



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS EL
GONZANAMEÑITO DE LA CIUDAD DE
GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA,
PERIODO 2016 – 2020”**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL**

AUTORA

Juliana Alexandra Guamán Vargas

DIRECTOR:

Ing. Com. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE

LOJA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE

Docente de la Carrera de Administración de Empresas de la Unidad de Educación a Distancia y Director de tesis.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de Tesis, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, sobre el tema: **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS EL GONZANAMEÑITO DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2016 – 2020”**, realizada por la egresada Juliana Guamán Vargas, ha sido orientado, dirigido y revisado bajo mi dirección; por lo tanto autorizo su presentación, sustentación y defensa de grado.

Loja, Mayo del 2017

Atentamente,


Ing. Com. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE

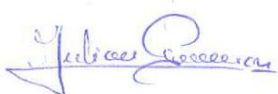
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo Juliana Alexandra Guamán Vargas, declaro ser autora 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.

Autora: Juliana Alexandra Guamán Vargas

Firma: 

Cédula: 1104622475

Fecha: Loja, Mayo del 2017

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

Yo, Juliana Alexandra Guamán Vargas , declaro ser autor de la tesis titulada **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS EL GONZANAMEÑITO DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2016 – 2020”**, como requisito para optar al título de **Ingeniera Comercial**; 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 cinco días del mes de Mayo del dos mil diecisiete, firma la autora.

Firma: 

Autor: Juliana Alexandra Guamán Vargas

Cédula: 1104622475

Dirección: Loja–Daniel Álvarez, Francisco de Santander y José de San Martín.

Correo Electrónico: jhulialex29_@hotmail.es

Celular: 0992720649

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Com. Víctor Anguisaca Guerrero MAE

Tribunal de Grado:

Presidente: Dr. Luis Quizhpe Salinas Mg.

Vocal: Ing. Edwin Hernandez Quezada Mg.

Vocal: Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los tutores de la Universidad Nacional de Loja, Modalidad de Estudios a Distancia Carrera Administración de Empresas, quienes con su apoyo y guía fueron el pilar fundamental para la elaboración de este proyecto, y en especial al Ing. Andrea Colambo Yaure Mg. Sc, quien con sus conocimientos y enseñanzas me guio para culminar con este trabajo en forma satisfactoria.

De igual manera extendo el agradecimiento a mi esposo y familiares, que con por su apoyo incondicional.

Juliana Guamán Vargas

DEDICATORIA

Una prueba más de amor y por esto quiero dar gracias por el apoyo incondicional que en todo momento supiste darme por comprender todo aquello que aún no sabías cual importante era para mí por la dicha de tener una familia fundada y felizmente unida por cada detalle que compartimos juntos a ti esposo te dedico un triunfo más en mi vida, ya que como esposa y como madre he sido victoriosa.

Juliana Guamán



a. TÍTULO:

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS EL GONZANAMEÑITO DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2016 – 2020”

b. RESUMEN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo general Elaborar un Plan Estratégico para la empresa de lácteos El Gonzameñito de la ciudad de Gonzanamá, Provincia de Loja, para el periodo 2016 - 2020, con la finalidad de satisfacer las necesidades de las familias, alcanzando así estabilidad, permanencia y rentabilidad.

Para dar cumplimiento con este objetivo se aplicaron diferentes métodos como el deductivo, inductivo, analítico, sintético, descriptivo y estadístico.

De la aplicación de los métodos, se obtuvieron los siguientes resultados: se realizó la aplicación de varias técnicas como fue la realización de una entrevista al señor gerente de la empresa, la aplicación de encuestas a los 11 empleados de la misma y a una población de 1.083 clientes que según el tamaño de la muestra se realizaron 292 encuestas a los clientes.

El análisis obtenido permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. A nivel externo, la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, cuyo resultado fue de 2,56 superior a 2,5 indica que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, las que deben ser aprovechadas para fortalecer su crecimiento. A nivel interno, la Matriz de Evaluación de Factores Internos cuyo resultado fue de 2,57 mayor a 2,5 revela que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades, lo que indica que si bien existen problemas en la empresa no son graves ni interfieren en su crecimiento.

Los cuatro elementos del análisis FODA permitieron realizar el cruce de las variables a fin de encontrar los objetivos estratégicos a través del Análisis FO,

DO, FA, DA., siendo estos: Aumentar los ingresos mediante la implementación de un nuevo canal de comercialización; incrementar las ventas a través de la realización de convenios con hoteles, restaurantes, instituciones educativas, gremiales, etc., de la zona; facilitar la adquisición de los productos mediante la implementación de órdenes de compra pre-pagadas; diseñar un plan publicitario en los principales medios de comunicación para hacer conocer los productos que elabora y comercializa la empresa El Gonzanameñito; delinear un plan de promociones para incentivar la adquisición de los productos que elabora y comercializa la empresa El Gonzanameñito; y, ejecutar un plan de capacitación para el personal que labora en la empresa El Gonzanameñito.

Entre las principales conclusiones se tiene que tenemos, es necesario incrementar los ingresos de la empresa mediante la implementación de un canal virtual de comercialización, realización de convenios con empresas públicas y privadas, y facilitar la compra mediante la adquisición de órdenes de compra pre-pagadas; además se debe posicionar a El Gonzanameñito en el mercado por medio de una campaña promocional y publicitaria y una adecuada capacitación a su personal, lo que permitirá satisfacer los deseos y exigencias de sus clientes, logrando su fidelización y la captación de una mayor cartera de clientes. Como recomendación principal se plantea que la empresa aplique el plan estratégico propuesto a fin de poder posicionarse en el mercado, incrementar el número de clientes y mejorar su margen de rentabilidad.

ABSTRAC.

The present thesis work has as general objective Elaborate a Strategic Plan for the dairy company El Gonzameñito of the city of Gonzanamá, Province of Loja, for the period 2016 - 2020, in order to satisfy the needs of its customers, thus reaching Stability, permanence and profitability.

In order to comply with this objective, different methods were applied, such as deductive, inductive, analytical, synthetic, descriptive and statistical. From the application of the methods, the following results were obtained: the application of several techniques, such as the interviewing of the manager of the company, the application of surveys to the 11 employees of the company and a sample of 292 customers.

The analysis obtained allowed a diagnosis of the current situation of the company. At the external level, the External Factors Evaluation Matrix, whose result was 2.56 higher than 2.5, indicates that there is a predominance of opportunities for threats, which must be used to strengthen their growth. Internally, the Internal Factor Evaluation Matrix, whose result was 2.57 greater than 2.5, shows that there is a predominance of strengths over weaknesses, indicating that although there are problems in the company, they are not serious or interfere in its growth.

The four elements of the SWOT analysis allowed the variables to be crossed in order to find the strategic objectives through FO, DO, FA, DA. Analysis: These are: Increase revenues through the implementation of a new marketing channel; Increase sales through the realization of agreements with hotels, restaurants, educational institutions, guilds, etc., of the area; Facilitate the acquisition of

products through the implementation of pre-paid purchase orders; To design an advertising plan in the main means of communication to make known the products elaborated and commercialized by the company El Gonzanameñito; Outline a promotional plan to encourage the acquisition of the products produced and marketed by the company El Gonzanameñito; And, execute a training plan for the personnel who work in the company El Gonzanameñito.

Among the main conclusions we have we have, it is necessary to increase the income of the company through the implementation of a virtual marketing channel, realization of agreements with public and private companies, and facilitate the purchase through the purchase of pre-paid purchase orders ; In addition, El Gonzanameñito must be positioned in the market by means of a promotional and advertising campaign and an adequate training for its staff, which will allow to satisfy the desires and demands of its clients, achieving their loyalty and the capture of a larger client portfolio . The main recommendation is that the company apply the proposed strategic plan in order to be able to position itself in the market, increase the number of customers and improve its margin of profitability.

c. INTRODUCCION

Actualmente el mundo de los negocios presenta un vertiginoso desarrollo, debido fundamentalmente al avance de los medios de comunicación y el elevado ambiente competitivo, lo que obliga a las empresas a implementar nuevas estrategias, no solamente para adaptarse a estas condiciones, sino para lograr una ventaja mediante la satisfacción de las necesidades de un cliente cada vez más exigente.

En este contexto, en el cantón Gonzanamá existen algunas empresas de producción, siendo una de ellas El Gonzanameñito, cuya actividad es la producción y comercialización de queso y yogurt, la cual si bien es cierto se encuentra en un proceso de crecimiento, presenta algunos problemas como son la falta de planificación para el cambio tecnológico y globalizado que marca la actualidad, dado que realiza sus actividades en base a la experiencia de sus trabajadores y las buenas intenciones de sus propietarios; además, no cuenta con mecanismos que le permitan determinar las necesidades actuales y futuras de sus clientes, no tienen localizados los nuevos nichos de mercado, no están identificados los segmentos de mercado potenciales y no están cuantificados el potencial e interés de estos mercados.

Partiendo de lo expuesto, se ha creído conveniente desarrollar el presente trabajo investigativo, planteando para el efecto varios objetivos específicos a alcanzar: Realizar un diagnóstico situacional de la empresa de lácteos El Gonzanameñito; efectuar un análisis de los Factores Externos (EFE) y de los Factores Internos (EFI) que permitan identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en la empresa investigada; diseñar la matriz de

alto impacto; determinar los objetivos estratégicos que serán implementados así como el plan de acción que permitirá su ejecución; calcular el presupuesto necesario para implementar el Plan Estratégico en la empresa investigada.

Bajo este contexto, esta investigación se inicia con el **Título** que es la Elaborar un Plan Estratégico para la empresa de lácteos El Gonzameñito de la ciudad de Gonzanamá, Provincia de Loja, para el periodo 2016 – 2020, en el **Resumen**, que corresponde a una recapitulación de las partes significativas de la tesis; en la **Introducción**, se resalta la importancia de la realización de la presente investigación que faciliten la toma de decisiones, mejoren su productividad, optimicen sus recursos y sobre todo posibilite alcanzar los objetivos establecidos; la **Revisión de Literatura**, ésta consta la recopilación bibliográfica que contiene contextos teóricos acerca de la producción de lácteos y su comercialización; y además todo lo referente a la planeación estratégica; a continuación se presentan los **Materiales y Métodos**, en donde se detalla cómo fueron utilizados los métodos: deductivo, inductivo, analítico, sintético, descriptivo, estadístico, y las técnicas como la observación directa, entrevista al gerente, encuesta a los clientes y a empleados aplicando procedimientos aplicados en la investigación que permitieron recolectar la información necesaria para identificar los principales problemas que afectan a la misma, los que han impedido su normal desenvolvimiento y desarrollo. Luego se encuentra los **Resultados**, en el cual se estableció el diagnóstico situacional, haciendo un análisis del medio Externo, por medio del cual se identificaron las oportunidades y amenazas de la empresa, en relación a los ámbitos: Económico, político, social, legal, tecnológico y competitivo. De igual forma se realizó el análisis de los factores internos de la empresa, que permitió conocer, por un lado las necesidades y preferencias de los clientes respecto de los servicios que presta la empresa, y por otro, la actividad y el desempeño que vienen realizando el gerente y empleados, con lo que se pudo

identificar las debilidades y fortalezas. Continuando con el desarrollo, mediante la elaboración de la matriz FODA, se identificaron las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas que se presentan de las contingencias de su medio externo, lo que permitió construir la Matriz de Alto Impacto, en donde se establecieron las estrategias a proponer, resultado de las combinaciones entre las Fortalezas con las Oportunidades (FO) y con las Amenazas (FA); y de las Debilidades con las Oportunidades (DO) y con las Amenazas (DO). Posteriormente en la **Discusión** se procede a plantear la Propuesta de Plan Estratégico para la empresa de lácteos, en el cual se elaboraron la Visión y Misión que contribuirá a enrumbar su destino, así como varios objetivos con sus respectivas metas, políticas, estrategias, tácticas, presupuesto, financiamiento y responsables. Los objetivos consisten en aumentar los ingresos mediante la implementación de un nuevo canal de comercialización, la realización de convenios y facilitar la adquisición de los productos mediante la implementación de órdenes de compra pre-pagadas; además diseñar un plan publicitario en los principales medios de comunicación, delinear un plan de promociones y ejecutar un plan de capacitación para el personal.

Finalmente, se determinaron las **Conclusiones y Recomendaciones** a las que se llegó en base a los resultados obtenidos. Conjuntamente se presenta la Bibliografía utilizada y los Anexos respectivos que complementan el trabajo, esperando que este sea un aporte sustancial y un incentivo para incrementar las inversiones en la ciudad de Gonzanamá y provincia de Loja.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

PRODUCTOS LÁCTEOS

Definición

“Lácteo es aquello perteneciente o relativo a la leche. El adjetivo, aplicado a un alimento, refiere a que éste deriva de la leche, como el queso o el yogur.

La leche y los alimentos derivados, que por lo general se obtienen a partir del procesamiento y la fermentación de la leche, son altamente perecederos y deben conservarse refrigerados. Por eso, es importante que se mantenga la cadena de frío hasta que el producto llega al consumidor final. (Zamoran Darwin, 2012)

Clasificación

Muchos son los tipos de lácteos que existen en el mercado. No obstante, para poder clasificarlos se toma como punto de partida la leche cruda y, a partir de ella, se establecen cuatro grandes grupos:

- Leche en polvo.
- Leche desnatada, dentro de la cual hay caseínas y leche desnatada en polvo.
- Crema de leche, se encuentran tanto las grasas lácteas como la mantequilla.
- Queso, en el grupo se establecen además las caseínas y el suero de leche. Y es que gracias a la unión de ambas se consigue elaborar el citado producto, que se puede adquirir en el mercado en una gran variedad de propuestas: fresco, curado, semicurado, añejo, etc.

No obstante, de otra forma, se tiene que subrayar que también se pueden clasificar los lácteos en dos grupos:

- Lácteos sin fermentación. En este caso, entre los más importantes están la leche, la mantequilla, la margarina o el helado.

Lácteos con fermentación. Los más significativos ejemplos de este tipo de alimentos son los yogures, el queso en sus distintas modalidades. (Zamoran Darwin, 2012)

Características

Los procesos para identificar las características físicas y químicas de los lácteos son muy similares a los que se realizan en la leche, es decir, se emplean por ejemplo lactómetros para medir la densidad específica. No obstante la elaboración de los lácteos es diferente según el proceso que se haya realizado; por ejemplo algunos de ellos se han sometido a fermentación láctica, un ejemplo son los yogures; otros por el contrario sufren un proceso mecánico de concentración de su contenido graso, como mantequillas; a veces es posible un proceso combinado de fermentación y maduración, como el caso de los quesos. Estos procesos cambian la composición y la concentración inicial de ciertos macronutrientes y micronutrientes, dependiendo del lácteo en cuestión.

Contenido proteínico: Gran parte de los lácteos provienen del procesado de la leche de la vaca que está compuesta “principalmente de agua con un contenido aproximado de 4,8 % de lactosa, 3,2 % de proteínas, 3,7 % de grasas y un 0,19 % de contenido no proteínico, así como un 0,7 % de cenizas. Las principales familias de proteínas en la leche son las caseínas, las proteínas de los sueros

de leche y las inmunoglobulinas. Casi un 80% de las proteínas son caseínas. Las caseínas y las proteínas del suero de la leche difieren en sus propiedades fisiológicas y biológicas. Las caseínas forman complejos denominados micelas con el calcio. Las proteínas del suero de la leche forman glóbulos; ambas forman parte constituyente del 70-80 % del total de las proteínas del suero de la leche. (Zamoran Darwin, 2012)

Contenido graso: El contenido graso de la leche de vaca es un complejo de lípidos que existe en forma de glóbulos microscópicos en una especie de emulsión aceite-agua a lo largo de la leche. “La gran mayoría de los lípidos lácteos son triglicéridos o los ésteres de los ácidos grasos combinados con glicerol (97-98%), y la minoría de ellos son fosfolípidos (0,2-1%), esteroides libres (0,2-0.4%) y trazas de ácidos grasos libres. El contenido de colesterol en los productos lácteos está directamente relacionado con la concentración de ácidos grasos, de esta forma en la mantequilla con un contenido cercano al 80% existen unos 200 mg de colesterol por cada 100 gramos de producto (esta es la razón por la que es aconsejable ingerirla solo en pequeñas cantidades). (Zamoran Darwin, 2012)

Carbohidratos y otros: “El principal carbohidrato en la leche es la lactosa (en una proporción del 5 %). Se trata de un disacárido formado a partir de la galactosa y de la glucosa. La lactosa forma casi un 54 % del total de los contenidos no grasos sólidos de la leche. Proporciona de igual forma un 30% del contenido calórico de la leche. La lactosa no es soluble en agua. Además, bajo unas condiciones favorables puede servir de principal sustrato en la fermentación de algunos lácteos. Junto con su alto aporte proteínico, la leche contiene además minerales vitales y vitaminas. Como una fuente importante de

minerales puede decirse que aporta principalmente calcio, fósforo, magnesio, potasio y trazas de otros elementos como el zinc.

Industria Láctea.

La industria láctea es un sector empresarial que tiene como materia prima la leche procedente de animales, por regla general vacas. La leche es uno de los alimentos más básicos de la humanidad. Los sub-productos que genera esta industria se categorizan como lácteos e incluyen una amplia gama que van desde los productos fermentados, como el yogur y el queso, hasta los no fermentados: mantequilla, helados, etc. (Las Naciones Unidas, 2012)

Importancia

La importancia de esta industria radica principalmente en:

- Heterogeneidad en cuanto a la dimensión empresarial. Permite la existencia de grandes, medianas y pequeñas empresas. También puede ir desde multinacionales hasta empresas familiares.
- Primer cliente de la ganadería vacuna, caprina y bovina. No hay cuota lechera en cuanto a oveja y cabra.
- Diversidad de productos (quesos, mantequillas, yogures, helados, etc.)
- Es una industria moderna, actualizada, en constante evolución y que emplea nuevas tecnologías.
- Las proteínas al secarse se pegan y no se pueden quitar del cristal y esto es un foco de infección. (Leal Lucila, 2015).

MARCO CONCEPTUAL.

PLANIFICACIÓN.

La planificación es la acción y efecto de planificar. En otras palabras es un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica es el proceso que se utiliza para: diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, decidir cuál será su misión y visión, plantear metas, seleccionar estrategias, asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de la planificación estratégica, los directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización. (HELLRIENGEL Jackson, 2013).

Importancia.

Permite a la dirección y a los responsables de la empresa evaluar, aceptar o rechazar un determinado número de cursos de acción, especificar los objetivos y propósitos, así como valorar los resultados obtenidos para lograr lo que se ha propuesto. Proporciona un instrumento de control e integra el uso efectivo de los recursos disponibles, minimizando los costos. Intenta prever fracasos y

desviaciones, ya que se sabe hacia dónde se quiere dirigir la empresa. (ORTEGA Alfonso L, 2012).

Objetivos

- “Definir lo que deberá ser la organización en el futuro
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización.
- Definir con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro.
- Establecer el camino óptimo para enlazar la organización de hoy con lo que deberá ser en el futuro.
- Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas.

Elementos.

- *Identificar los problemas y las oportunidades que existen.* El reconocimiento y las oportunidades representan uno de los productos más favorables de una buena planeación estratégica.
- *Fijación de Metas (objetivos).* El establecimiento de metas no puede juzgarse como independiente de la identificación de las oportunidades. La fijación de metas habrá de considerarse muy importante, ya que es un elemento decisivo en la planeación estratégica.
- *Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones.*

- *Escoger la mejor solución.* Esto ocurre cuando se supone que hay soluciones y se conocen los objetivos de la empresa.
- *Tener procedimientos de control.* Para comprobar que los resultados se obtuvieron con la mejor solución. La forma en que se lleve a cabo esta función de control dependerá de las preferencias y del estilo de la administración. (ORTEGA Alfonso L, 2012).

ESTRATEGIAS.

La estrategia es una fórmula amplia para orientar qué se va a lograr, cómo se va a competir, en qué mercado se va a participar y con qué elementos se va a luchar. En consecuencia, una estrategia viene a ser una combinación de fines y de medios, las orientaciones de cómo llegar a esos fines.

Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico es la herramienta para conseguir lo que uno quiere contestando cuatro preguntas fundamentales que son: ¿Dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿Cómo haré para conseguirlo?

Valores estratégicos

Los valores estratégicos de la empresa representan la base de la organización ya que determinan la personalidad y la cultura de la misma, y por ende el comportamiento a lo largo de su vida en el mercado, siendo determinantes en diversos aspectos como la toma de decisiones a cargo de la alta dirección, quienes apoyarán y promoverán los valores.

Clasificación de las estrategias.

- *Estrategias maestras o empresariales*: su esquema es general y su propósito es establecer acciones trascendentales para toda la organización en su conjunto.
- *Estrategias internas*: están enfocadas en asuntos específicos de la organización.
- *Estrategias Funcionales*: son específicas de las áreas clave de la organización. (ORTEGA Alfonso L, 2012).

PLAN ESTRATÉGICO.

Definición.

El Plan Estratégico proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer. (ORTEGA Alfonso L, 2012).

Finalidad

En los siguientes puntos se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un Plan de Marketing:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- Alcance de los Objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- Captación de Recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.
- Optimizar el Empleo de Recursos Limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos. (Ramírez José, 2012).
- Organización y Temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Por ello es importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan

dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto, logrando que cada uno sepa que ha de hacer dentro del plan y cuando.

- **Analizar Los Problemas y las Oportunidades Futuras:** El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo. (Ramírez José, 2012).

Análisis de los Factores Externos.

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. En el desarrollo de la Matriz EFE habrá que utilizar criterios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada.

Existen varios factores en el ambiente de una compañía que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente. Es más, el mismo factor puede influir de manera positiva en una compañía y negativamente en otra, dependiendo de la misión y objetivos de la compañía.

Tipos de Factores Externos.

- *Factores macroeconómicos:*

Demográficos: Se refiere a la cifra de población, composición por sexo, edad, estado civil, etc., desde el punto de vista estático. Mientras que desde el punto de vista dinámico o evolución, son los nacimientos, muertes, matrimonios.

Políticos: Las decisiones políticas y las regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas. Y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas.

El Estado interviene en los mercados para regular la acción de los agentes económicos. Las empresas deberían tener un catálogo de toda la legislación que las afecte.

Económicos: El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país. Son 5 pilares básicos del desempeño de la economía nacional.

1. La tasa de crecimiento de la economía: PBI, expresa el aumento en el nivel de empleo y en el gasto de los consumidores.
2. Las tasas de interés: Expresa el costo en que una empresa incurre para proveerse de fondos.
3. El tipo de cambio: Expresa el valor adquisitivo relativo de nuestra moneda frente a otras. Un TC alto favorece a los exportadores, uno bajo favorece a los importadores y consumidores. (Thompson A. y Otros, 2012).

4. La inflación: Distorsiona los precios relativos y por ello desestabilizan las economías. Genera incertidumbre, provoca la caída de la inversión, la producción, el empleo.

5. La inversión extranjera. El stock de capital nacional disponible para la inversión es relativamente bajo, ello implica que se debe recurrir a capitales extranjeros para crecer. Los sectores más dinámicos de nuestra economía son aquellos en que existen inversiones extranjeras.

Sociales: Las sociedades son poblaciones organizadas extremadamente complejas y dinámicas., varían de acuerdo a la cultura.

Las empresas deben afrontar una gama de problemas sociales que limita las posibilidades de acción y desarrollo de las empresas, tales como la violencia estructural, la corrupción, el racismo, la inseguridad ciudadana, la desconfianza en las instituciones, la baja calidad educativa, el desempleo, el machismo, etc.

Tecnológicos: La velocidad del cambio tecnológico se ha acelerado en los últimos tiempos. Ello ha traído como consecuencia cambios en las formas ver, hacer las cosas, ha acortado los periodos de obsolescencia de los activos fijos. Surgen nuevos productos y nuevas materias primas que reemplazan a las anteriores. Ello implica modificar estrategias. Las nuevas tecnologías aportan riesgos y oportunidades.

- *Factores de mercado e industria:* tamaño y potencial del mercado, comportamiento de la clientela, segmentación, competencia, productos sustitutos, potenciales nuevos competidores que están entrando el mercado,

perspectivas futuras del mercado y la industria, etc. (Thompson A. y Otros, 2012).

Cinco Fuerzas de Michael Porter

Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores. Según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:

1. La amenaza de entrada de nuevas empresas
2. El poder negociador de los proveedores
3. El poder negociador de los clientes
4. La amenaza de productos o servicios sustitutos
5. La rivalidad entre los diferentes competidores existentes: (Thompson A. y Otros, 2012).

Gráfico No. 1: Cinco Fuerzas de Michael Porter



Elaboración: La Autora

- a) Acción de los competidores existentes: Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa. Se analiza la posición de la empresa en relación con su competencia en el mercado.
- b) Acción de los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos): Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas para entrar en el mercado, como son baja inversión, escaso conocimiento, aplicación de mínima tecnología, etc.
- c) Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos: Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. Este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio.
- d) La fuerza negociadora de clientes o compradores: Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc.
- e) El poder de negociación de proveedores: El poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida, etc. (Thompson A. y Otros, 2012).

Oportunidades.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

Amenazas.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Pueden algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa? (Thompson A. y Otros, 2012).

Matriz de Factores Externos (EFE).

Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Su elaboración consta de cinco pasos:

1. “Hacer una lista de los factores críticos para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarca un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anota las oportunidades y después las amenazas. Se debe ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. (STANTON y Otros, 2013).
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta

mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtenerla organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Cuadro No. 1: Matriz EFE

Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
• • •			
AMENAZAS			
• • • •			
Total	1.00		

Fuente: STANTON y Otros. (2013). *Fundamentos del Marketing*.

Elaboración: La Autora

Análisis de los Factores Internos

Los elementos internos que se deben analizar corresponden a los puntos fuertes y puntos débiles que tiene la empresa respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Es decir, que este tipo de análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta. (STANTON y Otros, 2013).

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo costo de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades.

Se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Qué se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto? (STANTON y Otros, 2013).

Matriz de Factores Internos.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente, es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. "Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anotar las fuerzas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria. (STANTON y Otros, 2013).

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. (STANTON y Otros, 2013).

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave.

Cuadro No. 2: Matriz EFI

Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
• • •			
DEBILIDADES			
• • •			
Total	1.00		

Fuente: STANTON y Otros. (2013). *Fundamentos del Marketing*.

Elaboración: La Autora

Análisis FODA

Es una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (THOMPSON A. y Otros, 2012).

Gráfico No. 2: Análisis FODA



Elaboración: La Autora

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

“El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales

internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. (THOMPSON A. y Otros, 2012).

Cuadro No. 3: Matriz FODA

FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • •

Fuente: THOMPSON y Otros. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*

Elaboración: La Autora

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que se presentan en el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales tiene poco o ningún control directo.

Matriz de Alto Impacto.

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Las estrategias deben ser acciones lo

suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión. (THOMPSON A. y Otros, 2012).

De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz FODA, las mismas se deben agrupar así:

“Estrategias y Acciones FO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

Estrategias y Acciones FA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las amenazas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

Estrategias y Acciones DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.

Estrategias y Acciones DA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto. (THOMPSON A. y Otros, 2012).

Cuadro No. 4: Matriz de Alto Impacto

	ANÁLISIS EXTERNO	
	Oportunidades	Amenazas
	• • • •	• • • •
ANÁLISIS INTERNO		
Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
• • • •	○	○
Debilidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
• • • •	•	•

Fuente: THOMPSON y Otros. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*

Elaboración: La Autora

Estructura de un Plan Estratégico

Visión y Misión.

Visión.- “La visión es un enunciado que describe un estado futuro deseable, retador, atractivo y que ofrece beneficios importantes para los clientes y para la permanencia y éxito de la empresa. La visión proyecta sueños, persigue un futuro mejor, expresa resultados positivos, apela a intereses comunes. (DAVID Fred, 2014).

La visión constituye el conjunto de ideas de lo que la empresa desea ser “debe ser” para lo cual es necesario observar los siguientes aspectos:

- Desarrollo de una imagen mental sobre un futuro posible.
- Establece un vínculo entre el presente y el futuro
- Vivimos en el presente y el futuro sólo se nos presenta como una representación

La visión define la dirección que puede tomar una empresa y se permite señalar el rumbo que debe seguir. La identificación de la visión cumple la función de precisar el sentido general y la dirección geográfica futura hacia donde se moverá la empresa. Al construir y definir la visión, que es la imagen del futuro de la empresa y que se desea alcanzar, ésta se convierte en la misión, puesto que su cometido es propiciar acciones que conduzcan al futuro deseado.

Misión.- Uno de los aspectos más importantes y uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es el desarrollo de la misión, la misma que “es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la empresa, los propósitos y las funciones que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito. La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales operará; establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignará los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro. (DAVID Fred, 2014).

El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor. Por consiguiente, el enfoque de la misión debe ser interno para la organización, no externo para otros grupos de interés.

La declaración de la misión debe ser congruente con los valores organizacionales deseados, porque de lo contrario no ejecutará la tarea esperada: suministrar una estrella guía mediante la cual se pueda dirigir la empresa; y además posiblemente encontrará un alto grado de resistencia, en especial si el equipo de planeación no ha realizado el trabajo de difundir los valores deseados en toda la organización y ha asegurado el compromiso necesario.

Esta declaración de la misión debe indicar con claridad el alcance y la dirección de las actividades de la organización y, hasta el punto donde le sea posible, debe proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de las personas pertenecientes a todos los niveles de la empresa.

Al formular su declaración de la misión, una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales:

1. ¿Qué función(es) desempeña la compañía?
2. ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
3. ¿Cómo le va a la compañía con el cumplimiento de esta función?
4. ¿Por qué existe esta empresa? (DAVID Fred, 2014).

Objetivos

El objetivo “es un enunciado general de una situación determinada que la empresa espera alcanzar, en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones, exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar.”

Los objetivos pueden ser generales y se apuntan a la solución de los problemas de mediano y largo plazo, en cambio, los objetivos específicos, son a corto plazo para problemas más concretos. Las principales características de los objetivos, son las siguientes:

- Constituyen un desafío para la empresa.
- Consideran las circunstancias previsibles de la situación esperada.
- Deben mantener una idea general de la estrategia que hará posible su cumplimiento.
- Deben ser comunes.
- Deben ser claramente establecidos.
- Deben se cuantificables.
- Deben ser claros, lógicos, medibles, coherentes y conocidos. (DAVID Fred, 2014).

Los objetivos estratégicos permiten estructurar con claridad el cambio o la transformación que debe operar la empresa en el futuro, con el fin de mejorar la

estructura productiva y de servicios, estos objetivos deben ser innovadores, para romper la inercia actual y lograr un cambio cualitativo a futuro.

Los objetivos estratégicos deben ser pocos pero integrales y de largo plazo, en algunos casos podría ser uno que globalice el interés general, cuya finalidad sea transformar la situación actual, en una situación futura ideal, pero alcanzable.

La gran estrategia dirigida a concretar el objetivo estratégico debe contener, varias áreas en los sectores más importantes (producción, procesos, consumo, distribución, competencia, mercados futuros y actuales) además acciones y gestiones que respalden la consecución de los mismos.

Todos los componentes del Plan Estratégico deben orientarse a concretar el gran objetivo estratégico, lo que es necesario e importante tener presente permanentemente al formula y ejecutar el Plan, aquella idea matriz, el norte o el eje articulador del plan, de manera de coordinar y sumar esfuerzos dirigidos a lograr ese gran propósito. Los objetivos estratégicos deben ser:

Escuetos	idea/síntesis
Singulares	referido a un tema concertado
Innovadores	rompa la inercia pasada

Estrategia.

La estrategia “se define como un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa. Las estrategias constituyen el mecanismo que nos va a llevar desde la situación actual hasta la visión. (KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, 2012).

Existen varios tipos de estrategias, entre los más importantes se tiene:

- *Estrategias de crecimiento.* Este tipo de estrategias se caracterizan por el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, dirigidas a superar las debilidades y amenazas, así como, plantear nuevas alternativas de crecimiento y desarrollo.
- *Estrategias de contingencia.* Este tipo de estrategias deben ser adoptadas por la empresa para superar los riesgos, peligros y amenazas que ponen en riesgo su prestigio y a veces su supervivencia.
- *Estrategias competitivas.* Están orientadas a presentar una nueva imagen de la empresa frente a otras que desarrollan sus mismas actividades, lo que le permitirá ser diferente de las demás, es decir ser competitiva. (KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, 2012).

Líneas de Acción.

Las líneas de acción conocidas también como políticas son grandes orientaciones que facilitan la consecución de los fines, objetivos y metas y condicionan el uso de los recursos y el desarrollo de las actividades.

Las líneas de acción deben ser flexibles y son a corto y mediano plazo. La mayor responsabilidad y compromiso en la estructuración de las líneas de acción recae en los máximos directivos de la organización.

Características

- La formulación de las líneas de acción es responsabilidad de los niveles jerárquicos que corresponden a la alta administración.

- Para la formulación de las líneas de acción se considera los objetivos, por lo tanto deben ser coherentes.
- Las líneas de acción se refieren a los aspectos más relevantes del quehacer institucional.
- Las líneas de acción son planteadas para períodos definidos y delimitados previamente en relación a los objetivos formulados. (KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, 2012).

Presupuesto

“En este apartado se deben recoger todos los costos o aportaciones económicas de las acciones contempladas en el plan estratégico de marketing, que luego de ser aprobado, es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa. (KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, 2012).

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados.

Para que la dirección general apruebe el Plan Estratégico, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. (KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, 2012).

Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

El Proceso de Control

Por último, sólo resta analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar el *feed back* correspondiente con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y puedan servir para experiencias posteriores.

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que se realicen, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que hará a la empresa más competitiva. (KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, 2012).

Cuadro No. 5: Matriz de operativización de objetivos estratégicos.

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES
RESPONSABLE	COSTO		RESULTADOS ESPERADOS	

e. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente proyecto se lo efectuó considerando los diferentes materiales, métodos y técnicas que brinda la investigación científica, seleccionando eligiendo los más adecuados para cumplir con los objetivos planteados.

Materiales.

Recursos Materiales

- Computadora Portátil
- Computador de Mesa
- Impresora
- Cámara
- Tinta para Impresora.
- Resma de papel Bond tamaño INEN A4
- Perfiles
- resaltador
- Esferográficos

Recursos Técnicos

- Internet
- Biblioteca
- Revistas
- Libros
- Copias
- Transporte

Equipos de Oficina:

- Calculadoras.
- Grapadoras.
- Flash Memory.
- Perforadora.

Métodos.

Los métodos que orientaron el desarrollo de la presente investigación de tesis se describen a continuación:

Método Histórico: Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia.

Mediante la utilización de este método se pudo conocer los inicios de la empresa de lácteos y así determinar su evolución a través del tiempo, permitiendo la comprensión de los hechos del pasado para entender su presente y así facilitar el planteamiento de posibles alternativas de solución para el futuro.

Método Deductivo: La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones.

La utilización de este método permitió diseñar un plan estratégico específico para la empresa de lácteos El Gonzanameñito, en función al diagnóstico actual realizado y a la teoría relacionada con la planificación estratégica.

Método Inductivo: La inducción va de lo particular a lo general. Se emplea el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales.

Se utilizó este método para en base a la Planeación Estratégica en la empresa investigada, determinar cómo se plantearon los objetivos estratégicos que fueron planteados y se seleccionó las estrategias que permitan alcanzarlos.

Método Descriptivo.- Sirve para realizar la descripción de un objeto, fenómeno o hecho observado.

Se aplicó este método para realizar el diagnóstico situacional de la empresa de lácteos El Gonzameñito, señalando los factores externos que inciden positiva y negativamente en la entidad.

Método Analítico: Este método consiste en la revisión ordenada y detallada de cada uno de sus elementos por separado de un todo; analizar significa observar y penetrar en cada una de las partes de un objeto que se considera comunidad.

Este método fue utilizado en la construcción de las matrices, como son: Matriz EFE, Matriz EFI, Matriz FODA y Matriz de Alto Impacto, cuyo análisis es la base fundamental para la elaboración del Plan Estratégico propuesto.

Método Sintético: Este método relaciona hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos; consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis.

Por tanto, se sintetizó la información obtenida para en base a ella diseñar los objetivos estratégicos que son parte del plan estratégico y deben ser implementados en la empresa de lácteos con la finalidad de mejorar su actual situación.

Método Estadístico: Consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Se encarga del proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones.

Se utilizó en la tabulación, análisis e interpretación de la información obtenida en la investigación de campo, que será presentada a través de cuadros y gráficos estadísticos.

TÉCNICAS.

Entre las Técnicas que se aplicaron se encuentran las siguientes:

Observación.

Esta técnica permitió describir y conocer personalmente su situación actual de la empresa El Gonzanameñito, así como también los elementos en las cuales se presenta contribuyendo a tener una visión más clara para la formulación de criterios que sirvieron de apoyo en la elaboración de la planificación estratégica.

Entrevista.

Esta técnica se aplicó al gerente de la empresa de lácteos investigada para obtener una relación más directa con la información relevante sobre el funcionamiento de la empresa así como su misión, visión, objetivos, políticas, los factores económicos que afectan en la toma de decisiones, los productos que ofrece, etc.; toda esta información se constituyó en apoyo para la elaboración de la planificación estratégica.

Encuesta.

Esta técnica se fundamentó en la aplicación de un formulario de preguntas a once (11) empleados, con el fin de obtener respuestas claras y concretas que ayuden a determinar la situación real con la que ésta realiza sus actividades, y por ende sirvan de ayuda para elaborar la planificación estratégica. Los cargos existentes en la empresa de lácteos El Gonzanameñito son:

Cargo	Cantidad
Contadora	1
Secretaria	1
Jefe de Producción	1
Operarios	8
Total	11

También se aplicó una encuesta a los clientes de la empresa de lácteos, que según datos estadísticos proporcionados por la secretaria, para el año 2015 fueron de 1083 clientes constantes, quienes se constituyeron en la población objetivo, permitiendo el cálculo de la muestra.

Muestra.

En base a la población de 1.083 clientes que adquirieron con frecuencia los productos de la empresa El Gonzanameñito en el año 2015, se calculó la muestra utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

Simbología:

- n =** Tamaño de la muestra
N = Tamaño del universo, en este caso el número de huéspedes
e = Error tolerable que esperamos aceptar 5% (0,05)

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{1.083}{1 + (0,05)^2 + (1.083)}$$

$$n = \frac{1.083}{1 + 2,7075}$$

$$n = \frac{1.083}{3,7075}$$

$$n = 292,11$$

n = 292 encuestas

Se aplicaron 292 encuestas a los clientes de la empresa de lácteos El Gonzanameñito de la ciudad de Gonzanamá.

f. RESULTADOS

Diagnóstico Situacional de la Empresa El Gonzanameñito

Gráfico No. 3: Letrero de la Empresa



Fuente: Empresa El Gonzanameñito

El cantón Gonzanamá, conocido como la capital Agrícola y Ganadera de la provincia de Loja, ha constituido un importante sector de producción láctea, destacándose la elaboración de quesos y yogurt, que tienen una gran demanda por su refinada calidad.

Es así que aprovechando el potencial y calidad de la leche de ganado vacuno en esa región se crea la empresa de lácteos “Gonzanameñito” con el fin de elaborar y comercializar quesos tradicionales del cantón, además de yogurt.

El 20 de mayo del 2011 se crea y constituye la compañía de lácteos “El Gonzanameñito” sus fundadores y dueños de la idea fueron su Gerente el Sr. Max Bravo y su esposa la Sra. Nelly Martínez, ya que como productores de leche

en grandes cantidades surgió la idea de encontrar un lugar para comercializar adecuadamente los productos.

La empresa se encuentra ubicada en el Cantón Gonzanamá, de la Provincia de Loja, a 15 metros vía al Cantón Quilanga con su teléfono de contacto, el 072664508. Actualmente la empresa de Lácteos Gonzanameñito, cuenta con 11 empleados y distribuye sus productos a: Cariamanga, Loja, Catamayo, Espíndola, Quilanga, y dentro de su localidad.

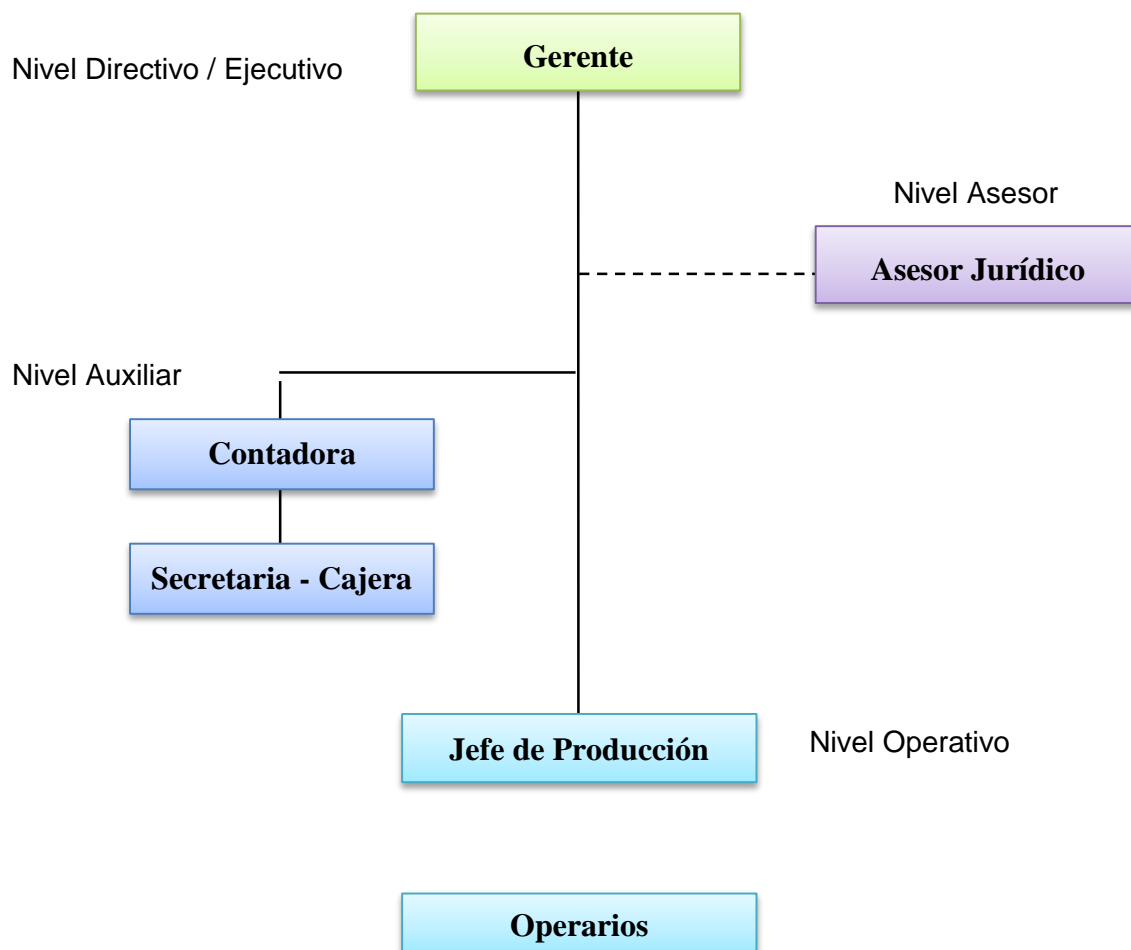
Además la microempresa es muy sensible ante las preocupaciones sociales y ambientales, realizando la clasificación de la basura la misma que la recolecta el municipio. Los horarios de trabajo son de 7 y media hasta 4 y media.

El edificio consta de una área física de 200 m² la misma que está distribuida en área de Producción, conformada por el Área de recepción de leche, Área de cámara fría y Área de caldero y Bodega de envases, además de la oficina de Gerencia y como es natural de un Punto de ventas, ya que al encontrarse tan cerca de la vía este se convierte en un gran beneficio para la venta.

La empresa mantiene un importante nivel de ingresos, sin embargo su rentabilidad es baja, debido a los altos costos operativos que tiene la empresa, a lo que se suman otros factores que como la falta de preparación por parte del gerente sobre aspectos relacionados con el manejo administrativo de la empresa, la centralización en la gestión administrativa y operativa, duplicidad de funciones, escasa comunicación, falta de estrategias de promoción y publicidad, lo que le ha generado un bajo posicionamiento en el mercado y más aún ingresar a nuevos nichos de mercado que le proporcionen mayor rentabilidad.

Estructura Actual de la Empresa

Gráfico No. 4: Organigrama Estructural



Fuente: Empresa El Gonzanameñito

Elaboración: La Autora

La empresa de lácteos El Gonzanameñito consta de cuatro niveles jerárquicos, conformados de la siguiente manera:

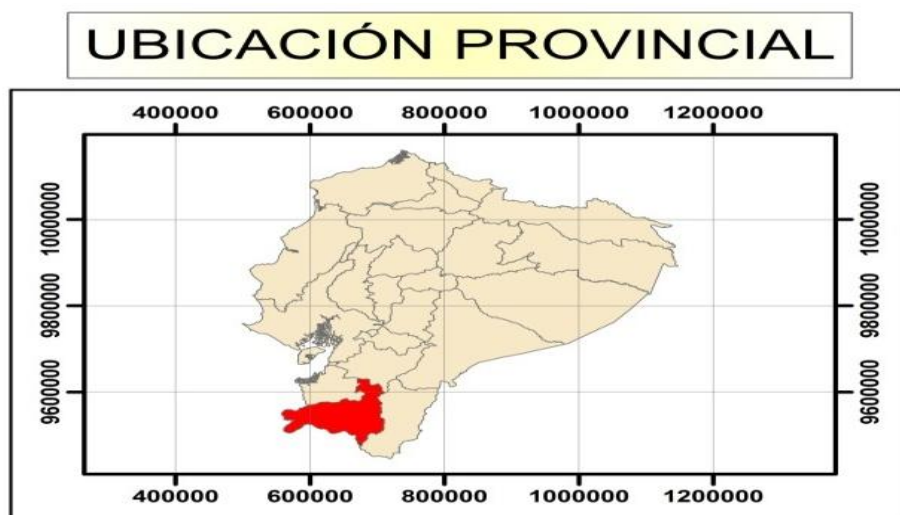
- *Nivel Directivo / Ejecutivo:* Conformado por los dos accionistas de la empresa y uno de ellos, el Sr. Max Bravo es el gerente, quien se encarga de la administración y comercialización.

- *Nivel Asesor:* Está compuesto por un abogado de confianza del gerente propietario, quien asesora en asuntos jurídicos y laborales, solamente cuando se requieren sus servicios.
- *Nivel Auxiliar:* Conformado por la Contadora que se encarga de la contabilidad de la empresa y de los aspectos tributarios, quien tiene bajo su autoridad a la secretaria cajera, que se encarga de atender a los clientes y llamadas, realizar cobros y ordenar toda la documentación.
- *Nivel Operativo:* Compuesto por el Jefe de Producción que es el responsable de supervisar todo el proceso de producción y por los operarios que se encargan de efectuar cada una de las etapas de producción del queso y del yogurt.

Ubicación.

La ubicación de la empresa de lácteos El Gonzanameñito, en cuanto a su macro y microlocalización, se presenta a continuación:

Gráfico No. 5: Macrolocalización



Fuente: Google maps.

Elaboración: La Autora



Fuente: Google maps.
Elaboración: La Autora



Fuente: Google maps.
Elaboración: La Autora

La empresa El Gonzanameñito en cuanto a su localización específica es a 15 metros de iniciada la vía que se dirige al cantón Quilanga, la misma que se presenta a continuación:

Gráfico No. 6: Microlocalización



Fuente: Google maps.
Elaboración: La Autora

Comunicación Interna.

La comunicación a nivel interno de la empresa es de tipo vertical, es decir, de los niveles más altos, gerente y jefe de producción hacia los subordinados y es de tipo verbal, es decir, que no se utiliza una comunicación escrita, que evite confusiones e incumplimiento de tareas.

Técnicas de Información.

Como ya se indicó las técnicas de información utilizadas son verbales, es decir, que las disposiciones se transmiten de boca en boca, sin contar con documentos que respalden las órdenes realizadas.

En relación a los pedidos y despachos, si bien se realiza en forma escrita, es de carácter manual, es decir, que los pedidos se receptan en un cuaderno y al finalizar el despacho y cobrar lo pactado, se llena la factura a mano y se registra el ingreso en el cuaderno. Lo mismo ocurre con los egresos, lo que evidentemente no permite realizar un registro técnico de las transacciones.

Gráfico No. 7: Recolección manual de pedidos y despachos

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Agua Limpia	124	123	122	121	120	119	118	117	116	115	114	113	112	111	110	109	108	107	106	105
2. Agua Limpia	100	98	97	96	95	94	93	92	91	90	89	88	87	86	85	84	83	82	81	80
3. Agua Limpia	124	123	122	121	120	119	118	117	116	115	114	113	112	111	110	109	108	107	106	105
4. Agua Limpia	51	50	49	48	47	46	45	44	43	42	41	40	39	38	37	36	35	34	33	32
5. Agua Limpia	60	59	58	57	56	55	54	53	52	51	50	49	48	47	46	45	44	43	42	41
6. Agua Limpia	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Agua Limpia	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11
8. Agua Limpia	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8
9. Agua Limpia	111	110	109	108	107	106	105	104	103	102	101	100	99	98	97	96	95	94	93	92
10. Agua Limpia	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
11. Agua Limpia	110	109	108	107	106	105	104	103	102	101	100	99	98	97	96	95	94	93	92	91
12. Agua Limpia	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13. Agua Limpia	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3

Fuente: Empresa El Gonzanameñito

Talento Humano.

El talento humano de la empresa está conformado de la siguiente manera:

Cuadro No. 5: Trabajadores y Cargos

Cargo	Cantidad
Contadora	1
Secretaria	1
Jefe de Producción	1
Operarios	8
Total	11

Fuente: Empresa El Gonzanameñito

Elaboración: La Autora

▪ **Capacitación del Personal**

Debido a que las tareas que se realizan son rutinarias y no implican un mayor conocimiento, se considera que no es necesario capacitar al personal, desconociendo que la capacitación es un aspecto importante dentro de toda empresa, por más básica que sea.

▪ **Ascensos del Personal**

Desde que se inició la empresa hasta la actualidad no se han producido ascensos del personal, dado que los que se encuentran laborando, siguen desempeñando el cargo con el que se iniciaron.

▪ **Motivación al Personal**

La empresa no cuenta con estrategias de motivación o programas para incentivar a su personal a brindar su máximo esfuerzo.

Recursos Materiales.

- Infraestructura

La empresa cuenta con un terreno y edificio propio, el que consta de una área física de 200 m² la misma que está distribuida en área de producción y área administrativa, la primera se encuentra conformada por el área de recepción de leche, área de cámara fría, área de caldero y bodega de envases; la segunda consta de la oficina de gerencia y un almacén para la comercialización.

- Vehículos

La empresa cuenta con un vehículo para la distribución de sus productos, el que fue adquirido en 15.000 dólares.

- Instalaciones y adecuaciones

Cuadro No. 6:

Descripción	Valor
Sistema de tuberías para la maquinaria y cañerías de evaporización	2.300,00
Construcciones	1.700,00
Total	4.000,00

- Equipos y maquinaria de producción

Cuadro No. 7:

Descripción	Cantidad	Valor
Empacadora al vacío	1	1.500,00
Descremadora	1	1.100,00
Silo de enfriamiento	1	500,00
Tina de cuajado	1	200,00
Molino	1	105,00
Yogurtera	1	700,00
Refrigeradora	1	1.000,00
Total		5.105,00

- Muebles y enseres

Cuadro No. 8:

Descripción	Cantidad	Valor
Archivadores	2	180,00
Escritorio	2	540,00
Sillones metálicos	2	220,00
Sillas blancas	6	60,00
Total		1.030,00

- Equipos de computación.

La empresa cuenta con un computador personal y una impresora a chorro de tinta marca Canon.

RECURSOS FINANCIEROS

En relación a la capacidad financiera de la empresa, los ingresos mensuales que se generan por la comercialización de sus productos oscilan entre 2.500 a 3.000 dólares.

En relación a los egresos originados por compra de materia prima e insumos, pago personal, combustible, servicios básicos, etc., oscilan entre 1.500 a 2.000 dólares, lo que deja un bajo margen de utilidad de aproximadamente 1.000 dólares mensuales.

MEZCLA DE MERCADEO

Productos / Servicios.

Los productos que actualmente proporciona la empresa El Gonzanameñito son: Queso, yogurt natural y yogurt de frutas, específicamente de mora, frutilla y durazno.

El queso viene en un envase plástico, debidamente empaquetado, en donde consta la etiqueta con toda la información que exige la normativa.

Gráfico No. 8: Queso envasado



Fuente: Empresa El Gonzanameñito

Respecto al yogurt, la empresa posee dos tamaños de 1 litro y 2 litros, pensando ampliar al tamaño de 1 galón. Las frutas que se utilizan para este tipo de yogurt son mora y fresa.

Gráfico No. 9: Yogurt de frutas



Fuente: Empresa El Gonzanameñito

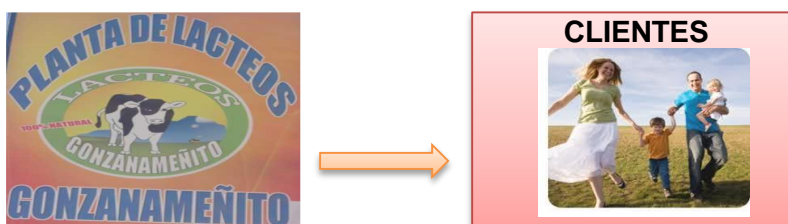
Precio.

El precio se fija en base a la competencia y realizando una estimación de los costos en los que se incurre para elaborar y comercializar los productos, al que se le añade un margen de utilidad. La fijación del precio no se realiza de forma técnica, es decir, estableciendo los costos fijos y variables, las unidades a producir, los márgenes de utilidad, etc.

Si bien es cierto, los precios que ofrece la empresa en estudio son competitivos y accesibles a la economía de las personas, se desconoce si éstos le permiten cubrir todos los costos y obtener un margen de rentabilidad que le permite su sostenibilidad en el tiempo.

Plaza.

El canal de comercialización es directo, es decir, que la empresa investigada no utiliza ningún tipo de intermediario para establecer contacto con sus clientes y proporcionarles sus servicios.



La Promoción / Publicidad.

La empresa no proporciona promoción alguna a los clientes más constantes, solamente cuando el volumen de ventas es muy elevado se realiza un descuento del 5%.

En relación a la publicidad, la empresa de lácteos no cuenta con ningún tipo de difusión permanente, salvo el letrero en el local donde funciona y en ocasiones especiales, alguna cuña radial en la emisora local, radio Cariamanga.

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

Consiste en la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (Oportunidades), como negativos (Amenazas). El análisis externo comprende el medio que rodea la empresa y en el cual se tiene que ejecutar sus actividades empresariales debiéndose tomar en cuenta los siguientes factores: Económico, político, social, ambiental, tecnológico y las cinco Fuerzas de Porter. Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

Este análisis es trascendental para poder sacar el máximo beneficio de las oportunidades y evadir o minimizar el riesgo de las amenazas.

Factor Económico

Los factores económicos son variables que tienen gran incidencia en la empresa. Para conocer la realidad en la que se desenvuelve el Ecuador en los últimos tiempos es necesario comenzar analizando la evolución de ciertos indicadores entre los que tenemos: La inflación, Producto Interno Bruto (PIB) y la tasa de interés.

Inflación.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.¹

Gráfico No. 10

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %

Fuente: BCE.

¹ Contenido.bce.fin.ec/indicador.lainflacionenelecuador.2016.

Análisis personal:

La inflación muestra índices bajos en los últimos meses, lo cual representa una Oportunidad para la empresa El Gonzanameñito, puesto que favorece a la inversión empresarial dado que se mantienen los precios y por ende el poder adquisitivo de la ciudadanía, dado que los precios de los productos, especialmente de lácteos se mantienen.

Producto Interno Bruto (PIB).

El producto interior bruto de Ecuador en el primer trimestre de 2016, la tasa de crecimiento anual disminuyó también en los valores constantes de las exportaciones (-2,7%), la demanda interna (-5,4%) y el consumo gubernamental (-3,2%). Las actividades de enseñanza y salud sintieron la contracción En el primer trimestre de 2016, la variación de -1,9% del PIB sintetiza dos tendencias opuestas del desempeño de las actividades domésticas. Por un lado, con respecto al último trimestre de 2015, las mayores contracciones (medidas en puntos porcentuales) sucedieron en enseñanza y salud (-0,53); administración pública (-0,26); construcción (-0,25); comercio (-0,22); actividades profesionales y técnicas (-0,20); correo y comunicaciones (-0,16); manufacturas no petroleras (-0,11); servicios de alojamiento y comida (-0,10); transporte (-0,08); acuicultura y camarón (-0,05); y servicios inmobiliarios y de entretenimiento (-0,04).²

² Datosmacro.comercioexterior.importacionesdelecuador.2015.

Si ordenamos los países que publicamos en función de su PIB per cápita, Ecuador se encuentra en el puesto 88 de los 196 países de los que publicamos este dato.

Análisis personal:

La disminución del PIB, representa una Amenaza para la empresa de lácteos, porque refleja una disminución de la producción nacional, lo que provoca baja en el ahorro y consumo, lo que limita los ingresos y las ganancias de las empresas, especialmente de producción.

Tasas de Interés

En nuestro país la situación económica resulta preocupante ya que las tasa de interés activa referencial para el sector productivo en el mes de junio del 2016 es de 9,96% anual; esta elevada tasa de interés, si se considera una economía dolarizada, va a producir desconfianza y el acceso a crédito será limitado. Las tasas de interés por segmento según el Banco Central del Ecuador para el presente año son:

Cuadro No. 9
Tasas de interés activas, junio 2016

Tipo de crédito	Tasa de Interés
Productivo PYMES	11,33%
Microcrédito acumulación simple	23,85%
Microcrédito minorista	24,46%

Fuente: Página web del Banco Central del Ecuador.

Elaboración: La Autora

Análisis Personal:

Las elevadas tasas de interés bancarias constituyen una Amenaza para la empresa El Gonzanameño, ya que no es muy difícil acceder a créditos bancarios, lo que genera una disminución en el emprendimiento para poder cubrir oportunamente las cuotas de los créditos para adquirir la materia prima e insumos a los proveedores, lo que facilita la capacidad para financiar las inversiones, aumentar su crecimiento y desarrollo.

Factor Político.

El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras, asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores, y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

Las decisiones políticas y las regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para evaluar las tendencias y posibles consecuencias de la empresa a corto y a mediano plazo.

En el Ecuador la política tributaria juega un papel muy importante puesto que esta es la encargada de determinar la carga impositiva directa e indirecta a efecto de financiar la actividad del Estado, esta ayuda a solventar los gastos estatales,

incluido el gasto social que es el que mayor influencia tiene en cuanto a la erradicación de la pobreza y la redistribución del ingreso, mediante los impuestos progresivos o regresivos que esta aplique para la obtención de los recursos tributarios.

Además las reformas gubernamentales referentes a las salvaguardias adopta para resguardar los intereses nacionales y tomando en cuenta al sector empresarial y proteger la industria nacional que se ve amenazada ante el creciente aumento absoluto o relativo de las importaciones. El panorama externo impacta negativamente sobre la balanza de pagos lo que justifica aplicar una salvaguardia para regular el nivel general de las importaciones y equilibrar la balanza comercial.

Durante los últimos años en el Ecuador la recaudación tributaria ha tenido un alto crecimiento convirtiéndose en la principal fuente de ingresos que financia el Presupuesto General del Estado, durante este periodo la legislación impositiva experimentó una amplia transformación debido a las continuas reformas, estas en su mayor parte estuvieron dirigidas hacia la ampliación de las medidas de control de evasión tributaria, la eliminación o focalización de exoneraciones y beneficios tributarios, implementación de nuevos impuestos que además de recaudar recursos buscaban corregir errores del sistema económico o externalidades negativas, la ampliación del número de bienes y servicios grabados por los impuestos y el incremento de los tipos impositivos.

Otra de las políticas es transformar la matriz productiva, lo que permitirá al Ecuador superar el actual modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, por un modelo democrático,

incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de las y los ecuatorianos, dentro de ello tenemos: Diversificación productiva en el desarrollo de industrias, agregación de valor en la producción existente mediante la incorporación de tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos, sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios que ya producimos actualmente, y fomento de las exportaciones de productos nuevos.

Las rupturas y aportes programáticos que plantea el Plan Nacional del Buen Vivir se encuentran presentes en los siguientes ejes: La equidad, la revolución cultural, el territorio y la revolución urbana, la revolución agraria, la revolución del conocimiento y la excelencia, lo que genera el fortalecimiento de la sociedad, a través de su participación en las discusiones sobre el uso, asignación y distribución de los recursos.

Análisis personal:

Este factor se constituye en una Oportunidad, debido a que las políticas gubernamentales en la actualidad han sido dirigidas al incremento de impuestos de los productos importados y por ende estos productos ingresan al mercado a mayor precio, lo que beneficia a los productos nacionales porque pueden venderse a precios accesibles y competitivos.

Factor Social

De acuerdo a la Constitución Política del Estado, Ecuador se define como un Estado constitucional de derechos y justicia social, democrática, soberana, independiente, unitaria, intercultural, plurinacional y laico. Según información del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), la población de nuestro

país está constituida por indígenas; afros americanos; y mestizos. Entre las características sociales especiales se destacan las siguientes:

Pobreza.

El estudio registra que la pobreza a nivel nacional en marzo de 2016 se ubicó en 25,35% en comparación al 24,12% de marzo de 2015, la variación de 1,23 puntos porcentuales no es estadísticamente significativa. Para el mismo periodo, la pobreza a nivel rural varió de 43,35% en 2015 a 43,96% en 2016, una variación no significativa de 0,61 puntos porcentuales. La pobreza urbana en marzo de 2016 fue de 16,63%, mientras que en marzo de 2015 se ubicó en 15,07%, una variación no significativa de 1,56 puntos porcentuales. Ambato es el dominio auto-representado con menor tasa de pobreza (7,77%), mientras que Machala la de mayor incidencia (13,77%).³

En marzo de 2016 la pobreza extrema a nivel nacional se ubicó en 10,05% frente al 8,97% del mismo mes del año anterior, la variación de 1,07 puntos porcentuales no fue estadísticamente significativa. En el área rural la pobreza extrema se redujo de 19,74% a 19,53%, cambio no significativo estadísticamente. En el área urbana la pobreza extrema varió de 3,90% en marzo de 2015 a 5,60% en marzo de 2016, una variación estadísticamente significativa de 1,70 puntos porcentuales. Para la medición de la pobreza el INEC utiliza recomendaciones internacionales para lo cual se compara el ingreso per cápita familiar con la línea de pobreza y pobreza extrema que en marzo de 2016 se ubicaron en US\$ 84,25 y US\$ 47,48 mensuales por persona respectivamente. Los individuos cuyo ingreso per cápita es menor a la línea de pobreza son

³ Ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webnec/POBREZA/2016/Marzo2016/Informepobreza-mar16.

considerados pobres, y si es menor a la línea de pobreza extrema son considerados pobres extremos.

Empleo.

La tasa de empleo en Ecuador alcanzó un 5,7% hasta marzo de 2016, el índice aumentó 1,9 puntos porcentuales comparados con marzo de 2015 (3,8%), según el reporte publicado este 15 de abril por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En el informe, el INEC sostiene que el aumento se debe al incremento de la tasa de participación laboral. A marzo de 2016, este indicador se ubicó en 68,6%; es decir que hay más personas ingresando al mercado laboral o una mayor oferta laboral. La última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) registró una tasa de ocupación bruta del 64,6%. Por otra parte, el empleo de personas ocupadas que reciben ingresos inferiores al salario básico, y/o trabajaron menos de la jornada legal, pero tienen el deseo y disponibilidad de trabajar más se ubicó en 17,1%.

Desempleo y subempleo:

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), cumpliendo con su calendario estadístico, publicó el décimo primer día hábil de julio el reporte de indicadores laborales de junio del 2016. Según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), Ecuador registró en junio 2016 una tasa de desempleo del 5,3% a nivel nacional. En lo que va del año, la tasa de desempleo se mantiene estadísticamente estable.

Desagregado por áreas, la tasa de desempleo urbano se ubicó en 6,7% y en el área rural en 2,6% en junio del 2016.

Por su parte, la tasa global de participación laboral se ubicó en 67,8%; lo que implica que existen más personas ingresando al mercado de trabajo o una mayor oferta laboral.

De igual manera, la tasa de empleo bruto que mide la capacidad de absorción del empleo en la economía alcanza el 64,2% en junio 2016.

Migración.

En los últimos ocho años el gobierno ecuatoriano ha implementado una serie de políticas a favor de los migrantes para que estos mejoren sus condiciones de vida en los países en los que se han radicado y se garantice el cumplimiento de sus derechos. El ministro de Estado precisó que ha sido fundamental la decisión de presidente del Ecuador de crear una entidad que trabaje por los migrantes y para que se empiece a construir y aplicar en el país una política de atención a los migrantes que permita un trabajo conjunto entre el gobierno y la ciudadanía para garantizar buenas condiciones de vida a los ecuatorianos en otros países. Los consulados de Ecuador en cada país tienen la obligación de atender a los migrantes de forma virtual para facilitar los trámites a los ciudadanos y evitar que se pierda tiempo y dinero. Además desde el Viceministerio de Movilidad Humana, se ha trabajado en conjunto con diferentes fundaciones y organizaciones no gubernamentales en temas de capacitación y acompañamiento a las familias de migrantes para que puedan conocer temas como el idioma, legislación y de ese modo integrarse con facilidad al ritmo de vida de los países en los que se han establecido.

Análisis personal:

El desempleo se ha incrementado notablemente en varias provincias de nuestro país lo cual afecta directamente al consumo, puesto que al existir un mayor número de personas desempleadas, no existirán ingresos económicos para la adquisición de algunos productos como los que ofrece la empresa El Gonzanameñito, convirtiéndose este factor en una Amenaza para el negocio.

Factor Ambiental.

En Ecuador como en los demás países del mundo, es urgente encontrar el equilibrio entre desarrollo económico y conservación ambiental. El país, su gente y gobierno, deben fortalecer la acción conjunta entre países desarrollados y subdesarrollados. Establecer procesos de control que aseguren la puesta en práctica, de leyes y políticas ambientales existentes, concienciar a la población, transporte, industrias y explotación de recursos.

De forma interrelacionada, está el calentamiento global del Planeta Tierra; el agotamiento de la capa de ozono; la contaminación de las fuentes de agua dulce y de los océanos, del suelo y de la atmósfera; la pérdida de la biodiversidad y la destrucción acelerada de los bosques tropicales; la producción descontrolada y el manejo ineficiente de los desechos, constituyen una muestra del deterioro de las condiciones de vida en el planeta y son el resultado de la no aplicación de los principios básicos de convivencia, ya que se han impuesto los intereses económicos sobre los sociales y ambientales.

Análisis personal:

Con respecto a este factor, las empresas productoras de lácteos en este caso deben cumplir con la normativa que es el resultado de la no aplicación de los principios básicos de convivencia, ya que se han impuesto los intereses económicos sobre los sociales y ambientales establecida, así como con las buenas prácticas de manufactura (normas de calidad), que indican que su proceso de elaboración ayuda a conservar el medio ambiente, evitando la contaminación, siendo una Oportunidad para la empresa que cuenta con todas las certificaciones ambientales que avalan su actividad.

Factor Tecnológico.

En la modernidad la ciencia y sus estudios han venido actualizando al mundo con la tecnología, dentro de la cual, la empresa se ha visto involucrada y beneficiada, esta tecnología es el reflejo del conocimiento que se ha desenvuelto en los últimos siglos, mejorando la calidad de los productos ya que estos han apartado el sacrificio del hombre, la cual no deja de ser indispensable para su mantenimiento, control y cuidado, y ha abierto puertas a un nuevo mundo lleno de innovación.

Este factor se considera muy importante para el crecimiento, funcionamiento y progreso de una empresa. Este crecimiento abarca todo lo que refiera a las ventas, producción, diseños, distribución y en fin, prácticamente, estos factores benefician en gran mayoría a una empresa, aunque también como cualquier beneficio requieren de una gran inversión.

La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

Su principal influencia permite que las empresas funcionen como parte de una red virtual, alcancen una base de clientes, reúnan y utilicen nueva información sobre sus clientes, entren en nuevos mercados con facilidad, cambien de dirección tan rápidamente como lo requiera el mercado y conduzcan nuevas fuentes de ingresos, flujo de dinero, márgenes y valoración de mercado.

Uno de los grandes retos de las empresas es la utilización de las tecnologías de forma eficiente, es decir, que deduce en una mayor calidad en los productos o servicios al usuario final.

Las empresas cada vez asumen un mayor riesgo en el proceso tecnológico debido fundamentalmente a que la tecnología va dejando de ser una fuente de ventaja competitiva, ya que ésta supone a corto plazo un nivel de supervivencia, no disponer de la tecnología supone no poder sobrevivir en el mercado actual.

Los adelantos tecnológicos como el internet, han creado la nueva economía, abriendo oportunidades y nuevos mercados que han hecho que a empresa sea: Global, Abierta y estar interconectada, las empresas que no provean los cambios tecnológicos se entraran con que sus productos son obsoletos.

El comercio se ha ido desarrollando de acuerdo a los avances tecnológicos, actualmente el comercio en internet ha tenido un crecimiento acelerado y muy importante ya que a través de este medio, las grandes, medianas y pequeñas

empresas pueden darse a conocer y ofertar sus productos a través de páginas web o de redes sociales.

Análisis Personal:

El creciente avance tecnológico se constituye en una Oportunidad para la empresa El Gonzanameñito puesto que las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) serviría como canal nuevo para concretar ventas, ya que puede aprovechar el internet como medio publicitario para promocionar sus productos, establecer contacto con clientes potenciales a través de las redes sociales y desarrollar sus ventas de manera más efectiva.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Michael Porter considera que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

1. Amenazas de entrada de nuevos competidores.

La llegada de nuevos competidores suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, tales como patentes, capital o inversión necesaria, diferenciación del producto, costes de traslado de mercadería, acceso a canales de distribución y políticas establecidas por el gobierno de turno.

En el caso de la producción de lácteos no cualquier persona puede decidir abrir una nueva fábrica, porque existen barreras significativas que obstaculizan la entrada de nuevos competidores como son los elevados montos de inversión

para la adecuación de la infraestructura y adquisición de maquinaria, la gran cantidad de normas técnicas de calidad que se deben cumplir, las fuertes preferencias de marca, el poseer conocimiento especializado del proceso de producción, etc., se constituyen en algunos de los varios obstáculos para ingresar a competir en este tipo de mercado.

Análisis Personal:

Este factor se puede considerar como una Oportunidad, dado que la probabilidad de ingreso de nuevos entrantes a este tipo de mercado es baja, debido principalmente a que la inversión de capital inicial para este tipo de negocios es elevada, se necesita aplicar conocimientos técnicos en la producción, el proceso para la obtención de permisos y certificaciones es bastante complejo y el tiempo de recuperación de la inversión y obtención de utilidades es amplio.

2. Poder de negociación de los consumidores.

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores para obtener buenos precios y condiciones. Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios ofrecidos por una empresa. Sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Análisis Personal:

Esta fuerza se constituye en una Amenaza, dado que si bien existe una gran cantidad de consumidores que no se encuentran organizados en la ciudad de Gonzanamá y en la provincia de Loja, éstos tienen una gran cantidad de alternativas para adquirir productos lácteos de empresas locales y nacionales, e inclusive internacionales, en cualquier local comercial del sector, con diferentes precios, sabores, presentaciones, tamaños, etc.

3. Amenazas de ingreso de productos sustitutos.

El mercado o segmento no es atractivo si existen productos 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 empresa o de la industria.

La manera de reducir la amenaza de sustitutos es aumentar la lealtad del cliente de cualquier manera posible. La venta de un producto con grandes ventajas en los sustitutos y / o el uso de publicidad efectiva y la marca son útiles para una empresa individual. Si no hay ninguna diferencia entre dos productos, los consumidores necesitan ver la diferencia entre las dos compañías y lo que representan, o pueden simplemente elegir la opción más barata.

Análisis Personal:

Este factor se considera como una Oportunidad, dado que los productos que se consideran como sustitutos serían todos aquellos productos lácteos que se comercializan en el mercado como son yogures principalmente, sin ninguna

marca ni registro sanitario, elaborados artesanalmente sin cumplir las normativas establecidas, cuya demanda cada día es menor, debido a que existe conciencia en los consumidores de que este tipo de productos pueden resultar perjudiciales para su salud, dado que no son supervisados por los organismos competentes y por lo tanto nadie garantiza que estén aptos para el consumo.

4. Poder de Negociación de los Proveedores.

El poder de negociación de los proveedores, es decir, su capacidad para imponer precios y condiciones, depende de muchos factores, es decir, que no es igual para todos. Se trata de una de las fuerzas competitivas que analiza Michael Porter en su modelo de análisis de un sector industrial, y de un aspecto que tiene gran impacto para las pequeñas empresas, que no son, por lo general, compradoras de grandes volúmenes de insumos, mercadería o materias primas.

Los proveedores donde se adquieren la materia prima (leche, frutas, insumos, etc.) son la gran cantidad de pequeños agricultores y ganaderos del sector con quienes se mantiene una excelente relación, dado que la empresa cumple con los precios establecidos, realiza en las fechas establecidas los pagos de los créditos que le otorgan sus proveedores y mantiene volúmenes considerables de compra.

Análisis Personal:

Esta fuerza se constituye en una Oportunidad, ya que a medida que la empresa El Gonzanameñito fue creciendo en el mercado de la ciudad de Gonzanamá, también se fue ampliando el número de proveedores, adquiriendo de ellos materia prima a precios atractivos y de excelente calidad para la elaboración de

sus productos.

5. La rivalidad entre los competidores.



La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo una lucha por aumentar la participación en el mercado, utilizando diferentes estrategias para ello, como la competencia en precios, servicio al cliente, tiempo de entrega, publicidad, etc.

En la ciudad de Gonzanamá y en la provincia de Loja, donde realiza su actividad de producción y comercialización la empresa El Gonzanameñito existe una gran cantidad de empresas productoras de lácteos, con menor, igual y mayor capacidad de producción, lo que se constituye en un obstáculo para la empresa investigada, que debe adoptar estrategias para ser competitivo e incrementar sus volúmenes de ventas.

Los principales competidores de la empresa El Gonzanameñito se describen a continuación:

Cuadro No. 10

Principales Competidores				
Nombre	Naturaleza Industrial	Ubicación	Puntos de venta	Rotulación
Lacna MiYogurt	Composición de la cartera de productos: Yogurt	Industria Láctea Loja	Tiendas, micromercados, Autoservicios	
ECOLAC	Composición de la cartera de productos: Queso, yogurt, leche entera pasteurizada.	Industria Láctea Loja	Tiendas, micromercados, Autoservicios	
Lácteos Saraguros	Composición de la cartera de productos: Queso, yogurt.	Industria Láctea Saraguro	Tiendas, micromercados	
Nombre	Naturaleza Industrial	Ubicación	Puntos de venta	Rotulación
Lácteos Gonzanamalac	Composición de la cartera de productos: Queso, yogurt.	Industria Láctea Gonzanamá	Tiendas, micromercados, Autoservicios	
Frutigur Produmaca	Composición de la cartera de productos: Yogurt.	Industria Láctea Loja	Tiendas, micromercados	
Alpina ALPIECUADOR S. A.	Composición de la cartera de productos: Yogurt, leche entera pasteurizada.	Industria Láctea Machachi	Micromercados, Autoservicios	
Toni Toni S. A.	Composición de la cartera de productos: Queso, yogurt, leche entera y semi descremada.	Industria Láctea Cayambe	Tiendas, micromercados, supermercados, Autoservicios	

Nestle La Lechera Ecuajugos S. A.	Composición de la cartera de productos: Yogurt, leche entera, semi descremada y deslactosada.	Industria Láctea Cayambe	Tiendas, micromercados, Autoservicios	
Nombre	Naturaleza Industrial	Ubicación	Puntos de venta	Rotulación
Pura Crema Chimborazo Cía. Ltda.	Composición de la cartera de productos: Yogurt, leche entera y semi descremada.	Industria Láctea Latacunga	Tiendas, micromercados, supermercados Autoservicios	

Fuente: Micromercados y tiendas de la localidad (distribuidores)

Elaboración: La Autora

Análisis Personal:

La alta competitividad existente se convierte en una Amenaza, dado que en la ciudad de Gonzanamá y en la provincia de Loja, existe una gran cantidad de empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos, incluso con mayor capital, infraestructura y prestigio que la empresa investigada, lo cual se constituye en una Amenaza para El Gonzanameñito.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información en los ámbitos; económico, político, social y tecnológico complementando con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que pueden incidir en el negocio objeto de investigación.

A continuación se desarrolla la matriz EFE.

CUADRO No. 7
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Externos	Fuente	Pond.	Calific.	Total Ponderado
OPORTUNIDADES				
La inflación muestra índices bajos que favorece a la inversión empresarial dado que se mantienen los precios.	Factor Económico	0,08	3	0,24
Las políticas gubernamentales en la actualidad han sido dirigidas al incremento de impuestos de los productos importados.	Factor Político	0,09	4	0,36
Bajo impacto ambiental por cumplimiento de normativas que indican que su proceso de elaboración ayuda a conservar el medio ambiente.	Factor Ambiental	0,06	3	0,18
Creciente avance tecnológico serviría como canal nuevo para concretar ventas.	Factor Tecnológico	0,09	4	0,36
Los nuevos competidores no podrán acceder a este tipo de mercado son baja.	1ª Fuerza de Porter	0,10	4	0,40
Los productos que son elaborados artesanalmente no cumplen con normas establecidas.	3ª Fuerza de Porter	0,08	3	0,24
Existencia de muchos proveedores adquiriendo de ellos materia prima a precios atractivos.	4ª Fuerza de Porter	0,06	3	0,18
Total de las Oportunidades		0,56		1,96
AMENAZAS				
Disminución del PIB refleja una disminución de la producción nacional, lo que provoca baja en el ahorro y consumo.	Factor Económico	0,08	2	0,16
Las elevadas tasas de interés hace muy difícil acceder a créditos bancarios.	Factor Económico	0,09	1	0,09
El desempleo se ha incrementado notablemente en varias provincias de nuestro país lo cual afecta directamente al consumo.	Factor Social	0,09	1	0,09
Los consumidores tienen acceso a una gran variedad de productos lácteos	2ª Fuerza de Porter	0,08	2	0,16
En la ciudad de Gonzanamá, existe una gran cantidad de empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos.	5ª Fuerza de Porter	0,10	1	0,1
Total de las Amenazas		0,44		0,6
Total de Oportunidades y Amenazas		1,00		2,56

Fuente: Análisis Externo
Elaboración: La Autora

Desarrollo de la Matriz EFE

Paso 1

Se tomó los resultados obtenidos del análisis externo de la empresa, escogiendo las oportunidades y amenazas más representativas.

Oportunidades.

- La inflación muestra índices bajos que favorece a la inversión empresarial dado que se mantienen los precios.
- Las políticas gubernamentales en la actualidad han sido dirigidas al incremento de impuestos de los productos importados.
- Bajo impacto ambiental por cumplimiento de normativas que indican que su proceso de elaboración ayuda a conservar el medio ambiente.
- Creciente avance tecnológico serviría como canal nuevo para concretar ventas.
- Los nuevos competidores no podrán acceder a este tipo de mercado son baja.
- Los productos que son elaborados artesanalmente no cumplen con normas establecidas.
- Existencia de muchos proveedores adquiriendo de ellos materia prima a precios atractivos.

Amenazas.

- Disminución del PIB refleja una disminución de la producción nacional, lo que provoca baja en el ahorro y consumo.
- Las elevadas tasas de interés hace muy difícil acceder a créditos bancarios.

- El desempleo se ha incrementado notablemente en varias provincias de nuestro país lo cual afecta directamente al consumo.
- Los consumidores tienen acceso a una gran variedad de productos lácteos.
- En la ciudad de Gonzanamá, existe una gran cantidad de empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos.

Paso 2

Se asignó una ponderación a cada factor: La ponderación se asignó 0.0 (ninguna importancia) hasta 1 (gran importancia). El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Sin importar el número de factores, el valor total no puede ser mayor que 1.

Para el presente caso se establecen algunas oportunidades y debilidades como las más relevantes, a las que se les asigna valores entre 0,07 y 0,10.

Paso 3

Se asignó una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor dependiendo de la importancia o no de la misma, así tenemos:

Escala de Calificación

Factor	Valoración
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

Elaboración: La Autora

Paso 4

Se multiplico los pesos ponderados por la calificación de cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

Paso 5

Se sumó los resultados obtenidos, considerando que el valor ponderado total no puede ser mayor a 4.

Un valor ponderado total mayor a 2,5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, mientras que, un valor ponderado menor a 2,5 indican que no están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

Análisis de la Matriz:

Como se puede observar en el cuadro de evaluación de factores externos, la suma de los totales ponderados entre las oportunidades y amenazas nos da un valor de 2,56 puntos; lo que quiere decir que está por sobre el promedio aceptable de los factores, con lo cual se concluye diciendo que el ambiente externo en donde se desenvuelve la empresa le proporciona mayores oportunidades que amenazas a la empresa de lácteos El Gonzanameñito, las que deben ser aprovechadas mediante la implementación de apropiadas estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.

ANÁLISIS INTERNO

Encuesta dirigida a clientes internos (empleados) de la Empresa

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa de lácteos El Gonzanameñito?

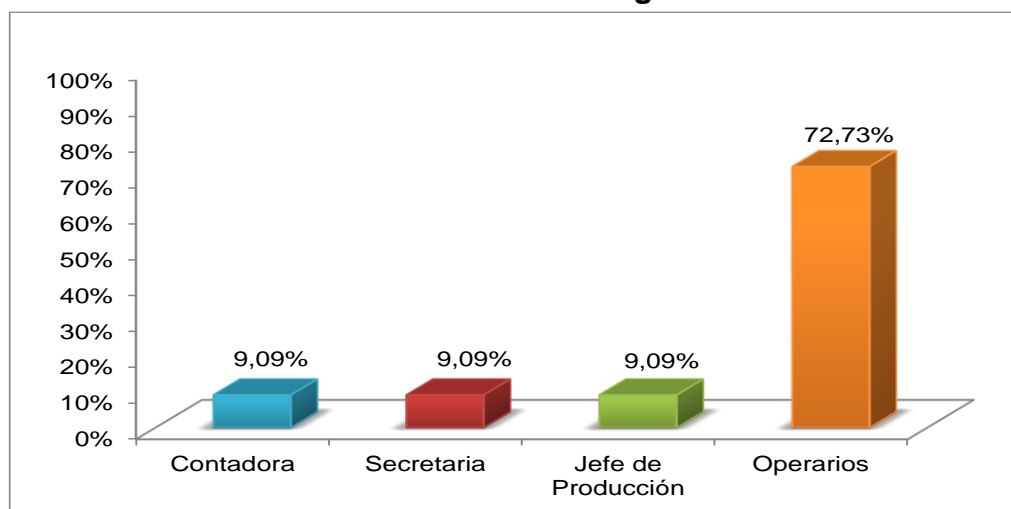
Cuadro No. 8: Cargo que desempeña

Variable	Frecuencia	%
Contadora	1	9,09%
Secretaria	1	9,09%
Jefe de Producción	1	9,09%
Operarios	8	72,73%
Total	11	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 8: Cargo



Interpretación:

El personal de la empresa de lácteos El Gonzanameñito está conformado por 8 operarios que se encarga de la producción, quienes constituyen el 72,73%; 1 jefe de producción que supervisa los procesos productivos con el 9,09%, y con igual porcentaje 1 contadora y 1 secretaria.

2. ¿Conoce usted la misión de la empresa de lácteos El Gonzanameñito?

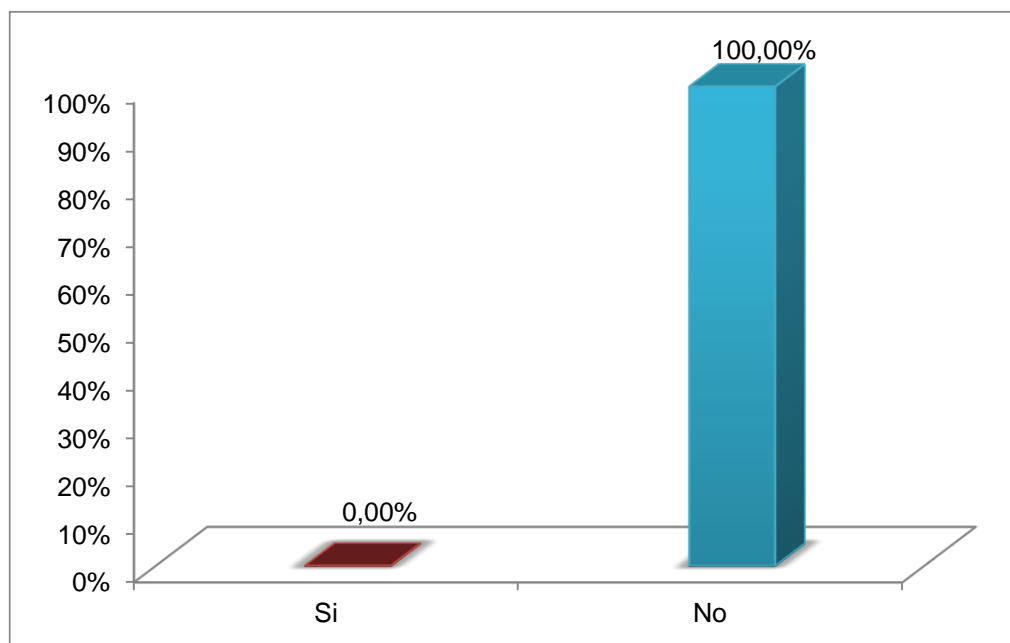
Cuadro No. 9: Misión de la empresa

Variable	Frecuencia	%
Si	0	0,00%
No	11	100,00%
Total	11	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 9: Misión



Interpretación:

En relación a esta interrogante, la totalidad de los 11 empleados que laboran en la empresa de lácteos El Gonzanameñito indicaron que no conocen la misión de la empresa, debido obviamente que esta empresa no ha determinado una filosofía empresarial que oriente su actividad.

3. ¿Conoce usted la visión de la empresa de lácteos El Gonzanameñito?

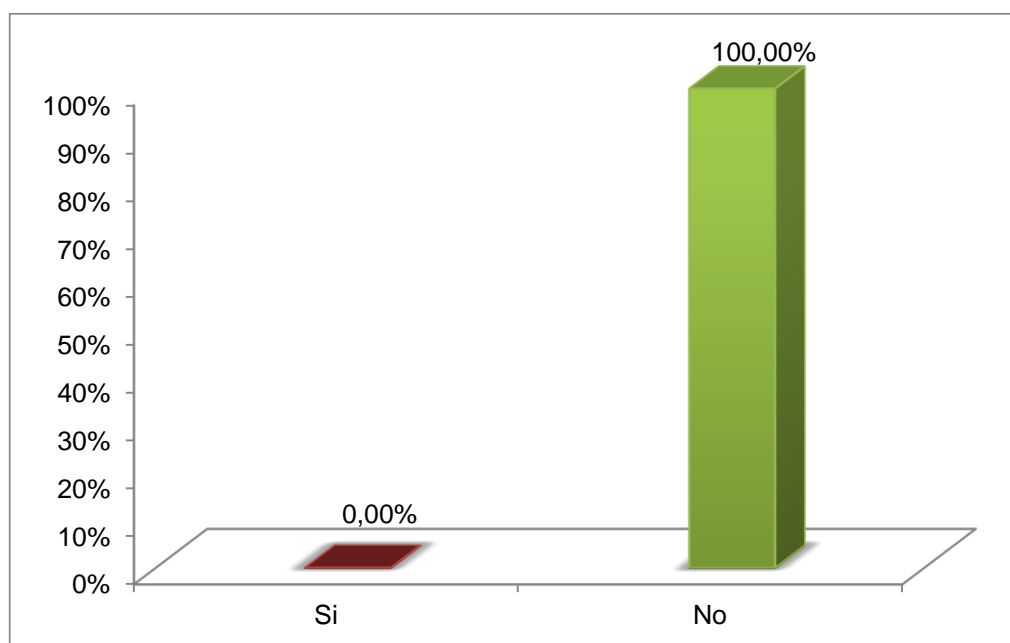
Cuadro No. 10: Visión de la empresa

Variable	Frecuencia	%
Si	0	0,00%
No	11	100,00%
Total	11	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 10: Visión



Interpretación:

Corroborando los resultados de la pregunta anterior, los 11 empleados encuestados señalan no conocer la visión de futuro de la empresa de lácteos El Gonzanameñito, lo que limita establecer objetivos a mediano y largo plazo.

4. ¿El ambiente de trabajo al interno de la empresa es el adecuado para realizar las actividades asignadas?

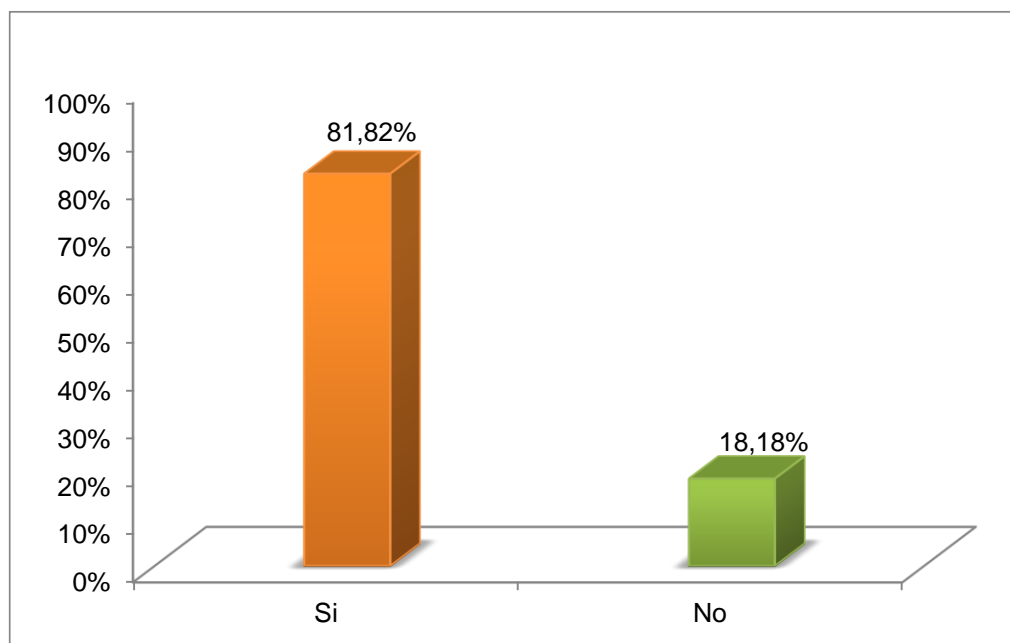
Cuadro No. 11: Ambiente de trabajo

Variable	Frecuencia	%
Si	9	81,82%
No	2	18,18%
Total	11	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 11: Ambiente de trabajo



Interpretación:

En relación al ambiente de trabajo que existe en la empresa, 9 empleados que comprenden el 81,82% señalaron que si es el adecuado para realizar efeciente y efectivamente las actividades asignadas; en tanto que, para 2 empleados que alcanzan el 18,18%, no es así, existen ciertos conflictos.

5. ¿Cuál de los siguientes productos es el de mayor demanda por parte de los clientes?

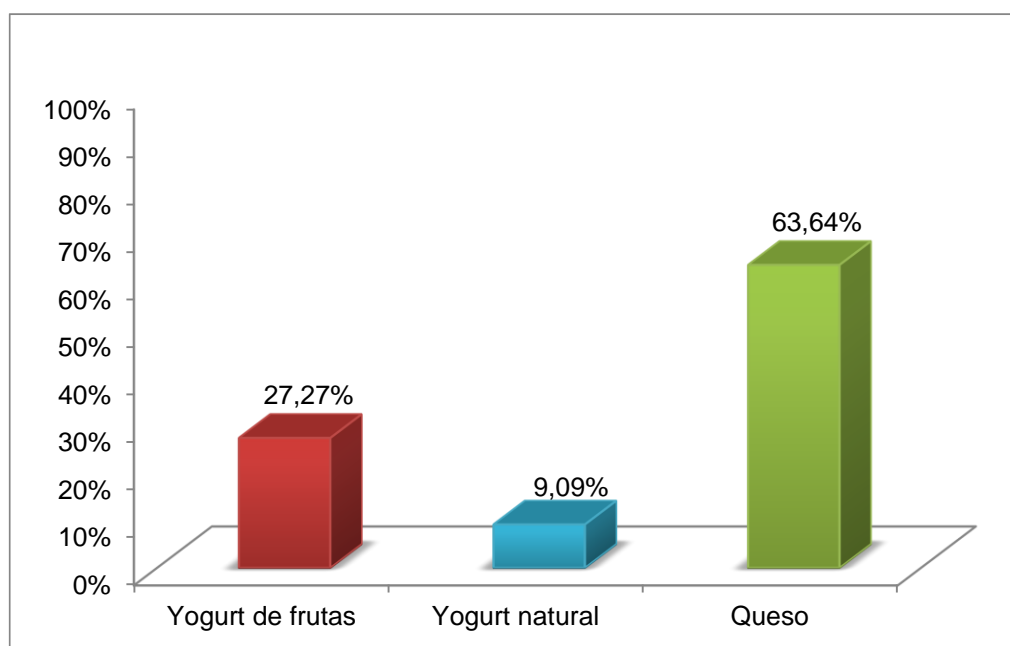
Cuadro No. 12: Productos de mayor demanda

Variable	Frecuencia	%
Yogurt de frutas	3	27,27%
Yogurt natural	1	9,09%
Queso	7	63,64%
Total	11	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 12: Productos de mayor demanda



Interpretación:

Respondiendo a esta interrogante, 7 empleados que comprenden el 63,64% indicaron que el producto más demandado es el queso; 3 empleados que representan el 27,27% consideran que el yogurt de frutas es el de mayor demanda; y 1 empleado que significa el 9,09% señala que el yogurt natural.

6. ¿Existen reclamos por parte de los clientes respecto a los productos que elabora la empresa El Gonzanameño?

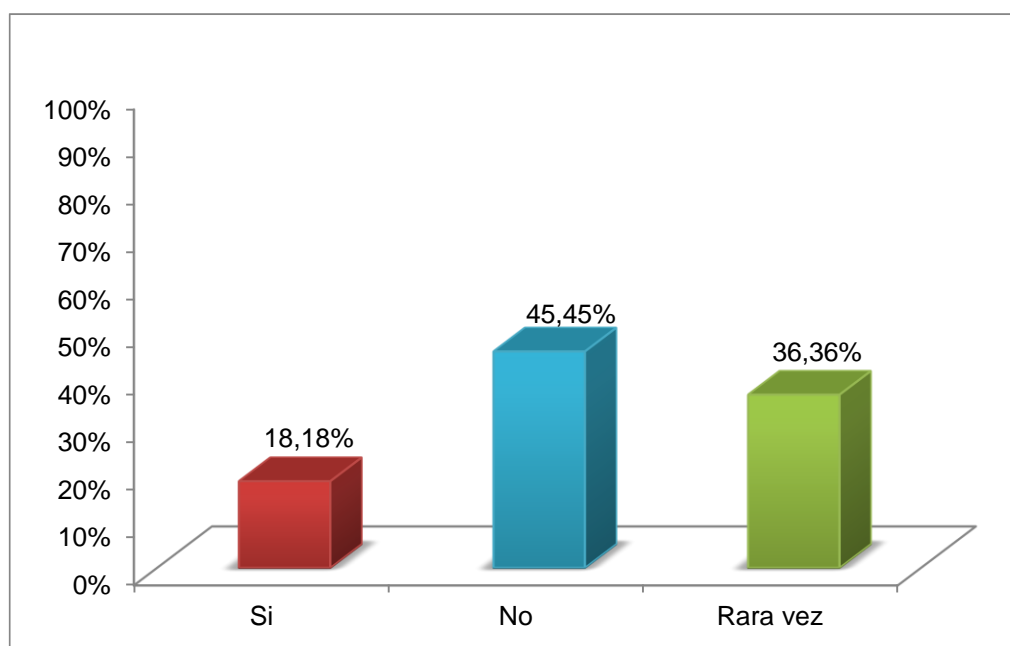
Cuadro No. 13: Existencia de reclamos

Variable	Frecuencia	%
Si	2	18,18%
No	5	45,45%
Rara vez	4	36,36%
Total	11	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 13: Existencia de reclamos



Interpretación:

De los 11 empleados encuestados, 5 que alcanzan el 45,45% expresaron que no existen reclamos por parte de los clientes de la empresa; 4 que comprenden el 36,36% señalaron que rara vez existen reclamos; 2 empleados que alcanzan el 18,18% expresaron que si existen reclamos.

7. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes de los clientes?

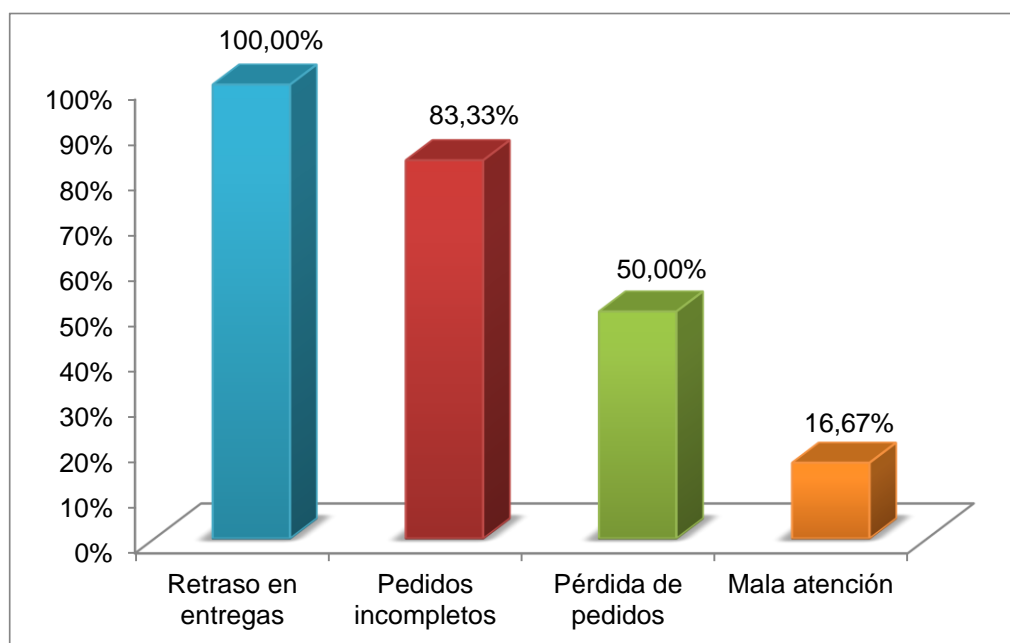
Cuadro No. 14: Reclamos más frecuentes

Variable	Frecuencia	%
Retraso en entregas	6	100,00%
Pedidos incompletos	5	83,83%
Pérdida de pedidos	3	50,00%
Mala atención	1	16,67%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 14: Reclamos más frecuentes



Interpretación:

En relación con esta pregunta de opción múltiple, de los 6 empleados que señalaron que si existen reclamos y que rara vez existen, seleccionaron como el reclamo más frecuencia el retraso en las entregas con el 100%; seguido de pedidos incompletos con el 83,33%; también se seleccionó la opción pérdida de pedidos con el 50%; y mala atención del personal con el 16,67%.

8. ¿La empresa de lácteos El Gonzanameñito le capacita de acuerdo a las labores que realiza?

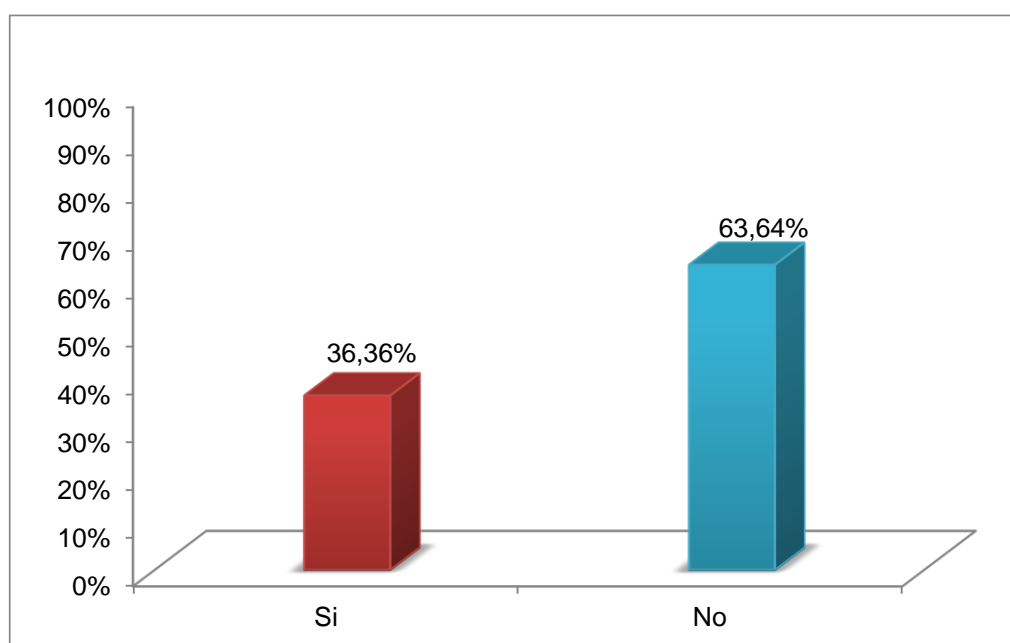
Cuadro No. 15: Capacitación del personal

Variable	Frecuencia	%
Si	4	36,36%
No	7	63,64%
Total	11	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 15: Capacitación



Interpretación:

Respondiendo a esta pregunta, 7 empleados encuestados que comprenden el 63,64% indicaron que la empresa no les ha proporcionado capacitación para incrementar su rendimiento laboral; en tanto que 4, que representan el 36,36% expresaron que si se les ha brindado, especialmente en aspectos relacionados con tributación y procesos de producción.

9. ¿La empresa proporciona algún Tipo de incentivo para motivarlo en el desempeño de su trabajo?

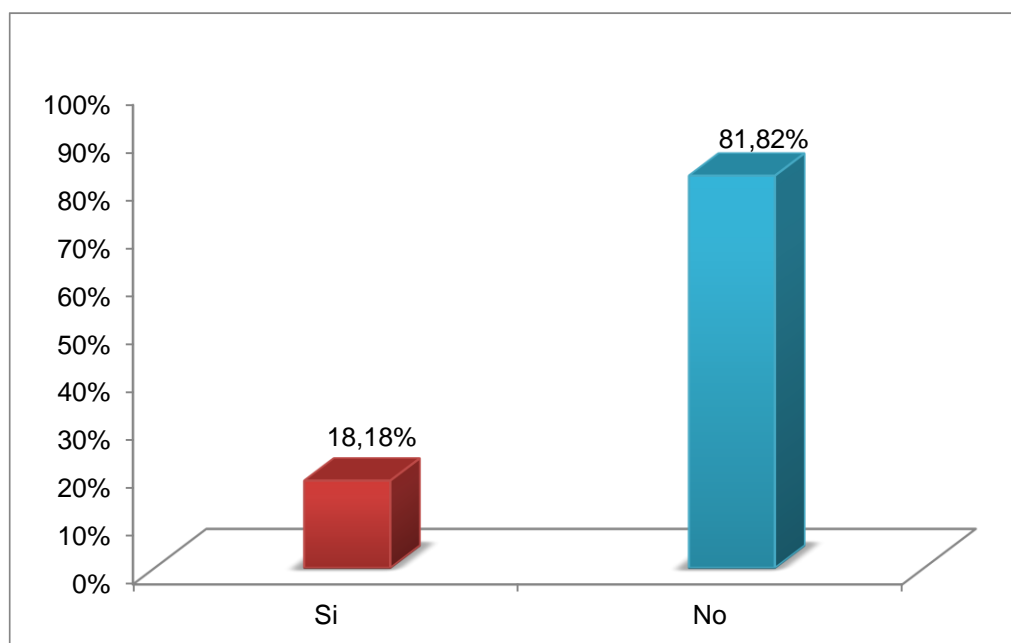
Cuadro No. 16: Incentivos al personal

Variable	Frecuencia	%
Si	2	18,18%
No	9	81,82%
Total	11	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 16: Incentivos



Interpretación:

En relación a esta interrogante, 9 empleados que significan el 81,82% del total del personal expresaron que no reciben ningún tipo de incentivo que los motive a incrementar su rendimiento; 2 que alcanzan el 18,18% opinaron lo contrario, es decir, que si se les proporciona incentivos.

Encuesta aplicada a los Clientes Externos de la Empresa

1. Considera que los productos elaborados por empresa de lácteos El Gonzanameñito son:

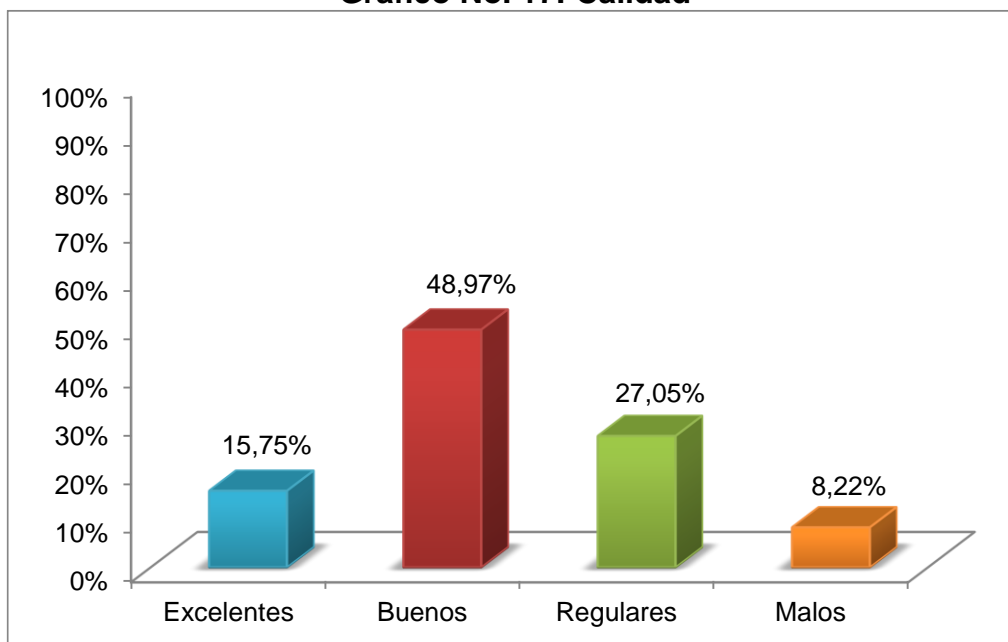
Cuadro No. 17: Calidad de los productos

Variable	Frecuencia	%
Excelentes	46	15,75%
Buenos	143	48,97%
Regulares	79	27,05%
Malos	24	8,22%
Total	292	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 17: Calidad



Interpretación:

Respecto a esta interrogante, de los 292 clientes encuestados, 143 que representan el 48,97% señalan que los productos elaborados por la empresa son buenos; 79 que comprenden el 27,05% indican que son regulares; 46 que alcanzan el 15,75% señalan que son excelentes; 24 que significan el 8,22% dicen que son malos.

**2. De los productos que elabora y comercializa la empresa de lácteos
¿Cuál es el que más adquiere?**

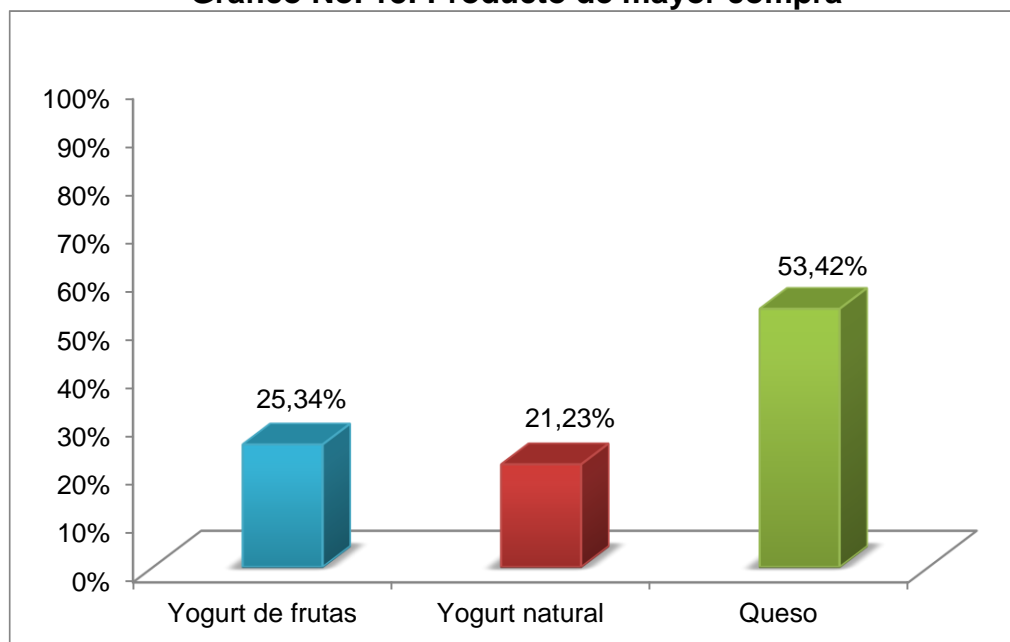
Cuadro No. 18: Producto de mayor compra

Variable	Frecuencia	%
Yogurt de frutas	74	25,34%
Yogurt natural	62	21,23%
Queso	156	53,42%
Total	292	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 18: Producto de mayor compra



Interpretación:

Respondiendo a esta interrogante, 156 clientes que comprenden el 53,42% indicaron que el producto que más compran en la empresa El Gonzanameñito es el queso; 74 que representan el 25,34% expresaron que el yogurt de frutas; 62 que alcanzan el 21,23% señalaron que el yogurt natural.

3. ¿Por qué prefiere los productos que elabora la empresa de lácteos?

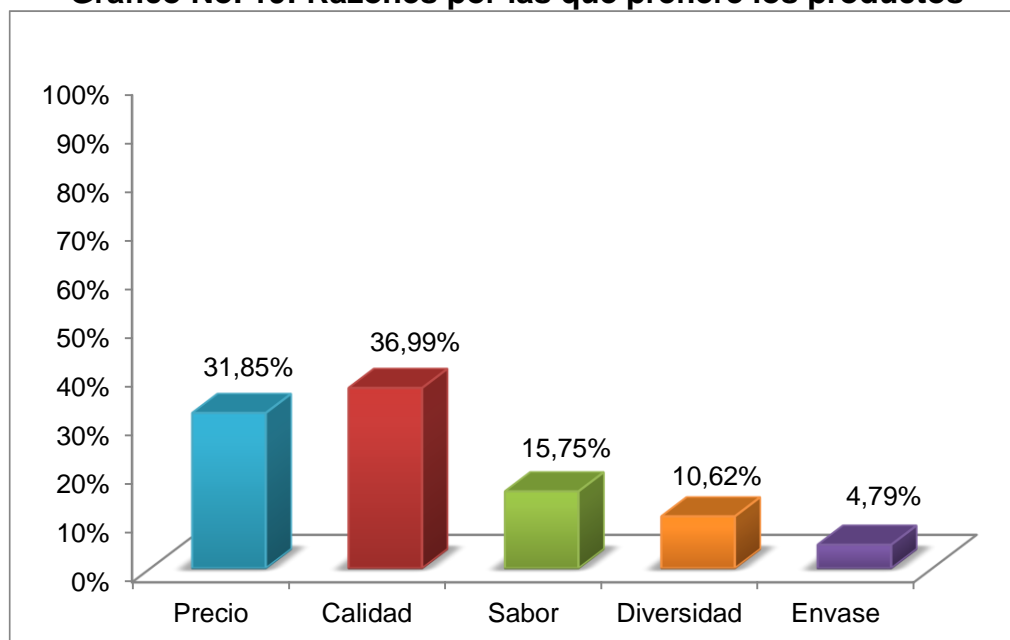
Cuadro No. 19: Razones por las que prefiere los productos

Variable	Frecuencia	%
Precio	93	31,85%
Calidad	108	36,99%
Sabor	46	15,75%
Diversidad	31	10,62%
Envase	14	4,79%
Total	292	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 19: Razones por las que prefiere los productos



Interpretación:

Respondiendo a esta pregunta, 108 encuestados que representan el 36,99% indican que prefieren los productos de la empresa por su calidad; 93 que alcanzan el 31,85% expresan que por el precio, 46 que significan el 15,75% manifiestan que por su sabor; 31 que comprenden el 10,62% dicen que por la diversidad; y 14 que son el 4,79% señalan que por la presentación o envase.

4. ¿Con qué frecuencia adquiere usted los productos de la empresa de lácteos El Gonzanameñito?

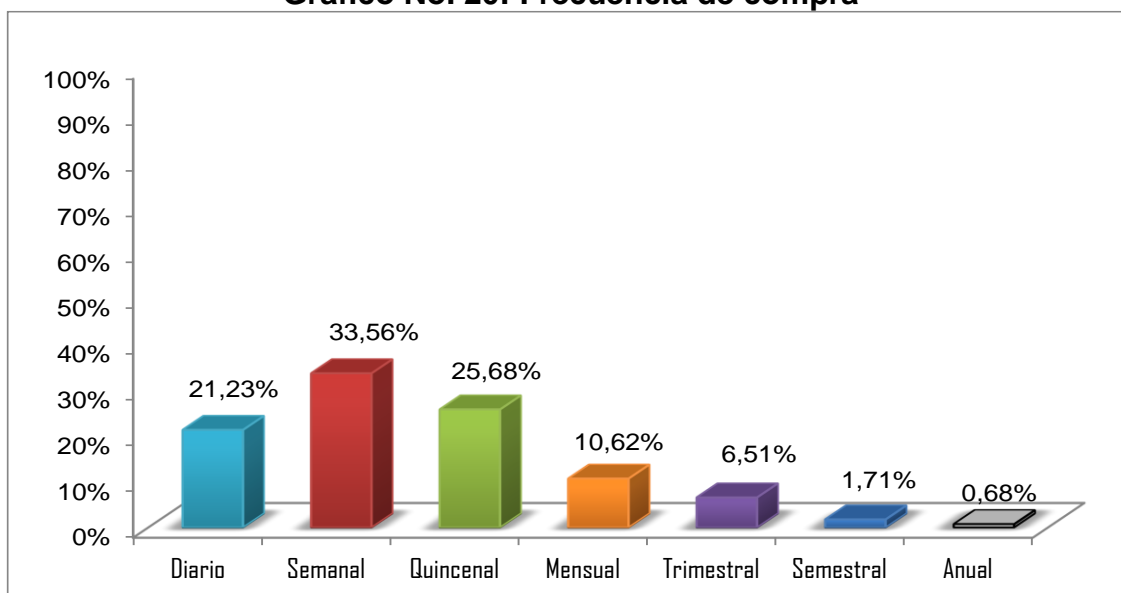
Cuadro No. 20: Frecuencia de compra

Variable	Frecuencia	%
Diario Gonzameñito	31	10,62%
Semanal Ecolac	98	33,56%
Quincenal Saraguro	75	25,68%
Mensual Frutigur	62	21,23%
Trimestral	19	6,51%
Semestral	5	1,71%
Anual	2	0,68%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 20: Frecuencia de compra



Interpretación:

En relación a la frecuencia de compra, 98 encuestados que comprenden el 33,56% indican que adquieren los productos en forma semanal; 75 que alcanzan el 25,68% lo hacen quincenalmente; 62 que representan el 21,23% compran los productos diariamente; 31 que son el 10,62% lo hacen en forma mensual; 19 que significan el 6,51% adquieren en forma trimestral; con menores porcentajes de 1,71% y 0,68% se encuentran los que compran semestral y anualmente, respectivamente.

5. ¿La empresa de lácteos El Gonzanameñito cumple responsablemente con los compromisos adquiridos?

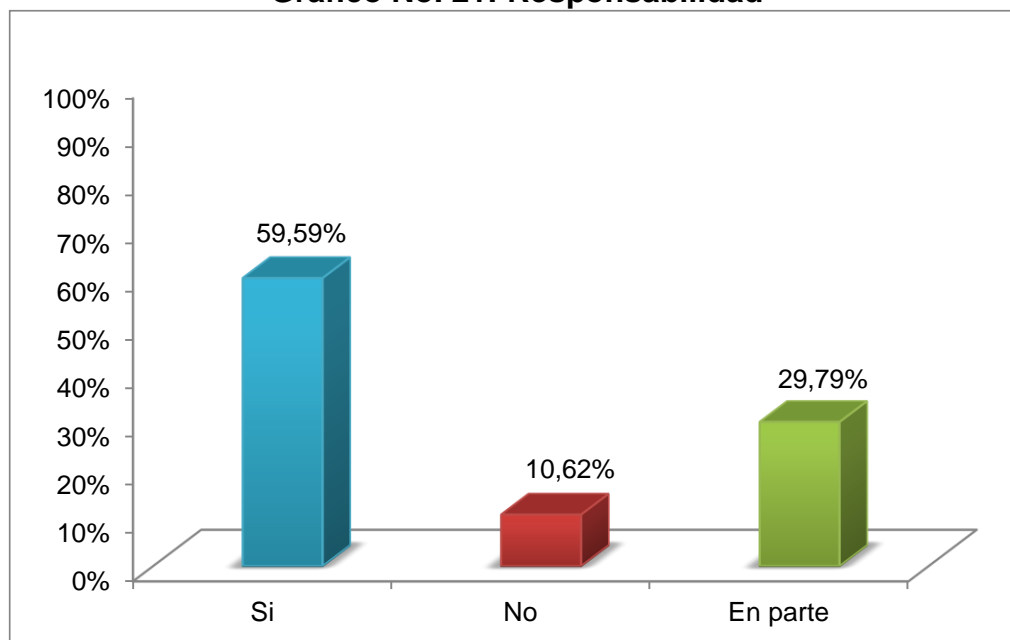
Cuadro No. 21: Responsabilidad con los compromisos

Variable	Frecuencia	%
Si	174	59,59%
No	31	10,62%
En parte	87	29,79%
Total	292	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 21: Responsabilidad



Interpretación:

En relación al cumplimiento de sus compromisos, 174 clientes encuestados que comprenden el 59,59% contestan que la empresa si cumple; 87 que alcanzan el 29,79% señalan que el cumplimiento es parcial; en tanto que para 31 que representan el 10,62% no existe responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos.

6. La atención que recibe en la empresa por parte de sus empleados es:

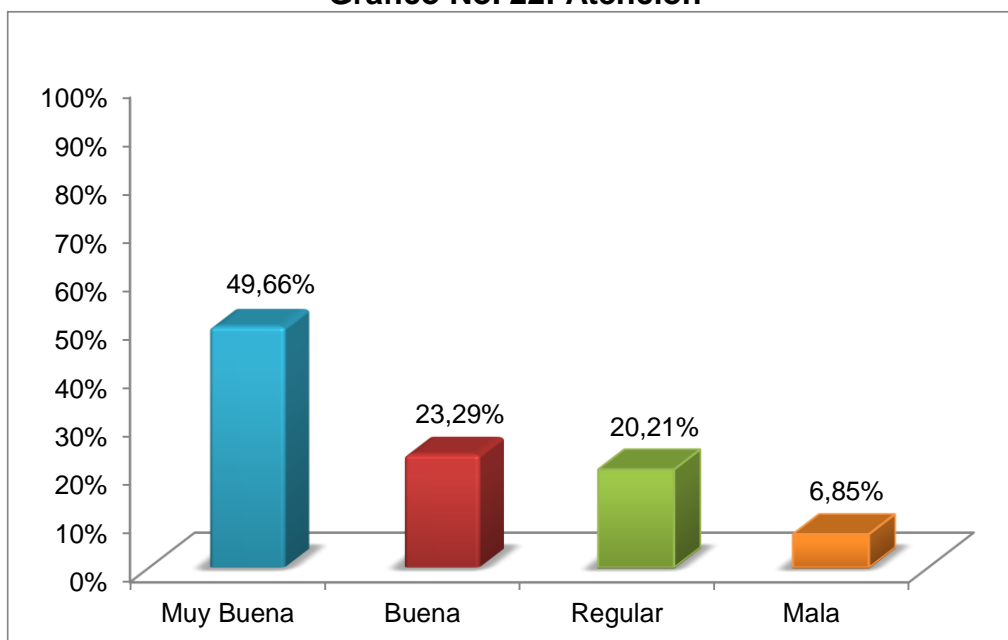
Cuadro No. 22: Atención del personal

Variable	Frecuencia	%
Muy Buena	145	49,66%
Buena	68	23,29%
Regular	59	20,21%
Mala	20	6,85%
Total	292	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 22: Atención



Interpretación:

De los 292 clientes encuestados, 145 que representan el 49,66% señalan que la atención que reciben por parte del personal es muy buena; 68 que comprenden el 23,29% indican que es buena; 59 que alcanzan el 20,21% expresan que es regular; y, 20 que significan el 6,85% dicen que es mala.

7. A su criterio los precios de los productos de la empresa El Gonzanameñito en comparación con los de la competencia son:

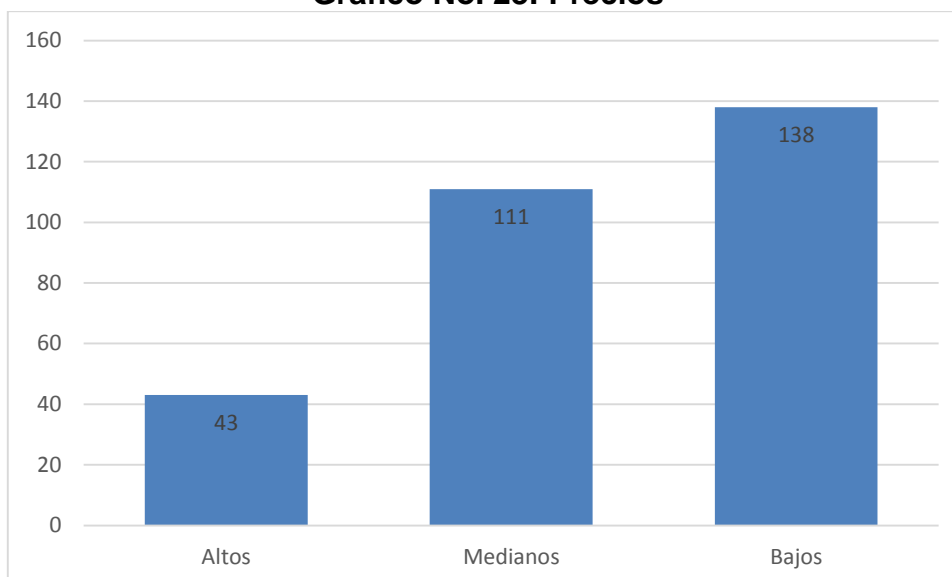
Cuadro No. 23: Precios de los productos

Variable	Frecuencia	%
Altos	43	14,73%
Medianos	111	38,01%
Bajos	138	47,26%
Total	292	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 23: Precios



Interpretación:

Respecto a los precios de los productos de la empresa, 138 encuestados que comprenden el 47,26% los consideran bajos en relación con la competencia; 111 que representan el 38,01% indican que son iguales a los de sus competidores; 43 que significan el 14,73% señalan que son elevados en relación a productos de marcas diferentes.

8. ¿Ha recibido de la empresa de lácteos El Gonzanameñito algún tipo de promoción?

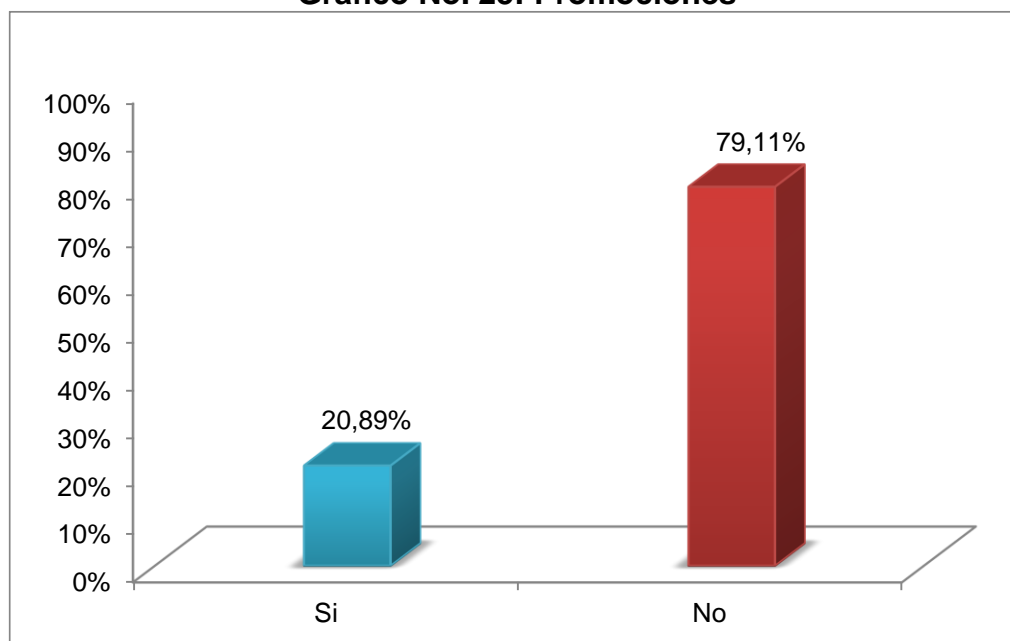
Cuadro No. 25: Promociones a clientes

Variable	Frecuencia	%
Si	61	20,89%
No	231	79,11%
Total	292	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 25: Promociones



Interpretación:

Refiriéndose a esta interrogante, 231 clientes encuestados que alcanzan el 79,11% de la muestra, señalan que no han recibido ningún tipo de promoción por parte de la empresa; en cambio, 61 clientes que representan el 20,89% expresan todo lo contrario, es decir, que si han recibido algún tipo de promoción.

9. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de promoción recibió?

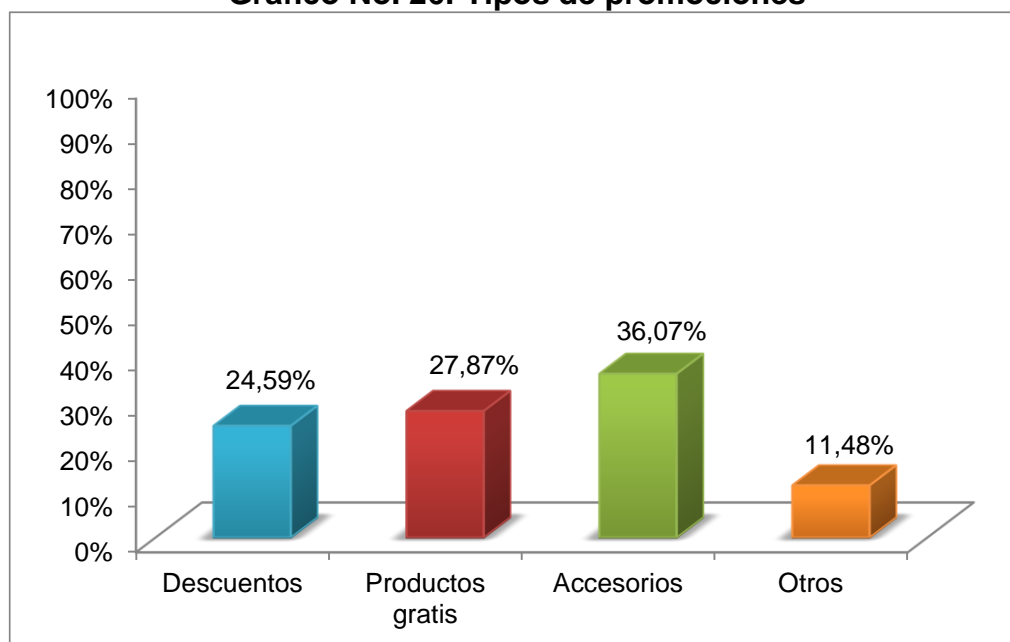
Cuadro No. 26: Tipo de promociones

Variable	Frecuencia	%
Descuentos	15	24,59%
Productos gratis	17	27,87%
Accesorios	22	36,07%
Otros	7	11,48%
Total	61	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 26: Tipos de promociones



Interpretación:

De los 61 clientes que han expresado haber recibido promociones por parte de la empresa; 22 que comprenden el 36,07% señalan que se les ha entregado en fechas especiales accesorios como gorras y llaveros; 17 que representan el 27,87% indican que han recibido productos gratis; 15 que alcanzan el 24,59% dicen que han recibido descuentos por el volumen que han adquirido; 7 que son el 11,48% señalan haber recibido boletos para rifas, regalos, etc.

10. Considera usted que la ubicación de la empresa El Gonzanameñito es:

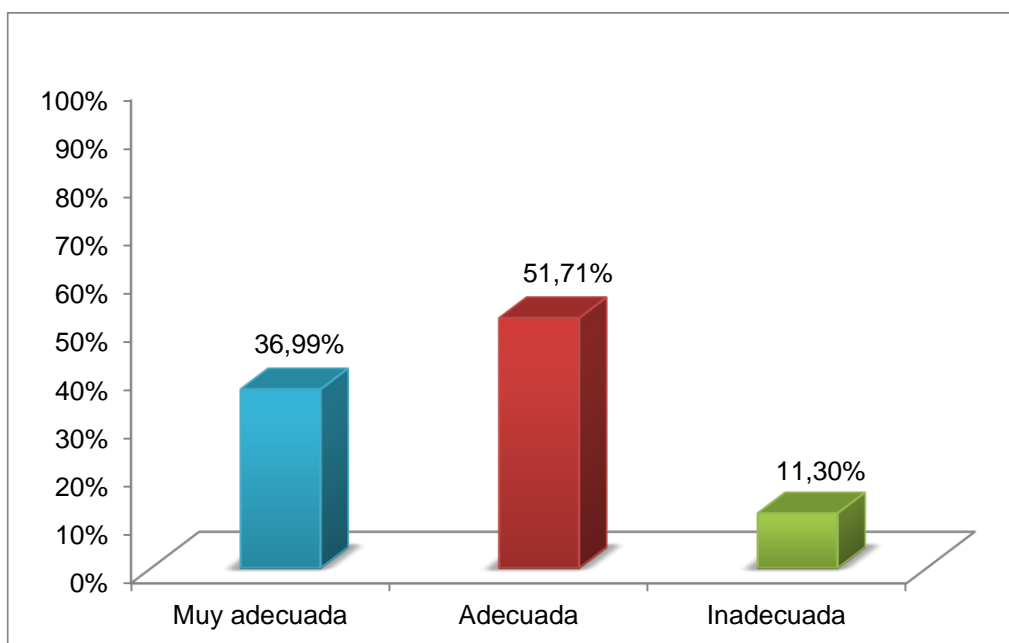
Cuadro No. 27: Ubicación de la empresa

Variable	Frecuencia	%
Muy adecuada	108	36,99%
Adecuada	151	51,71%
Inadecuada	33	11,30%
Total	292	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 27: Ubicación



Interpretación:

Respecto a la ubicación de la empresa, 151 clientes encuestados que significan el 51,71% expresan que la actual ubicación de la empresa es la adecuada; 108 que comprenden el 36,99% manifiestan que es muy adecuada; 33 que alcanzan el 11,30% señalan que la ubicación no es la adecuada.

11. ¿Por qué medio de comunicación conoció usted la existencia de la empresa de lácteos El Gonzanameño?

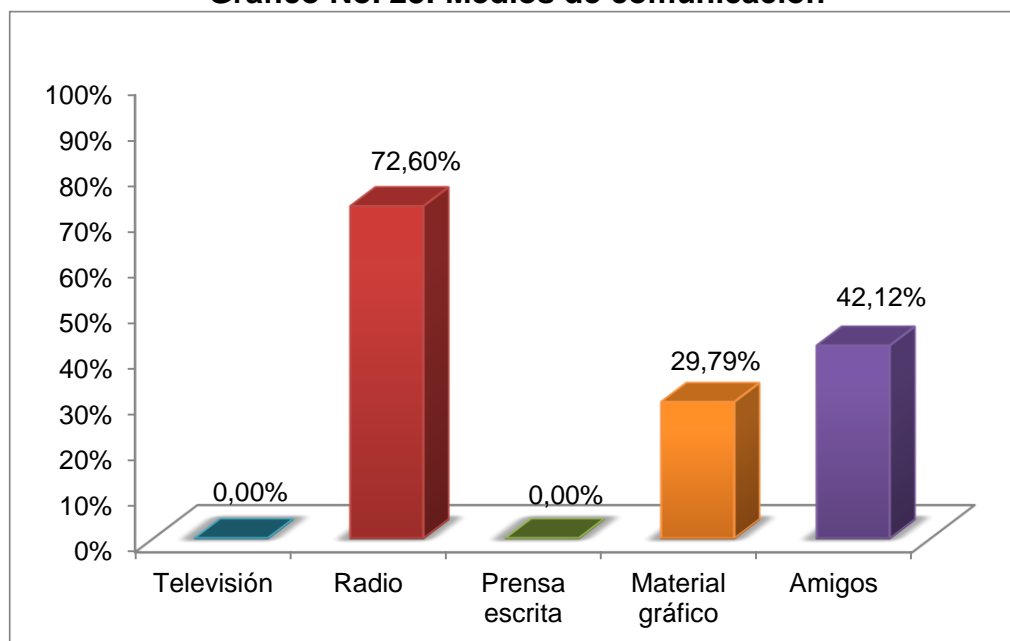
Cuadro No. 28: Medios de comunicación

Variable	Frecuencia	%
Televisión	0	0,00%
Radio	212	72,60%
Prensa escrita	0	0,00%
Material gráfico	87	29,79%
Amigos	123	42,12%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 28: Medios de comunicación



Interpretación:

Refiriéndose a los medios de comunicación mediante los cuales conocieron de la existencia de la empresa, 212 encuestados que representan el 72,60% seleccionaron la opción radio; también fue seleccionada por 87 encuestados que representan el 42,12% la opción amigos; seguida de la opción material gráfico que igualmente fue señalada por el 29,79% de los clientes encuestados.

12. ¿Cree usted que la empresa de lácteos El Gonzanameñito, necesita la implementación de nuevas estrategias de publicidad?

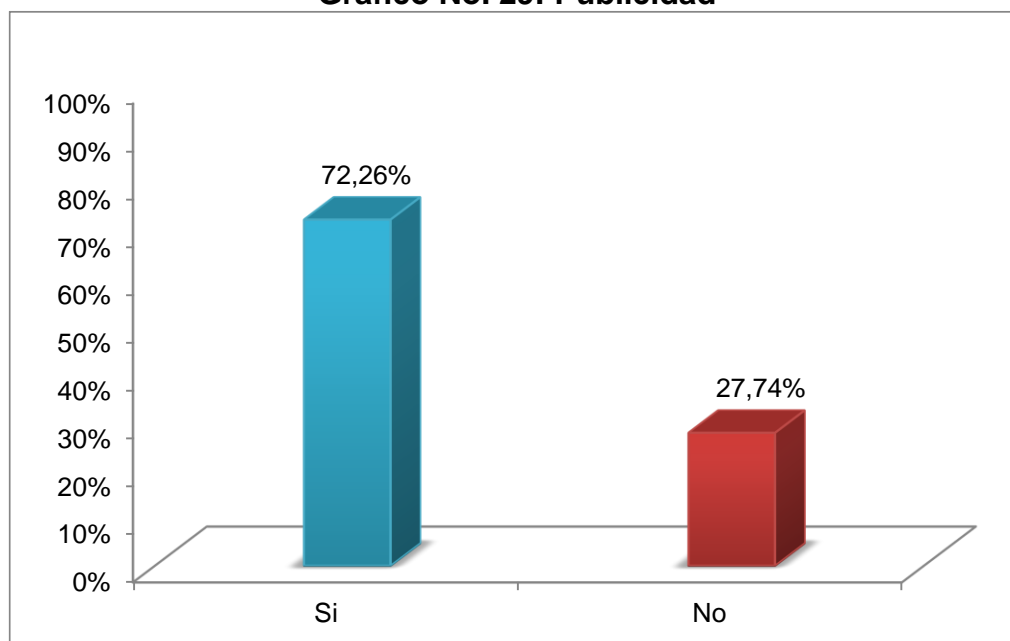
Cuadro No. 29: Estrategias de Publicidad

Variable	Frecuencia	%
Si	211	72,26%
No	81	27,74%
Total	292	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 29: Publicidad



Interpretación:

En relación con esta pregunta, 211 de los clientes encuestados que representan el 72,26% considera que la empresa El Gonzanameñito debe implementar nuevas estrategias de publicidad porque en la actualidad es escasa; 81 clientes que comprenden el 27,74% expresan que no es necesario implementar nuevas estrategias.

13. ¿Considera Ud. que sus necesidades han sido satisfechas cuando ha adquirido los productos que produce la empresa de lácteos El Gonzanameño?

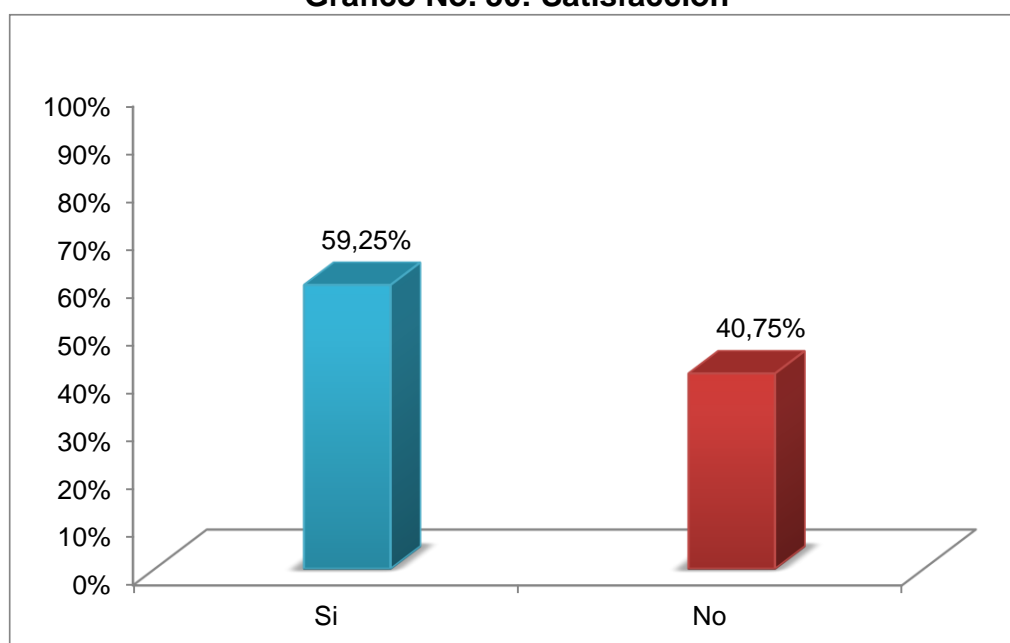
Cuadro No. 30: Satisfacción de necesidades

Variable	Frecuencia	%
Si	173	59,25%
No	119	40,75%
Total	292	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: Jhuliana Guamán

Gráfico No. 30: Satisfacción



Interpretación:

En relación al nivel de satisfacción proporcionados por los productos que elabora y comercializa la empresa de lácteos; 173 clientes que comprenden el 59,25% expresan que si satisfacen sus necesidades; mientras que, 119 que representan el 40,75% indican todo lo contrario que no satisfacen sus necesidades.

Análisis de la Entrevista al Gerente Propietario

Nombre: Max Hermel Bravo Landacay

Cargo: Gerente

1. ¿Cuál es su formación profesional y desde cuándo viene ocupando el cargo de gerente de la empresa?

El Sr. Bravo indicó que está terminando el décimo módulo de la carrera de Derecho, Modalidad a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, y que es gerente desde que se inició la empresa.

Esto indicó que no posee formación académica para administrar una empresa y que realiza sus funciones de forma empírica, en base a su experiencia.

2. ¿La empresa posee misión y visión? Indíquelas.

El gerente indica que no se ha definido la misión y visión de la empresa El Gonzanameñito.

3. ¿La empresa posee objetivos claramente definidos? Indíquelos.

El entrevistado expresó que no se han establecido objetivos a largo plazo, pero que su finalidad es elaborar productos lácteos de calidad que permitan satisfacer a sus clientes.

4. ¿Cuántos empleados están laborando en la empresa en la actualidad?

Ante este requerimiento, el gerente Sr. Max Bravo, señala que 11 empleados laboran, dos administrativos y nueve operativos.

5. ¿Señale los cargos con los que cuenta la empresa?

El entrevistado indica que los cargos son: Gerente, contadora, secretaria cajera, jefe de producción y operarios.

6. ¿Sus clientes Internos (empleados) se encuentran afiliados al seguro Social?

El gerente manifestó que la empresa si cumple con este requerimiento.

7. ¿Cómo hace para conocer la demanda de los productos?

El Sr. Bravo indicó que no se realiza ningún estudio, solamente se esperan los pedidos de los clientes.

8. ¿Qué control de calidad efectúa sobre los productos que elabora?

El administrador manifestó que se realiza el control visual por parte del jefe de producción, y además una muestra de cada lote es enviada al laboratorio de la UTPL para su análisis.

9. ¿Tiene identificados a sus clientes potenciales?

El entrevistado señaló que sus clientes son las tiendas, micromercados, supermercados y autoservicios, así como el consumidor final pero del cantón Gonzanamá.

10. ¿La infraestructura es la apropiada? ¿Es propia?

El Sr. Bravo indicó que el terreno y el edificio son propios y que se hicieron las adecuaciones exigidas por los organismos competentes antes de empezar a producir.

11. ¿La maquinaria con la que se realiza el proceso productivo es moderna?

El gerente explicó que sí, dado que se realizó una fuerte inversión para adquirir un equipo moderno con tecnología de punta.

12. ¿Cuál es la situación económica en la que se encuentra la empresa?

El gerente comentó que actualmente se encuentra atravesando un periodo complicado, ya que la demanda de los productos ha disminuido y eso afecta los ingresos.

13. ¿La empresa cuenta con un presupuesto destinado para realizar publicidad?

El Sr. Bravo comentó que no hay dicho presupuesto, ya que por el momento no se realiza ningún tipo de publicidad, pero que si se ha previsto realizar para hacer conocer a nivel cantonal y provincial los productos que elabora y comercializa la empresa.

14. ¿Considera usted que el precio de los servicios es competitivo? ¿Por qué?

El entrevistado señaló que sí, porque los precios de los productos son cómodos y accesibles a la economía de los consumidores.

15. ¿Qué aspectos considera para fijar el precio de los productos que elabora la empresa?

El Sr. Bravo indicó que el proceso es determinar los costos de elaborarlos, tanto los variables como los fijos, a lo que se incrementa un margen de utilidad; considera que el precio está acorde a la calidad y el grado de satisfacción del cliente.

16. ¿Qué canales de comercialización utiliza la empresa para comercializar sus productos?

Ante esta pregunta el gerente expresó que se utiliza el canal directo, es decir, que se trata directamente con el cliente.

¿Cuenta con personal calificado para la elaboración de los productos?

El gerente manifestó que sí, porque el personal ha sido capacitado en cada una de las áreas.

17. ¿Realiza Ud. una planificación de las actividades de la empresa?

El entrevistado comentó que no siempre se realiza una planificación, si no que se plantean objetivos diariamente, conforme a la demanda de los productos.

18. ¿Acoge las sugerencias brindadas por sus clientes externos?

El gerente dijo que no siempre se acogen las sugerencias de los clientes.

19. ¿Se capacita al personal de la empresa? ¿En qué temas?

El Sr. Bravo indicó que sí, en temas como atención al cliente, manejo de desechos, contabilidad, computación, aunque muy poco en procesamiento de alimentos porque considera que el personal debe conocerlo.

20. ¿Realiza algún tipo de motivación a sus empleados? Describa

El gerente manifestó que solo se realizan actividades de motivación en ciertas fechas festivas como Navidad y aniversario de la empresa.

21. ¿La empresa realiza investigaciones de mercado para conocer las necesidades de los consumidores?

Ante este interrogante, el gerente indicó que la empresa no realiza investigaciones de este tipo, porque no lo considera necesario ya que se cuenta con la opinión de sus clientes más fieles.

22. ¿La empresa dispone de una base de datos de sus clientes?

El gerente comentó que cuenta con una base de datos de sus clientes, aunque es manejada manualmente.

23. ¿Cuáles consideran usted que son sus principales competidores?

El gerente indicó que su principal competidor en Gonzanamá es la empresa Gonzanamalac y pequeños productores artesanales; en la ciudad de Loja y el resto de la provincia existe una gran cantidad de empresas de este tipo,

como son ECOLAC, Colca, La Lojana, etc., así como competidores nacionales e internacionales.

24. ¿Cuáles son sus principales proveedores de materia prima e insumos para elaborar sus productos?

El gerente señala que esta empresa realiza las adquisiciones de la materia prima a los pequeños productores de la zona y que los insumos los adquiere directamente en Loja.

Análisis Personal:

- El análisis de la entrevista aplicada al gerente de la empresa El Gonzanameñito permitió establecer las siguientes fortalezas como son los precios cómodos y competitivos, cuenta con todos los permisos de funcionamiento, conocimiento de mercado potencial, terreno e infraestructura propia, maquinaria y equipo con moderna tecnología y cuenta con proveedores de materia prima e insumos y las debilidades serían que hay un manejo empírico de la empresa, escasa publicidad, falta de promociones para sus clientes, insuficiente planificación, carencia de un departamento de control de calidad y no se realizan investigaciones de mercado,

Cuadro No. 34: MATRIZ EFI

Factores Internos	Fuente	Pond.	Calific.	Total Ponderado
FORTALEZAS				
- Percepción de Calidad en los productos por parte de los clientes.	Clientes Preg. 1, 3.	0,08	3	0,24
- Precios competitivos	Clientes, Preg. 7	0,09	4	0,36
- Responsabilidad en el cumplimiento de sus compromisos	Clientes, Preg. 5	0,08	3	0,24
- Terreno e infraestructura amplia y de propiedad de la empresa	Gerente, Preg. 10	0,09	4	0,36
- Necesidades satisfechas.	Clientes, Preg. 13	0,09	4	0,36
- Adecuada ubicación de la empresa	Clientes, Preg. 10	0,06	3	0,18
- Apropiada atención al cliente.	Clientes, Preg. 6	0,05	3	0,15
Total de las Fortalezas		0,54		1,89
DEBILIDADES				
- Falta de publicidad en los medios de comunicación.	Clientes, Preg. 11	0,08	1	0,08
- Escasas promociones para los clientes.	Clientes, Preg. 8	0,08	1	0,08
- Baja frecuencia de consumo de los productos.	Clientes, Preg. 4.	0,06	2	0,12
- Falta de capacitación al personal.	Empleados, Preg. 8	0,06	2	0,12
- No existen incentivos para el personal.	Empleados, Preg. 9	0,05	2	0,10
- No cuenta con departamento de control de calidad.	Gerente, Preg. 8	0,08	1	0,08
- Falta de investigaciones de mercado.	Gerente, Preg. 22	0,05	2	0,10
Total de las Debilidades		0,46		0,68
Total de Fortalezas y Debilidades		1,00		2,57

Elaboración: La Autora

Desarrollo de la Matriz EFI

Paso 1:

Establecimiento de las fortalezas y debilidades en base a los resultados obtenidos en las encuestas y la entrevista

Fortalezas.

- Percepción de Calidad en los productos por parte de los clientes.
- Precios competitivos
- Responsabilidad en el cumplimiento de sus compromisos
- Terreno e infraestructura amplia y de propiedad de la empresa
- Necesidades satisfechas.
- Adecuada ubicación de la empresa
- Apropiada atención al cliente.

Debilidades.

- Falta de publicidad en los medios de comunicación.
- Escasas promociones para los clientes.
- Baja frecuencia de consumo de los productos.
- Falta de capacitación al personal.
- No existen incentivos para el personal.
- No cuenta con departamento de control de calidad.
- Falta de investigaciones de mercado.

Paso 2

Se asigna 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia). Sin importar el número de factores el valor total no puede ser mayor que 1.

Para el presente caso se establecen varias fortalezas como las prioritarias, a las que se les asigna valores entre 0,08 y 0,09, de igual forma se realizó para las debilidades.

Pasó 3

Se asignó una Calificación de 1 a 4 a cada factor dependiendo de la importancia o no de la misma, así tenemos:

Escala de Calificación

Factor	Valoración
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Elaboración: La Autora

Paso 4

Se multiplico los valores por las calificaciones.

Paso 5:

Se sumó los totales ponderados y se obtuvo el total ponderado de la organización. Sin importar cuantos factores se incluyan, la calificación total ponderada no puede ser menor a 1 ni mayor a 4.

El puntaje promedio se ubica en 2.5. Un puntaje por debajo de 2.5 caracteriza a empresas que son débiles internamente, mientras que un puntaje total por encima de 2.5 indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.

Análisis de la Matriz:

Como observamos en el cuadro de evaluación de factores internos, la suma de los totales ponderados entre las fortalezas y debilidades nos da un valor de 2,57 puntos; lo que quiere decir que esta sobre el promedio aceptable de los factores, con lo cual concluimos diciendo que las fortalezas sobrepasan a las debilidades, por lo que se deben implementar estrategias para potenciar los aspectos positivos y disminuir la incidencia de los aspectos negativos.

En la medida que se contrasten oportunamente las debilidades, se potenciarán las fortalezas en beneficio de la empresa; no es menos cierto que hay que realizar inversiones económicas para obtener resultados positivos y una mejor estabilidad empresarial.

Obtenidos los datos de las matrices EFE y EFI se procede con la elaboración de la matriz FODA.

ANÁLISIS FODA

Para la construcción y análisis de la matriz FODA, se optó por dividir al aspecto situacional en dos partes que son: Primero, se consideró las oportunidades y amenazas (medio externo) más importantes, se unió de acuerdo a características de similitud; segundo, se consideró las fortalezas y debilidades (medio interno); se buscó características de similitud o pertinencia, a las cuales se las denominó como “Factores Relevantes o Claves”.

Las fuentes principales para desarrollar la matriz FODA, fueron los resultados de las diferentes encuestas a clientes y personal a lo que se sumó la información de la entrevista al gerente propietario de la empresa de lácteos El Gonzanameñito, así como el análisis de los factores externos, como el económico, político, social, ambiental, tecnológico y las cinco fuerzas de Porter, que inciden de forma positiva (oportunidades) o negativa (amenazas) en la entidad investigada.

En base a lo antes expuesto se pudo formular la matriz FODA que es la base para poder establecer la Matriz de Alto Impacto desde la cual se generan los objetivos estratégicos que se sugieren implementar en la empresa para mejorar su posicionamiento, ingresos y margen de rentabilidad.

Cuadro No. 35: Matriz FODA para la empresa El Gonzanameño

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de Calidad en los productos por parte de los clientes. - Precios competitivos - Responsabilidad en el cumplimiento de sus compromisos - Terreno e infraestructura amplia y de propiedad de la empresa - Necesidades satisfechas. - Adecuada ubicación de la empresa - Apropiada atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - La inflación muestra índices bajos que favorece a la inversión empresarial dado que se mantienen los precios. - Las políticas gubernamentales en la actualidad han sido dirigidas al incremento de impuestos de los productos importados. - Bajo impacto ambiental por cumplimiento de normativas que indican que su proceso de elaboración ayuda a conservar el medio ambiente. - Creciente avance tecnológico serviría como canal nuevo para concretar ventas. - Los nuevos competidores no podrán acceder a este tipo de mercado son baja. - Los productos que son elaborados artesanalmente no cumplen con normas establecidas. - Existencia de muchos proveedores adquiriendo de ellos materia prima a precios atractivos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de publicidad en los medios de comunicación. - Escasas promociones para los clientes. - Baja frecuencia de consumo de los productos. - Falta de capacitación al personal. - No existen incentivos para el personal. - No cuenta con departamento de control de calidad. - Falta de investigaciones de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del PIB refleja una disminución de la producción nacional, lo que provoca baja en el ahorro y consumo. - Las elevadas tasas de interés hace muy difícil acceder a créditos bancarios. - El desempleo se ha incrementado notablemente en varias provincias de nuestro país lo cual afecta directamente al consumo. - Los consumidores tienen acceso a una gran variedad de productos lácteos. - En la ciudad de Gonzanamá, existe una gran cantidad de empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos.

Elaboración: La Autora

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

Una vez realizada las ponderaciones de los factores externos e internos de la organización, se procede a realizar la Matriz de Alto Impacto para la empresa El Gonzanameñito, con el objeto de puntualizar las estrategias, que se implementaran en la propuesta del Plan Estratégico.

Esta matriz también recolecta y resume los principales resultados de las factores internos y externos para ser tomados en cuenta dentro de los objetivos estratégicos a implementar; los mismos que deben estar en concordancia con la misión, visión, políticas.

Cuadro No. 36: Matriz de Alto Impacto para la Empresa El Gonzanameño

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F.1. Percepción de Calidad en los productos por parte de los clientes. F.2. Precios competitivos F.3. Responsabilidad en el cumplimiento de sus compromisos F.4. Terreno e infraestructura amplia y de propiedad de la empresa F.5. Necesidades satisfechas. F.6. Adecuada ubicación de la empresa F.7. Apropiaada atención al cliente.</p>	<p>D.1. Falta de publicidad en los medios de comunicación. D.2. Escasas promociones para los clientes. D.3. Baja frecuencia de consumo de los productos. D.4. Falta de capacitación al personal. D.5. No existen incentivos para el personal. D.6. No cuenta con departamento de control de calidad. D.7. Falta de investigaciones de mercado.</p>
FACTORES EXTERNOS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>O.1. La inflación muestra índices bajos que favorece a la inversión empresarial dado que se mantienen los precios. O.2. Las políticas gubernamentales en la actualidad han sido dirigidas al incremento de impuestos de los productos importados. O.3. Bajo impacto ambiental por cumplimiento de normativas que indican que su proceso de elaboración ayuda a conservar el medio ambiente. O.4. Creciente avance tecnológico serviría como canal nuevo para concretar ventas. O.5. Los nuevos competidores no podrán acceder a este tipo de mercado son baja. O.6. Los productos que son elaborados artesanalmente no cumplen con normas establecidas. O.7 Existencia de muchos proveedores adquiriendo de ellos materia prima a precios atractivos.</p>	<p>(F1,F7-,O5) Incrementar todas las actividades de la empresa a través de la ejecución de un sistema informático acorde a las necesidades actuales.</p>	<p>(D1-O5) Mejorar la imagen corporativa de la empresa mediante una campaña de publicidad.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>A.1. Disminución del PIB refleja una disminución de la producción nacional, lo que provoca baja en el ahorro y consumo. A.2. Las elevadas tasas de interés hace muy difícil acceder a créditos bancarios. A.3. El desempleo se ha incrementado notablemente en varias provincias de nuestro país lo cual afecta directamente al consumo. A.4. Los consumidores tienen acceso a una gran variedad de productos lácteos. A.5. En la ciudad de Gonzanamá, existe una gran cantidad de empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos.</p>	<p>(F3-A3) Mejorar el rendimiento del personal a través de motivaciones para el mejoramiento de las funciones a través de incentivos a todos los departamentos de la empresa.</p>	<p>(D4-A5) Mejorar las funciones de los empleados de la empresa realizando capacitaciones constantes en temas importantes para aumentar la demanda de los productos ofrecidos.</p>
AMENAZAS		

Cuadro No. 37: Resumen de los Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Incrementar todas las actividades de la empresa a través de la ejecución de un sistema informático acorde a las necesidades actuales.	Proceder a contratar los servicios de una empresa técnica especializada en la implementación de programas informáticos de última tecnología.
Mejorar el rendimiento del personal a través de motivaciones para el mejoramiento de las funciones a través de incentivos a todos los departamentos de la empresa.	Aplicar técnicas de motivación para todo el personal a fin de garantizar un mejor desenvolvimiento de las actividades que realizan cada uno de los que trabajan en la empresa.
Mejorar la imagen corporativa de la empresa mediante una campaña de publicidad.	Recurrir a un proceso de marketing encaminado a examinar las técnicas de publicidad y de difusión empleadas por la competencia.
Mejorar las funciones de los empleados de la empresa realizando capacitaciones constantes en temas importantes para aumentar la demanda de los productos ofrecidos.	Contratar empresas especializadas en cada uno de los temas de capacitación para los empleados de la empresa.

Fuente: Matriz de Alto Impacto.

Elaboración: La Autora

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS EL GONZANAMEÑITO DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA

El competitivo mercado actual hace necesario que todas las compañías sin importar su tamaño o actividad económica cuenten con la Planeación Estratégica que permitirá a la empresa de lácteos mejorar la calidad de los productos que elabora y comercializa.

Luego de haber realizado en la empresa El Gonzanameñito de la ciudad de Gonzanamá su respectivo diagnóstico, se ha creído conveniente proponer un Plan Estratégico, el mismo que servirá a la entidad para revisar y ajustar sus estrategias, compitiendo en el mercado actual y de esta manera aprovechar las oportunidades y poder hacer frente a las amenazas.

Por tal motivo se pone a consideración de la empresa investigada, el siguiente Plan de Estratégico, que se inicia con la elaboración de la misión de la entidad productora de lácteos, para lo cual se debe poner en evidencia la descripción de un propósito, objetivo supremo o la razón de ser que justifica su existencia. Esta constituye un elemento de vital importancia porque la misión orienta el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la empresa.

Para realizar la visión hay que tener claro de que es lo que quiere la empresa El Gonzanameñito en el futuro, expresa el estado deseado de la organización en los próximos años. Su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las

indicaciones de una persona para convertirlos en los deseos factibles y compartidos de un colectivo.

Finalmente se realizarán los objetivos estratégicos, que constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección debido a que condiciona la actuación de la empresa y en especial de sus directivos.

Definición de la Misión para la Empresa El Gonzanameñito

La definición de la misión para la empresa El Gonzanameñito se realizó en base a la siguiente matriz:

Cuadro No. 38

Matriz para la elaboración de la Misión

Pregunta	Respuesta
¿Cuáles son las actividades principales de la empresa?	Elaboración y comercialización de productos lácteos.
¿Para qué o para quién están dirigidas estas actividades?	La producción está orientada a satisfacer las necesidades de los consumidores individuales y familiares.
¿Cómo se propone hacerlo?	Con procesos de producción y equipos con tecnología moderna que permita garantizar la calidad de los productos.
¿Dónde realiza sus actividades?	La empresa está ubicada en la ciudad de Gonzanamá y el alcance sería la provincia de Loja.

Fuente: Entrevista al gerente de la empresa

Elaboración: La Autora

MISIÓN

“SOMOS UNA EMPRESA COMPROMETIDA EN PROPORCIONAR A NUESTROS CLIENTES INDIVIDUALES Y FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ Y PROVINCIA DE LOJA, PRODUCTOS LÁCTEOS DE EXCELENTE CALIDAD, DE MANERA PERMANENTE Y AL MENOR COSTO POSIBLE; GARANTIZANDO MEDIANTE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL ESPECIALIZADO Y LA UTILIZACIÓN DE PROCESOS Y EQUIPOS MODERNOS, LA SALUD Y BIENESTAR EN SU CONSUMO”

Definición de la Visión para la Empresa El Gonzanameñito

La definición de la visión para la empresa El Gonzanameñito se realizó en base a la siguiente matriz:

Cuadro No. 39

Matriz para la elaboración de la Visión

Pregunta	Respuesta
¿En qué desea convertirse la empresa en el futuro?	En una de las mejores empresas del mercado de productos lácteos.
¿Productos a ofrecer?	Productos lácteos de calidad (queso y yogurt).
¿Cuáles serán las principales características de los productos y servicios?	Elevados estándares de calidad en los productos y en el proceso de comercialización.
¿Con qué finalidad?	Incrementar la participación de la empresa en el mercado de la ciudad de Gonzanamá y de la provincia de Loja.

Fuente: Entrevista al gerente de la empresa

Elaboración: La Autora

VISIÓN

“CONSTITUIRSE EN UNA DE LAS MEJORES EMPRESAS EN LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS EMPLEANDO ELEVADOS ESTÁNDARES DE CALIDAD, MODERNA TECNOLOGÍA Y PROCESOS APROPIADOS QUE PERMITAN UNA MAYOR SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES E INCREMENTAR SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LA PROVINCIA DE LOJA”

Valores Organizacionales

Para alcanzar la meta de la empresa El Gonzanameñito, el comportamiento de todos quienes la integran debe orientarse por los más altos criterios de ética personal, excelencia profesional y responsabilidad organizativa. Esto se concreta en los siguientes valores:

- Honestidad
- Solidaridad
- Respeto
- Responsabilidad Social y Ambiental
- Lealtad
- Disciplina



- La satisfacción de los clientes, el respeto de sus derechos y el cumplimiento de los compromisos, orientarán las actividades de la empresa.
- La innovación, el trabajo en equipo y la mejora continua son formas de actuación para el desarrollo profesional y de los productos que se elaboran y comercializan.

Principios

- *Calidad:* Generar productos lácteos de excelente calidad que permitan lograr altos niveles de satisfacción en los clientes.
- *Atención personalizada y servicio al cliente:* Brindar un trato ágil, amable y profesional a los clientes.
- *Mejoramiento Continuo:* Garantizar a los clientes una constante evaluación del proceso de elaboración de los productos que permita la aplicación de estándares y normas de calidad.
- *Trabajo en equipo:* Integrar el trabajo y esfuerzo de todos los empleados de la empresa para lograr la eficiencia y eficacia en la realización de las diferentes actividades de la empresa.

Objetivos Empresariales

- Incrementar los volúmenes de ventas de los productos.
- Aumentar la cartera de clientes para el presente año.
- Capacitar al personal a través de convenios con entidades de capacitación en los aspectos en dónde se presenten problemas.
- Realizar alianzas estratégicas con entidades privadas para la comercialización de los productos a precios convenientes.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos propuestos para la empresa El Gonzanameñito obtenidos del análisis de los factores internos y externos, en los cuales se determinan los problemas, metas, estrategias, tácticas, actividades, responsables y presupuestos de cada uno de ellos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

INCREMENTAR TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA EJECUCIÓN DE UN SISTEMA INFORMÁTICO ACORDE A LAS NECESIDADES ACTUALES.

Problema:

La tecnología informática que debe contar la empresa es con un paquete de programas informáticos distribuidos en la mayoría de sus departamentos, los mismos no responden de manera satisfactoria a las variadas exigencias que la tecnología del mercado competitivo actual demanda, debido a que son programas desactualizados y que no aportan positivamente a los retos planteados por la empresa. El desarrollo y crecimiento de toda organización, hoy en día depende de la capacidad que tengan sus directivos de poder competir con éxito ante otras empresas de similares características o que ofrezcan los mismos productos dentro de nuestro medio y depende de muchos factores.

Meta:

A través de la implementación del presente objetivo estratégico para la empresa, se aspira mejorar en un 100% todo su sistema informático.

Estrategias:

Proceder a contratar los servicios de una empresa técnica especializada en la implementación de programas informáticos de última tecnología.

Políticas:

Realizar la identificación y cotización de precios entre las diferentes empresas proveedoras de servicios informáticos de la ciudad de Loja.

Actividades:

Realizar un contrato de trabajo entre el dueño de la empresa y la empresa proveedora de los servicios informáticos previamente seleccionada para tal efecto.

Tiempo:

El tiempo necesario para poder cumplir de manera satisfactoria con el presente objetivo estratégico, será de 3 meses a partir de la implementación del programa informático y dicho periodo de tiempo abarca actividades tales como: instalación del sistema, pruebas de ensayo, capacitación a usuarios, entrega de manuales, etc.

Responsable:

Gerente de la empresa.

Resultados Esperados:

Mejorar en un 100% todo el sistema informático de la empresa.

Optimizar todos los procesos administrativos y financieros.

Brindar una mejor atención a todos los clientes.

Impulsar el nivel de competitividad frente a otras empresas.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Nro.	CONCEPTO:	Valor:
1	Sistema Contable con nuevo software.	450.00
2	Sistema de Facturación.	450.00
3	Sistema de Emisión de pedidos de clientes.	450.00
TOTAL:		1.350.00
Sera financiado por la empresa		

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

INCREMENTAR TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA EJECUCIÓN DE UN SISTEMA INFORMÁTICO ACORDE A LAS NECESIDADES ACTUALES

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
La tecnología informática que debe contar la empresa es con un paquete de programas informáticos distribuidos en la mayoría de sus departamentos, los mismos no responden de manera satisfactoria a las variadas exigencias que la tecnología del mercado competitivo actual demanda, debido a que son programas desactualizados y que no aportan positivamente a los retos planteados por la empresa.	A través de la implementación del presente objetivo estratégico para la empresa, se aspira mejorar en un 100% todo su sistema informático.	Proceder a contratar los servicios de una empresa técnica especializada en la implementación de programas informáticos de última tecnología.	Realizar la identificación y cotización de precios entre las diferentes empresas proveedoras de servicios informáticos de la ciudad de Loja.	Realizar un contrato de trabajo entre el dueño de la empresa y la empresa proveedora de los servicios informáticos previamente seleccionada para tal efecto.	El tiempo necesario para poder cumplir de manera satisfactoria con el presente objetivo estratégico, será de 3 meses a partir de la implementación del programa informático.	Gerente de la empresa.
RESULTADOS ESPERADOS.	FINANCIAMIENTO					
Mejorar en un 100% todo el sistema informático de la empresa. Optimizar todos los procesos administrativos y financieros. Brindar una mejor atención a todos los clientes.	\$1.350,00					

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2

MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL A TRAVÉS DE MOTIVACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES A TRAVÉS DE INCENTIVOS A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.

Problema:

El personal de toda empresa debe de tener una motivación especial por parte de los directivos de las mismas y dentro de la empresa en estudio el gran inconveniente que actualmente presenta es que el personal trabaja de forma continua y mecánica y esta mayoría trabaja así por falta de consideración y motivación a los empleados, por lo que la empresa se ve afectada significativamente en su desarrollo.

Meta:

Conseguir en el lapso de 3 meses que el personal de la empresa este motivado en un 90% para que puedan cumplir eficientemente su trabajo y rendir positivamente dentro de la empresa.

Estrategias:

Aplicar técnicas de motivación para todo el personal a fin de garantizar un mejor desenvolvimiento de las actividades que realizan cada uno de los que trabajan en la empresa.

Políticas:

Conseguir que los mismos empleados tengan automotivación y eso va a depender de su propia autoestima y la actitud del mismo en que se puede conseguir mediante halagos y teniendo en cuenta la opinión del mismo.

Actividades:

Dar incentivos de regalías de dinero como factor motivador.

Reconocimiento del trabajo y su recompensa. La relación entre esfuerzo y recompensa ofrece como resultado la motivación en el trabajo.

Tiempo:

Se considerara todo el tiempo de acuerdo al rendimiento en su trabajo.

Responsable:

Gerente de la empresa.

Resultados Esperados:

Mejoramiento en sus actividades.

Autoestima personal y corporativa.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

MOTIVACIONES EN:	DIRIGIDO A:	CANTIDAD PERSONAS	VALOR UNITARIO DEL BONO	VALOR TOTAL
Motivaciones e incentivos por parte de la empresa EN BONOS POR VENTAS para mejorar sus ingresos económicos.	Todo el personal que labora en la empresa.	9	100	900
La motivación del personal hacia los objetivos empresariales y corporativos de la misma EN BONOS POR APERTURA DE NUEVOS CLIENTES.	El personal que labora en Ventas.	2	100	200
TOTAL				1.100
FINANCIAMIENTO				
Este plan de capacitación será financiado por la empresa				

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2

MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL A TRAVÉS DE MOTIVACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES A TRAVÉS DE INCENTIVOS A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	POLITICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
El personal de toda empresa debe de tener una motivación especial por parte de los directivos de las mismas y dentro de la empresa en estudio el gran inconveniente que actualmente presenta es que el personal trabaja de forma continua y mecánica	Conseguir en el lapso de 3 meses que el personal de la empresa este motivado en un 90% para que puedan cumplir eficientemente su trabajo y rendir positivamente dentro de la empresa.	Aplicar técnicas de motivación para todo el personal a fin de garantizar un mejor desenvolvimiento de las actividades que realizan cada uno de los que trabajan en la empresa.	Conseguir que los mismos empleados tengan automotivación y eso va a depender de su propia autoestima y la actitud del mismo en que se puede conseguir mediante halagos y teniendo en cuenta la opinión del mismo.	<p>Dar incentivos de regalías de dinero como factor motivador.</p> <p>Reconocimiento del trabajo y su recompensa. La relación entre esfuerzo y recompensa ofrece como resultado la motivación en el trabajo.</p>	Se considerara todo el tiempo de acuerdo al rendimiento en su trabajo.	Gerente de la empresa.
RESULTADOS ESPERADOS	FINANCIAMIENTO					
- Mejoramiento en sus actividades. - Autoestima personal y corporativa.	\$ 1.100,00					

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3**MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA MEDIANTE UNA
CAMPAÑA DE PUBLICIDAD.****Problema:**

Debido a que en la actualidad el sistema publicitario de la empresa resulta caduco y limitado y no le permite a la empresa mantener vigente su imagen corporativa dentro de la sociedad en general y para mantener la imagen corporativa dentro del mercado lojano, el gerente de la empresa deberá recurrir a la utilización de técnicas y procedimientos publicitarios encaminados a promover y difundir sus productos.

Meta:

La aplicación del presente objetivo estratégico, tiene como meta principal lograr incrementar en un 80% el número actual de clientes de la empresa.

Estrategias:

Recurrir a un proceso de marketing encaminado a examinar las técnicas de publicidad y de difusión empleadas por la competencia.

Disponer de los servicios de una empresa especializada en actividades relacionadas con el diseño, programación y difusión de paquetes publicitarios.

Políticas:

Realizar un sondeo a nivel provincial enfocado a identificar a las principales empresas proveedoras de paquetes publicitarios de la región.

Actividades:

- 1.- Seleccionar y contratar los servicios de la empresa con mayor experiencia en actividades publicitarias en general.
- 2.- Recurrir permanentemente a la utilización de técnicas de publicidad enmarcadas plenamente en marketing y en estudios y técnicas comerciales que permitan a la empresa ofrecer sus productos en las mejores condiciones posibles.
- 3.- Recurrir a la utilización de publicidad radial, la cual se hará efectiva a través de todas las transmisiones diarias que ejecuten las radioemisoras seleccionadas para tal efecto, sean éstas de carácter social, cultural y deportivo.

A continuación se realiza la presentación de un modelo de publicidad en el mismo se hace constar información relevante acerca de los productos.

DISEÑO DE LA PUBLICIDAD GRÁFICA**CUÑA RADIAL**

**Empresa de lácteos El Gonzanameñito,
*Calidad y sabor en su mesa***

Le ofrecemos a la Ciudad de Gonzanamá y Provincia de Loja, lo mejor en productos lácteos.

Contamos con quesos y yogurt con un delicioso sabor a precios increíbles. Nos caracterizamos por la calidad de nuestros productos y por ser los primeros en cubrir sus necesidades alimenticias.

Lo mejor en productos lácteos

Lo esperamos en nuestra planta ubicada a 15 metros de la vía a Quilanga

O llámenos al 072664508 - 0981712386

Visítenos y se convencerá



PUBLICIDAD DIARIO LA HORA

PRODUCTOS
EL GONZANAMEÑITO

PLANTA DE LACTEOS
LACTEOS
GONZANAMEÑITO

CALIDAD Y SABOR
EN SU MESA

YOGURT DE FRUTAS

QUESOS

EL GONZANAMEÑITO
Dirección: 15 metros Vía a Quilanga Telf: 072 664 – 508 Cel: 0981712386
REGISTRO SANITARIO No. 543-HN-2456
Gonzanamá - Loja - Ecuador

Tiempo.

Debido a que el presente objetivo estratégico hace referencia al impulso de una campaña permanente de publicidad y de difusión de los productos ofrecidos, se ha considerado que para alcanzar los resultados deseados, será por un período de tiempo de un año y de carácter permanente.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Nº	Concepto:	Cantidad	V./Unitario	V./Total
1	Trípticos promocionales para la empresa.	2.000.00 unidades	\$ 0.15	\$300.00
2	Paquete publicitario trimestral Radio Luz y Vida.	90 cuñas trimestrales	\$2.25centavos cada una	\$202.50
3	Paquete publicitario trimestral Centinela del Sur.	90 cuñas trimestrales	\$2.50 centavos cada una	\$225.00
S U M A N:				\$ 725.50

La cantidad de dinero necesaria para la ejecución del presente objetivo estratégico, asciende a la suma de U.S.D. \$725.50 dolares cada tres meses.

Responsable:

Gerente de la empresa

Resultados Esperados:

- ✓ Incrementar en un 90% el actual número de clientes de la empresa.
- ✓ Mantener siempre vigente en la retina de las personas la imagen corporativa de la empresa.
- ✓ Promocionar técnicamente ante toda la ciudadanía en general que la empresa dispone para ofrecer a sus clientes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3

MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA MEDIANTE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	POLITICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Debido a que en la actualidad el sistema publicitario de la empresa resulta caduco y limitado y no le permite a la empresa mantener vigente su imagen corporativa dentro de la sociedad en general y para mantener la imagen corporativa dentro del mercado lojano.	La aplicación del presente objetivo estratégico, tiene como meta principal lograr incrementar en un 80% el número actual de clientes de la empresa.	Disponer de los servicios de una empresa especializada en actividades relacionadas con el diseño, programación y difusión de paquetes publicitarios.	Realizar un sondeo a nivel provincial enfocado a identificar a las principales empresas proveedoras de paquetes publicitarios de la región.	Recurrir permanentemente a la utilización de técnicas de publicidad enmarcadas plenamente en marketing y en estudios y técnicas comerciales que permitan a la empresa ofrecer su producto en las mejores condiciones posibles.	Debido a que el presente objetivo estratégico hace referencia al impulso de una campaña permanente de publicidad y de difusión de los productos ofrecidos, se ha considerado que para alcanzar los resultados deseados, será por un período de tiempo de un año y de carácter permanente.	Gerente de la empresa.
RESULTADOS ESPERADOS.	FINANCIAMIENTO					
<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar en un 90% el actual número de clientes de la empresa. - Mantener siempre vigente en la retina de las personas la imagen corporativa de la empresa. - Promocionar técnicamente ante toda la ciudadanía en general que la empresa dispone para ofrecer a sus clientes. 	\$725,00					

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 4

MEJORAR LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA REALIZANDO CAPACITACIONES CONSTANTES EN TEMAS IMPORTANTES PARA AUMENTAR LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS.

Problema:

Se considera que es de suma importancia realizar capacitaciones, porque esto acarrea un problema si no se está actualizando al personal en temas que les competen en las áreas en las que se desenvuelven y que es importante para el buen desarrollo de la empresa. La Empresa es importante que cuente con capacitaciones para todo el personal administrativo y trabajadores.

Meta:

Conseguir que el 100% de todo el personal de trabajadores y administrativo de la empresa estén adecuadamente capacitados para su desenvolvimiento.

Estrategias:

Contratar empresas especializadas en cada uno de los temas de capacitación para los empleados de la empresa.

Políticas:

Brindar un servicio eficiente con personal calificado y capacitado con el fin de que sean orientados para la elaboración de actividades y funciones cotidianas que cada empleado desarrolle en la empresa.

Actividades:

Efectuar la capacitación administrativa con el mismo interés que se lo hace con el personal de trabajadores, impulsando la motivación e incentivación a los empleados.

Tiempo:

Se desarrollara en temas de capacitaciones de máximo un mes por cada departamento.

Responsable:

Gerente de la empresa.

Resultados Esperados:

Mejorar el desempeño de cada uno de los empleados y trabajadores de la empresa.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

A CONTINUACION SE PRESENTA LAS CAPACITACIONES REALIZADAS POR LA EMPRESA

CAPACITACION EN:	DIRIGIDO A:	DURACION (Horas)	VALOR POR HORA	VALOR TOTAL
Capacitación en Funciones adecuadas.	Todo el personal.	8	10	80
Capacitación relaciones humanas	Todo el personal.	8	15	120
Capacitación en Venta y Marketing Empresarial.	Personal de Bodega y Ventas.	4	15	105
Capacitación en Control de calidad para los clientes.	Personal de Producción.	8	10	80
Capacitación en Estrategias para mejorar el desempeño laboral.	Todo el personal.	8	15	120
TOTAL				505
FINANCIAMIENTO				
Este plan de capacitación será financiado por la empresa.				

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

MEJORAR LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA REALIZANDO CAPACITACIONES CONSTANTES EN TEMAS IMPORTANTES PARA AUMENTAR LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Se considera que es de suma importancia realizar capacitaciones, porque esto acarrea un problema si no se está actualizando al personal en temas que les competen en las áreas en las que se desenvuelven y que es importante para el buen desarrollo de la empresa.	Conseguir que el 100% de todo el personal de trabajadores y administrativo de la empresa estén adecuadamente capacitados para su desenvolvimiento.	Contratar empresas especializadas en cada uno de los temas de capacitación para los empleados de la empresa.	Brindar un servicio eficiente con personal calificado y capacitado con el fin de que sean orientados para la elaboración de actividades y funciones cotidianas que cada empleado desarrolle en la empresa.	Efectuar la capacitación administrativa con el mismo interés que se lo hace con el personal de trabajadores, impulsando la motivación e incentivación a los empleados.	Se desarrollara en temas de capacitaciones de máximo un mes por cada departamento.	Gerente de la empresa.
RESULTADOS ESPERADOS	FINANCIAMIENTO					
Mejorar el desempeño de cada uno de los empleados y trabajadores de la empresa.	\$ 505,00					

**RESUMEN DE LOS COSTOS TOTALES DEL PRESUPUESTO DEL PLAN
ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA.**

No.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	COSTO
1	INCREMENTAR EL DESARROLLO DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA EJECUCIÓN DE UN SISTEMA INFORMÁTICO ACORDE A LAS NECESIDADES ACTUALES.	\$1.350,00
2	MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL A TRAVÉS DE MOTIVACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES A TRAVÉS DE INCENTIVOS A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.	\$725,00
3	MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA MEDIANTE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD.	\$1.100,00
4	MEJORAR LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA REALIZANDO CAPACITACIONES CONSTANTES EN TEMAS IMPORTANTES PARA AUMENTAR LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS.	\$505,00
TOTAL:		\$3.680,00

EL COSTO PARA EL SIGUIENTE PLAN ESTRATÉGICO SERA DE 3.680,00 DOLARES.

El presente cuadro especifica los costos para el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos, requiriéndose para el efecto un total de \$3.680,00 dólares americanos que serán requeridos en forma anual.

Si la empresa lo cree necesario esto se podría implementar cada año dependiendo de qué objetivo estratégico requiera del presupuesto para los próximos 5 años.

CRONOGRAMA GENERAL DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS EN FORMA ANUAL.

ITEM	DESCRIPCION	MESES									
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
1	Objetivo Estratégico N° 1: INCREMENTAR EL DESARROLLO DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA EJECUCIÓN DE UN SISTEMA INFORMÁTICO ACORDE A LAS NECESIDADES ACTUALES.	X	X								
2	Objetivo Estratégico N° 2: REALIZAR MOTIVACIONES AL PERSONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES A TRAVEZ DE INCENTIVOS A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.			X	X	X					
3	Objetivo Estratégico N° 3: MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA MEDIANTE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD.						X	X	X		
4	Objetivo Estratégico N° 4: MEJORAR LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA REALIZANDO CAPACITACIONES CONSTANTES EN TEMAS IMPORTANTES PARA AUMENTAR LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS.									X	X

La empresa dependiendo de sus requerimientos utilizara el cronograma de cada uno de los objetivos estratégicos durante los 5 años de la propuesta del plan estratégico.

h. CONCLUSIONES

Al concluir con el presente trabajo de investigación titulado “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS EL GONZANAMEÑITO DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA”, se pudo concluir lo siguiente:

- ✚ El análisis situacional efectuado a la empresa ha demostrado, que en lo relacionado al ambiente externo, existe preponderancia de las oportunidades sobre las amenazas que la rodean (2,56), debiéndose implementar estrategias para aprovechar al máximo cada una de las oportunidades detectadas.
- ✚ En su ambiente interno se determinó que las Fortalezas superan a las Debilidades (2,57), lo que implica que la Empresa El Gonzanameño mantiene una posición interna fuerte, que le garantiza poder seguir adelante y desarrollarse de manera positiva en el medio.
- ✚ Existe la ausencia de una campaña permanente de publicidad y de difusión de todos sus productos, también la falta de un sistema informático acorde a las necesidades actuales de la empresa, ausencia de un reglamento de motivación al personal, falta de un sistema informático de última tecnología.
- ✚ Se vuelve inminente la necesidad de que la empresa planifique estratégicamente todas sus actividades, sean estas administrativas u operativas.
- ✚ En la actualidad la empresa carece de una Misión y una Visión empresarial técnicamente definidas y no proporciona una idea clara y definida de su futuro deseado.

- ✚ La empresa tiene escasa publicidad en los medios de comunicación, por lo que se plantea diseñar una campaña publicitaria, en donde se realice publicidad a través de medios radiales, gráficos e impresos, con la finalidad de hacer conocer los productos al mercado en donde se desenvuelve.
- ✚ Finalmente, se puede señalar que el costo total que tendrá la implementación del Plan Estratégico es de \$3.680,00 inversión necesaria e indispensable para el mantenimiento de la empresa en el mercado.

i. RECOMENDACIONES

- ✓ Adoptar la Misión, Visión, Valores y Objetivos propuestos, los que reflejan la existencia, desarrollo y trascendencia de la empresa, es decir, su filosofía institucional.
- ✓ Revisar y analizar el cuadro resumen de Objetivos Estratégicos, en el cual se detalla cada uno a una los objetivos estratégicos propuestos y que se recomienda ejecutar en la empresa El Gonzanameño.
- ✓ Efectuar periódicamente el análisis situacional de la empresa con la finalidad de conocer de manera oportuna su realidad frente a los constantes cambios que experimenta, tanto su ambiente externo como a nivel interno, de manera que se pueda modificar las estrategias planteadas o implementar estrategias nuevas para asegurar su desarrollo y permanencia en el mercado.
- ✓ Analizar la estructura de cada uno objetivos estratégicos propuestos, identificando el problema, meta, estrategias, tácticas, actividades, resultados esperados, procedimiento, presupuestos y responsables, para ser aplicados y de esta manera generar mayor valor agregado y la obtención de mejores márgenes de utilidad.
- ✓ Aprovechar al máximo, a través del Plan Estratégico las fortalezas así como las oportunidades que se presentan en el entorno para de esa manera evitar el impacto de las amenazas y debilidades con el objetivo de que sea una empresa líder en la elaboración y comercialización de productos lácteos.
- ✓ Que la propuesta diseñada en este trabajo de investigación sea aplicada completamente, pues tienen como finalidad lograr un incremento en las ventas, en el posicionamiento y en la imagen empresarial.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ANDER EGG, Ezequiel; (2011). *Planeación Estratégica de Marketing*; 21 Edición; Editorial HUMANITAS; Buenos Aires.
- ARELLANO C., Rolando (2007); *Plan de Marketing*; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill; México D. F.
- FERNÁNDEZ VALIÑAS, Ricardo; (2010). *Segmentación de Mercados*; Segunda Edición; ECAFSA – Thomson Learning; México.
- FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge (2008); *Mercadotecnia*; Cuarta Edición; McGraw Hill Interamericana Editores; México Distrito Federal;
- GUÍA DE ESTUDIO. Módulo IX. “Gerencia y Sistemas de Comunicación”. Universidad Nacional de Loja”.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary; (2009). Fundamentos de Marketing; Sexta Edición; Editorial PEARSON; Bogotá Colombia.
- STANTON y Otros (2009); *Fundamentos del Marketing*; 14ª Edición; Editorial Pearson – Prentice Hall Interamericana; Bogotá – Colombia.
- TOEFFLER, I (2008). Diccionario de Mercadotecnia. México: CECSA.

PAGINAS WEB

- ❖ Navarrete, R. (2002). Planeación Estratégica en los Negocios. GestioPolis. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>.

- ❖ www.marketingteacher.com/lesson_marketing.htm

- ❖ www.marketing.about.com/od/marketingplanandstrategy/a/marketing.htm

- ❖ www.gestiopolis/planeación_estragica.htm

k. ANEXOS**ANEXO 1.****FICHA RESUMEN****a. TEMA:**

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS EL GONZANAMEÑITO DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2016 – 2020”

b. PROBLEMÁTICA

En el actual ambiente empresarial cada empresa está en la obligación de desarrollar mecanismos administrativos que le permitan ser proactivos para adelantarse a los cambios y adaptaciones requeridas en este cambiante mundo de los negocios. Uno de estos mecanismos es la planificación estratégica, que contribuye a responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc., cumpliendo un propósito protector, que consiste en minimizar el riesgo y la incertidumbre que rodea al mundo empresarial y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada, y un propósito afirmativo que consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

La falta de planificación estratégica en las organizaciones, especialmente en las pequeñas empresas, les impide contar planes para afrontar los problemas antes que surjan o aprovechar las oportunidades, mediante la implementación de objetivos, metas, estrategias y lineamientos de acción, que orienten las

decisiones a la generación de ventajas competitivas y resultados positivos para las empresas.

En este contexto, actualmente las empresas ecuatorianas, se encuentran ante un complejo escenario económico, y la mayoría de ellas operan en un ambiente altamente competitivo con un potencial de crecimiento relativamente pequeño, siendo el caso más complejo, el de los microempresarios que enfrentan un ambiente con numerosos competidores, demanda relativamente baja y una escasa rentabilidad.

En gran parte de las empresas del Ecuador, especialmente en las MIPYMES, el proceso de planificación estratégica no es utilizado como un mecanismo que permita encaminar a las empresas a optimizar sus recursos a través de procesos eficientes y eficaces, que les permitan posicionarse y consolidarse en la mente del consumidor, ampliarse a nuevos mercados y por ende alcanzar sus objetivos empresariales.

Por esta razón toda empresa sin importar su tamaño o el sector en el que se desenvuelva, precisa una planificación estratégica, que les permita identificar los factores externos e internos, positivos y negativos, y en base a ellos elaborar planes que faciliten la toma de decisiones, mejoren su productividad, optimicen sus recursos y sobre todo posibilite alcanzar los objetivos establecidos.

En este contexto, en la ciudad de Gonzanamá existen numerosas empresas que carecen de planeación estratégica, siendo su implementación de suma importancia para que puedan progresar; el simple hecho de que sean pequeñas empresas o microempresas no significa que no deban seguir lineamientos que las dirijan hacia el crecimiento y desarrollo, lo que puede lograrse aplicando un

plan estratégico orientado hacia la satisfacción del cliente, coordinado y atento a las acciones de la competencia y a la generación de mayores márgenes de rentabilidad. En definitiva, en nuestra ciudad las empresas están avanzando lentamente en materia de planeación estratégica, pues pese a que existen personas con gran visión de negocios, la aplican de manera empírica.

Esta realidad también se evidencia en la empresa de lácteos “EL GONZANAMEÑITO”, cuya actividad principal es la producción y comercialización de yugurt y queso, la que carece de planes estratégicos y que por desconocimiento de su donde el cliente toma los artículos que necesita y cancela los mismos en el área de cajas; además las ventas se realizan al por mayor y menor, tanto en efectivo, con tarjeta de crédito, y con descuentos por los convenios firmados con personas e instituciones de la localidad.

La empresa de lácteos “EL GONZANAMEÑITO”, tiene varios años de presencia y experiencia en el mercado local, dado que inicio sus actividades en mayo del 2011, por lo que cuenta con una adecuada cartera de clientes, sin embargo, pese a un importante nivel de ingresos su rentabilidad es baja, debido a los altos costos operativos que tiene la empresa. Hay varios factores que inciden en esta problemática, como la falta de preparación por parte del gerente sobre aspectos relacionados con el manejo administrativo de la empresa, la centralización en la gestión administrativa y operativa, duplicidad de funciones, escasa comunicación, falta de estrategias de promoción y publicidad, lo que le ha generado un bajo posicionamiento en el mercado y más aún ingresar a nuevos nichos de mercado que le proporcionen mayor rentabilidad.

Por lo antes expuesto se limita el problema para la siguiente investigación, en los términos que a continuación se plantean:

“La falta de implementación de un Plan Estratégico en la empresa de lácteos EL GONZANAMEÑITO de la ciudad de Gonzanamá, le han impedido implementar estrategias que le permitan aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus débiles, limitando la generación de mayores márgenes de rentabilidad y un mejor posicionamiento en el mercado local”

c. JUSTIFICACIÓN

Justificación Académica

Dentro del ámbito académico, es imprescindible el desarrollo de la presente investigación por ser un requerimiento de la Universidad Nacional de Loja, prestigiosa institución educativa que busca formar profesionales de calidad, cuya finalidad está enmarcada en relacionar los conocimientos teóricos adquiridos con el campo práctico, y de esta manera reforzar los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por ello la elaboración de un Plan Estratégico se justifica íntegramente ya que se encuentra dentro del plan de estudio de la Carrera de Administración de Empresas, dando cumplimiento a las normas investigativas vigentes en el Reglamento de Régimen Académico, el mismo que servirá para obtener el título de Ingeniera Comercial y además servirá como fuente de consulta para otros investigadores.

Justificación Social

Al ser parte de una sociedad, todo profesional debe contribuir al bienestar de la misma, proporcionándole alternativas de solución a los problemas que en ella se presenten; por lo tanto, aplicando adecuadamente un plan estratégico para la empresa de lácteos El Gonzanameñito de la ciudad de Gonzanamá, se contribuirá en mayor eficiencia, eficacia y productividad, aumentando la calidad de los productos y por ende la satisfacción de los clientes que serán beneficiados por esta mejoría.

Además, el resultado del presente trabajo permitirá crear estrategias que ayuden al cumplimiento de los objetivos planteados como es de convertirse en la empresa líder en la producción y comercialización de lácteos, generando por ende nuevas fuentes de trabajo y coadyuvando a mejorar la calidad de vida de varios sectores de la sociedad gonzanameña.

Justificación Económica

Con el desarrollo del presente proyecto se estará contribuyendo al impulso del desarrollo económico de la empresa de lácteos El Gonzanameñito en relación a que se pretende mediante el establecimiento de las estrategias formuladas, incrementar el número de clientes que adquieran los productos lácteos, lo generará mayores márgenes de rentabilidad para la empresa, lo que permitirá contratar a una mayor cantidad de personas y aumentar los sueldos de los empleados que actualmente laboran en la empresa, contribuyendo a mejorar su calidad de vida y de su entorno familiar.

En definitiva, la implementación de un plan estratégico además de garantizar la continuidad empresarial de la empresa de lácteos, contribuirá a socializar de manera técnica todos sus productos, situación que redundará en el fortalecimiento de la imagen corporativa de El Gonzanameñito, y por ende, en el incremento de su cartera de clientes, así como también de sus recursos económicos.

d. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Proponer un Plan Estratégico para la empresa de lácteos El Gonzanameñito de la ciudad de Gonzanamá, provincia de Loja, período 2016 – 2020.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa de lácteos El Gonzanameñito de la ciudad de Gonzanamá.
- Efectuar un análisis de los Factores Externos (EFE) que inciden en la actividad desarrollada por la empresa investigada.
- Ejecutar un análisis de los Factores Internos (EFI) que permitan identificar las fortalezas y debilidades de empresa de lácteos El Gonzanameñito.
- Elaborar el Análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la empresa de lácteos El Gonzanameñito.
- Diseñar la Matriz de Alto Impacto en base al análisis externo e interno realizado a la empresa de lácteos.

- Determinar los objetivos estratégicos que serán implementados en la empresa de lácteos El Gonzanameñito, mediante un plan de acción que permita operativizarlos y alcanzar las metas propuestas.
- Calcular el presupuesto necesario para implementar el Plan Estratégico en la empresa de lácteos El Gonzanameñito de la ciudad de Gonzanamá.

ANEXO 2.**Encuesta dirigida a clientes internos (empleados) de la
Empresa**

14. ¿Qué cargo desempeña en la empresa de lácteos El Gonzanameñito?

15. ¿Conoce usted la misión de la empresa de lácteos El Gonzanameñito?

16. ¿Conoce usted la visión de la empresa de lácteos El Gonzanameñito?

**17. ¿El ambiente de trabajo al interno de la empresa es el adecuado para
realizar las actividades asignadas?**

**.¿Cuál de los siguientes productos es el de mayor demanda por parte de
los clientes?**

**18. ¿Existen reclamos por parte de los clientes respecto a los productos
que elabora la empresa El Gonzanameñito?**

19. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes de los clientes?

**20. ¿La empresa de lácteos El Gonzanameñito le capacita de acuerdo a las
labores que realiza?**

**21. ¿La empresa proporciona algún Tipo de incentivo para motivarlo en el
desempeño de su trabajo?**

Encuesta aplicada a los Clientes Externos de la Empresa

- 22. Considera que los productos elaborados por empresa de lácteos El Gonzanameñito son:**
- 23. De los productos que elabora y comercializa la empresa de lácteos ¿Cuál es el que más adquiere?**
- 24. ¿Por qué prefiere los productos que elabora la empresa de lácteos?**
- 25. ¿Con qué frecuencia adquiere usted los productos de la empresa de lácteos El Gonzanameñito?**
- 26. ¿La empresa de lácteos El Gonzanameñito cumple responsablemente con los compromisos adquiridos?**
- 27. La atención que recibe en la empresa por parte de sus empleados es: A su criterio los precios de los productos de la empresa El Gonzanameñito en comparación con los de la competencia son:**
- 28. ¿Ha recibido de la empresa de lácteos El Gonzanameñito algún tipo de promoción?**
- 29. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de promoción recibió?**
- 30. Considera usted que la ubicación de la empresa El Gonzanameñito es:**
- 31. ¿Por qué medio de comunicación conoció usted la existencia de la empresa de lácteos El Gonzanameñito?**

Análisis de la Entrevista al Gerente Propietario

Nombre: Max Hermel Bravo Landacay

Cargo: Gerente

25. **¿Cuál es su formación profesional y desde cuándo viene ocupando el cargo de gerente de la empresa?**
26. **¿La empresa posee misión y visión? Indíquelas.**
27. **¿La empresa posee objetivos claramente definidos? Indíquelos.**
28. **¿Cuántos empleados están laborando en la empresa en la actualidad?**
29. **¿Señale los cargos con los que cuenta la empresa?**
30. **¿Sus clientes Internos (empleados) se encuentran afiliados al seguro Social?**
31. **¿Cómo hace para conocer la demanda de los productos?**
32. **¿Qué control de calidad efectúa sobre los productos que elabora?**
33. **¿Tiene identificados a sus clientes potenciales?**
34. **¿La infraestructura es la apropiada? ¿Es propia?**
35. **¿La maquinaria con la que se realiza el proceso productivo es moderna?**
36. **¿Cuál es la situación económica en la que se encuentra la empresa?**
37. **¿La empresa cuenta con un presupuesto destinado para realizar publicidad?**

38. **¿Considera usted que el precio de los servicios es competitivo? ¿Por qué?**
39. **¿Qué aspectos considera para fijar el precio de los productos que elabora la empresa?**
40. **¿Qué canales de comercialización utiliza la empresa para comercializar sus productos?**
41. **Cuenta con personal calificado para la elaboración de los productos?**
42. **¿Realiza Ud. una planificación de las actividades de la empresa?**
43. **¿Acoge las sugerencias brindadas por sus clientes externos?**
44. **¿Se capacita al personal de la empresa? ¿En qué temas?**
45. **¿Realiza algún tipo de motivación a sus empleados? Describa**
46. **¿La empresa realiza investigaciones de mercado para conocer las necesidades de los consumidores?**
47. **¿La empresa dispone de una base de datos de sus clientes?**
48. **¿Cuáles consideran usted que son sus principales competidores?**
49. **¿Cuáles son sus principales proveedores de materia prima e insumos para elaborar sus productos?**

Índice

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
Título	1
Resumen	2
Abstrac	4
Introducción	6
Revisión de Literatura	9
Materiales y Métodos	41
Resultados	47
Discusión	118
Conclusiones	142
Recomendaciones	144
Bibliografía	145
Anexos	147
Índice	158