UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

NIVEL DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA UPLAC COMPAÑÍA LIMITADA.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Iván Eduardo Martínez Espinosa

DIRECTOR:

Ing. Manfredo Jaramillo Luna, Mg. Sc.

LOJA – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

ING. MANFREDO JARAMILLO LUNA, Mg. Sc.

CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación titulado: "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA UPLAC COMPAÑÍA LIMITADA", de autoría del Ing. Iván Eduardo Martínez Espinosa, previa a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, ha sido supervisado y revisado, por lo que autorizo su presentación y defensa.

Loja, mayo de 2014

Ing. Manfredo Jaramillo Luna, Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Iván Eduardo Martínez Espinosa, declaro ser el autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio institucional - biblioteca virtual.

AUTOR: Iván Eduardo Martínez Espinosa

FIRMA:

CÉDULA: 1103186407

FECHA: 26 de mayo de 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Iván Eduardo Martínez Espinosa declaro ser autor de la Tesis titulada **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA UPLAC COMPAÑÍA LIMITADA"**, como requisito para optar por el grado de Magíster en Administración de Empresas y autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 26 días del mes de mayo del dos mil catorce, firma el autor.

Firma:

Autor: Iván Eduardo Martínez Espinosa

Cédula: 1103186407

Dirección: 24 de Mayo y Lourdes (Loja)

Correo electrónico: imartineze04@gmail.com

Teléfono: 0990122687

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de tesis: Ing. Manfredo Jaramillo Luna, Mg. Sc.

TRIBUNAL DE GRADO

Presidenta: Ing. Elvia Lucía Valverde Marín, Mg. Sc.

Vocal del Tribunal: Ing. Jorge Patricio Muñoz Vizhñay, Mg.Sc.

Vocal del Tribunal: Ing. Juan Pablo Sempértegui Muñoz, MAE

DEDICATORIA

A Ivonne, a mis hijas Amelia y Salomé, gracias por su comprensión y apoyo incondicional… gracias por regalarme su valioso tiempo y permitir que lo dedique a mis estudios.

Iván

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi gratitud a los directivos de la Empresa UPLAC Cía. Ltda. Ing. Adriana Valladares e Ing. Paúl Gutiérrez.

Expreso mi agradecimiento al Ing. Manfredo Jaramillo Luna, Mg Sc. por su valiosa colaboración durante el desarrollo del presente trabajo.

Gracias a toda mi familia, por estar siempre a mi lado y apoyarme en cada etapa de mi vida.

Iván

1. TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA UPLAC COMPAÑÍA LIMITADA

2. RESUMEN

UPLAC Compañía Limitada es una empresa del sector agroindustrial dedicada al procesamiento de lácteos, opera en la ciudad de Loja y está presente en el mercado local desde el año 2009. La empresa produce yogurt, yogurt con cereal, queso fresco y manjar, productos que son comercializados con la marca Lactofino principalmente en la ciudad de Loja.

El objetivo principal del presente trabajo es definir un plan estratégico que permita orientar la gestión empresarial de la compañía considerando objetivos, estrategias, políticas y acciones que busquen mejorar el nivel de competitividad y lograr el posicionamiento dentro del mercado local así como en el sector agroindustrial de la región sur del país.

El diagnóstico situacional, contempla el análisis interno de la empresa y de los factores que influyen directamente en la satisfacción de sus clientes, permitiendo establecer como principales fortalezas la experiencia de los directivos en el sector lácteo, la capacidad del talento humano y la disponibilidad de materia prima. En cuanto a las debilidades se determinó que la empresa no está posicionada en el mercado local y que existen deficiencias en los procesos productivos, de gestión de calidad y comercialización. El resultado de análisis del entorno muestra que las condiciones económicas del país y las tendencias de consumo de la población

favorecen el desarrollo de las actividades empresariales en el sector agroindustrial y alimenticio.

Bajo estas consideraciones se estructuró una propuesta de plan estratégico que en primera instancia define los elementos filosóficos de la empresa: Misión, Visión y Valores Empresariales. Además, se plantean objetivos estratégicos dirigidos a mejorar la competitividad y resultados de la gestión, considerando básicamente la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el cumplimiento de estándares de calidad como elementos diferenciadores que generen una ventaja competitiva y ofrezcan un valor agregado a sus clientes. Además, las estrategias planteadas buscan mejorar los procesos productivos y de comercialización, así como lograr el empoderamiento del talento humano.

El Plan Operativo establece las acciones estratégicas que se deben ejecutar durante el período 2014-2018, determina las áreas responsables de su desarrollo y formula los indicadores de control y evaluación de cumplimiento.

SUMMARY

UPLAC Ltd. is a farm industry enterprise that works processing milk products, this enterprise works in Loja city and it's at the local market since 2009. The enterprise produces: yogurt, yogurt with cereal, fresh cheese and jelly milk, these products are traded with the brand Lactofino principally in Loja city.

The main goal of this work is defined a strategic plan that let us to work taking account objectives, strategies, politics and actions that look for improving the competitive level and reach a good position in the local market as soon as in the farm industry of the south part of the country.

The positional diagnostic will analyze the inside work of the enterprise and the main factors that influence in the customers satisfaction, this work let us establish as main strengths the directives experience in the milk products market, the ability of human group and the row material disponibility. In the other hand, the principal weaknesses are that the enterprise doesn't have a remarkable position in the local market and there are deficiencies in the productive process of quality and commercialization activity. The analysis result show that the economic conditions of the country and the consume tendencies of the people help to develop the enterprise activities in the farm and food industry.

The strategic plan defines the philosophic elements of the enterprise: Mission, Vision and the Values of the organization. The strategic objectives look for improving the

competitive grade and the results of the action taking account the implementation of Good Methods of Manufacture (in Spanish BPM) and the fulfillment of quality standards that produce a competitive advantage and offer a plus to this costumers. Beside that the strategies look for improving the productive process and commercialization, so and the same way get the empowerment inside the human group.

The Operative Plan establish the strategic activities that it should follow during the period 2014-2018 it determined the responsible areas of its develop and place the control indicatives and fulfillment evaluation.

3. INTRODUCCIÓN

El potencial agropecuario del Ecuador ha permitido que en los últimos años se evidencie un importante desarrollo en el sector agroindustrial, de acuerdo a los datos del Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el año 2007, la agroindustria representó un 4,5% dentro del PIB. Dentro de la categoría de manufacturas, la cual en el período 2000-2010 representa en promedio el 10% del PIB, la rama de elaboración de alimentos y bebidas, tiene una participación del 47% dentro del total de la industria manufacturera.

En este contexto, en el año 2009 UPLAC Compañía Limitada inicia sus actividades incursionando en el procesamiento de alimentos lácteos. La empresa comercializa sus productos en la ciudad de Loja con la marca Lactofino, actualmente produce yogurt, yogurt con cereal, queso fresco, manjar y crema de leche. UPLAC ha tenido un bajo nivel de crecimiento y no ha logrado posicionarse dentro del mercado local; si bien es una empresa estructurada y que posee cierta organización, las decisiones gerenciales y administrativas no responden a una planificación y objetivos empresariales definidos. En el área operativa, la empresa no dispone de procesos productivos estandarizados y enmarcados en normas de calidad. Es importante señalar que el mercado de productos lácteos es muy competitivo, debido a la presencia de empresas importantes a nivel nacional y local.

El entorno en el cual se desarrollan las actividades de una empresa u organización está en un proceso de constante avance y transformación, como resultado de cambios en los ámbitos político, social y económico, avances tecnológicos y mejoramiento de

empresas competidoras. Ante esta situación, una empresa debe estar en la capacidad de responder y adaptarse a las condiciones de un entorno cambiante y para lograrlo debe contar con objetivos empresariales claros, estrategias y políticas definidas, por lo tanto la planificación se convierte en un aspecto fundamental para la gestión exitosa de una empresa. Dentro de este contexto, surge la necesidad de organizar la gestión empresarial de UPLAC mediante una planificación que defina objetivos, estrategias, políticas y acciones orientadas a mejorar el nivel de competitividad de la empresa y lograr el posicionamiento dentro del mercado local así como en el sector agroindustrial.

En el presente trabajo se propone una planeación estratégica para el período 2014-2018 tomando como base los resultados del diagnóstico situacional de la empresa, el mismo que fue elaborado mediante el análisis detallado de los factores, características y procesos internos de la empresa, así como de las características y factores del entorno. Considerando que los elementos analizados influyen directamente en la satisfacción de los clientes y en los resultados de la gestión, se definió los objetivos estratégicos que permitan orientar la administración de la empresa.

La propuesta se fundamenta en obtener una ventaja competitiva y generar valor agregado para los clientes mediante la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el cumplimiento de estándares de calidad. Además se propone mejorar los procesos productivos y de comercialización con la finalidad de obtener un crecimiento sostenido de la empresa.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

4.1 Marco referencial

4.1.1 Industria agroalimenticia

El sector de la industria agroalimenticia agrupa a las empresas encargadas del procesamiento, transformación y envasado de alimentos. Las materias primas del sector agroalimenticio son los productos provenientes de la agricultura y ganadería. Los procesos de fabricación generalmente se clasifican en: manejo de los alimentos, almacenamiento, extracción de las propiedades, elaboración del producto final, envasado y conservación de los alimentos. Los principales grupos de industrias dentro del sector agroalimenticio son: industria cárnica, industria avícola, industria pesquera, industria láctea, industria de bebidas. [1]

4.1.2 Industria láctea

La industria láctea se encarga de los procesos de almacenamiento, tratamiento o transformación de la leche procedente especialmente del ganado vacuno. Mediante el proceso industrial y tecnológico se obtienen los productos denominados lácteos: leche pasteurizada, leche UHT, yogurt, queso, mantequilla, manjar, crema de leche.

La calidad de la leche y sus derivados está determinada por la calidad de la materia prima, que depende de factores como el transporte y un adecuado proceso de

[1] http://liset27loayza.fullblog.com.ar/industrias-alimentarias.html

conservación. [2] El procesamiento adecuado de la leche permite que este alimento y sus derivados sean seguros para el consumo humano.[3]

4.1.3 La industria láctea en el Ecuador

La industria láctea en Ecuador representa uno de los sectores más importantes de la economía nacional, tanto en la generación de empleo, valor agregado y espacio territorial.[4] Las principales empresas del sector lácteo en Ecuador son: Nestlé, Andina, Nutrileche, Reyleche, Pasteurizadora Quito, Lácteos San Antonio, Indulac, Kiosko, Parmalat Lasso, Tony, Productos González, Dulac. Aproximadamente el 90% de estas industrias se encuentran ubicadas en la sierra, principalmente en las provincias de Pichincha, Imbabura, Carchi y Cotopaxi, las mismas que en su mayoría se dedican a la producción de leche pasteurizada, quesos, yogurt, crema de leche y otros derivados en menor proporción. (TORRES, 2009)

De acuerdo a la información la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente, durante el año el año 2013, el sector lácteo en el Ecuador creció en el 6% tanto en producción como en ventas y para el año 2014 se estima que la expansión del sector será del 10%, dicha proyección se basa en el aumento de las exportaciones y del consumo local. (EL UNIVERSO, 2014)

[2] http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/ciencia-y-tecnologia
[3] http://www.revistaelagro.com/2013/04/25/industria-lactea-importante-eslabon-en-la-produccion-pecuaria/
[4] http://www.flacsoandes.org/biblio

4.1.4 Control de calidad de los productos lácteos

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) ha emitido varias reglamentaciones y normativas que las industrias del sector lácteo deben cumplir con la finalidad de certificar la gestión de la calidad en el manejo de la materia prima, los procesos productivos y la inocuidad de los productos finales. Además de la normativa específica para el manejo y producción de lácteos, las industrias del sector deben cumplir con la reglamentación vigente referente a las Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados. Las normas INEN que se aplican al sector de la industria de lácteos son:

- NTE INEN 9: 2008 Cuarta Revisión – Leche Cruda
- NTE INEN 10:2009 Cuarta Revisión – Leche Pasteurizada
- NTE INEN 701: 2009 Segunda Revisión – Leche Larga Vida (UHT)
- NTE INEN 708: 2009 Segunda Revisión - Leche Fluida con Ingredientes
- NTE INEN 2395: 2009 Primera Revisión – Leches Fermentadas

4.1.5 Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

El Reglamento de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados fue expedido mediante Decreto Ejecutivo 3253 y publicado en el Registro Oficial 696 de 4 de Noviembre del 2002 y es aplicable a todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envasado, empacado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el Ecuador.

El Reglamento define a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) como "los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción".

De acuerdo al citado Reglamento, el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura es " el documento expedido por la autoridad de salud competente, al establecimiento que cumple con todas las disposiciones establecidas en el presente reglamento".

El Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura establece las características y condiciones que deben cumplir las instalaciones, equipos y utensilios de las plantas procesadoras de alimentos. Determina además los requisitos de higiene que se deben cumplir en los procesos de manejo de materias primas e insumos, fabricación, transporte y comercialización.

4.2. Marco Teórico

4.2.1 Planeación estratégica

Las actividades de una empresa se desarrollan dentro de un entorno en constante cambio, situación que influye directamente en el desempeño de la organización, por lo que los directivos deben tener conocimiento pleno de él y estar informados de tal manera que puedan adaptar la planificación a dichos cambios. Dentro de este

contexto la planificación de una empresa busca establecer su desarrollo sostenible mediante el análisis del ambiente competitivo en el que opera, con el fin de encontrar los espacios en los que se desempeñe mejor que sus competidores. La planificación estructural debe permitir que los recursos económicos y tecnológicos sean designados en relación directa a las funciones que generan mayor valor agregado con respecto de la estrategia del negocio. El tamaño, los recursos y los giros de la empresa son factores importantes para establecer las herramientas de planeación. La planeación estratégica permite definir los objetivos, establecer las políticas, los planes operativos y los indicadores de desempeño que permitan controlar los resultados. (HERNÁNDEZ- PULIDO, 2011)

La importancia de la planificación estratégica se explica en los siguientes factores:

- Desarrolla un pensamiento organizacional proactivo.
- Identifica prioridades dentro de la empresa u organización.
- Permite conocer la línea base de las organizaciones.
- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Condiciona a la empresa y sus actividades a las características del entorno.
- Brinda los elementos necesarios para una toma de decisiones en forma objetiva.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Proporciona los elementos necesarios para ejecutar acciones de control y monitoreo.

- Suministra las bases a través de las cuales operará la empresa, mediante la elaboración de planes de trabajo.
- Disminuye los problemas potenciales y proporciona al administrador rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite a los ejecutivos evaluar alternativas antes de tomar una decisión.[5]

La planeación estratégica permite hacer un análisis de la misión, propósitos, valores y estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes. Con la planeación estratégica, es posible responder a determinadas circunstancias del ambiente organizacional. El proceso de planeación estratégica, involucra el fijar metas y desarrollar los instrumentos necesarios para conseguirlas (MUÑOZ, 2008).

Los elementos básicos en un proceso de planeación estratégica son los siguientes:

- Identificar los problemas y oportunidades existentes
- Fijación de metas y objetivos
- Diseñar el procedimiento que permita encontrar posibles soluciones
- Escoger la solución más adecuada
- Tener procedimiento de control (ORTEGA, 2008)

Las principales características que definen a la planeación estratégicas son:

[5] http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.

- Incluye la aplicación de la intuición y el análisis de factores que permiten determinar la posición futura a de la empresa.
- Es un proceso dinámico y flexible que permite adaptar los planes a las condiciones del entorno.
- Analiza la cadena de consecuencias, causas y efectos que producen las decisiones gerenciales en el tiempo.
- Ayuda a los directivos a evaluar las dificultades y permite tener elementos confiables para la toma de decisiones.
- La planeación estratégica no es una simple aplicación de técnicas cuantitativas, exige creatividad, análisis y honestidad. (ORTEGA, 2008)

El proceso de planeación estratégica mantiene unido al equipo directivo de una organización y busca traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles. Busca fomentar la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización con la finalidad de lograr los objetivos. El proceso inicia con la determinación de metas organizacionales, define estrategias y políticas, y desarrolla planes que permitan la implantación de las estrategias. (ORTEGA, 2008)

4.2.2 Proceso de planeación estratégica

La planeación estratégica comprende un proceso de recopilación y análisis de información, mediante la aplicación de metodologías y técnicas variadas, además cuenta con la capacidad analítica y creativa de quienes formulan los planes. (ORTEGA, 2008)

El proceso general comprende los siguientes pasos:

- Definición de la misión
- Descripción de la visión
- Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno
- Identificación de las fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización
- Determinación de los objetivos estratégicos
- Determinación de los factores claves de éxito
- Establecimiento de programas y metas de trabajo (ORTEGA, 2008)

4.2.3 Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico estudia el comportamiento de la empresa y del entorno, elementos que interactúan entre sí en forma continua, en esta interrelación la empresa trata de interpretar su entorno, valora y moviliza sus recursos para ofrecer bienes y requieren pensar en forma estratégica y tomar decisiones en función de un diagnóstico estratégico para interactuar y adaptarse adecuadamente al entorno, lograr los objetivos. (VENTURA, 2009)

Mediante el diagnóstico estratégico la empresa realiza el reconocimiento de su realidad considerando el entorno y los aspectos internos. Evalúa y analiza variables y factores pasados y presentes y las tendencias hacia el futuro. (ORTEGA, 2008)

4.2.4 Análisis interno

El diagnóstico interno de una organización consiste en analizar los factores que inciden en el funcionamiento de la empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta y detectar sus fortalezas y debilidades.[6] Las fortalezas constituyen las fuerzas que posee la empresa y facilitan la consecución de los objetivos; las debilidades o limitaciones se constituyen en fuerzas restrictivas que dificultan el logro de los objetivos. (ORTEGA, 2008)

El análisis interno estudia los recursos que posee o de los que puede disponer la organización para ejecutar sus operaciones: humanos, equipos, maquinaria, tecnología, recursos financieros, materias primas. De igual forma analiza la estructura organizacional de la empresa, los departamentos, unidades, la forma como se distribuyen las actividades y procesos. El análisis interno también evalúa el desempeño actual de la empresa en relación a los años anteriores y considerando utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de negocios. (ORTEGA, 2008)

4.2.5 Análisis externo

La empresa existe gracias al mercado, que está determinado a su vez por la economía y las necesidades de los clientes que adquieren sus productos. El entorno económico social establece los resultados de las empresas las cuales determinan la economía y el desarrollo de una localidad, región y país. El entorno y la condición económica de

[6] http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/

los diferentes segmentos de la población afectan precios, consumos, hábitos de compra y preferencias, y determinan las estrategias de actuación. Por lo tanto la empresa debe ser flexible en sus acciones y en sus relaciones con la cadena productiva y de creación de valor. (HERNÁNDEZ- PULIDO, 2011)

El análisis externo busca detectar y evaluar la situación general del entorno de la empresa, con el fin de establecer las oportunidades y amenazas. En el proceso de análisis externo se evalúan una serie de variables, situaciones y condiciones que pueden afectar en forma positiva o negativa el desarrollo presente y futuro de la empresa. Se estudia además las características y la interacción de las fuerzas económicas, los aspectos referentes a la sociedad, cultura, costumbres. Igualmente se analiza situaciones de orden gubernamental, político, legal, económico, tecnológico y ambiental. (ORTEGA, 2008)

El desarrollo tecnológico y su influencia en la gestión empresarial es un aspecto de suma importancia dentro del análisis externo. El desarrollo de la tecnología en producción, distribución, procesos de información y control administrativo es dinámico. Las empresas y sus administradores deben comprender que las formas tradicionales en ocasiones resultan inefectivas e ineficientes. (HERNÁNDEZ-PULIDO, 2011)

Una de las herramientas utilizadas para analizar la competencia, proveedores y clientes es el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este modelo contempla el análisis de los siguientes aspectos:

Amenaza de entrada de nuevos competidores. El segmento de mercado es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de cruzar por nuevos participantes que puedan llegar con recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. (TARZIJÁN, 2008)

Rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Se considera que el atractivo de un mercado es menor a medida que mayor es el grado de rivalidad que existe en dicho mercado. (TARZIJÁN, 2008)

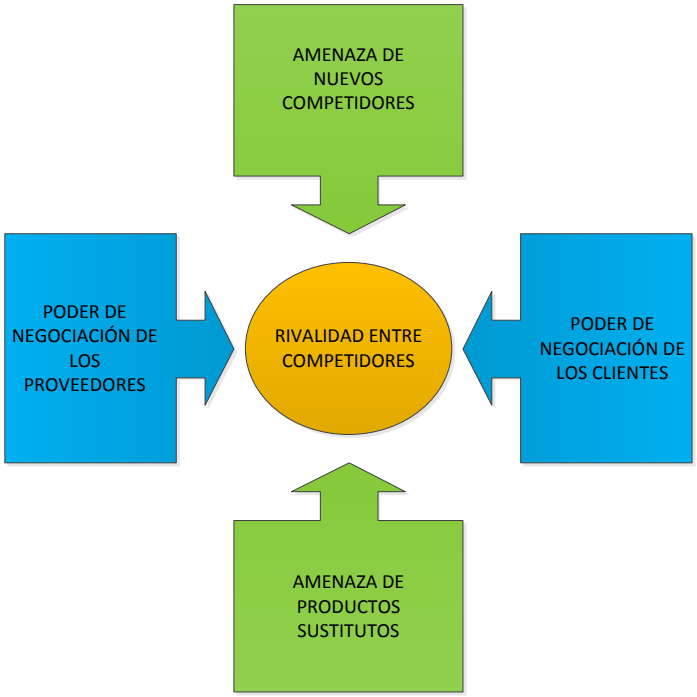
Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Un proveedor con alto poder de negociación puede afectar la gestión de una empresa que requiera los insumos, mediante el incremento de su precio o la disminución de la calidad. (TARZIJÁN, 2008)

Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. El poder de los compradores está asociado a su capacidad de extraer beneficios de quienes ofertan el producto, mediante reducción de precios o requerimientos de mayor calidad en los servicios y productos. (TARZIJÁN, 2008)

Ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.[7] La fuerza de los productos sustitutos será negativa para una empresa en cuanto los sustitutos de sus productos sean de mejor calidad y se puedan adquirir a menor precio. (TARZIJÁN, 2008)

[7] http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.

Figura 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



4.2.6 Misión, Visión y Valores Corporativos

La definición y comprensión del quehacer de una empresa en el mercado es una conceptualización abstracta. La misión es el punto de partida para la estrategia, la organización y su alineamiento, pues la empresa actúa como un sistema productivo encadenado. La misión debe ser definida en términos de existencia organizacional para servir a los clientes. (HERNÁNDEZ- PULIDO, 2011). Es decir la misión expresa lo que hace la empresa y para quien lo hace. Las siguientes preguntas ayudan a definir la misión de una empresa: ¿En qué negocio está?, ¿Quiénes son los clientes?, ¿Qué se les proporciona?, ¿A qué dedicamos y dedicaremos nuestras fuerzas?, ¿Qué es lo que verdaderamente nos hará diferentes de los demás? La misión debe ser redactada en forma corta y concreta (ARAQUE, 2011).

Definir la misión de la empresa significa comunicar la razón de ser de la empresa, más allá de la búsqueda de beneficios, crecimiento o riqueza. Se trata de señalar como la empresa busca generar valor para sus clientes y satisfacer las expectativas de los mismos. (VENTURA, 2009)

Una vez definida la Misión de la organización, se facilita la visión de lo que la empresa desea ser (HERNÁNDEZ- PULIDO, 2011). La Visión es el conjunto de ideas que expresan lo que queremos que la empresa sea en los próximos años, es decir busca proyectar hacia el futuro el tipo de empresa que se aspira a ser. (VENTURA, 2009)

Las siguientes interrogantes ayudan a definir la visión: ¿Qué innovaciones se podrían hacer a los bienes y/o servicios que ofrece la organización?, ¿Qué cambios tecnológicos se pueden hacer a nivel de equipos, procesos y estructura organizacional?, ¿Cuál será el perfil del talento humano de la organización dentro de tres, cinco o diez año?, ¿Qué necesidades del cliente se podrían satisfacer con los bienes y servicios que ofrece la empresa dentro de tres, cinco o diez años? La visión debe ser propuesta por los líderes de la organización, considerando el criterio de los demás miembros, solamente así se logra un compromiso total, debe ser lo más realista y contener palabras relacionadas a calidad, productividad y responsabilidad social, como fuentes de ventaja competitiva (ARAQUE, 2011).

Los valores son elementos de la cultura empresarial, propios de cada organización que expresan conceptos, actitudes, costumbres y comportamientos que la empresa asume como normas de conducta.[8]

4.2.7 Objetivos estratégicos

Se definen a los objetivos como formas de concretar un propósito, es decir que los objetivos le dan un sentido tangible al quehacer de la organización. El planteamiento de un objetivo es el resultado de un problema estratégico. (HÍJAR, 2011)

Los objetivos estratégicos son los resultados esperados de la empresa hacia los cuales se dirige la estrategia en tiempos y plazos específicos (largo, mediano y corto). En términos financieros los objetivos corresponden a cuestiones de rentabilidad costos y precios, así como de producción final (volumen de operaciones, tiempos de entrega o respuesta a los clientes, nivel de productividad, segmentos de mercado y clientes). También se considera la calidad en términos de cumplimiento de requisitos específicos para la lograr la satisfacción de los clientes. (HERNÁNDEZ- PULIDO, 2011). Los objetivos se cumplen realizando acciones que permitan cumplir con la misión, inspirados en la visión de la organización.

Los criterios que se deben considerar para plantear los objetivos estratégicos son:

- Conveniente, debe contribuir positivamente al propósito general de la empresa.

[8] http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf

- Mensurable en el tiempo, los objetivos se deben establecer en términos concretos como calidad, cantidad, tiempo, porcentaje, índice.
- Factible, los objetivos deben ser prácticos y posibles de lograr.
- Aceptable, los objetivos pueden conseguirse si son aceptados por los miembros de la organización.
- Flexibles, permitir ciertas modificaciones cuando se presenten inconvenientes.
- Comprensible, se deben redactar en términos que faciliten la comprensión por parte de todos los miembros de la organización. (ORTEGA, 2008)

4.2.8 Formulación de estrategias y políticas

La estrategia de una empresa consiste en el plan de actividades que los directivos establecen para operar el negocio y dirigir las operaciones. La definición de la estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto de medidas, para lograr el crecimiento de la empresa, atraer y lograr la satisfacción de los clientes, competir con éxito, dirigir las operaciones y mejorar su gestión financiera y de mercado. (THOMPSON-STRICKLAND-GAMBLE, 2008)

La estrategia empresarial es el resultado del proceso de establecer los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar dichos objetivos y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. La estrategia busca

determinar un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la empresa, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo el de la competencia. [9]

Formular las estrategias implica elaborar un plan para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la organización. Las estrategias deben ser ejecutables desde los puntos de vita metodológico y económico. Se pueden definir para la empresa en forma global o para cada área de la organización.

Existen algunos tipos de estrategias:

- Estrategias de Integración: Integración hacia adelante, Integración hacia atrás, Integración horizontal.
- Estrategias Intensivas: Penetración en el mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo del producto.
- Estrategias de Diversificación: Diversificación concéntrica, Diversificación horizontal, Diversificación conglomerada.
- Estrategias Genéricas: Liderazgo en costos, Diferenciación, Enfoque.
- Estrategias Maestras o Empresariales: son estrategias generales y tienen como propósito establecer acciones trascendentales para la organización.
- Estrategias Internas: están enfocadas a aspectos específicos en la organización
- Estrategias Externas: su enfoque está determinado por factores del entorno.

[9] http://www.monografias.com/trabajos87/estategias-empresariales

- Estrategias Funcionales: son específicas para las áreas claves en una organización. (ORTEGA, 2008)

Las políticas empresariales se definen como las directrices generales que condicionan la manera como se lograrán los objetivos y se ejecutarán las estrategias, es decir las políticas son una especie de norma que permite estandarizar el comportamiento de los miembros de la organización. Al igual que las estrategias, se puede definir políticas para toda la empresa o para cada área.

4.2.9 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite analizar las actividades estratégicas relevantes en una empresa, con el objetivo de identificar las fuentes de ventaja competitiva. La cadena de valor describe a la empresa como una serie de procesos y operaciones interrelacionadas. Considerando este modelo, la empresa debe estructurar y desarrollar actividades que permitan crear valor a un costo menor que la competencia y ejecutarlas de tal forma que generen una diferenciación. (TARZIJÁN, 2008).

La cadena de valor considera a las actividades o procesos que están relacionados directamente con la generación de valor en la empresa, se las denomina primarias: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios. Las actividades de apoyo permiten que las actividades que generan valor se desarrollen de una manera adecuada y son: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y abastecimiento. (TARZIJÁN, 2008).

4.2.10 Control estratégico

El control se define como “el proceso que guía la actividad desempeñada hacia un fin establecido con anterioridad”. La función de control como parte del proceso de planeación estratégica busca asegurar que el desempeño obtenga los resultados planificados. Por lo tanto, el control es una función administrativa que evalúa las actividades y los resultados alcanzados con la finalidad de que la planeación, la organización y la dirección tengan éxito. (CHIAVENATO-SAPIRO, 2010)

El proceso de control es cíclico, repetitivo y debe considerarse como un proceso sistémico en el cual cada etapa influye en las demás. El proceso de control estratégico está compuesto por cuatro etapas:

- Establecimiento de objetivos o estándares de desempeño
- Evaluación o medición del desempeño actual
- Comparación del desempeño actual con los estándares u objetivos
- Tomar correctivos para enmendar desviaciones (CHIAVENATO-SAPIRO, 2010)

Dentro del proceso de control se consideran como los principales tipos: el control estratégico, el control táctico y el control operacional.

Control estratégico: constituye un sistema de decisiones de alta gerencia que mide el desempeño y los resultados de la organización como un todo. Las principales

herramientas son balances contables, informes financieros, estado de pérdidas y ganancias (CHIAVENATO-SAPIRO, 2010)

Control táctico: se aplican a nivel intermedio y se refieren a cada uno de los departamentos o unidades de la organización. Por lo general están orientados al ejercicio anual, los más utilizados son la contabilidad de costos y control de presupuesto. (CHIAVENATO-SAPIRO, 2010)

Control operacional: se aplican a nivel operacional de la organización y se proyectan a corto plazo. Por lo general se refieren a productividad, eficiencia, desempeño individual y grupal. (CHIAVENATO-SAPIRO, 2010)

La evaluación de desempeño de la organización es de suma importancia en el proceso de gestión, por lo tanto es necesario desarrollar indicadores que permitan evaluar la eficacia organizacional para lo cual se debe considerar los siguientes aspectos:

- Desempeño financiero y creación de valor
- Posiciona miento estratégico
- Liderazgo e innovación
- Gobierno corporativo y responsabilidad social
- Reconocimiento de la marca y calidad de productos. (CHIAVENATO-SAPIRO, 2010)

5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1 Materiales

- Computador portátil
- Software : Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Visio, SPSS, Google Chrome
- Cámara fotográfica digital
- Material de oficina
- Bibliografía

5.2 Métodos

- **Método Analítico-Descriptivo.** La aplicación de este método permitió determinar, describir y analizar todos los factores que influyen en el funcionamiento y gestión de la empresa, para luego establecer sus interrelaciones, así como las causas y efectos de cada uno de ellos.

- **Método Deductivo**. Considerando las características generales del entorno se determinaron los requerimientos específicos de la organización, información que permitió definir estrategias adecuadas que se adapten a las características particulares de la empresa.

Durante el desarrollo del trabajo fue necesario utilizar las siguientes técnicas:

- **Encuestas.** Aplicadas a clientes y consumidores con la finalidad de conocer la percepción de los productos Lactofino y características importantes del mercado de lácteos en la ciudad de Loja.
- **Entrevista.** Para obtener información sobre las principales características de la empresa y su situación actual se entrevistó a los directivos, funcionarios y trabajadores del área operativa.

- **Observación directa.** Permitió conocer los procesos productivos y de comercialización de la empresa.

5.2.1 Metodología aplicada en el diagnóstico situacional de la empresa

El levantamiento de la información relacionada a la estructura y organización de la empresa, procesos productivos y de comercialización, recursos, tecnología y más factores que inciden directamente en la gestión, se realizó mediante entrevistas y reuniones de trabajo con los directivos de la empresa y el talento humano encargado de los procesos operativos. Además se realizaron visitas a la planta de producción, con la finalidad de conocer y analizar los diferentes procesos productivos.

La información del entorno se obtuvo mediante investigación directa, aplicación de encuestas a consumidores y puntos de venta, consultas bibliográficas y entrevistas con funcionarios del Departamento de Ciencias Agropecuarias y de Alimentos de la Universidad Técnica Particular de Loja.

La determinación y evaluación de los diferentes factores, internos y externos, se desarrolló mediante la aplicación de las matrices EFI (Evaluación de Factores

Internos Clave), EFE (Evaluación de Factores Externos Clave) y Matriz de Perfil Competitivo.

La Matriz de Factores Internos Clave determina los factores internos que influyen directamente en la satisfacción de los clientes. Resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas de la organización y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (ORTEGA, 2008)

Cada uno de los factores es ponderado de acuerdo a su importancia, para luego valorarlo dentro de una escala que permite establecer, de acuerdo al análisis y las evidencias que se encuentran en la organización, si representa una fortaleza o debilidad de la empresa. La escala utilizada es: 1= debilidad alta, 2= debilidad baja, 3= fortaleza baja, 4= fortaleza baja.

La Matriz de Factores Externos Clave determina los diversos factores del entorno (políticos, económicos, tendencias del mercado, tecnológicos, sociales, culturales) que influyen directamente en los resultados del negocio. (ORTEGA, 2008)

Cada factor es ponderado de acuerdo a su importancia, para luego valorarlo dentro de una escala que permite establecer, de acuerdo a un análisis detallado, si representa una oportunidad o una amenaza para la organización. La escala utilizada es: 1= amenaza alta, 2= amenaza baja, 3= oportunidad baja, 4= oportunidad baja.

La Matriz de Perfil Competitivo permite realizar un análisis comparativo entre los factores internos clave de la empresa y de la competencia directa, lo cual permite

establecer la posición de la empresa respecto de los competidores. El procedimiento y valoración es el mismo aplicado en la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Con los resultados obtenidos en las matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos se aplicó la metodología del análisis FODA que permite estudiar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno. El análisis FODA examina la interacción entre las características particulares de la organización y en entorno en cual se desarrolla. (ORTEGA, 2008)

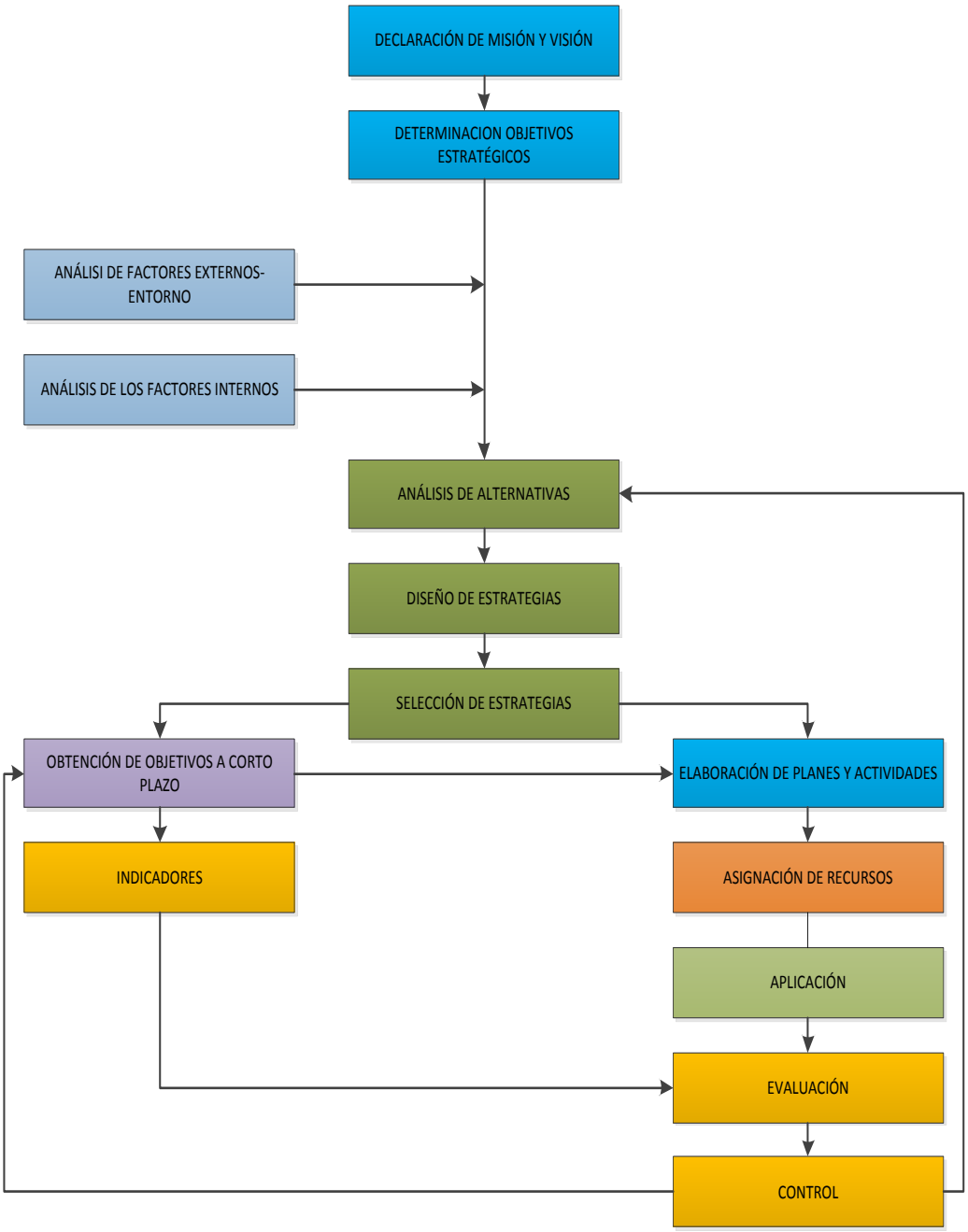
La formulación del diagnóstico situacional permitió establecer las características y condición actual de la empresa, información con la cual se diseñan los objetivos estratégicos, las estrategias y acciones.

5.2.2 Procedimiento de Formulación del Plan Estratégico.

Tomando como base la información obtenida mediante el diagnóstico situacional de la empresa, se define la planeación estratégica considerando el siguiente procedimiento:

- Formulación de los Elementos Filosóficos de la Organización.
- Definición de Objetivos Estratégicos.
- Determinación de los Factores Claves de Éxito
- Diseño de Estrategias.
- Elaboración del Plan Operativo.
- Presupuesto.
- Diseño de indicadores de evaluación y control.

Figura 2. Procedimiento de formulación del Plan Estratégico



FUENTE: MUÑOZ, Jorge. 2008. **INDICADORES DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.**

5.2.3 Determinación de las Características del Mercado

La información de las características el mercado y la percepción de los consumidores sobre los productos Lactofino se obtuvo mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los siguientes grupos (Anexo 2):

- Clientes actuales: Puntos de venta de productos Lactofino.
- Clientes en general: Puntos de venta en general ubicados en la zona urbana de la ciudad de Loja.
- Consumidores actuales: Consumidores de productos Lactofino.
- Consumidores en general: Familias de la zona urbana de la ciudad de Loja, que habitualmente consumen productos lácteos.

5.2.3.1 Tamaño de la muestra del grupo Puntos de Venta Productos Lactofino

El estudio se realizó en los puntos de venta de productos Lactofino, encuestando a los encargados del establecimiento comercial.

- Autoservicios: Galtor, Yerovy, Zerimar, Mercatone, Mercamax, Autoservicio Granda, Autoservicio Torres.
- Supermercados: Romar, Hiper Valle.
- Panaderías: Migas, Cesta del Sabor, Doucet.
- Bares de Centros Educativos: La Dolorosa, Cordillera, Inmaculada, Santa Mariana de Jesús, San Francisco, Cuarto Centenario, La Porciúncula, José Ángel Palacio, Pio Jaramillo, Cuidad de Loja, 27 de Febrero, Miguel Riofrío.
- Tiendas: 40 locales con diferentes nombres y ubicaciones.

Se realizaron en total 64 encuestas a los encargados de los negocios antes mencionados.

5.2.3.2 Tamaño de la muestra del grupo Puntos de Venta en General

La muestra se determinó mediante la aplicación de la fórmula que permite calcular la muestra en una población finita. De acuerdo a la información de la Comisaría de Higiene del GAD Municipal de Loja, en la ciudad existen aproximadamente 1200 tiendas. Por lo tanto se considera este valor como tamaño de la población.

$$n = \frac{k^2 pqN}{NE^2 + k^2 pq} \qquad (4.1)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

k = constante de acuerdo al nivel de confianza

p = es la variabilidad positiva

q = es la variabilidad negativa

N= tamaño de la población

E = es la precisión o error

Para calcular el tamaño de la muestra se requiere considerar los siguientes parámetros:

- El porcentaje de confianza Z = 90% , representa la constante k= 1.65
- El porcentaje de error del estudio E = 10%.
- La variabilidad p y q son factores complementarios que su suma es igual a la unidad $p + q = 1$. Al no existir antecedentes sobre otras investigaciones se considera los valores de p y q = 0.5

$$n = \frac{(1.65)^2(0.5)(0.5)(1200)}{(1200)(0.1)^2 + (1.65)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{816.75}{12.68} = 64.41$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestras es n= 64.

Para realizar las encuestas se escogió los puntos de venta en forma aleatoria y se encuestó a los encargados de dichos establecimientos comerciales.

5.2.3.3 Tamaño de la muestra del Grupo Consumidores de Productos Lactofino

Debido a que no se dispone del número exacto de consumidores, para establecer la población se estima que un consumidor adquiere al menos un producto en forma diaria. Considerando que la producción diaria de UPLAC es de 3800 unidades entre todas sus líneas de producción, se establece como población 3800 consumidores.

El tamaño de la muestra se calculó mediante la aplicación de la fórmula (4.1) para una población finita, considerando los parámetros:

- El porcentaje de confianza Z = 90% , representa la constante k= 1.65
- El porcentaje de error del estudio E = 10%.
- La variabilidad p y q son factores complementarios que su suma es igual a la unidad $p + q = 1$. Al no existir antecedentes sobre otras investigaciones se considera los valores de p y q = 0.5

$$n = \frac{(1.65)^2(0.5)(0.5)(3800)}{(3800)(0.1)^2 + (1.65)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{2586.375}{38.68} = 66.86$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestras es n= 67

Las encuestas se realizaron a las personas que en los puntos de venta Lactofino adquirieron algún producto de la marca.

5.2.3.4 Tamaño de la muestra del Grupo Consumidores en General

La población del cantón Loja es 214.855 habitantes, de los cuales el 85% pertenece a la ciudad de Loja, es decir 184.775 habitantes. El número de integrantes por familia es de 3.8 personas, por lo tanto el número de familias en la ciudad de Loja es 48.625.

Los quintiles C+, C-, D que abarcan a las familias de nivel socioeconómico medio, medio-bajo y bajo representan el 87%, es decir 42.304 familias (INEC, 2010), las mismas que serán consideradas como población de estudio, ya que es el mercado objetivo de la empresa.

Cuadro 1. Estratos sociales de la población de Ecuador

Clase social	%
A	1,9
B	11,2
C^+	22,8
C^-	49,3
D	14,9
Fuente: INEC 2010	

Igual que en los casos anteriores, el cálculo de la muestra se realiza tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- El porcentaje de confianza Z = 95% , representa la constante k= 1.96
- El porcentaje de error del estudio E = 5%.
- La variabilidad p y q son factores complementarios que su suma es igual a la unidad $p + q = 1$. Al no existir antecedentes sobre otras investigaciones se considera los valores de p y q = 0.5

$$n = \frac{(1.65)^2(0.5)(0.5)(42304)}{(42304)(0.1)^2 + (1.65)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{28793.16}{423.72} = 67.95$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es n=68

Las encuestas se realizaron en diferentes sectores de acuerdo a la distribución:

- C+ La Pradera, Perpetuo Socorro, Centro, Daniel Álvarez, Las Peñas.
- C- Esteban Godoy, Tebaida Alta, San Pedro, La Banda, El Valle.
- D Sauces Norte, Belén, San Cayetano.

6. RESULTADOS

6.1 Resultados de encuestas aplicadas a los puntos de venta de productos Lactofino.

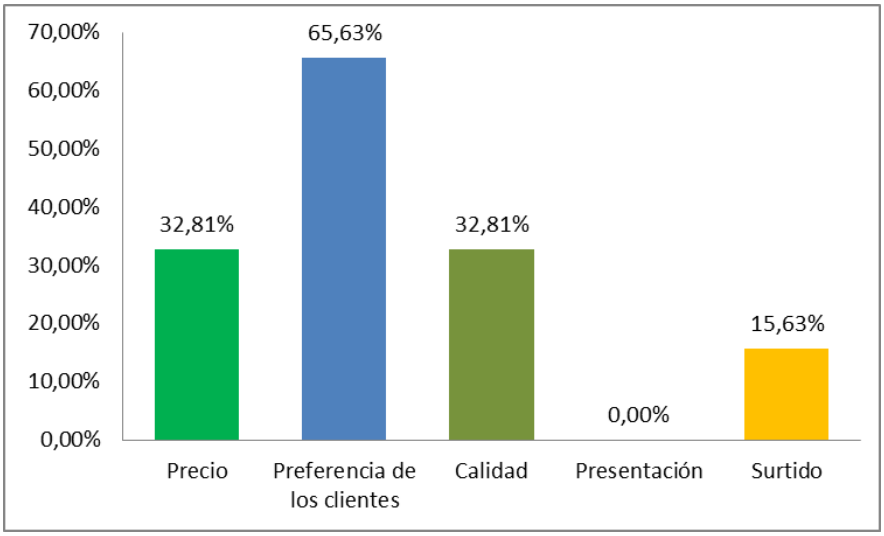
Pregunta 1. Razón por la que en su local vende productos Lactofino.

Cuadro 2

Razones	Frecuencia	Porcentaje
Precio	21	32,81%
Preferencia de los clientes	42	65,63%
Calidad	21	32,81%
Presentación	0	0,00%
Surtido	10	15,63%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 1



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

La preferencia de los clientes es la principal razón por la cual los encargados de los locales encuestados venden productos Lactofino (65,63%), el 32,81% de los encuestados manifestó que es la calidad y el precio. Por lo tanto, se debe potenciar la precepción de marca, calidad y sabor de los productos.

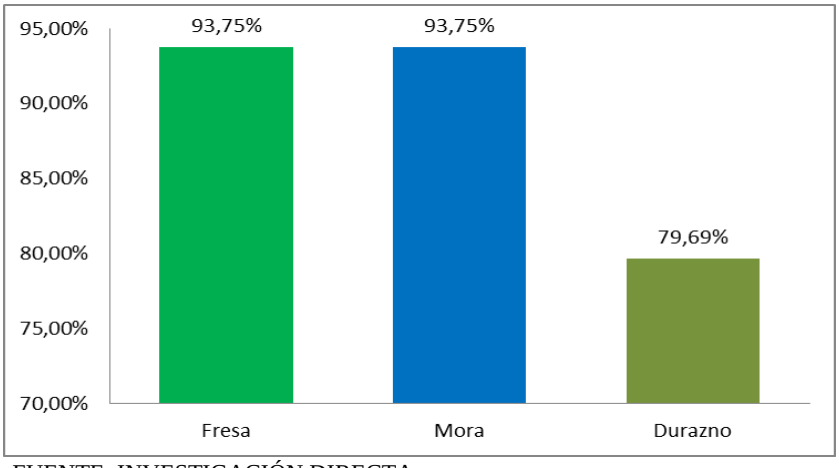
Pregunta 2. Indique los sabores de yogurt que prefiere.

Cuadro 3

Sabores	Frecuencia	Porcentaje
Fresa	60	93,75%
Mora	60	93,75%
Durazno	51	79,69%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 2



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El 93,75% de los encuestados manifestó que los sabores de yogurt con más aceptación por parte de los consumidores son: fresa y mora, mientras que el 79,59% manifiesta que los consumidores prefieren el yogurt de durazno.

Pregunta 3. Días y períodos en los que la venta de productos lácteos es mayor.

Cuadro 4

Lunes a Viernes	Frecuencia	Porcentaje
Mañana	20	31,25%
Tarde	11	17,19%
Noche	33	51,56%
Fines de semana y feriados	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Mañana	38	59,38%
Tarde	7	10,94%
Noche	19	29,69%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

En el Cuadro 4 se muestra que en el 51,56% de los encuestados indicó que la venta de productos lácteos es mayor durante la noche. En el caso de los fines de semana y feriados el 59,38% de los encuestados indica que la venta es mayor durante la mañana.

Esta información permite conocer el patrón de comportamiento de los consumidores respecto de los horarios en los cuales realizan la adquisición de los productos lácteos, en base a lo cual se deberán definir los cronogramas de entrega con la finalidad de que los puntos de venta estén abastecidos en los horarios de mayor venta.

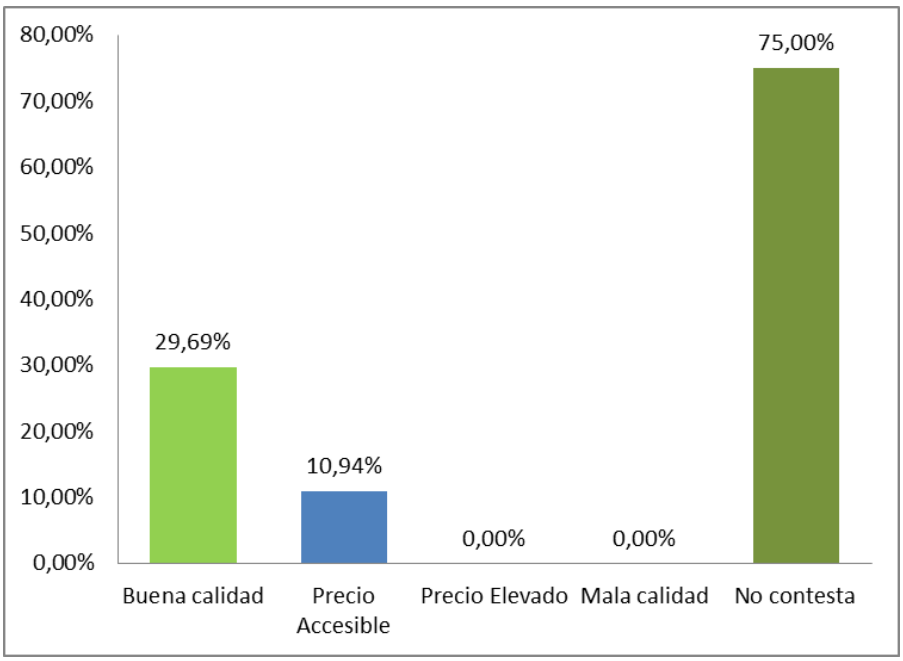
Pregunta 4. Indique su percepción sobre la marca Lactofino

Cuadro 5

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Buena calidad	19	29,69%
Precio Accesible	7	10,94%
Precio Elevado	0	0,00%
Mala calidad	0	0,00%
No contesta	48	75,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 3



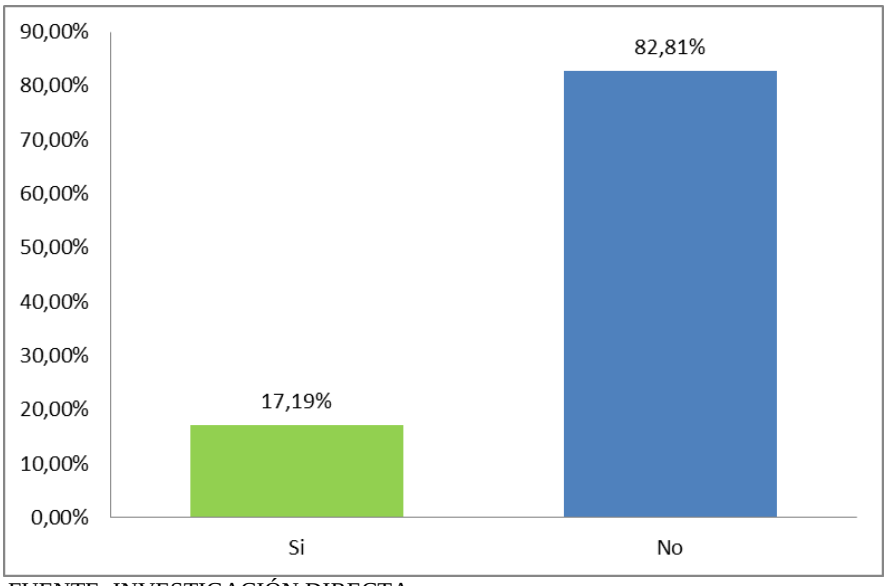
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

En cuanto a la percepción de la marca Lactofino, el 29,69% de los entrevistados manifestó que considera que es una marca de buena calidad, el 10,94% indicó que es una marca de precio accesible, mientras que el 75% no contestó**.** Es importante señalar que un porcentaje elevado de los encargados de locales de venta no tiene una percepción clara y definida sobre la marca Lactofino, lo que implica que la empresa debe establecer estrategias dirigidas a posicionar la marca en el mercado.

Pregunta 5. ¿Ha realizado devoluciones de productos Lactofino? Indique las razones.

Los resultados obtenidos indican que el 82,81% de los locales en los que se expenden productos Lactofino no ha realizado devoluciones, mientras que el 17,19% si lo ha hecho.

Gráfico 4



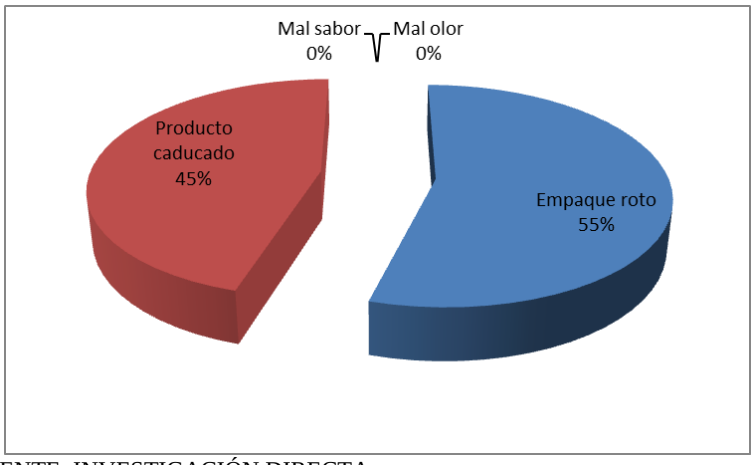
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Cuadro 6

Razones	Frecuencia	Porcentaje
Empaque roto	6	54,55%
Producto caducado	5	45,45%
Mal sabor	0	0,00%
Mal olor	0	0,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 5



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El 54,55% de los encuestados que realizaron alguna devolución indica que se debió a empaques rotos o en mal estado, mientras que el 45,45% informó que la razón fue la caducidad del producto, lo que implica que el proceso de comercialización debe ser mejorado, implementando un sistema de control que permita obtener un porcentaje mínimo de devoluciones.

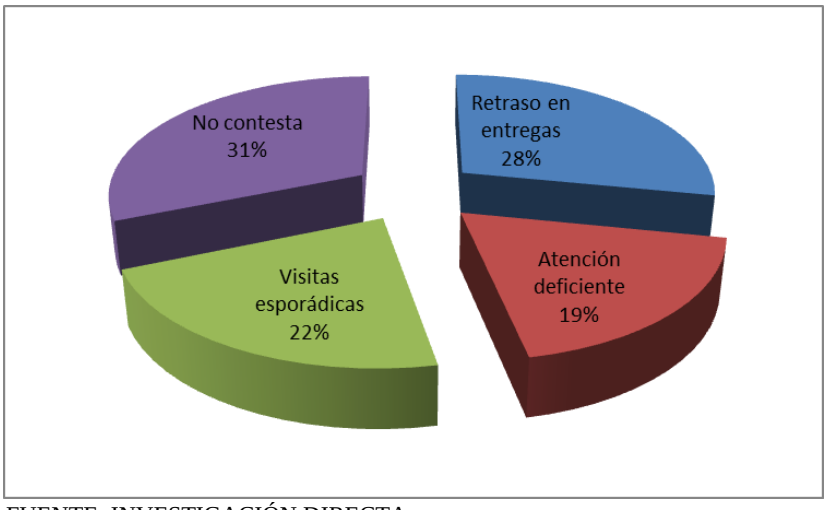
Pregunta 6. ¿Cómo considera la atención del distribuidor de productos Lactofino?

Cuadro 7

Consideraciones	Frecuencia	Porcentaje
Retraso en entregas	18	28,13%
Atención deficiente	12	18,75%
Visitas esporádicas	14	21,88%
No contesta	20	31,25%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 6



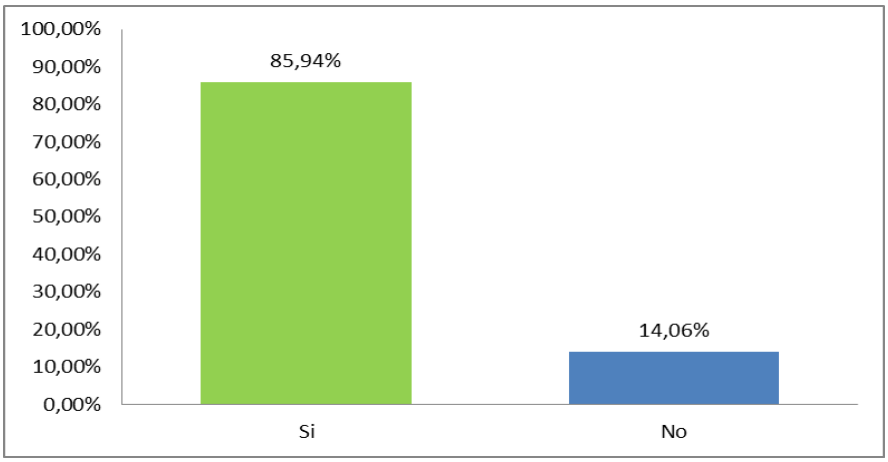
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

En relación a la atención del distribuidor de los productos Lactofino el 28,13 % de los encuestados manifiesta que existen retrasos en las entregas, el 21,88% indica que las visitas son esporádicas y el 18,75% considera que la atención es deficiente.

El análisis de esta información evidencia que el proceso de comercialización presenta algunas falencias, las mismas que deben ser corregidas a fin de brindar un mejor servicio a los clientes.

Pregunta 7. ¿Estaría dispuesto a comprar nuevos productos de la marca Lactofino?

Gráfico 7



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El 85,94 % de los encargados de los locales de venta indica que si están dispuestos a comprar nuevos productos, mientras el 14,06% no lo haría. Por lo tanto, existe un mercado receptivo para nuevos productos y se debe considerar el estudio y desarrollo de una nueva línea de producción.

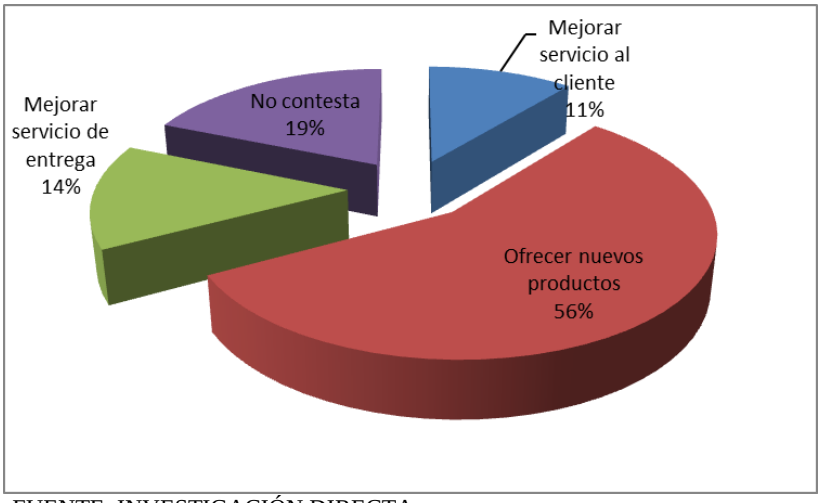
Pregunta 8. Recomendaciones para mejorar los productos y el servicio de la empresa Lactofino.

Cuadro 8

Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar servicio al cliente	7	10,94%
Ofrecer nuevos productos	36	56,25%
Mejorar servicio de entrega	9	14,06%
No contesta	12	18,75%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 8



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El 56,25% de los encuestados indica que la empresa debería ofrecer nuevos productos, el 14,06 % considera que se debe mejorar el servicio de entrega y el 10,94% recomienda mejorar el servicio al cliente.

El análisis de los datos obtenidos permite concluir que la empresa debe definir estrategias orientadas al desarrollo de nuevos productos, debiendo a su vez mejorar

el proceso de comercialización con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

6.2 Resultados de encuestas aplicadas a los consumidores de productos Lactofino.

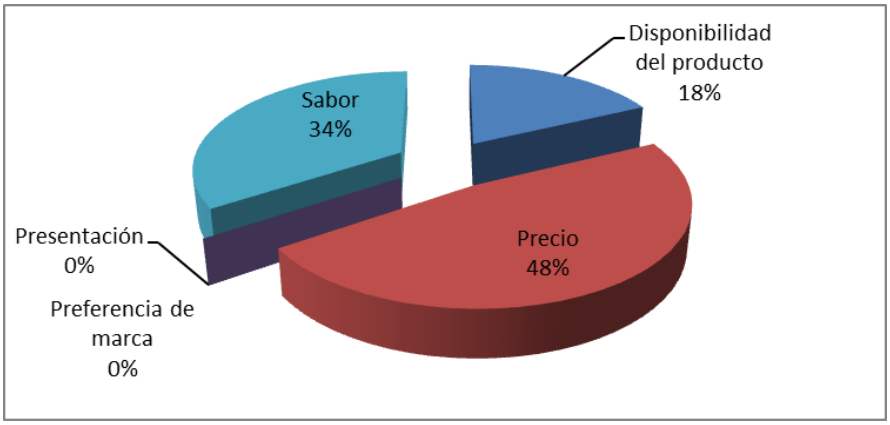
Pregunta 1. Razón por la que compra productos Lactofino.

Cuadro 9

Razones	Frecuencia	Porcentaje
Disponibilidad del producto	12	17,91%
Precio	32	47,76%
Preferencia de marca	0	0,00%
Presentación	0	0,00%
Sabor	23	34,33%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 9



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El cuadro 9 muestra que el 47,76% de los encuestados compra productos Lactofino por el precio, el 17,91% considera que los adquiere por la disponibilidad del producto y el 34,33% por el sabor de los productos.

De acuerdo a la información obtenida, un porcentaje significativo de consumidores considera que los productos Lactofino tienen un precio accesible, razón por la cual los adquieren. Bajo esta consideración es importante que la calidad, presentación, funcionalidad y sabor se potencien como atributos reconocibles de la marca Lactofino.

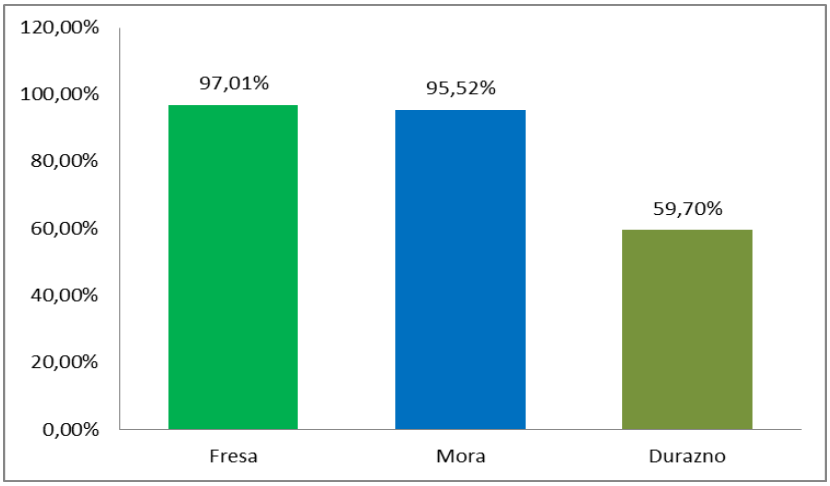
Pregunta 2. Preferencia de sabor de yogurt Lactofino.

Cuadro 10

Sabores	Frecuencia	Porcentaje
Fresa	65	97,01%
Mora	64	95,52%
Durazno	40	59,70%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 10



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El cuadro 10 muestra que los sabores de yogurt con mayor aceptación son fresa (97,01%), mora (95,52%) y durazno (59,70%). Los sabores que ofrece la marca Lactofino tienen una importante aceptación en los consumidores.

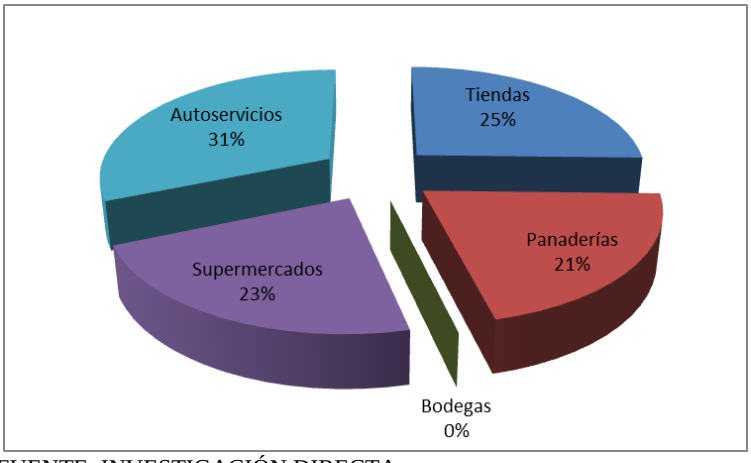
Pregunta 3. Lugares en los que adquiere los productos Lactofino.

Cuadro 11

Lugares de compra	Frecuencia	Porcentaje
Tiendas	17	25,37%
Panaderías	14	20,90%
Bodegas	0	0,00%
Supermercados	15	22,39%
Autoservicios	21	31,34%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 11



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El 31,34% de los encuestados prefiere adquirir los productos Lactofino en autoservicios, el 25,37% en tiendas el 22,39% en supermercados, el 25,37% en tiendas y el 20,90% adquiere los productos en panaderías.

De acuerdo a la información obtenida los consumidores prefieren adquirir los productos en lugares donde están expuestos y existe la facilidad de escoger entre varias opciones, por lo tanto las estrategias de marketing deben fortalecer la presencia de la marca en los todos los puntos de venta, buscando resaltar la imagen y presentación en percha.

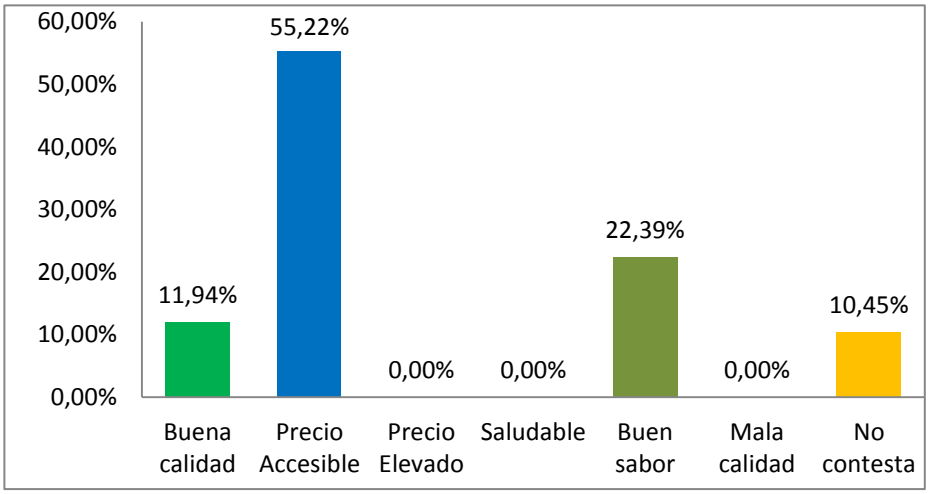
Pregunta 4. Percepción de la marca Lactofino.

Cuadro 12

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Buena calidad	8	11,94%
Precio Accesible	37	55,22%
Precio Elevado	0	0,00%
Saludable	0	0,00%
Buen sabor	15	22,39%
Mala calidad	0	0,00%
No contesta	7	10,45%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 12

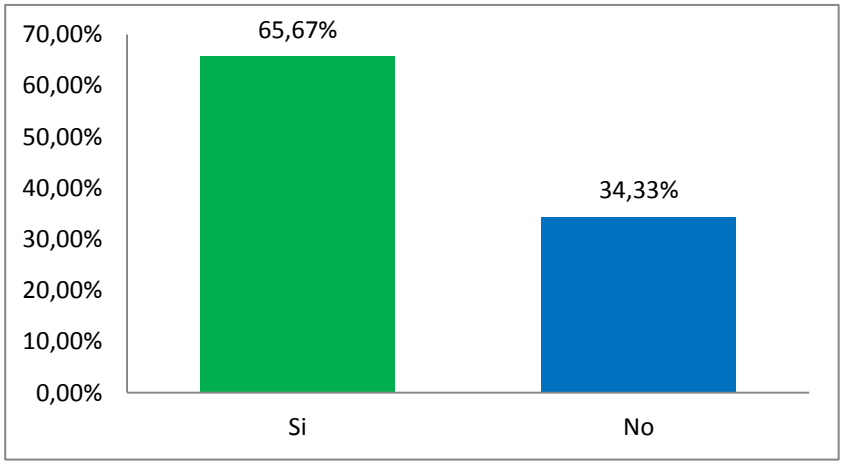


FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El 55,22% de los consumidores encuestados considera que Lactofino es una marca de precio accesible, el 22,39% indica que es una marca de productos de buen sabor y 11,94% considera una marca de calidad. La percepción de la marca depende en gran parte del valor agregado que se ofrece a los consumidores, por lo tanto es necesario que la empresa desarrolle estrategias que logren una diferenciación y posicionamiento de la marca. De igual forma es necesario que la calidad, presentación, funcionalidad y sabor se potencien como atributos reconocibles de la marca Lactofino.

Pregunta 5. ¿Encuentra siempre los productos Lactofino en los lugares de venta?

Gráfico 13



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

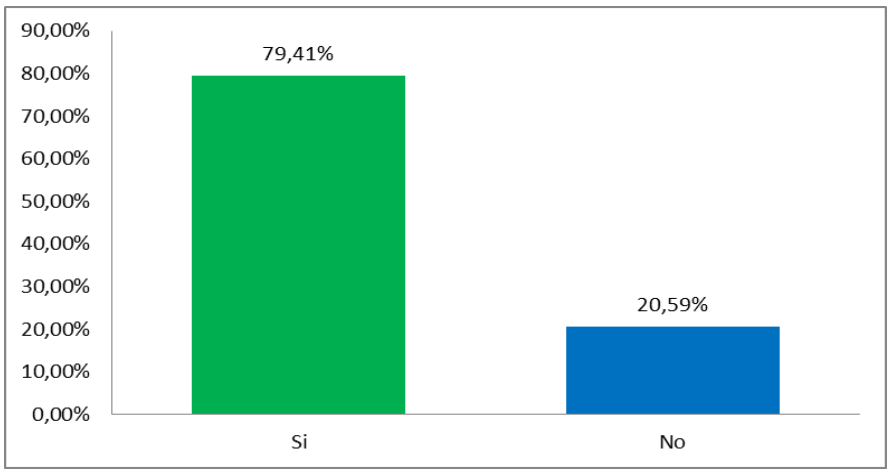
De acuerdo a los datos que se muestran en el gráfico 13, el 65,67% de los encuestados manifiesta que normalmente encuentra productos Lactofino en los puntos de venta, mientras que 34,33% manifiesta que no siempre encuentra los productos, por lo tanto se deben mejorar y estandarizar los procesos de

comercialización de tal forma que el producto siempre esté disponible en los puntos de venta.

6.3 Resultados de encuestas aplicadas a los consumidores de productos lácteos en general.

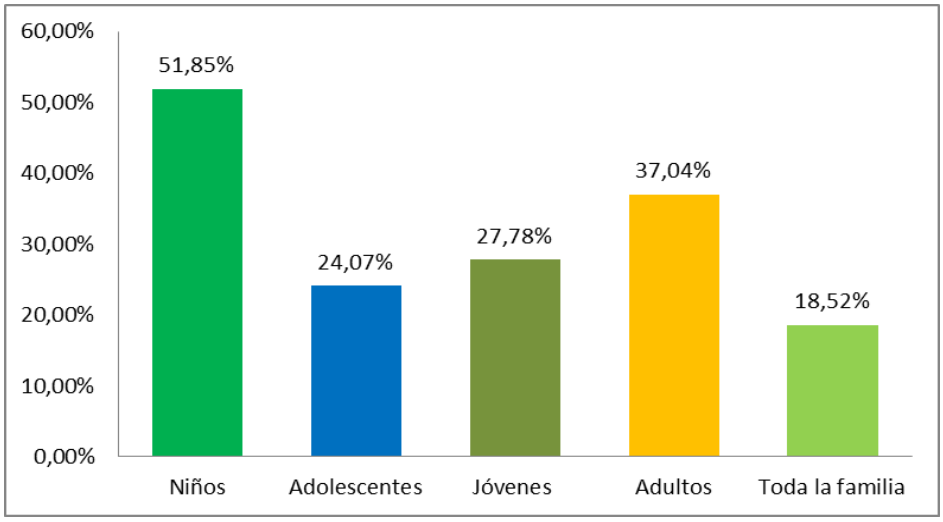
Pregunta 1. ¿En su familia se consumen productos lácteos?

Gráfico 14



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 15



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

En la gráfico 14 se muestra que el 79,41% de los encuestados manifiesta que los miembros de su familia consumen productos lácteos, mientras que el 20,59% indican no consumir lácteos. Dentro del grupo familiar, los niños son los mayores consumidores de productos lácteos (51,85%), seguido de los adultos (37,04%), jóvenes (27,78%) y adolescentes (24,07%). (Gráfico 15)

Los datos indican que existe un porcentaje importante de la población que se debe considerar como mercado objetivo y que dentro del grupo familiar, los patrones de consumo de productos lácteos son diferentes. En base a lo cual se deben definir las estrategias de comercialización y marketing, las mismas que se deberán orientar a satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de clientes potenciales.

Pregunta 2. Razones por las cuales adquiere los productos lácteos.

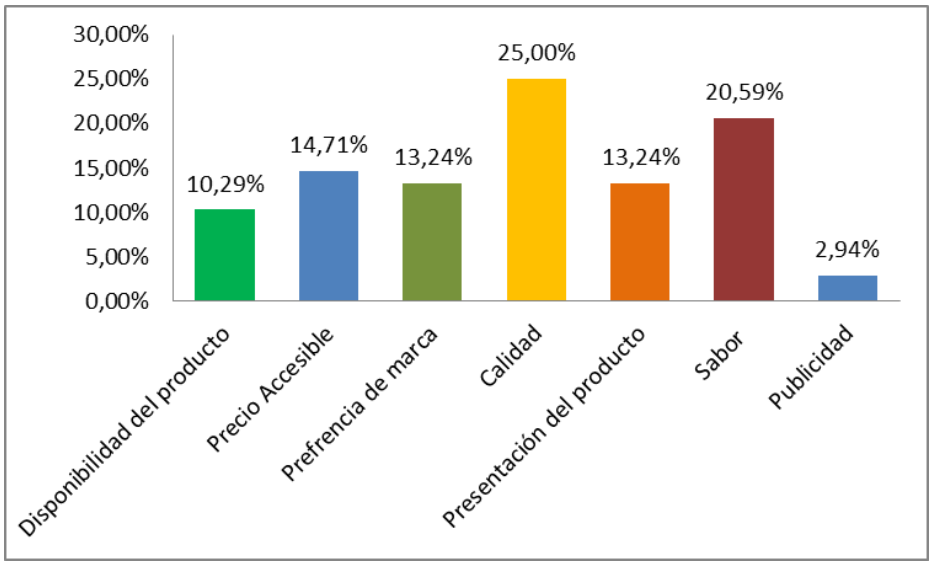
Cuadro 13

Razones de compra	Frecuencia	Porcentaje
Disponibilidad del producto	7	10,29%
Precio Accesible	10	14,71%
Prefrencia de marca	9	13,24%
Calidad	17	25,00%
Presentación del producto	9	13,24%
Sabor	14	20,59%
Publicidad	2	2,94%

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA

En relación a las razones por las cuales los consumidores adquieren los productos lácteos, el 25% de la población encuestada manifiesta que es la calidad, el 20,59% el sabor, el 14,71% indica que es el precio y el 13,24% manifiesta que por preferencia de determinada marca.

Gráfico 16



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Los consumidores tienen varios criterios en relación a las razones por las cuales adquieren determinado producto, sin embargo es importante considerar que el 25% de los encuestados indica que prefiere los productos por la percepción de calidad, seguido del sabor y el precio. Estos criterios son de suma importancia para orientar las acciones que permitan lograr el posicionamiento de la marca.

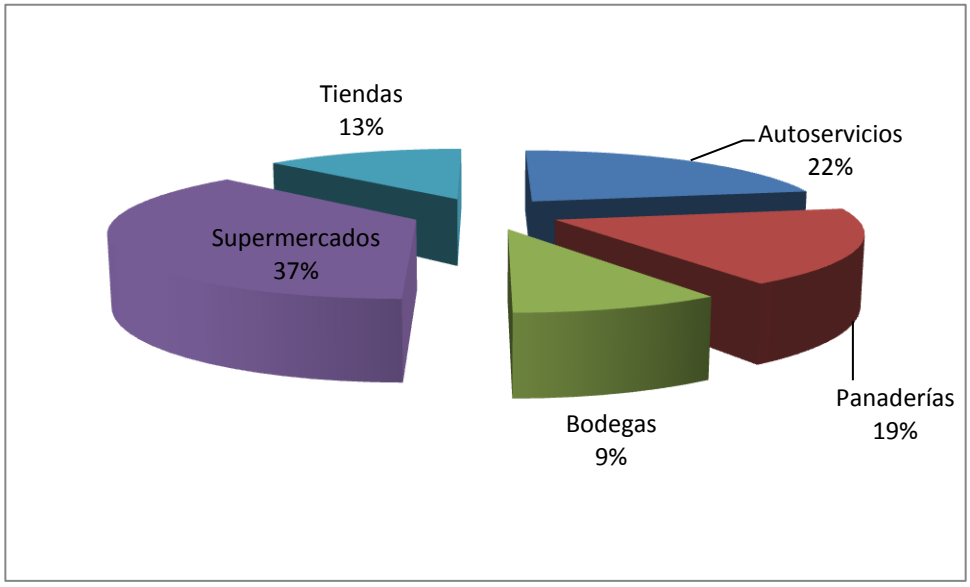
Pregunta 3. Lugares de compra de productos lácteos

Cuadro 14

Lugares	Frecuencia	Porcentaje
Autoservicios	12	22,22%
Panaderías	10	18,52%
Bodegas	5	9,26%
Supermercados	20	37,04%
Tiendas	7	12,96%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 17



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

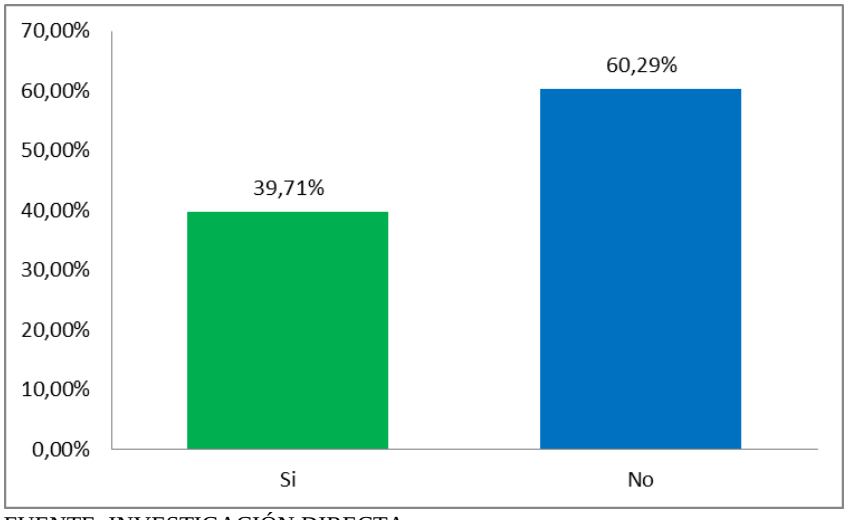
El 37,04% de los consumidores encuestados prefiere adquirir los productos lácteos en los supermercados, mientras que el 22,22% lo hace en autoservicios, el 18,52% en panaderías, el 12,96 % en tiendas y el 9,26% bodegas. Los consumidores encuestados prefieren adquirir los productos lácteos en lugares donde están expuestos y existe la facilidad de escoger entre varias opciones. Las estrategias de marketing deben fortalecer la presencia de la marca Lactofino en los todos los puntos de venta, buscando resaltar la imagen y presentación en percha.

Pregunta 4. ¿Conoce la marca Lactofino?

La información de gráfico 18 muestra que el 38,71% de los encuestados manifiesta conocer o haber escuchado sobre la marca Lactofino, mientras que el 60,29% no conoce la marca. El análisis de los datos permite concluir que la marca no está

posicionada en el mercado, por lo tanto la empresa debe desarrollar estrategias y acciones dirigidas a conseguir el posicionamiento.

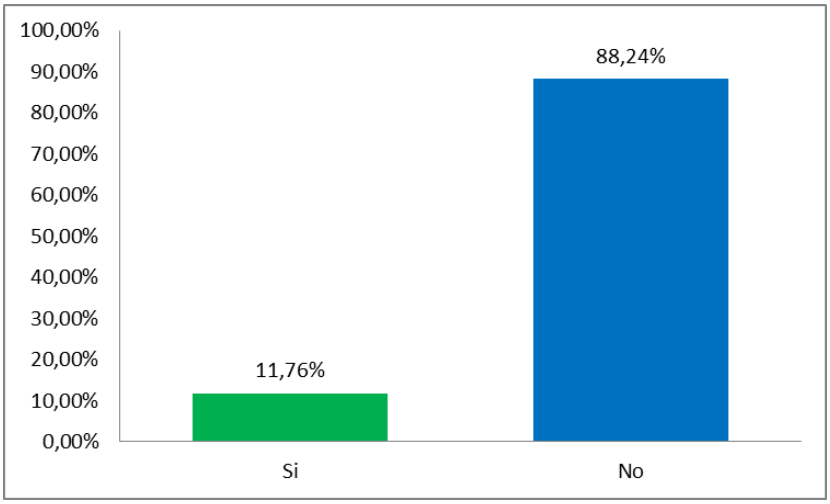
Gráfico 18



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Pregunta 5. ¿Ha consumido productos Lactofino?

Gráfico 19



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El gráfico 19 muestra que el 11,76% de los encuestados manifiesta que en alguna ocasión han consumido productos Lactofino y el 88,24% indican que no han consumido los productos. De acuerdo a la información obtenida los consumidores no conocen la marca y los productos llegan a un segmento de mercado limitado.

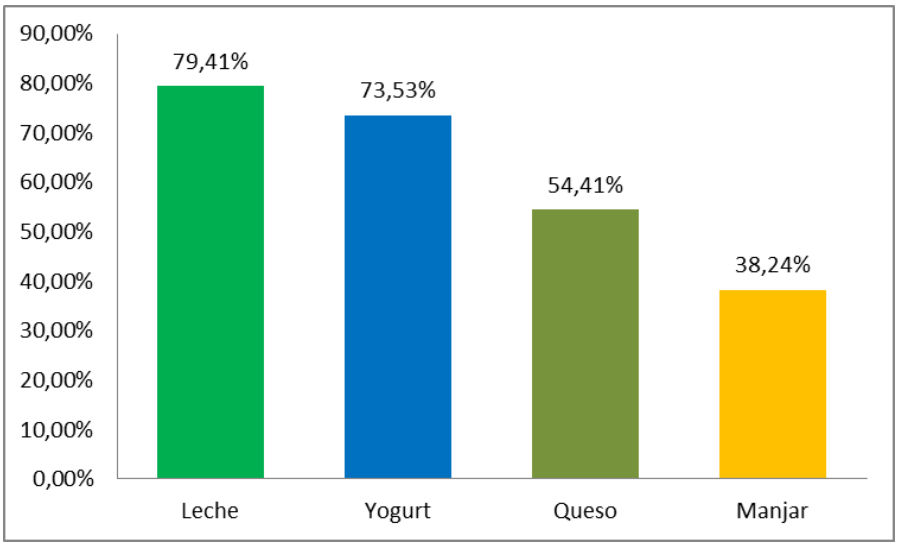
Pregunta 6. ¿Qué productos lácteos y qué marcas consumen normalmente en su familia?

Cuadro 15

Productos	Frecuencia	Porcentaje
Leche	54	79,41%
Yogurt	50	73,53%
Queso	37	54,41%
Manjar	26	38,24%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 20



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

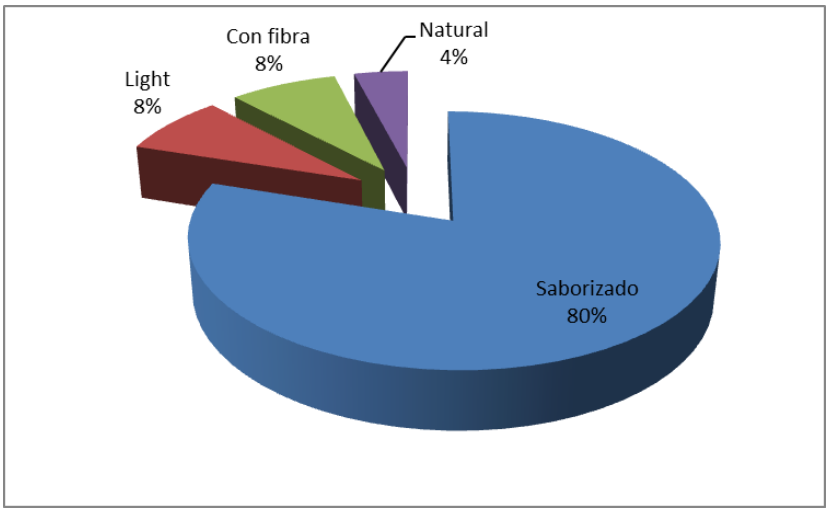
En el cuadro 15 se muestra que el 79,41% de los encuestados manifiesta que en el grupo familiar se consume leche, mientras que el 73,53% de familias consumen yogurt, el 54,41% consumen queso y el 38,24% manjar de leche.

Cuadro 16

Productos	Frecuencia	Porcentaje
Saborizado	40	80,00%
Light	4	8,00%
Con fibra	4	8,00%
Natural	2	4,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 21



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Cuadro 17

Sabores	Frecuencia	Porcentaje
Fresa	43	86,00%
Mora	30	60,00%
Durazno	37	74,00%
Otros	5	10,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

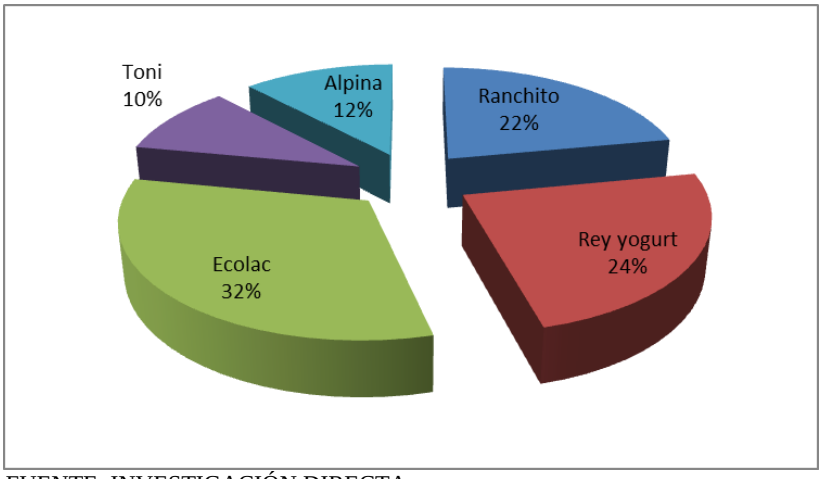
En el Cuadro 16 se muestra que el 80% de los consumidores de yogurt encuestados prefiere el yogurt saborizado, el 8% prefiere yogurt con fibra, el 8% consume yogurt light. Los sabores con mayor aceptación son fresa durazno y mora (Cuadro 17).

Cuadro 18

Marcas	Frecuencia	Porcentaje
Ranchito	11	22,00%
Rey yogurt	12	24,00%
Ecolac	16	32,00%
Toni	5	10,00%
Alpina	6	12,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 22



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Cuadro 19

Presentación	Frecuencia	Porcentaje
Saborizado 1 litro	27	54,00%
Con fruta 1 litro	6	12,00%
Con cereal	16	32,00%
Otros	1	2,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

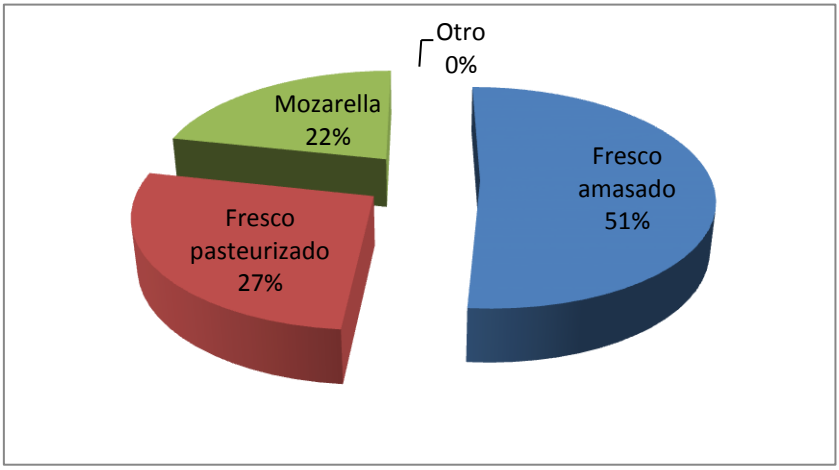
Las marcas que prefieren los consumidores encuestados son: Ecolac (32%), Rey yogurt (24%), Ranchito (22%). Las presentaciones con mayor aceptación son: yogurt saborizado de un litro (54%), con cereal (32%). (Cuadros 18 y 19)

Cuadro 20

Productos	Frecuencia	Porcentaje
Fresco amasado	19	51,35%
Fresco pasteurizado	10	27,03%
Mozarella	8	21,62%
Otro	0	0,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 23



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

En relación a la preferencia por tipos de queso, en el Cuadro 20 se verifica que el 51% de los consumidores de queso encuestados prefiere el queso amasado, el 27,03% consume queso fresco pasteurizado y el 21,62% consume queso mozzarella.

Cuadro 21

Marcas- Queso amasado	Frecuencia	Porcentaje
Salapa	7	36,84%
Gonzanamá	6	31,58%
Yangana	3	15,79%
Artesanal	3	15,79%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Cuadro 22

Marcas- Queso pasteurizado	Frecuencia	Porcentaje
Ecolac	3	30,00%
La Lojanita	2	20,00%
Kiosko	4	40,00%
Rey queso	1	10,00%
Alpina	0	0,00%

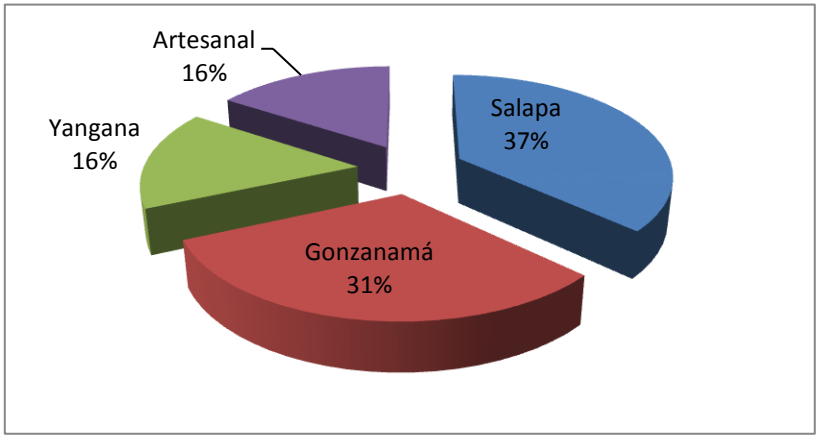
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Cuadro 23

Marcas- Queso mozarella	Frecuencia	Porcentaje
Alpina	4	50,00%
Rey queso	2	25,00%
Kiosko	2	25,00%
Otros	0	0,00%

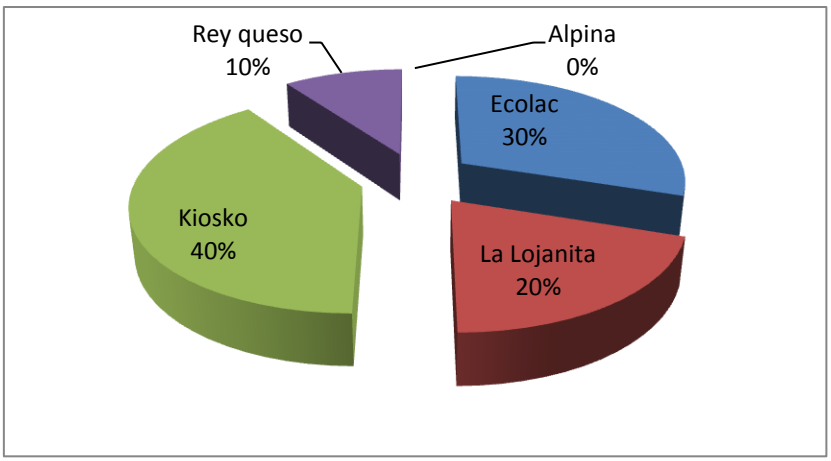
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 24



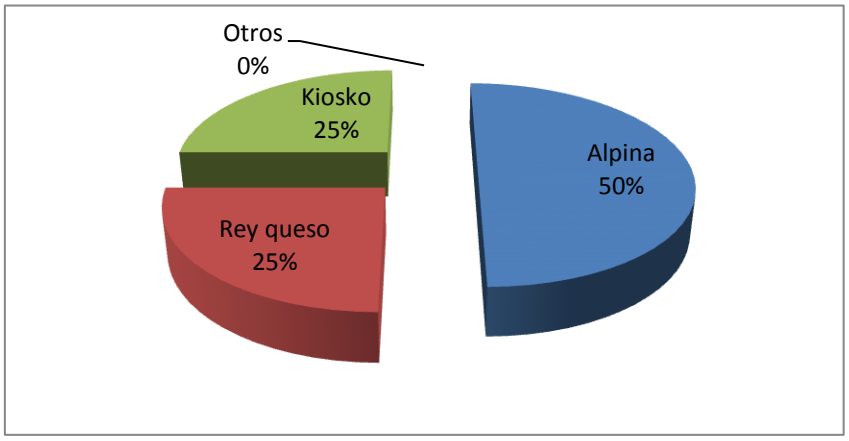
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 25



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 26



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Se evidencia que en el mercado existen ciertos patrones de consumo de productos lácteos, las familias encuestadas incluyen en su alimentación principalmente leche pasteurizada, yogurt, queso y manjar de leche. Los consumidores prefieren ciertas marcas conocidas a nivel local y nacional (Ecolac, Rey yogurt, Alpina, Kiosko, La Lojanita).

6.4 Resultados de encuestas aplicadas a los puntos de venta en general.

Pregunta 1. ¿Qué productos lácteos vende en su local?

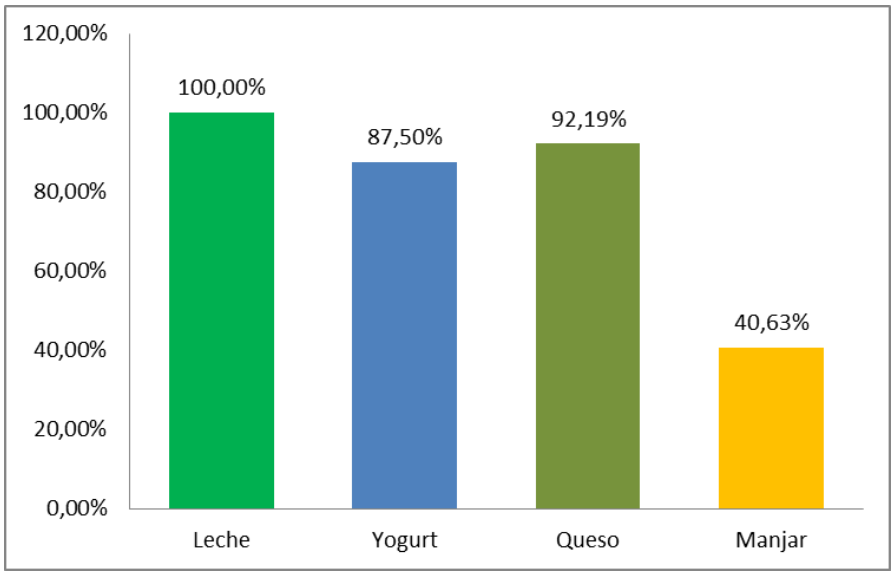
Cuadro 24

Productos	Frecuencia	Porcentaje
Leche	64	100,00%
Yogurt	56	87,50%
Queso	59	92,19%
Manjar	26	40,63%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

La totalidad de los encuestados tiene a la venta leche pasteurizada, el 92,19% tiene a disposición de sus clientes queso, el 87,50% ofrece yogurt y el 40,63% manjar.

Gráfico 27



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Pregunta 2. ¿Qué marcas de yogurt y queso tiene a la disposición de sus clientes?

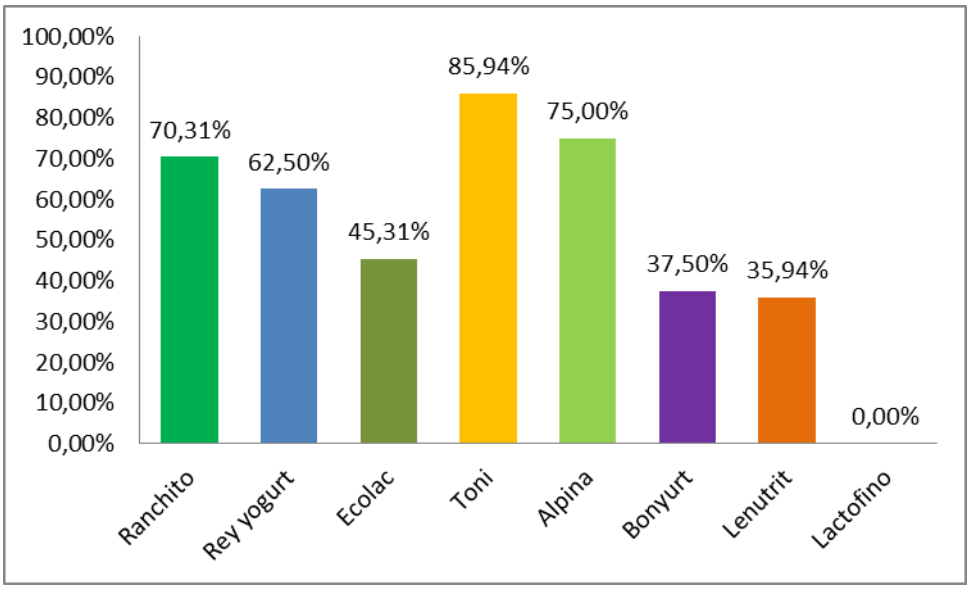
Cuadro 25

Marcas yogurt	Frecuencia	Porcentaje
Ranchito	45	70,31%
Rey yogurt	40	62,50%
Ecolac	29	45,31%
Toni	55	85,94%
Alpina	48	75,00%
Bonyurt	24	37,50%
Lenutrit	23	35,94%
Lactofino	0	0,00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Los resultados obtenidos muestran que las marcas de yogurt que expenden los locales comerciales encuestados son: Toni (85,94%), Alpina (75%), Ranchito (70,31%), Rey yogurt (62,50%), Ecolac (45,31%), Bonyurt (37,50%) y Lenutrit (35,94%).

Gráfico 28



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

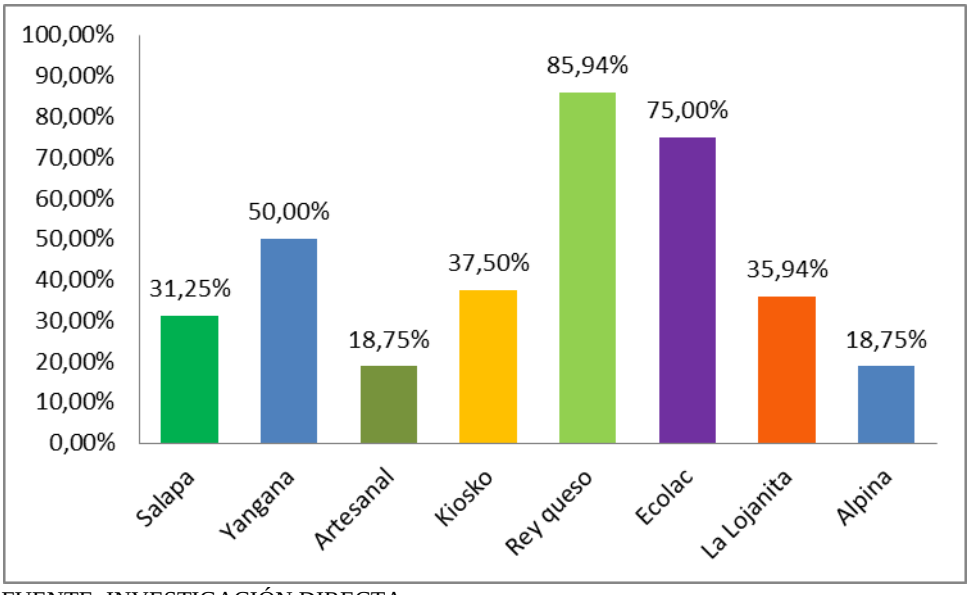
Cuadro 26

Marcas queso	Frecuencia	Porcentaje
Salapa	20	31,25%
Yangana	32	50,00%
Artesanal	12	18,75%
Kiosko	24	37,50%
Rey queso	55	85,94%
Ecolac	48	75,00%
La Lojanita	23	35,94%
Alpina	12	18,75%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

En cuanto a las marcas de queso que se venden en los locales encuestados, lo resultados son: Rey queso (85,94%), Ecolac (75%), Yangana (50%), Kiosko (37,50%), La Lojanita (35,94%), Salapa (31,25%), Alpina (18,75%)

Gráfico 29



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

La información obtenida evidencia que los locales en los cuales se expenden productos lácteos, ofrecen a sus clientes marcas con cierto reconocimiento a nivel local y nacional.

Pregunta 3. Razones por las que prefiere las marcas

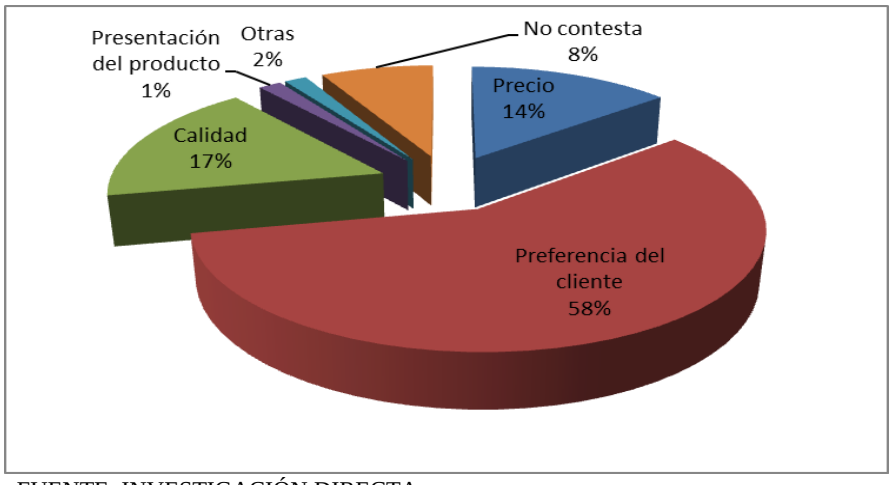
Cuadro 27

Razones de venta	Frecuencia	Porcentaje
Precio	9	14,06%
Preferencia del cliente	37	57,81%
Calidad	11	17,19%
Presentación del producto	1	1,56%
Otras	1	1,56%
No contesta	5	7,81%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El 57,81% de los encuestados manifiesta que en su local dispone de las marcas de productos lácteos debido a la preferencia de los clientes por las mismas, el 17,19% indica que es debido a la calidad del producto y el 14,06% indica que la razón de preferencia es el precio.

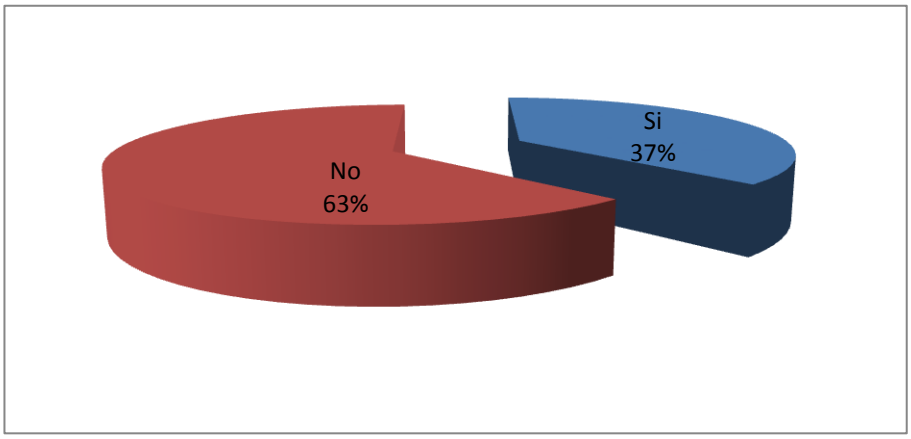
Gráfico 30



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Pregunta 4. ¿Conoce la marca Lactofino?

Gráfico 31



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Respecto al conocimiento de la marca Lactofino, el 37,50% de los encargados de los locales encuestados manifestó conocer la marca, mientras que el 62,50% indicó que no la conoce, lo que evidencia que la marca no es reconocida y no tiene un posicionamiento en el mercado local. Por la tanto se deben estructurar estrategias orientadas al posicionamiento en el mercado.

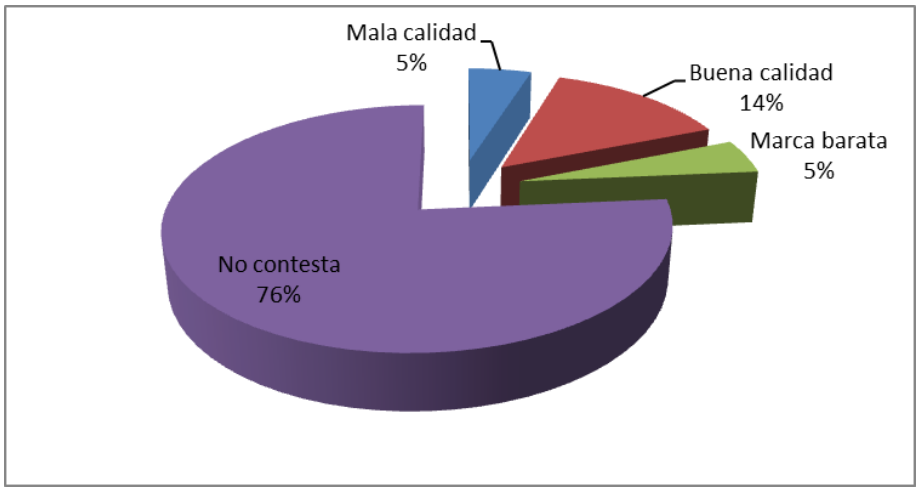
Pregunta 5. Si la respuesta anterior es si, ¿Qué percepción tiene de esta marca?

Cuadro 28

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Mala calidad	3	4,69%
Buena calidad	9	13,43%
Marca barata	3	4,48%
No contesta	49	73,13%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Gráfico 32



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El 13,43% de los encuestados tiene la percepción de que los productos Lactofino son de buena calidad, el 4,69% considera que son de mala calidad, el 4,48% percibe que es una marca barata y 73,13% de los encuestados no contestó.

Pregunta 6. ¿Sus clientes han pedido productos Lactofino?

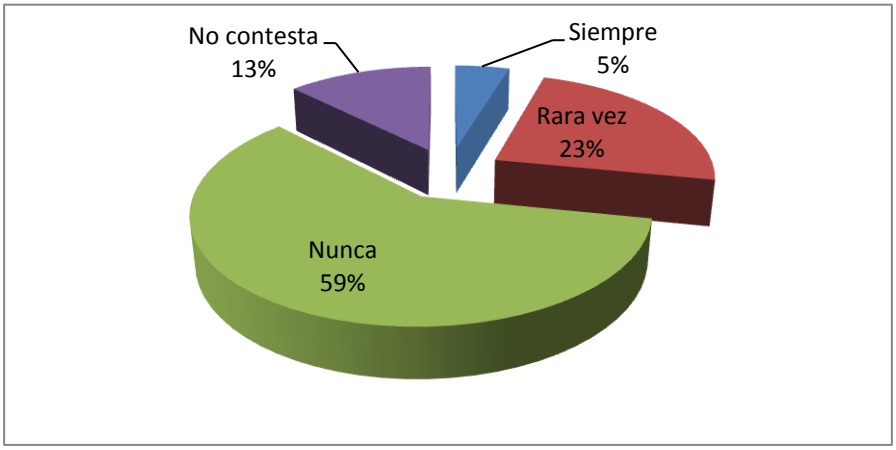
Cuadro 29

Consideraciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	4,69%
Rara vez	15	23,44%
Nunca	38	59,38%
No contesta	8	12,50%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El 59,38% de los encuestados indican que sus clientes nunca han preguntado o solicitado productos Lactofino en su local, el 23,44% indica que rara vez lo han solicitado, evidenciando que la marca no está posicionada en el mercado.

Gráfico 33

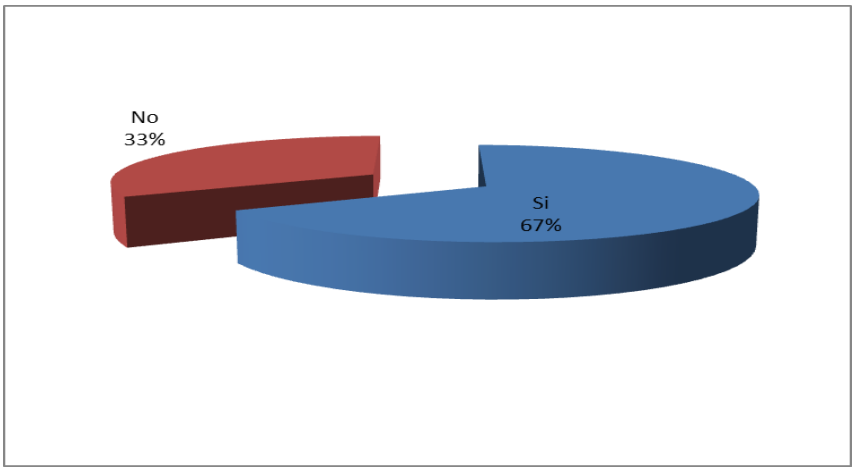


FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El 59,38% de los encuestados indican que sus clientes nunca han preguntado o solicitado productos Lactofino en su local, el 23,44% indica que rara vez lo han solicitado, evidenciando que la marca no está posicionada en el mercado.

Pregunta 7. ¿Estaría dispuesto a vender en su local productos Lactofino?

Gráfico 34



FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El 67,19% de los encuestados manifiesta que estaría dispuesto a vender productos Lactofino, mientras que el 32,81% no lo haría debido a que consideran que es una marca desconocida.

6.5 Análisis de resultados

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas muestran que en la ciudad de Loja el 79,41% de las familias encuestadas pertenecientes a los estratos sociales C+, C- y D consumen productos lácteos mientras que el 20,59% no los consumen. El 79,41% de los hogares consumen leche pasteurizada, el 73,53% yogurt, el 54,41% queso y el 38,24% de los hogares consume manjar de leche. En este contexto se verifica que existe un mercado potencial importante para los productos lácteos, especialmente en las líneas de leche pasteurizada, yogurt, queso y majar de leche.

El 25% de los encuestados manifestó que la razón de preferencia de los productos es la calidad, el 20,59% indicó que es el sabor, el 14,71% considera que es el precio y el 13,24% la marca. Los lugares de compra son principalmente supermercados, tiendas panaderías y autoservicios (Cuadro 30). Los consumidores encuestados consideran como características importantes y atributos por los cuales escoger determinado producto a la calidad, sabor, precio. Además, prefieren adquirir los lácteos en lugares que ofrecen variedad y brindan facilidades para escoger los productos, principalmente supermercados y autoservicios.

Cuadro 30. Consumo de lácteos en la ciudad de Loja.

Productos lácteos que consumen las familias			
Leche	Yogurt	Queso	Manjar
79,41%	73,53%	54,41%	38,24%
Razones de compra			
Calidad	Sabor	Precio	Marca
25,00%	20,59%	14,71%	13,24%
Lugares de compra			
Supermecados	Autoservicios	Panaderías	Panaderías
37,04%	22,22%	18,52%	12,96%

ELABORACIÓN: AUTOR

Cuadro 31. Preferencias de los consumidores de yogurt

Tipo de Yogurt		
Saborizado	Light	Con fibra
89,00%	8,00%	8,00%
Sabores		
Fresa	Durazno	Mora
86,00%	74,00%	60,00%
Marcas		
Ecolac	Rey yogurt	Ranchito
32,00%	24,00%	22,00%
Presentaciones		
Saborizado 1 litro	Con fruta 1 litro	Con cereal 180 ml
54,00%	12,00%	32,00%

ELABORACIÓN: AUTOR

En lo referente a las preferencias de los consumidores de yogurt, se verifica que el yogurt saborizado tiene una preferencia del 89,00%. Los sabores fresa, durazno y mora son los más consumidos. Las marcas preferidas por los consumidores son Ecolac, Rey yogurt y Ranchito. Las presentaciones de mayor acogida son el yogurt

saborizado de 1 litro (54,00%), yogurt con fruta de 1 litro (12%) y el yogurt con cereal de 180ml (32%). (Cuadro 31).

Cuadro 32. Preferencias de Consumidores de Queso.

Tipo de queso		
Fresco amasado	Fresco pasteurizado	Mozarella
51,35%	27,03%	21,62%
Marcas de queso amasado 500gr.		
Salapa	Gonzanamá	Yangana
36,84%	31,58%	15,79%
Marcas queso pasteurizado 500gr.		
Kiosko	Ecolac	La Lojanita
40,00%	30,00%	20,00%
Marcas queso mozarella 500gr.		
Alpina	Kiosko	Rey queso
50,00%	25,00%	25,00%

ELABORACIÓN: AUTOR

En relación al consumo de queso, el 51,35 % de los consumidores encuestados prefieren el queso fresco amasado, el 27,03% prefiere el queso fresco pasteurizado y el 21,62% el queso mozarela. Las marcas de mayor aceptación en queso fresco amasado en presentación de 500 gramos son Salapa, Gonzanamá y Yangana. Dentro del queso fresco pasteurizado en presentación de 500 gramos, sobresalen las marcas Kiosco, Ecolac, La Lojanita. En el caso del queso mozarela los consumidores encuestados prefieren las marcas Kiosco, Alpina y Rey queso. (Cuadro 32)

Cuadro 33. Consideraciones sobre los productos Lactofino (Puntos de venta)

Razones por las que vende productos Lactofino		
Preferencia de los clientes	Precio	Calidad
63,63%	32,81%	32,81%
Sabores de yogurt más vendidos		
Fresa	Mora	Durazno
93,75%	93,75%	79,69%
Atención del distribuidor		
Retraso en entregas	No cumple visitas	Atención no adecuada
28,13%	21,88%	18,75%
Recomendaciones para mejorar el servicio y la marca Lactofino		
Ofrecer nuevos productos	Mejorar servicio de entrega	Mejorar servicio al cliente
56,25%	14,06%	10,94%

ELABORACIÓN: AUTOR

El Cuadro 33 muestra algunos de los criterios de los encargados de los negocios en los cuales se expende productos de la marca Lactofino .Los encuestados indicaron que adquieren los productos debido a que sus clientes los prefieren (63,63%). El yogurt en sabores de fresa, mora y durazno es el producto de mayor aceptación.

En cuanto a la atención de los distribuidores el 28,13% de los encuestados indica que las entregas no se realizan a tiempo. El 21,88% expresa que los distribuidores no cumplen con las visitas en forma regular y el 18,75% consideran que la atención por parte de los distribuidores no es adecuada.

El 17,19 % de los encargados de locales en los que se expende productos Lactofino manifestó indica que ha tenido inconvenientes con el producto debido a empaques rotos y entrega de productos caducados, razones por las que realizó devoluciones.

El 85,94% de los encuestados indican que estarían dispuestos a comprar nuevos productos de la marca Lactofino. El 56,25% de los encuestados considera que la empresa debería ofrecer nuevos productos, el 14,06% indica que debería mejorar el servicio de entrega y el 10,94% manifiesta que la empresa debe mejorar el servicio al cliente.

El 47,76% de los consumidores de productos Lactofino adquieren los productos debido a que les parece un producto económico, el 34,33% manifiesta que la razón para adquirir el producto es el sabor y el 17,91% indica que es la disponibilidad del producto. Los consumidores indican que los sabores de mayor preferencia en yogurt son: fresa, mora y durazno. El 31,34% de los consumidores prefieren adquirir sus productos en autoservicios, el 25,37% en tiendas y el 20,90% en panaderías. El 65,67% de los consumidores encuestados manifiestan que encuentran en percha los productos y el 34,33% no lo encuentra con facilidad. (Cuadro 34)

Cuadro 34. Consideraciones de los consumidores de productos Lactofino

Razones por las que compra productos Lactofino		
Precio	Sabor	Disponibilidad del producto
47,76%	34,33%	17,91%
Sabores de yogurt Lactofino preferidos		
Fresa	Mora	Durazno
97,01%	95,52%	59,70%
Lugares de compra del producto		
Autoservicios	Tiendas	Panaderías
31,34%	25,37%	20,90%
Encuentra siempre el producto		
Si	65,67%	
No	34,33%	

ELABORACIÓN: AUTOR

El cuanto a la percepción y conocimiento de la marca Lactofino (Cuadro 35) el 29,23 % de los encargados de los establecimientos que venden el producto la consideran una marca de buena calidad, el 10,77% tienen la percepción de que es una marca de precio accesible. El 62,50% de los encargados de los puntos de venta en general, no conocen la marca Lactofino.

El 55,22% de los consumidores de Lactofino encuestados, consideran que los productos tienen un precio accesible. El 11,94% indican que los productos son de buena calidad y el 10,77% manifiestan que el producto es de buen sabor. El 60,29% de los consumidores en general, no conoce la marca Lactofino.

Cuadro 35. Percepción de la marca Lactofino

Puntos de venta Lactofino	
Buena calidad	Precio accesible
29,23%	10,77%
Puntos de venta generales	
Buena calidad	No conoce la marca
13,43%	62,50%
Consumidores de productos Lactofino	
Precio accesible	Buena calidad
55,22%	11,94%
Consumidores en general	
Buena calidad	No conoce la marca
10,44%	60,29%

ELABORACIÓN: AUTOR

El análisis de la información obtenida mediante las encuestas ha permitido establecer determinadas características en respecto de los patrones de consumo de productos lácteos, preferencias por parte de los clientes, percepción de marca y posicionamiento de la los productos Lactofino en el mercado. La mayoría de los consumidores encuestados tienen preferencia por marcas con reconocimiento y trayectoria tanto a nivel local como nacional, aunque los productos Lactofino tienen acogida en un segmento del mercado local, se evidencia que una gran parte de los consumidores no conocen los productos y por lo tanto se concluye que la marca no se encuentra posicionada en el mercado local.

En relación al proceso de comercialización, se verifica que existen deficiencias que se traducen en retraso en las visitas y entregas por parte de los distribuidores, manejo inadecuado de los productos, lo que ocasiona deterioro en los empaques y posteriores devoluciones.

6.6 Diagnóstico Situacional de la Empresa

6.6.1 Descripción de UPLAC Compañía Limitada.

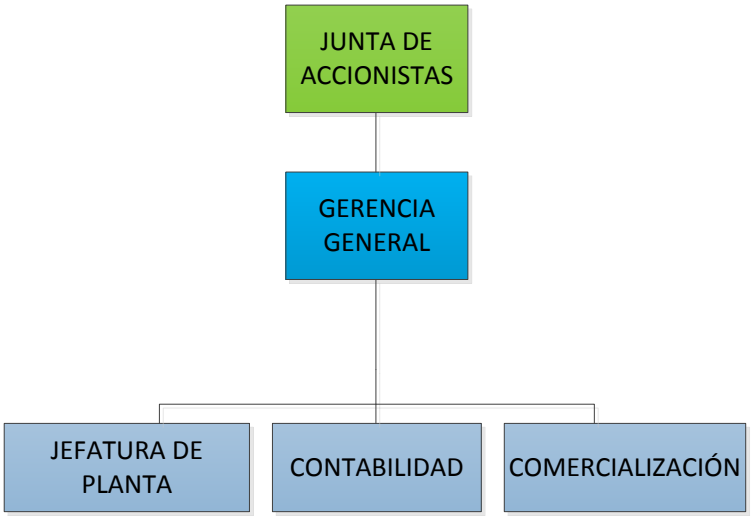
UPLAC Compañía Limitada es una empresa del sector agroalimenticio dedicada al procesamiento de lácteos, opera en la ciudad de Loja y está presente en el mercado local desde el año 2009. Actualmente produce yogurt saborizado, yogurt con cereal, bolos de yogurt, queso fresco y manjar. Los productos se comercializan en la ciudad de Loja con la marca Lactofino.

Las oficinas administrativas funcionan en el Edificio ELECSUR situado en la Av. Universitaria e Imbabura, la planta de producción se encuentra ubicada en la hacienda Los Alisos, en el sector Salapa Alto (nor-occidente de la ciudad de Loja).
La hacienda ganadera Los Alisos es una empresa familiar que está relacionada a UPLAC debido a que algunos de los propietarios de la hacienda son accionistas de la empresa. Existe una integración entre estas organizaciones, situación que permite que la hacienda sea el único proveedor de leche para la producción diaria de UPLAC.

La empresa actualmente está estructurada por los siguientes niveles:

- Nivel Directivo: Junta de Accionistas.
- Nivel Ejecutivo – Administrativo: Gerente General.
- Nivel Operativo: Contabilidad, Jefatura de Planta, Comercialización.

Figura 3. Organigrama estructural UPLAC Cía. Ltda.



FUENTE: UPLAC

La cartera de clientes que maneja la empresa en la ciudad de Loja es la siguiente:

- Autoservicios: Galtor, Yerovy, Zerimar, Mercatone, Mercamax, Autoservicio Granda, Autoservicio Torres.
- Supermercados: Romar ,Tía
- Panaderías: Migas, Cesta del Sabor, Doucet.
- Bares de Centros Educativos: La Dolorosa, Cordillera, Inmaculada, Santa Mariana de Jesús, San Francisco, Cuarto Centenario, La Porciúncula, José Ángel Palacio, Pío Jaramillo, Cuidad de Loja, 27 de Febrero, Miguel Riofrío.
- Tiendas: 40 locales con diferentes nombres y ubicaciones.

Cuadro 36. Clientes de la empresa UPLAC

Clientes	Número de puntos de venta	Participación en el total de ventas
Autoservicios	7	35%
Supermercados	2	20%
Tiendas	40	15%
Panaderías	3	5%
Centros educativos	12	25%
TOTAL	64	100%
Fuente: UPLAC		

Para cubrir la producción diaria se requiere de 800 litros de leche, la misma que es suministrada en su totalidad por la hacienda Los Alisos. Con la producción actual se utiliza el 75% de la capacidad instalada de la planta.

Cuadro 37. Producción diaria UPLAC

Materia prima utilizada (litros de leche)	Producto	Presentación	Unidades producidas
400	Yogurt	1 l	400
250	Queso	450 gr	83
70	Yogurt - cereal	250 ml	280
50	Manjar	380 gr	80
30	Bolo de yogurt	10 ml	3000
TOTAL			**3843**
Fuente: UPLAC			

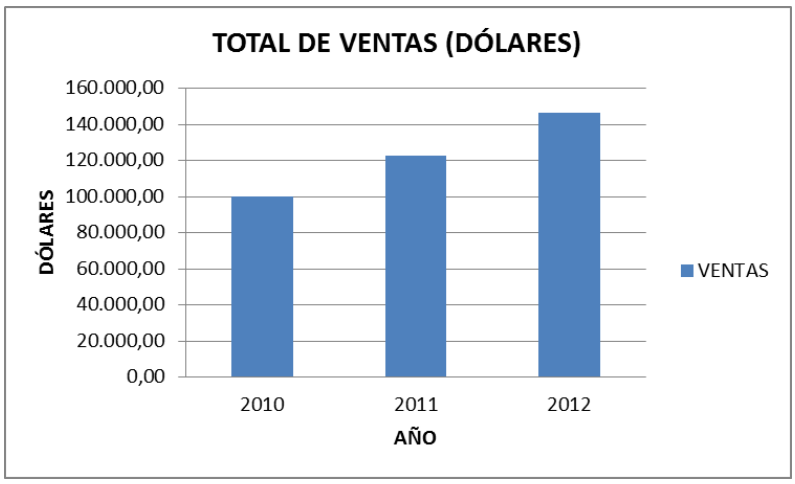
En el proceso productivo se utiliza leche entera, en el caso de la producción de queso del total de la materia prima ingresada al proceso, se genera aproximadamente el 80% de subproducto (suero de leche).

El total de ingresos por ventas durante el año 2012 fue de 146.500,14 USD, el histórico de ventas durante los años 2010 al 2012 se detallan en el Cuadro 38. Actualmente los activos de la empresa ascienden a 100.220,95 USD.

Cuadro 38. Total de ventas por año

Año	Total ventas (dólares)
2010	100.250,01
2011	122.835,62
2012	146.500,14
Fuente: UPLAC	

Gráfico 35. Histórico de ventas anuales UPLAC



Los principales indicadores financieros de la empresa se analizan a continuación:

- **Razón Circulante= Activo circulante / Pasivo circulante**

  Año 2011

  Razón Circulante= 131.481,06 / 108.646,13

  Razón Circulante= 1,21

Año 2012

Razón Circulante= 150.262,74 / 121.453,18

Razón Circulante= 1,23

Este indicador refleja la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Se considera positiva una relación entre 1 y 2. UPLAC en el año 2103 presenta un índice de 1,21 y en el año 2012 de 1,23, lo que implica que aunque el índice se puede considerar bajo, la empresa puede cubrir sus obligaciones de corto plazo.

- **Rotación Activo Fijo= Ventas /Activo Fijo**

  Año 2011

  Rotación Activo Fijo= 122.835,62 / 91.720,85

  Rotación Activo Fijo= 1,33

  Año 2012

  Rotación Activo Fijo= 146.500,14 / 100.220,95

  Rotación Activo Fijo= 1,46

La rotación de activos fijos permite medir la eficiencia de la empresa para utilizar la planta y equipos en la generación de ventas. El índice del año 2012 muestra que por cada dólar invertido en activos fijos UPLAC generó 1,46 USD en ventas.

- **Margen de Utilidades Brutas= (Ventas – Costos de bienes vendidos) / Ventas**

  Año 2011

  Margen de Utilidades Brutas = (122.835,62 - 116.255,06) / 122.835,62

  Margen de Utilidades Brutas = 0,053 = 5,3%

  Año 2012

  Margen de Utilidades Brutas = (146.500,14 – 132.699,29) / 146.500,14

  Margen de Utilidades Brutas = 0,094 = 9,4%

6.6.2 Evaluación de Factores Internos Clave

La evaluación de las características y factores que inciden directamente en la gestión de la empresa y la satisfacción de sus clientes, permite establecer fortalezas y debilidades. La valoración de los factores internos se realiza mediante la aplicación de la matriz EFI y se considera la siguiente escala:

1= Debilidad Alta

2 = Debilidad Baja

3 = Fortaleza Baja

4 = Fortaleza Alta

- **SISTEMA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA.** La empresa no dispone de un sistema de buenas prácticas de manufactura, razón por la cual los procesos de recepción, producción, comercialización no

garantizan las condiciones adecuadas inherentes a la calidad. Este factor se considera como una debilidad alta.

- **TECNOLOGÍA DE EQUIPOS Y MAQUINARIA.** Los equipos y maquinaria de la planta de producción no cuentan con todos los dispositivos de parámetros de control de calidad. Además no se dispone de sistemas automatizados para el transporte de la materia prima e insumos durante el proceso productivo, por lo que es necesaria la intervención de la mano del hombre, bajo estas condiciones no es posible garantizar un manejo seguro de los productos. La falta de tecnología de punta en los procesos productivos deriva en el incremento de los costos de producción. Este factor es considerado como una debilidad baja.

- **INNOVACIÓN EN PROCESOS Y PRODUCTOS.** Se considera una debilidad baja debido a que la empresa no destina una cantidad significativa de recursos (talento humano, capital, infraestructura) a la investigación y desarrollo de procesos y nuevos productos. Es importante señalar que la empresa no está vinculada a instituciones de investigación.

- **OFERTA DE PRODUCTOS.** Este factor está valorado con una fortaleza baja ya que la empresa oferta varios productos en distintas presentaciones.

- **TALENTO HUMANO CAPACITADO.** La empresa dispone de dos ingenieros en alimentos y obreros capacitados para el proceso productivo, razón por la cual este factor se considera una fortaleza baja.

- **COBERTURA DE MERCADO.** Los productos Lactofino se expenden en determinados lugares, es decir que la empresa no dispone de una amplia cobertura de mercado. Este factor se valora como una debilidad baja.

- **INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA PLANTA.** Las instalaciones son poco funcionales y el espacio físico es reducido para las áreas de producción y almacenamiento del producto terminado. Este factor se considera como una debilidad baja.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL.** Se considera como una debilidad baja, debido a que la empresa no tiene una cultura organizacional definida, las relaciones, actitudes y actuaciones de los miembros responden a los valores individuales.

- **CANALES DE DISTRIBUCIÓN.** Este factor se considera como una debilidad baja, ya que la gestión en los canales de distribución no es la apropiada. Los distribuidores no cuentan con capacitación, se evidencia desconocimiento del mercado y mínima gestión de ventas.

- **DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA.** La empresa se abastece de la producción lechera de la hacienda Los Alisos, que es una empresa relacionada a UPLAC. La hacienda cuenta con hato ganadero importante y de alta productividad. Este factor se considera como una fortaleza alta.

- **STOCK DE PRODUCTOS.** La producción es limitada, el espacio físico no permite el almacenamiento de una cantidad importante de producto terminado y por lo tanto no hay disponibilidad para cubrir pedidos extras. Este factor se considera como una debilidad alta.

- **VÍA DE ACCESO A LA FÁBRICA.** Este factor se valora como una debilidad baja, debido a que el acceso a la planta desde la vía que conduce al sector de Salapa es de tercer orden y en temporada de lluvia dificulta la circulación de los vehículos que transportan el producto.

- **CONOCIMIENTO DEL SECTOR LÁCTEO.** Los propietarios de la empresa incursionan en la producción de lácteos aproximadamente desde hace veinte años, lo que les permite tener un amplio conocimiento del sector, razón por la cual se considera este factor como una fortaleza alta.

El Cuadro 39 muestra el valor de 2.14 como media ponderada en la evaluación de los factores internos clave, lo que significa que las debilidades de la empresa son mayores a las fortalezas. Tomando en cuenta la siguiente condición:

Si, $Txp = 2.5 \Rightarrow F = D$

$Txp > 2.5 \Rightarrow F>D$

$Txp < 2.5 \Rightarrow F<D$

Donde,

Txp = Total media ponderada

F= Fortalezas

D= Debilidades

Cuadro 39. Matriz de Evaluación de Factores Internos Clave

ITEM	FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN	EVIDENCIAS	RESULTADO PONDERADO
1	SISTEMA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	0,13	1	PROCESOS Y PRODUCTOS NO GARANTIZAN CONDICIONES DE CALIDAD	0,13
2	TECNOLOGÍA DE EQUIPOS Y MAQUINARIA	0,11	2	EQUIPOS NO PERMITEN CONTROL DE PARÁMETROS DE CALIDAD NI MANEJO SEGURO DE ALIMENTOS	0,22
3	INNOVACIÓN EN PROCESOS Y PRODUCTOS	0,10	2	RECURSOS LIMITADOS PARA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	0,2
4	OFERTA DE PRODUCTOS	0,09	3	DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	0,27
5	TALENTO HUMANO CAPACITADO	0,09	3	PROFESIONALES CON EXPERIENCIA	0,27
6	COBERTURA DEL MERCADO	0,09	2	LOS PRODUCTOS SE EXPENDEN EN DETERMINADOS LUGARES	0,18
7	INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA PLANTA	0,08	2	INSTALACIONES NO FUNCIONALES	0,16
8	CULTURA ORGANIZACIONAL	0,08	2	CULTURA ORGANIZACIONAL NO DEFINIDA	0,16
9	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0,07	2	DEFICIENTE GESTIÓN EN LOS CANALES	0,14
10	DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA	0,06	4	GANADERÍA PROPIA Y DE ALTA PRODUCTIVIDAD	0,24
11	STOCK DE PRODUCTOS	0,05	1	PRODUCCIÓN LIMITADA	0,05
12	VÍAS DE ACCESO A LA FÁBRICA	0,03	2	DIFICULTAD DE ACCESO EN TEMPORADA INVERNAL	0,06
13	CONOCIMIENTO DEL SECTOR LÁCTEO	0,02	3	LOS PROPIETARIOS INCURSIONAN EN EL SECTOR LÁCTEO DESDE HACE VEINTE AÑOS	0,06
				TOTAL MEDIA PONDERADA	2,14

ELABORACIÓN: AUTOR

6.6.3 Evaluación de Factores Externos Clave

La evaluación de las características y factores del entono que inciden directamente en los resultados del negocio, permite determinar las oportunidades y amenazas. La valoración de los factores externos se realiza mediante la aplicación de la matriz EFE y se considera la siguiente escala de valoración:

1 = Amenaza Alta

2 = Amenaza Baja

3 = Oportunidad Baja

4 = Oportunidad Alta

- **CRECIMIENTO DEL MERCADO DE LÁCTEOS.** El mercado de productos lácteos ha mostrado un crecimiento importante a nivel del país. De acuerdo a los datos de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO) en el 2012 el consumo per cápita de productos lácteos fue de 100 litros y se estima alcanzar un consumo de 150 litros por habitante.

Según información de la Subsecretaría de Pequeñas, Medianas Empresas y Artesanías del Ecuador entre los años 2010 y 2012 la producción diaria de leche aumentó en un 12%, la mayor parte de la producción se destina al mercado interno (EL COMERCIO, 2012).

De acuerdo con Euro monitor International, en el año 2012 el volumen de ventas minoristas de yogurt en América Latina creció 6.2% más rápido que todos los tipos de snacks dulces y salados**.** En la región andina presentó ritmo importante de crecimiento durante el año 2012, con incrementos en volumen de 8.7%, 5.7% y 5.9% en Colombia, Ecuador y Perú, respectivamente.[10] Bajo estas consideraciones se valora el factor como una oportunidad alta.

- **INNOVACIÓN EN EL SECTOR LÁCTEO.** Dentro de la industria de alimentos, el sector lácteo es uno de los de mayor innovación y con una tendencia importante de producción de alimentos funcionales. Este factor se lo valora como una amenaza alta, debido que la empresa no dispone de los recursos necesarios para investigación y desarrollo.

- **LEGISLACIÓN SANITARIA.** Los productos lácteos se consideran de alto riesgo epidemiológico y las exigencias de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria son cada vez mayores.

El Decreto Ejecutivo 3253, publicado en el Registro Oficial número 696 del 4 de noviembre de 2002, expide el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados, el cual determina las normas para los procesos de fabricación, procesamiento, preparación, envasado,

[10] http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-boom-del-consumo-de-yogurt-en-latinoamerica

empacado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos.

En el Registro Oficial número 839 publicado el 27 de noviembre de 2012 se emite la Política de Plazos de Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura para Plantas Procesadoras de Alimentos, que establece el plazo de dos años a partir de la publicación de la resolución, para que las medianas y pequeñas industrias del sector lácteo obtengan el Certificado de Operación. Para la obtención y renovación de los Registros Sanitarios, es un requisito el Certificado de Operación que implica el cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura.

Bajo estas consideraciones y debido a los plazos establecidos, las exigencias de la legislación sanitaria se valoran como una amenaza baja.

- **TENDENCIAS DE ALIMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN**. Se considera al factor como una oportunidad alta, debido a que la población a nivel mundial muestra una tendencia marcada por el consumo de alimentos saludables entre los que se incluyen los lácteos.

Los consumidores de Latinoamérica buscan alimentos que satisfagan ciertas necesidades: beneficios para la salud y un alto contenido nutritivo, a un precio conveniente. Los derivados lácteos y especialmente el yogurt ofrecen estas

opciones para un gran panorama de consumidores. Estas tendencias se presentan en todo los países de América Latina y los productores están adaptando su oferta a las características actuales del mercado. En los mercados ecuatorianos y colombianos es notoria la presencia de productos funcionales y fortificados, con menos grasa y productos dirigidos a problemas específicos, como alto colesterol o problemas de salud intestinal. [11]

Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el yogurt ocupa el puesto 21 dentro de los 51 productos alimenticios más importantes que consumen las familias ecuatorianas. En el caso de los hogares de mayores ingresos económicos, el yogurt ha conseguido situarse entre los doce productos más consumidos.[12]

- **PREFRENCIAS DE LOS CLIENTES.** De acuerdo a los datos obtenidos en el estudio de mercado, la preferencia de los clientes se dirige a marcas reconocidas y de trayectoria en el mercado nacional. Considerando que UPLAC es una empresa pequeña y que busca posicionarse en el mercado local se valora la preferencia de los clientes como una amenaza baja.

- **COMPETENCIA.** En el mercado local existen marcas nacionales e internacionales con reconocida trayectoria y que ofrecen diversidad de

[11] http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-boom-del-consumo-de-yogurt-en-latinoamerica

[12] http://wilsonproces.blogspot.com/2012/10/produccion-del-yogur-en-el-ecuador.html

productos, por lo que el sector es muy competitivo. Se considera a la competencia como una amenaza baja debido a que la empresa no dispone de recursos suficientes para equiparar las fortalezas de los competidores.

- **CONDICIONES DEL MERCADO.** Los precios de los productos lácteos, a excepción de la leche pasteurizada, se establecen mediante las leyes de la oferta y la demanda, por lo tanto la empresa no tiene restricción para fijar precios y existe cierta holgura en la determinación de los márgenes de utilidad. Debido a estas características las condiciones del mercado se valoran como una oportunidad baja.

- **POLÍTICAS ESTATALES.** Se valora este factor como una oportunidad alta, considerando que la Ley Orgánica de Régimen de Soberanía Alimentaria establece mecanismos dirigidos a promover la alimentación saludable de la población.

Los Ministerios de Salud Pública, Inclusión Económica y Social, y Educación desarrollan programas de nutrición y alimentación. En el caso específico del sector educativo, mediante el Acuerdo Interministerial número 0001-10 de los Ministerios de Educación y de Salud Pública suscrito el 14 de abril de 2010, se expidió el Reglamento de Funcionamiento de Bares Escolares del Sistema Educativo Nacional, el cual determina que los establecimientos públicos, fiscomisionales y particulares deben brindar a sus estudiantes alimentos saludables, por lo que se los puede considerar como clientes potenciales.

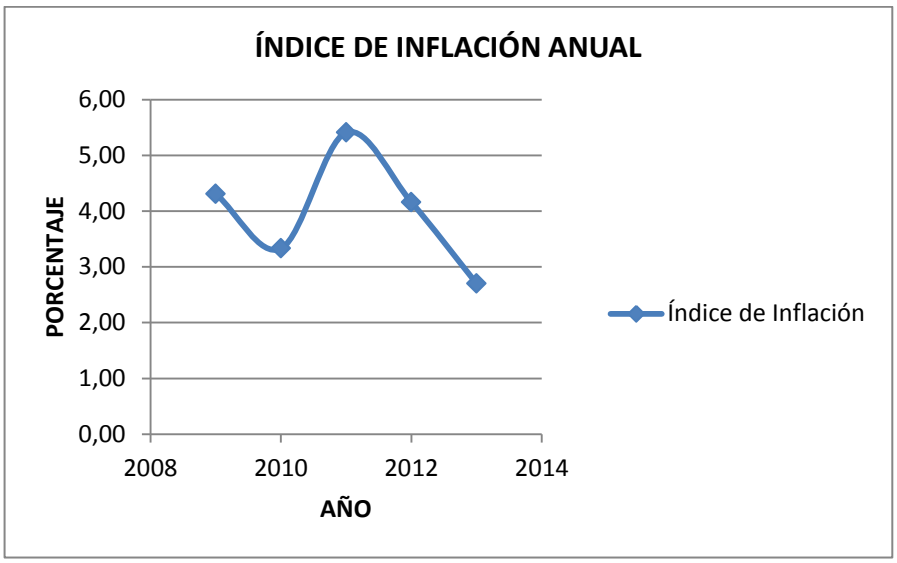
- **ESTABILIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS.** En los últimos años se evidencia un importante crecimiento económico en el país. En el año 2011 el crecimiento fue del 7,4%, en el año 2012 la economía creció el 5%. El Banco Central estima que el crecimiento durante el año 2013 será del 4%. [13] El índice de inflación durante el año 2011 fue 4,50%, en el año 2012 se registró un índice de inflación 4,16%, mientras que el año 2013 cerró en 2,70%.[14] En relación al Producto Interno Bruto per cápita se registra una atendencia de crecimiento en los últimos años. La tasa de desempleo en el año 2012 fue del 5%, registrando una reducción respecto de los años anteriores. [15].

Cuadro 40. Índice de inflación anual Ecuador

Año	Índice de Inflación (% anual)
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16
2013	2,70
Fuente: INEC	

[13] http://www.telegrafo.com.ec/economia
[14] http://www.inec.gob.ec
[15] http://www.bce.gob.ec

Gráfico 36. Índice de Inflación Anual Ecuador



Cuadro 41. PIB per Cápita Ecuador

Año	PIB per cápita (dólares)
2008	4.242
2009	4.267
2010	4.497
2011	5.029
2012	5.415
Fuente: Banco Central del Ecuador	

Cuadro 42. Tasa de desempleo Ecuador

Año	Tasa de Desempleo (%)
2008	7,31
2009	7,93
2010	6,11
2011	5,07
2012	5,00
Fuente: Banco Central del Ecuador	

Gráfico 37. PIB per cápita Ecuador

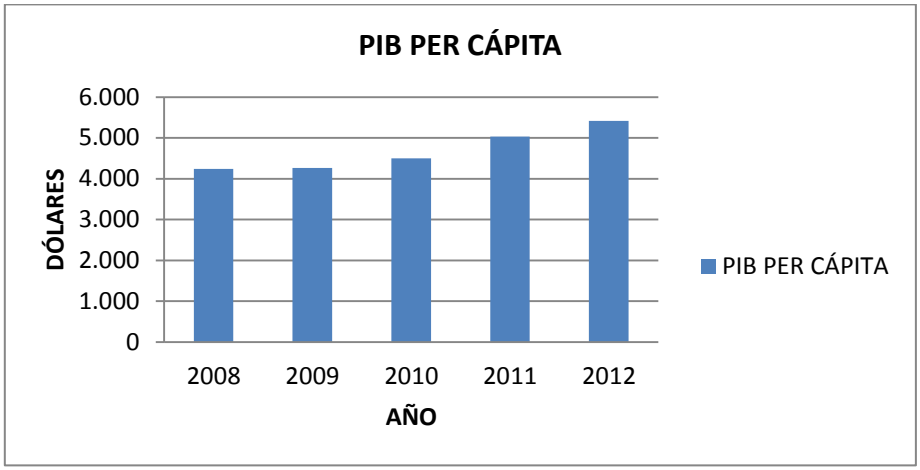
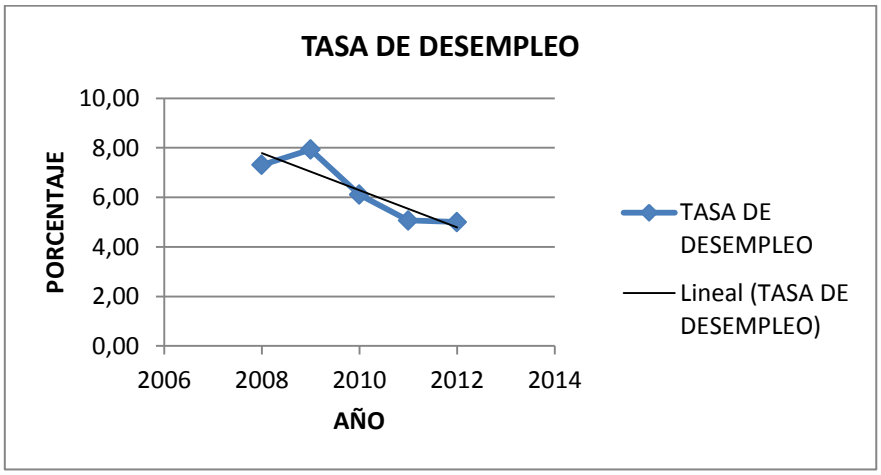


Gráfico 38. Tasa de desempleo Ecuador



Estos indicadores permiten visualizar un clima de estabilidad en la economía del país en los últimos cuatro años, situación que favorece al desarrollo de las actividades empresariales. El incremento de la capacidad adquisitiva de la población amplía las posibilidades de desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas industrias, razón por la cual se considera este factor como una oportunidad alta.

- **POLÍTICAS DE PROMOCIÓN PARA EL SECTOR PRODUCTIVO.** El sector financiero mantiene líneas de crédito para la pequeña industria. El Estado a través de la Corporación Financiera Nacional financia proyectos de inversión en los sectores productivos. Además, el Estado desarrolla programas de capacitación y asesoría para la implementación de buenas prácticas de manufactura de alimentos. Este factor se valora como una oportunidad baja.

- **GLOBALIZACIÓN.** La globalización exige altos niveles de competitividad para mantenerse en el mercado, por lo que se requiere de fuertes inversiones en tecnología e infraestructura. En el caso de una pequeña empresa este factor se valora como una amenaza baja.

El Cuadro 43 muestra el valor de 2.64 como media ponderada en la evaluación de los factores externos clave, lo que significa que las oportunidades del entorno son mayores a las amenazas. Tomando en cuenta la siguiente condición:

Si, $Txp = 2.5 \Rightarrow O = A$

$Txp > 2.5 \Rightarrow O > A$

$Txp < 2.5 \Rightarrow O < A$

Donde,

Txp = Total media ponderada

O= Oportunidades

A= Amenazas

Cuadro 43. Matriz de Evaluación de Factores Externos Clave

ITEM	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN	EVIDENCIAS	RESULTADO PONDERADO
1	CRECIMIENTO DEL MERCADO DE LÁCTEOS	0,15	4	CRECIMIENTO SOSTENIDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	0,6
2	INNOVACIÓN EN EL SECTOR LÁCTEO	0,14	1	TENDENCIA DEL SECTOR A DESARROLLAR PRODUCTOS FUNCIONALES	0,14
3	LEGISLACIÓN SANITARIA	0,13	2	EXIGENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA PARA REGISTRO SANITARIO	0,26
4	TENDENCIAS DE ALIMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN	0,12	4	CONSUMO DE ALIMENTOS SALUDABLES Y FUNICIONALES	0,48
5	PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES	0,12	2	PREFERENCIA DE LOS CLIENTES POR MARCAS CONOCIDAS	0,24
6	COMPETENCIA	0,10	2	DIVERSIDAD DE PRODUCTOS Y MARCAS POSICIONADAS	0,2
7	CONDICIONES DEL MERCADO	0,06	3	FIJACIÓN DE PRECIOS MEDIANTE LEYES DEL MERCADO	0,18
8	POLÍTICAS ESTATALES	0,06	3	PROMOCIÓN DE LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE	0,18
9	ESTABILIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS	0,04	4	CERECIMIENTO ECONÓMICO	0,16
10	POLÍTICAS DE PROMOCIÓN PARA EL SECTOR PRODUCTIVO	0,04	3	ACCESO A CREDITOS Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	0,12
11	GLOBALIZACIÓN	0,04	2	ALTOS ESTÁNDARES DE COMPETITIVDAD	0,08
				TOTAL MEDIA PONDERADA	**2,64**

ELABORACIÓN: AUTOR

6.6.4 Perfil Competitivo

Para determinar el perfil competitivo de la empresa es necesario analizar y comparar los factores importantes de éxito frente a potenciales competidores como son las empresas locales Ecolac y Compañía Lojana de Alimentos y Bebidas (CLAB). Ecolac es una empresa que está presente en el mercado local desde el año 1981, inició sus actividades como una planta piloto de la Universidad Técnica Particular de Loja. A partir del año 2012 debido a las disposiciones de la Ley de Educación Superior se separó de la Universidad y tiene la figura legal de compañía limitada. Actualmente produce: yogurt saborizado, leche pasteurizada, queso pasteurizado, crema de leche y mantequilla. CLAB está presente en el mercado local desde el año 2009, produce yogurt con frutas bajo la marca Frutigurt y leche pasteurizada.

El análisis se realiza mediante la Matriz de Perfil Competitivo y la valoración de los factores responde a la siguiente escala:

1 = Debilidad Alta

2 = Debilidad Baja

3 = Fortaleza Baja

4= Fortaleza Alta

- **SISTEMA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA.** Las empresas Ecolac y CLAB no cuentan con un sistema de gestión de calidad,

razón por la cual los procesos de producción y los productos terminados no están estandarizados. Para ambos casos este factor se considera como una debilidad alta.

- **TECNOLOGÍA DE EQUIPOS Y MAQUINARIA.** Ecolac dispone de equipos y maquinaria adecuados para la producción, sin embargo no son equipos de última tecnología y tienen un tiempo de funcionamiento cercano a los treinta años, por lo que evidencian desgaste y fallas recurrentes. Por esta razón se valora el factor como una debilidad baja. La empresa CLAB, no dispone de maquinaria y equipos de que garanticen un manejo seguro de los productos, varios de los procesos se realizan en forma manual, por lo que se considera este factor como una debilidad alta.

- **INNOVACIÓN EN PROCESOS Y PRODUCTOS.** Se considera este factor como una debilidad baja para las dos empresas competidoras, debido a que no destinan de recursos para la investigación y desarrollo de procesos y nuevos productos. Es importante señalar que la empresa no está vinculada a instituciones de investigación.

- **OFERTA DE PRODUCTOS.** Ecolac oferta varios productos en diversas presentaciones, razón por lo que se considera este factor como una fortaleza alta. La empresa CLAB produce únicamente leche pasteurizada y yogurt con

frutas, por lo que este factor se valora como una debilidad baja, debido a que sus líneas de producción son limitadas.

- **TALENTO HUMANO CAPACITADO.** Las empresas Ecolac y CLAB cuentan con la colaboración de profesionales jóvenes en ingeniería de alimentos y personal medianamente capacitado, debido a lo cual para las dos empresas se valora este factor como una fortaleza baja.

- **COBERTURA DE MERCADO.** Los productos de la marca Ecolac tienen una amplia cobertura de mercado, especialmente en las ciudades de Loja, Catamayo, Malacatos, Vilcabamba y Zamora, este factor se valora como una fortaleza alta. La empresa CLAB expende sus productos en determinados lugares de la ciudad de Loja, en los cuales se incluyen bares de establecimientos educativos, razón por la cual se considera la cobertura de mercado como una debilidad baja.

- **INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA PLANTA.** Las instalaciones de la fábrica Ecolac son funcionales y el espacio físico de almacenamiento para materia prima y producto terminado es amplio, bajo estas consideraciones la valoración de este factor es de fortaleza alta. La infraestructura de almacenamiento del producto terminado. Este factor se considera como una debilidad baja.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL.** De acuerdo a la información obtenida se evidencia que las dos empresas competidoras no tienen una cultura organizacional definida, a pesar de que Ecolac lleva varios años funcionando**.** Por lo tanto se valora este factor como una debilidad baja en las dos empresas.

- **CANALES DE DISTRIBUCIÓN.** Ecolac dispone de canales de distribución estructurados y que funcionan adecuadamente, por lo que se considera como una fortaleza alta. CLAB se encuentra en un proceso estructuración de los canales de distribución, su gestión es la adecuada para la cantidad de producción de la planta, bajo esta consideración se valora como una fortaleza baja.

- **DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA.** Ecolac mantiene un sistema de abastecimiento organizado bajo la figura de centros de acopio de materia prima en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, que permite un abastecimiento adecuado para la producción. Este factor se valora como una fortaleza alta.

  El sistema de abastecimiento de materia prima para la empresa CLAB es limitado, depende de la disponibilidad de los productores de leche de haciendas aledañas a la ciudad de Loja, por lo que se lo valora como una debilidad baja.

- **STOCK DE PRODUCTOS.** La producción y el stock de Ecolac permite el abastecimiento de las necesidades de sus clientes en todas las líneas de productos, razón por la cual se valora este factor como una fortaleza alta. En el caso de CLAB la producción y stock son limitados, por lo tanto se valora como una debilidad baja.

- **VÍA DE ACCESO A LA FÁBRICA.** Para las dos empresas competidoras este factor es una fortaleza alta, debido a que las vías de acceso permiten la circulación de los vehículos de transporte de materia prima y producto terminado. La planta Ecolac se ubica en el sector de San Cayetano (campus de la Universidad Técnica Particular de Loja) y la planta CLAB funciona en el sector de Turunuma Alto.

- **CONOCIMIENTO DEL SECTOR LÁCTEO.** Ecolac tiene una amplia experiencia en el sector de producción de alimentos lácteos, por lo que se valora este factor como una fortaleza alta. Los propietarios de la empresa CLAB incursionan en la producción de alimentos lácteos aproximadamente desde hace cinco años razón por la cual se considera este factor como una fortaleza baja.

El cuadro 44 muestra el valor de 2,91 como media ponderada de los factores internos clave de la empresa Ecolac (Fortalezas > Debilidades). En el cuadro 45 se muestra el valor de 2,05 como media ponderada de los factores internos clave de la

empresa CLAB (Fortalezas < Debilidades). De lo analizado anteriormente se establece que las fortalezas de Ecolac le garantizan una mayor ventaja competitiva sobre las empresas UPLAC y CLAB. En este escenario UPLAC debe plantearse estrategias que le permitan mejorar su competitividad y su situación en el mercado.

Cuadro 44. Matriz de perfil competitivo UPLAC- ECOLAC

		UPLAC Cía. Ltda.				COMPETIRDOR 1 (ECOLAC)			
ITEM	FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN	EVIDENCIAS	RESULTADO PONDERADO	PONDERACIÓN	VALORACIÓN	EVIDENCIAS	RESULTADO PONDERADO
1	SISTEMAS DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	0,13	1	PROCESOS Y PRODUCTOS NO ESTANDARIZADOS. VARIABILIDAD DE LA CALIDAD	0,13	0,13	2	SISTEMA NO OPERATIVO EN SU TOTALIDAD	0,26
2	TECNOLOGÍA DE EQUIPOS Y MAQUINARIA	0,11	2	EQUIPOS NO PERMITEN CONTROL DE PARÁMETROS DE CALIDAD NI MANEJO SEGURO DE ALIMENTOS	0,22	0,11	1	EQUIPOS CON DESGASTE POR TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO	0,11
3	INNOVACIÓN EN PROCESOS Y PRODUCTOS	0,10	2	RECURSOS LIMITADOS PARA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	0,20	0,10	2	RECURSOS LIMITADOS PARA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	0,20
4	OFERTA DE PRODUCTOS	0,09	3	DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	0,27	0,09	4	DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	0,36
5	TALENTO HUMANO CAPACITADO	0,09	3	PROFESIONALES CON EXPERIENCIA	0,27	0,09	3	PROFESIONALES CON EXPERIENCIA	0,27
6	COBERTURA DEL MERCADO	0,09	2	LOS PRODUCTOS SE EXPENDEN EN DETERMINADOS LUGARES	0,18	0,09	4	AMPLIA COBERTURA DE MERCADO	0,36
7	INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA PLANTA	0,08	2	INSTALACIONES NO FUNCIONALES	0,16	0,08	4	INSTALACIONES FUNCIONALES	0,32
8	CULTURA ORGANIZACIONAL	0,08	2	CULTURA ORGANIZACIONAL NO DEFINIDA	0,16	0,08	2	CULTURA ORGANIZACIONAL NO DEFINIDA	0,16
9	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0,07	2	DEFICIENTE GESTIÓN EN LOS CANALES	0,14	0,07	4	CANALES DE DISTRIBUCION ADECUADOS	0,28
10	DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA	0,06	4	GANADERÍA PROPIA Y DE ALTA PRODUCTIVIDAD	0,24	0,06	4	CENTROS DE ACOPIO DE MATERIA PRIMA ASOCIADOS	0,24
11	STOCK DE PRODUCTOS	0,05	1	PRODUCCIÓN LIMITADA	0,05	0,05	3	PRODUCCIÓN CUMPLE CON REQUERIMIENTOS DEL MERCADO	0,15
12	VÍAS DE ACCESO A LA FÁBRICA	0,03	2	DIFICULTAD DE ACCESO EN TEMPORADA INVERNAL	0,06	0,03	4	FACILIDADES DE ACCESO A LA PLANTA	0,12
13	CONOCIMIENTO DEL SECTOR LÁCTEO	0,02	3	LOS PROPIETARIOS INCURSIONAN EN EL SECTOR LÁCTEO DESDE HACE VEINTE AÑOS	0,06	0,02	4	EXPERIENCIA DE LA EMPRESA EN EL SECTOR	0,08
				TOTAL MEDIA PONDERADA	2,14			TOTAL MEDIA PONDERADA	2,91

ELABORACIÓN: AUTOR

Cuadro 45. Matriz de perfil competitivo UPLAC- FRUTIGUR

		UPLAC Cía. Ltda.				COMPETIRDOR 2 (FRUTIGURT)			
ITEM	FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN	EVIDENCIAS	RESULTADO PONDERADO	PONDERACIÓN	VALORACIÓN	EVIDENCIAS	RESULTADO PONDERADO
1	SISTEMAS DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	0,13	1	PROCESOS Y PRODUCTOS NO ESTANDARIZADOS. VARIABILIDAD DE LA CALIDAD	0,13	0,13	1	PROCESOS Y PRODUCTOS NO ESTANDARIZADOS. VARIABILIDAD DE LA CALIDAD	0,13
2	TECNOLOGÍA DE EQUIPOS Y MAQUINARIA	0,11	2	EQUIPOS NO PERMITEN CONTROL DE PARÁMETROS DE CALIDAD NI MANEJO SEGURO DE ALIMENTOS	0,22	0,11	2	EQUIPOS NO PERMITEN CONTROL DE PARÁMETROS DE CALIDAD NI MANEJO SEGURO DE ALIMENTOS	0,22
3	INNOVACIÓN EN PROCESOS Y PRODUCTOS	0,10	2	RECURSOS LIMITADOS PARA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	0,20	0,10	2	RECURSOS LIMITADOS PARA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	0,20
4	OFERTA DE PRODUCTOS	0,09	3	DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	0,27	0,09	2	LÍNEAS DE PRODUCCIÓN LIMITADAS	0,18
5	TALENTO HUMANO CAPACITADO	0,09	3	PROFESIONALES CON EXPERIENCIA	0,27	0,09	3	PROFESIONALES EN EL ÁREA DE ALIMENTOS	0,27
6	COBERTURA DEL MERCADO	0,09	2	LOS PRODUCTOS SE EXPENDEN EN DETERMINADOS LUGARES	0,18	0,09	2	LOS PRODUCTOS SE EXPENDEN EN DETERMINADOS LUGARES	0,18
7	INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA PLANTA	0,08	2	INSTALACIONES NO FUNCIONALES	0,16	0,08	2	INSTALACIONES NO FUNCIONALES	0,16
8	CULTURA ORGANIZACIONAL	0,08	2	CULTURA ORGANIZACIONAL NO DEFINIDA	0,16	0,08	2	CULTURA ORGANIZACIONAL NO DEFINIDA	0,16
9	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0,07	2	DEFICIENTE GESTIÓN EN LOS CANALES	0,14	0,07	3	GESTIÓN DE LOS CANALES ADECUADA PARA EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN ACTUAL	0,21
10	DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA	0,06	4	GANADERÍA PROPIA Y DE ALTA PRODUCTIVIDAD	0,24	0,06	1	DEFICIENTE SISTEMA DE SUMINISTRO DE MATERIA PRIMA	0,06
11	STOCK DE PRODUCTOS	0,05	1	PRODUCCIÓN LIMITADA	0,05	0,05	2	PRODUCCIÓN LIMITADA	0,1
12	VÍAS DE ACCESO A LA FÁBRICA	0,03	2	DIFICULTAD DE ACCESO EN TEMPORADA INVERNAL	0,06	0,03	4	FACILIDADES DE ACCESO A LA PLANTA	0,12
13	CONOCIMIENTO DEL SECTOR LÁCTEO	0,02	3	LOS PROPIETARIOS INCURSIONAN EN EL SECTOR LÁCTEO DESDE HACE VEINTE AÑOS	0,06	0,02	3	LOS PROPIETARIOS INCURSIONAN EN EL SECTOR LÁCTEO DESDE HACE CINCO AÑOS	0,06
				TOTAL MEDIA PONDERADA	2,14			TOTAL MEDIA PONDERADA	2,05

ELABORACIÓN: AUTOR

6.7 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

6.7.1 Rivalidad entre competidores

El mercado de productos lácteos a nivel nacional es sumamente competitivo, existen empresas consolidadas que invierten una cantidad importante de recursos en desarrollo y promoción de nuevos productos e innovación tecnológica.

En el ámbito local la principal empresa competidora es ECOLAC, sus productos se encuentran posicionados y tiene una amplia cobertura de mercado que comprende las provincias de Loja y Zamora Chinchipe. Existen además productos de fabricación artesanal, especialmente queso y manjar que tienen aceptación en varios segmentos de mercado. En este contexto, UPLAC desarrolla sus actividades en un sector competitivo conformado por empresas importantes a nivel nacional y local, las mismas que buscan ofrecer a los consumidores productos innovadores a precios competitivos.

6.7.2 Amenaza de nuevos competidores

El mercado de lácteos ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años y la tendencia de la población por consumir alimentos saludables convierten a la industria de productos lácteos en un sector industrial atractivo, sin embrago existen factores que en cierta medida dificultan el ingreso de nuevos competidores: capital, infraestructura, tecnología.

La legislación sanitaria vigente exige la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura para obtener el registro sanitario y el permiso de funcionamiento, además de exigir el cumplimiento de las normas de calidad, lo que implica inversiones económicas importantes en infraestructura, tecnología, maquinara y equipos.

6.7.3 Poder de negociación de los proveedores

La Hacienda ganadera Los Alisos es el único proveedor de materia prima para UPLAC, es importante señalar que los propietarios de la hacienda son accionistas de la empresa por lo que existe una integración entre las dos organizaciones. La hacienda está en capacidad de cubrir la demanda actual de materia prima y asegurar el abastecimiento en caso de un incremento en la producción.

En cuanto a los proveedores de insumos como: cultivos iniciadores, fermentos y azúcares existe una amplia oferta de proveedores a nivel nacional, por lo que su poder de negociación es relativamente bajo.

6.7.4 Poder de negociación de los clientes

La leche, yogurt, queso y otros derivados lácteos son de gran importancia en la alimentación de las familias ecuatorianas y por lo tanto son productos de consumo masivo. Los clientes directos de la empresa son los puntos de venta, los mismos que tienen un poder negociador importante debido a la gran oferta de productos lácteos

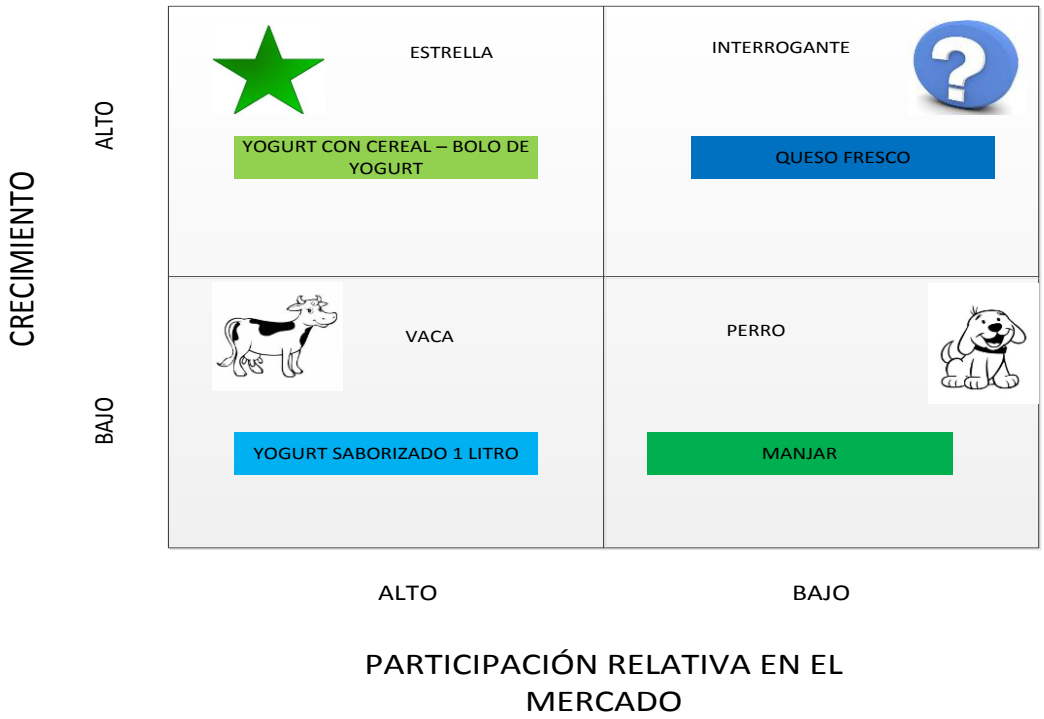
en el mercado y a los precios competitivos que ofrecen las empresas consolidadas a nivel nacional y local.

6.7.5 Amenaza de productos sustitutos

Debido a su alto nivel nutricional, los productos lácteos y sus derivados son de gran importancia en la dieta alimentaria. En el mercado existen productos que podrían sustituir a los derivados lácteos: bebidas a base de soya y cereales, bebidas saborizadas, jugos de frutas, mermeladas y margarinas, sin embargo debido a sus características nutricionales es poco probable que reemplacen completamente a los lácteos, por lo tanto no constituyen una amenaza potencial.

6.8 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Figura 4. Matriz BCG aplicada a la empresa UPLAC



- **Producto Estrella.** El yogurt con cereal y el bolo de yogurt han mostrado un crecimiento importante, por lo que es necesario potenciar su producción y ampliar su presencia en el mercado.

- **Producto Vaca.** El yogurt saborizado en presentación de un litro es el producto de mayor venta y por lo tanto el que genera los mayores ingresos a la empresa. Es importante fortalecer la presencia en el mercado, lo que permitirá seguir ampliar la ventaja competitiva y mantener la aceptación de los clientes.

- **Producto Interrogante.** El queso fresco es un producto que puede tener una evolución importante y convertirse en estrella, por lo que es necesario aportar recursos para mejorar su posicionamiento frente a los competidores.

- **Producto Perro.** El manjar de leche tiene una baja participación en el mercado y no ha mostrado un crecimiento importante. Se debe fortalecer su presencia en el mercado y evaluar los resultados con la finalidad de analizar la conveniencia de mantener su producción.

6.9 Análisis FODA

6.9.1 Fortalezas

F1. Diversificación de líneas de producción

F2. Talento humano capacitado.

F3. Abastecimiento de materia prima.

F4. Experiencia en el sector lácteo.

6.9.2 Debilidades

D1. La empresa no cuenta con sistemas de buenas prácticas de manufactura.

D2. Infraestructura física de la planta no es funcional.

D3. Procesos de producción deficientes.

D4. Alta variabilidad de la calidad del producto terminado.

D5. Limitada cobertura de mercado.

D6. Deficiente sistema de comercialización.

D7. Nivel de ventas.

D8. La marca no se encuentra posicionada en el mercado.

D9. La empresa no cuenta con estrategias de marketing definidas.

6.9.3 Oportunidades

O1.Crecimiento sostenido del mercado de lácteos.

O2. Tendencia de la población por el consumo de alimentos saludables.

O3. Políticas de promoción para el sector productivo.

O4. Estabilidad económica.

O5. Implementación de la normativa de alimentación saludable en establecimientos educativos.

6.9.4 Amenazas

A1. Presencia en el mercado de empresas consolidadas.

A2. Innovación en tecnología y desarrollo de productos del sector lácteo.

A3. Obligatoriedad de la implementación de buenas prácticas de manufactura en los procesos de producción de alimentos.

A4. Preferencia de los clientes por marcas reconocidas.

6.9.5 Relación Fortalezas Oportunidades (Estrategias Ofensivas)

FO1. Desarrollar y elaborar productos lácteos destinados a cubrir requerimientos y preferencias del segmento niños y jóvenes en edad escolar. (F1, O2, O5)

FO2. Incursionar en la línea de lácteos funcionales, aprovechando los subproductos generados en el proceso productivo. (F1, O1, O2)

FO3. Impulsar la innovación tecnológica de la empresa accediendo a las líneas de crédito y programas de apoyo para el sector productivo. (F2, F4, O3)

6.9.6 Relación Fortalezas Amenazas (Estrategias Defensivas)

FA1. Estandarización de la calidad mediante la implementación de buenas prácticas de manufactura y de producción pecuaria para garantizar la calidad sanitaria del producto. (A3, F3, F2)

FA2. Impulsar el desarrollo de alimentos con ingredientes con posibles efectos funcionales y la implantación de estándares de calidad para incursionar en nuevos nichos de mercado. (A2, A4, F1)

FA3. Definir precios competitivos aprovechando el abastecimiento propio de materia prima. (A1, A4, F3)

6.9.7 Relación Debilidades Oportunidades (Estrategias de Orientación)

DO1. Participar en los programas de apoyo al sector productivo para la implementación de sistemas de buenas prácticas de manufactura. (O3, D1, D3, D4)

DO2. Definir y ejecutar acciones estratégicas de marketing, orientadas a posicionar la marca e incrementar el volumen de ventas, considerando la creciente demanda de alimentos saludables. (D9, D8, D5, D6, O1, O2)

6.9.8 Relación Debilidades Amenazas (Estrategias de Sobrevivencia)

DA1. Realizar las adecuaciones y mejoras necesarias a la infraestructura física de la planta para obtener la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura. (D2, A3)

DA2. Innovación de productos y estandarización de la calidad como valor agregado para lograr la preferencia de los consumidores e incursionar en nuevos segmentos de mercado. (D3, D4, D8, A2, A3)

6.10 Priorización de estrategias

La Matriz de Ponderación Cualitativa de Estrategias, permite priorizar y definir las estrategias que tendrán un alto impacto en la gestión de la empresa. En el análisis se establece la siguiente calificación para el atractivo e impacto de la estrategia:

Calificación del Atractivo (CA)

1= No aceptable

2= Posiblemente aceptable

3= Probablemente aceptable

4= La más aceptable

Mediante la aplicación de la matriz MPCE (Cuadro 47) se determinó que las estrategias prioritarias y de mayor impacto en la gestión de la empresa, de acuerdo al Total de Calificación del Atractivo (TCA) son:

ESTRATEGIA DA2. Innovación de productos y estandarización de la calidad como valor agregado para lograr la preferencia de los consumidores e incursionar en nuevos segmentos de mercado. VALORACIÓN TCA= 6,49

ESTRATEGIA DO2. Definir y ejecutar acciones estratégicas de marketing, orientadas a ampliar la cobertura del mercado y lograr la satisfacción de clientes y consumidores, considerando la creciente demanda de alimentos saludables. VALORACIÓN TCA= 4,85

ESTRATEGIA FA3. Definir precios competitivos aprovechando el abastecimiento propio de materia prima, reduciendo costos de producción y mejorando la productividad. VALORACIÓN TCA= 4,42

ESTRATEGIA FO2. Incursionar en la línea de productos lácteos funcionales mediante el aprovechamiento de los subproductos generados en el proceso productivo. VALORACIÓN TCA= 4,42

ESTRATEGIA FO1. Desarrollar y elaborar productos lácteos destinados a cubrir requerimientos y preferencias del segmento de niños y jóvenes en edad escolar. VALORACIÓN TCA = 4,52

ESTRATEGIA FO3. Impulsar la innovación tecnológica de la empresa accediendo a las líneas de crédito y programas de apoyo para el sector productivo. VALORACIÓN TCA= 4,42

Cuadro 46. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS F2. TALENTO HUMANO CAPACITADO F3. ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA F4. EXPERIENCIA EN EL SECTOR LÁCTEO	D1. NO DISPONER DE CERTIFICACIÓN DE B P M D2. INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA PLANTA D3. PROCESOS PRODUCTIVOS DEFICIENTES D4. VARIABILIDAD DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO D5. LIMITADA COBERTURA DEL MERCADO D6. DEFICIENTE SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN D7. NIVELES DE VENTAS D8. MARCA NO POSICIONADA D9. ESTRATEGIAS DE MARKETING NO DEFINIDAS
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES)**	**ESTRETEGIAS DE ORIENTACIÓN (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES)**
O1. CRECIMIENTO DEL MERCADO DE LÁCTEOS O2. TENDENCIAS DE LA POBLACIÓN POR EL CONSUMO DE ALIMENTOS SALUDABLES O3. POLÍTICAS DE PROMOCIÓN PARA SECTOR PRODUCTIVO O4. ESTABLIDAD ECONÓMICA O5. NORMATIVA ALIMENTACIÓN SALUDABLE PARA LOS BARES DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS	**FO1**. ELABORAR PRODUCTOS DESTINADOS AL SEGMENTO DE NIÑOS Y JÓVENES EN EDAD ESCOLAR (F1,O2,O5) **FO2**. INCURSIONAR EN LA LÍNEA DE PRODUCTOS LÁCTEOS FUNCIONALES (F1,O1,O2) **FO3.** IMPULSAR LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA ACCEDIENDO A LÍNEAS DE CRÉDITO PARA EL SECTOR PRODUCTIVO (F2,F4,O3)	**DO1**. PARTICIPAR EN LOS PROGRAMAS DE APOYO AL SECTOR PRODUCTIVO PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (O3,D1,D3,D4) **DO2**. EJECUTAR ACCIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING DIRIGIDAS A POSICIONAR LA MARCA E INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS (D9,D8,D5,D6,O1,O2)
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FORTALEZAS-AMENAZAS)**	**ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA (DEBILIDADES-AMENAZAS)**
A1. PRESENCIA EN EL MERCADO DE EMPRESAS CONSOLIDADAS A2. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y DESARROLLO DE PRODUCTOS EN EL SECTOR LÁCTEO A3. OBLIGATORIEDAD DE IMPLEMENTAR BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS A4. PREFERENCIA DE LOS CLIENTES POR MARCAS RECONOCIDAS	**FA1.** IMPLEMENTACIÓN DE BPM Y DE PRODUCCIÓN PECUARIA PARA GARANTIZAR LA CALIDAD SANITARIA DEL PRODUCTO (A3,F2,F3) **FA2.** IMPULSAR EL DESARROLLO DE ALIMENTOS FUNCIONALES Y LA IMPLANTACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA INCURSIONAR EN NUEVOS SEGEMENTOS DE MERCADO (A2,A4,F1) **FA3**. DEFINIR PRECIOS COMPETITIVOS APROVECHANDO EL ABASTECIMIENTO PROPIO DE MATRIA PRIMA (A1,A4,F3)	**DA1**. REALIZAR ADECUACIONES EN LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA PLANTA PARA OBTENER LA CERTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (D2,A3) **DA2**. INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y ESTANDARIZACIÓN DE LA CALIDAD COMO VALOR AGREGADO PARA LOGRAR LA PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES (D3,D4,D8,A2,A3)

Cuadro 47. Matriz de Ponderación Cualitativa de Estrategias (PARTE I)

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS											
FACTORES	PONDERACIÓN	FO1		FO2		FO3		FA1		FA2		FA3	
OPORTUNIDADES		C A	TCA	C A	TCA	C A	TCA	C A	TCA	C A	TCA	C A	TCA
CRECIMIENTO SOSTENIDO DEL MERCADO DE LÁCTEOS	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	1	0,15	3	0,45	3	0,45
TENDENCIAS DE LA POBLACIÓN CONSUMO DE ALIMENTOS SALUDABLES	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24	1	0,12	3	0,36	4	0,48
POLÍTICAS DE PROMOCIÓN PARA EL SECTOR PRODUCTIVO	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16	2	0,08	1	0,04	1	0,04
ESTABILIDAD ECONÓMICA	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04	1	0,04	2	0,08
NORMATIVA DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE CENTROS EDUCATIVOS	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	4	0,24	2	0,12
AMENAZAS													
PRESENCIA EN EL MERCADO DE EMPRESAS CONSOLIDADAS	0,10	2	0,2	2	0,2	3	0,3	1	0,1	2	0,2	3	0,3
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y DESARROLLO DE PRODUCTOS EN EL SECTOR	0,14	3	0,42	4	0,56	3	0,42	1	0,14	3	0,42	1	0,14
OBLIGATORIEDAD DE CUMPLIR CON BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	0,13	1	0,13	1	0,13	2	0,26	4	0,52	1	0,13	1	0,13
PREFERENCIA DE CONSUMIDORES POR MARCAS RECONOCIDAS	0,12	2	0,24	1	0,12	3	0,36	1	0,12	2	0,24	4	0,48
FORTALEZAS													
DIVERSIFICACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCCIÓN	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18
TALENTO HUMANO CAPACITADO	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	2	0,12	3	0,18	4	0,24
EXPERIENCIA EN EL SECTOR LÁCTEO	0,02	3	0,06	4	0,08	3	0,06	1	0,02	3	0,06	4	0,08
DEBILIDADES													
LA EMPRESA NO DISPONE DE SISTEMA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	0,13	1	0,13	1	0,13	3	0,39	4	0,52	1	0,13	1	0,13
INFRAESTRUCTURA DE LA PLANTA NO FUNCIONAL	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	1	0,08	1	0,08
PROCESOS DE PRODUCCIÓN DEFICIENTES	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
VARIABILIDAD DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO	0,11	1	0,11	3	0,33	2	0,22	4	0,44	3	0,33	1	0,11
LIMITADA COBERTURA DE MERCADO	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
DEFICIENTE SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14
NIVELES DE VENTAS	0,09	3	0,27	3	0,27	1	0,09	1	0,09	2	0,18	4	0,36
LA EMPRESA NO CUENTA CON ESTRATEGIAS DE MARKETING DEFINIDAS	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	1	0,07	2	0,14	4	0,28
			4,52		**4,65**		**4,42**		**4,29**		**4,4**		**4,76**

CA= Calificación del Atractivo
CAT= Calificación Total del Atractivo

1= No aceptable
2= Posiblemente aceptable

3= Probablemente aceptable
4= La más aceptable

Cuadro 48. Matriz de Ponderación Cualitativa de Estrategias (PARTE II)

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
FACTORES	PONDERACIÓN	DO1		DO2		DA1		DA2	
OPORTUNIDADES		C A	TCA	C A	TCA	C A	TCA	C A	TCA
CRECIMIENTO SOSTENIDO DEL MERCADO DE LÁCTEOS	0,15	1	0,15	4	0,6	1	0,15	3	0,45
TENDENCIAS DE LA POBLACIÓN CONSUMO DE ALIMENTOS SALUDABLES	0,12	1	0,12	4	0,48	1	0,12	4	0,48
POLÍTICAS DE PROMOCIÓN PARA EL SECTOR PRODUCTIVO	0,04	4	0,16	2	0,08	4	0,16	3	0,12
ESTABILIDAD ECONÓMICA	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12
NORMATIVA DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE CENTROS EDUCATIVOS	0,06	1	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24
AMENAZAS									
PRESENCIA EN EL MERCADO DE EMPRESAS CONSOLIDADAS	0,10	1	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y DESARROLLO DE PRODUCTOS EN EL SECTOR	0,14	4	0,56	2	0,28	1	0,14	4	0,56
OBLIGATORIEDAD DE CUMPLIR CON BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	0,13	4	0,52	1	0,13	4	0,52	4	0,52
PREFERENCIA DE CONSUMIDORES POR MARCAS RECONOCIDAS	0,12	1	0,12	3	0,36	1	0,12	3	0,36
FORTALEZAS									
DIVERSIFICACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCCIÓN	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18
TALENTO HUMANO CAPACITADO	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27	4	0,36
ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18
EXPERIENCIA EN EL SECTOR LÁCTEO	0,02	2	0,04	4	0,08	3	0,06	3	0,06
DEBILIDADES									
LA EMPRESA NO DISPONE DE SISTEMA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	0,13	4	0,52	1	0,13	4	0,52	4	0,52
INFRAESTRUCTURA DE LA PLANTA NO FUNCIONAL	0,08	3	0,24	1	0,08	4	0,32	3	0,24
PROCESOS DE PRODUCCIÓN DEFICIENTES	0,10	3	0,3	1	0,1	4	0,4	4	0,4
VARIABILIDAD DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO	0,11	4	0,44	1	0,11	4	0,44	4	0,44
LIMITADA COBERTURA DE MERCADO	0,09	1	0,09	4	0,36	1	0,09	3	0,27
DEFICIENTE SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN	0,07	1	0,07	4	0,28	1	0,07	3	0,21
NIVELES DE VENTAS	0,09	1	0,09	4	0,36	1	0,09	3	0,27
LA EMPRESA NO CUENTA CON ESTRATEGIAS DE MARKETING DEFINIDAS	0,07	1	0,07	4	0,28	1	0,07	3	0,21
			4,1		**4,85**		**4,09**		**6,49**

CA= Calificación del Atractivo
CAT= Calificación Total del Atractivo

1= No aceptable
2= Posiblemente aceptable

3= Probablemente aceptable
4= La más aceptable

7. DISCUSIÓN

7.1 Definición de los Elementos Filosóficos

7.1.1 Misión

La misión que se plantea para UPLAC Compañía Limitada, define la razón de ser de la empresa:

"Producir alimentos lácteos saludables, buscando satisfacer las necesidades de la diversidad de familias, potenciando el crecimiento sustentable de la agroindustria de la región."

7.1.2 Visión

La visión propuesta expresa hacia donde se dirige UPLAC Compañía Limitada y lo que se espera alcance en el futuro:

"Ser una empresa referente del sector alimenticio, con un crecimiento sostenido basado en la calidad de sus productos y en la satisfacción de sus clientes".

7.1.3 Valores Corporativos

Los valores son elementos de la cultura organizacional que expresan actitudes, costumbres y comportamientos que la empresa asume como normas de conducta en el desarrollo de las actividades de cada uno de sus miembros. Los valores corporativos que se propone incorporar en la cultura organizacional de UPLAC Compañía Limitada son:

- **RESPONSABILIDAD**. Desarrollar las actividades de la organización en forma responsable con el medio ambiente, la sociedad y los clientes.
- **COMPROMISO**. La empresa asume el compromiso de dirigir sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
- **INNOVACIÓN.** Investigar, desarrollar e innovar nuevos productos y servicios.

7.2 Objetivos Estratégicos Período 2014-2018

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. Mejorar la calidad de los productos Lactofino.

INDICADORES

1. Reducción de productos defectuosos por procesos y deterioro.

   META: Reducción del 20% en el año 2015. Reducción del 95% para el año 2018.

2. Cumplimiento de los parámetros físico-químicos y microbiológicos establecidos en la normas INEN.

   META: Cumplimiento del 100% de las normas para el año 2015.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. Posicionar la marca Lactofino en el mercado de alimentos de la región sur del país.

INDICADOR: Incremento de unidades vendidas.

META: Crecimiento del 10% del volumen de ventas anual a partir del año 2014.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. Alcanzar la rentabilidad sostenida de la empresa.

INDICADOR: Rentabilidad anual.

META: Rentabilidad mayor al 25% a partir del año 2017.

7.3 Definición de Estrategias Generales

El diagnóstico situacional de la empresa, brinda la información necesaria para estructurar y definir estrategias generales dirigidas potenciar las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas del entorno.

Las estrategias diseñadas para la empresa UPLAC se fundamentan en los principios de la diferenciación y del enfoque. Se busca potenciar la ventaja competitiva basándose en la innovación así como en la calidad del producto y del servicio, elementos que generan valor agregado y se constituyen en factores que diferencian a la empresa de la competencia. Además, la empresa se enfocará en satisfacer las necesidades de consumo de alimentos lácteos de las familias de clase media, niños y jóvenes en edad escolar.

Bajo esta consideración y con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos propuestos para el período 2014-2018, las estrategias están dirigidas a garantizar la calidad e inocuidad del producto, expandir la comercialización y mejorar la productividad de la empresa.

ESTRATEGIA 1. Innovación de productos y estandarización de la calidad como valor agregado para lograr la preferencia de los consumidores e incursionar en nuevos segmentos de mercado.

ESTRATEGIA 2. Definir y ejecutar acciones estratégicas de marketing, orientadas a ampliar la cobertura del mercado y lograr la satisfacción de clientes y consumidores, considerando la creciente demanda de alimentos saludables.

ESTRATEGIA 3. Definir precios competitivos aprovechando el abastecimiento propio de materia prima, reduciendo costos de producción y mejorando la productividad.

ESTRATEGIA 4. Incursionar en la línea de productos lácteos funcionales mediante el aprovechamiento de los subproductos generados en el proceso productivo.

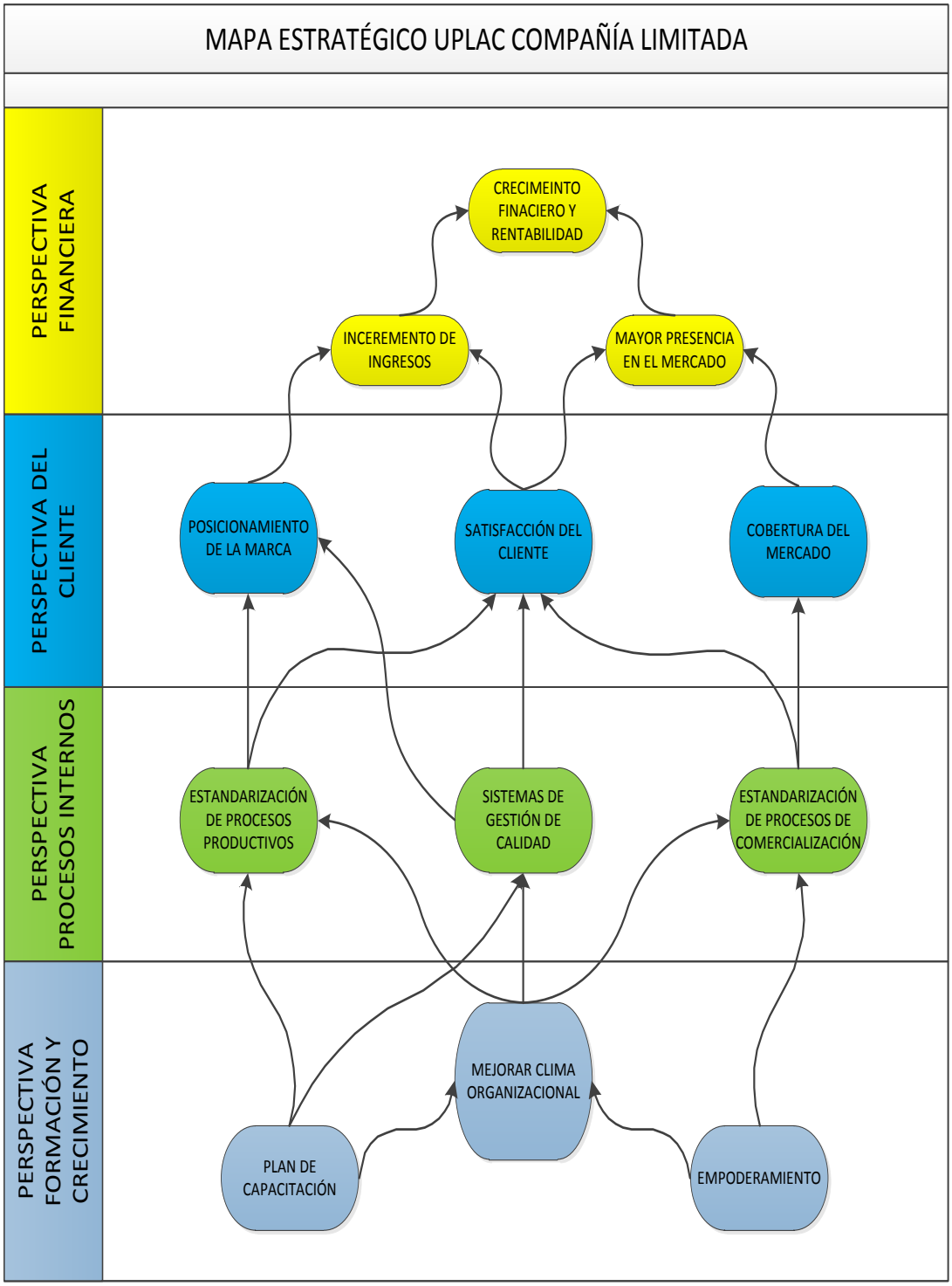
ESTRATEGIA 5. Desarrollar y elaborar productos lácteos destinados a cubrir requerimientos y preferencias del segmento de niños y jóvenes en edad escolar.

ESTRATEGIA 6. Impulsar la innovación tecnológica de la empresa accediendo a las líneas de crédito y programas de apoyo para el sector productivo.

7.4. Políticas

- Producir alimentos lácteos cumpliendo las normas de calidad y políticas de Buenas Prácticas de Manufactura.
- Garantizar a los consumidores la inocuidad de nuestros productos.
- Mejora continua de procesos, productos y servicios.
- Administración eficiente de talento humano y recursos.
- Análisis y Gestión de riesgos con la finalidad de garantizar la seguridad, higiene y salud ocupacional del talento humano.
- Fomentar el desarrollo personal, formación y crecimiento de los miembros de la organización.
- Reconocer la colaboración y el compromiso de los miembros de la organización con el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Establecer canales de comunicación adecuados al interior de la empresa y con los clientes.
- Asignación adecuada de funciones y responsabilidades.
- Satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes, ofreciéndoles un servicio de excelencia.
- Desarrollar las actividades productivas en forma amigable con el medio ambiente.

Figura 5. Mapa Estratégico



ELABORACIÓN: AUTOR

7.5 Análisis de la Cadena de Valor

7.5.1 Actividades primarias o de valor agregado.

Las actividades primarias son los procesos que están asociados directamente con la generación de valor en una empresa. En el caso de una empresa de producción las actividades primarias están relacionadas con la fabricación, comercialización y servicio posterior a la venta. (TARZIJÁN, 2008)

- **Logística Interna**. Las condiciones de recepción y almacenamiento de la materia prima deben ser las adecuadas a fin de garantizar la inocuidad y calidad del producto final. Las actividades relacionadas al manejo de la materia prima en una empresa de productos lácteos son de gran importancia para la generación de valor y la satisfacción de los clientes, por lo que empresa debe estandarizar procedimientos y establecer parámetros de calidad en el proceso de recepción y almacenamiento.

- **Operaciones**. El proceso productivo no está mecanizado y automatizado en su totalidad, debido a lo cual en varias etapas se requiere de la intervención directa del ser humano. Las actividades del proceso productivo generan valor y las condiciones en las cuales desarrollen influyen directamente en la calidad del producto. Por lo tanto la empresa debe optimizar el proceso productivo, establecer procedimientos y parámetros de control de calidad.

- **Logística Externa**. El almacenamiento de los productos terminados se da en condiciones de refrigeración, sin embargo en el proceso de transporte y distribución no se cumple de manera estricta con la cadena de frío. En el caso de los lácteos el manejo, transporte, una distribución adecuada así como la coordinación en la entrega de los productos son actividades que garantizan la calidad de los mismos y la satisfacción de los clientes. Bajo esta consideración se debe mejorar y optimizar dichos procesos.

- **Marketing y Ventas**. La comercialización está a cargo de dos distribuidores y dos vendedores propios de la empresa. La gestión de ventas es limitada, la empresa no ha definido estrategias de comercialización y marketing. Las actividades de comercialización deben ofrecer al cliente un valor agregado en busca de su satisfacción, por lo cual se considera importante la definición de estrategias y políticas de adecuadas.

- **Servicios**. La empresa no dispone de un servicio post venta que interactúe con los clientes y solucione de forma inmediata sus requerimientos. El servicio post venta genera valor además de crear el concepto de fidelización en los clientes.

7.5.2 Actividades secundarias o de apoyo.

- **Infraestructura de la Empresa.** El manejo administrativo y financiero está a cargo del Gerente General y del Contador. La dirección técnica y control de los procesos productivos son responsabilidad del Jefe de Planta.

- **Administración de Talento Humano.** La empresa no tiene estandarizadas las políticas de contratación y reclutamiento del talento humano. Es importante definir planes de desarrollo, capacitación e incentivos.

- **Desarrollo de Tecnología.** UPLAC no ha destinado recursos para el desarrollo de tecnología, sin embargo es necesario implementar procesos productivos tecnificados. La innovación y desarrollo de nuevos productos es otro aspecto que debe ser considerado como importante dentro de la gestión de la empresa.

- **Abastecimiento.** La materia prima es suministrada por la Hacienda Los Alisos, que es parte del grupo empresarial del cual forma parte UPLAC. La empresa dispone de materia prima adecuada y suficiente para la producción.

Figura 6. Cadena de valor

7.6 Propuesta de estructura organizacional y funcional

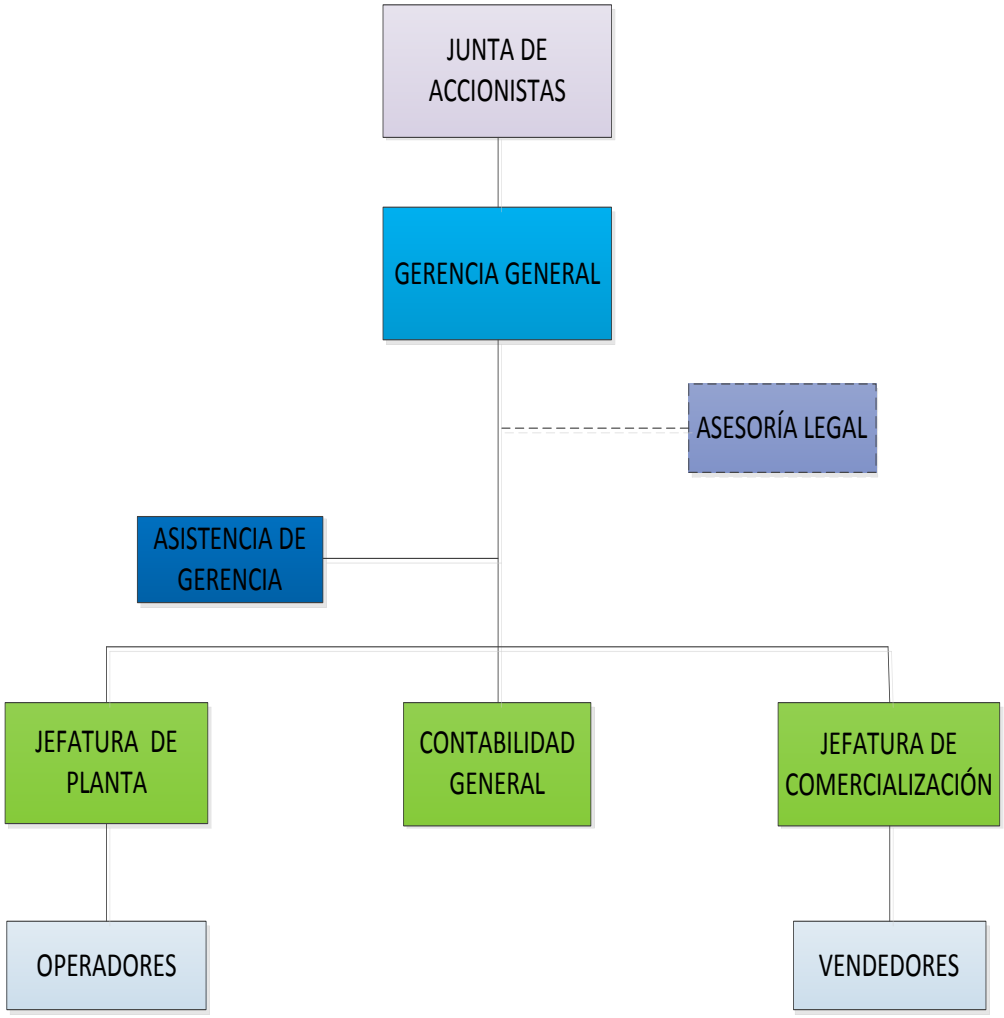
Nivel Directivo: Junta general de accionistas

Nivel Ejecutivo-Administrativo: Gerencia general

Nivel Asesor: Asesoría legal externa, Asistencia de gerencia

Nivel Operativo: Jefatura de Planta, Contabilidad General y Jefatura de Comercialización

Figura 7. Organigrama estructural propuesto



ELABORACIÓN: AUTOR

7.6.1 Manual de funciones

JUNTA DE ACCIONISTAS

La Junta de Accionistas es el máximo organismo de la empresa, a más de las funciones que determina la Ley y los Estatutos de la compañía, la Junta de accionistas tiene como responsabilidades:

- Designar el administrador de la compañía
- Definir las estrategias corporativas y políticas generales de la empresa.
- Aprobar el presupuesto anual y los planes de negocios.
- Supervisar la gestión de la Gerencia, monitorear el presupuesto y los indicadores de gestión.
- Conocer y aprobar los informes de cuentas y balances presentados por el Gerente.
- Conocer los informes de auditoría.

GERENTE GENERAL

- **Misión del cargo**: Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la administración y gestión de la empresa.
- **Funciones**
  - Desarrollar los planes de negocios de la empresa de acuerdo a las políticas establecidas por la Junta General de Accionistas.
  - Liderar y supervisar la implementación del plan estratégico de la empresa.

- Desarrollar y supervisar el cumplimiento de los planes de mercadeo, ventas y servicio al cliente.
- Dirigir y coordinar las actividades financieras, administrativas, de producción y comercialización.
- Seleccionar y contratar el talento humano. Elaborar y ejecutar los planes de capacitación e incentivos.
- Supervisar periódicamente los principales indicadores de gestión de la empresa.

- **Habilidades requeridas**
  - Liderazgo
  - Trabajo en equipo
  - Toma de decisiones
  - Comunicación
  - Enfoque de servicio al cliente

- **Perfil profesional:** Ingeniero en industrias agropecuarias y alimentos ó ingeniero comercial.
- **Jefe inmediato:** Junta de accionistas
- **Supervisa:** Jefe de planta, Contador, Asistente de gerencia.

ASISTENTE DE GERENCIA

- **Misión del cargo**: Ejecutar actividades de apoyo administrativo y logístico en la Gerencia General y demás áreas de la empresa.

- **Funciones**
  - Elaborar informes, redactar y archivar las actas de las reuniones de Junta de Accionistas.
  - Recibir y distribuir la correspondencia interna y externa
  - Organizar y participar de las reuniones de trabajo
  - Atender a los clientes
  - Mantener actualizado el archivo de la empresa
  - Redactar y enviar la documentación interna y externa
  - Manejar y organizar la agenda del Gerente General
  - Ejecutar actividades que sean solicitadas por el Gerente General

- **Habilidades requeridas**
  - Trabajo en equipo
  - Comunicación
  - Enfoque de servicio al cliente
  - Proactividad

- **Perfil profesional**: Tecnólogo o Técnico Superior en Secretariado Ejecutivo
- **Jefe Inmediato**: Gerente general
- **Número de puestos** : Uno

JEFE DE PLANTA

- **Misión del cargo**: Planificar, organizar y controlar las actividades técnicas, de gestión de calidad y administrativas en la planta de producción.

- **Funciones**
  - Supervisar los procesos de recepción de materia prima, producción y almacenamiento de productos.
  - Liderar el proceso de planeación estratégica en el área de producción.
  - Coordinar la ejecución de las órdenes de producción.
  - Verificar y controlar el cumplimiento de procedimientos, manuales e instructivos de Buenas Prácticas de Manufactura, gestión de calidad, seguridad industrial e higiene en el trabajo.
  - Elaborar y coordinar la ejecución de los planes de mantenimiento preventivo.
  - Revisar y analizar periódicamente los indicadores de control en las áreas de producción y gestión de calidad.
  - Programar el requerimiento de insumos y gestionar su adquisición.
  - Ejecutar actividades administrativas en la planta de producción: elaboración de informes mensuales de producción, control de talento humano.

- **Habilidades requeridas**
  - Liderazgo
  - Trabajo en equipo
  - Toma de decisiones
  - Comunicación
  - Proactividad

- **Perfil profesional**: Ingeniero en industrias agropecuarias y alimentos
- **Jefe Inmediato**: Gerente general
- **Supervisa**: Operadores de la planta de producción
- **Número de puestos:** Uno

OPERADORES DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

- **Misión del cargo**: Ejecutar los procesos fabricación y de gestión de calidad en la planta de producción.
- **Funciones**

  - Limpieza y esterilización de maquinaria, equipos y área de la planta de producción.
  - Operar las máquinas y equipos durante el proceso de recepción de materia prima, producción, envasado y almacenamiento de producto terminado.
  - Cumplir los procedimientos, manuales e instructivos de Buenas Prácticas de Manufactura, gestión de calidad, seguridad industrial e higiene en el trabajo.
  - Coordinar sus actividades e informar las novedades al Jefe de Planta.
  - Ejecutar trabajo de mantenimiento en coordinación con el Jefe de Planta.

- **Habilidades requeridas**

  - Proactividad
  - Trabajo en equipo
  - Comunicación

- **Perfil:** Técnico en producción de alimentos
- **Jefe inmediato:** Jefe de Planta
- **Número de puestos:** Tres

CONTADOR

- **Misión del cargo:** Organizar, controlar y ejecutar las labores contables de la empresa.
- **Funciones**
  - Recopilar y registrar la información contable de la empresa, aplicando los principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas.
  - Verificar la propiedad, legalidad y conformidad de la documentación soporte de las transacciones de la empresa.
  - Realizar conciliaciones bancarias y manejar el libro bancos.
  - Elaborar y legalizar los estados financieros.
  - Coordinar el pago a proveedores.
  - Revisar el cálculo de los roles de pago, beneficios sociales, horas suplementarias.
- **Habilidades requeridas**
  - Proactividad
  - Trabajo en equipo
  - Comunicación
  - Toma de decisiones

- **Perfil:** Ingeniero o Doctor en Contabilidad y Auditoría con CPA
- **Jefe inmediato:** Gerente general
- **Número de puestos :** Uno

- **Misión del cargo:** Organizar, planificar y supervisar la gestión de ventas de la empresa.
- **Funciones**
  - Liderar el proceso de planeación estratégica en el área de Comercialización
  - Elaborar y ejecutar los planes de ventas.
  - Definir cronogramas de visita de los vendedores.
  - Supervisar el cumplimiento de los cronogramas de visitas y entrega de pedidos.
  - Verificar el desempeño de las actividades diarias de los vendedores.
  - Analizar el comportamiento del mercado, proponer acciones para ampliar la cobertura y mejorar los canales de distribución.
  - Elaborar planes de promoción y publicidad.
  - Elaborar informes semanales de los resultados y cumplimiento de metas.
  - Contactar posibles nuevos clientes.
  - Capacitar y motivar a los vendedores para incrementar los niveles de ventas.
  - Remitir a Contabilidad la documentación correspondiente a facturación y recaudación.

- **Habilidades requeridas**

  - Proactividad
  - Trabajo en equipo
  - Comunicación
  - Toma de decisiones
  - Liderazgo
  - Enfoque de servicio al cliente
  - Capacidad de negociación

- **Perfil:** Ingeniero en administración de empresas o marketing.
- **Jefe inmediato:** Gerente general
- **Supervisa:** Vendedores
- **Número de puestos:** Uno

VENDEDORES

- **Misión del cargo**: Ejecutar actividades de gestión de ventas
- **Funciones**

  - Realizar visitas a los puntos de venta de acuerdo al cronograma establecido.
  - Elaborar las órdenes de pedido y emitir las facturas correspondientes.
  - Ejecutar las acciones previstas en los planes de ventas.
  - Participar en las actividades de publicidad y promoción.
  - Realizar las entregas dentro de los plazos establecidos en los cronogramas.

- Elaborar los informes diarios de ventas y reportar las novedades al Supervisor.
- Depositar diariamente en las cuentas bancarias de la empresa los valores recaudados.
- Entregar al Supervisor la documentación correspondiente a la facturación, órdenes de pedido y depósito de valores recaudados en forma diaria.

- **Habilidades requeridas**

  - Proactividad
  - Trabajo en equipo
  - Comunicación
  - Enfoque de servicio al cliente
  - Capacidad de negociación

- **Perfil:** Técnico en marketing.
- **Jefe inmediato:** Jefe de comercialización
- **Número de puestos:** Tres

7.7 Plan Operativo

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. Mejorar la calidad de los productos Lactofino.

ESTRATEGIA ESPECÍFICA 1. Implementación de buenas prácticas de manufactura (BPM)

OBJETIVO OPERACIONAL. Implementar y obtener la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura hasta el año 2015.

META: Obtener la certificación de Buenas Prácticas de manufactura en el año 2015

TIEMPO: 2 años

INDICADORES: Porcentaje de avance en la implementación.

Obtención de la Certificación BPM

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

1. Levantamiento de información y diagnóstico durante el primer trimestre año 2014, para lo cual se deberá contratar como consultor a un profesional experto en gestión de calidad en empresas de producción de lácteos.
    - **RESPONSABLES**: Gerente General, Jefe de Planta
    - **INVERSIÓN**: USD 1.000,00

2. Definición del plan de mejoras durante el primer trimestre del año 2014.
    - **RESPONSABLES**: Gerente General, Consultor
    - **INVERSIÓN**: USD 1.000,00

3. Elaboración de los procedimientos e instructivos de: instalaciones, recepción, transporte y almacenamiento de materia prima, control de plagas, control de desechos, control de procesos,

almacenamiento y distribución de producto terminado, talento humano durante el tercer y cuarto trimestre del año 2014.

- **RESPONSABLE**: Consultor
- **INVERSIÓN**: USD 2.000,00

4. Mejoramiento y readecuación de la infraestructura física de la planta durante el segundo, tercer y cuarto trimestre del año 2014, para lo cual se deberá contratar los servicios de un profesional en ingeniería civil.
    - **RESPONSABLES**: Gerente General, Jefe de Planta
    - **INVERSIÓN**: USD 10.000,00

5. Implementación de las políticas de Buenas Prácticas de Manufactura a partir del año 2015, mediante la aplicación de los procedimientos e instructivos.
    - **RESPONSABLES**: Gerente General, Jefe de Planta
    - **INVERSIÓN**: Ninguna

6. Período 2016 - 2018: Monitoreo y evaluación del cumplimiento de las buenas prácticas.
    - **RESPONSABLES**: Gerente General, Jefe de Planta

ESTRATEGIA ESPECÍFICA 2. Mejorar la tecnología de los procesos productivos.

OBJETIVO OPERACIONAL: Mejorar el 100% de los procesos hasta el año 2016.

INDICADOR: Porcentaje de procesos mejorados.

TIEMPO: 3 años

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

1. Instalación de sistemas herméticos de transporte, fermentación y envasado durante el año 2014 y 2015.
    - **RESPONSABLES**: Gerente General, Jefe de Planta
    - **INVERSIÓN AÑO 2014**: USD 4.000,00
    - **INVERSIÓN AÑO 2015**: USD 2.000,00
    - **INVERSIÓN TOTAL**: USD 6.000,00

2. Instalación de instrumentos de control durante los años 2015 y 2016.
    - **RESPONSABLES**: Gerente General, Jefe de Planta
    - **INVERSIÓN 2015**: USD 2.000,00
    - **INVERSIÓN 2016**: USD 1.500,00
    - **INVERSIÓN TOTAL**: USD 3.500,00

<u>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2</u>. Posicionar la marca Lactofino en el mercado de alimentos de la región sur del país.

ESTRATEGIA ESPECÍFICA 1. Ampliar la cobertura del mercado.

OBJETIVO OPERACIONAL: Incrementar el número de puntos de venta en la ciudad de Loja, establecer puntos de venta en la provincias de Loja y Zamora Chinchipe en forma progresiva durante el período 2014-2018.

METAS:

- Año 2014: Presencia de la marca Lactofino en el 30% de los locales de venta de alimentos del área urbana de la ciudad de Loja.
- Año 2015: Presencia de la marca Lactofino en el 40% de los locales de venta de alimentos del área urbana de la ciudad de Loja.
- Año 2016: Presencia de la marca Lactofino en el 50% de los locales de venta de alimentos del área urbana de la ciudad de Loja. Presencia de la marca Lactofino en tres puntos de venta en cada uno de los cantones de la provincia de Loja así como en las ciudades de Zamora y Yanzatza.
- Año 2017: Presencia de la marca Lactofino en el 60% de los locales de venta de alimentos del área urbana de la ciudad de Loja

- Año 2018: Presencia de la marca Lactofino en el 70% de los locales de venta de alimentos del área urbana de la ciudad de Loja.

TIEMPO: 5 años

INDICADOR: Número de puntos de venta incrementados

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

1. Cobertura y promoción de los productos en todos los puntos de venta en la ciudad de Loja durante el año 2014.
    - **RESPONSABLES**: Gerente General, Jefe de comercialización
    - **INVERSIÓN**: USD 1.500,00
2. Ejecutar una campaña publicitaria en forma anual para radio y prensa escrita, para lo cual se deberá estructurar un plan de medios conjuntamente con una empresa consultora de marketing.
    - **RESPONSABLE**: Gerente General
    - **INVERSIÓN ANUAL**: USD 2.000,00
    - **INVERSIÓN TOTAL**: USD 10.000,00
3. Durante el año 2014 se realizará la promoción de los productos Lactofino mediante impulsadores en los principales supermercados, autoservicios y panaderías de la ciudad de Loja. Durante el año 2015 se ejecutará la promoción en la ciudad de Zamora y los cantones de la provincia de Loja, de acuerdo al cronograma elaborado por el Jefe de comercialización.

- **RESPONSABLE**: Gerente General, Jefe de comercialización
- **INVERSIÓN**: USD 2.000,00

4. Promocionar el yogurt con cereal y bolo de yogurt Lactofino en los bares de todos los establecimientos de educación básica y bachillerato de la ciudad de Loja, de acuerdo al cronograma elaborado por el Jefe de comercialización.
    - **RESPONSABLE**: Gerente General, Jefe de comercialización
    - **INVERSIÓN**: USD 500,00

ESTRATEGIA ESPECÍFICA 2. Promover el desarrollo de talleres de alimentación saludable en establecimientos de Educación Básica.

OBJETIVOS OPERACIONALES:

- Desarrollar talleres en tres establecimientos educativos de la ciudad de Loja durante el año 2014.
- Desarrollar talleres en seis establecimientos educativos de la ciudad de Loja durante el año 2015.

TIEMPO: Dos años

INDICADOR: Porcentaje de talleres ejecutados.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

1. Planificar y coordinar la ejecución de los talleres de alimentación saludable con los directivos de los establecimientos educativos

seleccionados. Para el desarrollo de los talleres se sugiere contratar los servicios de estudiantes de la carrera de ingeniería en alimentos de la Universidad Técnica particular de Loja.

- **RESPONSABLES**: Gerente General, Jefe de comercialización
- **INVERSIÓN**: USD 2.000,00

ESTRATEGIA ESPECÍFICA 3. Optimizar el proceso de comercialización.

OBJETIVO OPERACIONAL: Mejorar los procesos de distribución y ventas durante el año 2014

TIEMPO: 1 año

INDICADOR: Número de procesos estandarizados.

ACCIONES ESPECÍFICAS:

1. Definir un cronograma de visitas periódicas a los puntos de venta.
   - **RESPONSABLE**: Jefe de comercialización
   - **INVERSIÓN:** ninguna
2. Estandarizar fechas y horarios de entrega de pedidos.
   - **RESPONSABLE**: Jefe de comercialización
   - **INVERSIÓN:** ninguna
3. Establecer un sistema de post venta y de servicio al cliente, para lo cual se deberá establecer los canales de comunicación adecuados: línea telefónica, correo electrónico, redes sociales.

- **RESPONSABLE**: Jefe de comercialización
- **INVERSIÓN:** ninguna

4. Establecer una planificación coordinada entre los departamentos de Producción y Comercialización dirigida a mantener un stock adecuado de producto.
    - **RESPONSABLES**: Jefe de planta y Jefe de comercialización
    - **INVERSIÓN** : ninguna

5. Abastecer los pedidos en un tiempo máximo de 24 horas, mediante la implementación de un sistema planificado de despachos y entregas.
    - **RESPONSABLES:** Jefe de planta y Jefe de comercialización
    - **INVERSIÓN:** ninguna

ESTRATEGIA ESPECÍFICA 4. Diversificación de productos y presentaciones.

OBJETIVOS OPERACIONALES:

- Diversificar las presentaciones del 100% de los productos Lactofino durante el año 2014.
- Colocar en el mercado un producto con características funcionales durante el año 2015.

- Colocar en el mercado dos nuevos productos con características funcionales durante el año 2017.

TIEMPO: 4 años

INDICADORES:

- Porcentaje de productos con distintas presentaciones.
- Número de productos funcionales en el mercado.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Iniciar la producción en varias presentaciones y realizar la promoción de dichos productos mediante las campañas publicitarias planificadas.

    - **RESPONSABLES**: Gerente General, Jefe de planta y Jefe de comercialización
    - **INVERSIÓN**: ninguna

2. Realizar las pruebas de elaboración de productos funcionales en el año 2015

    - **RESPONSABLES**: Gerente General, Jefe de planta y Jefe de comercialización
    - **INVERSIÓN**: USD 500,00

ESTRATEGIA ESPECÍFICA 5. Implementación de herramientas de marketing electrónico.

OBJETIVO OPERACIONAL: Desarrollar y poner en funcionamiento el portal web y redes sociales en el año 2014.

TIEMPO: 3 meses

INDICADORES:

- Porcentaje de ejecución.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Contratar el desarrollo del portal web de la empresa.
    - **RESPONSABLES**: Gerente General y Jefe de comercialización
    - **INVERSIÓN**: USD 500,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. Alcanzar la rentabilidad sostenida de la Empresa.

ESTRATEGIA ESPECÍFICA 1. Disminución de los costos de producción.

OBJETIVOS OPERACIONALES

- Reducir los desperdicios y fallas de envasado en un 20% durante el año 2014.
- Reducir los desperdicios y fallas de envasado en un 80% durante el año 2015.
- Reducir el tiempo de para de la producción por mantenimiento correctivo en un 50% en año 2014.

- Reducir el tiempo de para de la producción por mantenimiento correctivo en un 90% en año 2015.

METAS

- Año 2014: Reducción de desperdicios y fallas de envasado en un 20%. Reducción del 50% de tiempo de para por mantenimiento correctivo.
- Año 2015: Reducción de desperdicios y fallas de envasado en un 80%. Reducción del 90% de tiempo de para por mantenimiento correctivo.

TIEMPO: Continuo

INDICADORES:

- Reducción porcentual de costos por desperdicios y fallas de envasado**.**
- Reducción porcentual del tiempo de para por mantenimiento correctivo.

ACCIONES ESPECÍFICAS:

1. Estandarizar el proceso de envasado y sellado.
    - **RESPONSABLE**: Jefe de planta
    - **INVERSIÓN**: Ninguna

2. Reducir los tiempos muertos en la producción, mediante la estandarización del proceso productivo y la optimización de recursos.
    - **RESPONSABLE**: Jefe de planta
    - **INVERSIÓN**: Ninguna

3. Establecer y ejecutar un programa anual de mantenimiento preventivo.
    - **RESPONSABLE**: Jefe de planta
    - **INVERSIÓN**: USD 1.500,00

ESTRATEGIA ESPECÍFICA 2. Utilización de subproductos.

OBJETIVOS OPERACIONALES

- Implementar un sistema de descremado de leche durante el año 2015, con la finalidad de iniciar la producción de mantequilla y crema de leche.
- Iniciar la producción de bebidas lácteas saborizadas en el año 2016, mediante la utilización de suero de leche.

METAS:

- Año 2015: Implementar un sistema de descremado de leche.
- Año 2015: Iniciar la producción de mantequilla y crema de leche.
- Año 2016: Iniciar la producción de bebidas lácteas saborizadas.

TIEMPO: Continuo

INDICADOR: Número de productos derivados en el mercado.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Instalar el sistema de descremado de leche y definir el procedimiento de producción en el año 2015.
    - **RESPONSABLE**: Jefe de planta
    - **INVERSIÓN**: USD 2.000,00

2. Realizar los estudios y pruebas de producción de bebidas lácteas saborizadas en el año 2016
    - **RESPONSABLE**: Jefe de planta
    - **INVERSIÓN**: USD 500,00

ESTRATEGIA ESPECÍFICA 3. Capacitación y empoderamiento del talento humano.

OBJETIVOS OPERACIONALES

- Establecer un programa anual de incentivos para el talento humano de la empresa para el período 2014-2018.
- Definir y ejecutar un plan de capacitación anual para el período 2014-2018.

METAS:

- Años 2014 al 2018: Ejecutar en su totalidad el programa de incentivos para el talento humano.
- Años 2014 al 2018: Ejecutar en su totalidad el plan de capacitación anual.

TIEMPO: Continuo

INDICADORES:

- Porcentaje de ejecución del plan de capacitación.
- Porcentaje de ejecución del plan de incentivos.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

- Elaborar y ejecutar un plan de capacitación anual sobre: Sistemas de Gestión de Calidad, Buenas Prácticas de Manufactura, servicio al cliente y ventas.
    - **RESPONSABLE**: Gerente general, Jefe de planta, Jefe de comercialización
    - **INVERSIÓN ANUAL** : USD 1.500,00
    - **INVERSIÓN TOTAL**: USD 7.500,00
- Elaborar y ejecutar el plan anual de incentivos para el talento humano, dirigido a reconocer el empoderamiento así como el cumplimiento de metas y objetivos.
    - **RESPONSABLE**: Gerente general, Jefe de planta, Jefe de comercialización

- **INVERSIÓN ANUAL** : USD 1.000,00
- **INVERSIÓN TOTAL**: USD 5.000,00

ESTRATEGIA ESPECÍFICA 4. Reorganización estructural de la empresa.

OBJETIVO OPERACIONAL

- Implementar la nueva estructura organizacional de la empresa durante el año 2014.

METAS:

- Implementación de la estructura organizacional en el año 2014.

TIEMPO: Un año

INDICADOR:

- Porcentaje de implementación.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Socializar la propuesta de estructura organizacional y los manuales de funciones con todos los miembros de la organización.

    - **RESPONSABLE**: Gerente general

Cuadro 49. Plan Operativo 2014

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	META	INDICADOR	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	PERÍODO DE EJECUCIÓN	INDICADOR	RESPONSABILIDAD
MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS LACTOFINO	IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	IMPLEMENTAR BPM EN EL AÑO 2015	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO	I TRIMESTRE	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	JEFE DE PLANTA-CONSULTOR
				DEFINICIÓN DEL PLAN DE MEJORAS DE INFRAESTRUCTURA	I TRIMESTRE	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA-CONSULTOR
				ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	III - IV TRIMESTRE	NÚMERO DE PROCEDIMIENTOS ELABORADOS	JEFE DE PLANTA
				MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA PLANTA	II - III - IV TRIMESTRE	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA
	MEJORAR LA TECNOLOGÍA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	MEJORAR EL 100% DE LOS PROCESOS HASTA EL AÑO 2016	PORCENTAJE DE PROCESOS MEJORADOS	INSTALACIÓN DE SISTEMAS HERMÉTICOS DE TRANSPORTE, FERMENTACIÓN Y ENVASADO.	I-II-III-IV TRIMESTRES	PORCENTAJE DE AVANCE EN LA EJECUCIÓN	GERENCIA-JEFE DE PLANTA
POSICIONAR LA MARCA LACTOFINO EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE LA REGIÓN SUR DEL PAÍS	AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO	PRESENCIA DE MARCA LACTOFINO EN EL 30% DE LOCALES DE VENTA DE ALIMENTOS EN EL ÁREA URBANA DE LOJA	NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA INCREMENTADOS	COBERTURA Y PROMOCIÓN EN PUNTOS DE VENTA LOJA	CONTÍNUO	CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA	GERENCIA-VENTAS
				EJECUTAR CAMPAÑA PUBLICITARIA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA
				PROMOCIÓN EN SUPERMERCADOS, AUTOSERVICIOS Y PANADERÍAS	CONTÍNUO	NÚMERO DE LOCALES VISITADOS	GERENCIA-COMERCIALIZACIÓN
				PROMOCIÓN EN BARES DE CENTROS EDUCATIVOS	CONTÍNUO	NÚMERO DE LOCALES VISITADOS	GERENCIA-COMERCIALIZACIÓN
	PROMOVER EL DESARROLLO DE TALLERES DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE EN ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN BÁSICA	DESARROLLAR TALLERES EN TRES ESTABLEICMIENTOS DE LA CIUDAD DE LOJA	PORCENTAJE DE TALLERES EJECUTADOS	COORDINAR Y EJECUTAR LOS TALLERES DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE	CONTÍNUO	NÚMERO DE TALLERES EJECUTADOS	GERENCIA
	OPTIMIZAR EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	MEJORAR LOS PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	NÚMERO DE PROCESOS ESTANDARIZADOS	DEFINIR CRONOGRAMA DE VISITAS A PUNTOS DE VENTA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				ESTANDARIZAR FECHAS Y HORARIOS DE ENTREGA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				ESTABLECER UN SISTEMA DE ATENCIÓN POST VENTA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				MANTENER STOCK ADECUADO DE PRODUCTO	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				ABASTECER PEDIDOS EN UN TIEMPO DE 24 HORAS	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y PRESENTACIONES	DIVERSIFICACIÓN DE LAS PRESENTACIONES DEL 100% DE PRODUCTOS	PORCENTAJE DE PRODUCTOS CON DIVERSAS PRESENTACIONES	PRODUCCIÓN EN VARIAS PRESENTACIONES	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	JEFE DE PLANTA
	IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MARKETING ELECTRÓNICO	DESARROLLO DE PORTAL WEB Y REDES SOCIALES	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	IMPLEMENTAR EL PORTAL WEB Y REDES SOCIALES	III TRIMESTRE	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN	GERENCIA-COMERCIALIZACIÓN
ALCANZAR LA RENTABILIDAD SOSTENIDA DE LA EMPRESA	DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	REDUCCIÓN DE COSTOS POR DESPERDICIOS EN 20%	REDUCCIÓN PORCENTUAL DE COSTOS POR DESPERDICIOS Y FALLAS	ESTANDARIZAR PROCEDIMIENTOS DE ENVASADO	CONTINUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	JEFE DE PLANTA
		REDUCCIÓN DE PARAS POR MANTENIMIENTO CORRECTIVO EN UN 50%	REDUCCIÓN PORCENTUAL DEL TIEMPO DE PARA POR MANTENIMIENTO CORRECTIVO	DESARROLLAR Y EJECUTAR UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO	JEFE DE PLANTA
	CAPACITACIÓN Y EMPODERAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	CUMPLIR CON PLAN DE CAPACITACIÓN : SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y BPM	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	III-IV TRIMESTRE	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA- JEFE DE PLANTA
		EJECUTAR UN PLAN DE INCENTIVOS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS	CONTINUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA- JEFE DE PLANTA

Cuadro 50. Plan Operativo 2015

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	META	INDICADOR	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	PERIODO DE EJECUCIÓN	INDICADOR	RESPONSABILIDAD
MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS LACTOFINO	IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	IMPLEMENTAR BPM EN EL AÑO 2015	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN	EJECUCIÓN DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	I-II-III-IV TRIMESTRES	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA-JEFE DE PLANTA
	MEJORAR LA TECNOLOGÍA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	MEJORAR EL 100% DE LOS PROCESOS HASTA EL AÑO 2016	PORCENTAJE DE PROCESOS MEJORADOS	INSTALACIÓN DE SISTEMAS HERMÉTICOS DE TRANSPORTE, FERMENTACIÓN Y ENVASADO.	I - II TRIMESTRES	PORCENTAJE DE AVANCE EN LA EJECUCIÓN	GERENCIA-JEFE DE PLANTA
				INSTALACIÓN DE INSTRUMENTOS DE CONTROL	III-IV TRIMESTRES	NÚMERO DE INSTRUMENTOS INSTALADOS	GERENCIA-JEFE DE PLANTA
POSICIONAR LA MARCA LACTOFINO EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE LA REGIÓN SUR DEL PAÍS	AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO	PRESENCIA DE MARCA LACTOFINO EN EL 40% DE LOCALES DE VENTA DE ALIMENTOS EN EL ÁREA URBANA DE LOJA	NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA INCREMENTADOS	COBERTURA Y PROMOCIÓN EN PUNTOS DE VENTA LOJA	CONTÍNUO	CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA	GERENCIA-COMERCIALIZACIÓN
				EJECUTAR CAMPAÑA PUBLICITARIA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA
				PROMOCIÓN EN SUPERMERCADOS, AUTOSERVICIOS Y PANADERÍAS PROVINCIAS DE LOJA Y ZAMORA	CONTÍNUO	NÚMERO DE LOCALES VISITADOS	GERENCIA-COMERCIALIZACIÓN
	PROMOVER EL DESARROLLO DE TALLERES DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE EN ESTABLECIMIENTOS DE	DESARROLLAR TALLERES EN SEIS ESTABLEICMIENTOS DE LA CIUDAD DE LOJA	PORCENTAJE DE TALLERES EJECUTADOS	COORDINAR Y EJECUTAR LOS TALLERES DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE	CONTÍNUO	NÚMERO DE TALLERES EJECUTADOS	GERENCIA
	OPTIMIZAR EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	MEJORAR LOS PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	NÚMERO DE PROCESOS ESTANDARIZADOS	DEFINIR CRONOGRAMA DE VISITAS A PUNTOS DE VENTA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				ESTANDARIZAR FECHAS Y HORARIOS DE ENTREGA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				OPERAR EL SISTEMA DE POST VENTA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				MANTENER STOCK ADECUADO DE PRODUCTO	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				ABASTECER PEDIDOS EN UN TIEMPO DE 24 HORAS	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y PRESENTACIONES	LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO CON CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES	NÚMERO DE PRODUCTOS FUNCIONALES EN EL MERCADO	PRODUCCIÓN DE PRODUCTO FUNCIONAL	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	JEFE DE PLANTA
ALCANZAR LA RENTABILIDAD SOSTENIDA DE LA EMPRESA	DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	REDUCCIÓN DE COSTOS POR DESPERDICIOS EN 80%	REDUCCIÓN PORCENTUAL DE COSTOS POR DESPERDICIOS Y FALLAS	EJECUTAR LOS PROCEDIMIENTOS DE ENVASADO Y CONTROL	CONTINUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	JEFE DE PLANTA
		REDUCCIÓN DE PARAS POR MANTENIMIENTO CORRECTIVO EN UN 90%	REDUCCIÓN PORCENTUAL DEL TIEMPO DE PARA POR MANTENIMIENTO CORRECTIVO	EJECUTAR PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO	JEFE DE PLANTA
	REUTILIZACIÓN DE SUBPRODUCTOS	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE DESCREMADO DE LECHE	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN	INSTALAR EL SISTEMA DE DESCREMADO Y DEFINIR EL PROCEDIMIENTO	I-II TRIMESTRE	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA -JEFE DE PLANTA
		PRODUCCIÓN DE MANTEQUILLA Y CREMA DE LECHE	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN	PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO PRODUCTIVO	III-IV TRIMESTRE	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA -JEFE DE PLANTA
	CAPACITACIÓN Y EMPODERAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	CUMPLIR CON EL PROGRAMA DE INCENTIVOS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS	CONTINUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA
		CUMPLIR CON EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	CONTINUO	NÚMERO DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN EJECUTADOS	GERENCIA

Cuadro 51. Plan Operativo 2016

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	META	INDICADOR	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	PERIODO DE EJECUCIÓN	INDICADOR	RESPONSABILIDAD
MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS LACTOFINO	IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	CUMPLIR CON LAS BPM	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	JEFE DE PLANTA
	MEJORAR LA TECNOLOGÍA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	MEJORAR EL 100% DE LOS PROCESOS HASTA EL AÑO 2016	PORCENTAJE DE PROCESOS MEJORADOS	INSTALACIÓN DE INSTRUMENTOS DE CONTROL	I - II TRIMESTRES	PORCENTAJE DE AVANCE EN LA EJECUCIÓN	GERENCIA-JEFE DE PLANTA
POSICIONAR LA MARCA LACTOFINO EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE LA REGIÓN SUR DEL PAÍS	AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO	PRESENCIA DE LACTOFINO EN EL 50% DE LOCALES DE VENTA DE ALIMENTOS EN EL ÁREA URBANA DE LOJA. PRESENCIA EN LOS CANTONES DE LA PROVINCIA DE LOJA Y EN LAS CIUDADES DE ZAMORA Y YANZATZA	NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA INCREMENTADOS	COBERTURA Y PROMOCIÓN EN PUNTOS DE VENTA	CONTÍNUO	CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA	GERENCIA-COMERCIALIZACIÓN
				EJECUTAR CAMPAÑA PUBLICITARIA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA
	OPTIMIZAR EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	MEJORAR LOS PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	NÚMERO DE PROCESOS ESTANDARIZADOS	DEFINIR CRONOGRAMA DE VISITAS A PUNTOS DE VENTA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				ESTANDARIZAR FECHAS Y HORARIOS DE ENTREGA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				ESTABLECER UN SISTEMA DE POST VENTA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				MANTENER STOCK ADECUADO DE PRODUCTO	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				ABASTECER PEDIDOS EN UN TIEMPO DE 24 HORAS	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
ALCANZAR LA RENTABILIDAD SOSTENIDA DE LA EMPRESA	DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	MANTENER EL PORCENTAJE DE DEFECTOS DE ENVASADO < 10%	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	EJECUTAR LOS PROCEDIMIENTOS DE ENVASADO Y CONTROL	CONTINUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	JEFE DE PLANTA
		MANTENER VIGENTE EL PLAN DE MANTNIMIENTO PREVENTIVO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	EJECUTAR PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO	JEFE DE PLANTA
	REUTILIZACIÓN DE SUBPRODUCTOS	PRODUCCIÓN DE BEBIDAS LÁCTEAS SABORIZADAS	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN	PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO PRODUCTIVO	I-II TRIMESTRE	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA -JEFE DE PLANTA
	CAPACITACIÓN Y EMPODERAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	CUMPLIR CON EL PROGRAMA DE INCENTIVOS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS	CONTINUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA
		CUMPLIR CON EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	CONTINUO	NÚMERO DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN EJECUTADOS	GERENCIA

Cuadro 52. Plan Operativo 2017

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	META	INDICADOR	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	PERIODO DE EJECUCIÓN	INDICADOR	RESPONSABILIDAD
MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS LACTOFINO	IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	CUMPLIR CON LAS BPM	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	JEFE DE PLANTA
POSICIONAR LA MARCA LACTOFINO EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE LA REGIÓN SUR DEL PAÍS	AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO	PRESENCIA DE LACTOFINO EN EL 60% DE LOCALES DE VENTA DE ALIMENTOS EN EL ÁREA URBANA DE LOJA.	NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA INCREMENTADOS	COBERTURA Y PROMOCIÓN EN PUNTOS DE VENTA	CONTÍNUO	CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA	GERENCIA-COMERCIALIZACIÓN
				EJECUTAR CAMPAÑA PUBLICITARIA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA
	OPTIMIZAR EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	MEJORAR LOS PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	NÚMERO DE PROCESOS ESTANDARIZADOS	DEFINIR CRONOGRAMA DE VISITAS A PUNTOS DE VENTA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				ESTANDARIZAR FECHAS Y HORARIOS DE ENTREGA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				OPERAR EL SISTEMA DE ATENCIÓN POST VENTA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				MANTENER STOCK ADECUADO DE PRODUCTO	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				ABASTECER PEDIDOS EN UN TIEMPO DE 24 HORAS	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y PRESENTACIONES	LANZAMIENTO DE DOS PRODUCTO CON CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES	NÚMERO DE PRODUCTOS FUNCIONALES EN EL MERCADO	PRODUCCIÓN DE PRODUCTO FUNCIONAL	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	JEFE DE PLANTA
ALCANZAR LA RENTABILIDAD SOSTENIDA DE LA EMPRESA	DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	MANTENER EL PORCENTAJE DE DEFECTOS DE ENVASADO < 10%	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	EJECUTAR LOS PROCEDIMIENTOS DE ENVASADO Y CONTROL	CONTINUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	JEFE DE PLANTA
		MANTENER VIGENTE EL PLAN DE MANTNIMIENTO PREVENTIVO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	EJECUTAR PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO	JEFE DE PLANTA
	REUTILIZACIÓN DE SUBPRODUCTOS	PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS	NÚMERO DE PRODUCTOS DERIVADOS EN EL MERCADO	PROCESO PRODUCTIVO	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	GERENCIA -JEFE DE PLANTA
	CAPACITACIÓN Y EMPODERAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	CUMPLIR CON EL PROGRAMA DE INCENTIVOS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS	CONTINUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA
		CUMPLIR CON EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	CONTINUO	NÚMERO DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN EJECUTADOS	GERENCIA

Cuadro 53. Plan Operativo 2018

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	META	INDICADOR	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	PERIODO DE EJECUCIÓN	INDICADOR	RESPONSABILIDAD
MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS LACTOFINO	IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	CUMPLIR CON LAS BPM	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	JEFE DE PLANTA
POSICIONAR LA MARCA LACTOFINO EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE LA REGIÓN SUR DEL PAÍS	AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO	PRESENCIA DE LACTOFINO EN EL 60% DE LOCALES DE VENTA DE ALIMENTOS EN EL ÁREA URBANA DE LOJA.	NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA INCREMENTADOS	COBERTURA Y PROMOCIÓN EN PUNTOS DE VENTA	CONTÍNUO	CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA	GERENCIA-COMERCIALIZACIÓN
				EJECUTAR CAMPAÑA PUBLICITARIA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA
	OPTIMIZAR EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	MEJORAR LOS PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	NÚMERO DE PROCESOS ESTANDARIZADOS	DEFINIR CRONOGRAMA DE VISITAS A PUNTOS DE VENTA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				ESTANDARIZAR FECHAS Y HORARIOS DE ENTREGA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				OPERAR EL SISTEMA DE ATENCIÓN POST VENTA	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				MANTENER STOCK ADECUADO DE PRODUCTO	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
				ABASTECER PEDIDOS EN UN TIEMPO DE 24 HORAS	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COMERCIALIZACIÓN
ALCANZAR LA RENTABILIDAD SOSTENIDA DE LA EMPRESA	DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	MANTENER EL PORCENTAJE DE DEFECTOS DE ENVASADO < 10%	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	EJECUTAR LOS PROCEDIMIENTOS DE ENVASADO Y CONTROL	CONTINUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	JEFE DE PLANTA
		MANTENER VIGENTE EL PLAN DE MANTNIMIENTO PREVENTIVO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	EJECUTAR UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO	JEFE DE PLANTA
	REUTILIZACIÓN DE SUBPRODUCTOS	PRODUCCIÓN DE DERIVADOS	NÚMERO DE PRODUCTOS DERIVADOS EN EL MERCADO	PROCESO PRODUCTIVO	CONTÍNUO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	GERENCIA -JEFE DE PLANTA
	CAPACITACIÓN Y EMPODERAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	CUMPLIR CON EL PROGRAMA DE INCENTIVOS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS	CONTINUO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	GERENCIA
		CUMPLIR CON EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	CONTINUO	NÚMERO DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN EJECUTADOS	GERENCIA

Cuadro 54. Presupuesto Referencial

AÑO 2014

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	INVERSIÓN
MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS LACTOFINO	IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO	$ 1.000,00
		DEFINICIÓN DEL PLAN DE MEJORAS DE INFRAESTRUCTURA	$ 1.000,00
		ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	$ 2.000,00
		MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA PLANTA	$ 10.000,00
	MEJORAR LA TECNOLOGÍA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	INSTALACIÓN DE SISTEMAS HERMÉTICOS DE TRANSPORTE, FERMENTACIÓN Y ENVASADO	$ 4.000,00
POSICIONAR LA MARCA LACTOFINO EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE LA REGIÓN SUR DEL PAÍS	AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO	COBERTURA Y PROMOCIÓN EN PUNTOS DE VENTA LOJA	$ 1.500,00
		EJECUTAR CAMPAÑA PUBLICITARIA	$ 2.000,00
		PROMOCIÓN EN SUPERMERCADOS, AUTOSERVICIOS Y PANADERÍAS	$ 1.000,00
		PROMOCIÓN EN BARES DE CENTROS EDUCATIVOS	$ 500,00
	PROMOVER EL DESARROLLO DE TALLERES DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE EN ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN BÁSICA	COORDINAR Y EJECUTAR LOS TALLERES DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE	$ 1.000,00
	IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MARKETING ELECTRÓNICO	IMPLEMENTAR EL PORTAL WEB Y REDES SOCIALES	$ 500,00
ALCANZAR LA RENTABILIDAD SOSTENIDA DE LA EMPRESA	DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	DESARROLLAR Y EJECUTAR UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	$ 1.500,00
	CAPACITACIÓN Y EMPODERAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	$ 1.500,00
		DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS	$ 1.000,00
			$ 28.500,00

AÑO 2015

MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS LACTOFINO	MEJORAR LA TECNOLOGÍA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	INSTALACIÓN DE SISTEMAS HERMÉTICOS DE TRANSPORTE, FERMENTACIÓN Y ENVASADO.	$ 2.000,00
		INSTALACIÓN DE INSTRUMENTOS DE CONTROL	$ 2.000,00
POSICIONAR LA MARCA LACTOFINO EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE LA REGIÓN SUR DEL PAÍS	AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO	EJECUTAR CAMPAÑA PUBLICITARIA	$ 2.000,00
		PROMOCIÓN EN SUPERMERCADOS, AUTOSERVICIOS Y PANADERÍAS PROVINCIAS DE LOJA Y ZAMORA	$ 1.000,00
	PROMOVER EL DESARROLLO DE TALLERES DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE EN ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN BÁSICA	COORDINAR Y EJECUTAR LOS TALLERES DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE	$ 1.000,00
	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y PRESENTACIONES	PRUEBAS DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTO FUNCIONAL	$ 500,00
ALCANZAR LA RENTABILIDAD SOSTENIDA DE LA EMPRESA	REUTILIZACIÓN DE SUBPRODUCTOS	INSTALAR EL SISTEMA DE DESCREMADO Y DEFINIR EL PROCEDIMIENTO	$ 2.000,00
	CAPACITACIÓN Y EMPODERAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS	$ 1.000,00
		EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	$ 1.500,00
			$ 13.000,00

AÑO 2016

MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS LACTOFINO	MEJORAR LA TECNOLOGÍA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	INSTALACIÓN DE INSTRUMENTOS DE CONTROL	$ 1.500,00
POSICIONAR LA MARCA LACTOFINO	AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO	EJECUTAR CAMPAÑA PUBLICITARIA	$ 2.000,00
		COBERTURA Y PROMOCIÓN EN PUNTOS DE VENTA	$ 1.500,00
ALCANZAR LA RENTABILIDAD SOSTENIDA DE LA EMPRESA	REUTILIZACIÓN DE SUBPRODUCTOS	PRUEBAS PROCESO PRODUCTIVO DE BEBIDAS LÁCTEAS SABORIZADAS	$ 500,00
	CAPACITACIÓN Y EMPODERAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS	$ 1.000,00
		EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	$ 1.500,00
			$ 8.000,00

AÑO 2017

POSICIONAR LA MARCA LACTOFINO	AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO	EJECUTAR CAMPAÑA PUBLICITARIA	$ 2.000,00
		COBERTURA Y PROMOCIÓN EN PUNTOS DE VENTA	$ 1.500,00
ALCANZAR LA RENTABILIDAD SOSTENIDA DE LA EMPRESA	REUTILIZACIÓN DE SUBPRODUCTOS	PRUEBAS PROCESO PRODUCTIVO DE PRODUCTOS FUNCIONALES	$ 500,00
	CAPACITACIÓN Y EMPODERAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS	$ 1.000,00
		EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	$ 1.500,00
			$ 6.500,00

AÑO 2018

POSICIONAR LA MARCA LACTOFINO	AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO	EJECUTAR CAMPAÑA PUBLICITARIA	$ 2.000,00
ALCANZAR LA RENTABILIDAD SOSTENIDA DE LA EMPRESA	CAPACITACIÓN Y EMPODERAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS	$ 1.000,00
		EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	$ 1.500,00
			$ 4.500,00

PRESUPUESTO REFRENCIAL	**$ 60.500,00**

8. CONCLUSIONES

- El 79,41% de las familias residentes en la ciudad de Loja, de nivel socioeconómico medio y medio-bajo incluyen en su alimentación productos lácteos. Los productos de mayor preferencia son: leche (79,41%), yogurt (73,53%), queso (54,41%) y manjar de leche (38,24%). Las principales razones por las que los consumidores escogen los productos son: calidad (25%), sabor (20,59%), precio (14,71%), marca (13,24%). Las marcas de yogurt con mayor aceptación en los consumidores encuestados son: Ecolac (32%), Rey yogurt (24%) y Ranchito (22%). Las marcas de queso pasteurizado que prefieren los consumidores encuestados son: Kiosko (40%), Ecolac (30%), La Lojanita (20%).

- El 55,22% de los consumidores de Lactofino considera que los productos son de precio accesible, 22,39% de los encuestados señala que los productos tienen buen sabor mientras que 11,94% tiene la percepción de que los productos son de buena calidad. Es importante señalar que el 60,29% de los consumidores en general encuestados no conoce la marca Lactofino.

- El análisis interno de la empresa permitió determinar como fortalezas la experiencia dentro del sector lácteo, contar con talento humano capacitado y disponer del suministro de materia prima por parte del grupo empresarial del cual forma parte UPLAC. De igual manera se establece como debilidades de la empresa: no disponer de un Sistema de Buenas Prácticas de Manufactura,

procesos de producción y comercialización no estandarizados y deficientes, variabilidad en la calidad de los productos terminados y la falta de posicionamiento de la marca en el mercado local.

- El resultado del análisis de los factores del entorno y el cambio de la matriz productiva permiten visualizar un clima favorable para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Los indicadores muestran estabilidad y crecimiento en la economía del país, además las tendencias de la población se inclinan hacia el consumo de alimentos saludables, en los cuales se incluyen los lácteos. Estas consideraciones determinan oportunidades importantes para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

- El Plan Estratégico formulado para el período 2014-2018 establece los elementos filosóficos de la empresa, objetivos estratégicos y estrategias que buscan mejorar la competitividad y los resultados de la gestión de la empresa, basándose en los principios de diferenciación y enfoque.

- El Plan Estratégico propone la implementación de un sistema de gestión de calidad, la innovación de productos y la optimización de los procesos como elementos que permitirán establecer una ventaja competitiva, lograr la satisfacción de los clientes y conseguir un crecimiento sostenido de la empresa.

9. RECOMENDACIONES

- Las decisiones gerenciales y administrativas de UPLAC Compañía Limitada deben estar enmarcadas en un enfoque de dirección estratégica, lo que permitirá a la empresa interactuar en forma adecuada con el entorno y mejorar su competitividad. En este contexto se recomienda implementar el Plan Estratégico propuesto para el período 2014-2018.

- Fortalecer las actividades y procesos que generan valor mediante la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, el cumplimiento de estándares de calidad, la innovación de productos y la optimización de los procesos productivos y de comercialización.

- Socializar el plan estratégico con todos los miembros de la organización. El empoderamiento es fundamental para lograr los cambios que se requieren y el cumplimento de los objetivos empresariales.

- Realizar la evaluación en forma mensual de cumplimiento de actividades y metas, utilizado los indicadores que se establecen en el plan operativo.

10. BIBLIOGRAFÍA

- ARAQUE, Wilson. 2011. **PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**. Universidad Nacional de Loja.

- CASTILLO, Santiago. 2010. **CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC PARA EL AÑO 2010.** Tesis de Ingeniería. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja, Ecuador

- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO Arao. 2010. **PLANEACIÓN ESTRTÁEGICA FUNDAMENTOS Y APLICACIONES**. McGraw Hill. México

- Ecuador**. POLÍTICA DE PLAZOS DE CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA PARA PLANTAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS**. Registro Oficial No. 839, noviembre 2012

- Ecuador. **REGLAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL POSREGISTRO DE ALIMENTOS.** Registro Oficial No. 896, febrero 2013.

- Ecuador. **REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA PARA ALIMENTOS PROCESADOS**, Registro Oficial No. 696, noviembre 2002.

- GOODSTEIN, Leonard. NOLAN Timothy. PFEIFFER, William. **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA**. McGraw Hill. Colombia

- GUALAVISÍ, Melanie. JÁCOME Hugo. 2011. **CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS. BOLETÍN DE ANÁLISIS SECTORIAL Y DE MIPYMES.**
- HERNÁNDEZ, Sergio. PULIDO, Alejandro. 2011. **FUNDAMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL .ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS,** McGraw Hill. México

- HÍJAR Guillermo, 2011. **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LA VISIÓN PROSPECTIVA**. Limusa. México.

- KAPLAN R, NORTON D. 2000 .**COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**. Gestión

- MARTÍNEZ, Ruth. 2008. **MEJORAMINETO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA Y COMERCIAL DE ECOLAC YOGURT**. Tesis de Maestría. Universidad Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador.

- MUÑOZ, Jorge. 2008. **INDICADORES DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA** [en línea], disponible en www.ciberconta.unizar.es/alf/casobsc/doc/CMI_UNIVERSIDAD_LOJA.pdf

- ORTEGA, Alfonso.2008. **PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA.** McGraw Hill. México

- SERRA, Juan. BUGUEÑO, Graciela. 2004. **GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS PYMES AGROALIMENTARIAS**. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia, España.

- STEINER, George. 1997. **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER**. Editorial Continental. México

- TARZIJÁN, Jorge. 2008. **FUNDAMENTOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL.** Alfaomega. México**.**

- THOMPSON, Arthur. STRIKLAND, A.GAMBLE, John. 2008. **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, TEORÍA Y CASOS**. McGraw Hill. México.

- TORRES, Lady. 2009. **ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE CRUDA EN LA FINCA LA FLORESTA.** Tesis de Ingeniería. Universidad Politécnica Nacional. Quito , Ecuador [en línea]

- VENTURA, Juan. 2009. **ÁNÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.** Paraninfo, Madrid.

REFERENCIAS WEB

- www.planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf
- www.gestopolis.com/ Lo que no se mide no se controla.
- www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.
- www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-boom-del-consumo-de-yogurt-en-latinoamerica
- http://wilsonproces.blogspot.com/2012/10/produccion-del-yogur-en-el-ecuador.html
- www.eluniverso.com/noticias/2014/01/02/nota/1974906/sector-lacteo-proyecta-seguir-creciendo-este-año
- www.telegrafo.com.ec/economia

- www.bancomundial.org
- www.bce.gob.ec
- www.consumer.es/seguridad-alimentaria/ciencia-y-tecnologia
- www.revistaelagro.com/2013/04/25/industria-lactea-importante-eslabon-en-la-produccion-pecuaria/
- www.flacsoandes.org/biblio
- www.inec.gob.ec

11. ANEXOS

ANEXO 1. GLOSARIO DE TÉRMINOS

BPM: Buenas Prácticas de Manufactura, normativa expedida mediante Decreto Ejecutivo 3253 del 24 de noviembre de 2002, que establece los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano.

CLAB: Compañía Lojana de Alimentos y Bebidas

ECOLAC: Empresa lojana productora de lácteos

INEC: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos

LECHE UHT: Leche sometida al proceso de ultra pasteurización, que permite eliminar las bacterias sin alterar su sabor y propiedades nutricionales.

NTE INEN: Norma Técnica Ecuatoriana expedida por el Instituto Ecuatoriano de Normalización.

PIB: Producto Interno Bruto

UPLAC Cía. Ltda.: Unidad Productora de Lácteos Los Alisos, Compañía Limitada.

ANEXO 2. ENCUESTAS

ENCUESTA 1. CLIENTES ACTUALES (PUNTOS DE VENTA DE PRODUCTOS LACTOFINO)

1. **Razón por la que en su local vende productos Lactofino.**

   Precio
   Preferencia de los clientes
   Calidad
   Presentación
   Surtido

2. **Indique los sabores de yogurt que prefiere.**

   Durazno Fresa Mora Otros

3. **Días y periodos en los que la venta de lácteos es mayor.**

   Lunes a Viernes:
   Mañana
   Tarde
   Noche

   Fines de semana y feriados:
   Mañana
   Tarde
   Noche

4. **Indique cuál es su percepción de la marca Lactofino.**

   Buena calidad
   Precio accesible
   Precio elevado
   Mala calidad

5. **¿Ha realizado devoluciones del producto? Indique las razones**

   Si ( ) No ( )

6. ¿Cómo considera la atención del distribuidor?

7. ¿Estaría Ud. dispuesto a comprar nuevos productos de la marca Lactofino?

Si ( ) No ( )

8. ¿Qué recomendaciones daría Ud. para mejorar la calidad de los productos y el servicio de la empresa Lactofino?

ENCUESTA 2. CONSUMIDORES DE PRODUCTOS LACTOFINO

1. **Razones por la que consume productos Lactofino**

Disponibilidad del producto
Por precio
Preferencia de marca
Calidad
Presentación del producto
Sabor

2. **Preferencia de sabor de yogurt Lactofino**

Fresa
Mora
Durazno

3. **Lugares en los que adquiere los productos Lactofino**

Tiendas
Panaderías
Bodegas
Supermercados
Autoservicios

4. **Percepción de la marca Lactofino.**

Mala calidad
Buena calidad
Saludable
Buen sabor
Precio elevado
Precio accesible

5. **¿Encuentra siempre disponible los productos Lactofino?**

SI NO

ENCUESTA 3. CONSUMIDORES EN GENERAL

1. **¿En su familia consumen lácteos?**

SI NO

2. **Indique las razones por las que adquiere los lácteos**

Disponibilidad del producto en el sitio
El precio es accesible
Preferencia de marca
Calidad
Presentación del producto
Sabor
Publicidad

3. **Lugares de compra de los productos lácteos**

Tiendas
Panaderías
Bodegas
Supermercados
Autoservicios

4. **¿Conoce la marca Lactofino?**

Sí No

5. **¿Ha consumido de la marca Lactofino?**

Sí No

6. **Si la ha consumido ¿Qué percepción tiene Ud. de esta marca?**

Mala calidad
Buena calidad
Saludable
Buen sabor
Precio elevado
Precio accesible

7. **¿Qué productos lácteos y qué marcas consumen normalmente en su familia?**

ENCUESTA 4. CLIENTES GENERALES (PUNTOS DE VENTA)

1. **¿Qué productos lácteos vende en su local?**

2. **¿Qué marcas de yogurt y queso tiene a la disposición de sus clientes?**

3. **Razones por las que prefiere dichas marcas**

   Precio
   Preferencia de sus clientes
   Calidad
   Presentación del producto
   Otras

4. **¿Conoce la marca Lactofino?**

   Si ( )
   No ( )

5. **Si su respuesta anterior es Si: ¿Qué percepción tiene de ésta marca?**

   Mala calidad
   Buena calidad
   Marca barata

6. **¿Sus clientes han pedido productos de Lactofino?**

   Siempre
   Rara vez
   Nunca

7. **¿Estaría dispuesto a vender en su local productos de la marca Lactofino? ¿Por qué?**

   SI ( ) NO ( )

ANEXO 3. FOTOGRAFÍAS PRODUCTOS LACTOFINO

Fotografía 1. Queso Lactofino 400 gramos

Fotografía 2. Yogurt Lactofino 1 litro.

Fotografía 3. Yogurt con cereal 200 gramos.

ANEXO 4. FOTOGRAFÍAS INFRAESTRUCTURA PLANTA UPLAC Cía. Ltda.

Fotografía 4. Planta UPLAC (sector Salapa Alto).

Fotografía 5. Instalaciones planta UPLAC .

Fotografía 6. Instalaciones planta UPLAC .

Fotografía 7. Instalaciones planta UPLAC .

Fotografía 8. Hacienda Los Alisos (sector Salapa Alto).

ÍNDICE GENERAL

Contenido Pág.

CARÁTULA…….. i

CERTIFICACIÓN……. ii

AUTORÍA……. iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN……. iv

DEDICATORIA……. v

AGRADECIMIENTO…… vi

1. TÍTULO……. 1

2. RESUMEN……. 2

3. INTRODUCCIÓN…….. 6

4. REVISIÓN DE LITERATURA……. 8

4.1 Marco referencial…….. 8

4.1.1 Industria agroalimenticia…… 8

4.1.2 Industria láctea…… 8

4.1.3 Industria láctea en Ecuador…… 9

4.1.4 Control de calidad en productos lácteos……. 10

4.1.5 Buenas Prácticas de Manufactura…… 10

4.2 Marco Teórico…… 11

4.2.1 Planeación estratégica……. 11

4.2.2 Proceso de planeación estratégica…….. 14

4.2.3 Diagnóstico estratégico…… 15

4.2.4 Análisis interno…… 16

4.2.5 Análisis externo…… 16

4.2.6 Misión, visión y valores corporativos…… 20

4.2.7 Objetivos estratégicos……. 22

4.2.8 Formulación de estrategias…….. 23

4.2.9 Cadena de valor…….. 25

4.2.10 Control estratégico……. 26

5. MATERIALES Y MÉTODOS…….. 28

5.1 Materiales…… 28

5.2 Métodos…….. 28

5.2.1 Metodología aplicada en el Diagnóstico situacional de la empresa. 29

5.2.2 Procedimiento de formulación del plan estratégico……. 31

5.2.3 Determinación de las características del mercado……... 33

5.2.3.1 Tamaño de la muestra grupo puntos de venta Lactofino…… 33

5.2.3.2 Tamaño de la muestra grupo puntos de venta en general…….. 34

5.2.3.3 Tamaño de la muestra grupo consumidores de Lactofino…….. 35

5.2.3.4 Tamaño de la muestra grupo consumidores en general……. 36

6. RESULTADOS……. 39

6.1 Resultados encuestas aplicadas a puntos de venta Lactofino……. 39

6.2 Resultados encuestas aplicadas a consumidores de Lactofino……..... 47

6.3 Resultados encuestas aplicadas a consumidores en general…….. 52

6.4 Resultados encuestas aplicadas a puntos de venta en general…….. 63

6.5 Análisis de resultados…… 70

6.6 Diagnóstico situacional……. 77

6.6.1 Descripción de la empresa UPLAC Cía. Ltda.…….. 77

6.6.2 Evaluación de factores internos…… 82

6.6.3 Evaluación de factores externos…… 88

6.6.4 Perfil competitivo…….. 98

6.7 Análisis de la Cinco Fuerzas de Porter…… 106

6.7.1 Rivalidad entre competidores…… 106

6.7.2 Amenaza de nuevos competidores…… 106

6.7.3 Poder de negociación de los proveedores……. 107

6.7.4 Poder de negociación de los clientes……. 107

6.7.5 Amenaza de productos sustitutos……. 108

6.8 Matriz BCG…….. 108

6.9 Análisis FODA……. 109

6.9.1 Fortalezas……. 109

6.9.2 Debilidades……. 110

6.9.3 Oportunidades…… 110

6.9.4 Amenazas…… 110

6.9.5 Relación Fortalezas – Oportunidades…….. 111

6.9.6 Relación Fortalezas – Amenazas…… 111

6.9.7 Relación Debilidades – Oportunidades……. 112

6.9.8 Relación Debilidades – Amenazas…..... 112

6.10 Priorización de estrategias……. 112

7. DISCUSIÓN…… 118

7.1 Definición de elementos filosóficos…… 118

7.1.1 Misión…….. 118

7.1.2 Visión…….. 118

7.1.3 Valores corporativos……. 118

7.2 Objetivos estratégicos período 2014-2018…….. 119

7.3 Definición de estrategias generales…….. 120

7.4 Políticas……. 122

7.5 Análisis de la cadena de valor…….. 124

7.5.1 Actividades primarias o de valor agregado……. 124

7.5.2 Actividades secundarias o de apoyo……. 125

7.6 Propuesta de estructura organizacional y funcional…… 127

7.6.1 Manual de funciones…….. 128

7.7 Plan operativo…… 136

8. CONCLUSIONES……... 159

9. RECOMENDACIONES…… 161

10. BIBLIOGRAFÍA……. 162

11. ANEXOS…… 166