UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PASTEURIZADORA GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA. DEL CANTÓN GONZANAMÁ DE LA PROVINCIA DE LOJA.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA: IMELDA ROSALÍA ESPINOSA SILVA
DIRECTORA: ING. COM. LOLYTA HUALPA

LOJA – ECUADOR
2013

ING. COM. LOLYTA HUALPA

DIRECTORA TESIS

CERTIFICA:

Que el proceso de desarrollo y elaboración del presente trabajo de investigación **"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PASTEURIZADORA GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA. DEL CANTÓN GONZANAMÁ DE LA PROVINCIA DE LOJA."** previo a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial de la Egresada: Imelda Rosalía Espinosa Silva, ha sido dirigido, guiado y revisado durante su ejecución, por lo cual autorizo su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Octubre del 2013

Ing. Com. Lolyta Hualpa

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA.

Yo: Imelda Rosalía Espinosa Silva, declaro de manera libre y voluntaria ser la autora del presente trabajo de tesis, y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus dignos 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 de grado en el repositorio institucional (biblioteca virtual).

AUTORA: IMELDA ROSALÍA ESPINOSA SILVA

FIRMA: .....

CÉDULA: 1103431860

FECHA: Loja, Octubre de 2013

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

Yo, IMELDA ROSALÍA ESPINOSA SILVA, declaro ser la autora de la Tesis titulada: "**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PASTEURIZADORA GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA. DEL CANTÓN GONZANAMÁ DE LA PROVINCIA DE LOJA**", como requisito para optar al Grado 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 25 días del mes de octubre del dos mil trece, firma el autor.

FIRMA:.....

AUTORA: Imelda Rosalía Espinosa Silva
CÉDULA: 1103431860
DIRECCIÓN: José Antonio Eguiguren entre Juan José Peña y Olmedo
CORREO ELECTRÓNICO: imerosalia@livel.com
TELÉFONO: 2664145 - Celular: 0982812638

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTORA DE TESIS: Ing. Lolyta Hualpa
TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Carlos Rodríguez Armijos	**(Presidente)**
Ing. Edison Espinosa Bailón	**(Vocal)**
Dr. Luis Quizhpe Salinas	**(Vocal)**

DEDICATORIA.

El presente trabajo investigativo lo dedico de manera especial a mis padres, quienes durante toda mi existencia han estado permanentemente a mi lado, quienes además, a través de sus sabios consejos me supieron orientar y guiar por el sendero del bien para seguir siempre adelante, y quienes ocupan un lugar de privilegio en lo más profundo de mi corazón.

IMELDA ROSALÍA

AGRADECIMIENTO.

Expreso mi más sincero agradecimiento a todas y cada una de las personas que de manera oportuna y totalmente desinteresa brindaron su apoyo incondicional para lograr concluir con éxito el desarrollo del presente trabajo de tesis.

Así mismo, dejo constancia de mi imperecedero agradecimiento al selecto grupo de docentes de la carrera de Administración de Empresas, Modalidad Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, quienes durante mis cinco años de estudios universitarios, a través de sus sabios conocimientos y exquisitas experiencias contribuyeron de manera directa a mi formación profesional, a todos ellos muchas gracias.

Mi reconocimiento y gratitud especial a la Ing. Com. Lolyta Hualpa Lima, Directora de Tesis, quien merced a su sólida formación profesional y sus bastos conocimientos en el campo de la administración de empresas, brindó su aporte invaluable durante todo el proceso de desarrollo y elaboración de la investigación.

LA AUTORA

a) TITULO

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

PARA LA EMPRESA

PASTEURIZADORA GONZANAMÁLAC

CÍA. LTDA.

DEL CANTÓN GONZANAMÀ

DE LA PROVINCIA DE LOJA.

a) RESUMEN

La planificación estratégica de marketing hoy en día juega un papel de remarcada importancia dentro del convulsionado mundo del desarrollo y crecimiento empresarial, a pesar de ello, su evolución dentro del mercado comercial de la provincia de Loja aún es incipiente, su fomento y difusión dependerá básicamente del conocimiento básico de sus diferentes facetas constitutivas y de la bondad de sus resultados.

Basados precisamente en todo el contexto literal del párrafo precedente es que emprendió en la elaboración del presente trabajo de tesis, el cual, a más de constituirse en un elemento necesario para optar por el título universitario, viene a constituirse por sí solo en un aporte invaluable para el fomento de la gestión tecnológica empresarial en la región sur del Ecuador.

La presente investigación lleva como título general: “Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda. Del Cantón Gonzanamá de la Provincia de Loja”.

El Objetivo General que orientó la elaboración de la investigación fue el siguiente: Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., del Cantón Gonzanamá de la Provincia de Loja.

En el literal e) Metodología, se hacen constar las herramientas básicas que facilitaron la recopilación de la variada información útil y necesaria para la estructuración del presente plan estratégico de marketing, la cual estuvo

matizada por la aplicación de diferentes métodos, tales como: histórico, analítico, inductivo y el deductivo; así mismo, se precisó de la utilización de las técnicas de la observación directa, la encuesta y la entrevista.

En el literal f) Resultados, se realizó la aplicación de la matriz EFE cuyo resultado ponderado fue de 3.03, valor que significa que la empresa goza de un amplio número de oportunidades de crecer y de seguir manteniéndose vigente dentro del mercado productivo de la provincia de Loja; posteriormente, a través de la aplicación de la matriz EFI se realizó el análisis de los factores internos cuyo resultado ponderado fue de 2.96, cuyo valor indica que la compañía es fuerte internamente.

Lo prolijo del trabajo realizado y los presupuestos definidos para cada una de las actividades estratégicas propuestas dentro del presente trabajo investigativo, permitieron poder determinar que el presupuesto estimado para la implementación del presente Plan Estratégico de Marketing en la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., tiene un valor aproximado de $ 13,624.00

En el literal h) de la presente investigación se hacen constar las principales conclusiones, dentro de las cuales se destacan las siguientes:

- La empresa pasteurizadora Gonzanamálac no cuenta en la actualidad con un plan estratégico de marketing que le puede permitir socializar ante la ciudadanía en general la gama de los productos que fabrica ni las bondades alimenticias de los mismos, así como tampoco su

identidad corporativa.

- La empresa pasteurizadora Gonzanamálac no cuenta con una Misión ni una Visión corporativa que oriente su actividad productiva ni que la identifique corporativamente.

- Los procesos publicitarios de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac se los viene realizando de manera empírica sin un sustento técnico que avale su calidad ni garantice sus resultados.

ABSTRACT

The strategic marketing planning today plays an important role in the turmoil highlighted world of business development and growth, nevertheless, its evolution within the commercial market Loja province still in its infancy, its promotion and dissemination depend basically basic knowledge of the different facets of incorporation and of the goodness of their results.

Based just around the literal context of the preceding paragraph is that undertaken in the preparation of this thesis, which, more than become a necessary element to qualify for the degree, comes to constitute itself an invaluable contribution for the promotion of business technology management in the southern region of Ecuador.

This research generally is entitled "Strategic Plan for Enterprise Marketing Pasteurizadora Gonzanamálac Co. Ltda. Del Canton of Loja Province".

The general objective that guided the development of the research was as follows: Develop a Strategic Marketing Plan for the Company Pasteurizadora Gonzanamálac Co. Ltda., the Canton Gonzanamá of the Province of Loja.

In the letter e) Methodology, recording the basic tools that facilitated the collection of useful and varied information necessary for the structuring of this strategic marketing plan, which was tempered by the application of different methods such as: historical, analytical, inductive and deductive, likewise, be said of the use of direct observation techniques, the survey and interview.

In the literal f) results was performed applying the resulting weighted EFE matrix was 3.03, a value that means the company has a large number of opportunities to grow and to continue maintaining productive force within the market of the province of Loja, later, through the application of matrix analysis was performed EFI internal factors resulting weighted value was 2.96, the value indicates that the company is strong internally.

It's neat work and defined budgets for each of the strategic activities proposed within this research work, allowed to determine that the estimated budget for the implementation of this Strategic Plan Marketing Co. company Gonzanamálac pasteurizer Ltd., has an approximate value of $ 13,624.00.

In the literal h) of this investigation are recorded the main conclusions, among which are the following:

- The company has no Gonzanamálac pasteurizer today a strategic marketing plan that can allow you to socialize with the general range of products manufactured nor the nutritional benefits thereof, nor their corporate identity.

- The company pasteurizer Gonzanamálac not have a corporate Vision and Mission to guide their productive activity that identifies or corporately.

- Processes pasteurizer advertising company has been making Gonzanamálac is the empirical way without technical support endorses nor guarantees quality results.

b) INTRODUCCIÓN

A principios de la década de 1970, emergió la etapa de la orientación al marketing, cuando las empresas se dieron cuenta de que los deseos y necesidades del consumidor conducían todo el proceso transferencia de vienes y servicios.

Los negocios se dieron cuenta que era inútil invertir un gran esfuerzo en la producción y venta de productos que la gente no deseaba.

Es aquí en donde se origina la investigación de mercado o mercados, herramienta imprescindible para identificar los deseos y necesidades de las personas, sus hábitos de compra, sus gustos, etc.; en fin, para que a través de este conocimiento poder generar las técnicas necesarias que nos permitan satisfacer con nuestros productos y servicios los deseos y necesidades de las personas.

El objetivo general de la presente investigación estuvo enmarcado en dotar a la organización de un modelo de Plan Estratégico de Marketing, el cual favorezca y tecnifique el desarrollo de las actividades de comercialización y de promoción de toda su producción.

El cumplimiento secuencial de los principales objetivos específicos determinados previamente para el desarrollo de la investigación, permitieron ir armando técnicamente todo el trabajo investigativo en su conjunto, dichos objetivos apuntaban principalmente a: realizar una análisis situacional de la empresa, realizar un estudio de mercado, determinar la misión y la visión

empresariales, realizar un análisis interno y externo de la organización; y, entregar un modelo de plan estratégico de marketing para la organización.

Dentro de su parte estructural, la presente investigación está constituida de una serie de pasos y procedimientos lógicos, los cuales son sintetizados a continuación:

En primera instancia, en el literal **a)** se hace constar el título de la tesis, mismo que es el siguiente: “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PASTEURIZADORA GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA. DEL CANTÓN GONZANAMÁ DE LA PROVINCIA DE LOJA”.

El literal **b)** contiene un breve resumen acerca de todo el trabajo realizado; a continuación, en el literal **d)** se hace constar la Revisión de Literatura, dentro de cuyos contenidos teóricos se hace constar una amplia variedad de temas y variada literatura actualizada, la cual guarda una estrecha relación con la temática abordada en la investigación; es decir, la planificación estratégica de marketing.

Como un aporte significativo a la estructura misma de la investigación, en el literal **e)** de la misma, se detalla de manera clara y precisa los diferentes Materiales y Métodos que fueron necesarios para elaborar con éxito el presente trabajo, dentro del grupo de materiales se desglosan tanto los materiales de oficina, así como también los equipos de trabajo; y, dentro de los métodos se citan los siguientes: histórico, analítico, deductivo e inductivos, y las técnicas de la observación, la encuesta y la entrevista, a los

cuales en su conjunto fue necesario recurrir al momento de recopilar datos e información necesaria para la elaboración de esta investigación.

En el literal **f)** constan Los Resultados, dentro de cuya estructura literaria se hace constar un análisis sucinto acerca de las 4P´s dentro de la empresa, así mismo se hace constar el Análisis de los Factores Externos y su incidencia dentro del desarrollo corporativo de la empresa, en este punto se analizó a los factores económicos, políticos, sociales, competitivos y las cinco fuerzas de Porter; dicho análisis permitió identificar a las principales oportunidades y amenazas para la organización; en la continuidad del desarrollo de la investigación se realizó el análisis de los factores internos, para ello se aplicaron sendas encuestas tanto a los clientes externos, clientes internos y socios de la compañía, así mismo se debió aplicar una entrevista personal a su Sr. Gerente, el análisis interno permitió identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización.

Con la información obtenida como resultado de la realización de los análisis interno y externo se elaboró la matriz de alto impacto, la cual facilitó la obtención de los cuatro objetivos estratégicos, los cuales a su vez se llegaron a constituir en la parte medular del plan estratégico de marketing propuesto para la compañía.

En el literal **g)** que corresponde a la Discusión, se realiza la propuesta técnica tanto de la Misión y la Visión para la compañía, así mismo en este capítulo se realiza la propuesta consolidada del Plan estratégico de Marketing, el mismo que dentro de su estructura orgánica contiene los

siguientes elementos: Meta, Estrategia, Política, Actividades, Presupuesto, Tiempo y Responsables, cabe destacar que por cada objetivo estratégico determinado se realiza la propuesta de su respectivo plan de operatividad.

En la parte complementaria de la investigación en el literal **h)** se proponen las principales Conclusiones, y en el literal **i)** sus respectivas Conclusiones a las que se tuvo acceso a través de la investigación.

En el literal **j)** se presenta un amplio listado de textos y páginas electrónicas a las cuales se recurrió como fuentes de investigación científica necesaria para afianzar el desarrollo del presente trabajo; finalmente en el literal **k)** constan los anexos, los mismos que se vienen a constituir en documentos de soporte de las diferentes facetas de la investigación realizada.

c) REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL:

LA PASTEURIZACIÓN

“El proceso térmico más conocido al que se somete la leche se denomina pasteurización, en honor a Louis Pasteur (1822-1895), quien a mediados del siglo XIX probó que calentar ciertos alimentos y bebidas como la leche disminuía de manera sensible el número de microorganismos presentes.

A mediados del siglo XVII, gracias a la ayuda del microscopio, los científicos se percataron de la existencia de los microorganismos. Los encontraron en el agua y también en los alimentos en mal estado.

Pero en ese momento no se les ocurrió que éstos podían ser la causa de la putrefacción de los alimentos; pensaron que eran más bien una consecuencia de ésta. Quien sí se dio cuenta, dos siglos después, fue el químico francés Louis Pasteur, el padre de la Microbiología moderna.

Pasteur realizó un interesante experimento. Sabía que los extractos líquidos de levadura y azúcar se contaminaban si se los exponía al aire cargado de polvo. Entonces tomó 30 frascos, los llenó con el extracto y subió con ellos a los Alpes, hasta una altura de 1.500 metros. Allí, rodeado de aire puro, los abrió unos instantes y volvió a cerrarlos. De vuelta en su laboratorio, comprobó que el líquido no se había contaminado.

Con este descubrimiento, Pasteur pudo diseñar un método para eliminar los gérmenes del vino, la cerveza y la leche. Ésta fue la culminación de años de estudio de las “enfermedades’ de distintos líquidos, causadas por bacterias suspendidas en el aire que, según aseguraba el científico, “afectaban la salud de la materia viva”.

Lentamente, Pasteur fue perfeccionando su método. Algunos años más tarde el investigador respondió a un pedido del emperador Napoleón III, que solicitaba sus servicios para que intentara impedir que los prestigiosos vinos franceses se arruinaran. Pasteur tomó muestras, realizó minuciosos análisis y llegó a la conclusión de que si se calentaba el líquido a 55 ^{0}C, los microorganismos desaparecían y la calidad del vino no se veía afectada. El científico aplicó después el mismo proceso a la leche para limpiarla de gérmenes.

La técnica resulta tan útil que hoy en día se la sigue utilizando en la industria alimentaría con algunas modificaciones. Y, en honor a su autor, se la llamó pasteurización.”[1]

EL QUESO Y EL YOGUR

LOS QUESOS Y SU PRODUCCIÓN:

“El queso se obtiene de la coagulación de la leche, de su corte y desuerado, de su moldeo y de su maduración.

El sabor del queso está dado por la acción de las enzimas que generan las

[1] Http://www.portalplanetasedna.com.ar/pasteurizacion.htm

bacterias que se presentan en el proceso de maduración.

Desde el punto de vista nutricional el queso es la proteína y la grasa de la leche que se solidifican.

Los quesos se clasifican:

POR SU HUMEDAD

- Duros
- Semiblandos
- Blandos

POR SU MADURACIÓN

- Fuertes
- Suaves

Para hacer un kilo de queso se requieren aproximadamente 10 litros de leche.

EL YOGUR

La primera duda que se nos presenta es cual es la forma correcta de escribirlo. Siendo su origen desde 5,000 años A.C., viniendo de Mesopotamia y siendo una palabra de origen turco su correcta escritura es YOGUR. Ahora con los anglicismos que todos usamos lo podemos encontrar escrito de muchas maneras.

Los nómadas que después se instalarían en lo que el día de hoy es

Bulgaria, lo introdujeron en Europa, ya en nuestra era.

El yogur es leche fermentada, es decir, es el resultado del crecimiento de las bacterias en la leche tibia y se reproducen formando ácido láctico que a su vez no permite el desarrollo de otras bacterias nocivas.

Desde el punto de vista nutricional el yogur es igual a la leche pero por su fermentación presenta otras ventajas de digestibilidad.

Su sabor y su consistencia varían de acuerdo con la calidad y el tipo de leche que se utilice para su producción. Igualmente se le agrega fruta para cambiar su consistencia y aumentar su valor nutricional."[2]

MARCO CONCEPTUAL:

PLAN.

Es el resultado del proceso de la planeación, en la cual se establece la determinación de objetivos a obtenerse, los propósitos que habrán de hacerse que son necesarias y adecuadas para el funcionamiento de una empresa.

PLAN ESTRATÉGICO

"Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como

---

[2] http://www.interenzimas.com/noticia_detalle.php?id_periodico_noticia=14

de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro."[3]

MARKETING

"Es la integración de todas las actividades de la empresa enfocadas a la satisfacción del cliente, obteniendo una rentabilidad. El Marketing se basa en las relaciones de intercambio que satisfacen los objetivos individuales y organizacionales, mediante los procesos de planificación y ejecución de acciones de producto, precio, distribución y comunicación de bienes, servicios e ideas".[4]

FUNCIONES DE MARKETING

"El marketing nació de la necesidad de tomar en consideración los factores de la demanda en la planificación de la producción. La función del marketing es canalizar la información sobre las necesidades del consumidor hacia la producción y la satisfacción de aquellas necesidades. El poder básico del marketing es la aspiración a producir y vender sólo aquel tipo de productos que puedan tener demanda.

El marketing integra al conjunto de la compañía para atender esa demanda. El marketing tiene como objetivo la eficacia de los sistemas de producción, en los que la información es transmitida eficazmente entre producción y consumo."[5]

---

[3] Jorge Hanel. Seminario sobre Planificación Estratégica
[4] http://www.elprisma.com/apuntesapuntes/administracionempresas/misonempresarial
[5] http://www.fao.org/forestry/docrep/wfcxi/PUBLI/V4/T212S/2-3.HTM

DIFERENCIAS ENTRE MARKETING Y VENTAS

“La venta tiene como objetivo que el cliente quiera lo que la empresa posee; el marketing, en cambio, trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiera.”[6]

La venta tiene una visión y efectos a corto plazo en tanto que el marketing es una actividad a largo plazo. En definitiva, el producto es sólo un medio para alcanzar un fin, que es satisfacer una necesidad. El que se pueda conseguir de un modo efectivo, es precisamente lo que persigue el marketing.Ninguna empresa conseguirá el éxito continuado sin atender las necesidades de sus clientes y percibir los cambios que se dan en el mercado, ya que el cliente satisfecho continuará relacionándose con la organización y atraerá a nuevos clientes.

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

“El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía. No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc.). El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente

[6] STEINER. George. Planificación Estratégica. México: CECSA 1996.

podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir."[7]

Los planes estratégicos engloban los medios importantes para lograr los principales objetivos. En consecuencia, requieren una reflexión más profunda y orientada hacia los beneficios que los planes tácticos a corto plazo. En la planificación estratégica de marketing, los planes tácticos se convierten en el medio de implementación de las estrategias más generales. Los planes tácticos se preparan con carácter anual, o con mayor frecuencia, si es necesario. Las estrategias se revisan anualmente para su actualización, si así lo requieren los cambios en las circunstancias del mercado.

FASES DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

"El plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura de seis puntos muy importantes (los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización).

Análisis de la Situación (Diagnóstico): En esta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados.

---

[7] http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm

Objetivos de Marketing: En este punto se incluyen los objetivos de marketing; los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Un detalle muy importante, es que cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización.

Posicionamiento y Ventaja Diferencial: En esta parte se incluye las respuestas a dos preguntas de vital importancia:

- ✓ Cómo posicionar un producto en el mercado (posicionamiento).
- ✓ Cómo distinguirlo de sus competidores (ventaja diferencial).

El posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía. La ventaja diferencial se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

Mercado Meta y Demanda del Mercado: En este punto se especifican los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirigirá su programa de marketing. Luego, se incluye un pronóstico de la demanda (es decir, las ventas) para los mercados meta que parezcan más promisorios para decidir que segmento vale la pena o si se deben considerar segmentos alternativos.

Mezcla de Marketing*:* En esta parte, se incluye el diseño de la mezcla de marketing que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes

cuatro elementos: 1) el producto, 2) el cómo se lo distribuye 3) cómo se lo promueve y 4) cuál es su precio. Cada uno de estos elementos tiene por objeto satisfacer al mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

Evaluación de resultados o control: En este punto se incluye un diseño del instrumento que permitirá la evaluación y control constante de cada operación para que el resultado final sea lo más apegado al plan estratégico de marketing."[8]

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO (FODA)

Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. El 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 el ente. 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.

[8] http://www.marketing-free.com/articulos/plan-estrategico-marketing.html

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Análisis Externo

“La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a) Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- ✓ Estabilidad política del país.

- ✓ Sistema de gobierno.
- ✓ Relaciones internacionales.
- ✓ Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales
   - ✓ Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
   - ✓ Forma de pago de impuestos.
   - ✓ Impuestos sobre utilidades.
2. Legislación
   - ✓ Laboral.
   - ✓ Mejoramiento del ambiente.
   - ✓ Descentralización de empresas en las zonas urbanas.
3. Económicas
   - ✓ Deuda pública.
   - ✓ Nivel de salarios.
   - ✓ Nivel de precios.
   - ✓ Inversión extranjera.

De carácter social:

- ✓ Crecimiento y distribución demográfica.
- ✓ Empleo y desempleo.
- ✓ Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- ✓ Rapidez de los avances tecnológicos.
- ✓ Cambios en los sistemas.

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

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.

MATRIZ FODA

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de

marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable."[9]

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

MISION

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: "¿cuál es nuestra razón de ser?". Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc. Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

VISION

"La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño más preciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente."[10]

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

"Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los

---

[9] http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

[10] http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/misionempresarial

ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado."[11]

Cada objetivo estratégico debe responder las siguientes preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿cuándo se debe lograr?, ¿cómo se sabrá si se ha logrado?

"Toda organización, una vez que ha establecido y tiene clara su Misión y Visión, debe definir sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS O DE LARGO PLAZO, es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a varios años.

META

Las Metas proporcionan un sentido de dirección, sin una meta, los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

ESTRATEGIAS

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está

[11] www.unsm.edu.pe/plan_estrategico.pdf

dirigido a la obtención de los mismos. Es también el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

ACTIVIDADES

Conjunto de las acciones y tareas a las que algo o alguien se dedica; conjunto de las acciones que conforman un campo determinado o van encaminadas a alcanzar un fin específico."[12]

TÁCTICAS

"Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia.

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia. La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición es competencia de la táctica"[13].

POLÍTICAS

"Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que

[12] http://diccionario.sensagent.com/actividad/es-es/
[13] http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-6.htm

auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias."[14]

PRESUPUESTO

"Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros."[15]

RESPONSABLES

Los responsables son aquellos departamentos o personas sobres los cuales recae la responsabilidad de que se cumplan los objetivos planteados.

ANÁLISIS PORTER DE LAS CINCO FUERZAS

"El **Análisis de Porter de las cinco fuerzas** es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School Michael Porter en 1979. Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que

[14] http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_5.htm
[15] http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_8.htm

permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores."[16]

(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos

[16] http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

(F3) Amenaza de nuevos entrantes. Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por

ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- **Existencia de barreras de entrada**.

La existencia de barreras de entrada trae consigo los llamados costes hundidos, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Por esto se dice que cuando no hay costes hundidos, las empresas “utilizan” el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en los beneficios que puede aportarlo en un momento determinado, ya que, conseguidos estos, marcharán del sector.

- **Economías de escala**.

Hay sectores en los que la pequeña producción no es eficiente para la empresa, por lo que hay que producir a gran escala. Es lo que ocurre con las empresas de publicidad, donde se dan importantes costes fijos y en las que los costes variables apenas de aprecian en función de la cantidad producida si esta es pequeña. Por esto, una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que decidir si entra con una escala pequeña de producción, lo que implica costes unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que esta capacidad sea infrautilizada mientras el volumen de producción no sea suficiente, con

los costes que ello conlleva.

- **Diferencias de producto en propiedad**.

Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están asentadas en el mismo. Y es que estas empresas asentadas a las que nos referimos cuentan ya con una marca reconocida y luna fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantísimas inversiones en publicidad, un coste que habrían ahorrado si hubieran entrado antes que la que ya es su competencia en el sector. Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastas tanto en publicidad es el de competir en precios son las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que esta no considera.

- **Ventaja absoluta en costes**.

El hecho de ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento de una materia prima o las economías de aprendizaje, provocan que la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costes, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de ese sector.

- **Requerimientos de capital**.

Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder

créditos a los clientes, tener *stocks*, cubrir inversiones iniciales, etc.

(F4) Amenaza de productos sustitutivos. Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

(F5) Rivalidad entre los competidores. Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector."[17]

[17] http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

d) MATERIALES Y MÉTODOS

La realización del presente trabajo investigativo demandó de la utilización de una serie de materiales de escritorio y equipos de oficina, dentro de los cuales se señalan los siguientes:

CUADRO 1

Materiales de escritorio:	Equipos de oficina:
Resmas de papel bond A-4	Computadora Laptop
Cuaderno Académico de 100 hojas	Impresora laser
Fotocopias	Calculadora científica de mano
Esferográficos	Memory flash
Portaminas	Tonner

MÉTODOS:

Los métodos de investigación como procesos sistemáticos permiten ordenar la actividad de una manera formal, lo cual genera el logro de los objetivos.

Durante el proceso de recopilación de información, así como de su respectivo análisis y procesamiento, fue necesario recurrir a la utilización de una serie de métodos, los cuales son detallados 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, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Mediante la utilización del presente método, se analizó la trayectoria empresarial de la pasteurizadora Gonzanamálac desde sus inicios hasta la actualidad, llegando a obtener información precisa relacionada con su estructura tanto física como también administrativa, socios fundadores, capital suscrito, etc., en síntesis, información de suma utilidad para la elaboración del presente trabajo.

Método Analítico:

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Este método fue utilizado al momento de la realización del análisis de los factores externos de la pasteurizadora; así mismo, su aplicabilidad resultó útil al momento de tabular e interpretar la información recopilada a través de la realización del análisis de los factores internos de empresa.

Método Deductivo:

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones; es decir, parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Este método fue utilizado en la recopilación y procesamiento de toda la información tanto externa como también interna de la empresa, con el propósito de hacer un diagnóstico particular de la misma, y luego, realizar su análisis F.O.D.A.

Método Inductivo:

La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.
La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie.

La información obtenida a través de la aplicación del presente método, resultó de suma importancia durante la ejecución de toda la investigación, ya que mediante el procesamiento de los datos primarios obtenidos a través del estudio de campo se pudo tener acceso al conocimiento general de la realidad actual de la empresa, sus oportunidades y amenazas, sus puntos fuertes y débiles.

TÉCNICAS:

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información.

Observación:

Es el registro visual de lo ocurre, es una situacional real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

La técnica de la observación fue utilizada al inicio de la realización de la presente investigación, la misma (observación) permitió obtener información visual relacionada con la estructura física de la empresa, su planta de procesamiento de lácteos, su distribución departamental, etc.

La Encuesta:

Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.

La técnica de la encuesta fue aplicada tanto a los clientes internos como externos de la empresa.

La Entrevista:

Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudiado a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Esta técnica de la entrevista fue aplicada al Gerente de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac.

Población y muestra:

Para determinar el número de encuestas a ser aplicadas, se consideró al número de socios con que cuenta actualmente la empresa de lácteos Gonzanamálac Cía. Ltda.

Por tal motivo, se aplicó una encuesta a cada uno de los 15 socios de la empresa.

Por otro lado, se debió considerar a una muestra significativa de los 500 clientes fijos con que en la actualidad cuenta la empresa, para determinar el número de personas a ser encuestadas, se aplicó la siguiente fórmula:

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

n = Muestra

N = Población de estudio

e = Margen de error 5%

$$n = \frac{500}{1 + (0.05)^2 500} = 222$$

De donde se obtuvo el número de personas a ser encuestadas, es decir 222

Además, se aplicó una encuesta a cada uno de los 6 empleados y trabajadores (clientes internos) de la pasteurizadora.

e) RESULTADOS

Diagnóstico Situacional

Antecedentes de la Empresa Pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda.

La provincia de Loja, merced a la bondad de su clima y a la fertilidad de sus suelos se ha llegado a constituir en una verdadera potencia en la producción tanto agrícola, minera y ganadera, prueba de ello es la presencia en el Cantón Gonzanamá de la empresa procesadora de lácteos "GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA.", la cual fuera creada el 5 de Noviembre del año 2004, cuenta en la actualidad con 15 socios, su actividad principal está orientada a la producción y comercialización de quesos y yogurt, la producción mensual de la empresa, es representada en el siguiente cuadro:

CUADRO 2

PRODUCCIÓN MENSUAL DE LA EMPRESA			
Cantidad:	Unidad:	Medida:	Producto:
108	G.	Galón	Yogurt
180	L.	Litro	Yogurt
300	L.	½ Litro	Yogurt
320	L.	¼ Litro	Yogurt
360	Gr.	200 Gr.	Yogurt
3300	Lb.	Libra	Queso

FUENTE: Planta procesadora de lácteos "Gonzanamálac Cía. Ltda."
ELABORACIÓN: La Autora

Dichos productos son distribuidos a los cantones vecinos de Calvas, Quilanga, Catamayo, Paltas y Loja. Si bien la calidad y asepsia de los productos que fabrica y comercializa la empresa le han servido para mantener una respetable aceptación dentro de un amplio segmento de la

población lojana, su mercado es limitado y no satisface las necesidades ni las expectativas de sus inversionistas, ya que originalmente su mercado meta estaba destinado a abarcar a las tres provincias vecinas de la región sur del país.

La escasa utilización de herramientas de gestión tecnológica empresarial dentro de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., unida a la limitada difusión y publicidad tanto de la imagen corporativa como de los productos que ella fabrica se han llegado a constituir en factores determinantes que han estancado su desarrollo y crecimiento empresarial, limitando de manera considerable su expansión hacia nuevos mercados a nivel de toda la región sur del país.

Misión y Visión:

De acuerdo a las respuestas obtenidas tanto de la pregunta 1 de la encuesta planteada los Clientes Internos de la pasteurizadora Gonzanamálac, así como de la pregunta 10 de la entrevista aplicada al Gerente de la compañía, se ha podido determinar que en la actualidad la empresa carece de una Misión y una Visión técnicamente definidas, las cuales hayan sido adoptadas por la organización para guiar su diario accionar dentro del mercado productivo de la provincia de Loja.

Objetivos:

La Empresa Pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., dentro de todo el contexto de su estructura empresarial organizativa, mantiene definidos

varios objetivos empresariales, de los cuales son citados a continuación los siguientes:

- Contribuir al desarrollo agrícola y empresarial de la provincia de Loja.
- Fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa a nivel de la provincia de Loja.
- Llegar con productos de calidad e higiénicamente elaborados a todos lo consumidores de la región sur del país.
- Crecer corporativamente a nivel de toda la región sur del país.
- Incrementar la cartera de clientes y de consumidores de productos lácteos.
- Posicionarse dentro del mercado de productos lácteos de la región sur del país.

Análisis de las 4P´s realizado a la Pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda.

Producto:

Actualmente la línea de producción de la empresa está basada en la fabricación de quesos y de yogures.

Precio:

Los precios de los productos fabricados por la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., no obedecen a ningún sistema técnico

implementado para tal efecto, sino que son determinados en base a criterios subjetivos emitidos por sus socios y directivos, o basando simplemente su cálculo en productos de similares características ofrecidos por la competencia.

Plaza:

Los procesos de comercialización y de venta de todos los productos lácteos fabricados por la empresa se los realiza a través de los siguientes sistemas de comercialización: comercialización directa, es decir desde la empresa hacia el consumidor final o también a través del sistema de comercialización indirecta, es decir, desde la empresa hacia los detallistas y a través de éstos hacia los consumidores finales.

Promoción:

Una de las principales deficiencias que caracteriza en la actualidad a la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., es la carencia de sistemas técnicos de promoción y de publicidad de todos sus productos lácteos.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA.

Análisis de los Factores Externos:

Con relativa frecuencia, resulta fácil identificar en el medio externo de todas las empresas y organizaciones, una gran variedad de factores, los cuales, debido a su propia naturaleza, pueden ejercer una gran influencia en el desarrollo diario de sus actividades; tales factores, según fuere el caso, pueden significar oportunidades de crecimiento y desarrollo para determinado sector empresarial; o también, pueden constituirse en graves amenazas atentatorias para su continuidad y subsistencia dentro del medio corporativo.

Como parte constitutiva del presente trabajo de investigación, se ha creído conveniente recurrir al análisis de los siguientes factores: Económico, Político, Social y Competitivo; por cuanto se ha considerado que son ellos, quienes por su importancia, ejercen una mayor influencia en el desarrollo corporativa de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda.

Análisis Económico:

En la actualidad la economía ecuatoriana registra un desarrollo sostenido considerable, encaminado a lograr una estabilidad financiera, política y social.

“Impuestos enfocados a cambiar hábitos de consumo; desarrollo de sectores

estratégicos y prioritarios; construcción, mejoramiento de sectores claves; desarrollo de la industria interna; políticas claras de comercio, competitividad, inversión y en lo laboral, etc.; ayudaron a lograr un crecimiento económico destacado que alcanza por encima del 8% anual en 2011, esto, reflejado en una clara disminución de la mendicidad y pobreza extrema, estabilidad de la clase media, disminución de la brecha de las clases sociales, creación de puestos de trabajos, aumento del comercio interno, entre otros, fueron los factores claves que contribuyeron de manera positiva para que la economía ecuatoriana experimente un alto porcentaje de recuperación y se ubique entre las primeras de la región.

El principal factor que contribuye a la estabilidad económica del país, es sin lugar a dudas el alto precio del petróleo, el mismo que al momento bordea los U.S.D. $107.00 por barril. Situación que incluso ha permitido que el propio Gobierno reconozca que este es el eje que moverá las finanzas estatales de los próximos años."[18]

"Otro aspecto de marcada importancia en el desarrollo económico del país, lo constituye sin lugar a dudas el comportamiento de la inflación, la misma que a enero del año 2012 presenta una desaceleración de los precios ya que la inflación anual fue 5,29%, la cual es menor a la registrada en diciembre 2011 (5,41%). Esta desaceleración se explica por el comportamiento de la inflación de alimentos, la cual se ubicó en 6,05% para enero del 2012, mientras que el mes anterior fue de 6,83%. Estas fueron buenas noticias,

[18] Www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo

especialmente para el segmento de la población con menores ingresos, quienes son los más afectados ante un incremento de precios de los alimentos.

Por otro lado, según proyecciones del Ministerio de Relaciones Laborales, el salario digno de los ecuatorianos en el año 2012 llegará a situarse aproximadamente en USD 370-00, lo cual significa que se ha cubierto el 92% de dicha regulación. No obstante, el ingreso familiar, a enero 2012, cubrió el 93,78% del costo de la canasta básica."[19]

Análisis Personal:

La antes citada estabilidad económica por la que atraviesa el Ecuador, se viene a constituir en una inyección anímica para los empresarios e inversionistas nacionales, ya que la misma (estabilidad económica), hace prever varias expectativas positivas para el pueblo ecuatoriano y para la pasteurizadora Gonzanamálac, entre las cuales se puede citar las siguientes:

- Apoyo gubernamental a los pequeños y medianos productores.

La estabilidad económica que ha caracterizado a nuestro país, durante los últimos 5 años del gobierno de la Revolución Ciudadana, se traduce en la concreción de una serie de obras civiles y de apoyo para los ecuatorianos, de entre las cuales se pueden citar las siguientes: mejoramiento de toda la red vial del país, construcción de centros de atención médica, hospitales,

[19] Http://mcpe.gob.ec/MCPE2011/documentos/indicadoresfebrero-web.pdf

escuelas, colegios, etc.; y, además, el apoyo brindando por el Estado a los pequeños y medianos productores del país, mediante la dotación de créditos a través de la banca estatal, unida a la permanente capacitación en faenas agrícolas en general, se viene a constituir en una gran **oportunidad** para que los directivos de la empresa Gonzanamálac accedan a dichos programas crediticios y de capacitación, los cuales forman parte de la obra del gobierno ecuatoriano digna de ser resaltada en el presente estudio, la cual (apoyo a los inversionistas nacionales) se resume de manera clara en el régimen del buen vivir, establecido en la actual Constitución Política de la República del Ecuador.

- Mejoramiento del nivel de vida de los ecuatorianos.

La realidad económica de un país se refleja en el nivel de ingresos de sus ciudadanos; si bien, en la actualidad los sueldos y salarios de los ecuatorianos no han subido de manera abrumadora, mantienen una escalada alcista anual que ha servido para que nuestros compatriotas mejoren su nivel de vida; y además, tengan un mayor acceso a la canasta básica familiar, situación que podría redundar de manera positiva en el incremento de las ventas por parte de la empresa, y por ende en una magnifica **oportunidad** para que la empresa experimente el incremento de su cartera de clientes y de recursos económicos.

- Apoyo a la actividad agrícola y ganadera del país.

Como ya se lo mencionó con anterioridad en el presente capítulo, el actual gobierno nacional, merced a la aceptable realidad económica por la que

atraviesa el país, ha venido impulsando una serie de políticas de Estado encaminadas a mejorar el nivel de vida y de ingresos de los ecuatorianos (régimen del buen vivir, estipulado en la C.P.R.E.), de entre las que destaca el permanente apoyo a la actividad agrícola y ganadera del país, para lo cual, a través de la dotación de insumos agropecuarios, semillas mejoradas, créditos a través de la banca estatal, capacitación in situ a los ganaderos y agricultores, etc., se pretende fortalecer al agro ecuatoriano; con la concreción de dicho fortalecimiento, la empresa Gonzanamálac, tendría la **oportunidad** de adquirir insumos y materia prima de calidad para ser procesados dentro de su planta productora de lácteos.

- Ampliación de líneas de crédito para los productores, etc.

Hoy en día, los pequeños productores del país, pueden acceder a una amplia línea de créditos para mejorar o ampliar su producción, entidades financieras como el Banco Nacional de Fomento, la Corporación Financiera Nacional, etc., vienen ofreciendo créditos a bajos intereses y plazos cómodos, asequibles para un amplio segmento de los ecuatorianos; los socios y accionistas de la empresa Gonzanamálac, de considerarlo necesario, pudieran acceder a una de estas amplias líneas de crédito, ya que la misma les permitiría emprender en actividades relacionadas directamente con la ampliación de la planta productora de lácteos, incorporación de nueva tecnología, etc.

- Incremento de la demanda del producto.

Una empresa altamente competitiva tanto en su producción, como en sus servicios, gozará de una amplia participación en el mercado, situación que se constituye en una buena **oportunidad** para la empresa, ya que contribuirá de manera positiva en la ampliación del crecimiento del número de sus clientes.

- Disponibilidad de materia prima de calidad.

El fortalecimiento a través del apoyo del gobierno nacional de los sectores tanto agrícolas como ganaderos del país, consolida la presencia en nuestro medio de: razas ganaderas mejoradas, buenas pasturas, excelente genética animal, buena producción láctea, etc.; situación que se viene a constituir en una magnifica **oportunidad** para que la empresa Gonzanamálac, disponga durante todos los días del año de la suficiente prima de alta calidad, capaz de poder ejercer su actividad productiva con normalidad y de manera satisfactoria.

Sin embargo, aunque pueda parecer algo contradictorio, el actual escenario de bonanza de la economía ecuatoriana, puede traer consigo una serie de **amenazas** para la empresa, de entre las cuales, se destacan las siguientes:

- Crecimiento de la competencia.

Factores tales como: la amplia aceptación que tienen los productos lácteos a nivel nacional, la gran producción de leche que se presenta a nivel local y nacional, el apoyo del gobierno nacional los pequeños productores del país, el permanente ingreso y aparecimiento de nuevas y variadas empresas

dedicadas a la producción de derivados de lácteos, entre otros factores de suma importancia, vendrían a fomentar el crecimiento y fortalecimiento de la competencia, situación que se pudiera convertir en una grave **amenaza** para la estabilidad corporativa de la pasteurizadora Gonzanamálac.

- Ingreso al mercado de nuevas empresas competidoras.

El sinnúmero de beneficios que brindan a la salud humana el consumo de lácteos y sus derivados, han influenciado directamente en la masificación del consumo estos productos; la actual producción nacional de lácteos es alta, su rentabilidad es aceptable; sin embargo de aquello, permanentemente se puede observar a través de los diferentes medios de comunicación social tanto locales como nacionales, el ingreso al mercado de nuevas y variadas marcas de productos lácteos, situación que pudiera llegar a constituirse en una grave **amenaza** para la empresa, ya que en determinado momento pudiera complicar la continuidad dentro del medio empresarial de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda..

Análisis Político:

La inestabilidad política ha sido la tónica del devenir democrático de nuestro país desde que se superó la época dictatorial de los años 70, por lo que en 42 años de la llamada “Época de retorno a la democracia” solo tres presidentes han concluido sus períodos presidenciales. Desde 1997, en quince años, hemos tenido al menos ocho jefes de estado, lo cual

imposibilita la gobernabilidad y articular políticas de estado a favor del pueblo.

El Estado Ecuatoriano está integrado por los tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, que normalmente tienen que guardar independencia entre ellos, pero que históricamente se han producido graves episodios de interferencia. Uno de los problemas más graves que afecta directamente a la democracia ecuatoriana es la corrupción, mal que se ha extendido en todos los espacios gubernamentales. Varios ex presidentes, ex ministros de estado y ex funcionarios públicos se hallan en EE.UU, Panamá, Costa Rica y México, disfrutando de millones de dólares robados al erario nacional y gozando de impunidad.

Con el ascenso al poder del actual presidente de la república del Ecuador (15 de enero del 2007), podemos hablar ya de estabilidad política dentro del suelo patrio, dicha estabilidad ha traído consigo una serie de cambios profundos y avances positivos para el país, dentro de los cuales podemos destacar los siguientes:

Mejoramiento del nivel de vida y de ingresos de los ecuatorianos, avances significativos en la obra pública, construcción y adecuación de la red vial en todo el territorio nacional, creación de nuevas escuelas, implementación de varios hospitales, dotación de medicina para las diversas casas asistenciales y de salud del país, construcción de viviendas, generación eléctrica, contratos para la exploración y explotación petrolera y minera, asistencia social a los menos favorecidos, creación de nuevos puestos de trabajo, etc.

La estabilidad política que ha caracterizado al estado ecuatoriano durante los cinco últimos años, ha influido de manera positiva en el desarrollo y crecimiento de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac, ya que a través del mejoramiento del nivel de ingreso de los ecuatorianos, se ha logrado incrementar el nivel de ventas y de producción, situación que ha redundado de manera positiva en el fortalecimiento de la actividad comercial de la empresa.

Análisis Personal:

Se debe tener siempre presente que el desarrollo político de un determinado país o estado, influye directamente en variados aspectos de su realidad tanto económica como también social; por tal motivo, del análisis político realizado a los factores externos de la empresa, se pueden identificar las siguientes perspectivas de desarrollo nacional y a su vez grandes **oportunidades** para la empresa Gonzanamálac:

- Fomento y desarrollo de la industria en general.
- Estabilidad económica del país.
- Bajos Intereses bancarios.
- Crecimiento del sector empresarial del país.

Así mismo, la estabilidad política del Ecuador, puede significar el aparecimiento de una serie de **amenazas** para la empresa Pasteurizadora

Gonzanamálac, de entre las que se pueden destacar las siguientes:

- Crecimiento de la competencia.

- Reducción del número de clientes.

Análisis Social:

Ecuador está dolarizado desde el año 2.000. Pasó traumáticamente a la dolarización luego de un feriado bancario que congeló por un año todos los depósitos de los ecuatorianos, la mayoría de los cuales nunca se restituyeron, y los que se devolvieron se “licuaron” al pasar la cotización de 5.000 sucres por dólar a 25.000. Las pérdidas fueron enormes e incalculables. Las consecuencias funestas. Cerraron 17 bancos; quebraron más de 3.000 empresas; se perdieron miles de puestos de trabajo; y comenzó un violento proceso de emigración de compatriotas que sin horizonte ni perspectivas de vida digna en el país, en estampida salieron rumbo a España y EE.UU. Actualmente se calcula que al menos tres millones de ecuatorianos han emigrado; y las remesas provenientes de las familias constituyen el segundo rubro de ingreso de divisas, después del petróleo.

En la actualidad, según datos oficiales emitidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), de acuerdo al último censo realizado el pasado 28 de noviembre del 2010, el Ecuador tiene 14´483.499 habitantes, dicha población ha mejorado sus años de escolaridad de 6 a 9 años, los índices de desempleo en el mercado laboral ecuatoriano durante el primer semestre

del 2011, arrojan los siguientes datos: el desempleo urbano y rural ha descendido, pues se ubicó en 5%, cuando en el mismo periodo del 2010 estuvo en 6,2%. La pobreza entre junio del 2010 y junio del 2011 ha disminuido de 22.91% a 19.27%.

La inversión social se incrementó y democratizó ya que en la actualidad el 60% de los ecuatorianos tienen acceso a la seguridad y servicios sociales, incluidos los sectores más excluidos y personas con capacidades especiales.

Debido al incremento de los sueldos y salarios, la disminución de los índices de la inflación, la estabilidad de los precios, el incremento de las fuentes de empleo y de trabajo; se puede manifestar, que en el aspecto social, nuestro país ha experimentado una favorable recuperación respecto a los años anteriores; en consecuencia, el nivel de vida de los ecuatorianos ha mejorado sustancialmente.

Análisis Personal:

En concordancia con lo expuesto a través de la realización del análisis social, se puede manifestar que las perspectivas futuras para los ecuatorianos se presentan optimistas, las mismas hacen presumir que el país pudiera beneficiarse en los siguientes aspectos:

- Recuperación del nivel de vida de los ecuatorianos.
- Incremento del consumo de lácteos.

- Mayor demanda de productos lácteos.

Si bien, el incremento del nivel de vida de los ecuatorianos puede traer consigo una serie de **oportunidades** de mejora y superación para la empresa Gonzanamálac, también puede convertirse en un arma de doble filo para la misma, ya que puede generar el aparecimiento de determinadas **amenazas** para la estabilidad corporativa de la empresa, de las cuales, se pueden citar las siguientes:

- Fortalecimiento de la competencia
- Incremento del número de competidores
- Disminución de las ventas
- Disminución del número de clientes
- Pérdida de la imagen corporativa de la empresa.

Análisis Competitivo:

Ecuador es considerado un importante productor de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz y café y diariamente produce cuatro millones de litros de leche.

Al igual que en la mayoría de los países sudamericanos, la industria láctea de Ecuador actualmente está influenciada por la tendencia de consumo de la leche UHT en funda de polietileno multicapas de larga vida “Tipo Sachet”, que no requiere cadena de frío.

Son alrededor de seis empresas las que se pueden considerar grandes en la industria láctea en Ecuador. La mayor de ellas es Nestlé DPA con una producción de 300 mil litros de leche diaria. Otras empresas grandes son: Andina, con una producción de 110 mil litros de leche diarios; Nutrileche, empresa del Sur de Ecuador, con una producción de 140 a 160 mil litros de leche diaria; Reyleche y Pasteurizadora Quito que producen de 160 a 180 mil litros de leche diaria cada una; y Tony Yogurt ubicada en Guayaquil y especializada en la elaboración de yogurt y bebidas.

Entre las empresas medianas se encuentran: El Ranchito con una producción de 80 a 100 mil litros diarios y Lácteos Tanicuchi, con unos 50 mil litros de leche diarios procesados en yogurt, quesos y leche fluida pasteurizada en funda de polietileno; Ecualac, con una producción de 30 a 40 mil litros de leche diarios; La Finca con unos 15 mil litros; en cuanto a la provincia de Loja, Ecolac es una empresa cuya producción abarca los siguientes productos: lecha pasteurizada y homogenizada, yogurt, queso fresco, queso mozarella, quesillo, crema, mantequilla, manjar de leche.

También se encuentra un sin número de plantas artesanales dedicadas a la producciones de quesos frescos con una producción diaria de hasta 10 mil litros diarios.

En los últimos años, Ecuador ha presentado una bonanza para las fábricas de productos alimenticios, los precios de los productos se han dolarizado y como consecuencia, los márgenes de utilidad son relativamente satisfactorios, por ejemplo, las empresas que no tienen elevados gastos

financieros, en un litro de leche pasteurizada obtienen, en promedio, una ganancia aproximada de cinco a ocho centavos de dólar.

Análisis Personal:

El marcado crecimiento de la producción láctea en el Ecuador, ha traído consigo el constante surgimiento y desarrollo de una serie de empresas cuya actividad principal está orientada a la producción de derivados lácteos; tal cual se evidenció en el análisis anterior, son relativamente pocas las empresas que a través de su producción, mantienen un oligopolio en cuanto se relaciona al mercado de derivados lácteos en el país.

La alta producción lechera ecuatoriana, ha generado el aparecimiento de una gran cantidad de empresas dedicadas a la producción de derivados lácteos a nivel de todo el país; dicha bonanza, en la producción lechera, se constituye en la fuente generadora de una serie de **oportunidades** de desarrollo y crecimiento para la empresa pasteurizadora Gonzanamálac, de entre las cuales se pueden citar las siguientes:

- Ampliación de la producción de lácteos.
- Ampliación del stock de productos lácteos.
- Disponibilidad permanente de materia prima.

Así mismo, el antes citado oligopolio nacional, se constituye en un elemento generador de una serie de **amenazas** para el normal desarrollo de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac, ya que su producción abarca todo

el territorio nacional, e inclusive, se registran excedentes para la exportación, limitando de ésta forma el desarrollo corporativo de la empresa; de entre las **amenazas** más significativas para la organización, a continuación son detalladas las siguientes:

- Ingreso de competidores potenciales
- Crecimiento de la competencia.
- Competencia desleal.
- Pérdida del número de clientes.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

F1. El ingreso potencial de nuevos competidores: Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él.

La identificación y lealtad establecida entre la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., y sus clientes, crea una barrera para el ingreso de potenciales competidores al sector productivo, ya que los obliga a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes; en definitiva, ésta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

Llegándose a constituir de esta forma la lealtad y fidelidad de los clientes o consumidores de la empresa en una **oportunidad** para la empresa, la cual crea barreras de entrada a nuevos competidores potenciales al mercado.

F2. La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales. Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales.

La rivalidad existente entre el sinnúmero de competidores de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., se intensifica, por cuanto existen en el mercado productor de lácteos muchos competidores en igualdad de condiciones en lo que respecta a precios y calidad de productos, por lo que se torna necesario que la pasteurizadora adopte acciones estratégicas con el objetivo de intentar dominar el mercado de la región sur del país.

Del análisis realizado, se puede colegir lo siguiente: el alto número de empresas que compiten por acaparar el mercado de lácteos no solo a nivel provincial, sino también nacional, se viene a constituir en una grave **amenaza** para la empresa.

F3. La presión de productos sustitutos. “Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias”. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos.

Debido a las bondades de la leche y su alto poder nutritivo y alimenticio, hasta el momento no existen dentro del mercado regional, productos que puedan sustituir las bondades alimenticias de la leche y sus respectivos derivados (queso, yogur, etc.).

La inexistencia de productos que puedan sustituir a la leche, se constituye en una magnifica **oportunidad** para que la empresa mantenga su presencia en el mercado y pueda impulsar permanentemente su desarrollo corporativo.

F4. El poder de negociación que ejercen los proveedores. El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece.

En el caso particular de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., el poder de negociación de sus proveedores disminuye drásticamente, debido a que quienes proveen la mayor cantidad de materia prima a la empresa, son sus propios socios; además, por cuanto los insumos necesarios para la producción de lácteos son comunes dentro del mercado regional de la provincia de Loja.

Llegándose a constituir las excelentes relaciones existentes entre la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., y sus proveedores o vendedores en una excelente **oportunidad** para la misma.

F5. El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores. Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de

negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos.

La fidelidad y el respaldo que ha sabido brindar un amplio segmento de la población lojana a los productos fabricados por la pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., unidas la inexistencia de productos sustitutos a los fabricados por la empresa, neutralizan cualquier fuerza o poder de negociación que pudieran intentar ejercer en algún momento los clientes o compradores de la empresa.

Constituyéndose de ésta manera la amplia fidelidad de los clientes o compradores en una magnifica **oportunidad** para la empresa.

OPORTUNIDADES:

Las Oportunidades son variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.

La realización del análisis de los factores externos (económico, político, social y competitivo), permitió poder identificar las siguientes oportunidades de mejora y crecimiento para de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda.:

- **Apoyo gubernamental a los pequeños y medianos productores**

Dentro de las medidas económicas adoptadas por el actual régimen consta el apoyo al desarrollo tanto de los pequeños como de los medianos

productores, a través de la dotación de créditos blandos y a largo plazo, dicha medida esta enfocada a dinamizar aun más el aparato productivo del país y a fomentar el desarrollo de este sector.

El citado apoyo gubernamental a los pequeños y medianos productores del país si constituye en una gran **oportunidad** de crecimiento para la pasteurizadora Gonzanamálac ya que la misma forma parte constitutiva del sector de los medianos productores.

- **Mejoramiento del nivel de vida de los ecuatorianos.**

La estabilidad económica que ha caracterizado al país durante los últimos años del actual gobierno ha redundado de manera positiva en la dotación de mejores sueldos para los ecuatorianos, situación que ha derivado en el mejoramiento de su nivel de vida.

Con el incremento de los sueldos y salarios de los ecuatorianos se abre el abanico de posibilidades de compra y de endeudamiento de la población, situación que se convierte en una magnifica **oportunidad** para que la empresa Gonzanamálac incremente su cartera de clientes y por ende su nivel de ingresos.

- **Apoyo a la actividad agrícola y ganadera del país.**

El sector agrícola y ganadero del Ecuador a través de los diferentes ministerios y organismos estatales competentes, ha venido recibiendo un

gran aporte tanto en el aspecto económico así como también de capacitación y fomento de estas ramas, se busca el mejoramiento de la producción a través de la introducción de nueva tecnología productiva.

Por constituirse la leche en la principal materia prima para la elaboración de los productos que fabrica y procesa la empresa pasteurizadora Gonzanamálac, el apoyo brindado por el actual gobierno a la actividad agrícola y ganadera del país, se constituye en una grata **oportunidad** para la empresa, ya que beneficia su actividad productiva y fomenta su crecimiento dentro del mercado de productos lácteos del sur del país.

- **Ampliación de las líneas de crédito para los productores del país**.

Siendo una latente realidad la ampliación de las líneas de crédito a través de los principales bancos y entidades financieras tanto estales como privadas del país, los socios de la pasteurizadora tienen la gran **oportunidad** de hacer uso de ellas y revertir dichos créditos en activada des relacionadas con la incorporación de nueva maquinaria y equipos para la empresa, así como también en la ampliación de sus espacios físicos

- **Incremento de la demanda del producto.**

De llegarse a consolidar la antes citada mejora y ampliación de la planta productora de lácteos de la empresa, unida a la optimización de su nivel de producción y la ampliación de la variedad de sus productos (stock), ésta situación se constituiría en el factor clave, capaz de generar el crecimiento paulatino de la demanda de los productos fabricados en la pasteurizadora

Gonzanamálac Cía. Ltda.

- **Disponibilidad de materia prima de calidad.**

Las características geográficas del cantón Gonzanamá de la provincia de Loja, le han permitido convertirse en un gran emporio de crecimiento y desarrollo tanto agrícola como ganadero; siendo la leche el principal producto para la elaboración de los quesos y yogures que fabrica la empresa, su disponibilidad en el medio es permanente y su adquisición resulta extremadamente fácil y a precios cómodos.

- **Incrementar el stock de productos lácteos.**

Con el anhelado el incremento tanto del nivel de ventas de la empresa, así como también del número de sus clientes, de la demanda de sus productos, y el poder disponer de un sistema productivo tecnificado y de materia prima de calidad; se avizoraría otra gran oportunidad de crecimiento y desarrollo para la empresa, la cual consiste en incrementar el stock de sus productos, ya que de ésta manera se estaría contribuyendo a consolidar su presencia dentro del mercado de producción de derivados lácteos de la provincia de Loja.

- **Estabilidad económica del país.**

La estabilidad económica que caracteriza a nuestro país se constituye en un gran aporte para que los inversionistas incrementen y diversifiquen su producción ya que el temor a medidas económicas atentatorias a sus

inversiones es en los actuales momentos es mínima, situación que en gobiernos anteriores era muy alta.

La estabilidad económica del país se constituye en una gran **oportunidad** para que los inversionista de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac incrementen sus acciones y reviertan las mismas en el engrandecimiento de la empresa en general.

AMENAZAS:

Las Amenazas son variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Así mismo, la realización del análisis de los factores externos, permitió poder identificar las siguientes amenazas para la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda.:

- **Ingreso de competidores potenciales.**

La amplia aceptación de los productos lácteos y de sus derivados registrada a nivel global, debido precisamente a sus beneficios tanto nutritivos como también alimenticios, pudiera acarrear consigo el ingreso al mercado regional de nuevas empresas fabricantes de este tipo de productos, constituyéndose ésta posibilidad una grave **amenaza** para la estabilidad corporativa de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda.

- **Alto número de empresas competidoras.**

En la actualidad, resulta fácil poder identificar dentro del mercado de productos lácteos (análisis competitivo), un amplio número de empresas dedicadas a este tipo de actividades comerciales; por lo que, si los principales directivos de la empresa Gonzanamálac Cía. Ltda., no despliegan las acciones pertinentes tendientes a minimizar este alto impacto, su continuidad empresarial dentro del medio se vería gravemente afectada por la competencia.

- **Reducción del número de clientes.**

La presencia de un alto número de empresas productoras de derivados lácteos a nivel nacional, unidas a la incesante creación de leyes y reglamentaciones legales que incrementan los precios de los productos en general, más la intromisión de actores políticos en la creación de aranceles e impuestos a la producción y comercialización de productos de consumo masivo, podrían en determinado momento generar un alto impacto en la determinación de los precios finales de los mismos, situación que vendría a disminuir de manera dramática la cartera de clientes de la empresa Gonzanamálac Cía. Ltda.

- **Fortalecimiento de la competencia.**

Con el continuo aparecimiento en nuestro país de empresas nacionales como extranjeras dedicadas a la producción y comercialización de derivados lácteos, la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., pudiera en

determinado momento ver disminuido su poder de competitividad frente a éstas (empresas nacionales y extranjeras); así mismo, el elevado aparataje publicitario que las caracterizan, pueden convertirse en los factores determinantes que incidan directamente en el nivel de preferencia de la sociedad, llegando inclusive a orientar sus gustos y deseos por lo productos fabricados y ofrecidos por la competencia.

- **Incremento del número de competidores.**

La amplia aceptación por parte de la sociedad en general a los productos lácteos y de sus derivados, ha generado que cada día aparezcan en nuestro medio nuevas y variadas empresas dedicadas a ésta actividad, constituyéndose de esta forma, el incremento del número de competidores, en una nueva **amenaza** para la sostenibilidad de la empresa en el medio.

- **Disminución de las ventas.**

La reducción del número de clientes de la empresa citada anteriormente en el presente capítulo (Amenazas), trae como consecuencia directa de la misma, la disminución de las ventas por parte de la empresa.

- **Pérdida de la imagen corporativa de la empresa.**

Conforme al análisis realizado en el presente capítulo, se puede colegir que factores tales como: el posible fortalecimiento de la competencia, unido a la reducción tanto del nivel de ventas de la empresa, así como de su número de sus clientes, en determinado momento se pudieran llegar a constituir en

una grave **amenaza** para la pasteurizadora, debido a que dichos factores pudieran influenciar de manera positiva en la pérdida de la imagen corporativa de la empresa Gonzanamálac Cía. Ltda.

CUADRO 3

Matriz de Sustentación Técnica de Oportunidades y Amenazas			
Nro.	**Oportunidades:**	**Fuente:**	**Página:**
1	Amplia fidelidad de los clientes	F1 Análisis PORTER	56
2	Inexistencia de productos sustitutos	F3 Análisis PORTER	57
3	Excelentes relaciones con los proveedores	F4 Análisis PORTER	57
4	Apoyo gubernamental a los pequeños y medianos productores	Análisis Económico	43
5	Mejoramiento del nivel de vida de los ecuatorianos	Análisis Económico y Social	44 – 51
6	Apoyo a la actividad agrícola y ganadera	Análisis Económico y Político	44 – 49
7	Ampliación de las líneas de crédito	Análisis Económico y Político	45 – 49
8	Incremento de la demanda de productos lácteos	Análisis Económico y Social	45 – 51
9	Disponibilidad de materia prima de calidad	Análisis Económico y Competitivo	46 – 54
10	Ampliación del stock de productos lácteos	Análisis Económico y Competitivo	45 – 54
11	Estabilidad Económica del país	Análisis Económico y Político	42 – 49
Nro.	**Amenazas:**	**Fuente:**	
1	Ingreso de competidores potenciales (empresas con una sólida presencia corporativa a nivel nacional)	Análisis Competitivo - Económico- Político	49 - 55
2	Alto número de empresas competidoras	F2 Análisis PORTER	56
3	Reducción del número de clientes	Análisis Político – Social – Competitivo	49 – 52 – 55
4	Fortalecimiento de la competencia	Análisis Social – Análisis Competitivo	52 – 55
5	Incremento del número de competidores	Análisis Social	52
6	Disminución de las ventas	Análisis Social	52
7	Pérdida de la imagen corporativa de la empresa	Análisis Social	52

FUENTE: Análisis de los Factores Externos – Cinco Fuerzas de Porter
ELABORACIÓN: La Autora

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE), permite a los estrategas resumir y evaluar información: económica, social, política, jurídica y competitiva.

La elaboración de la matriz EFE, demandó del cumplimiento de los siguientes pasos:

1. En primer lugar se elaboró de una lista dentro de la cual constan los factores críticos o determinantes para el éxito de la empresa, los cuales fueron identificados a través de la realización del análisis de los factores externos. Se incluyeron 17 factores, dentro de los cuales constan tanto las oportunidades así como también como amenazas que afectan a la empresa y su industria.

2. En segundo lugar se procedió a la asignación de 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. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. En tercer lugar se procedió a la asignación de una calificación de entre 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.

4. En cuarto lugar se multiplicó el paso de cada factor por su calificación, esto con el objetivo de obtener una calificación ponderada.

5. En quinto lugar se procedió a la realización de la sumatoria de 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 obtener la 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 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E.)			
Factores Críticos para el éxito	**Peso**	**Calificación**	**Total Ponderado**
OPORTUNIDADES:			
1. Amplia fidelidad de los clientes	0.09	4	0.36
2. Inexistencia de productos sustitutos	0.09	4	0.36
3. Apoyo a la actividad agrícola y ganadera	0.08	3	0.24
4. Ampliación de las líneas de crédito	0.07	3	0.21
5. Incremento de la demanda de productos	0.09	4	0.36
6. Disponibilidad de materia prima de calidad	0.09	4	0.36
7. Ampliación del stock de productos	0.07	4	0.28
8. Estabilidad económica del país	0.08	4	0.32
9. Mejoramiento del nivel de vida de los ecuatorianos	0.06	3	0.18
AMENAZAS:			
1. Ingreso al mercado de nuevas empresas competidoras.	0.05	1	0.05
2. Reducción del número de clientes.	0.05	1	0.05
3. Fortalecimiento de la competencia.	0.05	1	0.05
4. Incremento del número de competidores.	0.05	1	0.05
5. Disminución de las ventas.	0.04	2	0.08
6. Alto número de empresas competidoras.	0.04	2	0.08
TOTAL PONDERADO	**1.00**		**3.03**

FUENTE: Análisis de los Factores Externos – Cinco Fuerzas de Porter
ELABORACIÓN: La Autora

NOTA:

Se asigna 0.0 (ninguna importancia) hasta 1 (gran importancia)

Clasificación:

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad importante

Resultado Ponderado Total:

Los resultados menores de 2.5 indican predominio de las amenazas en la organización, mientras que valores mayores que 2.5 denotan preponderancia de las oportunidades.

El resultado ponderado obtenido a través de la aplicación de la matriz EFE en la Empresa Pasteurizadora Gonzanamálac, es de 3.03, lo que significa que la empresa está aprovechando de manera positiva las oportunidades que le brinda su medio externo; y que además, cuenta con un alto grado de posibilidades de mantenerse en el medio empresarial y de crecer corporativamente.

Análisis de los Factores Internos:

Enmarcados plenamente dentro de las directrices pertinentes y necesarias para la adecuada elaboración del Análisis de los Factores Internos de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda.; a continuación se presenta el formato, así como también el respectivo análisis e interpretación a cada una de las preguntas formuladas a través de la encuesta que oportunamente fuera planteada a una muestra significativa del número total de clientes externos de la empresa.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA "GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA."

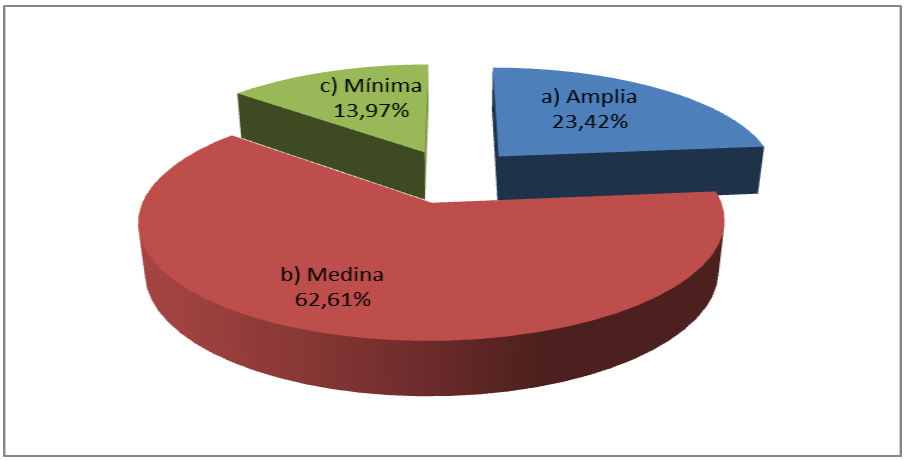
1. ¿La variedad de productos que son fabricados en la planta procesadora de la empresa Gonzanamálac Cía. Ltda., según su criterio personal, es?:

CUADRO 5

Variedad de productos lácteos fabricados por la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Amplia	52	23.42
b)	Medina	139	62.61
c)	Mínima	31	13.97
S U M A N:		222	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes de la Pasteurizadora "Gonzanamálac"
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 1



INTERPRETACIÓN:

La variedad de productos fabricados por la empresa a decir de sus clientes externos es mediana, es decir, suple sus expectativas de un buen servicios, así fue evidenciado a través de la respuesta brindada a la presente pregunta, ya que el 62.61% de entrevistados consideran que la variedad de productos fabricados por la empresa es mediana; en cambio, el 23.42% consideran a la variedad de productos que ofrece la empresa como amplia; y el restante 13.97% la consideran mínima.

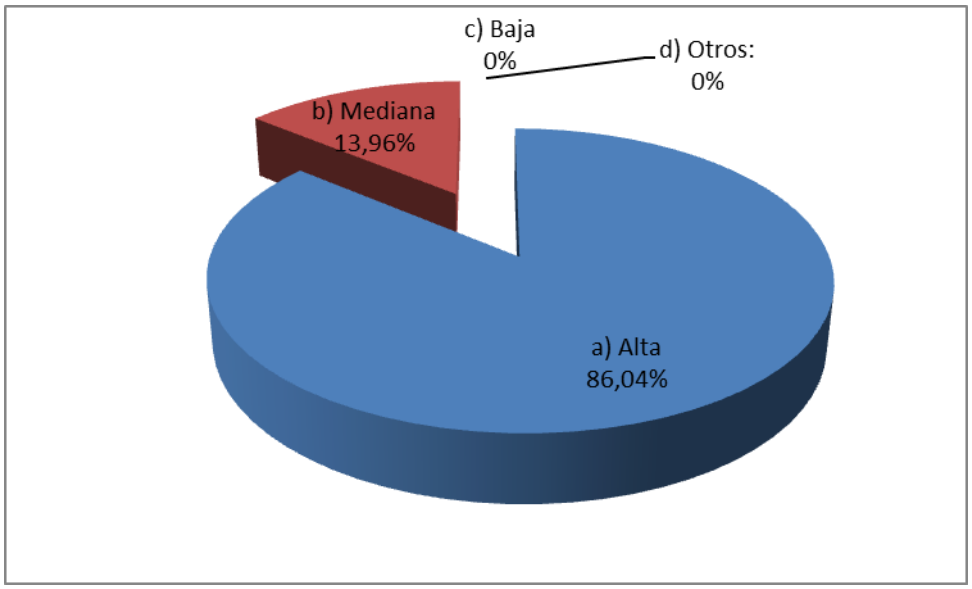
2. ¿La calidad de los productos que son fabricados en la planta procesadora de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac, según su criterio personal, es?

CUADRO 6

Nivel de calidad de los productos lácteos			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Alta	191	86.04
b)	Mediana	31	13.96
c)	Baja	0	0.0
d)	Otros:	0	0.0
S U M A N:		222	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes de la Pasteurizadora "Gonzanamálac"
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 2



INTERPRETACIÓN:

Según el criterio mayoritario del 86.4% de las personas encuestadas, los productos fabricados por la empresa pasteurizadora Gonzanamálac, son de alta calidad, factor este que se viene a constituir en una fortaleza para la empresa; en cambio, para el 13.96% de clientes externos, los productos fabricados por la empresa son de mediana calidad, constituyéndose también ésta respuesta en un resultado halagador para la empresa.

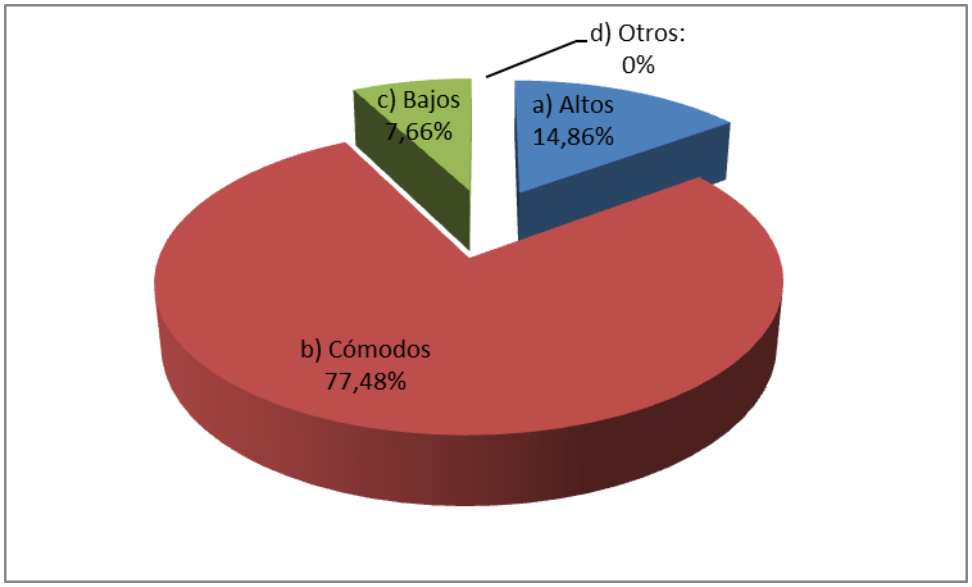
3. ¿Los precios de los productos que produce la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., según su criterio personal, son?

CUADRO 7

Nivel de precios de los productos lácteos			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Altos	33	14.86
b)	Cómodos	172	77.48
c)	Bajos	17	7.66
d)	Otros:	0	0.0
S U M A N:		222	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes de la Pasteurizadora "Gonzanamálac"
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 3



INTERPRETACIÓN:

Para el 77.48% de clientes de la empresa, los precios de los productos lácteos que en ella se fabrican, son precios cómodos, es decir, están al alcance de su bolsillo, constituyéndose este factor en otra fortaleza para la empresa; en cambio, para el 14.86% de las personas encuestadas, los precios de los productos son altos, es decir de difícil acceso a su economía; y para el 7.66% de personas encuestados, los precios les resultan bajos.

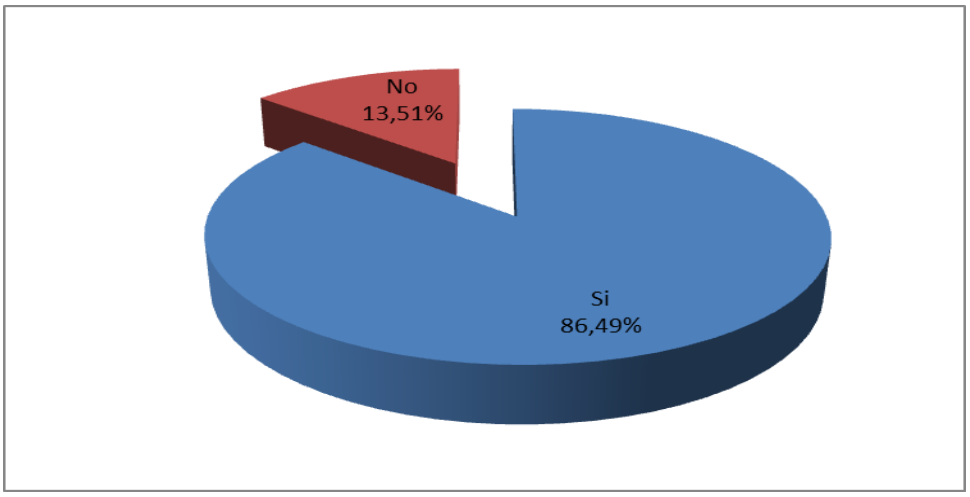
4. ¿Los precios de los productos que son fabricados en la planta procesadora de lácteos de la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, pudieran ser considerados como altamente competitivos?

CUADRO 8

Criterio respecto a los precios de los productos lácteos			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	192	86.49
b)	No	30	13.51
S U M A N:		222	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes de la Pasteurizadora “Gonzanamálac”
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 4



INTERPRETACIÓN:

La alta competitividad que pueda alcanzar una empresa, se constituye en una fortaleza para la misma; a decir de 86.49% de clientes externos de la empresa, los precios de los productos que son fabricados en su planta de procesamiento de lácteos están a un nivel de ubicarla en una empresa altamente competitiva en cuanto a precios; en cambio, para el 13.51% de las personas encuestadas, los precios de los productos que ofrece la empresa, no le permiten volverse competitiva frente a otros productos de similares características.

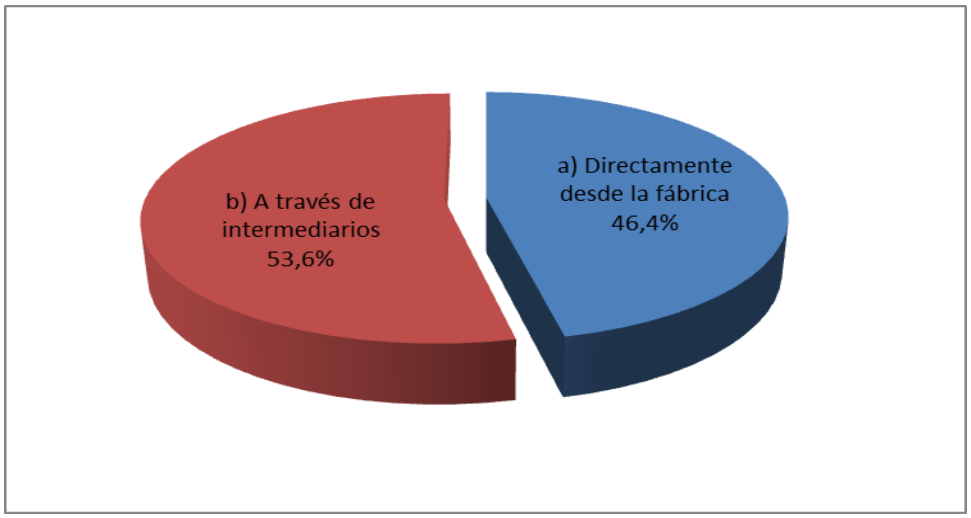
5. ¿A través de qué sistema de comercialización o puntos de venta, usted adquiere los productos fabricados en la planta de procesamiento de lácteos de la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”?

CUADRO 9

Sistemas de comercialización			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Directamente desde la fábrica	103	46.40
b)	A través de intermediarios	119	53.60
S U M A N:		222	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes de la Pasteurizadora “Gonzanamálac”
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 5



INTERPRETACIÓN:

La empresa ofrece a sus clientes y consumidores la oportunidad de adquirir su producción en diferentes puntos de venta, situación que favorece a su imagen corporativa y contribuye a la diversificación de sus puntos de venta, éste factor también pudiera ser considerado como un punto fuerte a favor de la empresa, ya que según el 53.6% de las personas encuestadas ellas adquieren los productos lácteos a través de intermediarios o distribuidores; en cambio, el 46.4% de las personas encuestadas, supieron manifestar su preferencia por adquirir los productos directamente en la fábrica.

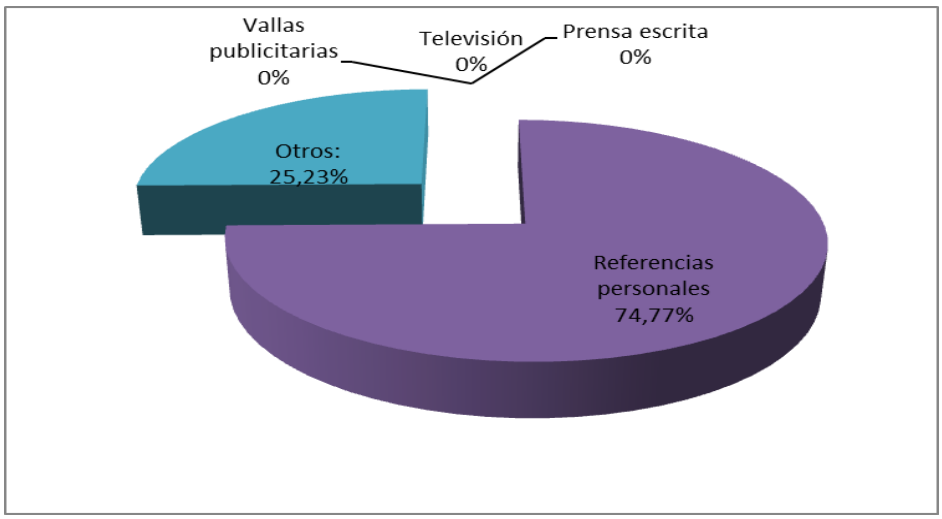
6. ¿A través de qué medio de comunicación usted tuvo acceso a conocer la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.” y los productos lácteos que ofrece la misma a la ciudadanía en general?

CUADRO 10

Fuentes de información			
Literal	Variable:	Frecuencia:	%
a)	Vallas publicitarias	0	0.0
b)	Televisión	0	0.0
c)	Prensa escrita	0	0.0
d)	Referencias personales	166	74.77
e)	Otros:	56	25.23
	S U M A N	222	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes de la Pasteurizadora “Gonzanamálac”
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 6



INTERPRETACIÓN:

El 53.6% de los clientes de la empresa, tuvieron acceso a conocer a la pasteurizadora Gonzanamálac a través de referencias de personas que con anterioridad habían sido beneficiarias de los productos que ofrece la empresa; en cambio, el 25.23% de encuestados afirman haber conocido a la empresa y los productos que ella fabrica, a través de otro tipo de fuentes de información, las cuales no fueron identificadas con exactitud.

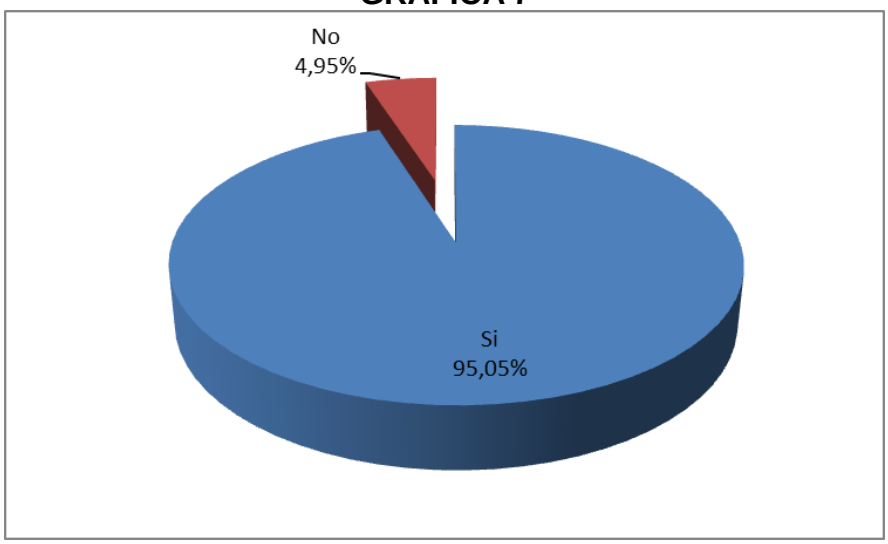
7. ¿Debería la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, utilizar un sistema técnico de promoción y de publicidad de sus productos lácteos?

CUADRO 11

Promoción y publicidad para la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	211	95.05
b)	No	11	4.95
S U M A N:		222	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes de la Pasteurizadora “Gonzanamálac”
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 7



INTERPRETACIÓN:

El 95.05% de clientes manifiestan que la pasteurizadora Gonzanamálac, debería implementar un sistema técnico de promoción y de publicidad tanto de su imagen corporativa, así como también de los productos que fabrica, ya que ello contribuiría de manera significativa a su crecimiento y desarrollo empresarial; en cambio, para el restante 4.95% de las personas encuestadas, resulta innecesaria ésta posibilidad de implementación de un sistema técnico de promoción y de publicidad para la empresa.

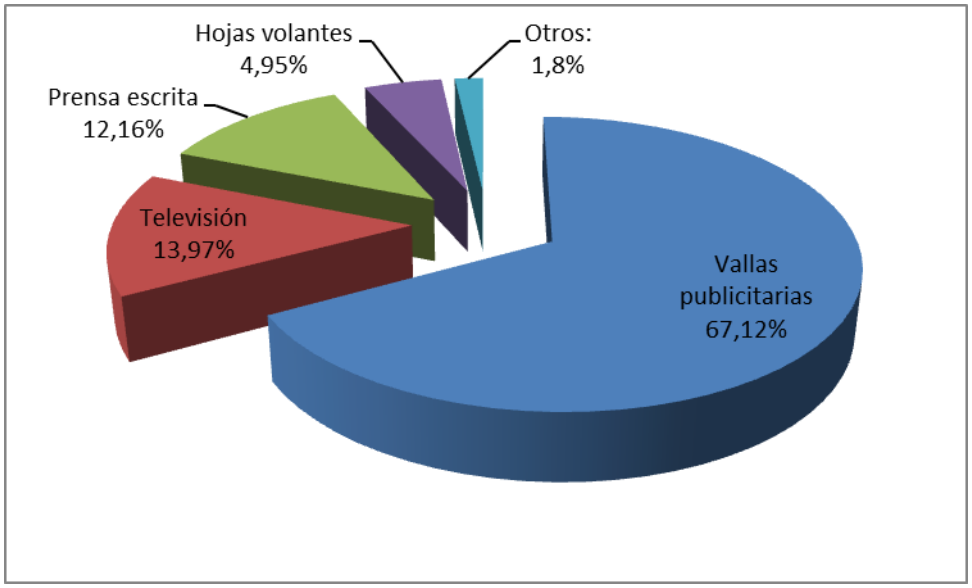
8. Si su respuesta a la pregunta anterior (8), fue positiva. ¿a través de qué medio de publicidad cree usted que la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., debería promocionar su nombre y producción?

CUADRO 12

Posibles fuentes de promoción y publicidad para la empresa			
Literal	Variable:	Frecuencia:	%
a)	Vallas publicitarias	149	67.12
b)	Televisión	31	13.97
c)	Prensa escrita	27	12.16
d)	Hojas volantes	11	4.95
e)	Otros:	4	1.80
	S U M A N	222	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes de la Pasteurizadora "Gonzanamálac"
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 8



INTERPRETACIÓN:

El criterio mayoritario de los encuestados (67.12%) orienta su preferencia por las vallas publicitarias, el 13.97% sugieren la televisión, el 12.16% se inclinan hacia la publicidad a través de la prensa escrita.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA "GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA."

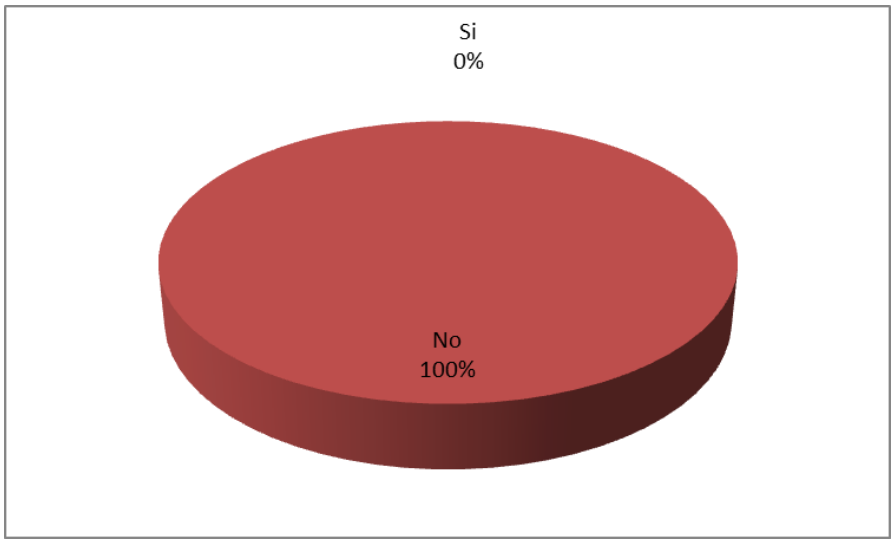
1. ¿La empresa pasteurizadora "Gonzanamálac Cía. Ltda.", cuenta en la actualidad con una Misión y una Visión empresariales técnicamente definidas?

CUADRO 13

Misión y Visión			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	0	0.0
b)	No	6	100
S U M A N:		6	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Pasteurizadora "Gonzanamálac"
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 9



INTERPRETACIÓN:

La respuesta obtenida como resultado de la aplicación de la primera pregunta, permite la identificación de una seria debilidad de la empresa, ya que el 100% de clientes internos encuestados, manifiestan que la misma no cuenta con una misión, ni una visión empresariales técnicamente definidas.

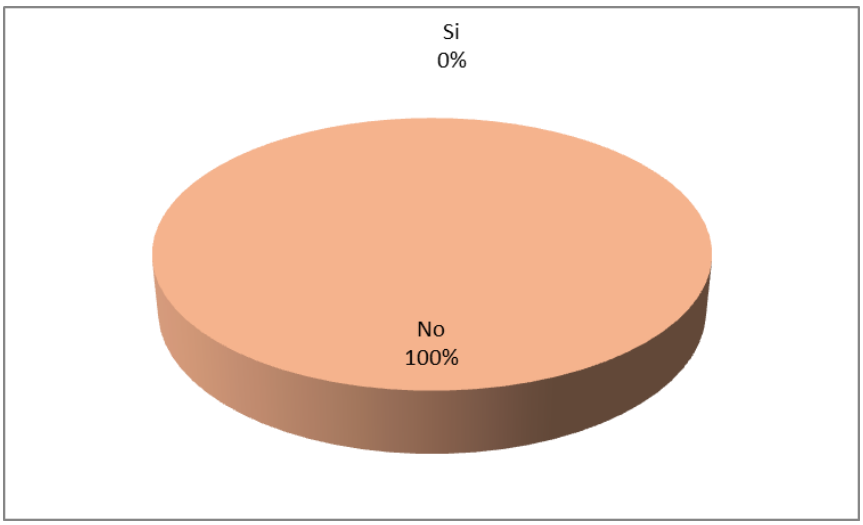
2. ¿La empresa Gonzanamálac Cía. Ltda., cuenta con un plan estratégico de marketing que le permita optimizar el sistema de producción, distribución, promoción y publicidad de sus productos?

CUADRO 14

Planificación estratégica de marketing en la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	0	0.0
b)	No	6	100
S U M A N:		6	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Pasteurizadora "Gonzanamálac"
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 10



INTERPRETACIÓN:

Otra debilidad identificada a través de la aplicación del estudio de campo realizado en la empresa, es la falta de un plan estratégico de marketing que le permita optimizar su sistema de comercialización de productos lácteos, ya que así lo supo manifestar el 100% de las personas encuestadas.

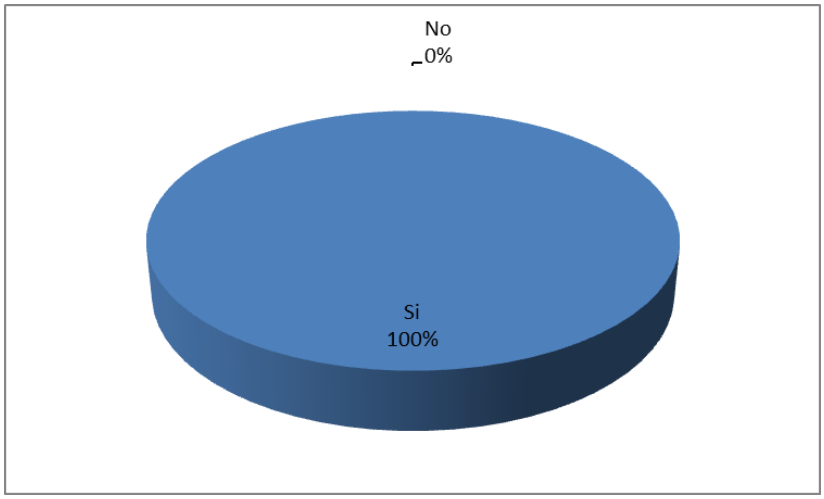
3. Si su respuesta a la pregunta anterior (2) fue negativa, ¿considera usted que la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, debería contar con un plan estratégico de marketing que le permita viabilizar de manera técnica sus procesos de producción, distribución, comercialización y venta de toda su producción?

CUADRO 15

Implementación de la planificación estratégica de marketing			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	6	100
b)	No	0	0.0
S U M A N:		6	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Pasteurizadora “Gonzanamálac”
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 11



INTERPRETACIÓN:

La necesidad de que la empresa cuente con un plan estratégico de marketing, se pone de manifiesto a través de la respuesta emitida a la presente pregunta, ya que el 100% de clientes internos están de acuerdo con que se implemente un plan estratégico de marketing dentro de la pasteurizadora.

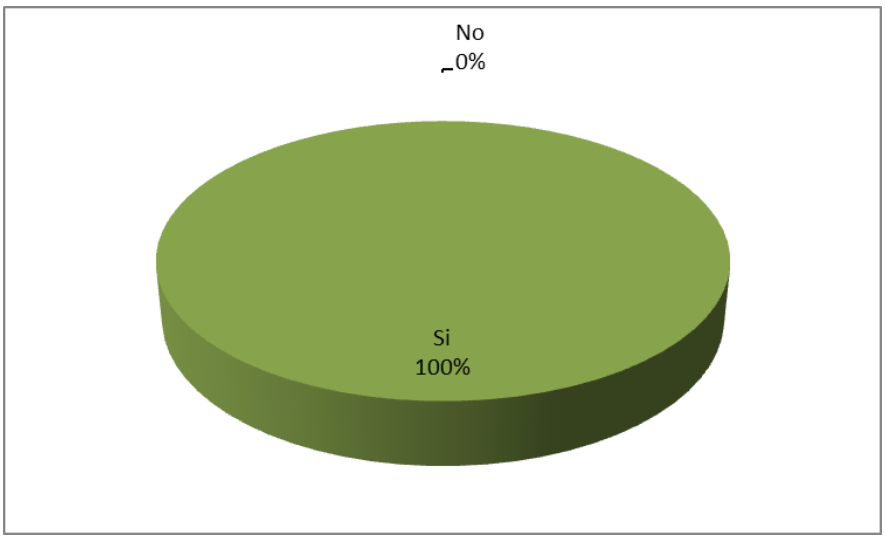
4. ¿La empresa brinda a sus clientes internos todas las garantías laborales (sueldos, afiliación al IESS, etc.), emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales del país y demás organismos estatales pertinentes?

CUADRO 16

Garantías laborales dentro de la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	6	100
b)	No	0	0.0
S U M A N:		6	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Pasteurizadora "Gonzanamálac"
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 12



INTERPRETACIÓN:

El cumplimiento de leyes y garantías laborales ecuatorianas al interior de la pasteurizadora Gonzanamálac, se constituye en una fortaleza dentro de la empresa, así lo manifiesta el 100% de las personas encuestadas.

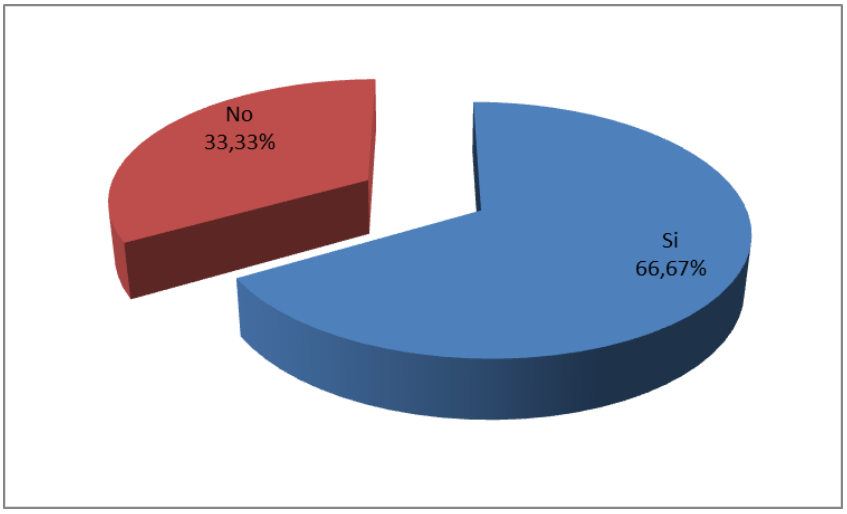
5. ¿Durante el tiempo de servicio dentro de la empresa pasteurizadora "Gonzanamálac Cía. Ltda.", ha recibido algún tipo de capacitación técnica que le permita optimizar su trabajo y rendimiento laboral?

CUADRO 17

La capacitación técnica dentro de la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	4	66.67
b)	No	2	33.33
S U M A N:		6	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Pasteurizadora "Gonzanamálac"
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 13



INTERPRETACIÓN:

La capacitación que brinda la empresa a su talento humano, se constituye en una fortaleza digna de ser resaltada, pues, se llegó a determinar que la capacitación es una política interna de la organización, debido a que el 66.67% de las personas encuestadas han sido sometidas ha determinado programa de capacitación durante su vida laboral al interior de la empresa; mientras que el 33.33% de las personas restantes, manifestaron no haber sido beneficiarios de ningún tipo de capacitación en el aspecto laboral.

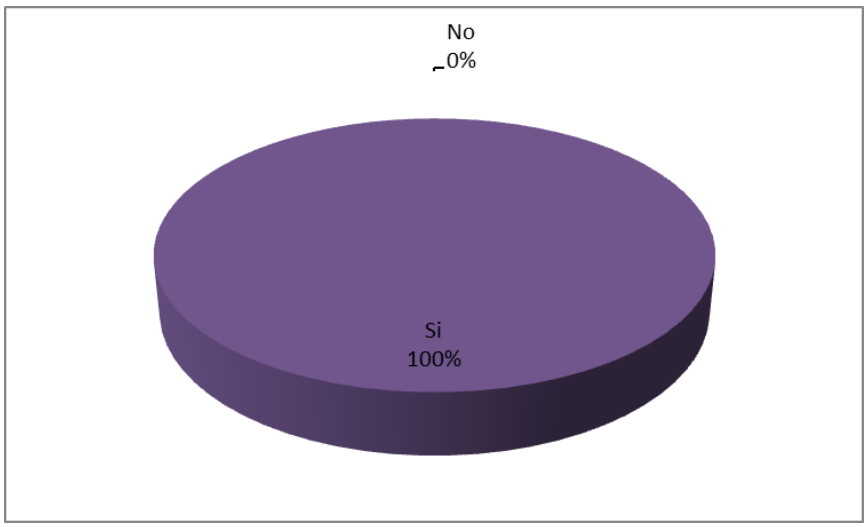
6. ¿Recibe usted de manera oportuna el pago de su remuneración mensual por concepto de los servicios prestados en la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”?

CUADRO 18

Remuneración mensual en la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	6	100
b)	No	0	0.0
S U M A N:		6	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Pasteurizadora “Gonzanamálac”
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 14



INTERPRETACIÓN:

El pago oportuno de las remuneraciones mensuales que la pasteurizadora Gonzanamálac brinda a sus servidores, se constituye en una fortaleza para la empresa, ya que a decir del 100% de las personas encuestadas, la empresa cancela de manera oportuna los pagos o retribuciones económicas a todo su talento humano.

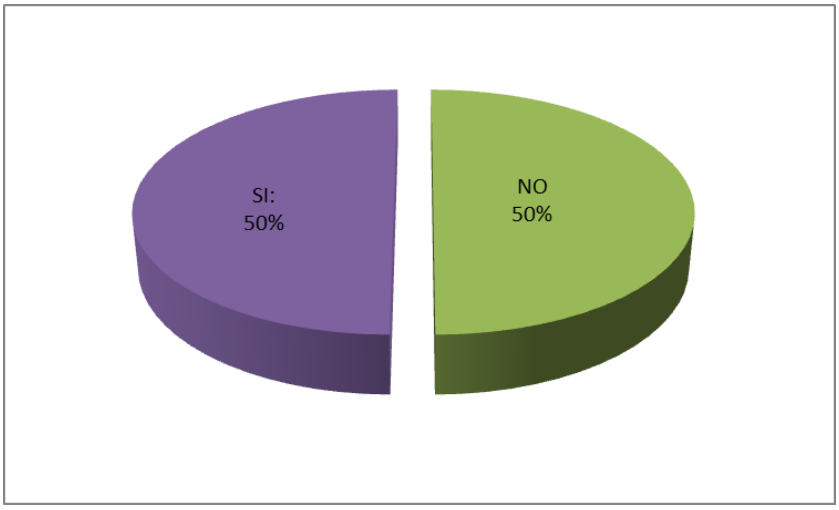
7. ¿Entrega la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.” a sus servidores (empleados), bonificaciones o reconocimientos económicos extras o laborales por concepto del adecuado desenvolvimiento laboral?

CUADRO 19

Reconocimiento al desenvolvimiento laboral			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	3	50.00
b)	No	3	50.00
S U M A N:		6	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Pasteurizadora “Gonzanamálac”
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 15



INTERPRETACIÓN:

Existe paridad en cuanto tiene que ver con las respuestas emitidas a la presente pregunta, ya que el 50% de las personas encuestadas manifiestan haber sido beneficiarias de reconocimientos económicos o laborales como como retribución a su adecuado desenvolvimiento laboral; en cambio, el 50% restante, manifiesta no haber sido beneficiario en ningún momento de este tipo de bonificaciones extras.

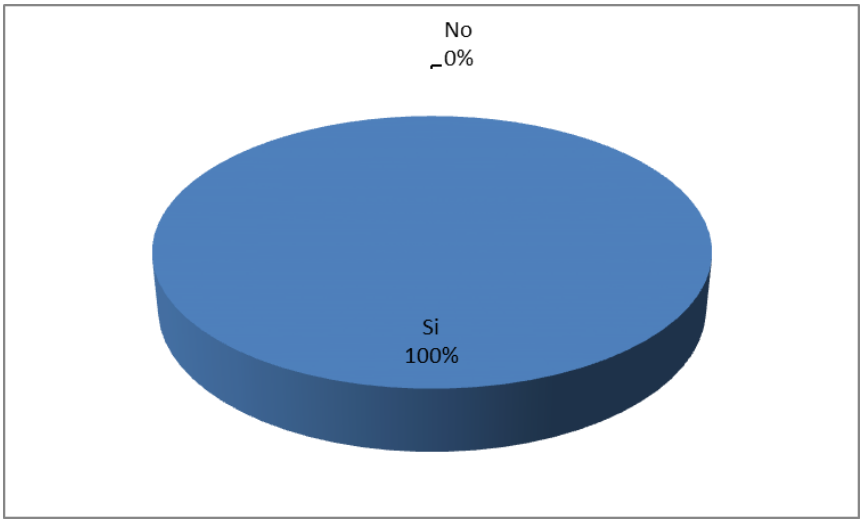
8. ¿Garantiza la zona geográfica en donde se encuentra ubicada la planta industrial de la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, el fácil acceso a su personal de trabajo, materia prima e insumos necesarios para su procesamiento?

CUADRO 20

Accesibilidad a la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	6	100
b)	No	0	0.0
S U M A N:		6	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Pasteurizadora “Gonzanamálac”
ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICA 16



INTERPRETACIÓN:

El fácil acceso hacia la planta de procesamiento de lácteos, se constituye en otra fortaleza para la empresa, ya que la misma garantiza la provisión oportuna de la materia prima necesaria para la producción, así como el ingreso y salida, tanto de su talento humano, así como también de los productos terminados, así lo afirma el 100% de las personas encuestadas.

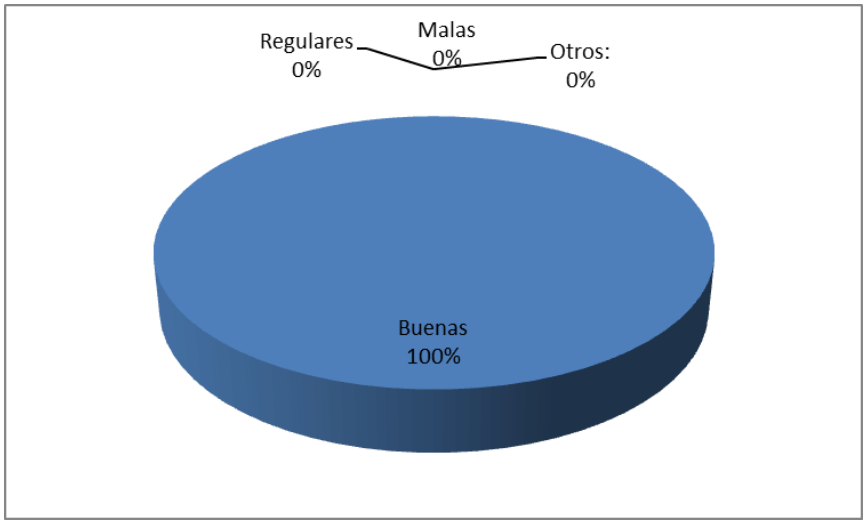
9. ¿Las relaciones interpersonales entre el selecto grupo de servidores de la empresa, son?

CUADRO 21

Relaciones interpersonales en la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Buenas	6	100
b)	Regulares	0	0.0
c)	Malas	0	0.0
d)	Otros:	0	0.0
S U M A N:		6	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Pasteurizadora "Gonzanamálac"
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 17



INTERPRETACIÓN:

Según el 100% de las personas encuestadas, las relaciones interpersonales entre todo el talento humano que labora en la empresa, son buenas, constituyéndose ésta característica en otro punto fuerte para la organización, debido a que en un ambiente de total camaradería y absoluto respeto y consideración, el desarrollo de las actividades diarias se torna mucho agradable y productivo para la empresa.

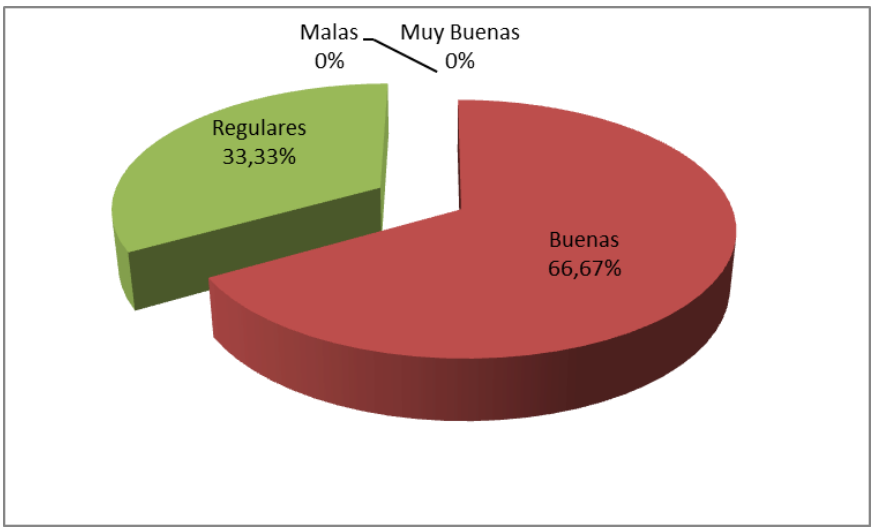
10. ¿Las instalaciones físicas de la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, son?:

CUADRO 22

Instalaciones físicas de la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Muy Buenas	0	0.0
b)	Buenas	4	66.67
c)	Regulares	2	33.33
d)	Malas	0	0.0
S U M A N:		6	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Pasteurizadora “Gonzanamálac”
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 18



INTERPRETACIÓN:

El 66.67% de las personas encuestadas, supieron manifestar que las instalaciones físicas de la empresa son buenas, constituyéndose ésta aseveración en una fortaleza para la empresa; en cambio, el 33.33% restante, manifiesta a través de sus respuestas, que las instalaciones físicas de la empresa son regulares, es decir, que se encuentran en condiciones aceptables para el normal desarrollo de sus actividades.

ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA "GONZANAMÁLAC"

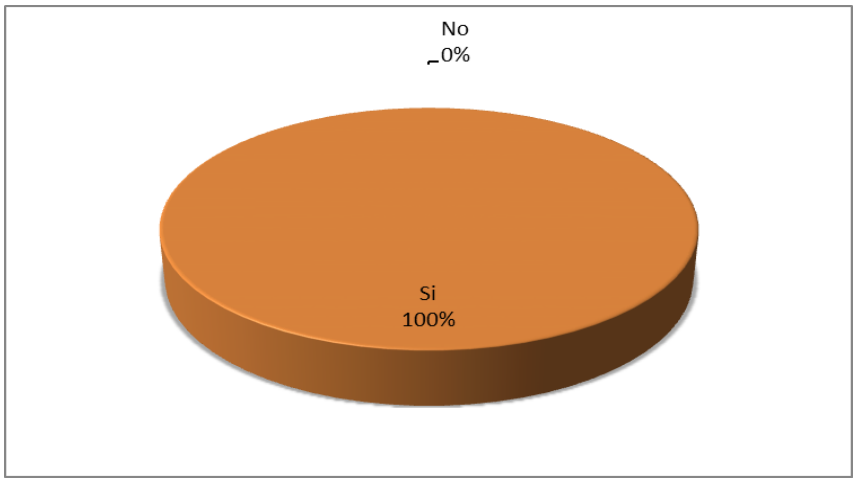
1. ¿La infraestructura física y la planta industrial de la pasteurizadora "Gonzanamálac Cía. Ltda.", están en capacidad de permitir a la empresa ampliar su nivel de producción y por ende su mercado geográfico?

CUADRO 23

Nivel de capacidad de la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	15	100
b)	No	0	0.0
S U M A N:		15	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los Socios de la Pasteurizadora "Gonzanamálac"
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 19



INTERPRETACIÓN:

Según el criterio emitido por el 100% de personas encuestadas, la infraestructura física y la planta industrial de la empresa, están en plena capacidad de permitir a la empresa ampliar su nivel de producción y consecuentemente su mercado geográfico, constituyéndose ésta aseveración en una magnifica oportunidad de crecimiento y desarrollo para la empresa.

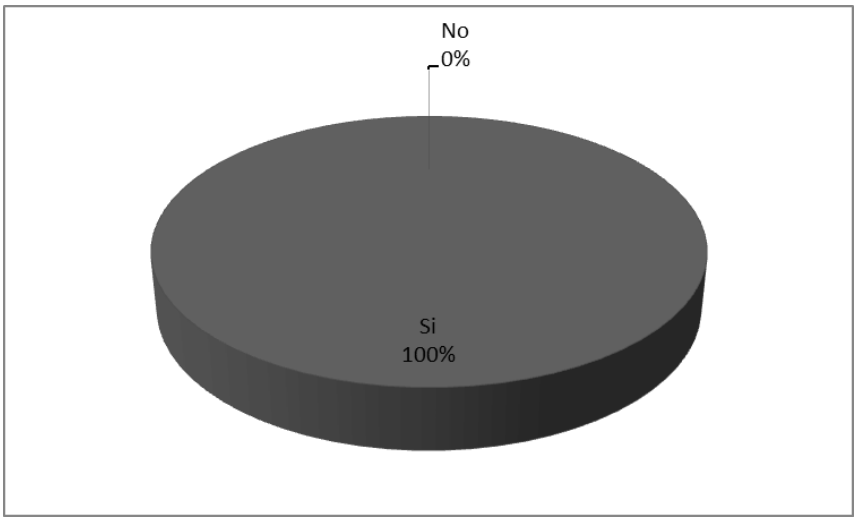
2. ¿Cuenta la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., con personal técnico y administrativo debidamente calificado para cumplir de manera satisfactoria sus actividades laborales?

CUADRO 24

Nivel de capacitación del talento humano de la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	15	100
b)	No	0	0.0
S U M A N:		15	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los Socios de la Pasteurizadora "Gonzanamálac"
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 20



INTERPRETACIÓN:

El contar con talento humano calificado, garantiza el desarrollo armónico de las actividades de la empresa; según el criterio mayoritario del 100% de las personas encuestadas, el personal que labora en la pasteurizadora Gonzanamálac, es personal calificado, es decir, apto para el cumplimiento satisfactorio de las actividades a ellos encomendadas.

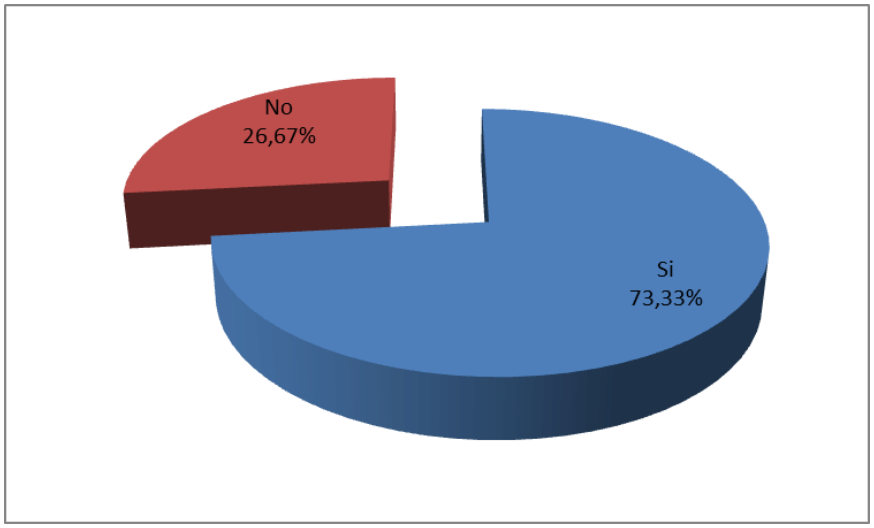
3. ¿El nivel de producción actual de la empresa pasteurizadora "Gonzanamálac Cía. Ltda.", satisface sus expectativas de socio de la misma?

CUADRO 25

Nivel de producción de la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	11	73.33
b)	No	4	26.67
S U M A N:		15	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los Socios de la Pasteurizadora "Gonzanamálac"
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 21



INTERPRETACIÓN:

Si bien la empresa se encuentra dentro de un franco proceso de crecimiento, tanto su producción, así como también los resultados económicos que ella registra, suplen de manera positiva las expectativas del 73.33% de sus socios; no así para el restante 26.67% de socios, quienes no hubieran preferido que el nivel de producción y de ingresos de la compañía, fueran mucho más amplios.

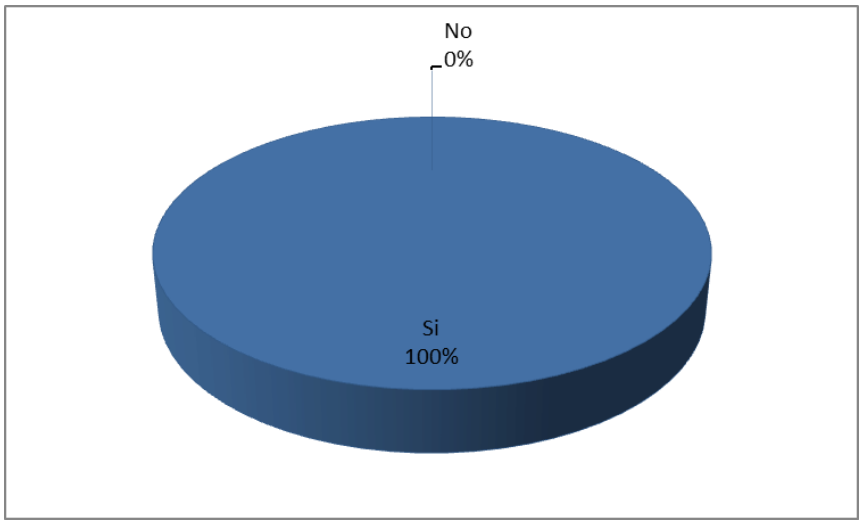
4. ¿Cuenta la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac”, con la suficiente solvencia económica para cubrir de manera oportuna sus obligaciones crediticias y laborales?

CUADRO 26

Solvencia económica de la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	15	100
b)	No	0	0.0
S U M A N:		15	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los Socios de la Pasteurizadora “Gonzanamálac”
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 22



INTERPRETACIÓN:

Una fortaleza de marcada importancia de la compañía, la determina su solvencia económica, ya que ha decir del 100% de sus socios, la compañía goza de la suficiente solvencia económica como para cubrir de manera oportuna sus obligaciones crediticias y contractuales, constituyéndose ésta característica en un punto fuerte de la empresa, el mismo, que de ser aprovechado de manera positiva, garantizaría la permanencia de la empresa dentro del medio productivo de la región.

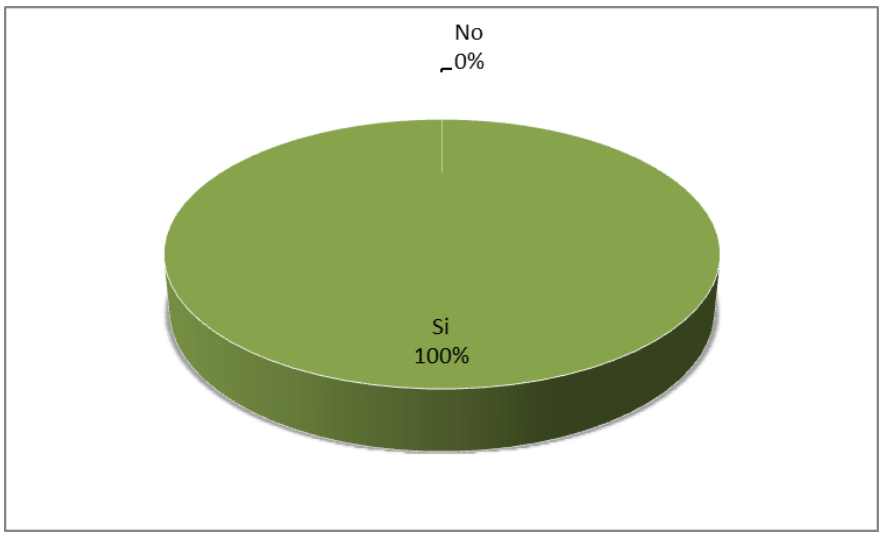
5. ¿Los productos que fabrica la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac”, gozan de una amplia aceptación entre toda la ciudadanía en general?

CUADRO 27

Nivel de aceptación de los productos de la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	15	100
b)	No	0	0.0
S U M A N:		15	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los Socios de la Pasteurizadora “Gonzanamálac”
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 23



INTERPRETACIÓN:

El amplio respaldo y la gran aceptación que la ciudadanía de la región sur del país ha sabido brindar a los productos fabricados por la empresa, se ponen de manifiesto a través de la respuesta brindada a la presente pregunta, ya que según el criterio generalizado de sus socios (100%), los productos fabricados en la planta de producción de la empresa, gozan de una amplia aceptación de la ciudadanía en general, constituyéndose sin duda alguna este factor en una fortaleza para la compañía.

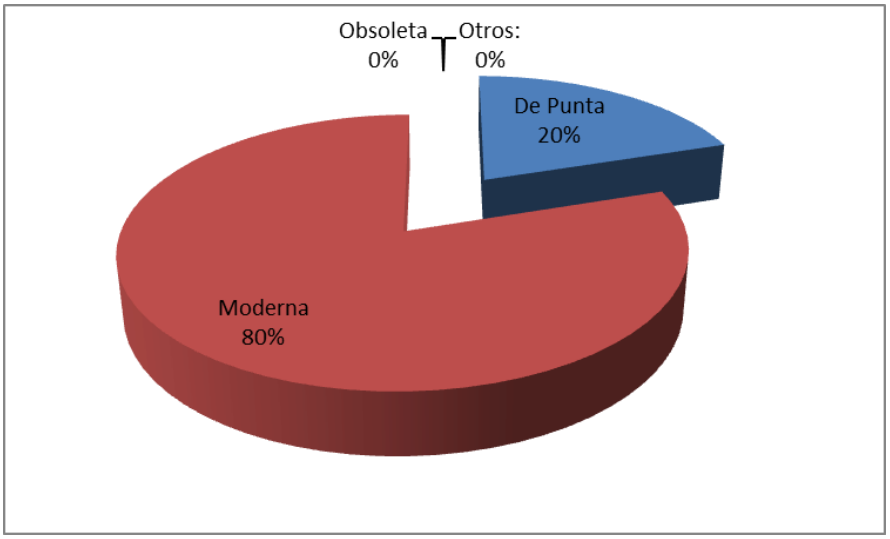
6. ¿La tecnología con la que cuenta en la actualidad la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, es?

CUADRO 28

Tecnología de la empresa			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	De Punta	3	20.00
b)	Moderna	12	80.00
c)	Obsoleta	0	0.0
d)	Otros:	0	0.0
S U M A N:		15	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los Socios de la Pasteurizadora “Gonzanamálac”
ELABORACION: La Autora

GRÁFICA 24



INTERPRETACIÓN:

Existe una aceptación tácita del 80% de los socios de la compañía, quienes afirman que la tecnología puesta de manifiesto dentro de la planta procesadora de lácteos es moderna; en cambio, para el 20% de socios, la empresa cuenta con tecnología de punta; se pudiera considerar al criterio mayoritario de los socios de la compañía como una fortaleza, debido a que al hacer mención a tecnología moderna, se estaría refiriendo a tecnología enmarcada dentro del campo de lo funcional.

ENTREVISTA PLANTEADA AL GERENTE DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA "GONZANAMÁLAC"

1. ¿La adquisición de la materia prima e insumos necesarios para la fabricación de los productos que ofrece la empresa pasteurizadora "Gonzanamálac Cía. Ltda.", resulta fácil o difícil?

Respuesta: Debido a que la planta de producción de la empresa se encuentra ubicada en una zona geográfica eminentemente agrícola y ganadera, la adquisición de la materia prima e insumos necesarios para la fabricación de los derivados lácteos resulta sumamente fácil, y se la puede adquirir sin dificultad alguna, durante todos los meses del año.

2. ¿Ofrece la empresa a los consumidores de sus productos algún tipo de garantía por los productos que ella fabrica y comercializa?

Respuesta: Al constituirse la empresa Gonzanamálac en una empresa seria y al servicio de toda la ciudadanía de la región sur del país, los productos que ella fabrica, son elaborados bajo las normas de higiene y calidad exigidos por los organismos sanitarios competentes.

3. ¿Cuenta la empresa con las facilidades necesarias tanto en los aspectos técnicos como físicos para poder ampliar el stock o línea de productos que fabrica?

Respuesta: La meta trazada tanto por los socios, así como también por los directivos, desde la conformación misma de la empresa, fue y ha sido

siempre poder llegar con su producción hacia nuevos y variados mercados tanto locales como nacionales; por tal motivo, sí existe dentro de la empresa el suficiente espacio físico, como también la capacidad tanto técnica como profesional para poder ampliar de manera satisfactoria su stock y línea de productos.

4. ¿En base a qué sistema la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, determina los precios de cada uno de los productos que ella fabrica?

Respuesta: Básicamente, se debe reconocer que la empresa no cuenta con un sistema técnico-contable que le permita determinar de manera precisa sus costos de producción; por tal motivo, la determinación de precios se la realiza tomando como referentes a los precios ofertados por otras empresas de similares características.

5. ¿Qué sistemas de venta o de comercialización de sus productos utiliza la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda.?

Respuesta: La empresa cuenta en la actualidad con dos sistemas básicos de comercialización de sus productos, la venta directa, es decir, desde la empresa hacia el consumidor final, y el otro sistema utilizado es el sistema de venta indirecta, es decir, desde la empresa hacia los intermediarios.

6. ¿Cuenta la empresa con sucursales de distribución o de comercialización de sus productos en otros puntos a nivel de la provincia de Loja?

Respuesta: Si bien la empresa no cuenta con sucursales propias de distribución o de comercialización de sus productos, la misma a través de sus intermediarios, cubre con sus productos y servicios un amplio segmento de la provincia de Loja.

7. ¿Con qué tipo de sistema de promoción o de publicidad cuenta la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”?

Respuesta: Lamentablemente la empresa no cuenta con ningún sistema de promoción o de publicidad de sus productos.

8. ¿Cuenta la empresa con la suficiente disponibilidad económica para poder implementar paquetes publicitarios acordes a los requerimientos de la tecnología moderna?

Respuesta: Si bien la empresa no es una empresa sólida económicamente hablando, considero que si estaría en la capacidad de implementar determinado tipo de publicidad la cual no afecte su situación económica; es decir, los paquetes publicitarios que implemente la empresa, deberán estar en relación directa con su capacidad económica.

9. ¿La empresa pasteurizadora “Gonzanamálac”, trabaja bajo las normas sanitarias y de higiene industrial establecidas por el Ministerio de Salud Pública demás organismos pertinentes?

Respuesta: Definitivamente que sí, la empresa durante todo su proceso productivo se ciñe estrictamente a las normas sanitarias y de higiene establecidas por los ministerios y organismos estatales competentes.

10. Cuenta la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac”, con una misión y una visión empresarial técnicamente definidas?

Respuesta: Nuestro desconocimiento en el ámbito administrativo, no nos ha permitido implementar dentro de la empresa este tipo de herramientas técnicas, como tampoco nos ha permitido dotarla de un sistema de planificación estratégica de sus principales las actividades.

INTERPRETACIÓN:

Con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible, la cual aporte sustancialmente a la realización del análisis interno de la empresa; en la continuidad de la elaboración del presente trabajo investigativo, se debió realizar una entrevista al señor Gerente de la Empresa Pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., las conclusiones a las que se arribó luego de su aplicación, ha continuación son detalladas:

A decir del Sr. Gerente, la empresa goza de un sinnúmero de **fortalezas**, de entre las cuales, podemos citar las siguientes:

- Facilidad durante todos los meses del año para adquirir en el lugar materia prima.
- Los productos fabricados por la empresa, son elaborados bajo las

normas de higiene y calidad exigidos por los organismos sanitarios competentes.

- La empresa cuenta con el suficiente espacio físico y la capacidad tanto técnica como profesional para ampliar de manera satisfactoria su stock y línea de productos.
- La empresa está en capacidad de implementar paquetes publicitarios acordes a su realidad económica.
- Todo el proceso productivo de la empresa se ciñe estrictamente a las normas sanitarias y de higiene establecidas por los ministerios y organismos estatales competentes.

Así mismo, a través de la entrevista realizada, se tuvo acceso a información que confirma la existencia de una serie de **debilidades** dentro de la empresa, las cuales son citadas a continuación:

- La empresa no cuenta con un sistema técnico-contable que le permita determinar de manera precisa sus costos de producción.
- La empresa no cuenta con sucursales propias de distribución o de comercialización de sus productos.
- La empresa no cuenta con ningún sistema de promoción o de publicidad de sus productos.
- La empresa no planifica de manera estratégica sus actividades.
- La empresa no cuenta con una misión, ni una visión definidas.

FORTALEZAS:

Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia.

Como resultado de la realización del análisis de los factores internos efectuado en la empresa pasteurizadora Gonzanamálac, se identificaron las siguientes fortalezas de la compañía:

- Productos de alta calidad
- Precios cómodos
- Precios altamente competitivos
- Amplio sistema de distribución y comercialización
- Personal amparado bajo normas del Ministerio de Relaciones Laborales
- Capacitación permanente
- Pago oportuno de remuneraciones salariales
- Fácil acceso
- Buenas relaciones interpersonales
- Buenas instalaciones físicas
- Personal calificado
- Económicamente solvente
- Productos con amplia aceptación en el mercado
- Moderna tecnología
- Fácil adquisición de materia prima
- Productos garantizados

- Productos higiénicamente elaborados

DEBILIDADES:

Son los problemas presentes que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Así mismo, como resultado de la realización del análisis de los factores internos efectuado en la empresa pasteurizadora Gonzanamálac, se identificaron las siguientes debilidades de la compañía:

- Ausencia de paquetes publicitarios
- Ausencia de Misión y Visión empresariales
- Ausencia de planificación estratégica de marketing
- Ausencia de un programa técnico contable de fijación de precios
- Ausencia de sucursales propias de distribución

CUADRO 29

Matriz de Sustentación Técnica de Fortalezas y Amenazas			
Nº	**FORTALEZAS:**	**Pregunta:**	**Fuente:**
1	Productos de alta calidad	2	Clientes Externos
2	Precios cómodos	3	Clientes Externos
3	Precios altamente competitivos	4	Clientes Externos
4	Amplio sistema de distribución y comercialización	5	Clientes Externos - Socios
5	Personal amparado bajo normas del M.R.L.	4	Clientes Internos
6	Capacitación permanente	5	Clientes Internos
7	Pago oportuno de remuneraciones salariales	6	Clientes Internos
8	Fácil acceso	8	Clientes Internos
9	Buenas relaciones interpersonales	9	Clientes Internos
10	Buenas instalaciones físicas	10 – 1	Clientes Internos - Socios
11	Personal calificado	2	Socios
12	Económicamente solvente	4	Socios
13	Productos con amplia aceptación en el mercado	5	Socios
14	Moderna tecnología	6	Socios
15	Fácil adquisición de materia prima	1	Gerente
16	Productos garantizados	2	Gerente
17	Productos higiénicamente elaborados	9	Socios
Nº	**DEBILIDADES:**	**Pregunta:**	**Fuente:**
1	Ausencia de paquetes publicitarios	6 – 7	Clientes Externos - Socios
2	Ausencia de Misión y Visión empresariales	1	Clientes Internos - Gerente
3	Ausencia de planificación estratégica de marketing	2	Clientes Internos
4	Falta programa técnico contable fijación de precios	4	Socios
5	Ausencia de sucursales propias de distribución	6	Socios

FUENTE: Análisis de los Factores Internos de la empresa Gonzanamálac Cía. Ltda.
ELABORACION: La Autora

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Un paso resumido para realizar un análisis interno de la administración estratégica consiste en construir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI, es similar a la matriz EFE de evaluación de los factores externos que se describió anteriormente y se desarrolló siguiendo los siguientes cinco pasos:

1. En primer lugar se debió elaborar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso del análisis interno de la empresa. Para

ello se usaron diecisiete factores internos en total, los cuales incluyen tanto fortalezas como debilidades. En primera instancia se anotaron las fortalezas y después las debilidades.

2. En segundo lugar se asignó 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 dela organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos sumó 1.0.

3. En tercer lugar se asignó 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).

4. En cuarto lugar se procedió a multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente, esto con el objetivo de determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. En quinto lugar se procedió a sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

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.

CUADRO 30

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)			
Factores Críticos para el éxito	**Peso**	**Calificación**	**Total Ponderado**
FORTALEZAS:			
1. Productos de alta calidad	0.07	4	0.28
2. Precios cómodos	0.05	4	0.20
3. Capacitación permanente	0.04	3	0.12
4. Productos de con amplia aceptación en el mercado	0.06	4	0.24
5. Fácil acceso	0.04	3	0.12
6. Productos garantizados	0.05	3	0.15
7. Buenas instalaciones físicas	0.06	4	0.24
8. Personal calificado	0.07	4	0.28
9. Económicamente solvente	0.07	4	0.28
10. Moderna tecnología	0.07	4	0.28
11. Fácil adquisición de materia prima	0.05	3	0.15
12. Buenas relaciones interpersonales			
DEBILIDADES:	0.05	4	0.20
1. Ausencia de paquetes publicitarios			
2. Existencia de un amplio número de competidores	0.08 0.06	1 2	0.08 0.12
3. Ausencia de planificación estratégica de marketing	0.07	1	0.07
4. Ausencia de un programa técnico contable de fijación de precios	0.07	1	0.07
5. Ausencia de sucursales propias de distribución	0.04	2	0.08
T O T A L P O N D E R A D O	**1.0**		**2.96**

FUENTE: Análisis de los Factores Internos de la Empresa Gonzanamálac Cía. Ltda.
ELABORACION: La Autora

NOTA:

Se asigna 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia).

Clasificación: Se asigna

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

Resultado Ponderado Total:

Resultados mayores de 2.5 indican predominio de fortalezas.

En el caso particular de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac el total ponderado es de 2.96 lo que denota preponderancia de fortalezas, por lo tanto se puede afirmar que el total ponderado obtenido a través de la aplicación de la Matriz EFI ha permitido determinar que la empresa Gonzanamálac es fuerte internamente.

MATRIZ FODA

Su información de entrada proviene de las matrices de la entrada de datos, las cuales muestran las debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades externas, la elaboración de la matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

FO: Maximizar las Fortalezas internas con el objeto de aprovechar las Oportunidades externas.

DO: Minimizar las Debilidades internas valiéndose de las Oportunidades externas

FA: Aprovechar las Fortalezas de la empresa para evitar y reducir al máximo el impacto de las Amenazas externas.

DA: Derrota las Debilidades internas y elude las Amenazas ambientales.

Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas.

CUADRO 31

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE MATRIZ FODA DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA.	
FORTALEZAS: 1. Productos de alta calidad 2. Precios cómodos 3. Capacitación permanente 4. Productos con amplia aceptación en el mercado 5. Fácil acceso 6. Productos garantizados 7. Buenas instalaciones físicas 8. Personal calificado 9. Económicamente solvente 10. Moderna tecnología 11. Fácil adquisición de materia prima 12. Buenas relaciones interpersonales	**OPORTUNIDADES:** 1. Amplia fidelidad de los clientes. 2. Inexistencia de productos sustitutos 3. Apoyo a la actividad agrícola y ganadera 4. Ampliación de las líneas de crédito 5. Incremento de la demanda de productos 6. Disponibilidad de materia prima de calidad 7. Ampliación del stock de productos 8. Estabilidad económica del país 9. Mejoramiento del nivel de vida de los ecuatorianos
DEBILIDADES: 1. Ausencia de paquetes publicitarios 2. Falta de Misión y Visión empresariales 3. Ausencia de planificación estratégica de marketing 4. Ausencia de un programa técnico contable de fijación de precios 5. Ausencia de sucursales propias de distribución	**AMENAZAS:** 1. Ingreso de competidores potenciales (empresas con una sólida presencia corporativa a nivel nacional) 2. Alto número de empresas competidores 3. Reducción del número de clientes 4. Fortalecimiento de la competencia 5. Disminución de las ventas 6. Pérdida de la imagen corporativa de la empresa

FUENTE: Análisis de los Factores Externos e Internos de la Empresa Gonzanamálac Cía. Ltda.
ELABORACION: El Autora

CUADRO 32

MATRIZ DE ALTO IMPACTO APLICADA A LA EMPRESA PASTEURIZADORA "GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA."		
FACTORES INTERNOS → / FACTORES EXTERNOS ↓	**FORTALEZAS** 1. Productos de alta calidad 2. Precios cómodos 3. Fácil adquisición de materia prima 4. Personal calificado 5. Moderna tecnología	**DEBILIDADES** 1. Ausencia de paquetes publicitarios 2. Falta de Misión y Visión empresariales 3. Ausencia de planificación estratégica de marketing 4. Ausencia de un programa técnico contable de fijación de precios 5. Ausencia de sucursales propias de distribución
OPORTUNIDADES 1. Amplia fidelidad de los clientes 2. Inexistencia de productos sustitutos 3. Apoyo a la actividad agrícola y ganadera 4. Incremento de la demanda de productos 5. Disponibilidad de materia prima de calidad	**ESTRATEGIA (FO)** **F**1-3-4-5-**O**4-5: **Incrementar la cuota de participación en el mercado a través de la diversificación de la línea productos lácteos.** **F**1-2-4-5-**O**4-5: Incrementar la producción de lácteos. **F**1-2-4-5-**O**1-2-4: Ubicar puntos de distribución y comercialización de productos.	**ESTRATEGIA (DO)** **D**1-**O**1-2-3-4: Posicionarse en el mercado mediante la implementación de paquetes publicitarios. **D**4-**O**1-2-3-4-5: **Incrementar la cartera de clientes a través de la fijación de precios altamente competitivos.**
AMENAZAS 1. Ingreso de competidores potenciales (empresas con una sólida presencia corporativa a nivel nacional). 2. Reducción del número de clientes 3. Fortalecimiento de la competencia 4. Disminución de las ventas 5. Pérdida de la imagen corporativa de la empresa	**ESTRATEGIA (FA)** **F**1-2-4-5-**A**1-2-3-4-5: Emprender en campañas publicitarias a nivel de toda la provincia de Loja. **F**3-4-5-**A**1-2-5: **Fortalecer la imagen corporativa de la empresa a través de la oferta de productos lácteos de calidad.** **F**1-2-4-5-**A**1-4-5: Organizar eventos permanentes de exhibición y degustación de los productos fabricados por la empresa.	**ESTRATEGIA (DA)** **D**1-**A**1-2-3-4-5: **Masificar el consumo de productos lácteos a través de la implementación de paquetes publicitarios.** **D**5-**A**2-4: Ampliar la cuota de participación en el mercado a través de la creación de sucursales de distribución y comercialización de productos a nivel de la provincia de Loja.

FUENTE: Análisis de los Factores Externos e Internos de la Empresa Gonzanamálac Cía. Ltda.
ELABORACIÖN: La Autora

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

La correcta aplicación de la matriz de combinaciones FO – FA – DO – DA, o también conocida como la Matriz de Alto Impacto, posibilitó la determinación de una serie de objetivos estratégicos, los cuales, merced a un adecuado sistema de implementación y un permanente control y vigilancia del

cumplimiento de sus principales postulados dentro de la organización, son la garantía irrefutable de mejores días para la empresa en general.

Del total de objetivos estratégicos determinados anteriormente, para efectos de la elaboración del presente plan estratégico de marketing, se han considerado los siguientes:

- Estrategia FO (Maxi-maxi): **Incrementar la cuota de participación en el mercado a través de la diversificación de la línea productos lácteos.**
- Estrategia FA (Maxi-mini): **Fortalecer la imagen corporativa de la empresa a través de la oferta de productos lácteos de calidad.**
- Estrategia DO (Mini-maxi): **Incrementar la cartera de clientes a través de la fijación de precios altamente competitivos.**
- Estrategia DA (Mini-maxi): **Masificar el consumo de productos lácteos a través de la implementación de paquetes publicitarios.**

Fundamentación teórica:

La Estrategia FO: **Incrementar la cuota de participación en el mercado a través de la diversificación de la línea productos lácteos**, es el resultado de la combinación de la Fortaleza 1(Productos de alta calidad), Fortaleza 3 (Fácil adquisición de materia prima), Fortaleza 4 (Personal calificado), Fortaleza 5 (Moderna tecnología), Vs: Oportunidad 4 (Incremento de la demanda de productos lácteos), Oportunidad 5 (Disponibilidad de materia prima de calidad).

La Estrategia FA: **Fortalecer la imagen corporativa de la empresa a**

través de la oferta de productos lácteos de calidad, es el resultado de la combinación de la Fortaleza 3 (Fácil adquisición de materia prima), Fortaleza 4 (Personal calificado), Fortaleza 5 (Moderna tecnología), Vs: Amenaza 1 (Ingreso de competidores potenciales), Amenaza 2 (Reducción del número de clientes), Amenaza 5 (Pérdida de la imagen corporativa de la empresa).

La Estrategia DO: **Incrementar la cartera de clientes a través de la fijación de precios altamente competitivos**, es el resultado de la combinación de la Debilidad 4 (Ausencia de un programa técnico de fijación de precios), Vs: Oportunidad 1 (Amplia fidelidad de los clientes), Oportunidad 2 (Inexistencia de productos sustitutos), Oportunidad 3 (Apoyo a la actividad agrícola y ganadera en el país), Oportunidad 4 (Incremento de la demanda de productos lácteos), Oportunidad 5 (Disponibilidad de materia prima de calidad).

La estrategia DA: **Masificar el consumo de productos lácteos a través de la implementación de paquetes publicitarios**, es el resultado de la combinación de la Debilidad 1 (Ausencia de paquetes publicitarios), Vs: Amenaza 1 (Ingreso de competidores potenciales), Amenaza 2 (Reducción del número de clientes), Amenaza 3 (Fortalecimiento de la competencia), Amenaza 4 (Disminución de las ventas), Amenaza 5 (Pérdida de la imagen corporativa de la empresa).

f) DISCUSIÓN

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA GONZANAMÁLAC DEL CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA.

MISIÓN

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

De acuerdo a la respuestas obtenidas tanto de la pregunta Nº1 planteada a los Clientes Internos de la empresa, y de la pregunta Nº 10 de la entrevista realizada al Sr. Gerente de la pasteurizadora Gonzanamálac, se ha podido tener conocimiento que la empresa no cuenta con una Misión ni tampoco con una Visión definidas; y, además, por cuanto no han incluido dentro de su paquete administrativo y de gestión; por tal motivo, a continuación se realiza la propuesta de un modelo de misión, el cual se adapta plenamente a las necesidades de la empresa:

MISIÓN PROPUESTA:

"Somos una empresa orgullosamente lojana, orientamos nuestra actividad hacia la producción y comercialización de productos lácteos, contribuimos a través de nuestro esfuerzo y trabajo al desarrollo agrícola y económico de la región sur del país".

Fundamentación teórica de la Misión Propuesta:

Debido a que la misión responde a la pregunta: "¿cuál es nuestra razón de ser?", y que la misma le da identidad a la organización, se pudiera considerar que la misión propuesta para la empresa, cumple con todos los preceptos técnicos exigidos para su estructuración literaria, ya que la misma manifiesta claramente cuál es la razón de ser de la empresa; y además, contiene información relevante acerca de la identidad misma de dicha organización.

VISIÓN

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño más preciado a largo plazo, la visión debe ser propuesta de manera positiva y esperanzadora, debe constituir una inyección anímica para todos los miembros de una determinada organización.

Como ya se indicó anteriormente, la empresa adolece de la total ausencia de conceptos relacionados con la planificación estratégica; por tal motivo, tampoco tiene definida su Visión empresarial.

VISIÓN PROPUESTA:

"Gonzanamálac Cía. Ltda., es una empresa líder en la producción y comercialización de productos lácteos a nivel de la región sur del país, contando para tal efecto con tecnología de punta y talento humano altamente

calificado, nuestros productos satisfacen los más exigentes gustos y paladares de todos nuestros clientes en general".

Fundamentación teórica de la Visión Propuesta:

Si nos enmarcamos dentro del concepto mismo de visión empresarial, podemos observar que la visión propuesta como alternativa digna de ser aplicada por los principales directivos de la empresa, se constituye en una propuesta futurista esperanzadora, desde todo punto de vista positiva y que en definitiva motiva a su consecución; en consecuencia, la propuesta citada debe ser asumida como la visión empresarial para la organización objeto de estudio.

LOGOTIPO PROPUESTO PARA LA EMPRESA:

SLOGAN PROPUESTO PARA LA EMPRESA:

"Gonzanamálac, la pasteurizadora que sabe de lácteos".

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PASTEURIZADORA GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA.

El sustento técnico de la elaboración del presente trabajo investigativo, se complementa a través de la presentación de un modelo de Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Gonzanamálac, el cual es puesto a consideración a continuación:

PLAN OPERATIVO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 1

Objetivo Estratégico:

“Incrementar la cuota de participación en el mercado a través de la diversificación de la línea productos lácteos”.

Indicador:

Nueva línea de productos lácteos fabricados por la empresa.

Problema:

Ante el creciente ingreso al mercado de nuevas empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos en general, se torna ineludible la necesidad de que la pasteurizadora Gonzanamálac S. A., amplíe su nivel de competitividad innovando y diversificando su producción, debido a que en la actualidad la línea de productos que fabrica es limitada, ya que su producción básicamente se centra en la fabricación de quesos y yogures.

Meta:

En la actualidad la empresa únicamente produce quesos y yogures, a través de la implementación y puesta en marcha del presente plan estratégico, se pretende ampliar en un 100% la línea de productos fabricados por la empresa.

Estrategia:

- ➔ Impulsar una campaña de sondeos de opinión acerca de la conveniencia o no de emprender en la fabricación de leche pasteurizada y de quesillo como alternativas válidas a ser ejecutadas por la empresa.

Políticas:

- ➔ Realizar un estudio de mercado que permita identificar los índices de aceptabilidad de los productos lácteos propuestos para complementar la actual línea de producción de la empresa.

- ➔ Improvisar charlas y conversaciones directas con clientes externos de la empresa.

- ➔ Diseñar formatos de preguntas a ser planteadas a los consumidores de los productos lácteos fabricados por la empresa y a la ciudadanía en general.

Actividades:

- ➔ Aplicar encuestas y entrevistas a una muestra representativa de clientes externos de la empresa, el objetivo de las mismas será medir el nivel de aceptabilidad de la nueva línea de productos propuestos por la empresa, como son: leche pasteurizada y el quesillo.

- ➔ Establecer el grado de factibilidad de emprender en la fabricación de

leche pasteurizada y de quesillo.

- ➔ Impulsar la fabricación de nuevos productos como son: la leche pasteurizada y el quesillo, productos que por sus características alimenticias y su propia naturaleza, son de consumo masivo e indispensable para la preparación diaria de los alimentos y como complemento alimenticio altamente nutritivo.

- ➔ Iniciar la producción de los nuevos productos lácteos dentro de los índices de aceptabilidad identificados a través de la realización del estudio de campo.

Presupuesto:

La incorporación de la nueva línea de productos lácteos para la empresa tiene un valor de $ 2,880.00 dicha cantidad básicamente será utilizada en la adquisición de embaces plásticos para la leche pasteurizada y fundas de polietileno para empaque al vacío del quesillo; debiendo destacar que los demás insumos no generan gastos adicionales ya que la maquinaria con que cuenta en la actualidad la compañía satisface plenamente el procesamiento y empacado de estos dos nuevos productos.

CUADRO 33

PRESUPESTO DE EMPAQUES PARA NUEVOS PRODUCTOS				
No	**Concepto:**	**Cantidad:**	**V./ Unitario:**	**V./ Total:**
1	Fundas plásticas de polietileno	12.000	$ 0.04	$ 480.00
2	Embace plástico de 1Lt. de capacidad	12.000	$ 0.20	$ 2,400.00
T o t a l :				**$ 2,880.00**

FUENTE: K-Centro PICCA – Industrial La Reforma
ELABORACIÖN: La Autora

Tiempo:

El cumplimiento del presente objetivo estratégico se lo deberá realizar de manera permanente, debido a que la nueva línea de productos (leche pasteurizada y quesillo), vendría a formar parte constitutiva de la cartera de productos que diariamente fabrica la empresa.

Responsables:

- ➔ Socios de la Empresa.
- ➔ Gerente de la Empresa.

Resultados Esperados:

- ➔ Incrementar el nivel de competitividad de la empresa.
- ➔ Ampliar en un 100% la línea de productos fabricados por la empresa.
- ➔ Mantener una producción constante de queso, yogurt, leche pasteurizada y quesillo.
- ➔ Satisfacer los gustos y necesidades de todos los clientes de la empresa.
- ➔ Incrementar la cartera de clientes de la empresa.
- ➔ Mejorar el nivel de ingresos económicos de la empresa.
- ➔ Crear barreras de entrada para evitar el ingreso de nuevos competidores potenciales al mercado.

CUADRO 34

Matriz de Objetivo Estratégico N° 1

Objetivo Estratégico 1: Incrementar la cuota de participación en el mercado a través de la diversificación de la línea de productos lácteos.						
META:	ESTRATEGIA:	POLÍTICAS:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLES:
Ampliar en un 100% la línea de productos fabricados por la empresa.	Impulsar una campaña de sondeos de opinión acerca de la conveniencia o no de emprender en la fabricación de leche pasteurizada y de quesillo, como alternativas válidas a ser ejecutadas por la empresa.	Realizar un estudio de mercado que permita identificar los índices de aceptabilidad de los productos lácteos propuestos para complementar la actual línea de producción de la empresa. Improvisar charlas y conversaciones directas con clientes externos de la empresa. Diseñar formatos de preguntas a ser planteadas a los consumidores de los productos lácteos fabricados por la empresa y la ciudadanía en general.	Aplicar encuestas y entrevistas a una muestra representativa de clientes externos de la empresa. Establecer el grado de factibilidad de emprender en la fabricación de leche pasteurizada y de quesillo. Impulsar la fabricación de nuevos productos como son: la leche pasteurizada y el quesillo. Iniciar la producción de los nuevos productos lácteos dentro de los índices de aceptabilidad identificados a través de la realización del estudio de campo.	$ 2,880.00	Permanente	Socios de la Empresa. Gerente de la Empresa.

Indicador: Nueva línea de productos lácteos fabricados por la empresa.

PLAN OPERATIVO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 2

Objetivo Estratégico:

“Fortalecer la imagen corporativa de la empresa a través de la oferta de productos lácteos de calidad”.

Indicador:

Nivel de aceptación de los productos fabricados por la empresa.

Problema:

La escasa línea de productos lácteos fabricados por la empresa, ha limitado su nivel de competitividad frente a otras empresas afines tanto locales como nacionales; situación que día a día se ve agravada por la incesante campaña publicitaria desplegada por la competencia, a través de la cuál promocionan una amplia y variada línea de productos, opacando de ésta forma la imagen corporativa de la pasteurizadora Gonzanamálac.

Meta:

La meta que se persigue alcanzar a través de la aplicación del presente objetivo estratégico, es la de mejorar en un 100% la imagen corporativa de la empresa.

Estrategias:

- ➔ Utilizar sistemas de producción y de comercialización acordes a las

normas establecidas tanto por la administración, así como por la tecnología moderna.

- ➔ Impulsar una política laboral de mejoramiento continuo.
- ➔ Mantener un estricto control de calidad.

Políticas:

- ➔ Optimizar los sistemas productivos de la empresa.
- ➔ Realizar mantenimiento y revisión permanentes a los equipos y maquinaria de la empresa.
- ➔ Someter a los socios y al talento humano que labora en la empresa a eventos de capacitación permanentes.

Actividades:

- ➔ Enmarcarse dentro de todos los parámetros de producción exigidos por los organismos nacionales pertinentes.
- ➔ Contratar los servicios de personal técnico con experiencia y debidamente calificado para realizar tareas eventuales de mantenimiento y brindar el soporte técnico respectivo para la empresa.
- ➔ Organizar eventos de capacitación para el talento humano de todas las áreas de la empresa.

Presupuesto:

CUADRO 35

Evento de Capacitación:	N° Horas	Valor Hora:	Valor Total:
Técnicas de producción de lácteos	32	$ 15.00	$ 480.00
La optimización de los proceso productivos	32	$ 15.00	$ 480.00
Atención y servicio al cliente	16	$ 12.00	$ 192.00
El clima laboral	16	$ 12.00	$ 192.00
S U M A N :			**$ 1,344.00**

FUENTE: SECAP
ELABORACIÖN: La Autora

Tiempo:

El trabajo que se deberá emprender para impulsar el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa, no se podrá circunscribir a un determinado período de tiempo, ni plazos perentorias; es por esta razón que se ha llegado a determinar que el periodo de tiempo necesario para alcanzar el presente objetivo estratégico, debe ser de carácter permanente.

Responsables:

- ➔ Socios de la empresa
- ➔ Gerente de la empresa
- ➔ Talento Humano de la empresa

Resultados Esperados:

- ➔ Fortalecer en un 100% la imagen corporativa de la empresa.
- ➔ Liderar la producción y comercialización de productos lácteos a nivel regional.

- ➔ Potenciar la capacidad competitiva de la organización

CUADRO 36

Matriz de Objetivo Estratégico N° 2

Objetivo Estratégico 2: Fortalecer la imagen corporativa de la empresa a través de la oferta de productos lácteos de calidad.						
META:	ESTRATEGIA:	POLÍTICA:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLE:
Mejorar en un 100% la actual imagen corporativa de la empresa.	Utilizar sistemas de producción y de comercialización acordes a las normas establecidas tanto por la administración así como por la tecnología moderna. Impulsar una política laboral de mejoramiento continuo. Mantener un estricto control de calidad.	Optimizar los sistemas productivos de la empresa. Realizar mantenimiento y revisión permanentes a los equipos y maquinaria de la empresa. Someter a los socios y al talento humano que labora en la empresa a eventos de capacitación permanentes.	Enmarcarse dentro de todos los parámetros de producción exigidos por los organismos nacionales pertinentes. Contratar los servicios de personal técnico con experiencia y debidamente calificado para realzar tareas eventuales de mantenimiento y brindar soporte técnico para la empresa. Organizar eventos de capacitación para el talento humano de todas las áreas de la empresa.	$ 1,344.00	Permanente	Socios de la empresa Gerente de la empresa Talento Humano de la empresa

Indicador: Nivel de aceptación de los productos fabricados por la empresa.

PLAN OPERATIVO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 3

Objetivo Estratégico:

“Incrementar la cartera de clientes a través de la fijación de precios altamente competitivos”.

Indicador:

Precios justos.

Problema:

La falta de un sistema técnico de fijación de precios de los productos fabricados por la empresa, no le ha permitido poder sincerar el nivel de sus ingresos, debido a que en la actualidad dichos precios son determinados tomando como base para tal efecto, los precios de productos similares producidos por la competencia o a criterio somero de sus directivos.

Meta:

Tecnificar en un 100% la determinación y fijación de precios de todos los productos fabricados por la empresa.

Estrategia:

- ➔ Implementar un sistema contable de Contabilidad de Costos.

Políticas:

- ➔ Realizar una visita al Colegio de Contadores Profesionales de la

provincia de Loja.

- ➔ Realizar visitas a oficinas de profesionales en contabilidad y auditoría para cotizar precios y calidad del servicio.

- ➔ Contar con asesoramiento contable permanente.

Actividades:

- ➔ Contratar los servicios de un/a profesional para que implante la contabilidad de costos en la empresa.

- ➔ Realizar un contrato de asesoramiento contable con un profesional en libre ejercicio de la contabilidad en el cantón Gonzanamá.

Presupuesto:

El presupuesto estimado para el cumplimiento del presente objetivo estratégico, es la suma de $ 800.00

CUADRO 37

Concepto:	Valor Total:
Implementación de la contabilidad de costos	$ 600.00
Asesoramiento profesional	$ 200.00
S U M A N :	**$ 800.00**

FUENTE: Colegio de Contadores profesionales de Loja
ELABORACIÖN: La Autora

Tiempo:

Se ha considerado como período de tiempo óptimo para el cumplimento del presente objetivo, el tiempo máximo de 1 Mes

Responsable:

- ➔ Gerente de la empresa

Resultados Esperados:

- ➔ Contar con un sistema técnico-contable de fijación y determinación de precios de todos los productos que fabrica la empresa.
- ➔ Identificar los precios reales de fabricación de todos los productos de la empresa.
- ➔ Sincerar el nivel de ingresos económicos de la empresa.
- ➔ Mantener precios reales y altamente competitivos.
- ➔ Contar con precios altamente competitivos y al alcance de la ciudadanía en general.

CUADRO 38

Matriz de Objetivo Estratégico N° 3

Objetivo Estratégico 3: Robustecer la imagen corporativa de la empresa a través de la fijación de precios altamente competitivos.						
META:	ESTRATEGIA:	POLÍTICA:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLE:
Tecnificar en un 100% la determinación y fijación de precios de todos los productos fabricados por la empresa.	Implementar un sistema contable de Contabilidad de Costos.	Realizar una visita al Colegio de Contadores Profesionales de la provincia de Loja. Realizar visitas a oficinas de profesionales en contabilidad y auditoría para cotizar precios y calidad del servicio. Contar con asesoramiento contable permanente.	Contratar los servicios de un/a profesional para que implante la contabilidad de costos en la empresa. Realizar un contrato de asesoramiento contable con un profesional en libre ejercicio de la contabilidad en el cantón Gonzanamá.	$ 800.00	1 Mes	Gerente de la Empresa

Indicador: Precios justos.

PLAN OPERATIVO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 4

Objetivo Estratégico:

“Masificar el consumo de productos lácteos a través de la implementación de paquetes publicitarios”.

Indicador:

Incremento del nivel de popularidad y de ventas de la empresa.

Problema:

En los actuales momentos, la empresa pasteurizadora Gonzanamálac, no cuenta con ningún sistema técnica de promoción o difusión de sus productos lácteos, situación que no le ha permitido crecer corporativamente ni que su producción e identidad corporativa sea conocida por un más amplio segmento de pobladores de la región sur del país, realidad que se deriva en una escasa cartera de clientes, una mínima producción y un alto margen de desconocimiento por parte de la ciudadanía de su identidad empresarial.

Meta:

Incrementar en un 100% los actuales índices de popularidad y de aceptación de la empresa.

Estrategia:

➔ Implementar paquetes publicitarios acordes a las necesidades y a la

realidad económica de la empresa.

Políticas:

- ➔ Realizar visitas a los directivos de las principales empresas proveedores de servicios publicitarios de la ciudad de Loja.
- ➔ Realizar vistas a las empresas promotoras de servicios de publicidad a través de vallas publicitarias.
- ➔ Visitar y cotizar precios en las radioemisoras con mayor ranking de sintonía a nivel de la provincia de Loja.

Actividades:

- ➔ Cotizar precios y calidad de servicio a través de la visita a las principales empresas proveedores de servicios publicitarios de la ciudad de Loja.
- ➔ Con base en la disponibilidad económica de la empresa realizar contratos publicitarios con las empresas oportunamente elegidas para tal efecto.
- ➔ Tomar en cuenta para la implementación de los paquetes publicitarios los criterios emitidos por los clientes externos para tal efecto a través de la encuesta oportunamente planteada.
- ➔ Realizar publicidad diaria a través de dos radioemisoras de la región y que registren un amplio ranking de sintonía.

- Por tratarse de productos de consumo masivo y que son consumidos por una vasta cantidad de pobladores de la región sur del país, se descarta en esta oportunidad la publicidad vía internet, debido a que es escasa la población que tiene acceso a este medio.

- Implementar vallas publicitarias, principalmente junto a la planta procesadora de lácteos y/o a la entrada y salida de la ciudad de Loja (respuesta pregunta Nº 8 Clientes Externos).

Valla Publicitaria

- Crear spots publicitarios radiales, a través de los cuales se promocionen los productos que fabrica la empresa (queso, yogurt,

leche pasteurizada y quesillo).

Pasteurizadora Gonzanamálac

Desde el Cantón Gonzanamá, directamente para toda la ciudadanía del sur del país, ya se encuentra a la venta en los principales centros de abastecimiento de las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y El Oro, los productos lácteos de la afamada marca Gonzanamálac, productos frescos elaborados bajo los más altos estándares de calidad y de buen sabor.

Ponemos a vuestra disposición y la de toda su familia nuestra amplia gama de productos lácteos, como son: Quesos, quesillo, yogures y leche pasteurizada, en una gran variedad de pesos y de medidas.

Nuestros productos son garantizados, contamos con tecnología de punta y personal altamente calificado.

Nuestra planta de producción se encuentra ubicada en el Cantón Gonzanamá de la Provincia de Loja.

Presupuesto:

CUADRO 39

PRESUPESTO DE PUBLICIDAD			
CONCEPTO:	**CANTIDAD:**	**VALOR UNITARIO:**	**VALOR ANUAL:**
Vallas publicitarias	2	$ 1,900.00	$ 3,800.00
Paquete radial publicitario anual	2	$ 2,400.00	$ 4,800,00
S U M A N :			**$ 8,600.00**

FUENTE: INDUVALLAS – Radio Luz y Vida – Radio Zapotillo Estero.
ELABORACIÖN: La Autora

Tiempo:

Permanente

Responsable:

Gerente de la empresa

Resultados Esperados:

- ➔ Incrementar los actuales índices de popularidad y de ingresos económicos de la empresa.
- ➔ Crear en la sociedad en general la necesidad de compra de los productos lácteos fabricados por la empresa.
- ➔ Mantener una ventaja competitiva frente a otras empresas de la competencia.
- ➔ Crear barreras de entrada para quienes deseen incursionar en el mercado de la producción y de comercialización de productos lácteos.

- ➔ Socializar técnicamente la imagen corporativa de la empresa.
- ➔ Publicitar técnicamente los productos fabricados por la empresa.
- ➔ Incrementar la cartera de clientes de la empresa.
- ➔ Posicionarse en el mercado regional de productos lácteos.

CUADRO 40

Matriz de Objetivo Estratégico N° 4

Objetivo Estratégico 4: Masificar el consumo de productos lácteos a través de la implementación de paquetes publicitarios.						
META:	ESTRATEGIA:	POLÍTICA:	ACTIVIDADES:	PRESUPUESTO:	TIEMPO:	RESPONSABLE:
Incrementar en un 100% los actuales índices de popularidad y de aceptación de la empresa.	Implementar paquetes publicitarios acordes a las necesidades y a la realidad económica de la empresa	Realizar visitas a los directivos de las principales empresas proveedores de servicios publicitarios de la ciudad de Loja. Realizar vistas a las empresas promotoras de servicios de publicidad a través de vallas publicitarias. Visitar las radioemisoras con mayor ranking de sintonía a nivel de la provincia de Loja.	Cotizar precios y calidad de servicio a través de la visita a las principales empresas proveedores de servicios publicitarios de la ciudad de Loja. Con base en la disponibilidad económica de la empresa realizar contratos publicitarios con lao las empresas oportunamente elegidas para tal efecto.	$ 8,600.00	Permanente	Gerente de la empresa.

Indicador: Incremento del nivel de popularidad y de ventas de la empresa.

CUADRO 41

PRESUPUESTO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING		
Nº	**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**	**PRESUPUESTO:**
1	Incrementar la cuota de participación en el mercado a través de la diversificación de la línea de productos lácteos	$ 2,880.00
2	Fortalecer la imagen corporativa de la empresa a través de la oferta de productos lácteos de calidad	$ 1,344.00
3	Robustecer la imagen corporativa de la empresa a través de la fijación de precios altamente competitivos	$ 800.00
4	Masificar el consumo de productos lácteos a través de la implementación de paquetes publicitarios	$ 8,600.00
T O T A L :		**$ 13,624.00**

g) CONCLUSIONES

La elaboración del presente trabajo investigativo ha permitido poder llegar a determinar las siguientes conclusiones:

1. La empresa pasteurizadora Gonzanamálac no cuenta en la actualidad con un plan estratégico de marketing que le puede permitir socializar ante la ciudadanía en general la gama de los productos que fabrica ni las bondades alimenticias de los mismos, así como tampoco su identidad corporativa.

2. La empresa pasteurizadora Gonzanamálac no cuenta con una Misión ni una Visión corporativa que oriente su actividad productiva ni que la identifique corporativamente.

3. Los procesos publicitarios de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac se los viene realizando de manera empírica sin un sustento técnico que avale su calidad ni garantice sus resultados.

4. El resultado ponderado de la aplicación de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos brinda un valor de 3.03 el cual denota un aceptable grado de predominio de oportunidades para la empresa.

5. El resultado ponderado de la aplicación de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos brinda un valor de 2.96 el cual denota que la empresa es fuerte internamente.

6. Existen diversos criterios emitidos tanto por los clientes internos de la

empresa como también por parte de sus clientes externos a través de los cuales sugieren la necesidad de que la empresa realice determinados cambios tanto dentro de sus procesos administrativos como publicitarios encaminados a mejorar su rendimiento y productividad.

7. El presupuesto general de implementación del presente plan estratégico de marketing tiene un valor de $ 13,624.00

8. La puesta en marcha del presente plan estratégico de marketing goza del aval y el respaldo de un amplio segmento de los clientes internos así como también de varios sectores de la sociedad.

h) RECOMENDACIONES

Las diversas conclusiones a las que se llegó como resultado de la elaboración del presente trabajo de tesis generan a su vez las siguientes recomendaciones dignas de ser revisadas y aplicadas por los socios y directivos de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac:

1. Resulta inminente la necesidad de que la empresa pasteurizadora Gonzanamálac adopte como herramienta técnica de gestión empresarial el presente plan estratégico de marketing el cual le hará participe de sus bondades y beneficios a corto y mediano plazo.

2. Los socios y principales directivos de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac deberán adoptar para la organización tanto la Misión así como también la Visión en este trabajo planteadas ya que las mismas contribuirán de manera significativa a orientar sus actividades y a identificar corporativamente a la empresa.

3. Dentro del contenido técnico-científico del presente trabajo se presenta una herramienta útil para la empresa, la cual deberá ser asumida con el objetivo de tecnificar y de potenciar todos los procesos promocionales y publicitarios de la empresa.

4. Los principales directivos de la empresa como tarea improrrogable deberán desplegar todas las actividades tendientes a aprovechar en beneficio de la empresa al amplio número de oportunidades de crecimiento y consolidación empresarial que le brinda el medio.

5. Los principales directivos de la empresa pasteurizadora deberán emprender en actividades de carácter técnico-administrativo capaces de poder permitir a la empresa potenciar aun más su aceptable nivel de fortalezas internas.

6. Los directivos de la organización como parte de su gestión administrativa deberán implementar en el edifico en donde viene funcionado la empresa un buzón receptor de opiniones y sugerencias, y las propuestas que ahí se generen serán de cumplimiento obligatorio para la misma siempre y cuando éstas guarden relación directa con su adelanto y superación corporativa.

7. Los principales directivos de la empresa deberán destinar una partida presupuestaria única y exclusivamente para cubrir los gastos que genere la implementación del presente plan estratégico de marketing, toda vez que el mismo se constituye en un aporte significativo para su desarrollo y crecimiento empresarial.

8. Se deberá emprender en la adopción de las medidas pertinentes y controles respectivos para garantizar el cumplimiento del presente plan estratégico de marketing durante toda su vida útil.

i) BIBLIOGRAFÍA

- ✓ KOTLER, AMSTROM, Investigación de Mercados, Octava Edición México 2001.
- ✓ LEXUS EDITORES, Diccionario enciclopédico, 1998 Ediciones Trébol, S.L. Barcelona.
- ✓ INVESTIGACIÓN EKOS, Revista Ekos
- ✓ HAMERMESH, Richard G. Planeación Estratégica. México, D.F.: Limusa, 1994
- ✓ REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. México, D.F.: Limusa, 1994.
- ✓ Http://www.portalplanetasedna.com.ar/pasteurizacion.htm
- ✓ http://www.interenzimas.com/noticia_detalle.php?id_periodico_noticia=14
- ✓ Jorge Hanel. Seminario sobre Planificación Estratégica
- ✓ //www.elprisma.com/apuntesapuntes/administracionempresas/misonempresarial
- ✓ http://www.fao.org/forestry/docrep/wfcxi/PUBLI/V4/T212S/2-3.HTM
- ✓ STEINER. George. Planificación Estratégica.México:CECSA,1996.
- ✓ http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm
- ✓ http://www.marketing-free.com/articulos/plan-estrategico-marketing.html
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

- ✓ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/mision empresarial
- ✓ www.unsm.edu.pe/plan_estrategico.pdf
- ✓ http://diccionario.sensagent.com/actividad/es-es/
- ✓ http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-6.htm
- ✓ http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_5.htm
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

j) ANEXOS

Anexo 1

a. TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PASTEURIZADORA GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA. DEL CANTÓN GONZANAMÁ DE LA PROVINCIA DE LOJA.

b. PROBLEMÁTICA

El marketing tal como lo conocemos en la actualidad, tuvo su origen la década de 1970 con el nacimiento de la "orientación al marketing". Durante la primera etapa del capitalismo. La empresa se preocupaba de asuntos relativos a la producción, la fabricación y la eficacia. A mediados de la década de 1950, emergió una segunda etapa, la etapa de la orientación a las ventas. La primera preocupación de la empresa se convirtió en vender lo que producía. A principios de la década de 1970, emergió una tercera etapa, la de *orientación al marketing* cuando las empresas se dieron cuenta de que los deseos y necesidades del consumidor conducían todo el proceso.

Los negocios se dieron cuenta que era inútil invertir un gran esfuerzo en la producción y venta de productos que la gente no deseaba.

Es aquí en donde se origina la investigación de mercado o mercados, herramienta imprescindible para identificar los deseos y necesidades de las

personas, sus hábitos de compra, sus gustos, etc.; en fin, para que a través de este conocimiento poder generar las técnicas necesarias que nos permitan satisfacer con nuestros productos y servicios los deseos y necesidades de las personas.

A nivel mundial el marketing juega un papel de capital importancia en el crecimiento y desarrollo de un gran número de organizaciones, ya que crea en la comunidad la necesidad de compra de un determinado bien o servicio, promociona el nombre de la empresa, identifica los mejores canales de distribución de sus productos, sincera los precios, hace más atractivo a un producto, contribuye a optimizar los sistemas de producción y comercialización de las empresas, etc.

En nuestro país existe un limitado número de organizaciones que planifican estratégicamente sus actividades de marketing, el desarrollo de ésta actividad es limitado, el mismo se concentra mayoritariamente en las empresas grandes, con un gran paquete accionario y con una basta presencia en el mercado nacional.

Si bien a nivel nacional la planificación estratégica de marketing es incipiente, en la provincia de Loja existen varias organizaciones que orientan sus esfuerzos hacia esta actividad, por cuanto reconocen que con una adecuada planificación estratégica de marketing lograrían viabilizar de manera más efectiva los procesos de venta y comercialización de sus productos.

La provincia de Loja, merced a la bondad de su clima y a la fertilidad de sus suelos se ha constituido en una verdadera potencia en la producción tanto agrícola, minera y ganadera, prueba de ello es la presencia en el Cantón Gonzanamá de la empresa de lácteos “GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA.”, la cual fuera creada el 5 de Noviembre del año 2004, cuenta en la actualidad con 15 socios, su actividad principal está orientada a la producción y comercialización de quesos y yogurt, la producción mensual de la empresa, la representamos en el siguiente cuadro:

Cantidad:	Unidad:	Medida:	Producto:
108	G.	Galón	Yogurt
180	L.	Litro	Yogurt
300	L.	½ Litro	Yogurt
320	L.	¼ Litro	Yogurt
360	Gr.	200 Gr.	Yogurt
3300	Lb.	Libra	Queso

Dichos productos son distribuidos a los cantones vecinos de Calvas, Quilanga, Catamayo, Paltas y Loja. Si bien la calidad y asepsia de los productos que fabrica y comercializa la empresa le han servido para mantener una aceptable presencia en un amplio segmento de la población lojana, su mercado es limitado y no satisface las necesidades ni las expectativas de sus inversionistas, ya que originalmente su mercado meta estaba destinado a abarcar a las tres provincias de la región sur del país.

La escasa utilización de herramientas de gestión tecnológica empresarial en la pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., unida a la limitada difusión y publicidad tanto de la imagen corporativa como de los productos que se

fabrican en la empresa, se han llegado a constituir en los principales factores que estancan su desarrollo empresarial y el crecimiento y expansión de su mercado geográfico.

Tomando como premisa lo citado en el párrafo anterior, podemos delimitar la problemática de la empresa de la siguiente manera: ***"La falta de un Plan Estratégico de Marketing en la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., del Cantón Gonzanamá de la Provincia de Loja, ha limitado su desarrollo y posicionamiento en el mercado regional de la provincia de Loja, así como tampoco le ha permitido llegar con su producción a las provincias vecinas del sur del país".***

c. JUSTIFICACIÓN

Justificación Académica:

La elaboración del presente trabajo de investigación se reviste de una singular importancia, ya que a través de su realización tendré la oportunidad de poner en práctica los conceptos, conocimientos y experiencias adquiridas en las aulas universitarias de la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja; constituyéndose la presente investigación en una fuente inagotable de consulta obligatoria para las presentes y futuras generaciones estudiantiles.

Justificación Económica:

Justificamos la elaboración del presente trabajo de investigación desde la

perspectiva económica, debido a que con la implementación de un Plan Estratégico de Marketing en la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., la empresa podrá contar con una herramienta de tipo técnico-administrativa que le permitirá optimizar su producción y mejorar los canales de comercialización y distribución de sus productos, situación que se revertirá de manera positiva tanto en el incremento del número de sus clientes, así como también en la captación de mayores ingresos económicos.

Justificación Social:

Consiente de la realidad social y como ente participativo de nuestra sociedad, considero plenamente justificada la elaboración del presente trabajo de investigación, debido a que con la elaboración y posterior implementación de un Plan Estratégico de Marketing en la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., ésta empresa optimizará su sistema de atención al cliente, ampliará su gama de productos, dinamizará su producción, mejorará los canales de distribución y comercialización de sus productos, etc., situación que contribuirá de manera positiva a la plena satisfacción de los deseos y necesidades de la sociedad, a la masificación del número de sus clientes y a la entrega oportuna de un producto de calidad y a precios cómodos.

Justificación Política:

El presente trabajo de investigación, se justifica desde la perspectiva

política, debido a que a través de la implementación de un Plan Estratégico de Marketing en la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., podré contribuir de manera positiva al fomento y desarrollo de la actividad comercial de la provincia de Loja, se dinamizará el desarrollo económico de la región, se crearán fuentes de empleo, se contribuirá a mejor el nivel de vida de la población, situación que se enmarca dentro de los parámetros políticos del buen vivir, vigentes en la actual Constitución Política de la República del Ecuador.

d. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, del Cantón Gonzanamá de la Provincia de Loja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa.
- Realizar el análisis de los factores externos de la empresa.
- Realizar el análisis de los factores internos de la empresa.
- Determinar la matriz FODA.
- Proponer los principales Objetivos Estratégicos de Marketing.

- Determinar Conclusiones y Recomendaciones.

e. METODOLOGÍA

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.

MÉTODOS:

Durante el desarrollo y la elaboración del presente trabajo investigativo, pretendo recurrir a la utilización de los siguientes métodos:

Método Científico.

Este método ofrecerá un amplio conjunto de procedimientos a seguir, los cuales permitan el acopio de información para establecer el diseño del presente trabajo, para lo cual, partiendo de la base de las ciencias administrativas, podremos determinar las principales causas que puedan dificultar o impedir la aplicación de los fundamentos técnicos de la ciencia administrativa dentro de la empresa, de manera específica, del Plan Estratégico de Marketing, permitiéndonos determinar su importancia, su aporte a la organización y la necesidad de su implementación dentro de la misma.

Método Analítico.

A través del análisis situacional que realicemos dentro de la empresa, la utilización de este método nos permitirá tener una visión mucho más clara de su realidad actual, su organización administrativa, sus procesos productivos, su marco legal, etc., para así poder mostrar, describir e interpretar los datos obtenidos en la presente investigación, determinando las diferentes causas de los hechos que pueden afectar a la organización, facilitándonos la oportunidad de poder presentar nuestras propuestas de solución a los posibles problemas encontrados.

Método Inductivo.

Este método se desarrollará a través de un proceso que va de lo particular a lo general, y por tanto se lo utilizará en el planteamiento de la problemática, y en el marco teórico, ya que se parte de conceptos globales, los cuales se analizarán detenidamente en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Método Deductivo.

Es aquél que parte de datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez; por lo tanto, determinadas a través de la realización de la presente investigación. Este método será utilizado en el planteamiento del informe final de la

investigación, así como también en el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones

Método Estadístico.

Este método será utilizado cuando se realice el trabajo de campo a través de la aplicación de encuestas y entrevistas, para así de ésta manera poder recopilar, organizar, analizar e interpretar datos numéricos y estadísticos.

TÉCNICAS:

Dentro de las técnicas que se pretende utilizar en la elaboración del presente trabajo investigativo, constan las siguientes:

La Observación.

La aplicación de la técnica de la observación nos facilitará la oportunidad de obtener datos primarios, con la finalidad de obtener la información básica que nos permita encontrar y visualizar los problemas existentes y por los que atraviesa en la actualidad la empresa Pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda.

La Entrevista.

Esta técnica permitirá establecer un diálogo directo y así obtener información fidedigna sobre el problema de estudio y llegar a concluir los objetivos planteados; éste técnica será aplicada principalmente al gerente de la empresa, con el objetivo de obtener datos y referentes que nos permitan obtener una visión global de la estructura de la pasteurizadora y de sus

principales fortalezas y debilidades.

La Encuesta.

La técnica de la encuesta estará basada en la utilización y aplicación de un cuestionario de preguntas previamente establecidas, las cuales nos permitirán recabar información en forma escrita; ésta técnica será aplicada principalmente a una muestra significativa del número de clientes fijos de la empresa, así como también a todos los empleados, directivos y socios de la misma.

Población y muestra:

Para determinar el número de encuestas a ser aplicadas, hemos considerado por un lado el número de socios con que cuenta actualmente la empresa de lácteos Gonzanamálac Cía. Ltda.

Por tal motivo, se aplicará una encuesta a cada uno de los 15 socios de la empresa.

Por otro lado hemos considerado a los clientes fijos con que en la actualidad cuenta la empresa, los cuales suman un total aproximado de 500 personas.

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

n = muestra

N = Población de estudio

e = margen de error 5%

$$n = \frac{500}{1 + (0.05)^2\ 500} = 222$$

Además, tenemos previsto aplicar una encuesta a cada uno de los empleados y trabajadores de la pasteurizadora.

La Revisión Bibliográfica.

A través de la consulta en diferentes fuentes de información podremos alimentar ideas y reforzar la investigación principalmente en la elaboración del marco teórico, información que será tomada de libros, revistas, Internet, etc.

f. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO:

Recursos Humanos:

- Director de Tesis.
- Autora del trabajo de investigación.

Recursos Materiales:

Cantidad:	Concepto:	V./Unitario	V./Total
	Suministros de oficina		
4	Resmas de papel bond	$ 3.60	$ 14.40
1	Cuaderno espiral 100 h.	$ 1.50	$ 1.50
2	Cartuchos de tinta	$ 7.00	$ 14.00
600	Fotocopias	$ 0.02	$ 12.00
	Movilización y transporte		
	Transporte y combustible	$ 100.00	$ 100.00
	Otros gastos		
120	Internet (horas / alquiler)	$ 0.70	$ 84.00
	Equipos		
1	Microcomputador	$ 1,100.00	$ 1,100.00
1	Impresora láser	$ 80.00	$ 80.00
1	Flash memory	$ 12.00	$ 12.00
T O T A L			**$ 1.417.90**

Financiamiento:

El presupuesto estimado para la elaboración del presente trabajo de tesis tiene un valor de: MIL CUATROCIENTOS DIECISIETE DOLARES 90/100, cantidad que será financiada en su totalidad con recursos de la autora.

Anexo 2

ENCUESTA PLANTEADA A LOS CLIENTES DE LA PASTEURIZADORA "GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA.".

1. ¿La variedad de productos que son fabricados en la planta procesadora de la empresa Gonzanamálac Cía. Ltda., según su criterio personal, es?:

Amplia ……. Mediana ……. Mínima …….

2. La calidad de los productos que son fabricados en la planta procesadora de la empresa pasteurizadora Gonzanamálac, según su criterio personal, es:

Alta ….. Mediana ….. Baja ….. Otros …..

3. Los precios de los productos que produce la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., según su criterio personal, son:

Altos … Cómodos … Bajos … Otros …

4. ¿Los precios de los productos que son fabricados en la planta procesadora de lácteos de la empresa pasteurizadora "Gonzanamálac Cía. Ltda.", pudieran ser considerados como altamente competitivos?

Sí ……. No …….

5. ¿A través de qué sistema de comercialización o puntos de venta, usted adquiere los productos fabricados en la planta de procesamiento de lácteos de la empresa pasteurizadora "Gonzanamálac Cía. Ltda."?

Directamente desde la fábrica …. A través de intermediarios …

6. ¿A través de qué medio de comunicación usted tuvo acceso a conocer la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.” y los productos lácteos que ofrece la misma a la ciudadanía en general?

Vallas publicitarias ….. Televisión ….. Prensa escrita …..

Referencias personales ….. Otros …..

7. ¿Debería la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, utilizar un sistema técnico de promoción y de publicidad de sus productos lácteos?

Sí ……. No …….

8. Si su respuesta a la pregunta anterior (8), fue positiva. ¿a través de qué medio de publicidad cree usted que la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., debería promocionar su nombre y producción? (imagen corporativa)

Vallas publicitarias … Televisión … Prensa escrita …

Hojas volantes … Otros …

Anexo 3

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA "GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA."

1. ¿La empresa pasteurizadora "Gonzanamálac Cía. Ltda.", cuenta en la actualidad con una Misión y una Visión empresariales técnicamente definidas?

Sí ……. No …….

2. ¿La empresa Gonzanamálac Cía. Ltda., cuenta con un plan estratégico de marketing que le permita optimizar el sistema de producción, distribución, promoción y publicidad de sus productos?

Sí ……. No …….

3. Si su respuesta a la pregunta anterior (2) fue negativa, ¿considera usted que la empresa pasteurizadora "Gonzanamálac Cía. Ltda.", debería contar con un plan estratégico de marketing que le permita viabilizar de manera técnica sus procesos de producción, distribución, comercialización y venta de toda su producción?

Sí ……. No …….

4. ¿La empresa pasteurizadora "Gonzanamálac Cía. Ltda." brinda a sus empleados todas las garantías laborales (sueldos, afiliación al IESS, etc.), emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales del país y

demás organismos estatales pertinentes?

Sí ……. No …….

5. ¿Durante el tiempo de servicio dentro de la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, ha recibido algún tipo de capacitación técnica que le permita optimizar su trabajo y rendimiento laboral?

Sí ……. No …….

6. ¿Recibe usted de manera oportuna el pago de su remuneración mensual por concepto de los servicios prestados en la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”?

Sí ……. No …….

7. ¿Entrega la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.” a sus servidores (empleados), bonificaciones o reconocimientos económicos extras o laborales por concepto del adecuado desenvolvimiento laboral?

Sí ……. No …….

8. ¿Garantiza la zona geográfica en donde se encuentra ubicada la planta industrial de la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, el fácil acceso a su personal de trabajo, materia prima e insumos necesarios para su procesamiento?

Sí ……. No …….

9. ¿Las relaciones interpersonales entre el selecto grupo de servidores de la empresa, son?

Buenas … Regulares … Malas … Otros …

10. ¿Las instalaciones físicas de la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, son?:

Muy Buenas… Buenas … Regulares … Malas …

Anexo 4

ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA "GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA."

1. ¿La infraestructura física y la planta industrial de la pasteurizadora "Gonzanamálac Cía. Ltda.", están en capacidad de permitir a la empresa ampliar su nivel de producción y por ende su mercado geográfico?

Sí ……. No …….

2. ¿Cuenta la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda., con personal técnico y administrativo debidamente calificado para cumplir de manera satisfactoria sus actividades laborales?

Sí ……. No …….

3. ¿El nivel de producción actual de la empresa pasteurizadora "Gonzanamálac Cía. Ltda.", satisface sus expectativas de socio de la misma?

Sí ……. No …….

4. ¿Cuenta la empresa pasteurizadora "Gonzanamálac", con la suficiente solvencia económica para cubrir de manera oportuna sus obligaciones crediticias y laborales?

Sí ……. No …….

5. ¿Los productos que fabrica la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac”, gozan de una amplia aceptación entre toda la ciudadanía en general?

Sí ……. No …….

6. ¿La tecnología con la que cuenta en la actualidad la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, es?

De punta … Moderna … Obsoleta … Otros …

Anexo 5

ENTREVISTA PLANTEADA AL GERENTE DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA "GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA."

1. ¿La adquisición de la materia prima e insumos necesarios para la fabricación de los productos que ofrece la empresa pasteurizadora "Gonzanamálac Cía. Ltda.", resulta fácil o difícil?

2. ¿Ofrece la empresa a los consumidores de sus productos algún tipo de garantía por los productos que ella fabrica y comercializa?

3. ¿Cuenta la empresa con las facilidades necesarias tanto en los aspectos técnicos como físicos para poder ampliar el stock o línea de productos que fabrica?

4. ¿En base a qué sistema la empresa pasteurizadora "Gonzanamálac Cía. Ltda.", determina los precios de cada uno de los productos que ella fabrica?

5. ¿Qué sistemas de venta o de comercialización de sus productos utiliza la empresa pasteurizadora Gonzanamálac Cía. Ltda.?

6. ¿Cuenta la empresa con sucursales de distribución o de comercialización de sus productos en otros puntos a nivel de la provincia de Loja?

7. ¿Con qué tipo de sistema de promoción o de publicidad cuenta la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac Cía. Ltda.”?

8. ¿Cuenta la empresa con la suficiente disponibilidad económica para poder implementar paquetes publicitarios acordes a los requerimientos de la tecnología moderna?

9. ¿La empresa pasteurizadora “Gonzanamálac”, trabaja bajo las normas sanitarias y de higiene industrial establecidas por el Ministerio de Salud Pública demás organismos pertinentes?

10. Cuenta la empresa pasteurizadora “Gonzanamálac”, con una misión y una visión empresarial técnicamente definidas?

ÍNDICE

CARATULA
CERTIFICACIÓN **ii**
AUTORÍA **iii**
CARTA DE AUTORIZACIÓN **iv**
DEDICATORIA **v**
AGRADECIMIENTO **vi**

a) Título 1

b) Resumen Castellano 2

Abstract 5

c) Introducción 7

d) Revisión de Literatura 11

e) Materiales y Métodos 32

f) Resultados 37

g) Discusión 110

h) Conclusiones 136

i) Recomendaciones 138

j) Bibliografía 140

k) Anexos 142

INDICE 163