



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

Carrera de Administración de Empresas

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE
LACTEOS "JOSUELAC" DE LA PROVINCIA DE
ZAMORA CHINCHIPE, AÑO 2012

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO
DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

Ana Narcisa Tene Chalán

DIRECTOR:

Mg. Sc. Cesar Augusto Neira H.

LOJA - ECUADOR

2013

SERIE 17 DERECHOS RESERVADOS

CERTIFICACIÓN

Mg. Sc. César Augusto Neira Hinostraza

**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación cuyo tema es **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LACTEOS “JOSUELAC” DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, AÑO 2012**; presentado por la señorita: **Ana Narcisa Tene Chalán**; fue orientado y revisado en todas sus partes y cumple con todos los requisitos que exige la Universidad Nacional de Loja, en su normativa vigente.

Por lo tanto autorizo proseguir los trámites legales pertinentes para su presentación y defensa pública de Grado.

Loja, enero de 2013.

Mg. Sc. César Augusto Neira Hinostraza

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Las opiniones, juicios y demás criterios vertidos en el presente documento que corresponde al proceso de investigación para la elaboración y presentación de la Tesis para la graduación y obtención del título de Ingeniería Comercial, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Ana Narcisa Tene Chalán

AGRADECIMIENTO

Expreso el más grande y sincero Agradecimiento Al Ser Supremo por, proteger, guiar y bendecir mi esfuerzo y dedicación por la vida y las maravillosas cosas que hay en ella, entre estas la oportunidad de estudiar, sin su bendición no hubiera podido hacer realidad mi sueño.

Además a la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica Social y Administrativa, por haberme dado la oportunidad de formarme como profesional y de crecer como persona a través de una instrucción académica de primer nivel, a los Ingenieros de la Carrera de Administración de Empresas por haber impartido sus conocimientos, tiempo y apoyo el cual me servirá para el desarrollo profesional y sobre todo para contribuir con el progreso del país.

Especialmente al Mg. Sc. Cesar Augusto Neira, quien desinteresadamente dirigió esta tesis hacia la culminación de la misma, y en general a todas las personas que ofrecieron su ayuda en el transcurso de la carrera.

Al Sr. Manuel González y su esposa por su disposición, amabilidad en autorizar desarrollar mi proyecto investigativo en su empresa; al personal de la empresa Josuelac quienes nos brindaron toda la información oportuna y eficiente para la realización del presente estudio.

Ana Narcisa Tene Chalán

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado, a DIOS, por darme la oportunidad de vivir, por la familia que tengo, por las bendiciones y pruebas que me dan la fortaleza y la humildad necesaria para continuar. Sin Él nada en mi vida fuese posible.

A mi Madre por ser la persona más importante en mi vida, ya que siempre me brindo su inmenso amor y apoyo incondicional, sobre todo por haberme inculcado valores y principios, que me ayudaron a cumplir un objetivo importante como la finalización de la carrera universitaria.

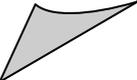
A mis hermanos y hermanas con quienes he compartido la gran aventura de vivir, que siempre me han demostrado ser un ejemplo de superación, constancia y sacrificio. De manera muy especial a mi hermana Zoila Tene y su esposo por formar parte de este sueño, que estuvieron junto a mí desde el inicio hasta el final de este camino, quienes nunca dejaron de creer en mí y jamás me han dado la espalda, gracias por luchar incansablemente por mí y darme valor para continuar, con consejos, palabras animadoras, y sobretodo apoyándome económicamente.

A mis sobrinos y sobrinas por llenar mi vida de mucha felicidad

Ana Narcisa Tene Chalán

a) Título

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA
DE LACTEOS “JOSUELAC” DE LA
PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE,
AÑO 2012**



b) Resumen

En los últimos años el sector industrial lácteo ha tenido un comportamiento favorable ya que posee un crecimiento del 1.2%, siendo una fuente generadora de empleo, su producción y ventas han aumentado de manera sostenida durante los últimos años. Además, constituye la segunda actividad que más impuesto a la renta genera luego del petróleo, y el sector que más recursos destina a sueldos, salarios y aportaciones a seguridad social. A pesar de su notable aporte a la economía nacional, la industria láctea nacional y local como la Planta de lácteos Zamora Chinchipe, JOSUELAC y ECOLAC de la UTPL enfrentan importantes retos para el presente y futuro, en particular aquellos aspectos relacionados con la integración, innovación y mejoramiento de la competitividad.

La empresa Josuelac tiene la oportunidad de ser una empresa líder en el mercado local, ya que la misma cuenta con proveedores en un lugar estratégico al alcance con la facilidad para la adquisición tanto de la materia prima como de los insumos y materiales necesarios para la producción, así como puntualidad en la entrega del producto, buen servicio y planta industrial propia para la producción; sin embargo se limita por la carencia de tecnología de punta para innovar su proceso productivo y ser altamente competitiva, inexistencia de sistemas contables automatizados, lo que provoca una desorganización contable en la misma. Otras de las delimitaciones es la carencia de programas de capacitación al personal en conocimientos productivos y administrativos

lo que impide el desarrollo de la empresa. No cuenta con una filosofía institucional y estructura organizacional bien definida que le permita a la empresa tener en claro a cada una de las funciones del personal, impidiéndole llevar una planificación y control de las actividades de producción y comercialización.

Con respecto a la publicidad, promoción y propaganda la empresa no las ha empleado, por el desconocimiento de los planes de Marketing y elementos de la mercadotecnia.

Además los productos que genera y distribuyen no tienen el registro sanitario, siendo necesarios e indispensables para su buen funcionamiento.

Ante estos inconvenientes que tiene la entidad se delimito y enuncio el problema de la siguiente manera: **“La falta de un plan estratégico en la empresa productora y comercializadora de lácteos JOSUELAC”**.

El proyecto se encuentra enfocado a elaborar el plan estratégico de la empresa **“Josuelac**, de la Provincia de Zamora Chinchipe con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento en el mercado, así mismo se planteo varios objetivos específicos tales como: realizar un Diagnostico situacional en al Provincia de Zamora Chinchipe entorno a las empresas productoras de lácteos, con el propósito de conocer el estado actual de la empresa, y así efectuar un análisis externo en relación con las industrias lácteas, como también se propuso realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter en relación al tema de estudio, con el propósito de conocer el nivel de competitividad que tiene la empresa en el mercado, además se planteo efectuar un análisis interno de la estructura orgánica

funcional de la empresa “JOSUELAC” en función al plan estratégico de la empresa, con el fin de conocer como está funcionado internamente la entidad, como también se llevo a cabo realizar un estudio y análisis FODA, para reconocer sus Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y para superar sus Debilidades, y por ultimo determinar la propuesta de un Plan Estratégico para la empresa en estudio.

Con respecto a métodos y técnicas utilizados en esta investigación constan el método: analítico, deductivo, inductivo y descriptivo; así, mismos en las técnicas están la observación directa, entrevista aplicada al Sr. Manuel González Gerente de la entidad, un total de 5 encuestas aplicadas al personal que labora en la empresa y una última encuesta a las familias de la Provincia de Zamora en un total de 378 encuestas, a fin de conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado local.

En cuanto a los resultados están la información recopilada de la entrevista al gerente, y encuestas aplicada tanto al personal como a los consumidores, en el diagnostico constan en el análisis externo (demográficos, político-legal, económicos, socio- culturales, y tecnológicos) que intervienen en la empresa **JOSUELAC**, seguidamente se realizó el análisis interno con el fin de conocer la situación actual de la empresa; luego se procedió a realizar el análisis FODA, que permitió conocer e identificar las: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta empresa. Por último está la propuesta del Plan Estratégico; la misma que consiste en la implementación de 5 objetivos estratégicos, El costo total del mismo asciende a un total de \$ 23943,00 dólares americanos

SUMMARY

In recent years the dairy industry has been favorable since it has a growth of 1.2%, being a source of employment, production and sales have increased steadily in recent years. Also, is the second activity that generates income tax after oil, and that more resources sector for salaries, wages and social security contributions. Despite his remarkable contribution to the national economy, the national and local dairy industry as the dairy plant Zamora Chinchipe, JOSUELAC and ECOLAC of UTPL face significant challenges for the present and future, in particular those aspects related to the integration, innovation and improving competitiveness.

The company Josuelac have the opportunity to be a leader in the local market, since it has a strategic suppliers to reach with ease to acquire both the raw material and supplies and materials needed for production and timely delivery of the product, good service and industrial plant for the production itself, but was limited by the lack of technology to innovate their production process and be highly competitive, lack of automated accounting systems, resulting disorganization in the same book. Other constraints are the lack of programs and staff training in knowledge production and administration which prevents the development of the company. It has an institutional philosophy and well defined organizational structure that allows the company to be clear to each staff functions, preventing lead a planning and control of production and marketing activities.

With regard to advertising, promotion and advertising company has employed not by the lack of marketing plans and marketing elements.

Besides the products generated and distributed no sanitary registration being necessary and essential to its proper functioning.

Given these drawbacks of the entity was delimited and stated the problem as follows: "The lack of a strategic plan for the company that produces and markets dairy JOSUELAC".

The project is focused on developing the company's strategic plan "Josuelac, of the Province of Zamora Chinchipe in order to achieve a better position in the market, so it was raised several specific objectives such as: conducting a situational analysis in the Province of Zamora Chinchipe around dairy producing companies, in order to know the current status of the company, and thus perform an external analysis regarding dairies, as also proposed a five forces analysis of Porter in relation to the subject of study in order to know the level of competitiveness that the company has in the market, it also wont perform an internal analysis of the functional organizational structure of the company "JOSUELAC" according to the company's strategic plan , to know how the company is run internally, and also conducted a study and SWOT analysis, to recognize their strengths, opportunities, threats and overcome their weaknesses, and ultimately determining a proposed Strategic Plan for the company under study.

With regard to methods and techniques used in this research consists method: analytical, deductive, inductive and descriptive way, the techniques themselves are direct observation, interview Mr. Manuel Gonzalez applied Manager of the company, a total of 5 surveys applied to staff working in the company and a final survey of the families of the province of Zamora in a

total of 378 surveys, in order to know the position of the company in the local market.

As the results are the information gathered from the interview the manager, and surveys applied to staff and consumers, in the diagnosis recorded in the external analysis (demographic, political-legal, economic, socio-cultural, and technological) company involved in JOSUELAC, then internal analysis was performed in order to know the current situation of the company, then proceeded to perform a SWOT analysis, which allowed us to know and identify: strengths, weaknesses, opportunities and threats of this company. Finally is the proposal of the Strategic Plan, the same as is the implementation of five strategic objectives, the total cost of the same amount to a total of \$ 23,943.00 USD

c) INTRODUCCIÓN

Una de las principales industrias en nuestro país es la producción y comercialización de derivados lácteos; la cual representa uno de los rubros importantes en el área de alimentos y bebidas no alcohólicas del PIB ecuatoriano.

Es importante destacar que el sector lácteo es una fuente muy grande de trabajo, es un sector atractivo para la inversión, generando alta rentabilidad proporcional a sus volúmenes de producción. Debido al incremento poblacional del país, se evidencia una potencial expansión del mercado; pero de igual manera existe un aumento en la competencia. Motivo por el cual las estrategias de mercado deben orientarse a la diferenciación y la fidelización de los clientes.

Ante un mercado altamente competitivo un plan estratégico, constituye un mecanismo óptimo, para lograr que las empresas sean más competitivas, ya que la planeación estratégica es un proceso que ayuda a toda organización a analizar la situación actual de la organización y su entorno, por la importancia del plan estratégico en las empresas, se propuso realizar un Plan Estratégico para la empresa productora y comercializadora de lácteos JOSUELAC de la Provincia de Zamora Chinchipe; con el cual se pretende aportar con ideas claras de cómo llevar a cabo estrategias que eleven el nivel de satisfacción del cliente y un mejor posicionamiento en el mercado.

La presente investigación se encuentra estructurada de las siguientes partes: El **tema** el cual encuentra su justificación en la necesidad de

incrementar la participación de la empresa en el mercado, además de fortalecer la fidelidad de los consumidores hacia éste producto cumpliendo con las expectativas de los mismos. Posteriormente se relata el **Resumen**, en el cual se detalla una síntesis del trabajo de investigación, la cual se describe en dos idiomas; consecutivamente esta la **introducción** fue planteada tomando en consideración la importancia del tema, para el proceso de la investigación; luego se describe la **revisión de literatura**, en la que se hace constar los temas de mayor relevancia que permitieron elaborar el trabajo investigativo cuyos contenidos están relacionados con la Planificación Estratégica; seguidamente se detallan los **materiales y métodos** utilizados en el presente trabajo y que sirvieron de soporte para el desarrollo y ejecución del mismo; también se incluyen **los resultados** del trabajo efectuado, esto es el análisis e interpretación de la entrevista dirigida al Gerente de la Empresa JOSUELAC, la encuesta aplicada a los empleados la cual nos ayudó a indagar y estudiar su problemática interna, sus fortalezas y debilidades, así mismo se aplicó otra encuesta dirigida a los consumidores de los productos de la empresa en este caso a las familias de la Provincia de Zamora, lo cual permitió conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado. Se realiza un diagnóstico y análisis de la situación actual externa e interna del entorno de la empresa objeto de estudio. Como también se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter en relación al tema de estudio, con el propósito de conocer el nivel de competitividad que tiene la empresa en el mercado, además se desarrolló la matriz de perfil competitivo con la finalidad de conocer cuál es su

competidor más fuerte en su entorno. Posteriormente se realiza un análisis FODA para determinar los factores internos y externos de la empresa, para luego efectuar la matriz de valoración y alto impacto, elementos necesarios que definen los resultados finales del presente trabajo.

En la **discusión**, se describe el objeto de estudio de esta investigación realizada en la que se establece los objetivos estratégicos a través de un marco lógico, en que se hace constar las estrategias, tácticas, periodo de duración, el costo aproximado al que se incurrirá, para la puesta en marcha y los responsables. Asegurando así su permanencia en el mercado y posibilitando un mayor grado de satisfacción por parte de los consumidores o usuarios de este autoservicio.

Por último son expuestas las **conclusiones y recomendaciones** a las que se llegó, para así propender y dar solución a los problemas que aquejan a la empresa JOSUELAC y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado para crecer y fortalecerse. También se presenta la bibliografía, anexos de la investigación y el índice general del proyecto de tesis.

d) REVISIÓN DE LITERATURA

1. MARCO REFERENCIAL



La provincia de Zamora Chinchipe es una de las 24 Provincias de la República del Ecuador, está ubicada en la zona sur oriental del país, Geopolíticamente es una de las 6 provincias que forma parte de la Región Amazónica. Tiene una extensión de 10.572,52 Km² que representa el 4,12% del territorio nacional, limita al norte con la provincia de Morona Santiago, al sur y este con la Republica del Perú y al oeste con las provincias de Loja y Azuay.

La Provincia de Zamora Chinchipe se caracteriza por su gran influencia de producción agropecuaria por lo que se considera como una rama importante de ingresos y se considera la actividad económica no agropecuaria.

Cuenta con 91.376 habitantes Según el Censo 2010, Zamora Chinchipe, representa el 0,63% de la Población Ecuatoriana, y el 12.35% de la Región Amazónica, superando solamente a la Población de las Provincias de Pastaza y Galápagos.¹

Políticamente está conformada por nueve cantones entre ellos se localiza al Cantón Yantzaza, en el que se encuentra ubicada la empresa objeto de

¹ <http://www.zamora-chinchipe.gob.ec/otzch/documentos/diagnostico%20socio-cultural.pdf>

estudio. Yantzaza es el principal centro económico, comercial, y la segunda ciudad más poblada de la Provincia de Zamora Chinchipe.

Actividad económica.- Son habitantes dedicados a la agricultura, la ganadería y la manufactura, más el empleo público.

La producción maderera y ganadera con sus respectivos derivados se han convertido en los timoneles de la supervivencia de su gente.²

1.1. INDUSTRIA LÁCTEA EN LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE



Si bien la Provincia de Zamora Chinchipe es reconocida por la producción lechera aquí se destacan los cantones de: Pangui, Centinela del Cóndor, Yantzaza, Yacuambi y Paquisha

Referente a los problemas recurrentes que enfrenta el campesino están, el pasto de mala calidad, la enfermedad de la mastitis, la falta de un adecuado sistema de higiene el momento del ordeño; aspectos citados que disminuya la producción. Los productores se preocupan solo de mejorar la raza del ganado, pero se descuida de la alimentación. Actualmente existen técnicos trabajando para cambiar la mentalidad del agricultor que se niegan a aplicar la tecnología, y prefieren seguir con el sistema tradicional.³

² <http://yantzaza.com/>

³ <http://www.diariocentinela.com.ec/quieren-mejorar-calidad-de-la-leche/>

En las provincias de Zamora, Loja y El Oro no existe un estudio técnico que determine el porcentaje preciso de producción lechera.

Cabe mencionar que la mayoría de la leche de Zamora va para la empresa Ecolac.

En la provincia de Zamora existen un sinnúmero de micro productores y empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos como la empresa de lácteos “**JOSUELAC**” y la Planta de Lácteos Zamora Chinchipe, que de a poco se van abriendo mercado en la localidad pese a la fuerte competencia existente.

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

Características: La industria láctea tiene como primera restricción manipular la leche por debajo de los 7 °C y con un plazo de almacenamiento no superior a tres días. Los procesos específicos de esta industria son el desnatado y la pasteurización (calentamiento a una temperatura de 72 °C durante un intervalo de 15 segundos). Una parte de la leche se destina al consumo en forma líquida o en polvo, y la otra a la elaboración de quesos, mantequillas y otros derivados.⁴

⁴ <http://www.elmercurio.com.ec/262016-empresa-lactea-consigue-buenos-resultados-en-el-mercado-local.html>

Valor nutricional de productos lácteos

La siguiente tabla muestra la cantidad en gramos de cada elemento nutricional para 100 gr del alimento correspondiente, a excepción del Calcio y el Hierro que muestran el valor en mg.

	Yoghourt	Quesitos	Crema de Queso	Mantequilla
Valor Energético	58 Kcal	240 Kcal	240 Kcal	742 Kcal
Proteínas	3,2 gr	11 gr	5,0 gr	0,6 gr
Hidratos de C.	4,0 gr	4,6 gr	3,0 gr	0,4 gr
Grasas	2,9 gr	19,50 gr	23,0 gr	82 gr
Saturadas	1,8 gr	12,5 gr	15,0 gr	55,3 gr
Monoinsaturadas	0,89 gr			24,4 gr
Poliinsaturadas	0,07 gr			2,2 gr
Calcio	125 mg	680 mg		
Fósforo	102 mg			
Sodio	0,05 gr	0,9 gr	0,4 gr	0,01 gr
Fibra	0	<0,1 gr	0,2 gr	0

Alimentos que pertenecen a este grupo

Este grupo está formado por la leche y sus derivados, fundamentalmente los quesos y yogures.⁵

- **Yogur:** Es originario de Bulgaria. El yogur es una leche fermentada que se obtiene tratando la leche entera, semientera o descremada a partir de la acción de ciertas bacterias. El yogur se ha popularizado en todo el mundo, no sólo en su forma natural, sino posiblemente más por los yogures de frutas, bajos en grasa y desgrasados.
- **Queso:** Actualmente la producción de queso, como la mayoría de los productos lácteos, constituye una parte de la industria láctea. La mayor parte de los quesos se elaboran a partir de la leche entera, pero puede hacerse a partir de la leche desnatada y de esto dependerá su contenido en grasas

⁵ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Sector-Productos-Lacteos/192566.html>

saturadas, aquí tenemos diferentes clases de quesos como son: Quesos frescos, Quesos de bola, Quesos fundidos.

▪ **Mantequilla:** la mantequilla se compone de un 80% de grasa, de la que el 50% es saturada, el 25% mono insaturada y el 3% poli insaturada. El 20% restante son gotas de agua finamente dispersas que contienen 2% de proteínas y sales.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. CONCEPTO DE LA PLANEACIÓN

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

2.1.1. PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN

La planeación tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos, o de otra forma "facilitar el logro de los objetivos y de la empresa.

2.1.2. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

- **Objetivos:** Es el punto de partida de la planeación. Saber a dónde se pretende llegar, para saber en qué forma puede llegarse hasta allá.
- **Plan:** Es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar los objetivos o aspiraciones.
- **Toma decisiones:** Es la función mediante la cual se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.⁶

⁶ RUSSELL L. ACKOFF. Un concepto de planeación de empresa. **Editorial** Limusa. 1 Ed. 1988. Pág. 33-34

- **Previsión:** Visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que puedan influir favorable o desfavorablemente en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa.⁷

2.1.3. NIVELES DE LA PLANEACIÓN

a) **Planeación estratégica:** es la planeación más amplia de la organización.

Sus principales características son:

- ❖ Está proyectada a largo plazo, con sus efectos y consecuencias previstos a varios años.
- ❖ Cobija la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividad, y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional.
- ❖ E definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

b. **Planeación táctica:** es la planeación efectuada a nivel de departamento.

Sus principales características son:

- ❖ Está proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
- ❖ Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- ❖ Es definida en cada departamento de la empresa.

c. **La planeación operacional:** es la planeación efectuada para cada tarea o actividad. Sus principales características son:

- ❖ Está proyectada para el corto plazo, para lo inmediato.

⁷ RUSSELL L. ACKOFF. Un concepto de planeación de empresa. **Editorial** Limusa.1 Ed. 1988. Pág. 33-34

- ❖ Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- ❖ Está definida para cada tarea o actividad.
- ❖ Está constituida generalmente por metas, programas, procedimientos, métodos y normas.⁸

2.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Las estrategias son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo.

2.2.1. ESTRATEGIA VS TÁCTICA

- ✓ La estrategia toma como un todo la organización.
- ✓ La táctica se refiere a un solo departamento.
- ✓ La estrategia es un medio por el cual se cumplen los objetivos de la organización.
- ✓ La táctica cumple los objetivos por departamento.

2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1. CONCEPTO

Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar

⁸ RUSSELL L. ACKOFF. Un concepto de planeación de empresa. **Editorial** Limusa. 1 Ed. 1988. Pág. 33-34

sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

2.3.2. IMPORTANCIA

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. Además proporciona el marco teórico para la acción y consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización y anticiparse a las jugadas del oponente.

2.3.3. OBJETIVOS

- ✦ Determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.
- ✦ Modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios
- ✦ El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

2.3.4. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Realizar un análisis de la situación actual, definiendo la misión, la visión, los valores y posición competitiva actual.⁹

⁹ GULICK LUTHER. Papers on the Science of administration, Editorial Columbia University, Institute of Public Administration, 1937, Pág.3.

2. Explorar la información obtenida para ver hacia dentro de la organización y poner en blanco y negro las fortalezas y debilidades con las que cuenta la entidad.
3. Generación de estrategias de acción en tres niveles:
 - ✓ **Estratégico:** que define el que vamos hacer y porque;
 - ✓ **Táctico:** que establecerá el cómo lo vamos a lograr y con qué recursos;
 - ✓ **Operativo:** deberá ser realizado por cada departamento y detallara quienes, dónde y con que se realizara.
4. Ejecución y monitoreo, todo plan requiere de una técnica de seguimiento y monitoreo en su cumplimiento y efectividad.

2.3.5.ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉTIGA

- ✚ **Formulación de las Estrategias:** incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.
- ✚ **Implantación de Estrategias:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.¹⁰

¹⁰ GREGORY G. DESS, G.T.LUMPKIN, Dirección estratégica: creando ventajas competitivas, **Editorial McGraw-Hill**, 2003. Pág. 44

✚ Evaluación de Estrategias:

(a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales

(b) medir el desempeño

(c) tomar acciones correctivas.

Todas las estrategias están sujetas a cambio.

2.3.6. FACTORES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Factores externos

- ✓ El sistema financiero.
- ✓ El mercado.
- ✓ Economía.

Factores internos

- ❖ Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- ❖ Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.
- ❖ Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios.¹¹

¹¹<http://es.scribd.com/doc/3660006/Planeacion-Estrategica>

2.3.7. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Se ocupa de cuestiones fundamentales.
- La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:
¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias.
- Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación.
- Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización.
- Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.¹²

2.3.8. ESCENARIOS Y ROLES PRINCIPALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ❖ **Establecer el escenario para la planeación:** ayuda a que los participantes comprendan el proceso de planeación la forma como opera y sus roles con él

¹²<http://es.scribd.com/doc/3660006/Planeacion-Estrategica>

- ❖ **Establecer las direcciones estratégicas:** implica el diseño de la estrategia del negocio, la auditoria del desempeño y el análisis de brechas
- ❖ **Implementación:** involucra la integración de los planes de acción, la planeación de contingencias y ponerlas en marcha.

2.4. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISION DE LA ORGANIZACIÓN

2.4.1. MISIÓN es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa. ¹³

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- ✓ ¿Qué buscamos? = propósitos.
- ✓ ¿Qué hacer? = principales medios para lograr el propósito
- ✓ ¿Por qué lo hacemos? = valores, principios y motivaciones
- ✓ ¿Para quienes trabajamos? = clientes.

La formulación de una misión debe:

- ✓ Definir qué es la organización y lo que aspira a ser.
- ✓ Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- ✓ Distinguir a una organización de todas las demás.
- ✓ Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.

¹³ LEONARD D., COODSTEIN, PH. D TIMOTHY M. NOLAN, PH. D. J. WILLIAM PREFFER, PH. D. Planeación Estratégica Aplicada, EditorialMCGRAWHILL. Colombia, noviembre de 1997.Pág. 29-30

- ✓ Formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa. La misión hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

2.4.2. VISIÓN define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, cual es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese reconocimiento.¹⁴

Elementos que se deben de tomar en cuenta para la formulación de la visión:

Formulada por los líderes de la organización.

- ✓ Dimensión del tiempo.
- ✓ Integradora.
- ✓ Amplia y detallada.
- ✓ Positiva y alentadora.
- ✓ Realista -Posible.
- ✓ Consistente.
- ✓ Difundida Interna y Externamente

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

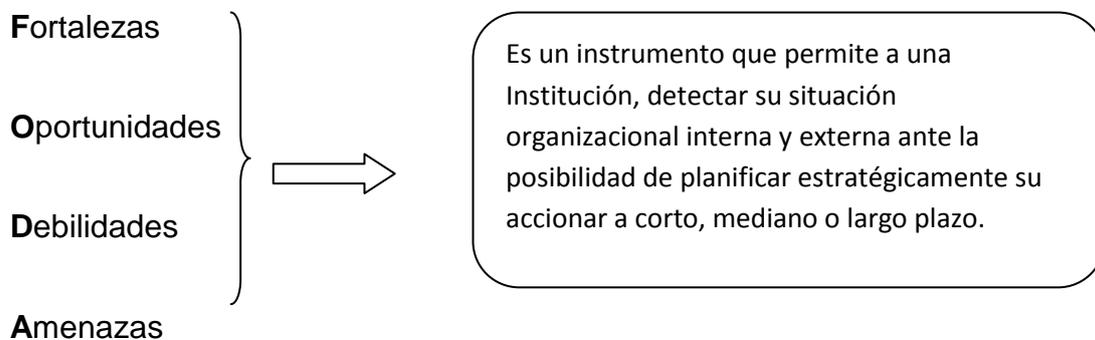
- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

¹⁴ LEONARD D., COODSTEIN, PH. D TIMOTHY M. NOLAN, PH. D. J. WILLIAM PFEFFER, PH. D. Planeación Estratégica Aplicada, Editorial MCGRAWHILL. Colombia, noviembre de 1997. Pág. 29-30

2.5. HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



2.5.1. CONCEPTO



Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?¹⁵

¿Cómo se puede detener cada debilidad?

¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

2.5.2. IMPORTANCIA

Diagnostico FODA nos entrega importante información sobre nuestra forma de organización tanto a nivel interno como externo. Por eso es importante

¹⁵ <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/herramienta2009-2.pdf>

contar con la participación de todos los integrantes de un equipo o equipos de trabajo.

2.5.3.OBJETIVO DEL ANÁLISIS FODA

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

2.5.4.VENTAJAS DEL FODA

- Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitir explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.¹⁶
- Detectar su situación organizacional interna y externa.
- La posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo.
- Conocer cómo nos organizamos a nivel interno.
- Conocer cómo nos relacionamos organizacionalmente a nivel externo.

2.5.5 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN ANÁLISIS FODA.

1. Identificación de los criterios de análisis.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.

¹⁶ <http://construyendolonuestro.blogspot.com/2007/11/qu-es-foda.html>

3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
4. Cálculo de los resultados
5. Determinación del balance estratégico
6. Graficación y análisis de los resultados
7. Obtener conclusiones¹⁷

2.5.6. PILARES DEL FODA

1. **Análisis Interno:** Describe las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad, calidad y disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna, procesos y técnicas a aplicarse que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.
 - **Fortalezas:** Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?
 - **Debilidades:** Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.
2. **Análisis Externo** se han de considerar análisis del entorno, Mercado, sector y competencia, aspectos legislativos, demográficos y políticos.
 - **Oportunidades:** Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

¹⁷ www.gensolmex.com/foda.jpg

- **Amenazas:** Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

2.5.7. MATRIZ FODA

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz DAFO, que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa y definir la estrategia. La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

Cuadro N° 01

FACTORES	FUERZAS	DEBILIDADES
	Anotar las fuerzas	Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES Anotar las oportunidades	ESTRATEGIAS-FO Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS-DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS Anotar las amenazas	ESTRATEGIAS-FA Usar las fuerzas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS-DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

- ✓ **La estrategia FO.** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
- ✓ **La estrategia FA.** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.¹⁸
- ✓ **La estrategia DA.** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

¹⁸ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

- ✓ **La estrategia DO.** Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

2.5.8. PASOS PARA ELABORAR LA MATRIZ FODA

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa.
3. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
4. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
5. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.¹⁹
6. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

2.5.9. MATRIZ 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, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de los siguientes pasos:

- Se indican las oportunidades y amenazas de la empresa Josuelac.

¹⁹ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

- Se asigna una ponderación de cada factor, los valores oscilan entre 0,01 a 9 dando como resultado de estas ponderaciones.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a los factores
- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas y la organización no tiene problemas externos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades y tiene problemas externos, mientras que si es igual a 2.5 tiene un equilibrio

Evaluación de los Factores Externos

- ✓ Sin importancia 1
- ✓ Poca importancia 2
- ✓ Importante 3
- ✓ Muy importante 4

El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor da el resultado ponderado.

2.5.10. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para²⁰ formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más

²⁰ <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La elaboración de una Matriz EFI consta de los siguientes pasos:

- Se indican las fortalezas y debilidades de la Empresa
- Se asigna una ponderación de cada factor, los valores oscilan entre 0,01 a 0,9 dando como resultado 1 de estas ponderaciones.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a los factores así tenemos:
- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades y la organización no tiene problemas internos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas y tiene problemas internos, mientras que si es igual a 2.5 tiene un equilibrio.

Evaluación de los Factores Internos²¹

- ✓ Sin importancia 1

²¹ <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

- ✓ Poca importancia 2
- ✓ Importante 3
- ✓ Muy importante 4

El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor

2.6. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.²²

²²<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

2.7. LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

2.7.1. CONCEPTO

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.²³

²³ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

2.7.2. PROCEDIMIENTO PARA SU DESARROLLO

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

0.0=sin importancia

1.0 = muy importante

NOTA: La suma debe ser igual a 1.

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Debilidad grave

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.²⁴

²⁴ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

e) MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó los siguientes métodos y técnicas que nos permitieron hacer la recolección y análisis de la información permitiéndonos conocer la realidad del objeto de estudio.

1.MATERIALES

- Material bibliográfico.
- Suministros y Material de oficina.
- Materiales y accesorios informáticos como Computadora, Impresora, Flash Memory, Cds
- Materiales para demostración y exposición.

2.MÉTODOS

Para abordar y desarrollar el presente proyecto de tesis se aplicaron los siguientes métodos:

☞ **Método Analítico.-** este método permitió extraer clasificar, y sintetizar las ideas de cada una de las respuestas de las encuestas aplicadas y de la entrevista realizada; para formar criterios sobre las respuestas obtenidas, las mismas que sirvieron para la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como factores internos y externos que admitirá detallar los ejes de desarrollo y objetivos estratégicos a seguir.

☞ **Método Deductivo.-** mediante este método se pudo tener información global y llegar así a establecer un plan estratégico, con el fin de llegar a conclusiones en bien de la entidad; tomando los correctivos necesarios para que la misma sea más competitiva en el mercado. Además los datos teóricos servirán para analizar cada una de las interrogantes planteadas y de esta

manera formular criterios y juicios de valor en las conclusiones y la propuesta para la entidad objeto de estudio.

☞ **Método Inductivo.-** con la aplicación de este método se pudo enfocarse a la realidad actual de la empresa en el ámbito local, en donde están involucrados el gerente, los empleados y clientes, de esta manera saber si tienen conocimientos sobre la planeación estratégica, siendo este tema de suma importancia para poder llevar al éxito.

☞ **Método Descriptivo.-**Permitió detallar en forma rápida todos los pasos que se siguieron para la realización del proceso de investigación, con el fin de conocer las funciones que desempeña el personal y al mismo tiempo detallar cada uno de los aspectos de la empresa conociendo de esta manera sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para así contribuir a un análisis riguroso y ofertar posibles soluciones.

3.TÉCNICAS:

☞ **Observación.-**Una de las técnicas más precisas que permitió palpar el funcionamiento de las labores diarias desempeñadas por el personal, a su vez los procedimientos que se realizan operativamente, como también la infraestructura en la empresa de lácteos **JOSUELAC**.

☞ **Entrevista.-** Dirigida al Sr. Manuel González Gerente de la Empresa, misma que se lo realizó con la finalidad de obtener información directa de la misma para poder implementar un plan estratégico en la empresa, con el propósito de contribuir en su organización y mejorar su accionar empresarial.

☞ **Encuesta.-** Esta técnica ayudo a recopilar información de la empresa con el propósito de verificar, la situación tanto interna como externa para determinar los problemas y plantear alternativas de solución.

Para lo cual se aplicaron dos tipos de encuestas; una fue aplicada a los cinco empleados en la empresa, y una segunda encuesta a las familias de la población de la provincia de Zamora Chinchipe, para lo cual se determinó una muestra respectiva de 378 encuestas a ser aplicadas.

Cuadro del personal encuestado

Cuadro N° 02

Detalle	Encuestas
Personal administrativo	1
Personal operativo	4

☞ Población Y Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se tomó como mercado objetivo la Provincia de Zamora Chinchipe

La población al que está dirigida la microempresa "JOSUELAC" es para las familias de la Provincia de Zamora Chinchipe, cuyo porcentaje de la población es el siguiente:

Total de la población: **91.376** habitantes. **TCA** = 2%, datos obtenidos del **I.N.E.C.** del último censo del 2010 y proyectadas para el año 2012.

Proyección de la Población: Formula $Pf = Po(1 + i)^n$

Po= población inicial

i = tasa de crecimiento

n = años proyectados

Aplicando la formula se obtiene:

2012

$$Pf = Po(1+i)^n$$

$$Pf = 91376(1+2\%)^2$$

$$Pf = 91376(1+0,02)^2$$

$$Pf = 91376(1,02)^2$$

$$Pf = 91376(1.04)$$

$$Pf = 95031$$

La muestra poblacional proyectada para el año 2012, es de 95031 habitantes, la dividimos para 4 miembros por familia, para obtener la población por familias, que nos da un total de 23758 familias. Aplicando la fórmula del tamaño de la muestra se obtienen los siguientes datos:

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Formula

En donde:

n = tamaño de la muestra a calcular

N = Población (clientes)

e = margen de error 5%

q = Probabilidad en contra 0.5

p = Probabilidad a favor 0.5

Z = Nivel de confianza 1.96

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 23758}{(0.05)^2 (23758 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{22816,78}{60,35}$$

$$n = 378,0626 = 378$$

Para efectos del presente estudio las 378 encuestas serán aplicadas a las familias de la Provincia de Zamora Chinchipe.

Cuadro de la proyección de la población

Cuadro N° 03

Mercado Objetivo	Población 2010	Tasa de Crecimiento	Población 2012	Familias (integrantes 4/flia.)	Encuestas aplicar
Provincia Zamora Chinchipe	91.376	2,0%	95031	95031/4 = 23758	378

f. RESULTADOS

1. ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA "JOSUELAC"

1. ¿Cómo considera Ud., que se encuentra actualmente estructurada la empresa de Lácteos en el mercado?

La empresa **JOSUELAC** cuenta con el personal necesario, local propio, maquinarias y equipos adecuados, además tiene los respectivos permisos para su funcionamiento, lo cual le ha permitido mantenerse en el mercado sin que se le presente ningún inconveniente al realizar su actividad de comercialización de los productos lácteos.

2. ¿Cree Ud., que el producto que expende la empresa es de buena calidad?

Por supuesto que los productos son de calidad razón por la cual nos hemos mantenido posicionados en la mente de nuestros clientes desde el tiempo que nos lanzamos al mercado competitivo.

3. ¿Cómo se encuentra actualmente las ventas en la empresa?

Las venta de nuestros productos ha crecido de manera significativa en un 10% anual, generando mayores beneficios, por lo que se tiene planeado invertir en nueva tecnología para vender otro producto como la leche en funda.

4. ¿En cuanto a la estructura organizacional y legal de la empresa como se encuentra?

En cuanto a la estructura organizacional de la empresa hasta el momento no se encuentra aun muy bien definida con respecto a lo legal cuenta con el permiso municipal, Permiso de los bomberos y RUC a nombre de la Sra.,

María Margarita Bastidas León mismo que fue obtenido el mes de marzo del año 2010. Algunos están en trámites como: Permisos de funcionamiento de la dirección provincial de salud de Zamora y el Registro sanitario.

No está inscrita en la cámara de comercio de la pequeña industria de la ciudad de Yantzaza.

5.¿La empresa cuenta con mision y vision?

La empresa “**Josuelac**” hasta la actualidad no ha definido claramente la misión y visión pero, se ha enfocado de una manera empírica.

Misión. Ofrecer al mercado productos lácteos de alta calidad, obteniendo mayor rentabilidad.

Visión: Constituirme jurídicamente y ampliarme a nivel nacional.

6.¿La empresa de lacteos josuelac cuenta con un plan estrategico?

Hasta el momento no se ha desarrado ningun plan estrategico, debido a la falta de conocimiento del tema.

7.¿Cree necesario que se aplique un plan estrategico en la empresa?

Pienso que es muy importante que se llegue a aplicar dicho plan en la empresa para que tenga bien en claro cómo lograr los objetivos planteados.

8.¿Como es la colaboracion del grupo de trabajo en su empresa?

Es excelente siempre cumplen con responsabilidad lo que se les asigna ademas se mantiene buena comunicación entre todos y hasta el momento no se ha presnetdo ningun conflicto con los mismos.

9.¿Existe un plan de capacitacion para empleados y directivos de la empresa?

No se cuenta con ningun plan de capacitacion, que ayude al mejor desenvolvimiento del personal en las funciones encomendadas.

10. ¿La empresa cuenta con objetivos empresariales?

Los Objetivos que posee la empresa **Josuelac** son planteados y ejecutados de una forma empírica tales como:

Mantenerse en el mercado competitivo, Proyectar una buena imagen de la entidad ofertando productos de calidad, adquirir nueva tecnología con el fin de ampliar su cartera de productos.

11. ¿El servicio que prestan sus empleados es de alta o baja calidad?

Son de buena calidad que con su accionar diario están contribuyendo hacia el desarrollo de la empresa aportando ideas que ayudan a dar soluciones a los problemas que se le presente a la empresa

12. ¿En que condiciones se encuentra la estructura física y maquinaria de la empresa?

La estructura física de la empresa no es del todo aceptable, debido a que sus espacios son reducidos a excepción del área de producción que es excelente, en cuanto a la maquinaria es aceptable cubre con la demanda del mercado.

13. ¿Cuenta la empresa Josuelac con planes de promociones y publicidad?

No cuenta con ningún plan para promociones y publicitarias, lo que impide que esta sea altamente conocida en el mercado.

14. ¿En qué lugares se vende el producto y en qué cantidades?

El producto se lo comercializa en las panadería, tiendas y centros comerciales los cantones de Zamora, Yantzaza, Zumbi, el Pangui y a los mercados de la ciudad de Loja, en cuanto a las cantidades depende de los pedidos que haga los

clientes estos varían desde 10 a 80 quesos, en cuanto al yogurt de la misma manera esta se vende bajo pedidos.

15. ¿Qué precio tiene cada producto y de que tamaño es su presentación?

En cuanto al precio del producto para el queso es de \$1,40, y para el yogurt es de \$1,25. Hasta el momento solo se cuenta con una sola presentación tanto para el queso como para el yogurt. El queso de forma rectangular de una libra, y el yogurt natural en envases de litro con sabor a fresa, durazno y mora.

16. ¿Con que tipo de financiamiento cuenta la empresa?

La empresa cuenta con capital propio.

17. ¿Qué sistema de pago ofrece la empresa para facilitar al cliente la adquisición del producto?

A crédito y al contado.

18. ¿Que canales de distribución utiliza para la venta de su producto?

- ❖ Empresa - consumidor final.
- ❖ Empresa - minoristas- consumidor final.

19. ¿Para un futuro tiene previstos aumentar su cartera de productos de lácteos para satisfacer las necesidades de los demandantes?

Si, ya que las utilidades son invertidas en la empresa por la misma razón tengo previsto adquirir nuevo equipos para mejorar la presentación del producto ya que hasta el momento los mismo no llevan el logo, ni la marca de la empresa en sus envases, como también tengo previsto aumentar la cartera de los productos. Entre los planes futuros esta ofertar la leche enfundada.

20. ¿La empresa cuenta con algún sistema de control de calidad que garantice el buen estado del producto.?

Hasta el momento no se ha implementado ningún sistema de control, el mismo que se la ha venido realizando de forma manual.

21.¿Que sugerencias daría Ud., para estructurar el presente plan estratégico?

A la empresa para ser más competitiva en el mercado le hace falta mejorar en algunos aspectos como: que se reformule la misión y visión que se apliquen estrategias de promociones y de publicidad entre otros factores por la misma razón me gustaría que el plan estratégico se plantee sea bien claro y preciso para poderlo poner en marcha.

2. ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “JOSUELAC”

1. ¿Qué nivel de estudios tiene Uds.?

Cuadro N° 04

Nivel de Estudios

Variable	Frecuencia	Porcentaje
primaria	1	20%
secundaria	4	80%
superior	0	0
postgrado	0	0
total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN:

Una vez encuestado el personal, se pudo constatar las diferentes niveles de formación académica que poseen los empleados de la Empresa Josuelac; teniendo que el 20% de los empleados tienen educación primaria en tanto que el 80% para quienes poseen la educación secundaria.

2. ¿Cuál es su nivel de ingreso mensual promedio?

Cuadro N°05
Nivel de ingresos

variables	frecuencia	porcentaje
200-300	0	0
301-400	4	80%
401-500	0	0
501 a mas	1	20%
Total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN:

El 80% del personal percibe un ingreso comprendido entre 301 a 400 dólares americanos, mientras que el 20% de los empleados, supo manifestar que percibe un ingreso de más de 501 dólares americanos.

3. ¿Qué función desempeña?

Cuadro N°06
Funciones

variables	frecuencia	porcentaje
obrero	2	40%
secretaria-contadora	1	20%
vendedor	1	20%
chofer	1	20%
total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN:

Como podemos observar en el cuadro # 06, el 40% del personal ocupa el cargo de obrero, quienes se encargan del proceso productivo, mientras que un 20% les corresponde a quienes ocupan el cargo de secretaria-contadora, vendedor del producto y el chofer encargado de recolectar la materia prima.

4. ¿Qué tiempo viene prestando sus servicios en la empresa JOSUELAC?

Cuadro N°07
Tiempo de servicios

variables	frecuencia	porcentaje
0- 1 año	1	20%
1 año 1 mes - 2 años	2	40%
2 años 1 mes - 3 años	1	20%
3 años 1 mes - 4 años	0	0
4 años 1 mes a mas	1	20%
Total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN:

El 40% de los empleados encuestados que llevan prestando sus servicios en un tiempo que está comprendido de 1 año 1 mes a dos años, que

corresponde al vendedor y el chofer; mientras que el 20% que corresponde a quienes prestan sus servicios en la empresa por un tiempo está comprendido en una escala de 0 a un 1 año que corresponde a uno de los obreros; en la escala de dos años 1 mes a 3 años que representa al otro obrero y por último en la escala de 4 años 1 mes a más se encuentra representado por la secretaria contadora.

5. Al ingresar a laborar le dieron a conocer la filosofía empresarial de la empresa?

Cuadro N° 08
Filosofía empresarial

variables	frecuencia	porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
Total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN:

Del personal encuestado que labora en la empresa Josuelac, el 80% que corresponde a quienes manifestaron que al momento de ingresar a desempeñar sus funciones dentro de la empresa se les dio a conocer la filosofía de la empresa como: los valores, políticas, y descripción del cargo que se maneja en la empresa, y finalmente un 20% manifestó que no se le dio a conocer la filosofía empresarial de la empresa.

6. ¿Cómo contribuye Usted al cumplimiento de los objetivos de la empresa Josuelac?

Cuadro N° 09
Cumplimiento de los objetivos

variables	frecuencia	porcentaje
Siendo eficiente	2	40%
Buena atención al cliente	1	20%
Controlando cada proceso	1	20%
No responde	1	20%
Total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN:

Una vez realizado las encuestas al personal de empresa Josuelac se pudo comprobar que el 40% de los empleados contribuye al cumplimiento de los objetivos de la misma siendo eficientes en sus funciones, mientras que el 20% les corresponden a quienes contribuyen a los objetivos brindando una buena atención a los clientes, a quienes controlando cada proceso de sus funciones y a quienes no supieron manifestar sus criterios.

7. ¿Recibe capacitación para realizar sus funciones?

Cuadro N° 10
Capacitación

variables	frecuencia	porcentaje
SI	0	0
NO	5	100%
Total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los empleados manifestó no recibir capacitación alguna, lo que impide que realicen de una forma más eficiente sus funciones.

8. ¿Cree usted que el ambiente organizacional que existe dentro de la empresa Industrial “JOSUELAC” propicia una buena relación laboral y permite desempeñar sus funciones correctamente?

Cuadro N° 11
Ambiente organizacional

variables	frecuencia	porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0
Total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN:

El personal en su totalidad considera que el ambiente laboral que se da dentro de la empresa Josuelac, les permiten desempeñarse adecuadamente debido a las buenas relaciones que se dan entre el equipo de trabajo.

9. Para realizar sus actividades o tareas laborales ¿Cuenta con los medios y recursos necesarios?

Cuadro N° 12
Medios y recursos

variables	frecuencia	porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
Total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN:

Del personal encuestado el 80% cuenta con los medios y recursos necesarios para desarrollar sus funciones; no así, un 20% que opina lo contrario, el no contar con un equipo de cómputo que es fundamental para

realizar las funciones su cargo, y una impresora que le permita realizar sus labores con mayor eficiencia.

10. ¿Cómo califica usted a la empresa JOSUELAC en el mercado local?

Cuadro N°13
Calificación de la empresa

variables	frecuencia	porcentaje
Altamente competitiva	0	0
Medianamente competitiva	3	60%
No es competitiva	0	0
No responden	2	40%
Total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos de los empleados, se puede observar que la mayoría, representado por el 60% manifiestan que la empresa es medianamente competitiva, debido a la carencia de tecnología para mejorar los diferentes procesos de la empresa, le falta variedad de productos como también mejorar la presentación de los productos; y un 40% no supo responder.

11. ¿Cómo considera Ud., los servicios que presta la empresa?

Cuadro N° 14
Servicios

variables	frecuencia	porcentaje
excelente	2	40%
muy buena	2	40%
buena	1	20%
regular	0	0
mala	0	0
total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACION:

Según los resultados obtenidos de los empleados, el 40% de los resultados que corresponde a quienes manifestaron, que los servicios que viene prestando la empresa son excelentes y muy buenos debido a la gran satisfacción que muestran los clientes, mientras que el 20% supo expresarnos que son buenos los servicios de la empresa, ya que la empresa tiene ciertos aspectos negativos como mejoramiento la presentación de los productos, mayor control en los procesos productivos para reducir costes, desperdicios y tiempo.

12. ¿Tiene conocimiento Ud., si la empresa Josuelac cuenta con planes de promoción y publicidad?

Cuadro N° 15
Promoción y publicidad

variables	frecuencia	porcentaje
SI	0	0
NO	5	100%
Total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados encuestados supieron manifestar que la empresa no cuenta con planes y promociones publicitarias impidiéndole a la misma ser reconocida y aceptada en el mercado, por lo tanto es uno de los puntos que la empresa debe mejorar.

13.¿Por qué medios de comunicación cree Ud., que se debería dar a conocer la empresa?

Cuadro N° 16
Medios de comunicación

variables	frecuencia	porcentaje
Radio	2	40%
TV	1	20%
Prensa	1	20%
Otros	1	20%
Total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN

Del personal encuestado se contrastó que el 40% corresponden a quienes opinan que los productos de la empresa Josuelac se debe dar a conocer a través de la radio ya es un medio de comunicación mas escuchados por las persona, y el 20% que corresponde a quienes dicen que se debe dar a conocer en el mercado mediante la TV, la prensa escrita porque es un medio donde algunas persona buscan informarse y a través de otro medio como es el internet mediante la pagina web, que hoy en día la competencia utiliza para dar a conocerse.

14. ¿La maquinaria que dispone actualmente la empresa es la adecuada?

Cuadro N° 17
Maquinaria

variables	frecuencia	porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
Total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN

De los 5 encuestados el 60% de los encuestados nos supieron manifestar que la maquinaria con la que cuenta la empresa no es la adecuada para el desarrollo de las actividades de producción, mientras que el 40% nos manifestaron que es la suficiente para el desarrollo de la actividad.

15. ¿Por qué cree usted que compran los productos de la empresa JOSUELAC?

Cuadro N° 18
Compra de los productos

variables	frecuencia	porcentaje
Calidad	2	40%
Precios	1	20%
facilidad de adquisición	1	20%
Buena atención y servicio al cliente	1	20%
Total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN:

De las encuestas realizadas al personal se verificó que el 40% que corresponde a quienes manifestaron que los productos de la empresa Josuelac son demandados por su calidad, mientras que el 20% corresponde a quienes menciona que es por su precio cómodo, facilidad de adquisición y por la buena atención y servicio al cliente.

16. ¿En la empresa dónde labora Ud., cuenta con un sistema de control de calidad, que garantice la calidad de los productos.

Cuadro N ° 19
Sistema de control de calidad

variables	frecuencia	porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
Total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN

De los 5 encuestados el 80% de los encuestados nos supieron manifestar que la empresa no cuenta con un buen sistema de control que garantice la calidad de sus productos, mientras que el 20% nos manifestaron que si hace un control con respecto a su materia prima, más no de cada proceso productivo y de los productos terminados.

17. ¿Qué aspectos recomendaría para un mejor funcionamiento de la empresa?

Cuadro N° 20
Recomendaciones

variables	frecuencia	Porcentaje
Realizar publicidad	2	40%
Realizar promociones y descuento	1	20%
Capacitar al personal	1	20%
Implementar nueva la Tecnología para los diferentes procesos de la empresa	1	20%
Total	5	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

INTERPRETACIÓN:

Al finalizar la aplicación de las encuestas al personal que labora en empresa, dio algunas sugerencias que son necesarias para la empresa, teniendo con el 40% recomienda realizar publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, como también dar a conocer la empresa a través del internet mediante la creación de una página web. Y teniendo con el 20% para realizar promociones y descuentos, capacitar al personal e incrementar la tecnología para los diferentes procesos de la empresa.

3. ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE (FAMILIAS)

1. ¿Cuál es el ingreso familiar promedio?

Cuadro N° 21

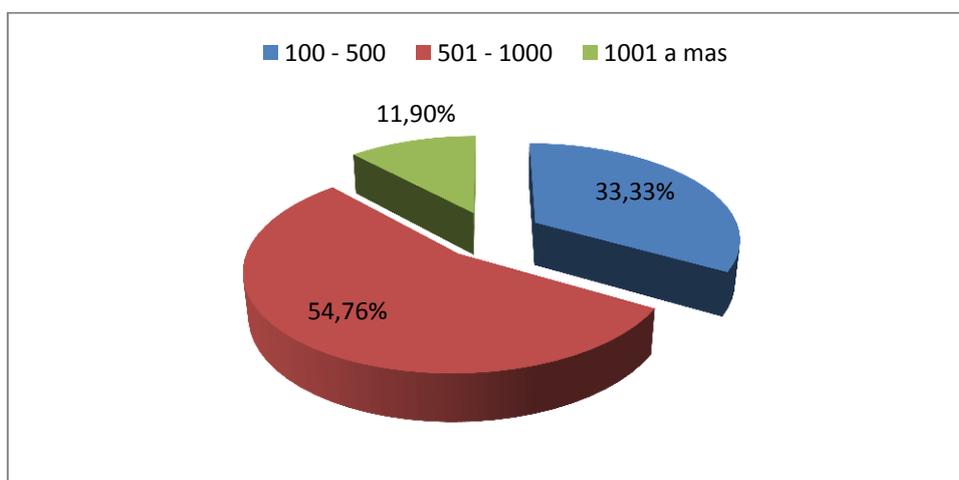
Ingreso familiar

Variables	frecuencia	porcentaje
100 - 500	126	33,33%
501 - 1000	207	54,76%
1001 a mas	45	11,90%
Total	378	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 01



INTERPRETACION:

De los resultados obtenidos, el 33,33 % perciben un ingreso comprendido de \$100 a \$500 , el 54,76% percibe un promedio de ingresos comprendidos entre \$501 a \$1000 USD, y el 11,90% percibe un promedio de Ingreso familiar comprendido de \$1001 a mas.

2. ¿Qué producto lácteo consume su familia?

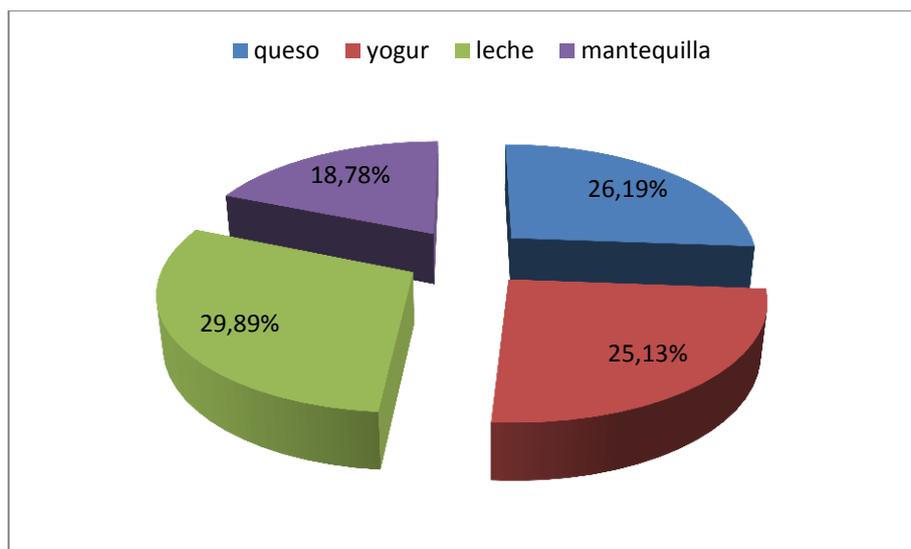
Cuadro N° 22
Consumo de lácteos

variables	frecuencia	porcentaje
queso	99	26,19%
yogur	95	25,13%
leche	113	29,89%
mantequilla	71	18,78%
Total	378	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 02



INTERPRETACION:

El 29,89% de los encuestados manifestaron consumir leche, seguido del 26,19% que acostumbran consumir el queso, mientras que el 25,13% acostumbra consumir el yogurt y por último el 18,78% consume la mantequilla.

3. ¿Conoce los productos que expende la empresa Josuelac?

Cuadro N° 23

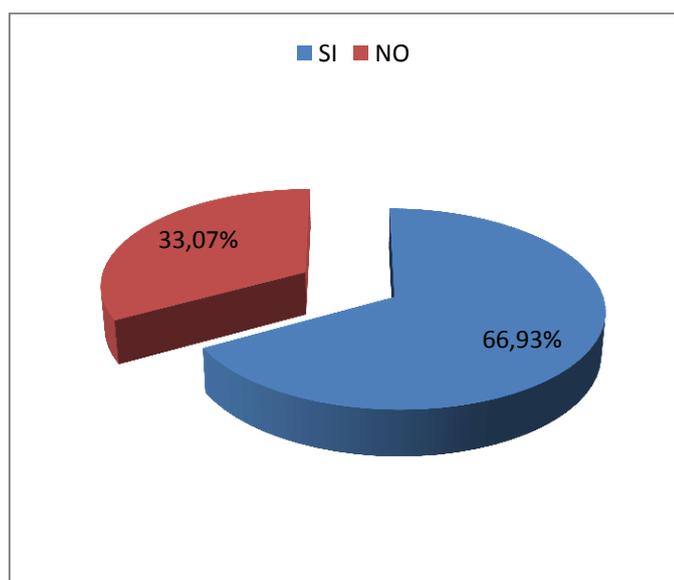
Productos que expende

variables	frecuencia	porcentaje
SI	253	66,93%
NO	125	33,07%
Total	378	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 03



INTERPRETACIÓN:

De las encuestas realizadas a los clientes de la empresa Josuelac se pudo verificar que el 66,93% tienen conocimiento sobre los productos que oferta esta empresa, mientras que el 33,07% no tiene conocimiento de los mismo el mercado.

4. Que producto suele comprar con mayor frecuencia de la empresa Josuelac

Cuadro N° 24

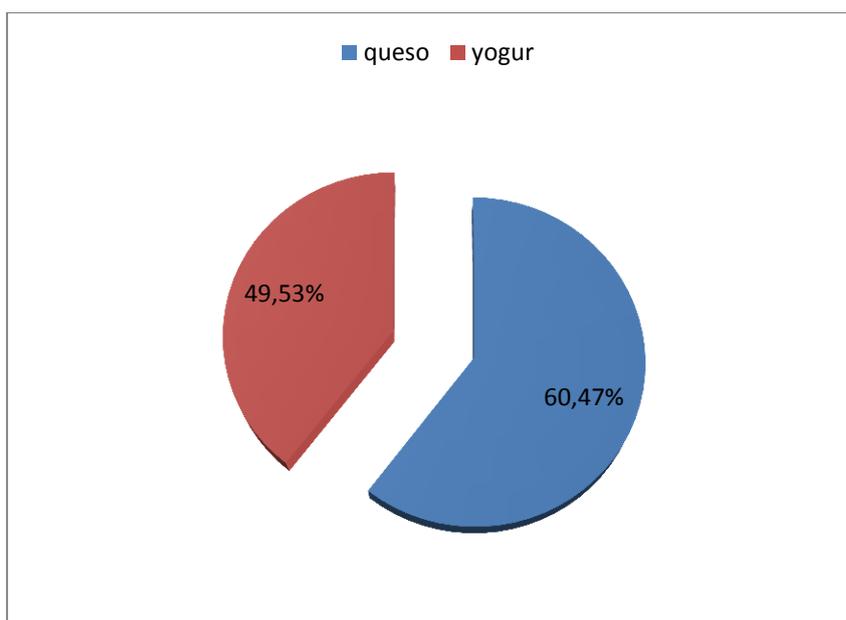
Compra de productos con mayor frecuencia

variables	frecuencia	porcentaje
queso	153	60,47%
yogur	100	39,53%
Total	253	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 04



INTERPRETACIÓN:

Una vez terminada la tabulación de datos, se pudo obtener que el 60,47% que el producto mas demandan los clientes es el queso, mientras que 39,53% dicen consumir con mayor frecuencia el yogur.

5. ¿Cómo califica Ud., a los productos que ofrece la empresa Josuelac?

Cuadro N° 25

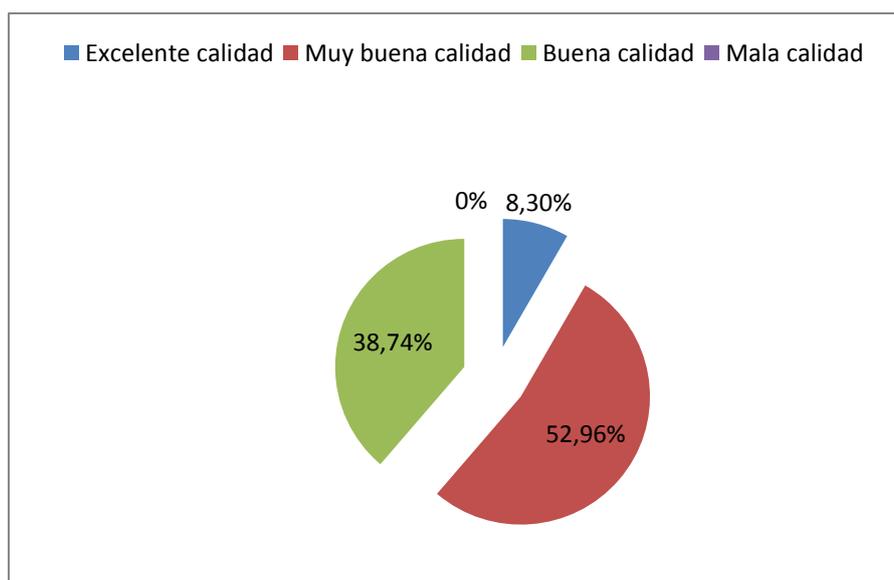
Calificación de los productos

variables	frecuencia	porcentaje
Excelente calidad	21	8,30%
Muy buena Calidad	134	52,96%
buena calidad	98	38,74%
Mala calidad	0	0
Total	253	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 05



INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestado el 8,30% de los clientes de la empresa Josuelac, indicaron que sus productos son de excelente calidad, seguido de un 52,96% que manifestaron que el producto que expende la misma son de muy buena calidad, en tanto que el 38,74% hacen referencia a que estos productos se de buena calidad.

6. Cómo considera Ud., los precios de los productos que oferta la empresa Josuelac son:

Cuadro N° 26

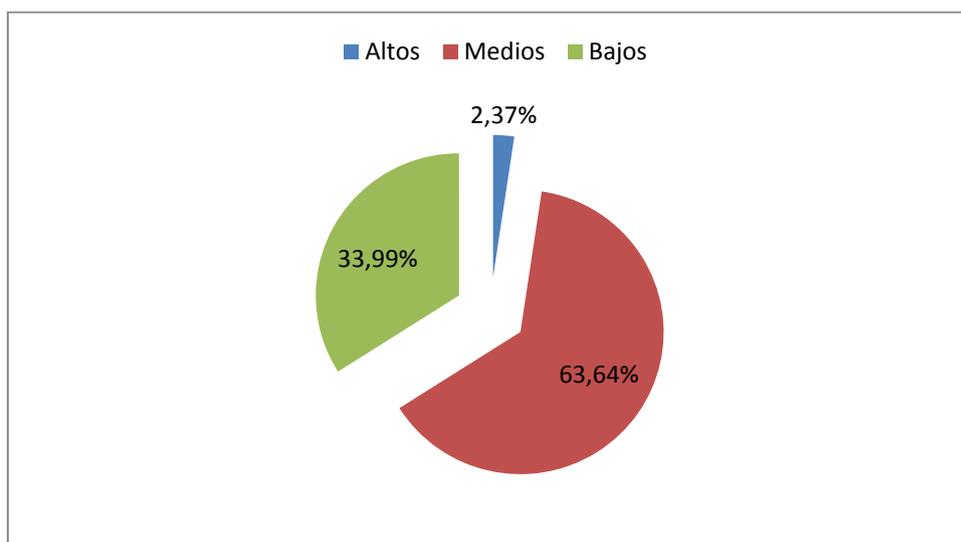
Precios

variables	frecuencia	porcentaje
Altos	6	2,37%
Medios	161	63,64%
Bajos	86	33,99%
Total	253	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 06



INTERPRETACIÓN:

El 2,37% de los clientes de la empresa Josuelac, dicen que sus precios son elevados comparado los de la competencia, mientras que el 63,64% opinan que el precio es accesible que están casi igual a los de las otras empresas, finalmente le 33,99% hacen referencia que los precios de los productos que oferta esta empresa son bajos.

7. ¿Ha recibido Ud., promociones por parte de la empresa al momento de realizar sus compras?

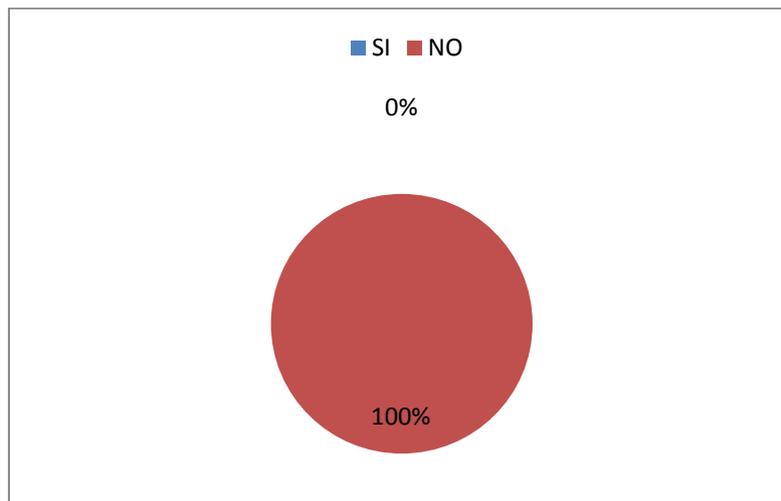
Cuadro N° 27
Promociones

Variables	frecuencia	porcentaje
SI	0	0
NO	253	100%
Total	253	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 07



INTERPRETACIÓN:

De las encuestas realizadas a los clientes de la empresa Josuelac el 100% mencionan que no reciben ningún tipo de promociones por parte de la empresa.

8. ¿Por qué adquiere los productos en la empresa Josuelac?

Cuadro N° 28

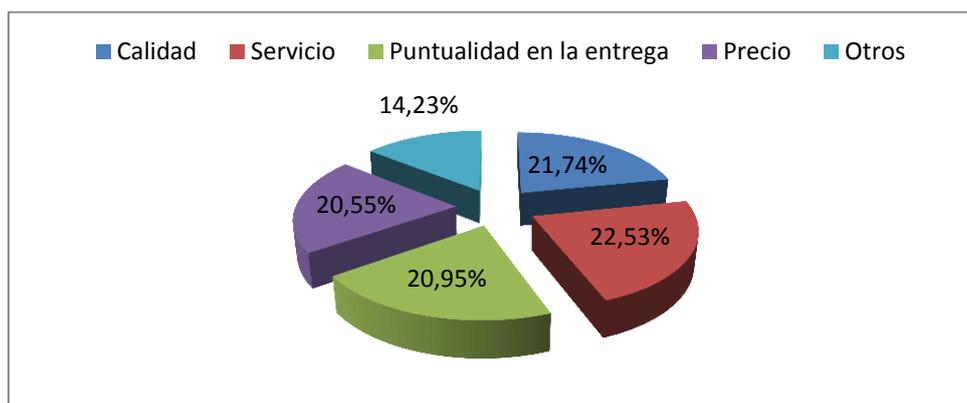
Adquisición de los productos

variables	frecuencia	porcentaje
Calidad	55	21,74%
Servicio	57	22,53%
Puntualidad en la entrega	53	20,95%
Precio	52	20,55%
Otros	36	14,23%
Total	253	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 08



INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestados, el 22,53% de los clientes encuestados mencionaron que la principal razón por la que adquieren los productos de la empresa Josuelac es por el buen servicio, el 21,74% se inclinan por la calidad del producto, el 20,95% prefieren adquirir por su puntualidad en la entrega, el 20,55% dicen adquirir sus productos por los precios accesibles que esta tiene, posteriormente el 14,23% eligen adquirir los productos en la

empresa Josuelac por otros factores como: fácil adquisición de los mismo, por el servicio de pedidos bajo línea telefónico, y la ubicación de la empresa.

9. La disponibilidad del producto es:

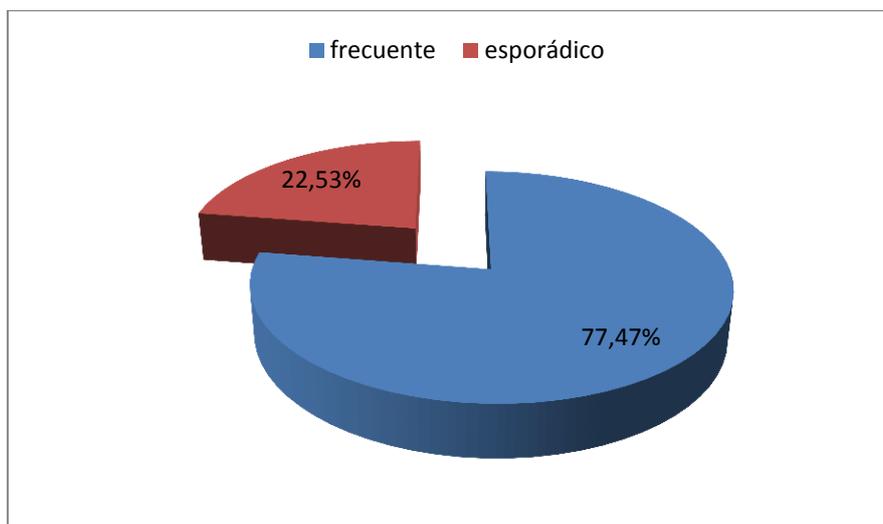
Cuadro N°29
Disponibilidad del producto

variables	frecuencia	porcentaje
frecuente	196	77,47%
esporádico	57	22,53%
Total	253	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 09



INTERPRETACIÓN:

El 77,47% de los clientes de la empresas Josuelac, indicaron que frecuentemente encuentran los productos en los mercados, a diferencia del 22,53%% opinan que ocasionalmente los encuentran.

10. ¿Considera Ud., que la infraestructura de la empresa Josuelac es la más adecuada?

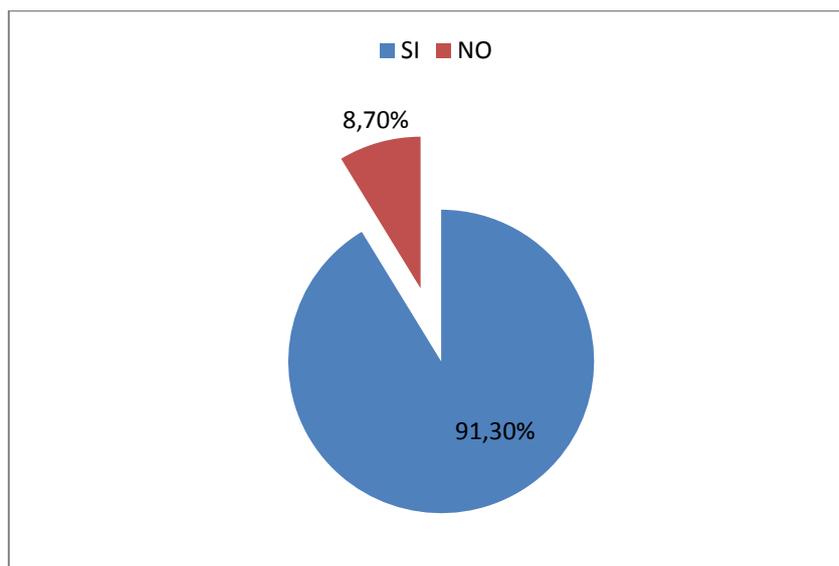
Cuadro N° 30
Infraestructura de la empresa

VARIABLES	frecuencia	porcentaje
SI	231	91,30%
NO	22	8,70%
Total	253	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 10



INTERPRETACIÓN:

El 91,30% de los clientes encuestados mencionaron que si existe puntualidad en la entrega de los productos, mientras que el 8,70% opinan lo contrario.

11. ¿Además de los productos que vende la empresa que otros productos le gustaría que le oferte?

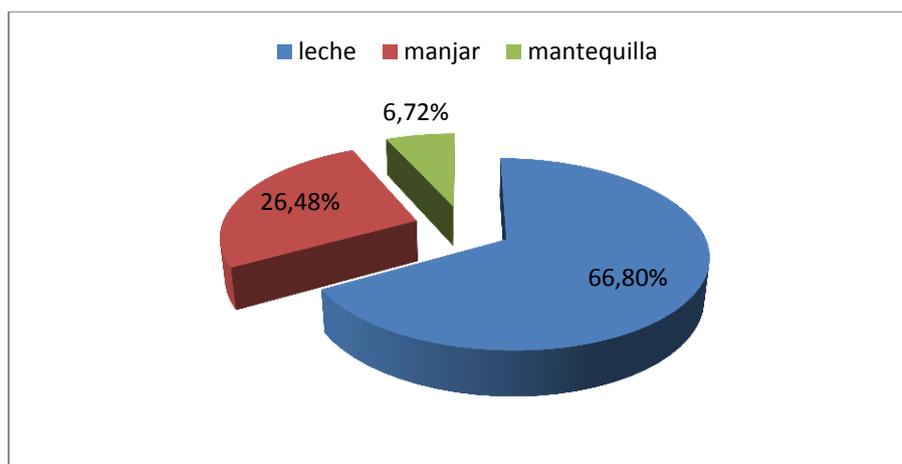
Cuadro N° 31
Oferta de otros productos

Variables	frecuencia	porcentaje
leche	169	66,80
manjar	67	26,48
mantequilla	17	6,72
total	253	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 11



INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos se observa que el 66,80% de los clientes encuestados opinan que les gustaría que la empresa les ofrezca otro producto como lo es la leche, el 26,48% hace mención que le gustaría el manjar y el 6,72% mencionó que los les gustaría que le oferte la mantequilla.

12. ¿Considera que la ubicación de la empresa está en un lugar estratégico?

Cuadro N°32

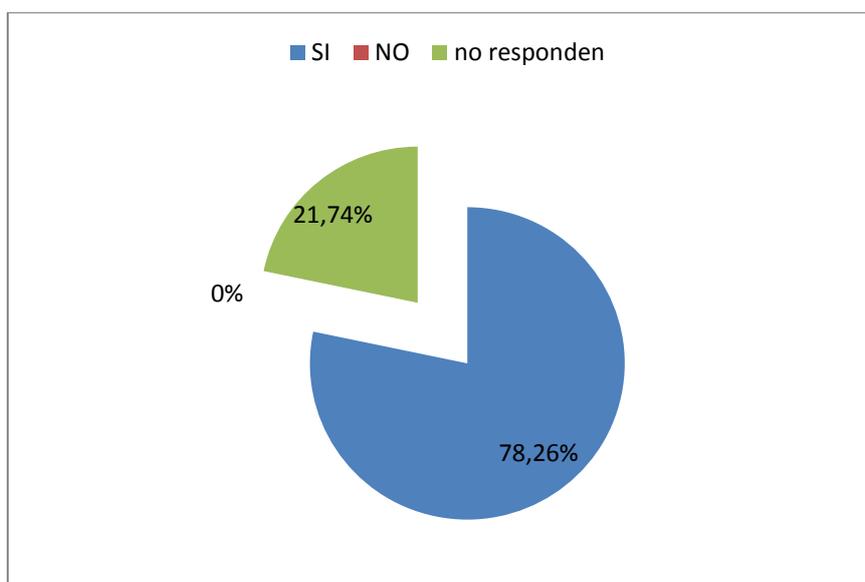
Ubicación de la empresa

Variables	frecuencia	porcentaje
SI	198	78,26%
NO	0	0
no responden	55	21,74%
Total	253	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 12



INTERPRETACIÓN:

El 78,26% de los clientes encuestados consideran que la ubicación de la empresa **Josuelac** está en un lugar estratégico, fácil de llegar. A diferencia del 21,74% que no supieron darnos su opinión.

13. ¿Qué características son importantes al momento de comprar un producto en la empresa JOSUELAC?

Cuadro N°33

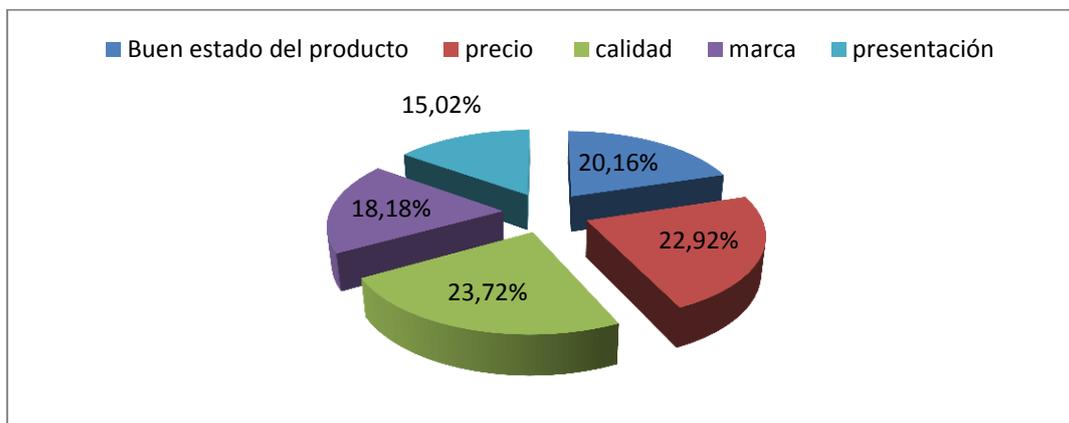
Características del producto

Variables	frecuencia	porcentaje
Buen estado del producto	51	20,16%
precio	58	22,92%
calidad	60	23,72%
marca	46	18,18%
presentación	38	15,02%
total	253	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 12



INTERPRETACIÓN:

El 23,72% de los clientes encuestados al momento de comprar el producto consideran la calidad como una de las características importantes, el 22,92% toman en cuenta el precio, el 20,16% consideran que el producto este en buen estado, 18,18% toman en cuenta la marca del producto, y el 15,02% se inclinan por la presentación del producto.

14. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría escuchar la publicidad de la empresa?

Cuadro N°34

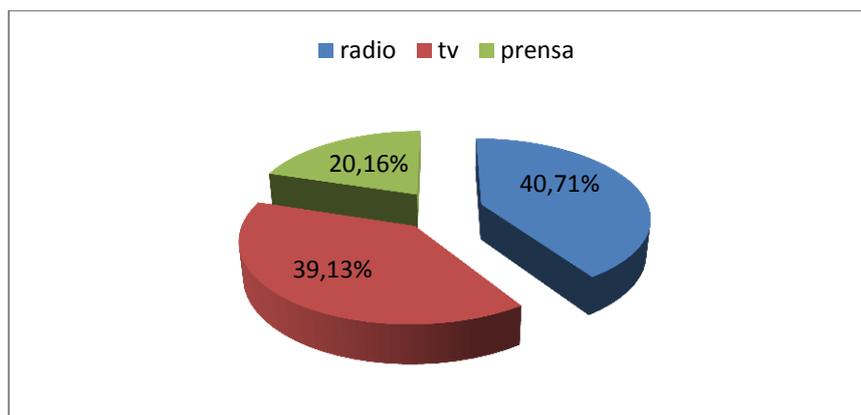
Medios de comunicación

Variables	frecuencia	porcentaje
radio	103	40,71%
tv	99	39,13%
prensa	51	20,16%
total	253	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 14



INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestados, el 40,71% manifestaron que les gustaría que la empresa se dé a conocer a través del medio de comunicación como la Radio, seguido del 39,13% que dicen que se debería hacerlo mediante la Tv, a diferencia del 20,16% de los clientes mencionan que a través de la prensa.

15. ¿Qué sugerencias considera conveniente para que la empresa mejore sus actividades y se posicione en el mercado?

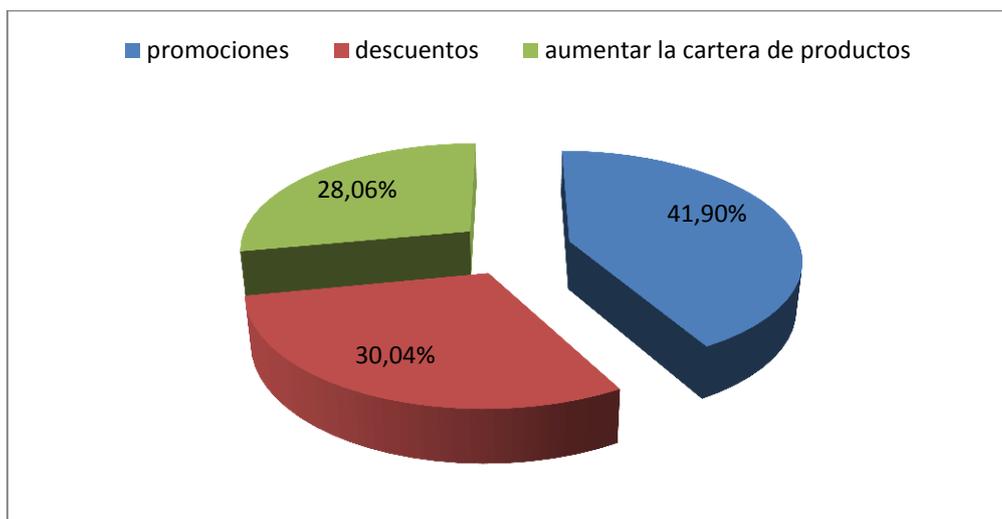
Cuadro N°35
Sugerencias

variables	frecuencia	porcentaje
promociones	106	41,90%
descuentos	76	30,04%
aumentar la cartera de productos	71	28,06%
total	253	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación de mercado

Grafica N° 15



INTERPRETACIÓN:

De los clientes encuestados nos supieron manifestar ciertos factores que consideran importantes para el mejoramiento de la empresa, razón por la cual el 41,90% le recomienda que realice promociones, el 30,04% se inclina en que la empresa debería realizar descuentos para atraer nuevos clientes, 28,06% menciona que debería incrementar su cartera de productos.

g. DISCUSION

1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.

1.1. ANÁLISIS EXTERNO (FACTOR PEST)

El contexto externo comprende el medio que rodea a la empresa y en el cual se tiene que ejecutar sus actividades empresariales debiéndose tomar en cuenta los siguientes factores: el político, económico, tecnológico, social, competitivo y las cinco fuerzas de Porter.

FACTORES DEMOGRAFICOS

Zamora Chinchipe, La provincia de Zamora Chinchipe es una de las 24 Provincias de la República del Ecuador, está ubicada en la zona sur oriental del país, Geopolíticamente es una de las 6 provincias que forma parte de la Región Amazónica. Tiene una extensión de 10.572,52 Km² que representa el 4,12% del territorio nacional, limita al norte con la provincia de Morona Santiago, al sur y este con la Republica del Perú y al oeste con las provincias de Loja y Azuay.

La Población de Zamora Chinchipe en los últimos años ha crecido básicamente al inicio por la llegada de colonos en especial de Loja, Azuay y El Oro; actualmente por el mejoramiento sustancial de las vías de acceso y la riqueza de sus recursos naturales, formando pueblos prósperos a pesar de las distan magnitud geográfica parte de los habitantes de la población rural viven generalmente en el campo o en la selva.

Actualmente somos 91.376 habitantes Según el Censo 2010, Zamora Chinchipe, representa el 0,63% de la Población Ecuatoriana, y el 12.35% de la Región Amazónica, superando solamente a la Población de las Provincias de Pastaza y Galápagos.

Políticamente está conformada por nueve cantones entre ellos se localiza al cantón Yantzaza.

Yantzaza es una ciudad pequeña, localizada en el sureste del Ecuador, en la provincia de Zamora Chinchipe, y es la cabecera del cantón homónimo. Específicamente se encuentra ubicada en la ribera del río Zamora, sobre el famoso Valle de Yantzaza o Valle de las Luciérnagas, a 43 kilómetros de la ciudad de Zamora.

Es el principal centro económico, comercial, y la segunda ciudad más poblada de la provincia con 18.675 habitantes que representa el 20.4%, centrándose la mayor parte de la población en la zona rural con 9.476 habitantes y la menor población en la zona urbana con 9.159 habitantes”.

El cantón Yantzaza está dividido políticamente en tres parroquias, una urbana y dos rurales que son: Chicaña, Los Encuentros y Yantzaza; donde habitan tres etnias indígenas shuar, Saraguro y mestizo.

La empresa Josuelac se encuentra ubicada en la ciudad de Yantzaza, Parroquia Los Encuentros, Barrio El Padmi, a 25 minutos y 30 Km de la ciudad Yantzaza, en el tramo de la vía Yantzaza – El Panguí, donde se encuentra una gran influencia de Micro productores de queso.

FACTOR POLÍTICO – LEGAL

Las condiciones políticas y legales son tomadas por los gobiernos de una sociedad y son un factor determinante para los ciudadanos así como también para las empresas, ya que éstas pueden generar una oportunidad o amenaza que las organizaciones deben afrontarlas.

El componente Político-legal, consiste en las leyes y reglamentaciones gubernamentales establecidas.

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos.

En nuestro país tenemos un sinnúmero de leyes que cubren aspectos tales como la competencia, las importaciones y exportaciones, consumidor, prácticas comerciales justas, protección ambiental, seguridad del producto, verdad en la publicidad, envasado y etiquetado, determinación de precios y otras áreas importantes.

Con respecto a las empresa lácteos tenemos las siguientes leyes de normalizan su legal funcionamiento.

Las normas de calidad fijadas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización, están sujetas dentro de la estructura político - legal ecuatoriana.

Los cambios del ambiente político- legal tienen por objeto regular la competencia o bien proteger al consumidor ya que los comportamientos organizacionales se ven afectados cada vez más por estos procesos.

La norma técnica vigente para la leche es INEN 10, la misma que fue aprobada por el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Normalización.

A continuación detallaremos:

a) Requisitos para el proceso de Queso.

➤ **Objeto.**

- Esta norma establece los requisitos que debe cumplir el queso INEN N° 734.

- **Requisitos.**
- Queso, debe presentar textura suave, y su color puede variar del blanco ha crema, a demás debe estar libre de colorantes.
- **Requisitos Complementarios.**
- **Envasado.** El queso debe acondicionarse en envases cuyo material sea resistente a la acción del producto.
- **Almacenamiento.** El queso deberá mantenerse en lugares frescos, hasta el momento de su entrega al consumidor.
- **Transporte.** El queso deberá transportarse en condiciones idóneas que garantice el mantenimiento del producto.
- **Rotulado.** Cada envase debe llevar impreso las características del producto como son:
 - * Nombre del producto.
 - * Marca comercial.
 - * Identificación del lote.
 - * Razón social de la empresa.
 - * Número de Registro Sanitario.
 - * Fecha de tiempo Máximo de consumo.
 - * Fecha de elaboración
 - * Precio de venta al público.
 - * País de origen.
 - * Norma INEN de referencia.

b) Requisitos para el proceso de Yogurt.

- **Objeto.**
- Esta norma establece los requisitos que debe cumplir el yogurt INEN N° 710

- **Requisitos.**
- **Yogurt.** Debe presentar aspecto homogéneo, el sabor y el olor deben ser característicos del producto fresco, sin materias extrañas, de color blanco y cremoso.
- **Requisitos Complementarios.**
- **Envasado.** El yogurt debe expendirse en envases cerrados que aseguren la adecuada conservación del producto.
- **Almacenamiento.** El yogurt deberá mantenerse en lugares frescos, hasta el momento de su entrega al consumidor.
- **Transporte.** El yogurt deberá transportarse en condiciones idóneas que garantice el mantenimiento del producto.
- **Rotulado.** Cada envase debe llevar impreso las características del producto como son:
 - * Nombre del producto.
 - * Marca comercial.
 - * Identificación del lote.
 - * Razón social de la empresa.
 - * Número de Registro Sanitario.
 - * Fecha de tiempo Máximo de consumo.
 - * Fecha de elaboración
 - * Precio de venta al público.
 - * País de origen.
 - * Norma INEN de referencia.
 - * Aviso “manténgase en refrigeración”.

También tenemos el nuevo código de la producción donde se establecieron algunas políticas las cuales tienen como objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Entre ellas tenemos las siguientes:

- Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente.
- Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
- Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales.
- Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores.
- Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza.

- Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables.
- Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo.
- Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos.
- Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados.
- Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial.

La Ley para la Equidad Tributaria

Es la normativa escrita del sistema impositivo del Estado, la misma que es de cumplimiento obligatorio para todo organismo o persona natural que genere ingresos como resultado de hechos económicos, ya que solamente con la institucionalización de un verdadero sistema penal tributario que establezca sanciones efectivas y proporcionales al daño causado, se podrá avanzar en el logro del cumplimiento tributario en la población.

A consecuencia de la potestad tributaria, el Estado dicta leyes y normas en el orden tributario; leyes en las cuales se establece el presupuesto del hecho imponible del cual se deriva la obligación tributaria.

FACTOR ECONÓMICO

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina y experimentó un crecimiento promedio del 4,6% entre 2000 y 2006.

A partir del 2007 con una economía superada por la crisis económica, se vio sujeta a una serie de reformas políticas económicas que han ayudado a encaminar a la economía ecuatoriana a un desarrollo sostenido, considerable y enfocado a lograr una estabilidad financiera, política y social; basada en la tendencia tomada por la región latinoamericana que ayudo a no verse afectada por la crisis mundial del primer mundo.

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.; ayudó 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.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

El crecimiento del PIB real, se logró gracias a significativos crecimientos en los sectores de:

- Suministros de electricidad y agua (30,96%)
- Construcción (20,98%)
- Intermediación financiera (11,10%).
- la Pesca (8,49%),
- Fabricación de productos de la refinación del petróleo (9,75%)
- Otros servicios (9,33%).

Entre los años 2000 a 2010, en la IED neta por ramas de actividad, la que más destaca es la dirigida al sector de:

- 1) Explotación de Minas y Canteras con USD 3,197.6 millones,
- 2) Industria Manufacturera con USD1,051.0 millones,
- 3) Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca con USD337.7 millones,
- 4) Electricidad, Gas y Agua con USD20.4millones.

El PIB es un indicador económico clave que depende de las medidas económicas adoptadas por el gobierno de turno, puesto que dichas medidas son las que motivan al dinamismo o deterioro de las industrias y empresas que operan en el País.

La Procesadora de “Josuelac” puede valerse del PIB para tener una visión clara sobre la evolución de la producción en el País, de un periodo determinado para prever y enrumbar sus decisiones organizacionales.

INFLACIÓN

La inflación es un indicador económico de importancia, ya que mide la variación promedio del nivel de precios en todo el conjunto de una economía, en un período de tiempo determinado.

La inflación mensual de Ecuador se aceleró de 0,18% en junio a 0,26% en julio, hasta cuando el acumulado de 2012 se ubicó en 2,67%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Señaló que el aumento de los precios al consumidor en julio de 2012 fue inferior al 0,18% del mismo período de 2011, mientras que la inflación en el año móvil (entre esos meses) alcanzó un 5,09%.

Según el INEC, el sector de recreación y cultura es el que más contribuyó a la inflación, seguido por bienes y servicios diversos, muebles y artículos para el hogar y la decoración.

Por tanto la inflación en la fábrica productos lácteos "JOSUELAC" si la inflación es alta representa una amenaza a ésta fábrica ya que es una variable que afecta directamente en la fijación de precios de insumos que demanda el sector lácteo, como son leche, azúcar, conservantes, perseverantes, sal para la producción de lácteos etc. Cuando disminuye la inflación representa una oportunidad porque da lugar a que los precios de dichos insumos se estabilicen. Además mejora el poder adquisitivo tanto del oferente como del demandante.

SISTEMA FINANCIERO

Tasa de Interés

Las tasas de interés es otro factor externo que inciden en los programas de una empresa. A menudo los cambios de la economía se ven acompañados de variaciones en las tasas de interés, es decir en el porcentaje que se cobra por los préstamos de dinero.

En ciertas industrias las tasas de interés tienen repercusiones directas en el precio total que los prestamistas han de pagar por su producto.

Las tasas de interés, para la fábrica productos lácteos “Josuelac”, son importantes en el momento que la misma, solicita préstamos para inversiones como ampliación en sus instalaciones físicas, financiamiento para la adquisición de nueva maquinaria, etc.

No obstante, las tasas de interés no afecta a la fábrica láctea cuando adquiere sus compras en menor proporción la misma que suele adquirirse a crédito o, ha efectivo.

Por último, las crecientes tasa de interés, para la fábrica láctea representa una amenaza y cuando disminuye constituye en una oportunidad.

Para el mes de Mayo de 2012 las tasas referenciales fueron:

Cuadro N° 36

tasas de interés Mayo 2012	tasas referenciales	tasas máximas
	% anual	
productivo corporativo	8,17	9,33
productivo empresarial	9,53	10,21
productivo PYMES	11,2	11,83
consumo	15,91	16,3
vivienda	10,64	11,33
microcrédito acumulación ampliada	22,44	25,5
microcrédito acumulación simple	25,2	27,5
microcrédito minorista	28,82	30,5

Elaboración: CEA

Fuente: Banco Central del Ecuador

TASA DE INTERÉS ACTIVA

Es la tasa de interés que se reciben las instituciones financieras por parte de sus clientes por concepto de préstamos otorgados a los mismos.

En nuestro país en su mayoría las inversiones se realizan con préstamos otorgados por parte de Instituciones Financieras Privadas a la tasa de interés vigente.

En caso de una elevación de la tasa de interés activa, podría afectar de manera significativa a la empresa si realizara a futuro préstamos para la adquisición nueva tecnología. Así tenemos que en el mes de Enero del 2012 la tasa es de 8,17%.

TASAS DE INTERÉS PASIVA

Es la tasa de interés que reciben los clientes por parte de las instituciones financieras por el dinero captado.

Este indicador económico involucra a la entidad puesto que de ser la tasa de interés pasiva baja los intereses serán bajos y el ingreso por esta razón sería bajo, es decir, el costo de oportunidad de inversión vía intereses depende de las fluctuaciones de esta tasa de interés.

Para sustentar y fortalecer la producción de lácteos “Josuelac” se requiere de Créditos con intereses accesibles, razón por la cual la tendencia de esta variable beneficiaría a las actividades de la procesadora porque el costo del crédito disminuye.

Pequeña Industria Y Microempresa

La pequeña industria se encuentra centralizada en Quito y Guayaquil, estas dos ciudades suman el 62,5% de la producción nacional; el 9,3% en Azuay; en Tungurahua el 7,0%; y, otras provincias incluidas Zamora Chinchipe con el 21,2%. Dentro de las ramas consideradas en la microempresa tenemos: Alimenticio, cuero y calzado, gráfico, materiales de construcción, maderero, metal mecánico, químico, textil y AER.

El sector de la pequeña industria de la Provincia de Zamora Chinchipe está dominado por las micro, pequeñas y medianas industrias, que se dedican al procesamiento de la madera, procesamiento de carnes, producción de vino y licores, purificación de agua y elaboración de quesos; se estima que en la provincia hay 20 microempresas.

Economía en la provincia de Zamora Chinchipe

La economía de la provincia de Zamora Chinchipe es la número 21 del país con un PIB de 84,872 miles de dólares. Lo que represento alrededor de 0,4% de la economía nacional.

Su se caracteriza por ser una gran influencia de producción agropecuaria por lo que se considera como una rama importante de ingresos y se considera la actividad económica no agropecuaria.

Dentro del **sector agropecuario**, en el cual el hombre con la ayuda de la naturaleza logra obtener productos vegetales y animales para satisfacer sus necesidades básicas.

Se deduce que la actividad agropecuaria influye en un 31% en la economía de la provincia,

Mientras que la **actividad no agropecuaria** representa el 69% de la economía, en esta última característica se considerando los ingresos del sector público, comercio, turismo, artesanías, minería, industria, y otros no agropecuarios, estos porcentajes de incidencia económica tienen estrecha relación con la Población Económicamente Activa Agrícola (PEA Agrícola), de la Provincia que representa el 37% de la población total actual.

FACTOR SOCIAL- CULTURAL

Es necesario satisfacer las demandas sociales a través de eficacia, eficiencia y productividad, entregando bienes y servicios de alta calidad que promueven al desarrollo humano.

El Estado está en la obligación de reconocer los deberes que tienen para con su pueblo, debe promover la igualdad social imponiendo prácticas éticas de respeto a sí mismo y a los ciudadanos proporcionando condiciones de trabajo y vida justa.

Canasta Familiar

Las familias ecuatorianas incrementaron sus ingresos en el 2012, en un 33.94%

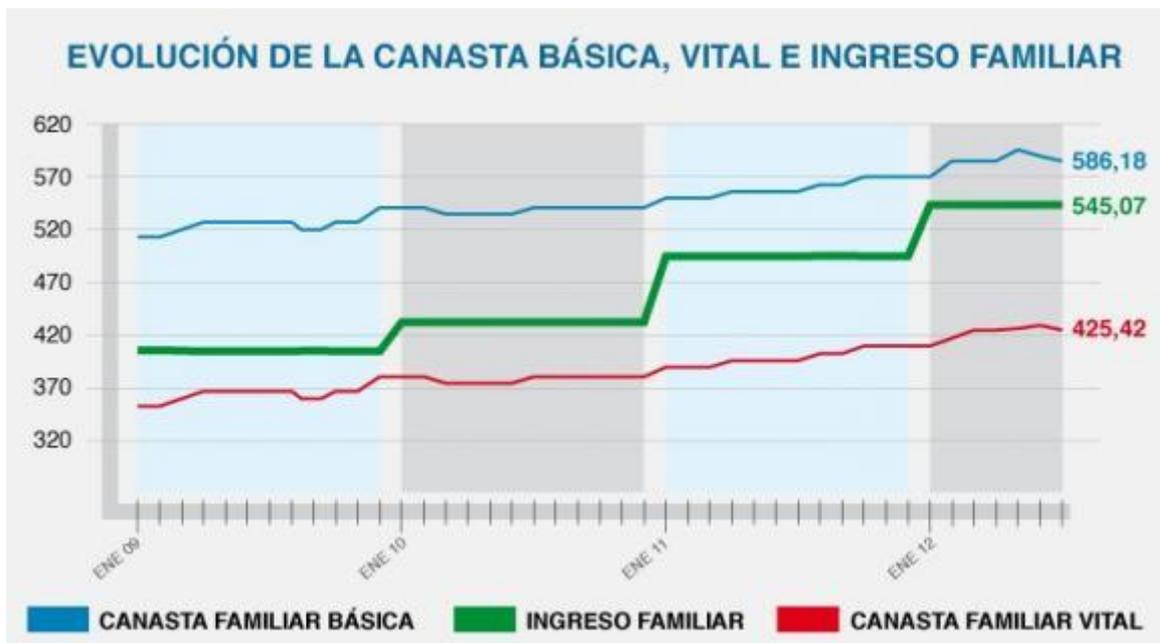
De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), existe un incremento en los costos de la Canasta Vital y la Canasta Básica Familiar del 17.88% y 14.48%, respectivamente, entre el 2009 y el 2012; sin embargo, en el mismo período los ingresos familiares crecieron 33.94%.

El aumento del ingreso familiar reduce la brecha entre las canastas (básica y familiar) e incrementa el poder adquisitivo de las familias de forma paulatina; además, el ingreso familiar es superior al precio de la canasta vital.

El salario digno de 2011 se determinó dividiendo el costo promedio de la canasta básica de ese año (\$ 561,12 a inicios de año) para el número de perceptores del hogar. De tal manera que el salario digno se estima actualmente en \$ 350,70.

En Junio de 2009 la brecha entre el ingreso y el costo de la Canasta Básica fue de 110 dólares y para mediados de 2012 este margen bajó a \$ 41,11%.

Grafico N° 16



Según el artículo 8 del Código de la Producción, un salario, para que sea considerado como digno debe ser suficiente para cubrir las necesidades básicas de la persona y de la familia. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la canasta vital para Junio pasado se encontró en \$ 426,42 y la canasta básica en \$ 586,18.

El artículo 10 del Código indica que, a partir del ejercicio fiscal 2011, de no ejecutarse este pago en su conjunto los empleadores deberán calcular una compensación económica.

Los empleadores que no paguen a todos sus trabajadores un monto igual o superior al salario digno mensual deberán calcular una compensación económica obligatoria adicional.

Para el pago de esta indemnización, el empleador deberá destinar hasta el 100% de sus utilidades, es decir, no podrán repartir las rentas entre los accionistas hasta que no paguen salarios dignos a sus trabajadores.

La fecha máxima para realizar el pago de la compensación económica para el Salario Digno, vence el 31 de marzo de cada año.

DESEMPLEO, SUBEMPLEO Y OCUPACIÓN PLENA

Una baja sustancial registró el índice de desempleo en Ecuador, al ir del 7% en marzo del 2011 al 4,9% en marzo del 2012 según del Instituto de Estadística y Censos (INEC).

Los sectores de manufactura y comercio han sido los que por su dinámica han generado más empleo.

Entre las ciudades que mayor recuperación han tenido en el empleo están Quito y Guayaquil, en el caso de Guayaquil hubo un momento en el 2009 en que el índice de desempleo estaba en el 14%, un porcentaje alto, actualmente se encuentra en el 6,3%.

Si se comparan las cifras con las del año pasado, Quito pasó del 5,70% en marzo del 2011 al 3,67%; y Guayaquil, que estaba en 9,90% en marzo del 2011, registró el mes pasado 6,3%.

En marzo también mejoró el índice de subempleo, que pasó del 50% en marzo del 2011 al 43,9% en marzo del 2012. Mientras tanto, los ocupados plenos aumentaron del 41,2% al 49,9% en el mismo periodo.

Otro hecho relevante en cuanto al empleo entre el 2011 y el 2012 es el crecimiento de la Población Económicamente Activa (PEA).

Esta pasó de 4,4 millones a 4,6 millones. La PEA es el conjunto de personas que están en edad de trabajar y que lo hacen o buscan empleo.

Además es que el 80,9% de los empleos son generados por el sector privado y el 19,1%, por el público.

NIVEL DE CONSUMO

Las ofertas que se encuentran en el mercado ecuatoriano y los plazos fijados para comprar bienes, en distintos segmentos, dejan ver que el consumo del ecuatoriano no se detiene. Y las cifras lo confirman.

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, el saldo de la cartera de crédito para consumo creció en 121,6% entre el 2007 y el 2011. El monto pasó de USD 2 260 millones a 5 009 millones.

La diferencia es evidente al comparar con segmentos como microempresa, vivienda o comercio. Además, el año pasado el crédito para consumo registró una variación anual superior a la de los demás segmentos económicos.

Para los analistas, el alto consumo que se registra en el país obedece a factores como la capacidad de pago que tiene hoy en día el ecuatoriano y sus niveles de ingresos. Además, existen dos factores que impulsan el consumo en el país en la actualidad: “El primero es el proceso de crecimiento económico del país que implica mayores ingresos para los habitantes”.

El segundo factor tiene que ver con los incentivos que genera la banca para sus clientes, con créditos rápidos y sin mayores trámites, en ese segmento las tasas de interés son mayores (la tasa máxima de interés en el segmento de consumo se fijó en 16,3%, por parte del Banco Central del Ecuador para marzo). “Todo esto alienta a la lógica de consumo”.

Los bonos que entrega el Gobierno también ayudan a mejorar la liquidez de la economía, que se traduce en el incremento de la demanda de bienes de consumo, en especial, en los estratos socioeconómicos medio y alto.

También señala que el ecuatoriano prefiere consumir, en lugar de ahorrar. Esto da paso a un consumo exagerado, cuando lo adecuado es generar una cultura del ahorro.

Grafico N° 17



REMESAS DE LOS EMIGRANTES

Las remesas que llegaron a Ecuador en el primer trimestre de 2012 cayeron un 8% respecto a los tres meses anteriores, hasta quedar en casi 600 millones de dólares, debido principalmente a reducciones de los envíos desde Estados Unidos y España e Italia, informó hoy el Banco Central de Ecuador (BCE).

Comparadas con las remesas de los primeros tres meses de 2011, hubo una caída del 9,2 %.

Los emigrantes en Estados Unidos, que es de donde sale la mayor cantidad de remesas hacia el país andino, mandaron a sus familias entre enero y marzo de este año 276,8 millones de dólares, lo que supone una caída del 9,5 % respecto al trimestre anterior, cuando enviaron 306,1 millones de dólares. Las remesas provenientes de España descendieron un 6,2 % en el primer trimestre de 2012 frente a los tres meses anteriores, y un 24,4 %

respecto al mismo período del año pasado, lo que evidencia "la marcada crisis económica por la que atraviesa este país", según resaltó el BCE en el comunicado.

El dinero que proviene de Italia disminuyó un 7,2 %, al pasar de 49,9 millones de dólares en los últimos tres meses del 2011 a 46,4 millones en el primer trimestre del 2012.

Asimismo, si se compara este último monto con el mismo período de 2011 las remesas se redujeron en un 22,6 %.

Las remesas provenientes de otros países descendieron un 7,1 %, al pasar de 71,6 millones de dólares en los tres últimos meses de 2011 a 66,5 millones en el primer trimestre de 2012, pero aumentaron en casi un 13 % en comparación con el primer trimestre de 2011.

PROGRAMA DE FOMENTO PRODUCTIVO

Dirigido a incentivar la producción y el desarrollo socio económico del Ecuador, apoyando a los productores y a las regiones y sectores de menor desarrollo relativo con potencial a través de la cooperación interinstitucional entre la CFN y Promotores de Programas de Desarrollo (PPD's).

La cooperación interinstitucional es un factor importante para la ejecución de un Programa de Fomento Productivo, es así que un PPD es una figura relevante en el desarrollo socio económico local, estimulando el desarrollo empresarial y productivo, además de la introducción de microempresas y PYMES al sistema productivo local.

Es un medio de fomento destinado a sectores, zonas y regiones de menor desarrollo relativo con potencial. El PFP busca llegar justamente a los sectores desatendidos por la banca, de esta manera canalizando a través de

un Promotor de Programas de Desarrollo (PPD) que direccionará al beneficiario final para que siguiendo correctamente los procesos establecidos por la CFN pueda acceder a un crédito que impulsará su actividad económica. Un punto importante del PFP es que ha sido diseñado para identificar Proyectos Productivos de alto potencial e impacto, tanto social como económico.

Es un mecanismo operativo que busca establecer relaciones de cooperación interinstitucional con PPD's, con los que brindará apoyo financiero y no financiero a los beneficiarios finales, canalizando las distintas líneas de negocio de la CFN.

Fomenta el desarrollo socio económico de la zona, sector o región donde se implante, es decir, se encuentra enmarcado en los conceptos de crecimiento y sostenibilidad, producción y empleo, inclusión social y mejoramiento de la calidad de vida.

FACTOR TECNOLÓGICO

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica a los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas, los adelantos tecnológicos generan nuevas ventajas competitivas que son más eficaces que las ventajas existentes.

En la actualidad el país cuenta con una completa oferta tecnológica y de maquinaria capaz de cubrir todas las necesidades presentes en la cadena

de producción alimentaria: desde el ingrediente hasta el empaçado pasando por el procesamiento de producto.

Generalmente esta maquinaria es de origen ruso, italiano, chino, búlgaro y ofrecen diferentes tipos de maquinaria como descremadoras, mantequilleras, queseras, empacadoras, prensa y moldes para quesos, etc.; con el objetivo de garantizar procesos seguros y productos de calidad que favorezcan la competitividad en el mercado mediante la reducción de costos operacionales; los cuales permiten brindar a las industrias lácteas las mejores opciones de compra en equipos para que suplan sus necesidades. El mayor problema son los costos que por lo mismo muchas empresas no pueden acceder a los mismos.

La tecnología en el Ecuador, no solo debe servir para la producción, sino también para que se prepare a los recursos humanos y naturales, así como las necesidades del país

Por otra parte hay también tecnologías sencillas, tradicionales, que combinándose con las modernas pueden dar positivos resultados.

Los cambios rápidos de la tecnología han ido creando nuevas oportunidades en el mercado.

En lo que se refiere a los niveles tecnológicos en la industria láctea, se ha observado que van desde la artesanía casera hasta la gran industria.

El procesamiento de leche para consumo humano está concentrado en la gran industria, que es la que cuenta con elementos tecnológicos para la pasteurización de la misma, encontrándose también plantas que se ubican dentro del mediano nivel: diferenciándose por la calidad de los productos terminados tales como la leche, yogurt, quesos y mantequilla. Cada uno de

éstos tiene normas de calidad fijadas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), que en algunos casos no son cumplidas por todas las industrias con igualdad.

En cuanto al volumen de criterios casero, es un dato difícil de cuantificarlo, en razón de que es una actividad de tipo familiar, de pequeños y medianos productores de los cuales no se tienen estadísticas sobre el producto que elaboran.

Por lo expuesto significa que se debe mejorar el grado de tecnología a los dos niveles, es decir en la gran industria y en las pequeñas - medianas empresas. En el primer caso mediante la autogestión; y en el segundo, con la ayuda del Estado.

Cabe recalcar que en la mayoría de industrias procesadoras de lácteos envasan su producto en fundas de polietileno, pero algunas de ellas utilizan otro tipo de material en los envases como son el cartón, el plástico y otras comercializan sin estos simplemente a detal.

Con respecto a la tecnología en la planta de lácteos "Josuelac" cuenta con tecnología de mediana calidad, sería bueno que adquiriera la maquinaria de última generación para elaborar los quesos y yogures ya que así podría ampliar su cobertura en el mercado, satisfacer las expectativas de sus clientes y asegurar la calidad de los productos; apoyados en la innovación tecnología, con el objetivo de garantizar procesos seguros y productos de calidad que favorezcan a la competitividad en el mercado mediante la reducción de costos operacionales.

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL ANALISIS PEST

Cuadro N° 37

FACTORES	CARACTERISTICAS O IMPORTANCIA	ALTA	MEDIANA	POCO	NADA	TOTAL	PORCENTAJE VALORACIÓN
		4	3	2	1		
FACTOR DEMOGRAFICO	Identificación de la población	x				4	0,12
FACTOR POLITICO, LEGAL	Apoyo a los empresarios	X				8	0,18
	convenios con otros países para no pagar impuestos	X					
FACTOR ECONOMICO	Empleo	x				11	0,28
	Inestabilidad económica	x					
	población económicamente activa		X				
FACTOR SOCIAL, CULTURAL	Inestabilidad política	x				4	0,18
	Poder adquisitivo	x					
FACTOR TECNOLOGICO	innovación	x				8	0,24
	Tecnología	x					
TOTAL						31	1

Elaboración: La Autora

Fuente: Investigación Directa

1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR COMPETITIVO DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS “JOSUELAC”

Para el estudio del entorno de la empresa “JOSUELAC” se basó en las herramientas como: las cinco fuerzas de Porter y la matriz de perfil competitivo.

❖ Competidores

Siempre existe competencia en el mercado de productos y servicios, ya sean empresas que ofrecen el mismo bien o uno muy similar (competidores directos); Una aclaración que debe tenerse en cuenta es, no sólo debe se debe prestar atención a aquellas empresas, ya sean competidoras o sustitutas, que se encuentran en el mercado meta del empresario sino también que se debe estar siempre atento a aquellas empresas que potencialmente puedan ocupar un lugar en el mismo mercado en el que actualmente se encuentra desarrollándose la empresa en cuestión, es decir los competidores potenciales.

En el sector donde se encuentra ubicada la empresa objeto de estudio se puede considerar como competidores a todas las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos lácteos en el Cantón Yantzaza de las que podemos citar los siguientes:

Planta de Lácteos de Zamora Chinchipe: La empresa funciona en un área de 5 mil metros cuadrados, cuenta con un número de 24 personas altamente capacitadas que laboran en la misma. Está ubicada a kilómetro y medio en la vía a Zumbi, su materia prima oscila alrededor de 500 litros diarios de leche, con lo cual producen los yogures en tres sabores; fresa, durazno y mora en varias presentaciones y los quesos frescos, y de

mozzarella, con la marca de lácteos del campo que está patentizada y con la cual comercializan el producto en los principales centros comerciales y tiendas de Zamora, Yantzaza y Zumbi, El Tambo, Sabanilla, Gualaquiza y Yacuambi, donde han sido satisfactoriamente aceptados por su calidad y precio. Además cuenta con tecnología de calidad, dispone de vehículos propios y adecuados para recolección de su materia prima y distribución de sus productos.

Esta empresa es uno de los competidores más fuertes en el sector donde se desarrolla la empresa "JOSUELAC"

Micro productores: en el sector donde se encuentra ubicada la empresa objeto de estudio se encuentran alrededor de siete micro productoras de queso, su producción va de 80 a 200 quesos diarios, algunas de estas cuentan con su propio vehículo para la recolección de la materia prima, los mismos dueños son los que se encargan de todo el proceso productivo. No disponen de tecnología todo lo realizan artesanalmente, los precios de sus productos están acorde al mercado.

Sus productos son comercializados en los mercados en los centros comerciales, tiendas y panaderías de: Zamora, Yantzaza, el Pangui, y en el mercado de la ciudad de Loja,

Aunque no sean una empresa de altamente competitivas en el mercado, representan una competencia para la empresa en estudio.

Proveedores

Son aquellas firmas encargadas de abastecer a las empresas de los insumos necesarios para la fabricación de sus productos

Existen diferentes proveedores de esta microempresa tanto de materia prima como de materiales indirectos para la producción.

Productos Lácteos JOSUELAC se relaciona diariamente con los proveedores de materia prima (leche), los cuales son los de mayor importancia para esta microempresa, además mantiene una buena relación ya sea con sus proveedores de la materia prima como con los proveedores de los insumos necesarios para su producción, y demás materiales de aseo para la empresa.

A continuación se detalla los proveedores con las que cuenta la empresa.

PROVEEDORES DE LA EMPRESA “JOSUELAC”

Cuadro N° 38

PROVEEDOR	SUMINISTROS	CIUDAD
Autoservicio Camacho	fundas	Yantzaza
Comercial Flor Morocho	Deja, lava, jabones	Yantzaza
Supermercados Lizbeth	cuajo y sal	Loja
Comercial Ángel Rogel	Tinas. Gavetas, pipas, y demás plásticos.	Yantzaza
Comercial Promusa	congeladores	Yantzaza
Elías Bravo	Equipos para procesamiento de lácteos como: Mesón, molino industrial, marmita y tanque pasteurizadora.	Loja
Rossiny Sport	uniformes	Yantzaza
Dr. Veterinario Diego Salinas	Reactivos, y Alcohol industrial	Yantzaza

Elaboración: La Autora

Fuente: Empresa “Josuelac”

Promedio diario de leche entregada por sectores.

Anterior la empresa Josuelac recolectaba cerca de 2000 litros de leche diaria, pero en la actualidad esta tendió a bajar debido al pasto con las que

se alimentan y a la enfermedad de la mastitis que ha hecho que la cantidad de la materia prima se disminuya para la empresa Josuelac actualmente recolecta alrededor de 1021 litros de leche como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 39

PROVEEDORES	litros de leche	Porcentaje %	Ciudad
Sr. Joaquín Minga	30	26,15 %	Chicaña
Sr. Luis Minga	37		
Sra. Placida Montaña	35		
Sra. María Guailas	35		
Sr. Ángel Medina	40		
Sr. Federico Aguirre	90		
Total sector Chicaña	267		
Sr. Miguel Sauca	50	40,25 %	Guayzimi
Sr. Medardo Sarango	40		
Sra. Rosa Salinas	70		
Sr. Víctor Aguirre	45		
Sra. Anita medina	50		
Sra. Ángel Medina	46		
Sra. Delia González	43		
Sra. Elena	40		
Sr. Alex Armando	27		
Total sector la Guayzimi	411		
Sr. Luis chalan	90	33,59 %	Paquisha
Sra. Estela reyes	78		
Sr. Efraín Valarezo	56		
Sr. Víctor Alulima	52		
Sra. Dolores Jiménez	67		
Total sector Paquisha	343		
TOTAL	1021	100%	

Elaboración: La Autora

Fuente: Empresa "Josuelac"

❖ **Productos Sustitutos**

Son aquellos productos secundarios que presentan similares características y pueden remplazar a un producto primario.

En lo que respecta a la empresa objeto de estudio los productos sustitutos que la pueden afectar son:

Para el Queso fresco; los productos que podrían remplazar el consumo del queso son: queso crema, mozzarella y mantequilla.

En el caso del Yogurt; Los productos que podrían remplazar el consumo de yogurt serían: batidos, jugos. Estos productos tendrían un costo más bajo que el yogurt. Además están también leche y yogurt de soya, leche a base de frutas secas y almendras, leche a base de cereales como leche de arroz, avena, etc.

Pero en sector donde se encuentra la empresa JOSUELAC no existen empresas dedicadas a la producción de productos sustitutos antes mencionados, por lo tanto no se ve afectada.

CINCO FUERZAS DE PORTER

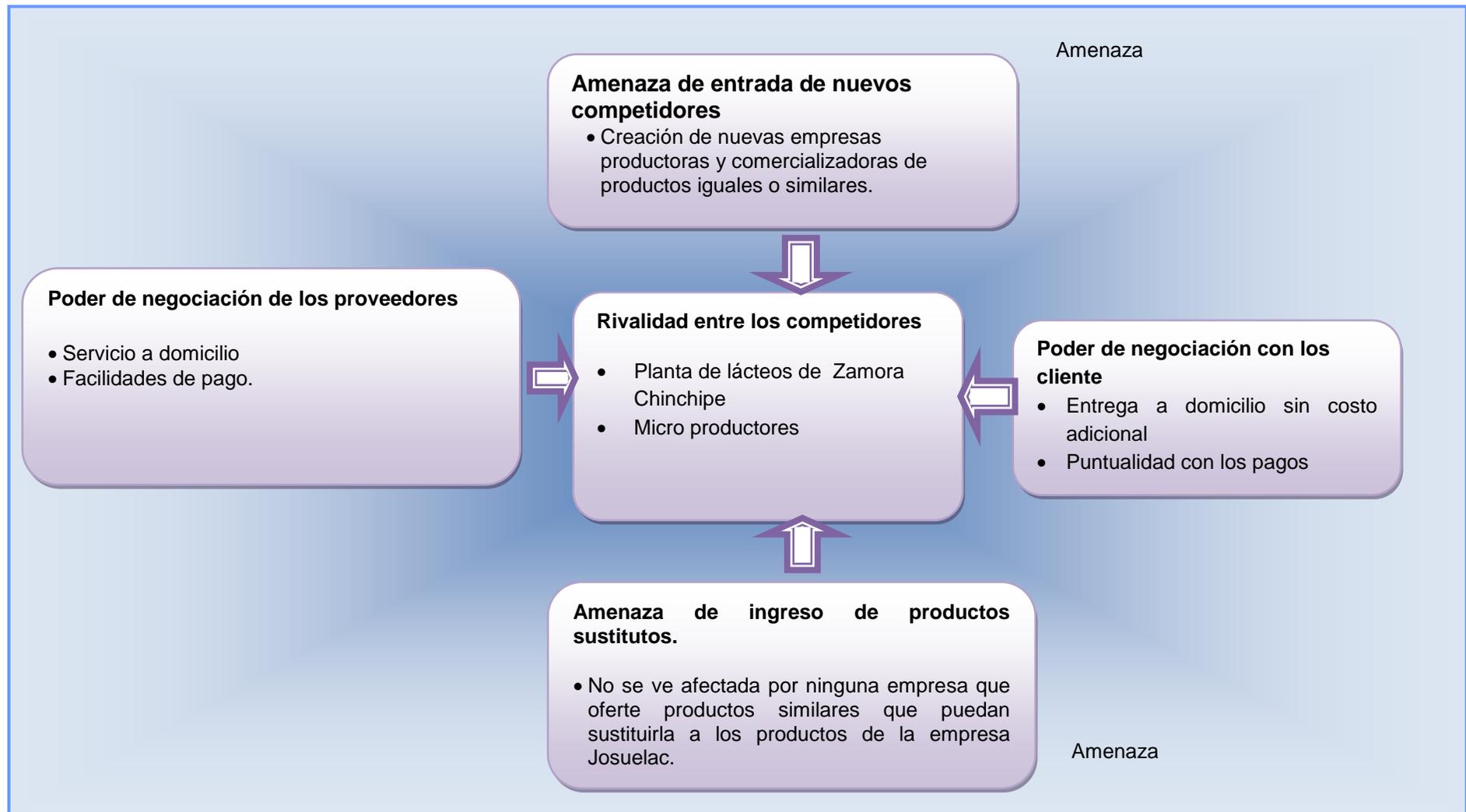
Para profundizar en el análisis externo de la empresa JOSUELAC se va utilizar una herramienta muy importante y de esta manera tener más claro el entorno competitivo.

El diamante de Porter permite realizar un análisis interno y externo de la empresa objeto de estudio y poder identificar su situación actual.

Para la elaboración del diamante de Porter se utilizó información recopilada de la entrevista aplicada al gerente de la entidad y de igual manera se determinaron los competidores y varios factores que determinan su entorno.

GRÁFICA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Gráfica N° 18



❖ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de atravesar por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La Empresa “**JOSUELAC**”, en la actualidad no está del todo bien preparada para enfrentar la llegada de nuevos competidores a su mercado, una razón para afirmar esto es que a pesar de poseer un lugar estratégico, infraestructura propia y adecuada, calidad del producto, alto volumen de materia prima, existen otros elementos que la ponen en desventaja ante los competidores, entre estas que no cuenta con una marca que sea reconocida en el mercado, sus productos no contienen el etiquetado, registro sanitario y fecha de vencimiento,. Con respecto a la maquinaria y equipos que posee es aceptable, pero la competencia cada vez es más grande es por ello que debe adquirir tecnología de punta para mejorar e innovar su cartera de productos, cabe recalcar que el personal no es altamente capacitado, ante las debilidades mencionadas la empresa debe plantear estrategias para así poder entrar en un plano competitivo con las que ya existen y hacerle frente a las amenazas que se le presenten.

❖ **La rivalidad entre los competidores.**

Se refiere a la intensidad de la competencia entre los oferentes del mercado y las características de las prácticas comerciales a lo interno del mismo, incluyendo condiciones de venta, niveles de servicio, etc. Esto quiere decir que para una compañía será más difícil competir en un mercado o en uno de

sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Con respecto a la Empresa “**JOSUELAC**” que está dedicada a ofrecer productos de consumo como yogurt y queso fresco, los cuales hacen constancia a mejorar la calidad del producto, además tienen como fin incrementar su cartera de productos para expandirse a otros mercados de la Región Sur del país, con el cual busca fortalecerse y ser una empresa reconocida tanto a nivel local como regional.

Es por ello que la empresa Josuelac debe mejorar en su proceso de producción adquiriendo nuevas tecnologías e innovando sus productos ya que la competencia cada vez es más grande día a día aparecen en el mercado nuevas marcas y más en el sector alimenticio y en el de lácteos es aún más evidente, siempre estará buscando nuevas formas de innovar sus procesos productivos, el no poseer maquinarias y equipos óptimos, que les permiten obtener una producción de calidad que satisfaga las necesidades del consumidor la hace vulnerable frente a la competencia.

Por lo tanto la empresa hace hincapié en mejorar la calidad del producto, el propósito de la misma, es crecer en el mercado no solo local, sino a nivel regional con el cual busca fortalecer a la empresa frente a los competidores locales de productos lácteos, como la planta de lácteos de Zamora Chinchipe siendo su mayor competidor.

❖ Poder de negociación de los proveedores

Ya que un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

En lo referente a proveedores de la empresa "JOSUELAC" en ocasiones los considera como una amenaza a los proveedores de su materia prima principal como es la leche, porque estos tiende a vender a otras empresas, aumentar el precio, y reducir la calidad de la materia prima.

Los proveedores que se manejan para la leche, están en las diferentes localidades de la provincia como: Paquisha, Guayzimi, y la parroquia de Chicaña los cuales abastecen a la empresa de la materia prima.

Con respecto a los proveedores de los insumos y demás materiales necesarios para la producción en la empresa mantiene contacto con proveedores de la ciudad de Loja y Yantzaza, mismos que le proporcionan excelente calidad del producto y servicio, ofreciéndoles la entrega de los mismos a domicilio, con facilidades de pago, por lo que la empresa es puntual en sus pagos para evitar cualquier problema aunque hasta el momento no se ha presentado ningún inconveniente entre los mismos.

En cuanto a los proveedores de su materia principal como es la leche mantiene contacto con 16 personas de distintos sectores como Chicaña,

Guinza y Paquisha quienes le entregan calidad de leche, facilidades de pago y puntualidad en la entrega del servicio, ante estos servicios que le otorgan los proveedores a la empresa, está en cambio les brinda a los mismos insumos para el alimento del ganado como: sal mineral, y demás productos veterinarios a bajos costos, logrando establecer buena relación entre empresa y proveedores.

❖ Poder de negociación de los clientes

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Con respecto a los clientes la empresa Josuelac estas se encuentran en los mercados de Zamora, Yantzaza, el Panguí, Zumbi y Loja mantiene muy buena comunicación con los mismo, a los cuales les ofrece calidad en productos y servicios como: entrega a domicilio sin costo, pedidos bajo línea telefónica, y puntualidad en la entrega ante estos beneficios que reciben los clientes por parte de la empresa, estos en cambio son puntuales con los pagos ya sea a afectivo o depósitos a la cuenta.

❖ Amenaza de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más

avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para la empresa JOSUELAC Hasta el momento en el medio donde se encuentra ubicada no existen empresas que oferten productos sustitutos que puedan afectar a la entidad.

En conclusión el modelo de las cinco fuerzas sirve a los estrategas para evaluar el mercado y la industria, pero este instrumento deben ir de la mano de buenos juicios intuitivos.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Cuadro N° 40

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra empresa JOSUELAC			Competidor 1 planta de lácteos Zamora Chinchipe		Competidor 2 Micro productores	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Calidad de productos	0,12	3	0,36	4	0,48	1	0,12
Capacidad de innovación	0,11	2	0,22	4	0,44	1	0,11
disponibilidad de materia prima	0,12	4	0,48	2	0,24	2	0,24
Calidad de materia prima	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Proveedores	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Ubicación	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Competitividad de precios	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Lealtad del cliente	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Total	1		3,45		3,22		2,31

Nota: (1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 menor debilidad, 2 mayor debilidad, 3 menor fuerza, 4- mayor fuerza.(2) Como señala el total ponderado de 3,45 el competidor 1 es el más fuerte con un peso de 3,22.(3) en áreas de sencillez solo se incluye 9 factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, Sería muy poco.

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación Directa

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Para analizar la matriz del perfil competitivo se tomo en cuenta 2 competidores directos, los cuales se consideran los más importantes por la cercanía y ubicación de las mismas.

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la matriz de perfil competitivo, tenemos que en cuanto a la empresa “**JOSUELAC**” frente a la competencia, se encuentra en Primer Lugar con una puntuación de 3,45 mientras que **la planta de lácteos Zamora Chinchipe** ocupa el segundo lugar con un puntaje de 3.22 y **los micro productores** se ubican en un tercer lugar con puntaje de 2.31

Dentro de la fortaleza mayor de la “**planta de lácteos Zamora Chinchipe**” encontramos: calidad de productos, capacidad de innovación y lealtad de los clientes con una calificación de **(4)**. Como fortalezas menores encontramos la competitividad de precios, Participación en el mercado, Calidad de materia prima, Proveedores, Ubicación, Competitividad de precios; con una calificación de Las debilidades se puede valorar que no disponen de suficiente cantidad de materia prima pero los mismos han sabido manejar y mantenerse dentro de un ambiente económico inseguro e inestable según sus apreciaciones. Esta empresa se mantiene más gracias al apoyo que tiene por parte del Estado.

Con respecto a los “**Micro productores**” tenemos Calidad de materia prima, Proveedores, Ubicación, Competitividad de precios, Lealtad del cliente con una calificación de **(3)**. De las debilidades se puede apreciar que son

factores críticos Participación en el mercado, disponibilidad de materia prima por lo cual se obtiene una calificación de **(2)**, Calidad de productos, Capacidad de innovación con una calificación de **(1)**.

En relación a la empresa de objeto de estudio **JOSUELAC** tenemos como fortaleza mayor disponibilidad de materia prima Calidad de materia prima, Proveedores, Competitividad de precios, Lealtad del cliente, con una calificación de **(4)** y dentro de las fortalezas menores tenemos, Participación en el mercado , Calidad de productos, Ubicación, con una calificación de **(3)** y como debilidades mayores tenemos la Capacidad de innovación con una calificación de **(2)**; esto se debe a que la empresas, no cuenta con tecnología de punta.

Pero cabe destacar que esta apreciación no significa que una u otra empresa sea mejor y más eficiente; debido a que en el sector de los Lácteos es altamente competitiva, esta valoración está mayoritariamente establecida por el número de clientes que obtienen las empresas al final de cada año, a esto hay que sumarle la experiencia que se maneja en el medio.

Por eso es de vital valor realizar una auditoría externa hacia el mercado, ya que la misma agiliza el proceso de la administración estratégica; por tal motivo aquellas empresas que no movilicen y faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas claves no podrían anticiparse hacia las oportunidades y amenazas que se dan en este tipo de mercados y como resultado se podrían seguir estrategias ineficientes y dejar pasar verdaderas oportunidades y propiciar el cierre de la organización.

La matriz de perfil competitivo es una herramienta que permite a la empresa detectar que factores favorecen a la empresa y cuáles son las que limitan su crecimiento, en base a cada uno de aquellos factores hacer un mayor análisis sobre el nivel de competencia de la empresa frente a las demás que participan en el mercado competitivo.

Además facilita hacer una comparación con la competencia y ver en qué condiciones se encuentra la empresa para poder tomar decisiones y establecer estrategias que le permitan posicionarse competitivamente en el mercado.

2. ANÁLISIS INTERNO



2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA JOSUELAC

En el año 2002 la familia González Bastidas motivados con el ánimo de crear una actividad que le provea de mejores ingresos para el mejoramiento de la calidad de vida de su familia, se arriesgaron a emprender en el campo empresarial, desde sus primeras actividades, una llama de optimismo, creatividad y devoción al trabajo permanecen constantes, creando un lazo espiritual y armónico entre el personal y demás conciudadanos de esta empresa productora y comercializadora de Lácteos “**JOSUELAC**”, que se encuentra situada en el barrio el Padmi – cantón Yantzaza, provincia de Zamora Chinchipe.

La empresa hasta la actualidad no se ha constituido como persona jurídica, sino más bien como persona natural, el mismo que tiene su RUC a nombre de la esposa del propietario, la Sra., María Margarita Bastidas León, obtenido el mes de marzo del año 2009. La empresa empezó sus actividades con un capital de 250 USD, en un pequeño local donde solo producían queso, la cantidad de su materia prima era tan solo de 100 a 150 litros diarios de leche y su producción era entre 35 a 50 quesos diarios.

En año 2010 invirtieron 35.000 UDS en la remodelación de la infraestructura de la empresa, adquisición de nuevos equipos y maquinarias para la producción y demás activos que exigía la empresa para ampliar su capacidad instalada. El volumen de compra de leche se habría elevado alrededor de 2.000 litros diarios, con esto aumentando su producción de 250 a 300 quesos diarios, además ofertaría otra línea de productos como el yogurt, con una capacidad inicial de producción de 50 litros diarios, volumen que puede crecer y está a la solicitud de pedidos. Cuenta con 30 proveedores y el valor de la materia prima es de 38 centavos de dólar/litro. Además establecieron un contrato con NUTRI LECHE de la ciudad de Cuenca, para proveerles alrededor de 1000 litros de leche diarios, pero a los 2 meses cancelaron el trato, debido a fallas administrativas por parte de la empresa Nutrí Leche.

Personal de la empresa: Esta conformado por: Gerente – Propietario, 1 Chofer, 1 Vendedor, 1 Secretaria – Contadora y 2 Obreros.

Entre los principales mercados, están: en la provincia de Zamora Chinchipe, como Zamora, Yantzaza, Zumbi, El Pangui, Otros mercados como de la provincia de Loja, como Loja, Catamayo y, Macara.

2.2. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Hasta la actualidad no se encuentra registrada en la cámara de Comercio.

Tiene el RUC mismo que ha sido obtenido en el mes de marzo del 2010

2.3. OBJETO DE LA EMPRESA

El objeto de la empresa está relacionado con la producción y comercialización de lácteos como: Quesos en presentaciones de 1libra y el Yogurt en presentación de envases de litro

2.4. DOMICILIO.

La empresa “JOSUELAC” está ubicada en la Provincia de Zamora Chinchipe- Cantón Yantzaza, Parroquia Los Encuentros, específicamente en el Barrio El Padmi, a 25 minutos y 30 Km de la ciudad Yantzaza, en el tramo de la vía Yantzaza – El Pangui.

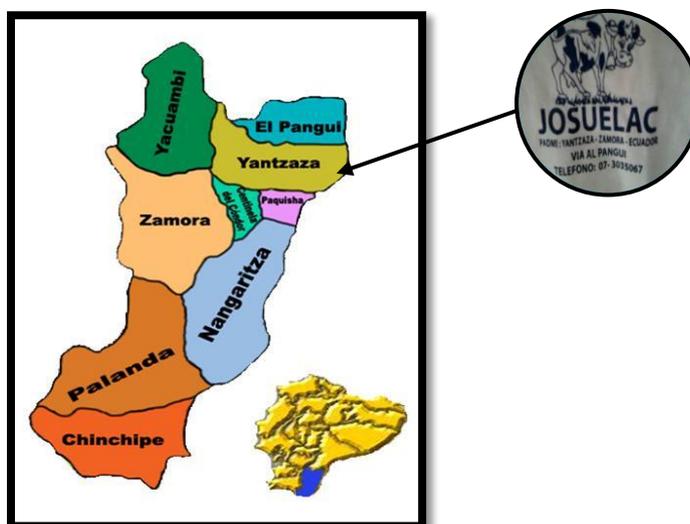
2.5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA “JOSUELAC”

2.5.1. MACROLOCALIZACION

Zamora Chinchipe es una provincia de Ecuador ubicada en el suroriente de la Amazonía ecuatoriana, que limita con la provincia de Morona Santiago al norte; con la provincia de Loja al oeste; y con Perú al sur y este. Según el último ordenamiento territorial del Ecuador, Zamora Chinchipe pertenece a la Región Sur comprendida también por las provincias de Loja y El Oro. Tiene una superficie de 10.556 km², la cual comprende una orografía montañosa única que la distingue del resto de provincias amazónicas.

La Empresa JOSUELAC, se ubica estratégicamente en la provincia de Zamora Chinchipe, Cantón y ciudad de Yantzaza.

Mapa de la Provincia de Zamora Chinchipe



2.5.2.MICROLOCALIZACIÓN

Conjuga los activos relativos a los asentamientos humanos, identificación de actividades productivas, y determinación de centros de desarrollo, selección y delimitación precisa de las áreas, también denominada sitio, en el que se localiza y opera la empresa objeto de estudio.



La micro localización de la empresa objeto de estudio se encuentra en la ciudad de Yantzaza, Parroquia Los Encuentros, específicamente en el Barrio El Padmi, a 25 minutos y 30 Km de la ciudad Yantzaza, en el tramo de la vía Yantzaza – El Pangui, donde se encuentra una gran influencia de Micro productores de queso, este sector al que pertenece cuenta con: Sistema vial, agua potable, alcantarillado, telefónico y sistema de energía eléctrica

2.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Formalmente no ha sido definida la estructura de la organización, esto implica que, en ocasiones, los roles que desempeña cada departamento sean intercambiados, entre uno y otro miembro del personal, dificultando el funcionamiento correcto de cada departamento, el extravío de información o datos, entre otros contratiempos.

Filosofía empresarial

Dentro de la misión y visión actual de la empresa es necesario destacar que no se encuentran bien estructuradas ni están formalmente establecidas.

Misión. Ofrecer al mercado productos lácteos de alta calidad, obteniendo mayor rentabilidad.

Visión: Constituirme jurídicamente y ampliarme a nivel nacional.

Valores: Nuestra empresa en la búsqueda del correcto accionar de sus actividades, se caracteriza por la observación de los siguientes Valores:

- **Respeto:** El permanente respeto a nuestros colaboradores, las leyes y normas que rigen nuestro negocio.
- **Servicio:** Nuestro Compromiso es entregar a nuestros clientes calidad de producto y eficacia en el servicio de entrega.
- **Responsabilidad:** tanto con nuestros colaboradores como con nuestros clientes y proveedores en la hora de los pagos, entrega de productos, entre otros factores.

Políticas la empresa no cuenta con políticas debidamente estructuradas sin embargo se aplican muy pocas de la misma.

- No se permite el ingreso de personas particulares a la empresa,

- El personal no puede ingresar en estado etílico para realizar sus funciones.
- Usar los respectivos uniformes.

Objetivos: Los objetivos que presenta la empresa están enmarcados dentro de los siguientes lineamientos:

- Siempre salir hacia adelante, ofreciendo un producto de calidad
- Aportar a la economía de la provincia y del Ecuador creando fuentes de trabajo.

Estrategias. No existen estrategias establecidas que sean del conocimiento de todos los que intervienen en la empresa, por tanto, no comparten la misma orientación hacia el logro de metas, pues dichas metas no han sido explícitamente instauradas.

2.7. ÀREA ADMINISTRATIVA.

La importancia de la sección administrativa es indudable. Es encargada de llevar adelante las actividades administrativas de una empresa por lo cuál deberán tratar de utilizar los recursos que dispongan actualmente y a futuro sin desórdenes o desperdicios, buscando obtener los mejores resultados en las ventas, productos y utilidades.

Una entidad mal administrada va camino al fracaso en forma inmediata y acelerada, en cambio si se lo administra bien, la empresa siempre será Creciente y estará listo para enfrentar cualquier situación.

Se hace imprescindible mencionar que la empresa JOSUELAC es administrada y dirigida por su propietario y gerente el Sr., Manuel González, de forma empírica debido a que no tiene conocimientos en materias administrativas, pero la experiencia que ha adquirido durante los años que

lleva en la empresa en el mercado, le ha permitido ser una persona dinámica, con habilidad para desatar el entusiasmo, logrando seguridad en el manejo de la fábrica, además tiene cierta habilidad de liderar. Para ello trata de canalizar los recursos disponibles, de la manera más eficiente con el fin de optimizar el uso de los mismos. Además busca abarcar nuevos clientes del mercado y brindar un mejor servicio a los clientes actuales, ya que se considera como la razón de ser de la empresa.

La Área Administrativa de productos lácteos “JOSUELAC” cumple las siguientes funciones como:

- Abastecer al personal de los materiales y equipos de trabajo que se requiere para el desarrollo de sus tareas con normalidad y eficiencia.
- Controla y toma las decisiones importantes de la empresa.
- Controla el proceso de producción y su correcto funcionamiento.
- Controla la calidad del producto, por lo que también tiene que estar a cargo del control de la producción.

Proceso administrativo

- ❖ **Planificación:** procesadora Josuelac lleva a cabo una planificación semanal de actividades de procesamiento, distribución y demás acciones que la empresa realiza, el mismo que esta cargo de su Gerente propietario.
- ❖ **Organización:** la empresa no cuenta con una organización bien definida, por no contar con un organigrama funcional y estructural provocando una desorganización en la empresa.

- ❖ **Dirección:** en cuanto a la dirección de la empresa la persona que esta su cargo es el gerente, mismo que lo realiza mediante, la toma de decisiones, motivando a su personal para que realicen las funciones encomendadas eficientemente, para de esta manera lograr alcanzar los objetivos propuestos.
- ❖ **Control:** en cuanto al control la realiza el gerente de una manera empírica diríamos, mediante observación y conforme a los resultados que presentan sus empleados.

a. Recursos Humanos.

Con respecto al talento humano, de la empresa “JOSUELAC”, actualmente cuenta con 6 personas que desarrollan funciones distintas; 2 en la sección administrativa, y 3 en la sección operativa.

Administrativos

- ✓ Gerente
- ✓ Secretaria- contadora

Personal operativo

- ✓ 2 Obreros
- ✓ Chofer.
- ✓ Vendedor

PERSONAL DE LA EMPRESA “JOSUELAC”

Cuadro N° 41

PERSONAL	PUESTO	AÑOS DE TRABAJO	TITULO
Manuel González	Gerente	11 años	Bachiller
María Bastidas	Secretaria- contadora	9 años	Bachiller
Wilson Castillo	Vendedor	2 años	Bachiller
Celia sarango	Obrero	8 meses	Primaria
Ángel Quispe	Obrero	3 años	Bachiller
Carlos cuenca	Chofer.	2 años	Bachiller

Elaboración: La Autora

Fuente: Investigación Directa

Con respecto a la capacitación del recurso humano tanto el personal administrativo como operativo no han recibido ningún tipo de capacitación, simplemente en el momento que ingresa un nuevo trabajador a la empresa el gerente es el encargado de guiar y darle a conocer al personal en el manejo de sus respectivas funciones.

Es importante que la fábrica capacite y adiestra oportunamente, para tener posibilidades desarrollarse dentro de ésta y además tener una seguridad en el puesto de trabajo.

Cabe recalcar que para mejorar el ambiente de trabajo en la empresa, existe un excelente trato entre el gerente a sus empleados, como también las condiciones adecuadas de trabajo de modo que se hallen satisfechos y motivados al cumplir las tareas específicas. Además se brinda el estímulo verbal resaltando las habilidades, así como el reconocimiento ante el resto del equipo por el buen desempeño de las funciones.

b. Recursos materiales

Las Instalaciones que posee la empresa JOSUELAC, no están bien adecuadas para el desarrollo de las diferentes funciones; ya que sus oficinas son de tamaño reducido y las mismas no cuentan con sus respectivos muebles, equipo de oficina y equipos de computo, para que el personal pueda desempeñarse adecuadamente en sus labores encomendadas.

c. Recurso económico

JOSUELAC es una empresa creada con fines de lucro cuyo objetivo principal es brindar un producto de calidad al consumidor.

Dentro de los egresos que posee empresa JOSUELAC está el pago de los sueldos al personal, pago de las planillas de servicios básicos, compra de

suministros, materiales e insumos necesarios para realizar las diferentes actividades de la empresa, mantenimiento de vehículos, maquinarias y equipos de producción

2.8. ÁREA FINANCIERA.

Está encargado de administrar racionalmente la adquisición, el uso y la aplicación de los recursos financieros de la organización, velando siempre por la preservación de su patrimonio.

Dentro de esta área la empresa presenta cierta debilidad alta al no contar un sistema contable automatizado, que permita contar con una visión precisa por la que atraviesa la entidad.

Todos los registros de pago de los proveedores, y de cobro a los clientes e informes que generan producción y ventas son llevados de forma manual por tal motivo se hace imprescindible contar con un equipo informático, para llevar los registros actualizados de cada transacción efectuada en la empresa, además se llevaría las estadísticas de producción, y ventas, para realizar comparaciones con los otros años, y así determinar su nivel de rentabilidad.

2.9. AREA DE PRODUCCION

La función del área de producción de una empresa consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios.

La administración de producción se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y de un mercado a otro.

El área de producción se encuentra bien diseñada, la misma que cuenta con todos los servicios básicos, maquinaria de mediana calidad para la producción, el no contar con un vehículo propio y óptimo para la recolección de la materia prima y distribución del producto ocasiona mayores gastos.

Además los productos de la empresa JOSUELAC, no cuenta con un riguroso control del producto, debido a que no se ha instalada un laboratorio para que las fases del proceso productivo sean bien controlados y cumplan con las especificaciones técnicas exigidas por el INEN Ecuador, según la Norma INEN 10 para alimentos procesados. Además los equipos y maquinarias son de mediana calidad.

a) Mantenimiento.

Toda maquinaria que interviene en el proceso de producción requiere mantenimiento esto incluye todas las actividades necesarias para que la máquina y el equipo trabajen correctamente en el tiempo requerido.

De esta manera la fábrica “JOSUELAC” realiza en primer lugar el mantenimiento diario de las maquinarias y equipos de producción.

En el mantenimiento participan en su mayoría los propios obreros de la empresa y con pocas excepciones técnicos externos de la empresa.

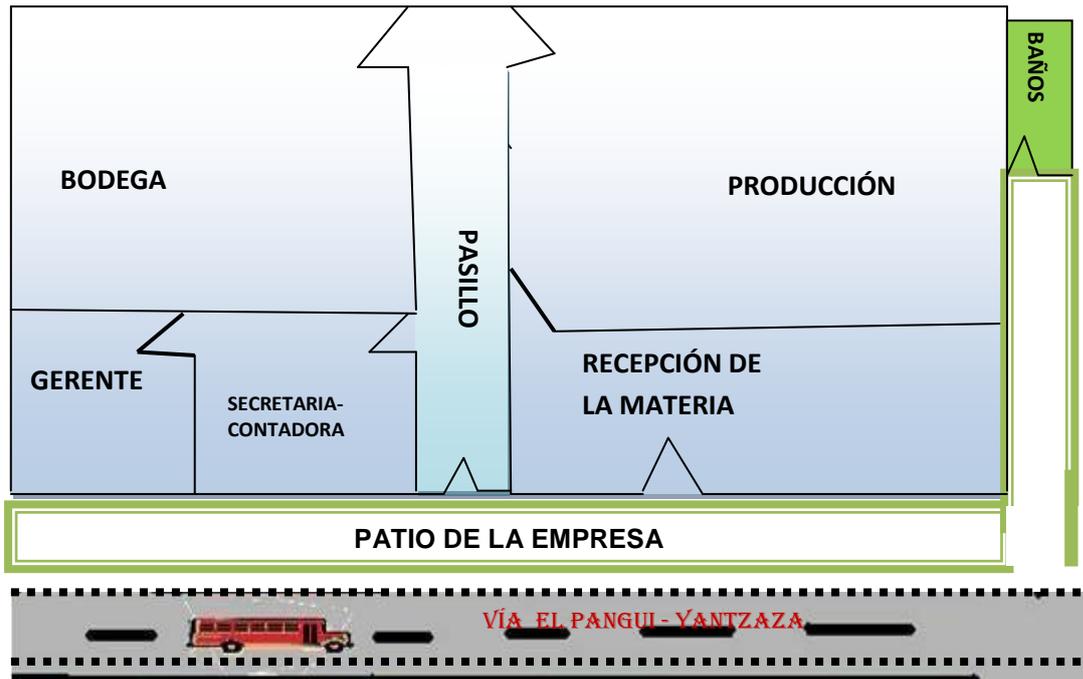
b) Instalaciones

Es la parte física de la empresa, y el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de la organización.

Son bienes industriales que constituye el equipo más importante, costoso y duradero que afecta indirectamente la escala de operaciones de una organización productora de bienes y servicios.

Es fundamental que toda instalación requiera de un análisis esencial en cuanto a la ubicación de la planta como sus activos fijos.

En lo que respecta a la procesadora de lácteos Josuelac su estructura y funcionamiento es la siguiente:



2.10. AREA DE COMERCIALIZACION

Es el proceso de determinar la demanda de los consumidores en materia de productos o servicios para motivar su compra y distribuidores hacia el consumo último, obteniendo un beneficio.

2.10.1. MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA

Es la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá se proveerá y su precio. Al informar sobre la mezcla de Mercadotecnia, estamos hablando del análisis de las cuatro P. Es decir.

- ✓ Producto
- ✓ Precio
- ✓ Plaza (canales de distribución)
- ✓ Promoción y publicidad

PRODUCTO.

La planta de lácteos ECOLAC cuenta con productos saludables para el consumo de cualquier persona, ya que busca mantener y mejorar la calidad

de sus productos para ser el líder a nivel local y mantener un posicionamiento adecuado, así mismo JOSUELAC logra tener una gran aceptación de sus productos ya que se maneja con precios sumamente económicos, para que de esta manera el producto sea más accesible a todo el mercado.

Los productos que elabora son: queso y yogurt, brindando calidad y salud para los consumidores.

PRECIO.

Básicamente, la fijación de precios que establece la empresa JOSUELAC toman en cuenta factores como: costos variables y los costos fijos que se utilizan para la producción, la competencia y la calidad del producto.

Precios Promedios de los productos

Cuadro N° 42

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR
 queso	1 libra	\$ 1,40
 yogurt	1 litro	\$ 1,25

Elaboración: La Autora

Fuente: investigación Directa

PLAZA (Canales de Distribución).

Está formada por personas y empresas que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que éste pase del fabricante al consumidor final.

Las empresas luego que identifiquen las necesidades del cliente o consumidor deben, escoger rutas o medios eficientes a través de los cuales se desplacen los productos desde el lugar donde se producen hasta el lugar donde se consumen.

La planta de lácteos, en la actualidad cuenta con un solo distribuidor, el cual se encarga de llevar todos los días, los productos a sus puntos de venta.

Así, productos lácteos “JOSUELAC” busca una cobertura máxima del mercado local y de la provincia de Loja, abasteciendo actualmente a los siguientes mercados:

Provincias:**Zamora Chinchipe:**

- El Pangui
- Yantzaza
- Zumbi
- Zamora

Loja:

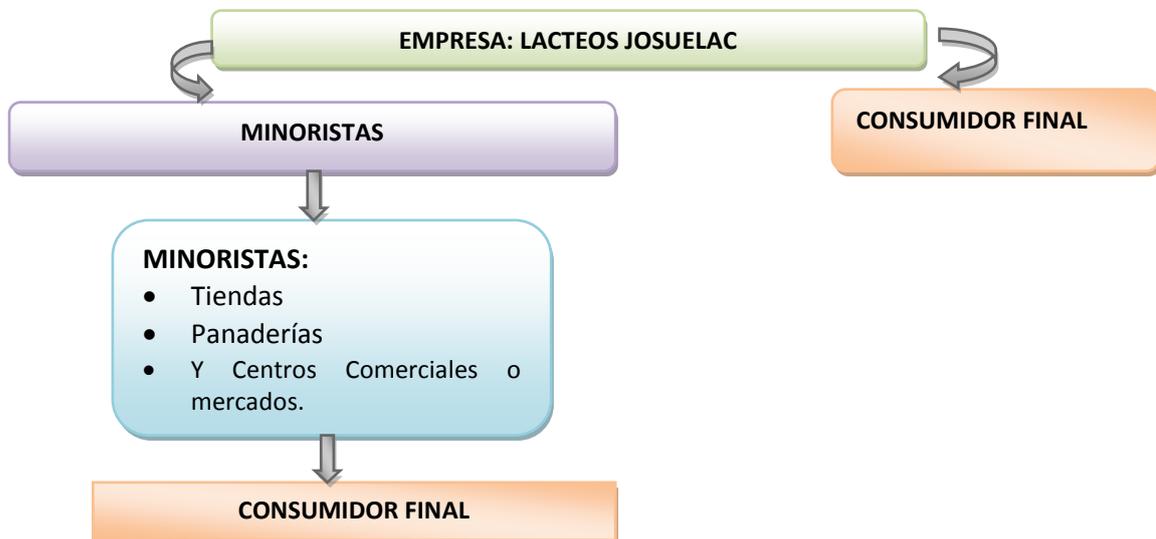
- Loja
- Catamayo
- Macará

La empresa trata de captar el mayor número de puntos de venta posible de su producto.

Además Ofrece a sus clientes el servicio de pedidos bajo línea telefónica y entrega a domicilio sin costo cuando los pedidos sean en grandes

cantidades, para hacer llegar sus productos al consumidor final utiliza los siguientes canales de distribución como se lo puede observar en el gráfico:

Grafico N° 19



PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.

. En la empresa "JOSUELAC", hasta el momento no se viene haciendo uso de ningún medio de comunicación para dar a conocer los productos que ofrece la empresa. Como también no se ha creado una página web, misma que hoy en día muchas de las otras empresas hacen uso de este medio para dar a conocer sus productos como también recibir sugerencias a través de este medio.

En cuanto la promoción en la empresa no se ofrece ningún tipo de promoción a sus clientes, debido que consideran que al tratarse de un producto de consumo masivo, no se requiere de éstas. Pero actualmente la competencia demuestra lo contrario.

3. ESTUDIO Y ANÁLISIS FODA

El análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos operables y sintéticos un cuadro de situación que, por lo general, tiende a ser infinitamente complejo. Con ese propósito, el análisis **FODA** establece una mecánica clasificatoria que distingue entre el adentro y el afuera de la institución. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación **interna** de la institución, y las oportunidades y amenazas que provienen del **escenario**. Su correcta utilización requiere contar con la información de base necesaria, así como una exhaustiva revisión con sentido estratégico de cada una de las variables intervinientes.

Con la información recopilada en JOSUELAC, a través del diagnóstico situacional, y el diagnóstico de mercado, permitió establecer la situación actual como se encuentra, y con ello estructurar un FODA institucional.

Identificando los factores internos, que consiste en una evaluación orientada a identificar las fortalezas y debilidades que posee esta. Una vez concluido este análisis se dispone de una idea suficientemente adecuada de las capacidades que se tiene para enfrentar el entorno que le rodea y las condiciones futuras.

Por otro lado el análisis de los factores externos se puede analizar las oportunidades y amenazas institucionales, cuyas tendencias pueden influir sobre su ocurrencia, y pueden obstaculizar considerablemente en el cumplimiento de la misión institucional.

MATRIZ FODA

Cuadro N° 43

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación estratégica de la Empresa Josuelac 2. Buen servicio al cliente 3. Calidad de los productos. 4. Entrega a domicilio del producto. 5. Sostenibles relaciones comerciales con proveedores. 6. Precios competitivos. 7. Fidelidad de los clientes 8. posee planta industrial para el procesamiento de la leche 9. La empresa tiene más de 10 años en el mercado 10. Las utilidades son invertidas en el desarrollo de la microempresa. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la población, aumento de la demanda. 2. Existencia de nuevos segmentos de mercado. 3. Condiciones favorables de acceso a equipos, maquinaria y sistemas de información. 4. Alcance de medios de comunicación. 5. Políticas que apoyan a la pequeña industria. 6. Programas sociales con normativa que los obligan a comprar productos agropecuarios producidos en el país. 7. Existencia de programas de capacitación integral para el micro productor. 8. Incremento del consumo de los productos derivados de la leche.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa no tiene definida su estructura jerárquica que permita delimitar obligaciones y responsabilidades 2. Ineficiente publicidad y promociones. 3. Contamos con materiales y equipos de mediana capacidad para el procesamiento de la leche 4. Falta de capacitación al personal 5. Empresa poco conocida en el mercado 6. Los productos que elabora no cuentan con una presentación adecuada. 7. Ausencia de equipos informáticos 8. No cuenta con un control de calidad. 9. Ausencia de una página web 	<p>AMENAZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de remesas enviadas por migrantes. 2. Políticas fiscales agresivas. 3. Ingreso al libre mercado de productos importados 4. Incremento de nueva Competencia. 5. Ingreso de productos lácteos a bajo costo. 6. Precios bajos de la competencia. 7. Inestabilidad económica 8. Tendencia a la inestabilidad del precio de la leche. 9. Consumidores más exigentes

Elaboración: La Autora

Fuente: Investigación Directa

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

- Se indican las oportunidades y amenazas de la empresa Josuelac.
- Se asigna una ponderación de cada factor, los valores oscilan entre 0,01 a 9 dando como resultado de estas ponderaciones.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a los factores
- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas y la organización no tiene problemas externos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades y tiene problemas externos, mientras que si es igual a 2.5 tiene un equilibrio.

PROCESO PARA PONDERAR LOS FACTORES EXTERNOS

Cuadro N°44

PROCESO PARA PONDERAR	CALIFICACIÓN	
Peso Específico: Corresponde de la frecuencia relativa o probabilidad estadística.	Oportunidad Mayor	4
Calificación de la respuesta: En esta columna se califica la respuesta que tiene la empresa. Utilizando la escala mencionada en el cuadro	Oportunidad Menor	3
	Amenaza Menor	2
Valor Ponderado de la respuesta: Se obtiene multiplicando la calificación de la respuesta por su respectivo peso específico.	Amenaza Menor	1
	Amenaza Mayor	
Total: Se obtiene la sumatoria correspondiente a cada columna		

Evaluación de los Factores Externos

- ✓ Sin importancia 1
- ✓ Poca importancia 2
- ✓ Importante 3
- ✓ Muy importante 4

El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor da el resultado ponderado.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Cuadro N° 45

FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO O PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS PONDERADOS
OPORTUNIDAD			
1. Incremento de la población, aumento de la demanda.	0,07	4	0,28
2. Existencia de nuevos segmentos de mercado.	0,06	4	0,24
3. Condiciones favorables de acceso a equipos, maquinaria y sistemas de información.	0,07	4	0,28
4. alcance de medios de comunicación.	0,07	4	0,28
5. Políticas que apoyan a la pequeña industria.	0,07	4	0,28
6. Programas sociales con normativa que los obligan a comprar productos agropecuarios producidos en el país.	0,07	3	0,21
7. Existencia de programas de capacitación integral para el micro productor.	0,07	4	0,28
8. Incremento del consumo de los productos derivados de la leche	0,07	3	0,21
SUBTOTAL	0,55	30	2,06
AMENAZAS			
1. Reducción de remesas enviadas por migrantes.	0,06	1	0,06
2. Políticas fiscales agresivas.	0,03	1	0,03
3. Ingreso al libre mercado de productos importados	0,06	1	0,06
4. Incremento de nueva Competencia.	0,06	2	0,12
5. Ingreso de productos lácteos a bajo costo.	0,03	1	0,03
6. Precios bajos de la competencia.	0,06	2	0,12
7. Inestabilidad económica	0,06	1	0,06
8. Tendencia a la inestabilidad del precio de la leche.	0,03	1	0,03
9. Consumidores más exigentes	0,06	1	0,06
SUBTOTAL	0,45	11	0,57
TOTAL	1	41	2,63

Elaboración: La Autora

Fuente: Investigación Directa

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

- Se indican las fortalezas y debilidades de la Empresa Josuelac.
- Se asigna una ponderación de cada factor, los valores oscilan entre 0,01 a 0,9 dando como resultado 1 de estas ponderaciones.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a los factores así tenemos:
- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades y la organización no tiene problemas internos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas y tiene problemas internos, mientras que si es igual a 2.5 tiene un equilibrio.

PROCESO PARA PONDERAR LOS FACTORES INTERNOS

Cuadro N° 46

PROCESO PARA PONDERAR	CALIFICACIÓN	
Peso Específico: Corresponde de la frecuencia relativa o probabilidad estadística.	Fortaleza Mayor	4
Calificación de la respuesta: En esta columna se califica la respuesta que tiene la empresa. Utilizando la escala mencionada en el cuadro	Fortaleza Menor	3
	Oportunidad Menor	2
Valor Ponderado de la respuesta: Se obtiene multiplicando la calificación de la respuesta por su respectivo peso específico.	Oportunidad Menor	1
	Oportunidad Mayor	
Total: Se obtiene la sumatoria correspondiente a cada columna		

Evaluación de los Factores Internos

- ✓ Sin importancia 1
- ✓ Poca importancia 2
- ✓ Importante 3
- ✓ Muy importante 4

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Cuadro N° 47

FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO O PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS PONDERADOS
FORTALEZAS			
1. Ubicación estratégica de la Empresa Josuelac	0,05	3	0,15
2. Buen servicio al cliente	0,06	4	0,24
3. Calidad de los productos.	0,05	3	0,15
4. Entrega a domicilio del producto.	0,06	4	0,24
5. Sostenibles relaciones comerciales con proveedores.	0,05	3	0,15
6. Precios competitivos.	0,05	3	0,15
7. fidelidad de los clientes	0,06	4	0,24
8. Posee planta industrial para el procesamiento de la leche	0,06	4	0,24
9. la empresa tiene más de 10 años en el mercado	0,05	4	0,2
10. Las utilidades son invertidas en el desarrollo de la microempresa.	0,05	3	0,15
SUBTOTAL	0,54	35	1,91
DEBILIDADES			
1. La empresa no tiene definida su estructura jerárquica que permita delimitar obligaciones y responsabilidades	0,05	1	0,05
2. Ineficiente publicidad y promociones.	0,05	1	0,05
3. Contamos con materiales y equipos de mediana capacidad para el procesamiento de la leche	0,04	1	0,04
4. Falta de capacitación al personal	0,05	1	0,05
5. Escasos recursos para adquirir equipos con tecnología de punta para el manejo de los productos.	0,04	2	0,08
6. Empresa poco conocida en el mercado	0,04	1	0,04
7. Los productos que elabora no cuentan con una presentación adecuada.	0,05	1	0,05
8. Ausencia de equipos informáticos	0,05	1	0,05
9. No cuenta con un control de calidad.	0,05	1	0,05
10. Ausencia de página web.	0,04	2	0,08
SUBTOTAL	0,46	12	0,54
TOTAL	1	47	2,45

Elaboración: La Autora

Fuente: Investigación Directa

ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE Y EFI.

Una vez realizadas las matrices de evaluación de factores externos e internos de acuerdo a la situación actual de la empresa se ha podido determinar lo siguiente:

La matriz efe tiene con una ponderación de **2,63** lo que nos da a entender que la empresa cuenta oportunidades para enfrentar las amenazas, ya que las oportunidades que ofrece el mercado son mayores a las amenazas.

De acuerdo al resultado obtenido de la Matriz de Evaluación de factores internos de la empresa Josuelac, nos da como resultado ponderado de **2,45** lo cual significa que en la empresa existe un predominio de las fortalezas con las debilidades, por lo que la empresa no tiene problemas internos que puedan interferir en el crecimiento de la misma y también y tiene un normal desenvolvimiento dentro del mercado local.

Estas matrices permitieron determinar la visión. Misión, objetivos, valores, principio y políticas de la empresa JOSUELAC, y luego determinar la propuesta que permitirá lograr un cambio sustancial en la producción y comercialización para la obtención de utilidades sustentables.

MATRIZ DE ALTO IMPACTO O DE COMBINACIONES FO- FA- DO- DA

Cuadro N° 48

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>1.Ubicación estratégica de la Empresa Josuelac</p> <p>2.Buen servicio al cliente</p> <p>3.Calidad de los productos</p> <p>4. posee planta industrial para el procesamiento de la leche</p> <p>5. Las utilidades son invertidas en el desarrollo de la empresa.</p>	<p>1.La empresa no tiene definida su filosofía empresarial y la estructura jerárquica que permita delimitar obligaciones y responsabilidades</p> <p>2. Ineficiente publicidad y promociones.</p> <p>3. Falta de capacitación al personal</p> <p>4. Los productos que elabora no cuentan con una presentación adecuada.</p> <p>5. No cuenta con un control de calidad.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1. Incremento de la población, aumento de la demanda.</p> <p>2. Condiciones favorables de acceso a equipos, maquinaria y sistemas de informáticos.</p> <p>3.alcance de medios de comunicación</p> <p>4. Existencia de programas de capacitación integral para el micro productor.</p> <p>5. Políticas que apoyan a la pequeña industria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir maquinaria de punta para mejorar la producción. ▪ Implementar un sistema informático que permita llevar la información clara, detallada y actualizada cada actividad que realizad los diferentes departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar la estructura jerárquica de la empresa a través de la elaboración del organigrama y manuales de función. ▪ Realizar un plan de publicidad y promoción para dar a conocer los productos que ofrece la empresa.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1.Ingreso al libre mercado de productos importados</p> <p>2 Reducción de remesas enviadas por migrantes.</p> <p>3. Precios bajos de la competencia.</p> <p>4.Inestabilidad económica</p> <p>5. Consumidores más exigentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuar un plan de capacitación al personal de la empresa con el objeto de mejorar las relaciones empresariales, de servicio y atención al cliente. ▪ Fortalecer el servicio de pedidos mediante la creación de una página web, facilitándole al cliente la adquisición de los productos y a la vez permitiéndole dejar cualquier sugerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora la imagen o presentación de los productos. ▪ Implementar un sistema de control de calidad en los productos.

Elaboración: La Autora

Fuente: Investigación Directa

Resultantes de la matriz de alto impacto

Luego de realizar el análisis de la matriz de alto impacto se han obtenido las siguientes estrategias, las cuales servirán como base para definir los objetivos estratégicos.

Resultantes FO

- Adquirir maquinaria de punta para mejorar la producción.
- Implementar un sistema informático que permita llevar la información clara, detallada y actualizada cada actividad que realizad los diferentes departamentos.

Resultantes FA

- Efectuar un plan de capacitación al personal de la empresa con el objeto de mejorar las relaciones empresariales, de servicio y atención al cliente.
- Fortalecer el servicio de pedidos mediante la creación de una página web, facilitándole al cliente la adquisición de los productos y a la vez permitiéndole dejar cualquier sugerencia.

Resultantes DO

- Determinar la estructura jerárquica de la empresa a través de la elaboración del organigrama y manuales de función.
- Realizar un plan de publicidad y promoción para dar a conocer los productos que ofrece la empresa.

Resultantes DA

- Mejora la imagen o presentación de los productos.
- Implementar un sistema de control de calidad en los productos.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir de la solución estratégica propuesta se procede a definir las áreas de resultados claves.

Un área de resultado clave es aquella donde la organización debe concentrar los mayores esfuerzos para asegurar el cumplimiento de la Misión y la Visión. Un área de resultado clave puede abarcar varias áreas funcionales.

El proceso de planeación estratégica, se orienta a las áreas de resultados claves y se considera funcional cuando las debilidades son disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas atendido oportunamente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y la Visión de la organización.

Luego del análisis realizado previamente, se ha considerado conveniente establecer los siguientes objetivos estratégicos.

OBJETIVO Nº 1.- Determinar la estructura jerárquica de la empresa a través de la elaboración del organigrama y manuales de función.

OBJETIVO Nº 2.- Realizar un plan de publicidad y promoción para dar a conocer los productos que ofrece la empresa.

OBJETIVO Nº 3.- Adquirir maquinaria de punta para mejorar la producción.

OBJETIVO Nº 4.- Efectuar un plan de capacitación al personal de la empresa con el objeto de mejorar las relaciones empresariales, de servicio y atención al cliente.

OBJETIVO Nº 5.- Implementar un sistema de control de calidad en los productos.

4. PROPUESTA

4.1. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

JOSUELAC

Luego de analizar la situación tanto interna como externa de la empresa JOSUELAC y como autora del presente trabajo investigativo, me he visto en la necesidad de plantear algunos objetivos que serán de gran aporte en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Los objetivos estratégicos propuestos se plantean en función a las principales necesidades, requerimientos y falencias que posee la Institución en la actualidad; en los cuales se determina cada uno de los pasos necesarios que se debe seguir para su posterior ejecución.

DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Cuadro N° 49

Qué somos como organización	“JOSUELAC” es una empresa productora y comercializadora de productos lácteos como queso y yogurt
Su base o fundamento político filosófico	satisfacer las necesidades del mercado
El propósito o finalidad mayor	Ofertar productos de calidad a precios competitivos
Área o campo de acción	Ciudad y provincia de Zamora, y demás mercados de la ciudad de Loja
Grupos sociales o usuarios productivos del producto y o servicio	Unidades familiares

Elaboración: La Autora

Fuente: Empresa Josuelac

MISION

JOSUELAC Es una empresa Productora y comercializadora de productos lácteos que se esfuerza por satisfacer las necesidades del mercado, ofreciendo e innovando productos de alta calidad a precios competitivos, promoviendo una cultura organizacional a través de la gestión del talento humano responsable y comprometido con el desarrollo.

CONSTRUCCION DE LA VISIÓN

Cuadro N° 50

Que somos y que queremos o deseamos en el futuro	Al finalizar el 2016 la empresa JOSUELAC será la industria de lácteos líder en el mercado local ubicándose a la vanguardia en servicios, productos, innovación y tecnología;
Que necesidades se requieren satisfacer	satisfacer las necesidades del consumidor con productos de calidad a precios económicos
Personas o grupos que se beneficiarán	Unidades Familiares que demanden de productos lácteos.
Bienes y o servicios a ofrecer	Comercializadora de productos lácteos como: queso y yogurt
Como se ofrecerá el bien o servicio	Mediante promociones y descuentos fijados por la empresa, de una forma directa a los clientes.

Elaboración: La Autora

Fuente: Empresa Josuelac

VISIÓN

JOSUELAC para el año 2016 será la industria de lácteos líder en el mercado local ubicándose a la vanguardia en servicios, productos, innovación y tecnología; garantizando la satisfacción del cliente, a través de la honestidad y el compromiso en forma constante.

OBJETIVOS EMPRESARIALES EN LA EMPRESA “JOSUELAC”

➤ **VALORES:** Los valores en los cuales se va a guiar le Empresa para con nuestros clientes y el personal que conforma la empresa son los siguientes.

- **Honestidad:** En todas las acciones que realice la empresa.
- **Puntualidad:** con la distribución de los productos y pagos a proveedores y personal.
- **Disciplina:** Los empleados de la Empresa tienen que respetar las reglas establecidas por la organización.
- **Respeto** con todos y cada uno de sus subordinados, clientes, proveedores y con cada una de las personas involucradas dentro de la organización.
- **Responsabilidad:** tanto con nuestros colaboradores como con nuestros clientes y proveedores en la hora de los pagos, entrega de productos, entre otros factores.

- **PRINCIPIOS:** Los principios organizacionales en las cuales se va a basar la Empresa para poder mantener su liderazgo son los siguientes:

- Eficiencia y agilidad
- Innovación y creatividad
- Libertad de expresión
- Manejar eficientemente los Recursos de la Empresa
- Promover el Trabajo en Equipo
- Orden, y limpieza dentro de la planta de producción.
- Compromiso con los trabajadores, clientes, proveedores y con la sociedad.
- Motivar y Reconocer los logros alcanzados por los miembros de la Empresa.
- Nos caracterizamos por ser ampliamente transparentes

- **POLITICAS:** **JOSUELAC** posee las siguientes políticas tanto para la administración, producción y comercialización.

- El personal a contratar deberá firmar un contrato de trabajo y al menos tener estudios secundarios
- Prohibido el ingreso al trabajo en estado etílico.
- La atención y servicio al cliente serán acciones de alta prioridad
- Prohibido ingresar con mascotas.
- Prohibido fumar o ingerir otros estupefacientes dentro de la empresa.
- Todo empleado deberá ser leal en los aspectos relacionados a la Empresa.
- La limpieza del local se la realizara al inicio y final de la jornada.
- No se permite el ingreso de personas particulares a la empresa
- Usar los respectivos uniformes de trabajo.

➤ **OBJETIVOS:** La empresa “**JOSUELAC**” presenta los factores determinantes para el éxito de la misma, en otras palabras son los objetivos a los que apunta la empresa.

- Siempre salir hacia adelante, ofreciendo un producto de calidad
- Aportar a la economía de la provincia y del Ecuador creando fuentes de trabajo.
- Capacitar al personal constantemente para que desarrollen eficientemente sus actividades.
- Buen servicio, atención puntual y oportuna a los clientes
- Compromiso con el cliente
- Innovación constante

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 01

Determinar la estructura jerárquica de la empresa a través de la elaboración del organigrama y manuales de función.

PROBLEMA:

La empresa JOSUELAC no cuenta con una organización estructural bien definida, provocando ineficiencia en la empresa y por lo cual le impide posicionarse en el mercado local.

META

Contar con una estructura formal dentro de la Empresa JOSUELAC de tal manera que se puedan conocer los niveles jerárquicos y las funciones de cada uno de los empleados para que de esta manera la empresa sea eficiente y eficaz.

ACTIVIDAD

- Establecer organigramas que determine las jerarquías dentro de la Empresa **JOSUELAC**.
- Diseñar un manual de función acorde al cargo y nivel jerárquico.

PRESUPUESTO REFERENCIAL

Cuadro N° 51

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO (dólares)	TOTAL
1	Materiales de oficina	13.50	13.50
15	Impresiones	0.10	1.50
10	Anillados	1.25	12.50
150	Copias	0.02	3.00
1	Pancartas	20,00	20,00
TOTAL			50.50

Elaboración: La Autora

Fuente: Empresa Josuelac

ESTRATEGIAS

- Dar a conocer la estructura de la empresa a través de la exhibición gráfica en marcos publicitarios dentro de las instalaciones.
- Otorgar un ejemplar de los aspectos más relevantes de cada cargo para que el personal pueda desempeñar sus funciones.

POLÍTICAS

- El organigrama será ajustado acorde al crecimiento que tenga la Empresa JOSUELAC.
- Cada empleado deberá regirse por el manual de funciones para su correcta ubicación y desempeño eficaz.

TACTICAS

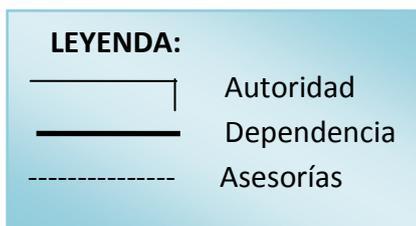
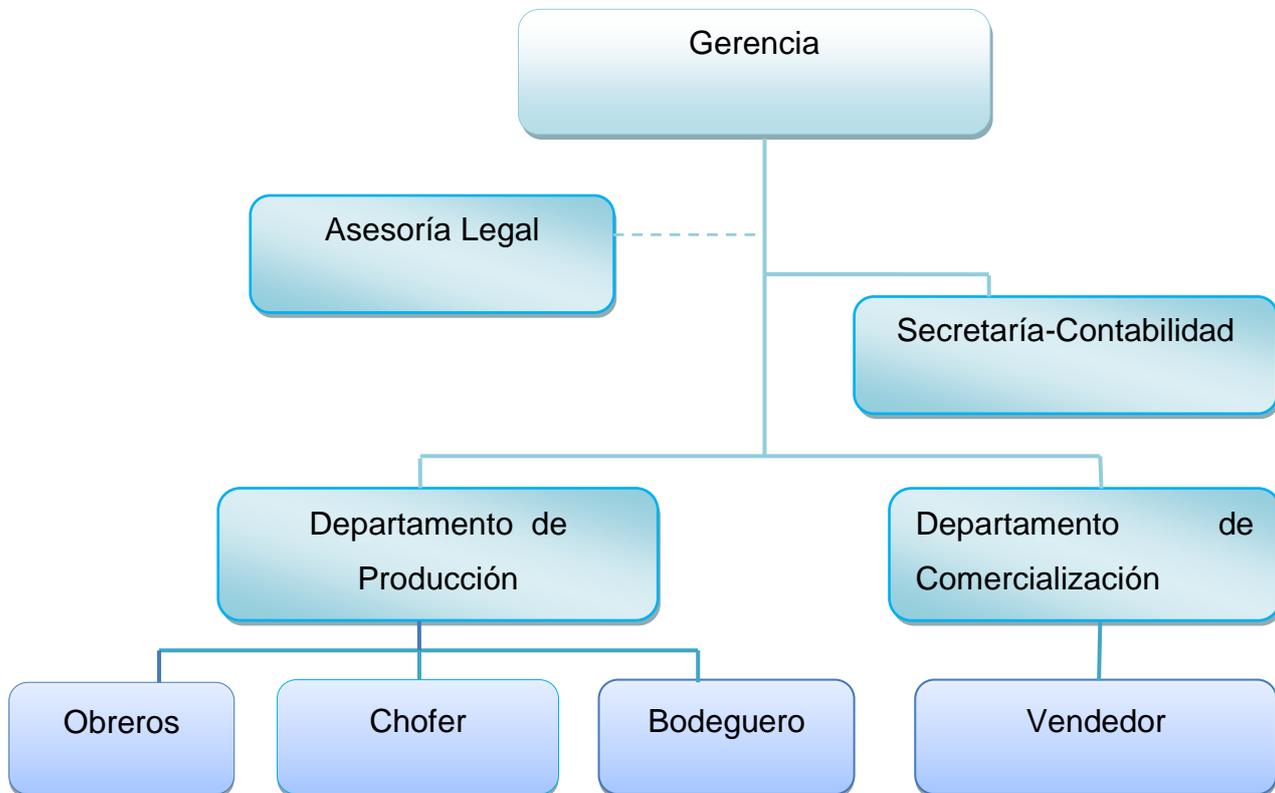
- Determinar el crecimiento de la empresa con la finalidad de realizar posibles ajustes en el organigrama.
- La estructura organizacional de la empresa será flexible a los cambios que la empresa pueda tener durante el período establecido.

RESPONSABLES.

Gerente de la Empresa JOSUELAC.

COSTO

- Costo de la estructura organizacional = **50,50**

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

MANUAL DE FUNCIONES



PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS "JOSUELAC"

		PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LACTEOS "JOSUELAC"		MANUAL DE FUNCIONES	
EMPRESA:		JOSUELAC		CODIGO N°	
FECHA DE ELABORACION:		03/07/2012		01	
RESPONSABLE:		GERENTE			
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Denominación del Cargo			GERENTE		
Área			ADMINISTRATIVA		
Inmediato Superior			-----		
Nivel Jerárquico			EJECUTIVO		
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
<p>Su labor se centra en la toma de decisiones, Planificación y Monitoreo constante de las estrategias del plan estratégico y operativo empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización;</p>					
III. FUNCIONES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> * Planificar, programar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la empresa. * Implementar mecanismos de control interno, en el área administrativa. * Implementar registros de producción en las áreas de producción.. * Mantener buenas relaciones con instituciones financieras para posibles financiamientos. * Mantener contacto con los proveedores para incrementar portafolio de proveedores de insumos y tecnologías. * Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa * Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas * Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente al equipo de trabajo. * Se encarga de la contratación y despido de personal. * Planificar las formas de capacitación o actualización del personal según sus funciones. * Conocer y Aprobar el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias. * Hace cumplir con las políticas y reglamentos internos. * Controlar mensualmente lo concerniente al Rise 					
IV. REQUISITOS MINIMOS					
EDUCACIÓN			Superior Título de Ingeniero Comercial		
EXPERIENCIA			Mínimo 3 años		
TIEMPO			Disponibilidad de tiempo		

		PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LACTEOS "JOSUELAC"		MANUAL DE FUNCIONES	
EMPRESA:		JOSUELAC		CODIGO N°	
FECHA DE ELABORACION:		03/07/2012		02	
RESPONSABLE:		GERENTE			
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Denominación del Cargo		ASESOR LEGAL			
Área		ADMINISTRATIVA			
Inmediato Superior		GERENTE			
Nivel Jerárquico		ASESOR			
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
Interviene en la coordinación, ejecución y seguimiento de todas las actividades jurídicas que sean necesarias para asegurar la legalidad e idoneidad de los actos y contratos que realiza la Empresa JOSUELAC.					
III. FUNCIONES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> * Asesorar en asuntos de orden jurídico a la empresa. * Asesorar sobre la elaboración de contratos, reglamentos, aplicaciones de leyes y otros documentos normativos que se relacionen con la empresa. * Redactar y legalizar los documentos y la contratación del personal * Estar pendiente sobre modificaciones y restructuración de leyes y políticas que involucren a la microempresa. * Elaborar, revisar y suscribir los documentos que por su naturaleza requieran firma de abogado. * Participar en las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta General de Accionistas cuando sea requerido. * Colaborar con otras áreas de la Importadora, en actividades afines a su función. * Las demás que le sean asignadas por el gerente. 					
IV. REQUISITOS MINIMOS					
EDUCACIÓN		Dr. en Jurisprudencia			
EXPERIENCIA		Mínimo 2 años			
TIEMPO		Disponibilidad de tiempo			

		PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LACTEOS "JOSUELAC"		MANUAL DE FUNCIONES	
EMPRESA: FECHA DE ELABORACION: RESPONSABLE:		JOSUELAC 03/07/2012 GERENTE		CODIGO N° 03	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Denominación del Cargo		SECRETARIA- CONTADORA			
Área		ADMINISTRATIVA			
Inmediato Superior		GERENTE			
Nivel Jerárquico		AUXILIAR			
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
Registrar, revisar y analizar todos los movimientos contables para la elaboración de los Estados Financieros; controla las actividades financieras, tributarias, disposiciones legales emitidas por el organismo de rentas.					
III. FUNCIONES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> * Llevar los archivos de la empresa. * Llevar la contabilidad de la Empresa. * Preparación y presentación de balances. * Cuadros y revisiones de caja. * Formulación de Estados financieros. * Revisión, cumplimiento y declaración tributaria. * Realizar análisis financieros. * Elaborar rol de pagos para el personal de la empresa * Realiza los pagos legales contraídos por la empresa. 					
IV. REQUISITOS MINIMOS					
EDUCACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> • Lic. o egresada en contabilidad y auditoría, carreras afines • Conocimientos en sistemas contables computarizados 			
EXPERIENCIA		Mínimo 2 años			
TIEMPO		Disponibilidad de tiempo			

		PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LACTEOS "JOSUELAC"		MANUAL DE FUNCIONES	
EMPRESA:		JOSUELAC			
FECHA DE ELABORACION:		03/07/2012		CODIGO N°	
RESPONSABLE:		GERENTE		04	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Denominación del Cargo		JEFE DE PRODUCCIÓN			
Área		PRODUCCION			
Inmediato Superior		GERENTE			
Nivel Jerárquico		OPERATIVO			
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la planta de producción.					
III. FUNCIONES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> * Planificar y ejecutar la producción diaria, semanal, mensual y anual. * Organizar la personal para la ejecución sistemática de la producción * Controlar la buena utilización de las materias primas. * Supervisar cada una de las fases del proceso productivo. * Llevar registros de la producción efectuada * Presentar propuestas tendientes a mejorar el producto o el sistema de producción * Realizar el control de la calidad del producto. 					
IV. REQUISITOS MINIMOS					
EDUCACIÓN		ING. Titulo en ingeniería en industrias			
EXPERIENCIA		Mínimo 2 años			
TIEMPO		Disponibilidad de tiempo			

		PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LACTEOS "JOSUELAC"		MANUAL DE FUNCIONES	
EMPRESA:		JOSUELAC		CODIGO N°	
FECHA DE ELABORACION:		03/07/2012		05	
RESPONSABLE:		GERENTE			
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Denominación del Cargo			JEFE DE COMERCIALIZACIÓN		
Área			COMERCIALIZACIÓN		
Inmediato Superior			GERENTE		
Nivel Jerárquico			OPERATIVO		
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
Organizar, dirigir y controlar las actividades que realizan en lo referente a la venta de los materiales de construcción y sus acabados.					
III. FUNCIONES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de cartera de productos. * Control de ventas. * Mantener un sistema adecuado de comercialización. * Presentar informes de ventas a su inmediato superior. * Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas. * Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades. * Es responsable de las actividades de comercialización. * Elaborar estrategias de ventas. * Comprar productos que faltan para stock. * Variar la cartera de productos. * Control de ventas. * Planeación y presupuesto de compras y ventas. * Monitoreo del ámbito de la comercialización. 					
IV. REQUISITOS MINIMOS					
EDUCACIÓN			Ing. Comercial, o carreras a fines		
EXPERIENCIA			Mínimo 2 años		
TIEMPO			Disponibilidad de tiempo		

		PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LACTEOS "JOSUELAC"		MANUAL DE FUNCIONES	
EMPRESA:		JOSUELAC		CODIGO N°	
FECHA DE ELABORACION:		03/07/2012		06	
RESPONSABLE:		GERENTE			
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Denominación del Cargo			VENDEDOR		
Área			COMERCIALIZACION		
Inmediato Superior			GERENTE		
Nivel Jerárquico			OPERATIVO		
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
Organizar, dirigir y controlar las actividades que realizan en lo referente a la venta de los productos.					
III. FUNCIONES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> * Coordinar y liderar la ejecución de actividades promocionales, publicitarias, descuentos, entre otros. * Atender sugerencias y reclamos de los clientes. * Revisión de cartera de productos. * Control de ventas. * Mantener un sistema adecuado de comercialización. * Presentar informes de ventas a su inmediato superior. * Planeación y presupuesto de ventas. * Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades. * Monitoreo del ámbito de la comercialización. * Es responsable de las actividades de comercialización. * Elaborar estrategias de ventas. 					
IV. REQUISITOS MINIMOS					
EDUCACIÓN			Ing. Comercial, Lic. Contabilidad o carreras a fines		
EXPERIENCIA			Mínimo 2 año en labores a fines		
TIEMPO			Disponibilidad de tiempo		

		PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LACTEOS "JOSUELAC"		MANUAL DE FUNCIONES	
EMPRESA:		JOSUELAC		CODIGO N°	
FECHA DE ELABORACION:		03/07/2012		07	
RESPONSABLE:		GERENTE			
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Denominación del Cargo		BODEGUERO			
Área		PRODUCCION			
Inmediato Superior		GERENTE			
Nivel Jerárquico		OPERATIVO			
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
Revisión, almacenamiento y entrega de mercaderías; Consigna en ficha de registro, las características, deficiencias, desperfectos y deterioro general de la mercadería entregada.					
III. FUNCIONES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> * Ordenar los insumos y materiales de producción. * Manejar el inventario de insumos, materia prima y productos elaborados. * Es responsable de la mercadería que se encuentra en bodega. * Examina, revisa y controla el ingreso a bodega de los productos. * Verifica y confirma la calidad cantidad e integridad de los productos. * Consigna en ficha de registro, las características, deficiencias, desperfectos y deterioro general de la mercadería. * Mantener limpia la bodega. 					
IV. REQUISITOS MINIMOS					
EDUCACIÓN		Bachiller en contabilidad			
EXPERIENCIA		Mínimo 1 año en labores a fines			
TIEMPO		Disponibilidad de tiempo			

		PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LACTEOS "JOSUELAC"		MANUAL DE FUNCIONES	
EMPRESA:		JOSUELAC		CODIGO N°	
FECHA DE ELABORACION:		03/07/2012		08	
RESPONSABLE:		GERENTE			
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Denominación del Cargo		OBRERO			
Área		PRODUCCION			
Inmediato Superior		GERENTE			
Nivel Jerárquico		OPERATIVO			
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
Realizar las labores de procesamiento de la materia prima.					
III. FUNCIONES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Realizar el trabajo de producción. ☞ Elaborar productos de buena calidad. ☞ Evitar desperdicios de materia prima. ☞ Operar las herramientas y equipo bajo su cargo. ☞ Cuidar y mantener en buenas condiciones las herramientas y equipo. ☞ Las demás que le asigne el Gerente, dentro del ámbito de su actividad. 					
IV. REQUISITOS MINIMOS					
EDUCACIÓN		Bachiller en Agroindustrias de Alimentos.			
EXPERIENCIA		Mínimo 1 año en labores a fines			
TIEMPO		Disponibilidad de tiempo			

		PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LACTEOS "JOSUELAC"		MANUAL DE FUNCIONES	
EMPRESA:		JOSUELAC		CODIGO N°	
FECHA DE ELABORACION:		03/07/2012		19	
RESPONSABLE:		GERENTE			
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Denominación del Cargo		CHOFER			
Área		PRODUCCION			
Inmediato Superior		GERENTE			
Nivel Jerárquico		OPERATIVO			
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
Ejecución de labores de conducción y mantenimiento de los vehículos para la recolección de la materia prima y entrega de los productos en distintos puntos de venta que tiene la empresa.					
III. FUNCIONES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> * Recolectar la materia prima y verificar que esta llegue en buen estado a la planta procesadora * Encargado del mantenimiento del vehículo. * Transportar, entregar y recaudar los pedidos en su totalidad. * Recibir todas las novedades, reclamos y sugerencias tanto de los proveedores de la materia prima como de los clientes para informar a su jefe superior. * Comunicar, coordinar actividades comerciales y entregar material promocional. * Revisión de la ruta antes de salir a entregar los pedidos, revisar las gavetas, contarlas. * Debe garantizar el buen servicio hacia el cliente y controlar los productos presencia del cliente. * Recibir el pago total de los productos. Si es un pedido de crédito hacer firmar y sellar la facturar para traerla a la oficina y cuadrar planillas. 					
IV. REQUISITOS MINIMOS					
EDUCACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos en mecánica automotriz. • Tener licencia profesional. 			
EXPERIENCIA		Mínimo 1 años			
TIEMPO		Disponibilidad de tiempo			

MATRIZ OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1 Determinar la estructura jerárquica de la empresa a través de la elaboración del organigrama y manual de funciones			
PROBLEMA	META	ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS
<p>La empresa JOSUELAC no cuenta con una organización estructural bien definida, provocando ineficiencia en la empresa y por lo cual le impide posicionarse en el mercado local.</p>	<p>Contar con una estructura formal dentro de la Empresa JOSUELAC de tal manera que se puedan conocer los niveles jerárquicos y las funciones de cada uno de los empleados para que de esta manera la empresa sea eficiente y eficaz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer organigramas que determine las jerarquías dentro de la Empresa JOSUELAC. • Diseñar un manual de función acorde al cargo y nivel jerárquico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la estructura de la empresa a través de la exhibición gráfica en marcos publicitarios dentro de las instalaciones. <p>Otorgar un ejemplar de los aspectos más relevantes de cada cargo para que el personal pueda desempeñar sus funciones.</p>
POLITICAS	TACTICAS	RESPONSABLE	COSTO
<ul style="list-style-type: none"> • El organigrama será ajustado acorde al crecimiento que tenga la Empresa JOSUELA C. <p>Cada empleado deberá regirse por el manual de funciones para su correcta ubicación y desempeño eficaz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el crecimiento de la empresa con la finalidad de realizar posibles ajustes en el organigrama. • La estructura organizacional de la empresa será flexible a los cambios que la empresa pueda tener durante el período establecido. 	<p>Gerente de la Empresa JOSUELAC.</p>	<p>Costo de la estructura organizacional de 50,50</p>

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 02

Realizar un plan de publicidad y promoción con la finalidad de dar a conocer los productos que ofrece la empresa.

PROBLEMA

La inexistencia del plan un plan publicitario conlleva a la falta de fidelización del cliente.

META

Incrementar las ventas de los productos lácteos, mediante la elaboración de un plan de publicidad y promoción.

ACTIVIDAD

- Difundir la campaña publicitaria que refleje las características de cada uno de los productos.
- Realizar publicidad en la radio de mayor sintonía de la ciudad de Yantzaza radio, además se lo efectuara por medio de trípticos con el fin de dar a conocer los productos que oferta la empresa Josuelac.
- Elaborar y diseñar la información que va a ser difundida en los diferentes medios publicitarios.

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

Cuadro N° 52

CANTIDADES	DETALLE	PRECIO UNITARIO(USD)	TOTAL
600	Trípticos.	0,15	90,00
1	Radio romántica 95.7 FM.	220	220,00
	1 por la mañana		
	1 cuñas por la tarde.		
	1 cuña por la noche.		
1	.Radio Amazonas 92.1 FM	180	180,00
	1 cuña Hora clave.		
	1 cuñas Programas musicales por la tarde.		
TOTAL			490,00

Elaboración: La Autora

Fuente: Empresa Josuelac

PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN

Cuadro N° 53

CANTIDADES	DETALLE	PRECIO UNITARIO (dólares)	TOTAL
100	Camisetas	6,00	600,00
100	calendarios	4,50	450,00
300	Llaveros	0.25	75,00
100	Gorras	2,00	200,00
TOTAL			1325,00

Elaboración: La Autora

Fuente: Empresa Josuelac

ESTRATEGIAS

- Buscar los medios de comunicación e imprentas que faciliten la realización de la campaña publicitaria.
- Analizar la mejor opción de campaña publicitaria en radio.

- Diseñar calendario, llaveros, gorras y camisetas para entregar a clientes, consumidores finales, proveedores.
- Creatividad en la publicidad, capaz que pueda ser recordada con facilidad los cuales los mensajes diseñados deberán ser dirigidos directamente al consumidor final.
- Promociones llamativas, que permitan estimular a los clientes a comprar en la empresa.

POLÍTICAS

- La empresa desarrollara su campaña publicitaria cada semestre o cuando las condiciones del mercado así lo determine.
- La contratación del espacio publicitario se hará directamente con el medio de difusión.
- Se entregará constantemente material publicitario de la empresa Josuelac a personas afines a la esta actividad empresarial.
- Realizar promociones en temporadas navideñas de cada año o cuando las condiciones del mercado así lo determine

TACTICAS

- Proponer la creación de mensajes publicitarios que contengan la información necesaria para generar mayor demanda.
- Las promociones estarán dirigidas exclusivamente para los clientes, a los cuales se les hará la entrega de calendarios, llaveros, gorras y camisetas.

RESPONSABLES.

Gerente de la Empresa Josuelac.

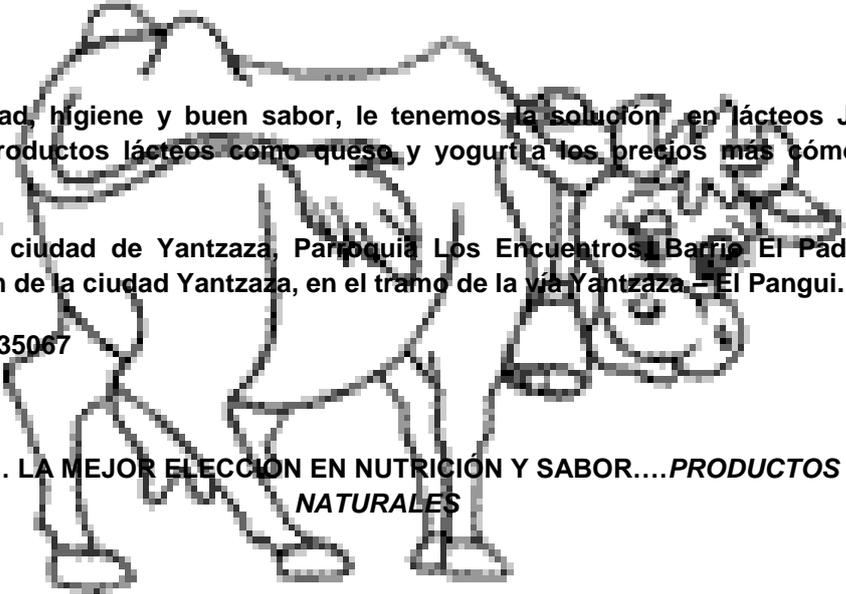
COSTO

Coto del plan de promoción y publicidad de **1 815,00**

Radios:

- Radio Romántica.-su cobertura es para todo la provincia de Zamora Chinchipe y sectores de la ciudad de Yantzaza donde se encuentra ubicada la empresa Josuelac, su mega es 95.7 y su frecuencia FM Stereo.
- Radio Amazonas.- su cobertura avanza toda la provincia de Zamora Chinchipe y sectores del cantón de Cantón Yantzaza, su mega 92.1 y la frecuencia FM Stereo.

FORMATO DE CUÑA RADIAL



Si buscas calidad, higiene y buen sabor, le tenemos la solución en lácteos Josuelac, ofreciéndole productos lácteos como queso y yogur a los precios más cómodos del mercado.

Ubicanos en la ciudad de Yantzaza, Parroquia Los Encuentros, Barrio El Padmi, a 25 minutos y 30 Km de la ciudad Yantzaza, en el tramo de la vía Yantzaza - El Pangui.

Teléfono: 07- 3035067

JOSUELAC... LA MEJOR ELECCIÓN EN NUTRICIÓN Y SABOR....PRODUCTOS 100% NATURALES

PROMOCIÓN



Llaveros



Gorras



Camisetas



Lácteos "JOSUELAC"... la mejor elección en nutrición y sabor....productos 100% naturales.



Calendarios

Dirección. Ciudad de Yantzaza, Parroquia Los Encuentros, Barrio El Pادمي, a 25 minutos y 30 Km de la ciudad Yantzaza, en el tramo de la vía Yantzaza – El Pangui.

Teléfono: 07- 3035067

Yantzaza - Ecuador

PRESUPUESTO REFERENCIAL

Cuadro N° 54

Total de presupuesto de publicidad	490,00
Total de presupuesto de promoción	1325,00
TOTAL	1 815,00

Elaboración: La Autora

Fuente: Empresa Josuelac

MATRIZ OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 02			
Realizar un plan de publicidad y promoción con la finalidad de dar a conocer los productos que ofrece la empresa			
PROBLEMA	META	ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS
La inexistencia del plan un plan publicitario conlleva a la falta de fidelización del cliente.	Incrementar las ventas de los productos lácteos, mediante la elaboración de un plan de publicidad y promoción.	<ul style="list-style-type: none"> Difundir la campaña publicitaria que refleje las características de cada uno de los productos. Realizar publicidad en la radio de mayor sintonía de la ciudad de Yantzaza radio, además se lo efectuara por medio de trípticos con el fin de dar a conocer los productos que oferta la empresa Josuelac. Elaborar y diseñar la información que va a ser difundida en los diferentes medios publicitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar los medios de comunicación e imprentas que faciliten la realización de la campaña publicitaria. Analizar la mejor opción de campaña publicitaria en radio. Diseñar calendario, llaveros, gorras y camisetas para entregar a clientes, consumidores finales, proveedores. Creatividad en la publicidad, capaz que pueda ser recordada con facilidad los cuales los mensajes diseñados deberán ser dirigidos directamente al consumidor final. Promociones llamativas, que permitan estimular a los clientes a comprar en la empresa.
POLITICAS	TACTICAS	RESPONSABLE	COSTO
<ul style="list-style-type: none"> La empresa desarrollara su campaña publicitaria cada semestre o cuando las condiciones del mercado así lo determine. La contratación del espacio publicitario se hará directamente con el medio de difusión. Se entregará constantemente material publicitario de la empresa Josuelac a personas afines a la esta actividad empresarial. Realizar promociones en temporadas navideñas de cada año o cuando las condiciones del mercado así lo determine 	<ul style="list-style-type: none"> Proponer la creación de mensajes publicitarios que contengan la información necesaria para generar mayor demanda. Las promociones estarán dirigidas exclusivamente para los clientes, a los cuales se les hará la entrega de calendarios, llaveros, gorras y camisetas. 	Gerente de la Empresa Josuelac.	Coto del plan de promoción y publicidad de 1 815,00

OJETIVO ESTRATÉGICO N° 03

Adquirir maquinaria de punta para mejorar la producción.

PROBLEMA

La Empresa JOSUELAC no posee suficiente maquinaria de alta tecnología que le permita desarrollarse con eficiencia en la actividad de producción en la que se desenvuelven.

META

Mejorar la capacidad productiva para contribuir al cumplimiento con las metas propuesto por su Gerente y a la vez satisfacer las exigencias del consumidor, ya estos son cada vez más exigentes.

ACTIVIDAD

Realizar un estudio de las tecnologías existentes en la industria Láctea, para adaptarlas los procesos que realiza empresa Josuelac., con el fin de mejorar la calidad y determinar nuevos precios acordes al consumidor.

PRESUPUESTO REFERENCIAL

Cuadro N° 55

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO (dólares)	TOTAL
1	Pasteurizador de Leche DBP2-JS-4000	15000,00	15000,00
1	Llenadora y Selladora de Vasos de Yogurt DCD-20 ^a	2000,00	2000,00
1	Tanque de acopiadora de leche cruda	4000,00	4000,00
TOTAL			21000,00

Elaboración: La Autora

Fuente: Empresa Josuelac

ESTRATEGIAS

- Se realizará un análisis detallado de las proformas para la adquisición de la maquinaria más conveniente para la empresa para evitando costos recargados.

POLÍTICAS

Los nuevos equipos tecnológicos para la producción son de exclusiva responsabilidad del jefe de producción.

TACTICAS

- Llevar a efecto del equipamiento de maquinaria de acuerdo a las necesidades que lo requiere la empresa.

RESPONSABLES.

Gerente de la Empresa Josuelac.

COSTO

La adquisición de la maquinaria tiene un costo de **21000,00**

MAQUINARIA PARA LA EMPRESA JOSUELAC

 <p data-bbox="592 1435 863 1491">Pasteurizador de Leche DBP2-JS-4000</p>	 <p data-bbox="906 1653 1201 1686">Tanque de leche cruda</p>
 <p data-bbox="667 1798 1145 1899">Llenadora y Selladora de Vasos de Yogurt DCD-20A</p>	

MATRIZ OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 03 Adquirir maquinaria de punta para mejorar la producción.			
PROBLEMA	META	ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS
<p>La Empresa JOSUELAC no posee suficiente maquinaria de alta tecnología que le permita desarrollarse con eficiencia en la actividad de producción en la que se desenvuelven.</p>	<p>Mejorar la capacidad productiva para contribuir al cumplimiento con las metas propuesto por su Gerente y a la vez satisfacer las exigencias del consumidor, ya estos son cada vez más exigentes.</p>	<p>Realizar un estudio de las tecnologías existentes en la industria Láctea, para adaptarlas los procesos que realiza empresa Josuelac., con el fin de mejorar la calidad y determinar nuevos precios acordes al consumidor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará un análisis detallado de las proformas para la adquisición de la maquinaria más conveniente para la empresa para evitando costos recargados.
POLITICAS	TACTICAS	RESPONSABLE	COSTO
<p>Los nuevos equipos tecnológicos para la producción son de exclusiva responsabilidad del jefe de producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a efecto del equipamiento de maquinaria de acuerdo a las necesidades que lo requiere la empresa. 	<p>Gerente de la Empresa Josuelac.</p>	<p>La adquisición de la maquinaria tiene un costo de 21000,00</p>

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 04

Efectuar un plan de capacitación al personal de la empresa con el objeto de mejorar las relaciones empresariales, de servicio y atención al cliente.

PROBLEMA

Falta de capacitación tanto para el personal operativo como para el personal administrativo hace que limite el crecimiento productivo y desempeño administrativo y esto recae en la posición de la empresa.

META

- Mejorar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, mediante un plan de capacitación.

ACTIVIDAD

- Buscar centros de capacitación que ofrezcan mejores condiciones para el personal de la empresa Josuelac.
- La Gerencia recibirá conferencias en temas gestión empresarial, marketing y estrategias de negocio.
- Capacitar al personal operativo de la empresa en los siguientes temas:
Vendedor recibirá capacitación en relaciones humanas y servicio al cliente, secretaria contadora será capacitada en relaciones humanas, tributaria, programas de contabilidad, y los obreros recibirán capacitación en procesos productivos y mantenimiento de maquinaria

PRESUPUESTO REFERENCIAL

Para aplicar la capacitación, la empresa provee un salón dentro de la misma localidad ya que la empresa no cuenta con un espacio destinado para

dichos eventos, la tecnología y el material de proyección será aportado por la empresa en caso de ser necesario.

Los costos de dicho plan serán asumidos en su totalidad por la Empresa Josuelac.

Presupuesto para la Capacitación

Cuadro N° 56

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA				
CANTIDAD	DIRIGIDO A	DETALLE	PRECIO	TOTAL
40 horas	Gerente	Gestión empresarial, marketing y estrategias de negocio	3,00	120.00
40 horas	Secretaria contadora	Relaciones Humanas, tributación Programas contables	2,00	80.00
40 horas	Vendedor	Relaciones humanas y servicio al cliente	2,00	80.00
20 hora	Obreros	Procesos de producción	3,00	60.00
20 horas	Obreros	Mantenimiento de maquinarias y equipos	3,00	60.00
5 u.	Para todos los empleados	Cronogramas de actividades	1,50	7,50
120 u.	Todos los empleados	Cofee break	1,00	120.00
TOTAL				527.50

Elaboración: La Autora

Fuente: Empresa Josuelac

ESTRATEGIA

- Se capacitara al personal de la empresa de acuerdo a las mayores falencias que tengan de acuerdo a sus funciones

Cronograma de Capacitación

Cuadro N° 57

PLAN DE CAPACITACIÓN						
					ENERO 2013	
					1	2
					3	4
Motivación y Liderazgo					x	X
Atención y servicio cliente						X
Procesos de producción y mantenimiento de maquinaria.						x
					x	x
DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN						
TEMA	COLABORADOR	INICIO	CULMINAR	RESPONSABLE	DURACIÓN	
Motivación y liderazgo	Conferencista	9 JULIO	20 JULIO	Gerente Propietario	40 horas 2 semanas	
Atención y Servicio al cliente	Conferencista	14 JULIO	25 JULIO	Gerente Propietario	40 horas 2 semanas	
Tributación y programas de contables	Conferencista	20 JULIO	31 JULIO	Gerente Propietario	40 Horas 2 semanas	
Procesos de producción y mantenimiento de maquinaria	Conferencista	01 AGOSTO	11 AGOSTO	Gerente Propietario	40 horas 2 semanas	

Elaboración: La Autora

Fuente: Empresa Josuelac

POLÍTICAS

- Determinar cuál es la institución adecuada para llevar a cabo la capacitación tanto para empleadores y empleados
- La capacitación se llevará a cabo en horas no laborables,

- La capacitación del personal será de carácter obligatorio.
- Las conferencias para el personal será gratuito.
- Cada empleado debe seguir la capacitación que le proporciona la empresa en forma obligatoria mismo que constara de 40 horas como mínimo, las cuales pueden ser dictadas en 2 semanas en horarios no laborables.

TACTICAS

- Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades normales de la empresa.
- La capacitación se efectuará con puntualidad y su aprobación con el 100% de asistencia.
- Llevar a efecto el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada personal de la empresa, de esta manera se iniciará con los Propietarios de la empresa, posteriormente la capacitación se la realizara al personal operativo de la empresa.

RESPONSABLES.

Gerente de la Empresa Josuelac

COSTO

El plan de capacitación tiene un costo de **527.50**

MATRIZ OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

Efectuar un plan de capacitación al personal de la empresa con el objeto de mejorar las relaciones empresariales, de servicio y atención al cliente.

PROBLEMA	META	ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS
Falta de capacitación tanto para el personal operativo como para el personal administrativo hace que limite el crecimiento productivo y desempeño administrativo y esto recae en la posición de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, mediante un plan de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar centros de capacitación que ofrezcan mejores condiciones para el personal de la empresa Josuelac. La Gerencia recibirá conferencias en temas gestión empresarial, marketing y estrategias de negocio. Capacitar al personal operativo de la empresa en los siguientes temas: Vendedor recibirá capacitación en relaciones humanas y servicio al cliente, secretaria contadora será capacitada en relaciones humanas, tributaria, programas de contabilidad, y los obreros recibirán capacitación en procesos productivos y mantenimiento de maquinaria 	<ul style="list-style-type: none"> Se capacitará al personal de la empresa de acuerdo a las mayores falencias que tengan de acuerdo a sus funciones
POLITICAS	TACTICAS	RESPONSABLE	COSTO
<ul style="list-style-type: none"> Determinar cuál es la institución adecuada para llevar a cabo la capacitación tanto para empleadores y empleados La capacitación se llevará a cabo en horas no laborables, La capacitación del personal será de carácter obligatorio. Las conferencias para el personal será gratuito. Cada empleado debe seguir la capacitación que le proporciona la empresa en forma obligatoria mismo que constara de 40 horas como mínimo, las cuales pueden ser dictadas en 2 semanas en horarios no laborables. 	<ul style="list-style-type: none"> Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades normales de la empresa. La capacitación se efectuará con puntualidad y su aprobación con el 100% de asistencia. Llevar a efecto el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada personal de la empresa, de esta manera se iniciará con los Propietarios de la empresa, posteriormente la capacitación se la realizara al personal operativo de la empresa. 	Gerente de la Empresa Josuelac	El plan de capacitación tiene un costo de 527.50

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 05.

Implementar un sistema de control de calidad en los productos.

PROBLEMA

Actualmente se observa la no existencia de un control de calidad dentro del proceso productivo de la empresa Josuelac, lo que conlleva a ser poco competitiva en el mercado.

META

Mejorar la calidad del producto a través de un sistema de control riguroso en el proceso productivo, con lo cual se logre tener mayor aceptación en el mercado otorgando la garantía a nuestros clientes de que nuestro producto lleva las mejores características en calidad.

ACTIVIDAD

- Establecer estándares de calidad de cada uno de los productos.
- Crear un laboratorio para analizar las características físico químicas de la materia prima, para garantizar la calidad del producto.
- Fijar los diferentes parámetros de control para el proceso de fermentación de yogur con el equipo tecnificado propuesto; para la creación de un lazo de control.

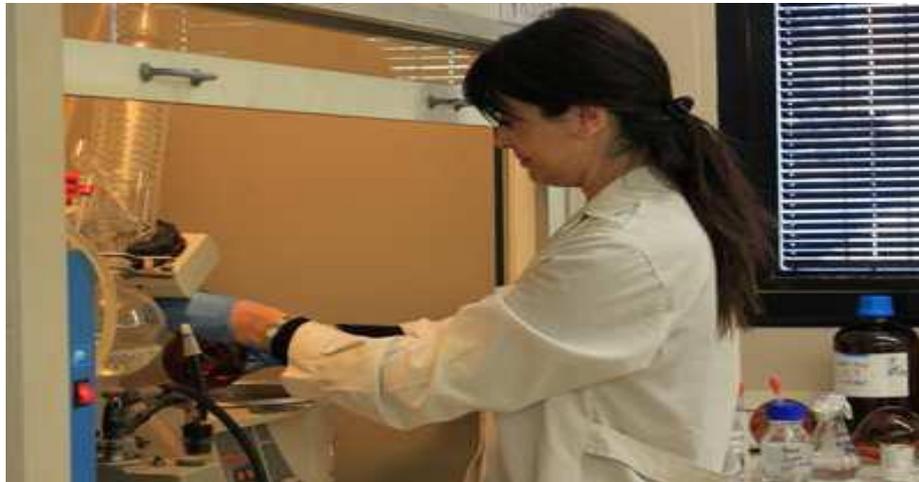
PRESUPUESTO REFERENCIAL

Cuadro N° 58

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO NITARIO (dólares)	TOTAL
2	PH	35	70
2	Titulador	40	80
2	Centrífuga	24	48
1	Termómetros	67	67
3	Material de vidrio (Pipetas, tunos de ensayo)	48	48
1	Areómetros	167	167
1	Crioscopio y sus accesorios	50	100
2	Prueba antibiótica		
TOTAL			580,00

Elaboración: La Autora

Fuente: Empresa Josuelac



ESTRATEGIAS

- Se realizará un análisis detallado de costo de los equipos de laboratorio para con ello determinar el valor apropiado.

POLÍTICAS

- Llevar un control detallado en cada proceso productivo.

- Controlar la calidad como requisito básico para competir en el mercado
- Establecer puntos críticos de control en el proceso de producción que permita retroalimentar las operaciones y obtener un producto de calidad solicitada por el cliente.

TACTICAS

- Llevar a efecto del equipamiento del departamento de producción a través de un laboratorio de control de calidad de acuerdo a las necesidades que lo requiere la empresa
- Establecer un sistema de control apropiado para la empresa JOSUELAC.

RESPONSABLES.

Gerente de la Empresa JOSUELAC.

COSTO

La implementación de un control de calidad tiene un costo de 580,00

MATRIZ OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 05			
Implementar un sistema de control de calidad en los productos.			
PROBLEMA	META	ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS
Actualmente se observa la no existencia de un control de calidad dentro del proceso productivo de la empresa Josuelac, lo que conlleva a ser poco competitiva en el mercado.	Mejorar la calidad del producto a través de un sistema de control riguroso en el proceso productivo, con lo cual se logre tener mayor aceptación en el mercado otorgando la garantía a nuestros clientes de que nuestro producto lleva las mejores características en calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estándares de calidad de cada uno de los productos. • Crear un laboratorio para analizar las características físico químicas de la materia prima, para garantizar la calidad del producto. • Fijar los diferentes parámetros de control para el proceso de fermentación de yogur con el equipo tecnificado propuesto; para la creación de un lazo de control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará un análisis detallado de costo de los equipos de laboratorio para con ello determinar el valor apropiado.
POLITICAS	TACTICAS	RESPONSABLE	COSTO
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control detallado en cada proceso productivo. • Controlar la calidad como requisito básico para competir en el mercado • Establecer puntos críticos de control en el proceso de producción que permita retroalimentar las operaciones y obtener un producto de calidad solicitada por el cliente. 	Llevar a efecto del equipamiento del departamento de producción a través de un laboratorio de control de calidad de acuerdo a las necesidades que lo requiere la empresa Establecer un sistema de control apropiado para la empresa JOSUELAC.	Gerente de la Empresa JOSUELAC.	La implementación de un control de calidad tiene un costo de 580,00

COSTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Cuadro N° 59

N°	OBJETIVOS ESTRATEGICO	COSTO
1	Determinar la estructura jerárquica de la empresa a través de la elaboración del organigrama y manuales de función.	50,50
2	Realizar un plan de publicidad y promoción con la finalidad de dar a conocer los productos que ofrece la empresa	1 815,00
3	Adquirir maquinaria de punta para mejorar la producción.	21000,00
4	Efectuar un plan de capacitación al personal de la empresa con el objeto de mejorar las relaciones empresariales, de servicio y atención al cliente.	527.50
5	Implementar un sistema de control de calidad en los productos.	580,00
TOTAL		23973,00

Elaboración: La Autora

Fuente: Empresa Josuelac

INTERPRETACIÓN

El costo total del plan estratégico a implementar en la **EMPRESA JOSUELAC** tiene un costo total **23973,00** los mismos que hacen referencia a los 5 objetivos planteados para mejorar la gestión de la empresa.

h. CONCLUSIONES

Una vez elaborado el presente trabajo investigativo concerniente al tema plan Estratégico de la empresa JOSUELAC, se ha determinado las siguientes conclusiones.

- La empresa Josuelac no cuenta con ningún tipo de plan estratégico que contribuya al desarrollo de la empresa.
- La empresa no cuenta con la tecnología de punta, que le permita innovar sus productos y llegar a ser más competitiva en el mercado.
- La carencia de difusión y promoción de los productos no permite que los clientes se encuentre bien informados acerca de los mismos.
- Así mismo la procesadora Josuelac no cuenta con una filosofía empresarial ni estructura orgánica funcional, que son necesarios para la buena marcha de la empresa.
- La empresa carece de un plan de capacitación al personal, esto provoca que los empleados no rindan adecuadamente y cubran con las expectativas del servicio.
- La no aplicación Procesos de control en la empresa de lácteos Josuelac afecta al cumplimiento de las metas propuestas por el Área de Producción.
- Con la propuesta de estos objetivos estratégicos planteados, se espera un mejor desarrollo y crecimiento de la empresa.

i. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al gerente de la empresa Josuelac la aplicación del presente plan estratégico con la finalidad de buscar a mediano plazo posicionamiento en el mercado de dicha empresa.
- Adquirir tecnología de punta de acuerdo a los nuevos avances tecnológicos para la producción de lácteos que le permita competir empresas de más alto nivel.
- Aplicar un plan promocional para fidelizar a los clientes y reforzar con una campaña de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar a conocer los productos que oferta la misma y lograr tener un mayor grado de aceptación y reconocimiento en el mercado.
- Se sugiere implementar la estructura orgánica funcional propuesta, para mejorar de esta manera la estructura de la empresa.
- Realizar capacitaciones al recurso humano para tener una mejor organización en el área de trabajo, desarrollando adecuadamente las funciones para contribuir a los objetivo de la empresa.
- Le corresponde al gerente modernizar y tecnificar los procesos de Producción en la empresa para tener una velocidad mayor en los procesos, incrementando el volumen de producción.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ RUSSELL L. ACKOFF. Un concepto de planeación de empresa. **Editorial** Limusa.1 Ed. 1988. Pág. 33-34
- ✓ GULICK LUTHER. Papers on the Science of administration, Editorial Columbia University, Institute of Public Administration, 1937, Pág.3.
- ✓ GREGORY G. DESS, G.T.LUMPKIN, Dirección estratégica: creando ventajas competitivas, **Editorial** McGraw-Hill, 2003. Pág. 44
- ✓ LEONARD D., COODSTEIN, PH. D TIMOTHY M. NOLAN, PH. D. J. WILLIAM PREFFER, PH. D. Planeación Estratégica Aplicada, **EditorialMCGRAWHILL**. Colombia, noviembre de 1997.Pág. 29-30
- ✓ Universidad Nacional de Loja: Módulo-4-El-Proceso-de-Mercadotecnia-y-la-Gestión-de-Comercialización-de-Bienes-y-Servicios. Pág. 117-125

Netgrafía:

- ✓ http://lagranja.ups.edu.ec/documents/1317427/1369624/05calidad_leche7.pdf
- ✓ <http://es.scribd.com/doc/55118199/2/Factor-economico>
- ✓ <http://yantzaza.com/>
- ✓ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Sector-Productos-Lacteos/192566.html>
- ✓ <http://es.scribd.com/doc/3660006/Planeacion-Estrategica>
- ✓ <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/herramienta2009-2.pdf>
- ✓ <http://construyendolonuestro.blogspot.com/2007/11/qu-es-foda.html>
- ✓ www.gensolmex.com/foda.jpg
- ✓ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

- ✓ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>
- ✓ <http://www.zamora-chinchipe.gob.ec/otzch/documentos/diagnostico%20socio-cultural.pdf>
- ✓ <http://www.diariocentinela.com.ec/quieren-mejorar-calidad-de-la-leche/>
- ✓ <http://www.elmercurio.com.ec/262016-empresa-lactea-consigue-buenos-resultados-en-el-mercado-local.html>
- ✓ <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

k. ANEXOS

ANEXO N° 01 RESUMEN DEL PROYECTO

a. TEMA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LACTEOS “JOSUELAC” DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, AÑO 2012

b. PROBLEMÁTICA

A nivel internacional se estima que la producción de leche es de 4 500 millones de hectolitros anuales. A la cabeza de la nómina de productores se encuentran la U.R.S.S. y los EE.UU., con alrededor del 20% y el 15%, y varios países europeos como: Francia, Alemania, Polonia y Holanda. Y sus derivados se encuentran en, Australia, Nueva Zelanda y América. Sin embargo también existen otros países que producen grandes cantidades de leche para someterla a los diferentes procesos y elaborar otros derivados, por lo que la mayoría de estos disponen de normativas que especifican las condiciones sanitarias en las que se debe producir, procesar y almacenar la leche.²⁵

A nivel nacional la producción de leche en forma muy tradicional se concentra en la región interandina; y es aquí en donde se ubican los mayores hatos lecheros ya que el 73% comprende la sierra, aproximadamente un 19% en la Costa y un 8% en el Oriente y Región Insular. El uso y destino de la producción lechera en el país tiene un

²⁵ Calidad de la leche Documento: http://lagranja.ups.edu.ec/documents/1317427/1369624/05calidad_leche7.pdf

comportamiento regular, según las estimaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería, entre un 25% y 32% de la producción bruta se destinan al consumo de terneros (autoconsumo) y mermas (2%), la leche fluida disponible se destina en un 25% para la elaboración industrial (19% leche pasteurizada y 6% para elaborados lácteos) 75% entre consumo de utilización de la leche cruda (39% en consumo humano directo y 35 % para industria caseras de quesos frescos) y aproximadamente un 1% se la comercializa en la frontera con Colombia .

En los últimos años el sector industrial ha tenido un comportamiento favorable ya que posee un crecimiento del 1.2%, la industria es una importante fuente de empleos y su producción y ventas han aumentado de manera sostenida durante los últimos años. Además, constituye la segunda actividad que más impuesto a la renta genera luego del petróleo, y el sector que más recursos destina a sueldos, salarios y aportaciones a seguridad social. A pesar de su notable aporte a la economía nacional, la industrial nacional enfrenta importantes retos para el presente y futuro, en particular aquellos aspectos relacionados con la integración, innovación y mejoramiento de la competitividad

Entre las empresas más representativas de acuerdo están Centro industrial Lácteo son: Agrícola Ganadera Reysahiwal, Floralp S.A., DairyPartners Of Américas del Ecuador / Nestlé, Fonterra, Industrias Lácteas Toni S.A. que abarcan más del 60% del mercado nacional²⁶

²⁶EL RANCHITO.CIA. LTDA Documento: <http://es.scribd.com/doc/55118199/2/Factor-economico>

Las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, ubicadas en la frontera sur del Ecuador, han sido descritas por varios autores como zonas ganaderas. Pese a ello, durante la década de los 90 el abastecimiento lácteo en estas provincias fue cubierto principalmente por la Provincia vecina del Azuay. Ante esta realidad, en el año 1993 la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) establece que su planta de lácteos, hasta entonces utilizada exclusivamente para prácticas universitarias, viabilice la recolección de la leche en tanques comunales ubicados en zonas estratégicas de las Provincias de Loja y Zamora Chinchipe, específicamente en los sectores de: Río Blanco, Chamico, Centinela del Cóndor, Yantzaza y Chicaña. Esto se reflejó en una marcada presencia en el mercado lácteo local y un aumento de los ingresos económicos para el sector rural de las provincias antes mencionadas.

Cabe recalcar que dichas entidades cuentan con múltiples falencias en el ámbito administrativo, estos repercuten en el desarrollo y expansión de las mismas es por ello que dentro de estas empresas se encuentran inmiscuida la empresa productora y comercializadora de lácteos “**JOSUELAC**”, en la cual se ha podido identificar de manera rápida, los siguientes problemas:

No cuenta con una filosofía institucional por ende no tienen definida su perspectiva de trabajo, como la misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, principios y reglamentos que son de vital importancia para un compromiso con la empresa.

No cuenta con una estructura organizacional bien definida que le permita a la empresa tener en claro a cada una de las funciones del personal, demás

le impide llevar una planificación y control de las actividades de producción y comercialización.

No existe un programa de innovación, capacitación, que permita a los miembros de ésta empresa ser más eficientes y tomar decisiones enfocadas a corregir las falencias que se presenten dentro de la organización.

Con respecto a la publicidad, promoción y propaganda la empresa no las ha empleado, por el desconocimiento de los planes de Marketing y elementos de la mercadotecnia que no le permiten alcanzar el desarrollo de sus clientes.

Los productos de la planta de lácteos "JOSUELAC", no cumple con las políticas - leyes que fija el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN-10), ya que los no cuentan con las características de: etiquetado, envasado y marca. Demás Los productos que genera y distribuyen no tienen el registro sanitario, siendo necesarios e indispensables para su buen funcionamiento.

Carencia de un plan estratégico, provocando un bajo nivel de desempeño y desaprovechamiento de los recursos por parte de los empleadores y trabajadores.

Sus equipos de trabajo no cuentan con una tecnología de punta, por lo que existe poca o casi nula creatividad e innovación en sus productos.

La gerencia lleva la administración de manera empírica debido a los desconocimientos de procesos administrativos en la empresa ocasiona que se sigan utilizando prácticas de información rutinaria y repetitiva que no les permite innovar y crecer empresarialmente.

Otro problema que afecta es el no contar con un sistema contable automatizado, lo que provoca una desorganización contable en la misma.

Ante dichas falencias que viene atravesando la entidad objeto de estudio se ha visto la necesidad de realizar un **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LACTEOS “JOSUELAC” DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, AÑO 2012** la misma que favorecerá al posicionamiento de la empresa en el mercado.

C. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico para la empresa Productora y Comercializadora de lácteos “**JOSUELAC**” de la Provincia de Zamora Chinchipe.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnóstico situacional en la Provincia de Zamora Chinchipe entorno a las empresas productoras de lácteos.
- Efectuar un análisis externo en relación con las industrias lácteas.
- Realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter en relación al tema de estudio.
- Efectuar un análisis interno de la estructura orgánica funcional de la empresa “**JOSUELAC**” en función al plan estratégico de la empresa.
- Realizar un estudio y análisis FODA, direccionando con el plan estratégico de la empresa.
- Determinar la propuesta de un Plan Estratégico para la empresa en estudio.

d. METODOLOGÍA

1.MATERIALES

- ☞ Material bibliográfico
- ☞ Suministros y Material de oficina
- ☞ Materiales y accesorios informáticos como Computadora, Impresora, Flash Memory, Cds
- ☞ Materiales para demostración y exposición

2.MÉTODOS

☉ **Método Analítico.-** permite extraer clasificar, y sintetizar las ideas de cada una de las respuestas de las encuestas aplicadas y de la entrevista realizada; para formar criterios sobre las respuestas obtenidas, las mismas que servirán para la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como factores internos y externos que admitirá detallar los ejes de desarrollo y objetivos estratégicos a seguir.

☉ **Método Deductivo.-** Permite obtener información global y llegar así a establecer un plan estratégico, con el fin de llegar a conclusiones en bien de la entidad; tomando los correctivos necesarios para que la misma sea más competitiva en el mercado. Además los datos teóricos servirán para analizar cada una de las interrogantes planteadas y de esta manera formular criterios y juicios de valor en las conclusiones y la propuesta para la entidad objeto de estudio.

☉ **Método Inductivo.-** permite enfocarnos a la realidad actual de la empresa en el ámbito local, en donde están involucrados el gerente, los empleados y clientes, de esta manera saber si tienen conocimientos sobre

la planeación estratégica, siendo este tema de suma importancia para poder llevar al éxito.

🌀 **Método Descriptivo.**-Permite detallar en forma rápida todos los pasos que se siguen para realizar el proceso de investigación, con el fin de conocer las funciones que desempeña el personal y al mismo tiempo detallar cada uno de los aspectos de la empresa conociendo de esta manera sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para así contribuir a un análisis riguroso y ofertar posibles soluciones.

3.TÉCNICAS:

👉 **Observación.**-Una de las técnicas más precisas que permite palpar el funcionamiento de las labores diarias desempeñadas por el personal, a su vez los procedimientos que se realizan operativamente, como también la infraestructura de la Empresa de lácteos “**JOSUELAC**”.

👉 **Entrevista.**- permite obtener información directa con el Gerente de la empresa “**JOSUELAC**”; para así poder implementar un plan estratégico, con el propósito de contribuir en su organización y mejoramiento empresarial.

👉 **Encuesta.**- Esta técnica ayuda a obtener información de los empleados y clientes de la empresa; con el propósito de verificar, la situación tanto interna como externa para determinar los problemas y plantear alternativas de solución.

Dichas encuestas fueron aplicadas a los cinco empleados de la empresa, y a las familias quienes consumen el producto de la empresa **JOSUELAC**, de los cuales se determino una muestra y se obtuvo un número correspondiente a 378 encuestas a aplicar.

☞ Población Y Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se tomará como mercado objetivo la Provincia de Zamora Chinchipe La población al que está dirigida la microempresa “**JOSUELAC**” es para las familias de la Provincia de Zamora Chinchipe, cuyo porcentaje de la población es el siguiente:

Total de la población: **91.376** habitantes. **TCA. 2%**, datos obtenidos del **I.N.E.C.** del último censo del 2010

Proyección De La Población: Formula $Pf = Po(1+i)^n$

Po= población inicial

i = tasa de crecimiento

n = años proyectados

Aplicando la formula tenemos:

2012

$$Pf = Po(1+i)^n$$

$$Pf = 91376(1+2\%)^2$$

$$Pf = 91376(1+0,02)^2$$

$$Pf = 91376(1,02)^2$$

$$Pf = 91376(1.04)$$

$$Pf = 95031$$

Proyección de la población

Mercado Objetivo	Población 2010	Tasa de Crecimiento	Población 2012	Familias (integrantes 4/flia.)	Encuestas aplicar
Provincia Zamora Chinchipe	91.376	2,0%	95031	95031/4 = 23758	378

Descripción de la fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra a calcular

N = Población (clientes)

e = margen de error 5%

q = Probabilidad en contra 0.5

p = Probabilidad a favor 0.5

Z = Nivel de confianza 1.96

Remplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 23758}{(0.05)^2 (23758 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{22816,78}{60,35}$$

$$n = 378,0626 = 378$$

ANEXO 02



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENTREVISTA AL GERENTE

Con el propósito de conocer la situación actual interna y externa de la empresa con el objetivo de obtener datos confiables y reales acerca de la desde el criterio de la autoridad quien la represente legalmente, se le solicita nos facilite toda la información posible de manera verbal o documentada con la finalidad de implantar un Plan estratégico para la **EMPRESA JOSUELAC.**

1. ¿Cómo considera Ud., que se encuentra actualmente estructurada la empresa de Lacteos en el mercado?

.....

2. ¿Cree Ud., que el producto que expende la empresa es de buena calidad?

.....
.....

3. ¿Como se encuentra actualmente las ventas en la empresa?

.....
.....

4. ¿En cuanto a la estructura legal de la empresa como se encuentra?

.....
.....

5.¿La empresa cuenta con mision y vision?

.....
.....

6.¿La empresa de lacteos josuelac cuenta con un plan estrategico?

.....
.....

7.¿Cree necesario que se aplique un plan estrategico en la empresa?

.....
.....

8.¿Como es la colaboracion del grupo de trabaja en su empresa?

.....
.....

9.¿Existe un plan de capacitacion para empleados y directivos de la empresa?

.....
.....

10. ¿La empresa cuenta con objetivos empresariales?

.....
.....

11.¿El servicio que prestan sus empleados es de alta o baja calidad?

.....
.....

12.¿En que condiciones se encuentra la estructura fisica y maquinaria de la empresa?

.....
.....

13. ¿Cuenta la empresa Josuelac con planes y promociones publicitarias?

.....
.....

14. ¿En qué lugares se vende el producto y en qué cantidades?

.....
.....

15. ¿Qué precio tiene cada producto y de que tamaño es su presentación?

.....
.....

16. ¿Con que tipo de financiamiento cuenta la empresa?

.....
.....

17. ¿Qué sistema de pago ofrece la empresa para facilitar al cliente la adquisición del producto?

.....
.....

18. ¿Qué canales de distribución utiliza para la venta de su producto?

.....
.....

19. ¿Para un futuro tiene previstos aumentar su cartera de productos de lácteos para satisfacer las necesidades de los demandantes?

.....

20. ¿La empresa cuenta con algún sistema de control de calidad que garantice el buen estado del producto.?

.....
.....

21. ¿Que sugerencias daría Ud., para estructurar el presente plan estratégico?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 03

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Le solicitamos muy comedidamente se digne contestar la presente encuesta la misma que servirá para obtener información necesaria para la elaboración de un Plan Estratégico para la **EMPRESA JOSUELAC**.

1. ¿Qué nivel de estudios tiene Uds.?

- * Primaria ()
- * Secundaria ()
- * Superior ()
- * Postgrados ()

2. ¿Cuál es su nivel de ingreso mensual promedio?

- * 200-300 ()
- * 301-400 ()
- * 401-500 ()
- * 501 a más ()

3. ¿Qué función desempeña?

- * Secretaria Contadora ()
- * Obrero ()
- * Distribuidor ()
- * Chofer ()

4. ¿Qué tiempo viene prestando sus servicios en la empresa

JOSUELAC?

- * 0- 1 año ()
- * 1 año 1 mes - 2 años ()
- * 2 años 1 mes - 3 años ()
- * 3 años 1mes -4 años ()
- * A más de 4 años ()

5. ¿Al ingresar a laborar le dieron a conocer la filosofía empresarial?

SI () NO ()

6. ¿Cómo contribuye Usted al cumplimiento de los objetivos de la empresa Josuelac?

Siendo eficiente ()

Buena atención al cliente ()

Controlando cada proceso ()

7. ¿Recibe capacitación para realizar sus funciones?

SI () NO ()

8. ¿Cree usted que el ambiente organizacional que existe dentro de la empresa Industrial “JOSUELAC” propicia una buena relación laboral y permite desempeñar sus funciones correctamente?

SI () NO ()

9. Para realizar sus actividades o tareas laborales ¿Cuenta con los medios y recursos necesarios?

SI () NO ()

10. ¿Cómo califica usted a la empresa JOSUELAC en el mercado local?

* Altamente competitiva ()

* Medianamente competitiva ()

* No es competitiva ()

11. ¿Cómo considera Ud., los servicios que presta la empresa?

* Excelente ()

* Muy buena ()

* Buena ()

* Regular ()

* Mala ()

12. ¿Tiene conocimiento Ud., si la empresa Josuelac cuenta con planes de promoción y publicidad?

SI () NO ()

13. ¿Por qué medios de comunicación cree Ud., que se debería dar a conocer la empresa?

- * Radio ()
- * TV ()
- * Prensa ()
- * Otros.....

14. ¿La maquinaria que dispone actualmente la empresa es la adecuada?

SI () NO ()

15. ¿Por qué cree usted que compran los productos de la empresa Josuelac?

- * Calidad ()
- * Precios ()
- * Facilidad de adquisición ()
- * Buena atención y servicio al cliente ()

16. ¿En la empresa dónde labora Ud., cuenta con un sistema de control de calidad, que garantice la calidad de los productos.

SI () NO ()

17. ¿Qué aspectos recomendaría para un mejor funcionamiento de la empresa?

- * Realizar publicidad ()
- * Realizar promociones y descuento ()
- * Capacitar al personal ()
- * Implementar nueva tecnología para los diferentes procesos productivos de la empresa. ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 04



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENCUESTA A LOS CLIENTES

Con el objetivo de facilitar el proceso de elaboración del Plan Estratégico de la “EMPRESA JOSUELAC”, le solicito respetuosamente su colaboración para obtener la información necesaria, misma que será utilizada exclusivamente para fines académicos.

1. ¿Cuál es el ingreso familiar promedio?

- * 100- 500 ()
- * 501 – 1000 ()
- * 1001 o más ()

2. ¿Que productos lacteos consume con frecuencia?

- * Queso ()
- * Yogurt ()
- * Leche ()
- * Mantequilla ()

3. Conoce Ud., los productos que expende la empresa Josuelac?

SI () NO ()

4. ¿Qué producto suele comprar con mayor frecuencia de la empresa Josuelac?

- * Queso ()
- * Yogur ()

5. ¿Cómo califica Ud., a los productos ofrece la empresa Josuelac?

- * Excelente calidad ()
- * Muy buena Calidad ()
- * Buena calidad ()

* Mala calidad ()

6. ¿Cómo considera Ud., los precios de los productos que oferta la empresa Josuelac son?

* Altos ()

* Medios ()

* Bajos ()

7. ¿Ha recibido Ud., promociones por parte de la empresa al momento de realizar sus compras?

SI () NO ()

8. ¿Por qué adquiere los productos en la empresa Josuelac?

* Calidad ()

* Servicio ()

* Puntualidad en la entrega ()

* Precio ()

* Otros.....

9. La disponibilidad del producto es:

* Frecuente ()

* Esporádico ()

10. ¿Considera que la infraestructura de la empresa Josuelac es la más adecuada?

SI () NO ()

11. Además de los productos que vende la empresa, que otros productos le gustaría que le oferte.

* Leche ()

* Manjar ()

* Mantequilla ()

12. ¿Considera que la ubicación de la empresa está en un lugar estratégico?

SI () NO ()

13. ¿Qué características son importantes al momento de comprar un producto en la empresa Josuelac?

- * Buen estado del producto ()
- * Precio ()
- * Calidad ()
- * Marca ()
- * Presentación ()

14. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría escuchar la publicidad de la empresa?

- * Radio ()
- * Tv ()
- * Prensa ()

15. ¿Qué sugerencias considera conveniente para que la empresa mejore sus actividades y se posicione en el mercado.

- * Promociones ()
- * Descuentos ()
- * Aumentar la cartera de productos ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 05

MAQUINARIAS Y EQUIPOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN



Molino industrial

Capacidad: 400
libras en 3 horas.

Marmita capacidad
de 400 litros/diariosTina Amasadora
industrial con
capacidad para 50
libras de molidoMesa De Acero
Inoxidable con una
capacidad para 120

Congeladores

Tina de acero inoxidable
capacidad 200 litros.

Pipa para leche.

Moldes para los
quesos

PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN



Gavetas con una capacidad para 70 y 40 quesos de libara



PRODUCTOS LISTO PAR A LA COMERCIALIZACIÓN



I. ÍNDICE GENERAL

Portada.....	I
Certificación.....	II
Autoría.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2-4
Summary.....	5-7
c. INTRODUCCIÓN.....	8-10
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	11
1. Marco Referencial.....	11-15
2. Marco Conceptual.....	15-33
e. MATERIALES Y METODOS.....	34
1. Materiales.....	34
2. Métodos.....	34
3. Técnicas.....	35
f. RESULTADOS.....	39
1. entrevista aplicada al gerente de la empresa.....	39-43
2. encuesta aplicada a los empleados de la empresa.....	44-54
3. encuesta dirigida a la población.....	55-69
g. DISCUSIÓN.....	70
1. diagnostico situacional.....	70
1.1. analisis externo (factor PEST).....	70-107

2. Análisis interno.....	108-132
4.PROPUUESTA.....-	133
4.1. Propuesta del plan estratégico.....	133-170
h. CONCLUSIONES.....	171
i. RECOMENDACIONES.....	172
j. BIBLIOGRAFÍA.....	173
1. Net grafía.....	173
k. ANEXOS.....	175
Anexo 1.....	175-183
Anexo 2.....	184-186
Anexo 3.....	187-189
Anexo 4.....	190-192
Anexo 5.....	193-194
l. ÍNDICE GENERAL.....	195-196
1 Índice de cuadros.....	196
2 Índice de Gráficos.....	197
1. ÍNDICE DE CUADROS	
Cuadro Nº 01: concepto de FODA.....	27
Cuadro Nº 02: Personal encuestado.....	36
Cuadro Nº 03: Proyección de la población.....	38
Cuadro Nº 04- 20: Encuesta dirigida a los empleados.....	44-53
Cuadro Nº21- 35: Encuesta dirigida a la población.....	55-69
Cuadro Nº 36: Tasa de interés	80
Cuadro Nº 37: Matriz de Ponderación del análisis PEST.....	92
Cuadro Nº 38: Proveedores de insumos.....	95

Cuadro Nº 39: Proveedores de materia prima.....	96
Cuadro Nº 40: Matriz de perfil competitivo.....	104
Cuadro Nº 41: Personal de la empresa.....	115
Cuadro Nº 42: Precios Promedios de los productos.....	120
Cuadro Nº 43: Matriz FODA.....	124
Cuadro Nº 44: Proceso para ponderar los Factores Externos.....	125
Cuadro Nº 45: Matriz De Evaluación De Factores Externos.....	126
Cuadro Nº 46: Proceso para ponderar los Factores Internos.....	127
Cuadro Nº 47: Matriz De Evaluación De Factores Internos.....	128
Cuadro Nº 48: Matriz DE ALTO IMPACTO FA, FO, DO, DA.....	130
Cuadro Nº 49: Matriz de la Misión.....	133
Cuadro Nº 50: Matriz de la Visión.....	134
Cuadro Nº 51: Presupuesto para la estructura de la empresa.....	140
Cuadro Nº 52: Presupuesto para el Plan de publicidad.....	152
Cuadro Nº 53: Presupuesto para el Plan De Promoción.....	152
Cuadro Nº 54: Presupuesto total Plan de publicidad y Promoción.....	153
Cuadro Nº 55: Presupuesto para adquisición de Maquinaria.....	157
Cuadro Nº 56: presupuesto para Capacitación.....	161
Cuadro Nº57: cronograma para Capacitación.....	162
Cuadro Nº 58: Presupuesto de control de calidad.....	166
Cuadro Nº 59: Costo Total Del Plan Estratégico.....	169

2. ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico Nº 01-15: Encuesta dirigida a las familias.....	55-69
Gráfico Nº 16: canasta básica, vital e ingreso familiar.....	84
Gráfico Nº 17: Destino de los créditos de la banca.....	87

Gráfico N° 18: cinco fuerzas de PORTER.....	98
Gráfico N° 19: canal de distribución.....	122