seco LAUNDRY de la ciudad de Tulcán – Provincia del Carchi*. Documento en PDF. Carchi – Ecuador, 2009.

CANGAHUAMÍN, Doris. *“Estudio para la creación de una microempresa de productos lácteos de la hacienda “el rosario” ubicada en el cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha”*. Director: Ing. Fabián Iza. Documento en pdf. Escuela politécnica del ejército. Departamento de ciencias económicas, administrativas y de comercio Sangolquí-Ecuador, 2008.

MORALES, Pedro. *“Estadística aplicada a las ciencias sociales”*. Universidad Pontificia Comillas. Madrid, 2012. Disponible en: <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/TamaF1oMuestra.pdf>

SALAZAR, Nely y VERA, Celinda. *Tesis de grado: “Análisis de la producción y comercialización de los productos lácteos de Indulac S.A.”*. Documento en PDF. Manabí – Ecuador, 2.009.

VARGAS, Jenny y ÁLVAREZ, Jairo. *Tesis de grado “Producción y comercialización del yogurt de soya en Guayaquil como unidad estratégica de negocios para Industrias Lácteas Toni”*. Documento en PDF. Guayaquil - Ecuador. 2003.

CARDONA, Anna. “Evolución del Pensamiento administrativo”. Artículo en internet. Medellín, Colombia, 2011. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/evopensanna.htm - 83k.

AGUILAR, Víctor; SÁENZ, Mayra. “Impactos macroeconómicos de la crisis internacional en el Ecuador”. Centro de Investigaciones Económicas de la Pequeña y Mediana Empresa. Agosto de 2012. Documento en pdf. [Impactos_macroeconomicos_crisis internacional_ecuador.pdf](#)

REVISTAS

Ministerio de Industrias y productividad. (Agosto –Septiembre 2012). 62 centros de apoyo a los emprendedores. País productivo. ISSN 1390 – 7522.

Revista Gestión, Michael Porter: La estrategia competitiva, Ecuador, Nro. 203. Mayo de 2011.

LEYES, DECRETOS O REGLAMENTOS

Art. 275, Título VI, Régimen de desarrollo, capítulo primero, principios generales. Constitución de la República del Ecuador. Corporación de estudios y publicaciones. Actualizada a febrero del 2011. ISBN 978-9978-86-811-9.

Art. 281, Título VI, Régimen de desarrollo, capítulo tercero, soberanía alimentaria. Constitución de la República del Ecuador. Corporación de estudios y publicaciones. Actualizada a febrero del 2011. ISBN 978-9978-86-811-9.

Art. 334, Título VI, Régimen de desarrollo, capítulo sexto, sección cuarta, democratización de los factores de producción. Constitución de la República del Ecuador. Corporación de estudios y publicaciones. Actualizada a febrero del 2011. ISBN 978-9978-86-811-9.

Art 5, título I del libro I, del rol del Estado en el desarrollo productivo. Código de la producción. Codigoproducción.pdf. Quito – Ecuador, diciembre, 2010.

Art 22, título II del libro II, del desarrollo productivo de la economía popular, solidaria y comunitaria. Código de la producción. Codigoproducción.pdf. Quito – Ecuador, diciembre, 2010.

Política 11, objetivo 11, Plan del buen vivir 2009 – 2013. Disponible en <http://plan.senplades.gob.ec/objetivo-11>

OTRAS DIRECCIONES

En Línea:

www.inec.gob.ec

www.bce.fin.ec

<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

www.manizales.unal.edu.co/modules/unrevcreando/documentos/Ambiente1.pdf.
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis135.pdf>
www.espe.edu.ec:8700/handle/.../browse?type.

www.biblioteca.ueb.edu.ec/

[www.agroinformacion.com/.](http://www.agroinformacion.com/)

http://www.nasdap.ejgv.euskadi.net/r5013353/es/contenidos/plan_programa_proyecto/plan_industrias/es_dapa/adjuntos/peica.pdf.

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/60/6/CAPITULO%20I.pdf>

<http://www.mex.opsoms.org/contenido/eventos/reunion/documentos/planeamiento%20estrategico.pdf>

www.Floralp-sa.com

[http://www.industriaalimenticia.com/Articles/Tecnologia de Procesos/BNP GUID 9-5-2006 A 10000000000001155823](http://www.industriaalimenticia.com/Articles/Tecnologia_de_Procesos/BNP_GUID_9-5-2006_A_10000000000001155823)

www.elfinanciero.com.

[http://www.degerencia.com/articulo/como capacitar a su personal](http://www.degerencia.com/articulo/como_capacitar_a_su_personal)

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/empresarios/sde/sdeprint.htm>

VIII. ANEXOS.

ANEXO. 1 ENCUESTA

Objetivo: Investigar al Sector Industrial Lácteo de la Provincia del Carchi

Nombre de la industria: _____
Personanatural _____ PersonaJurídica: _____
Domiciliosocial:Calles _____
Ubicación industria Provincia _____ Cantón: _____ Zona: _____
Nombres y apellidos del encuestador: _____ Encuesta N° _____

I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. ¿Su empresa cuenta con una Planificación Estratégica documentada?

Si		No	
----	--	----	--

Si su respuesta es negativa

1.2. Indique las razones por las que no tiene Planificación Estratégica Documentada

1.Desconocimiento		2. No le considera necesario		3. Por no incurrir en costos	
-------------------	--	------------------------------	--	------------------------------	--

1.3.Cuál es la Misión de su Empresa?

.....

1.4. ¿Cuál es la Visión de su Empresa?

.....

1.5. En qué porcentaje considera usted, se ha cumplido la visión y Misión de la empresa

1. Del 1 al 25%		2. Del 26 al 50%		3. Del 51 al 75%		4. Del 76 al 100%	
-----------------	--	------------------	--	------------------	--	-------------------	--

1.6. El principal Objetivo que persigue su industria es:

1. Incremento del volumen de ventas		4. Calidad del Producto	
2. Aumento de utilidades		5. Satisfacción del Cliente	
3. Prestigio de la Empresa			

1.7. Señale los tipos de planes que tiene su empresa actualmente:

1. Plan de Marketing		3. Plan de ventas	
2. Plan de Producción		4. No tiene plan	

II. FACTORES EXTERNOS

2.1. Ambiente General

2.1.1. Considera que su empresa en los últimos 5 años ha tenido un desarrollo empresarial:

1. Muy bueno		3. Regular	
2. Bueno			

2.1.2. Señale los tres factores que usted considera representan una mayor amenaza para la Industria Láctea.

1. Desordenes de tipo Social		5. La Competencia	
2. Crisis económica		6. Globalización	
3. Crisis política		7. Impuestos	
4. Inestabilidad Jurídica			

2.2. Ambiente Industrial

2.2.1. Considera que el Sector Lácteo de la Provincia del Carchi ha recibido algún tipo de apoyo por parte del gobierno o de otros Organismos no Gubernamentales.

Si		No	
----	--	----	--

¿Cuál?.....

2.2.2. Según su criterio ¿La Industria Láctea, tiene oportunidades para seguir creciendo y constituirse en un Sector que contribuya con el desarrollo de la Provincia del Carchi?

Si		No	
----	--	----	--

¿Porqué?.....

2.3. Ambiente Competitivo

2.3.1. Considera usted que su mayor competidor son las industrias lácteas:

1. Del mismo cantón		3. Nacionales	
2. De la Provincia			

2.3.2. Sus principales clientes se encuentran en el:

1. Mercado provincial		3. Mercado nacional	
2. Mercado regional			

2.3.3. Qué aspecto principal toma en cuenta a la hora de seleccionar a sus proveedores de materias primas?

1. Precios bajos		3. Condiciones de pago	
2. Calidad en la materia prima			

III. FACTORES INTERNOS

3.1. Estructura Administrativa

3.1.1. Aspectos Legales

3.1.1.1. Señale los registros con los que cuenta su industria

1. Registro Sanitarios		4. Registro del RUC	
2. Patente Municipal		5. Permiso de Impacto Ambiental	
3. Permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud Pública			

1.2. Estructura Organizacional

3.1.2.1. Su Industria cuenta con manuales de procedimientos?

Si		No	
----	--	----	--

Si su respuesta es afirmativa, señale el área que cuenta con los manuales

1. Administrativa		2. Financiera		3. Producción		4. Comercialización	
-------------------	--	---------------	--	---------------	--	---------------------	--

3.1.2.2. Su industria cuenta con manuales de funciones?

Si		No	
----	--	----	--

Si su respuesta es afirmativa, señale el área que cuenta con los manuales

1. Administrativa		2. Financiera		3. Producción		4. Comercialización	
-------------------	--	---------------	--	---------------	--	---------------------	--

3.1.3. Administración de Recursos Humanos

3.1.3.1. ¿Cuál es el factor principal que determina la contratación del personal para su empresa?

1. Experiencia Laboral		3. Recomendaciones de terceras personas	
2. Formación Profesional		4. Otros factores	

¿Cuáles?.....

3.1.3.2. ¿Cada qué tiempo realiza capacitaciones para su personal?

1. Cada 6 meses	
2. Cada año	
3. No realiza	

3.2. Estructura Financiera

3.2.1. Su industria lleva contabilidad?

Si		No	
----	--	----	--

Si su respuesta es afirmativa:

3.2.2. Indique el sistema contable con el que cuenta

1. Manual	
2. Informático	

3.2.3. Qué clase de estados financieros se elaboran en su industria

1. Estado de Costo de producción y ventas		4. Estado de Flujo de Efectivo	
2. Estado de resultados(Ingresos – egresos)		5. Estado de Cambios en el Patrimonio	
3. Estado de Situación Final			

3.2.4. ¿Su industria cuenta con un Presupuesto formal para financiar las actividades planificadas?

Si		No	
----	--	----	--

3.3. Estructura Operativa

3.3.1. Cuáles son los principales productos lácteos ofertado por su Industria?

1. Leche pasteurizada		5. Queso Maduro	
2. Yogurt		6. Crema	
3. Queso fresco		7. Manjar de leche	
4. Queso Mozzarella		8. Queso Amasado	
		9. Otros	

Cuáles?.....

3.3.2. En lo referente a la tecnología utilizada en la producción, usted considera que los procesos productivos son:

1. Tecnificados		2. Semi -tecnificados		3.Artesanales	
-----------------	--	-----------------------	--	---------------	--

3.3.3. Del 100% de la capacidad instalada de su Industria, ¿En qué porcentaje considera usted está siendo aprovechada?

1. Del 1 al 25%		3. Del 51 al 75%	
2. Del 26 al 50%		4. Del 76 al 100%	

3.4. Estructura de Marketing

3.4.1. Cuál es el factor diferenciador en los productos ofertados por su Industria?

1. Precios	
2. Calidad en los productos	
3. Variedad en los productos	
4. Marca	

3.4.2. Bajo qué criterio su Industria establece los precios de venta de los productos lácteos?

1. Se los fija en función de los costos	
2. En relación a la competencia	
3. De acuerdo al margen de utilidad deseada	

3.4.3. Indique los principales canales de distribución utilizados por su Industria?

1. Supermercados		4. Entrega directa al cliente	
2. Tiendas		5. Distribuidores mayoristas	
3. Ventas directas en la Planta			

Cuáles?.....

3.4.4. Su industria realiza algún tipo de publicidad?

Si		No	
----	--	----	--

3.4.5. A través de qué medio de comunicación realiza la publicidad?

1. Televisión	
2. Radio	
3. Prensa escrita	
4. Internet	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nombre del Entrevistado		Firma, sello de la empresa o tarjeta personal del encuestado
Cargo en la Empresa		
Teléfono:	e-mail:	

ANEXO. 2
INDUSTRIAS LÁCTEAS DE LA PROVINCIA DEL CARCHI

Nro.	Nombre de la Industria	Cantón	Parroquia	Calle o sector	Propietario o Administrador
1	Industria lechera Carchi	Tulcán	Tulcán	Av. Veintimilla	Ing. Carlos Batallas
2	Prolacme	Tulcán	G. Suarez	San Vicente, Vía Chapúes	Sr. Fredy Mena
3	Rincolacteos	Tulcán	Tulcán	La Rinconada	Sr. Luís Erazo
4	Lácteos Julio Andrade	Tulcán	Julio Andrade	Barrio Santa Clara	Sr. Luís Erazo
5	Lácteos Jhonny	Tulcán	Julio Andrade	García Moreno y 19 de Noviembre	Narcisa Paredes
6	Prod. Lácteos San Martín	Tulcán	Julio Andrade	Casa Fría	Germán Tepud
7	Inprolac - h	Tulcán	S.M. de Cuba	R. Fuentes y 21 de Mayo	Sr. Mario Hernández
8	Altas Cumbres	Tulcán	Pioter	El Guanto	Sr. Washington Vizcaíno
9	Lácteas Huaca	Huaca	Huaca	Barrio Paja Blanca	Sra. Silvana Arteaga
10	Prod. Lácteos Gonzales	Montúfar	Ch. Navarrete	San Luís	Srta. Rocío Ortíz
11	Ind. Lechera Floralp S.A.	Montúfar	Ch. Navarrete	Mata Redonda	Ing. Gabriel Araujo
12	Alpiecuador (El Kiosco)	Montúfar	La Paz	Sandial (Dr. Luís Lasso)	Dr. Luís Lasso
13	El Refugio 1	Montúfar	Gonzáles Suárez	Santa Rosa	Sr. Luís Isisan
14	El Refugio 2	Montúfar	Gonzáles Suárez	Santa Rosa	Sr. José Isisan
15	San Pedro	Montúfar	Gonzáles Suárez	Santa Rosa	Sr. Milton Isisan
16	La Favorita	Montúfar	Gonzáles Suárez	Entrada a Chanchahuano	Sra. María Yucaz
17	La Delicia	Montúfar	Gonzáles Suárez	García Moreno Y Bolívar	Sr. Marco Puentestar
18	Lácteos Gonzaga	Montúfar	Gonzáles Suárez	Terminal Terrestre	Carlos Chulde
19	Productos Gloria	Espejo	El Ángel	Sucre y Alejandro Herrera	Lcda. Gloria Santafé
20	Productos Lácteos la Frontera	Espejo	La Libertad	Barrio Centro Bajo	Sr. Lenín Estrada
21	Lácteos San Isidro	Espejo	San Isidro	Calle Montúfar	Sra. Gladis Calderón
22	Q Señor	Espejo	San Isidro	Panamericana (M. al Trigo)	Sr. Luís Chalacán
23	Lácteos el Labrador	Espejo	San Isidro	Vía Cementerio	Sr. Edwin Tequis
24	Quesinor el Hato	Mira	El Hato	Cerca Estadio	Sr. Julio Hernández
25	Qesera el Progreso	Mira	El Hato	Cerca Coliseo	Sr. Miguel León

Fuente: Agro calidad 2011

ANEXO.3

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Según el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, es importante destacar que el ambiente del sector de las Industrias Lácteas es muy dinámico y cambiante, como respuesta al cambio en los estilos de vida de los consumidores, que exigen mayor rapidez y variedad en los productos y servicios que ofrecen las industrias.

Para el análisis de las fuerzas se considerará la calificación de 1 cuando es un factor fácil de competir y 5 cuando es difícil de competir.

Primera fuerza: Amenaza de nuevos entrantes

Se han listado una serie de factores que se relacionan con nuevos entrantes en la industria y se les ha dado la calificación siguiente:

Tabla nro. 54
Amenaza de nuevos entrantes
Industria láctea

Factores.	valoración
Existencia de barreras de entrada.	2
Economías de escala.	4
Diferencias de producto en propiedad.	3
Valor de la marca.	5
Costes de cambio.	3
Requerimientos de capital.	2
Acceso al aprovisionamiento.	3
Ventajas absolutas en coste.	5
Ventajas en la curva de aprendizaje.	3
Represalias esperadas.	4
Acceso a canales de distribución.	2
Mejoras en la tecnología.	3
Total	39
Porcentaje	65%

Fuente: Módulo de Estrategia Empresarial
Elaborado por: Ana Masamuez.

- * Para obtener los porcentajes, se multiplica el número de factores analizados por 5 que es la calificación más alta que se puede dar. Y este resultado representará el 100%, luego se procede a realizar una regla de tres simple ejemplo: $(12 \times 5 = 60)$, Sí 60 es el 100%, 39 será el 65%

Análisis.- Existen facilidades para que nuevas industrias ingresen a competir en el mercado ya que las barreras de entrada no son altas por el momento, aunque en futuro cercano podría cambiar esta situación ya que cada día se habla del mejoramiento en la elaboración de productos lácteos y otros. En lo referente a los requerimientos de capital no es tan elevado ya que por ejemplo la elaboración de queso amasado no requiere de maquinaria especial en virtud de que su elaboración es más bien artesanal.

Un aspecto que representaría cierto grado de dificultad es lo relacionado a los costes ya que se requiere de estrategias efectivas para optimizar los medios de la producción y así reducir los desperdicios y poder obtener productos lácteos de calidad a bajos costos. El valor de la marca también representa un factor en donde no es tan fácil de competir para empresas nuevas que entran a competir con marcas de productos que ya son reconocidas y aceptadas por el público y por ende ya se encuentran posicionadas en la mente del consumidor.

Segunda fuerza: El poder de negociación de los clientes

Tabla nro. 55
Poder de negociación de los clientes
Industria láctea

Factores.	valoración
Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.	3
Grado de dependencia de los canales de distribución.	2
Volumen comprador.	2
Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.	4
Disponibilidad de información para el comprador.	2
Capacidad de integrarse hacia atrás.	2
Existencia de sustitutos.	4
Sensibilidad del comprador al precio.	4
Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.	5
Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).	2
Total	30
Porcentaje	60%

Fuente: Módulo de Estrategia Empresarial
Elaborado por: Ana Masamuez.

Análisis.- Los productos lácteos son considerados como productos básicos de la canasta familiar. En lo que se refiere a la frecuencia de compra se puede observar que es un aspecto fácil de competir ya que por lo general el consumo de productos lácteos es diario. Lo que podría representar un aspecto difícil de competir es en obtener la fidelidad de los clientes ya que es muy fácil que el cliente cambie de marca o de empresa ya sea por los precios o porque existe una ventaja diferencial en el producto e incluso por la aparición de productos sustitutos como por ejemplo la leche de soya.

Tercera fuerza.- El poder de negociación de los proveedores

Tabla nro. 56
Poder de negociación de los proveedores
Industria láctea

Factores.	valoración
Facilidades o costes para el cambio de proveedor.	2
Grado de diferenciación de los productos del proveedor.	3
Presencia de productos sustitutos.	5
Concentración de los proveedores.	3
Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.	2
Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.	4
Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.	5
Total	24
Porcentaje	68,57%

Fuente: Módulo de Estrategia Empresarial
Elaborado por: Ana Masamuez.

Análisis.- Los proveedores de leche de las Industrias Lácteas son un tema importante de análisis ya que ellos tienen la principal materia prima (leche) para la elaboración de lácteos ya que directamente no existe otro sustituto que pueda reemplazar a la leche de vaca, en consecuencia el poder de negociación de los proveedores es alto ya que existen asociaciones de productores de leche que se han unido para buscar mejores precios y condiciones de negociación, de modo que ellos si influyen para el establecimiento de precios, lo cual afecta directamente los costos de producción en las industrias lácteas.

Cuarta fuerza.- La amenaza de los productos sustitutos

Tabla nro. 57
Amenaza de productos sustitutos
Industria láctea

Factores.	valoración
Propensión del comprador a sustituir.	3
Precios relativos de los productos sustitutos.	1
Coste o facilidad de cambio del comprador.	3
Nivel percibido de diferenciación de producto.	2
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	2
Total	11
Porcentaje	44%

Fuente: Módulo de Estrategia Empresarial
Elaborado por: Ana Masamuez.

Análisis.- El cliente por lo general es propenso a sustituir los productos, mayormente hoy en día cuando existe una marcada tendencia a consumir productos sanos y amigables con el medio ambiente, en el medio ya se escucha hablar acerca de productos elaborados a base de soya, los cuales en el futuro podrían llegar a reemplazar a los productos elaborados a base de leche de vaca. Así tenemos a la leche de soya que reemplaza a la leche pasteurizada, el queso hecho a base de soya reemplaza al queso fresco, en el caso del yogurt existen infinidad de bebidas para ser consumidas; Finalmente la amenaza no proviene únicamente de que existan productos sustitutos para los lácteos sino también de que un número considerable de personas no toleran a los lácteos en su dieta alimenticia y por eso lo sustituyen con otros productos.

Quinta fuerza.- Rivalidad entre los Competidores

Tabla nro.58
Rivalidad entre los competidores
Industria láctea

Factores.	valoración
Poder de los compradores (60%).	3
Poder de los proveedores (68,57%).	4
Amenaza de nuevos competidores (65%)	4
Amenaza de productos sustitutivos (44%)	3
Barreras de salida.	3
Diversidad de competidores.	4
Valor de la marca.	4
Total	25
Porcentaje	71,43 %

Fuente: Módulo de Estrategia Empresarial
 Elaborado por: Ana Masamuez.

Análisis.- La intensidad de la rivalidad entre la industrias lácteas establecidas es fuerte dentro del mercado (71,43%), ya que por existir varias pequeñas y medianas empresas se ve una marcada rivalidad en el aprovisionamiento de materias primas, en el atraer los clientes porque la mayoría de productos lácteos no son diferenciados y se compite con precios bajos, otro factor que intensifica la rivalidad es que no existen barreras de entrada complejas y por esto existen nuevos competidores; Cabe resaltar que por lo general las pequeñas industrias se han especializado en 1 o 2 productos lácteos por lo cual no todos están compitiendo con el mismo producto en mercados similares lo cual ayuda a reducir la rivalidad entre las mismas.

ANEXO. 4 VOCABULARIO TÉCNICO

- ❖ **Anticipo.-** Operación consistente en la entrega de dinero a cuenta de una suma que se ha de percibir en adelante.
- ❖ **Bienes de primera necesidad.-** Aquel bien o servicio que satisface alguna necesidad humana primaria como son la vivienda, la alimentación, el vestido, etc.
- ❖ **Clientes.-** Persona física o jurídica que tiene una necesidad insatisfecha y a lo que la empresa vende sus productos o servicios con la finalidad de satisfacerla.
- ❖ **Competencia.-** Característica propia de un mercado en el que se ofertan productos sustitutos de los producidos por la empresa.
- ❖ **Competidores.-** Empresas o individuos que tratan de cubrir la misma necesidad de un público objetivo, ofertando productos similares o diferentes.
- ❖ **Competitividad.-** Capacidad de una persona, organización o país, para mantener sistemáticamente ventajas comparativas y/o competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- ❖ **Contabilidad.-** Conjunto de conocimientos y funciones que tiene por objeto la elaboración, comunicación, auditoría, análisis e interpretación de la información acerca de la situación económica y financiera de la empresa, para que tanto terceras personas como los directivos de la empresa puedan adoptar sus decisiones.
- ❖ **Costo de producción.-** Costo que resulta de añadir al precio de adquisición de las materias primas, los costos directos y una parte de los indirectos, en la medida en que tales costos correspondan al periodo de fabricación.
- ❖ **Crédito.-** Entrega de un objeto o una cantidad dineraria a otra persona con el compromiso por parte de ésta de devolverla a su acreedor en un plazo de tiempo convenido, junto con los intereses que se produjeran.

- ❖ **Desarrollo Empresarial.**- Proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.
- ❖ **Eficacia.**-Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.
- ❖ **Eficiencia.**-Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos, optimizando el uso de los recursos disponibles.
- ❖ **Empresario.**-Persona que asume los riesgos y retos necesarios para iniciar y desarrollar una actividad económica, que busca lograr objetivos en beneficio propio y de su entorno inmediato.
- ❖ **Estrategia.**-Arte de usar y aplicar recursos con el fin de lograr un determinado objetivo, consiste en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa y la puesta en práctica de dichas decisiones.
- ❖ **Impuesto.**- Tributo exigido sin contraprestación como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de los bienes o la obtención de una renta.
- ❖ **Inflación.**-Existencia de un proceso de subida persistente de los precios. Situación de la economía de un país, caracterizada por un alza continua en el nivel general de precios, lleva inevitablemente consigo una disminución del poder adquisitivo de la moneda.
- ❖ **Ingreso.**- Circulación económica en la empresa compuesta por una entrada de dinero de contrapartida de la cual se entrega un bien o se presta un servicio, es distinto a una ganancia.
- ❖ **Marca.**- Nombre o símbolo que identifica los productos de una empresa, diferenciándolos de los de la competencia.
- ❖ **Margen.**-Diferencia entre ingresos y costos.
- ❖ **Marketing.**- Disciplina económica destinada al estudio del mercado en toda su extensión y las posibles actuaciones de las empresas sobre el mismo.
- ❖ **Mercado.**- Todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinadas a ser

capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo.

- ❖ **Misión.-** Es el origen, la razón de ser de una corporación.
- ❖ **Objetivos.-** Son los logros que una compañía pretende alcanzar. Generalmente son múltiples e implica varios departamentos de la empresa y sirven para guiar la marcha de la compañía.
- ❖ **Organigrama.-** Cuadro que formaliza la estructura de una empresa conjugando los diferentes factores que inciden en la misma, las áreas de responsabilidad, los niveles jerárquicos y las dependencias funcionales.
- ❖ **Plan de Marketing.-** Herramienta que utiliza el departamento de marketing para integrar su estrategia con sus actividades y su presupuesto, está compuesto por la política del producto, precio, distribución, promoción, publicidad y relaciones públicas.
- ❖ **Planeación Estratégica.-** Es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos y metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- ❖ **Población.-** Universo que puede ser estudiado para tratar de encontrar en él alguna característica buscada o deseada.
- ❖ **Presupuesto.-** Informe expresado en unidades monetarias sobre planes de acción de la empresa para el futuro.
- ❖ **Productividad.-** Indicativo del uso y aprovechamiento que se obtiene de cada factor de producción. Resultado cuantificado de dividir los logros de una actividad entre los recursos utilizados para tal actividad.
- ❖ **Productos.-** Es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa.
- ❖ **Proveedores.-** Personas que suministra o facilita lo necesario o conveniente para un fin.
- ❖ **Publicidad.-** Forma de comunicación de la empresa con los posibles consumidores a través de los medios de comunicación con fines comerciales.

- ❖ **Rentabilidad.-** Relación entre los beneficios y una masa patrimonial del balance de situación.
- ❖ **Tecnología.-** Suma total de inventos, técnicas y conocimientos organizados de los que se disponen para realizar algún tipo de producto o servicio.
- ❖ **Ventaja Competitiva.-** Condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior; o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar.
- ❖ **Visión.-** Posibilidad de percibir con el sentido de la vista, vislumbrar el futuro.

ANEXO. 5
FOTOS INVESTIGACIÓN DE CAMPO
FOTO NRO. 1
PLANTA DE PRODUCCIÓN DE PROLACME



Fuente; Investigación de Campo
Capturado; 5/02/2012

FOTO NRO. 2
QUESO MOZARELLA “EL PORTAL”



Fuente; Investigación de Campo
Capturado; 5/02/2012

FOTO NRO.3
QUESO MOZARELLA EN MOLDES



Fuente; Investigación de Campo

Capturado; 5/03/2012

FOTO NRO.4
PRODUCTOS ELABORADOS POR PROLACME



Fuente; Investigación de Campo

Capturado; 5/03/2012

FOTO NRO.5
PLANTA DE PRODUCCIÓN DE “RINCOLÁCTEOS”



Fuente; Investigación de Campo
Capturado; 13/03/2012

FOTO NRO.6
LÁCTEOS JHONNY



Fuente; Investigación de Campo
Capturado; 13/03/2012

FOTO NRO.7
LÁCTEOS JULIO ANDRADE



Fuente; Investigación de Campo
Capturado; 14/03/2012

FOTO NRO. 8
TANQUES PARA ENFRIAMIENTO DE LA LECHE



Fuente; Investigación de Campo
Capturado; 15/03/2012

ARTÍCULO CIENTÍFICO

“La Planificación Estratégica y su incidencia en las Industrias Lácteas de la Provincia del Carchi”

Ana María Masamuez Caicedo

anita25mary@hotmail.com

Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)

Avenida Universitaria

Tulcán -Ecuador

Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía

Escuela de Administración de Empresas y Marketing

Asesor: Msc. Roberth Pérez

roberth.perez@upec.edu.ec

Resumen

El presente trabajo está dirigido a la investigación de la situación empresarial en la que se encuentran las industrias lácteas que desarrollan sus actividades productivas en la Provincia del Carchi; tomando en cuenta que actualmente estas industrias no son consideradas motores que impulsen el desarrollo económico de la Provincia, se ha planteado como problema el hecho de que existe un escasa aplicación de planificación estratégica lo cual limita el desarrollo empresarial, el desarrollo se lo ha enfocado en tres puntos básicos: desarrollo orientado al producto, al proceso y a la planificación.

Para obtener la información se ha realizado una investigación de campo dirigida a las pequeñas y medianas industrias lácteas de los seis cantones de la Provincia del Carchi; además se recopiló información actual de los principales factores externos que influyen en el sector lácteo. Entre los resultados obtenidos se ha evidenciado que la mayoría (81,75%) de industrias lácteas no tiene una planificación estratégica formal, por esta razón no se han gestionado correctamente los productos, los procesos ya que al no existir la planificación y otras herramientas administrativas (manuales de procedimientos y funciones, planes de marketing, registros contables, elaboración de presupuestos) difícilmente se logrará un desarrollo de las industrias lácteas.

Para la validación de la idea a defender “Las Industrias lácteas de la Provincia del Carchi tienen una escasa Planificación estratégica, lo cual dificulta su desarrollo empresarial.” Se ha elaborado las matrices EFE, EFI con el propósito de valorar cuantitativamente si el sector lácteo es débil internamente y si ha sabido responder correctamente a las oportunidades o amenazas del entorno. Finalmente se ha considerado pertinente elaborar un Plan estratégico como una propuesta para la industria Láctea PROLACME.

Palabras Claves: Planificación estratégica, desarrollo empresarial, herramientas administrativas.

Abstract

The present work of investigation is directed to studying the business situation of the dairy products industry, their productive process and activities in the province of Carchi, this is because dairy products industries are not now considered as a part of the economic development of the province; has been emerged as a problem the fact that there is a lack of implementation strategic planning which limits business development, development has focused on three basic points: product oriented development, the process and planning.

To obtain information has mad field research for small and medium dairy industries of the six cantons of the province of Carchi; also actual information was collected from the main external factors which influence the dairy sector. Between results obtained has been evidenced that most dairies (81,75%) do not have a formal strategic planning, for this reason haven't been correctly managed the products, and that the absence planning and other instruments administrative (Procedures manuals and Functions, marketing plans, accounting records, budgeting) can hardly be achieved development of the dairy industry.

For validation of the idea to defend “dairy industries of province of Carchi have little strategic planning make it difficult business development” has been prepared matrices EFE, EFI, for the purpose of quantitatively if the dairy sector weak internally and if has responded correctly to opportunities or threats in the environment. Finally it has been considered appropriate to prepare a strategic plan as a proposed for the dairy industry PROLACME.

Keywords: strategic planning, development enterprise, administrative instruments.

1. Introducción

La planificación en su esencia está presente en toda clase de actividad humana, sea ésta de carácter personal, familiar, laboral, empresarial. En el mundo empresarial la planificación estratégica es considerada como una herramienta clave para ayudar a potenciar el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Tradicionalmente se ha pensado que los planes solo los debían llevar a cabo las grandes empresas y que no era necesario que las pequeñas empresas también los utilizaran; hoy en día se puede afirmar que todas las empresas necesitan de planes formales para poder ser competitivas dentro de un mercado cada vez más exigente y las industrias lácteas no son la excepción.

2. El Problema

Es contradictorio que siendo el Carchi una provincia que cuenta con un gran potencial para el desarrollo de la agroindustria, no haya sobresalido a nivel regional y nacional, esta afirmación es corroborada por la Agenda zonal para el buen vivir; entre los principales problemas identificados en la zona de Planificación 1, destacan el bajo desarrollo agroindustrial y niveles bajos de competitividad. (SENPLADES, 2012, p.45)

Por lo tanto, se ha considerado que uno de los problemas que limita el desarrollo empresarial en las industrias lácteas de la provincia del Carchi es la escasa aplicación de la Planificación estratégica. En vista de que las industrias lácteas del Carchi, se constituyen en una de las pocas actividades industriales que fomenta el desarrollo económico y social, es menester preguntarse ¿Qué mecanismos, planes o estrategias se están desarrollando para incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad en las industrias lácteas?

3. Objetivo de la Investigación

Demostrar a través de una investigación, que en las Industrias Lácteas de la Provincia del Carchi existe una escasa aplicación de la Planificación Estratégica, lo cual limita su desarrollo empresarial

4. Justificación

La importancia para realizar esta investigación, se desprende de la necesidad que tienen hoy en día las empresas de desarrollar mecanismos que les permitan competir dentro de un mercado cada vez más exigente, es por esto que esta investigación está orientada hacia las Industrias productoras de lácteos que desarrollan sus actividades productivas en la Provincia del Carchi. Para que las industrias de nuestra Provincia puedan responder a las condiciones cambiantes del mercado, al avance de la tecnología, a las medidas recientes de los competidores, al cambio de las necesidades y preferencias de los clientes, a las oportunidades emergentes en el mercado y así alcanzar un desarrollo empresarial.

5. Fundamentación Teórica

La teoría que ha servido para fundamentar esta investigación es la expuesta por Michael Porter el cual manifiesta que la esencia de la formulación de la estrategia está en el estudio de la competencia, en el comprender la importancia que ésta tiene dentro de la industria, al realizar un análisis de las fuerzas competitivas, el estrategia debe encontrar una posición en la industria que permita a la empresa defenderse mejor contra estas fuerzas o influir en ellas para obtener provecho. (Porter, 2009, p.11)

6. Materiales y métodos

El objeto de estudio de esta investigación son las 25 Industrias Lácteas que se encuentran en la Provincia del Carchi, por lo tanto no se obtuvo una muestra ya que la Población es pequeña, para lo cual se ha realizado un censo.

Las preguntas de la encuesta se enfocaron en aspectos relacionados con las dos variables de esta investigación: Planificación Estratégica y Desarrollo Empresarial (el desarrollo está orientado a los procesos y a los productos).

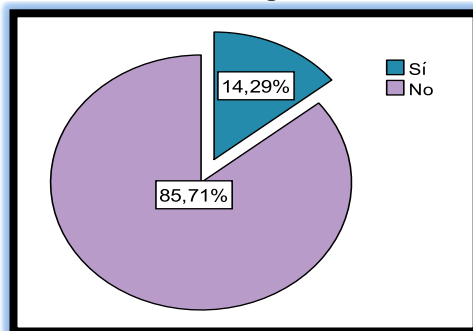
7. Resultados y discusión

Entre los resultados de la investigación se destacan los siguientes:

¿Las industrias lácteas del Carchi cuentan con Planificación estratégica?

Según la investigación de campo realizada a 21 industrias lácteas de los seis cantones del Carchi (Tulcán, Huaca, Montúfar, El Ángel, Mira, Bolívar) se ha encontrado que el 85,7% no cuenta con Planificación estratégica, lo cual limita el crecimiento o desarrollo empresarial de las mismas.

Gráfico Nro. 1
Industrias que tienen Planificación estratégica



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Las razones principales por las que la mayoría de las industrias no cuentan con una planificación estratégica son: por desconocimiento (38.89%) y porque no le consideran necesario (38.89%), muchos propietarios o administradores de estas industrias ni siquiera saben a qué se refiere en sí este término, ya que en su ambiente nunca se ha llevado a cabo tal planificación, más bien las actividades y decisiones se las ha venido realizando de acuerdo a la experiencia que han adquirido.

Finalmente el 22,22% manifestó que ellos creen que un plan estratégico no es considerado necesario.

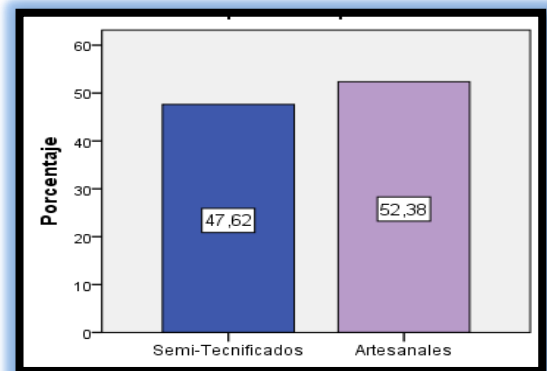
Gráfico nro. 2



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Los procesos productivos en las empresas lácteas son artesanales y semi-tecnificados. Ninguna de las empresas se encuentra totalmente tecnificada.

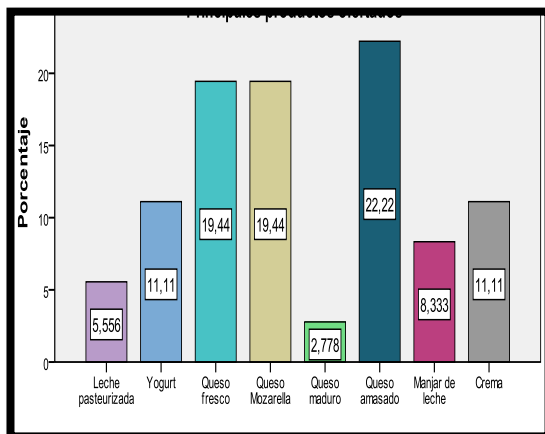
Gráfico Nro. 3
Cuenta con procesos productivos



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Los principales productos que ofertan las industrias lácteas del Carchi no tienen mayor diferenciación, el producto que más se oferta es el queso amasado.

Gráfico Nro. 4
Principales productos ofertados



Elaborado por: Ana Masamuez.
Fuente: Investigación de Campo.

Entre otros de los resultados obtenidos en la Investigación de campo tenemos que:

- La misión y visión de las industrias no es conocida ni compartida por los integrantes y colaboradores de la empresa.
- La mayoría de industrias lácteas solo trabaja en función de ventas y en la obtención de utilidades; la satisfacción del cliente es un término aislado que no es considerado de gran importancia.
- El 71,43% de las industrias lácteas de la Provincia del Carchi no tienen ningún tipo de plan.
- El crecimiento empresarial obtenido en los últimos años es considerado como regular por el 42% de las industrias lácteas.
- El 85,7% de las industrias lácteas (por ser entes de carácter privado) consideran que el apoyo gubernamental es escaso o nulo y no tienen mayores expectativas con respecto a que el Gobierno pueda beneficiarlos de alguna manera.

- La rivalidad en la competencia es cada vez más fuerte debido a que existen más empresas que entran a competir en el mismo mercado y con los mismos productos.
- Los principales clientes de las industrias lácteas de la Provincia del Carchi se encuentran en las Provincias de Pichincha e Imbabura.
- El 81% de los propietarios o Administradores de las industrias lácteas de la Provincia del Carchi, no han considerado importante el capacitar a sus colaboradores.
- El 33% de las empresas no lleva ningún tipo de contabilidad, esto debido a que son pequeñas empresas familiares y consideran que no es necesario tener registros contables.
- El producto que más ofertan las empresas lácteas del Carchi es el queso amasado.
- Los procesos productivos en las empresas lácteas son artesanales y semi-tecnificados. Ninguna de las empresas se encuentra totalmente tecnificada.
- El marketing es un concepto prácticamente desconocido u olvidado por la mayoría de empresas lácteas, generalmente se lo asocia solo con la publicidad.
- La Marca no es considerada como factor diferencial en los productos lácteos.

Ante esta realidad, ¿cuáles la propuesta?

En vista de que la Planificación estratégica es una herramienta administrativa de gran importancia para toda empresa, se ha considerado oportuno diseñar un plan estratégico para la pequeña industria "Prolacme"

(Productos Lácteos Mena) y así apoyar el desarrollo empresarial dentro del mercado.

Prolacme es una pequeña industria láctea que desarrolla sus actividades productivas en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi y que ha sido objeto de la investigación de campo, allí se conoció que esta industria no cuenta con un plan estratégico que dirija su accionar.

Por esta razón, se ha considerado pertinente la elaboración y diseño de un plan estratégico acorde con la realidad que enfrenta esta industria para prever un futuro al mediano y largo plazo y así formular las mejores estrategias que contribuyan con su desarrollo.

La planificación formal ayudará, entre otros, a que Prolacme se anticipe a las acciones de su competencia; analice las consecuencias futuras de las decisiones que toma en el presente y diseñe las estrategias para hacer frente a las circunstancias que se presentan en el mercado de lácteos, el cual evoluciona día a día.

8. Conclusiones

La realidad que se ha podido palpar a través de esta investigación nos lleva a reflexionar y a proponer cambios urgentes en las industrias lácteas del Carchi, ya que existen personas emprendedoras que, en la mayoría de los casos, no poseen las herramientas adecuadas para que sus empresas puedan desarrollarse y brindar beneficios a largo plazo. Este cambio exige una manera de pensar diferente y debe empezar por el nivel institucional; es decir por los propietarios, socios, accionistas de cada una de las empresas, y ser transmitido hacia todos los colaboradores.

Si bien es cierto que el Carchi cuenta con los recursos naturales necesarios para el fomento de las industrias lácteas (tierras

aptas para el cultivo de pastos, agua, ganado vacuno) y con mano de obra dispuesta a trabajar, esto por el momento no ha sido suficiente para lograr que este sector contribuya con el dinamismo económico de la provincia; por esta razón queda planteada la interrogante: ¿estará cercano el momento en que el Carchi se convierta en una zona agroindustrial representativa a nivel nacional o seguiremos siendo una provincia que se destaca únicamente por la zona comercial?

Finalmente se concluye que para que las industrias lácteas de la provincia del Carchi puedan alcanzar un desarrollo empresarial, los propietarios o administradores “deben asumir el nuevo papel de la administración que se orienta en los principios de planeación, preparación, control, ejecución”.

(Meyers, 2005, p.9)

Foto Nro. 1
Lácteos Jhonny (Julio Andrade)



9. Bibliografía

- Meyers, Fred. Estudios de tiempos y movimientos. Segunda edición. México: Pearson Educación. 2005.
- Porter, Michael. *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Ediciones Deusto. España, 2009. ISBN 978-1-4221-2696-7.
- SENPLADES. *Agenda zonal para el buen vivir Propuestas de desarrollo y lineamientos para el desarrollo territorial*. Documento en PDF. Quito – Ecuador, 2010. Disponible en www.senplades.gob.ec

