



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

Plan estratégico 2023 – 2028 para la pequeña empresa “INDUSTRIAS ALLIKANA” de la ciudad de Loja.

**Trabajo de integración Curricular
previo a la obtención del título de
Licenciado en Administración de
Empresas**

AUTOR:

José Gabriel Muicela Tagle

DIRECTOR:

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, MAE

Loja – Ecuador

2024

Loja, 11 de abril de 2024

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, MAE.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“Plan estratégico 2023 – 2028 para la pequeña empresa “INDUSTRIAS ALLIKANA” de la ciudad de Loja.”**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, de la autoría del estudiante **José Gabriel Muicela Tagle**, con **cédula de identidad Nro. 1104758196**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, MAE.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, **José Gabriel Muicela Tagle**, declaro ser autor del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula: 1105748196

Fecha: 04 de marzo de 2024

Correo electrónico: jose.muicela@unl.edu.ec

Teléfono: 0980876364

Carta de autorización

Carta de autorización por parte del autor, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **José Gabriel Muicela Tagle**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“Plan estratégico 2023 – 2028 para la pequeña empresa “INDUSTRIAS ALLIKANA” de la ciudad de Loja.”**, como requisito para optar por el título de **Licenciado en Administración de Empresas**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

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

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los cuatro días del mes de marzo del dos mil veinticuatro.

Firma:

Autor: José Gabriel Muicela Tagle

Cédula: 1104758196

Dirección: Loja

Correo electrónico: jose.muicela@unl.edu.ec

Teléfono: 0980876364

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director del Trabajo de Integración Curricular: Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala.
MAE.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios y a todos quienes han sido pilar fundamental en mi vida, una fuente de inspiración a lo largo de este recorrido.

A mis padres Yesenia Tagle, José Muicela y Javier Auqui este logro es un testimonio de su inmenso amor y dedicación. Valoro mucho las lecciones de vida que me han impartido y por el cariño que siempre me han brindado, mi gratitud hacia ustedes es imposible de expresar completamente. Gracias por ser las mejores guías en mi camino.

A mis abuelos por ser mi apoyo constante, su dedicación y compromiso con mi educación, son un regalo que valoro más allá de las palabras.

A mis hermanas quienes han sido una inspiración para lograr este título.

Esta tesis es un testimonio de su sacrificio y amor, y me llena de orgullo honrarlos de esta manera.

José Gabriel Muicela Tagle.

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que estuvieron conmigo a lo largo de este camino, que contribuyeron de manera muy especial para alcanzar el objetivo propuesto desde un inicio de mi parte, su apoyo y aliento fueron de vital importancia, de especial manera agradecer a mi familia, que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos; ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades, brindándome el soporte material y económico.

Agradecerles de igual manera a todos mis compañeros quienes se han convertido en mis amigos, gracias por las horas compartidas, los trabajos realizados y las historias vividas. Agradezco a todos los docentes y miembros de la carrera de Administración de Empresas por su orientación y apoyo que han sido importantes en el proceso de mi formación, y a mi paciente tutor de tesis Roberto Carpio, su conocimiento, paciencia y compromiso han sido fundamentales para alcanzar este objetivo.

Gracias a todos.

José Gabriel Muicela Tagle

Índice de contenido

Portada	I
Autoría	III
Carta de autorización	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento	VI
Índice de contenido	VII
Portada	¡Error! Marcador no definido.
Índice de Tablas	IX
Índice de Figuras.....	XI
Índice de Anexos.....	XIII
1. Título	1
2. Resumen.....	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	7
4.1. Planeación	7
4.2. Importancia de la planeación	8
4.3. Principios de la planeación	8
4.3.1. Principio de Flexibilidad	9
4.3.2. Principio de Universalidad.....	9
4.3.3. Principio de Racionalidad	9
4.3.4. Principio de Precisión	9
4.3.5. Principio de la unidad.....	9
4.3.6. Principio de Factibilidad	10
4.3.7. Principio de Compromiso.....	10
4.3.8. Principio de Factor Limitante.....	10
4.3.9. Principio de inherencia.....	10
4.4. Planeación estratégica	11
4.5. Finalidad de la planeación estratégica.....	11
4.6. Componentes del Proceso de la Planificación Estratégica.....	12
4.6.1. Diagnostico actual.	12
4.6.2. Identidad organizacional.....	13
4.6.3. Diagnostico Situacional	13

4.6.4. Análisis del entorno.....	14
4.6.5. Plan Táctico u Operativo.....	14
4.6.6. Análisis competitivo	15
4.6.7. Objetivos estratégicos.	16
4.6.8. Plan de acción u operativo.	16
4.6.9. Seguimiento	16
4.6.10. Análisis Externo	17
4.6.11. Variables del análisis externo:.....	17
4.6.12. Matriz de Impacto Externo EFE	21
4.6.13. Las 5 Fuerzas de Porter (Diamante de Porter)	22
4.6.13. Análisis Interno	23
4.6.14. Variables del análisis interno:	23
4.6.15. Análisis FODA.....	25
4.6.16. Matriz ANSOFF	28
5. Metodología	34
5.1. Área de estudio.....	34
5.2. Enfoque de investigación	34
5.3. Método de investigación.....	34
5.4. Diseño de investigación	35
5.5. Procedimiento	35
5.6. Unidad de estudio	36
5.6.1. Población.....	36
5.6.2. Diseño por objetivo	36
5.7. Procesamiento y análisis de datos	37
6. Resultados.....	38
7. Discusión	116
8. Conclusiones	149
9. Recomendaciones	151
10. Bibliografía	152
11. Anexos.....	158

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Pregunta 1: Indique por favor su rango de edad.</i>	38
Tabla 2. <i>Pregunta 2: Indique por favor su género</i>	39
Tabla 3. <i>Pregunta 3: ¿Es usted consumidor habitual del yogurt</i>	40
Tabla 4. <i>Pregunta 4: ¿Qué sabor</i>	41
Tabla 5. <i>Pregunta 5: ¿Le gusta la presentación que le ofrecen?</i>	42
Tabla 6. <i>Pregunta 6: ¿Por qué es consumidor de yogu</i>	43
Tabla 7. <i>Pregunta 7: ¿Qué tamaño de yogurt es su preferido?</i>	44
Tabla 8. <i>Pregunta 8: ¿Cada qué tiempo adquiere yogurt Allpafruv?</i>	45
Tabla 9. <i>Pregunta 9: ¿Cuál es el grado de acidez que usted prefiere?</i>	46
Tabla 10. <i>Pregunta 10: ¿Cuál es su consumo habitual de yogurt Allpafruv?</i>	47
Tabla 11. <i>Pregunta 11: ¿Es usted conocedor de los beneficios que aporta el yogurt Allp?</i>	48
Tabla 12. <i>Pregunta 12: ¿Por medio de que red social le gustaría recibir información de la empa?</i>	49
Tabla 13. <i>Pregunta 13: ¿Qué tipo de cliente es?</i>	50
Tabla 14. <i>Pregunta 14: ¿Usted estaría de acuerdo que en la empresa industrias Allikana se implementara un plan estratégico?</i>	51
Tabla 15. <i>Repositorio de evidencias visuales</i>	55
Tabla 16. <i>Actividad de la pequeña empresa "Industria Allikana"</i>	57
Tabla 17. <i>Ficha de Observación a la Pequeña Empresa "Industria Allikana"</i>	58
Tabla 18. <i>Producto Interno Bruto Nominal en Millones</i>	63
Tabla 19. <i>Evolución de las Exportaciones en el Ecuador</i>	64
Tabla 20. <i>Evolución de las Importaciones en el Ecuador</i>	65
Tabla 21. <i>Crecimiento Poblacional</i>	69
Tabla 22. <i>Proveedores de la Pequeña Empresa "Industrias Allikana"</i>	77
Tabla 23. <i>Productos Sustitutos</i>	80
Tabla 24. <i>Competidores que tiene de la pequeña empresa "Industrias Allikana"</i>	82
Tabla 25. <i>Rivalidad entre Competidores</i>	83
Tabla 26. <i>Productos que ofrece la competencia</i>	84
Tabla 27. <i>Principales Competidores de la pequeña empresa "Industrias Allikana"</i>	85
Tabla 28. <i>Factores del Análisis Externo.</i>	87
Tabla 29. <i>Matriz de Perfil Competitivo para la Pequeña Empresa "Industrias Allikana"</i>	92

Tabla 30. <i>Redes sociales</i>	98
Tabla 31. <i>Afiches de promoción por parte de la empresa</i>	99
Tabla 32. <i>Ventas del producto de la pequeña empresa</i>	99
Tabla 33. <i>Declaraciones que realiza la pequeña empresa</i>	100
Tabla 34. <i>Elaboración del yogurt a base de vegetales</i>	101
Tabla 35. <i>Productos de Industrias Allikana</i>	105
Tabla 36. <i>Lista de Precios</i>	107
Tabla 37. <i>Factores Internos</i>	111
Tabla 38. <i>Estrategias propuestas para la empresa</i>	115
Tabla 39. <i>Estrategias del plan estratégico</i>	116
Tabla 40. <i>Matriz de Ansoff de la empresa industrias</i>	117
Tabla 41. <i>Presupuesto de la estrategia</i>	120
Tabla 42. <i>Plan de capacitación</i>	126
Tabla 43. <i>Nuevos productos sustitutos</i>	129
Tabla 44. <i>Manual de funciones</i>	138
Tabla 45. <i>Manual de funciones</i>	139
Tabla 46. <i>Manual de funciones</i>	140
Tabla 47. <i>Manual de funciones</i>	141
Tabla 48. <i>Manual de funciones</i>	142
Tabla 49. <i>Políticas para la empresa</i>	144
Tabla 50. <i>Tiempo a cumplir con las estrategias propuestas</i>	146

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Cinco fuerzas de Porter</i>	23
Figura 2. <i>Matriz FODA</i>	27
Figura 3. <i>Modelo de la Matriz ANSOFT</i>	28
Figura 4. <i>Mapa de Loja, área de estudio.</i>	34
Figura 5. <i>Pregunta 1: Indique por favor su rango de edad.</i>	38
Figura 6. <i>Pregunta 2: Indique por favor su género.</i>	39
Figura 7 <i>Pregunta 3: ¿Es usted consumidor del yogurt.....</i>	40
Figura 8. <i>Pregunta 4: ¿Qué sabor preferentemente consume?</i>	41
Figura 9 <i>Pregunta 5: ¿Le gusta la presentación que le ofrecen?</i>	42
Figura 10 <i>Pregunta 6: ¿Por qué es consumidor de yogurt Allpafruv?.....</i>	43
Figura 11 <i>Pregunta 7: ¿Qué tamaño de yogurt es su preferido?</i>	44
Figura 12 <i>Pregunta 8: ¿Cada que tiempo adquiere yogurt Allpafruv?</i>	45
Figura 13 <i>Pregunta 9: ¿Cuál es el grado de acidez que usted prefiere?</i>	46
Figura 14 <i>Pregunta 10: ¿Cuál es su consumo habitual semanal de yogurt Allpafr ...</i>	47
Figura 15 <i>Pregunta 3: ¿Es usted consumidor habitual del yogurt Allpafruv?</i>	48
Figura 16 <i>Pregunta 12: ¿Por medio de que red social le gustaría recibir información de la emp</i>	49
Figura 17 <i>Pregunta 13: ¿Qué tipo de cliente es?</i>	50
Figura 18 <i>Pregunta 14: ¿Usted estaría de acuerdo que en la empresa industrias Allikana se implementara un plan estratégico?</i>	51
Figura 19. <i>Producto Interno Bruto Nominal en Millones de USD</i>	63
Figura 20. <i>Evolución de las Exportaciones en el Ecuador</i>	65
Figura 21. <i>Evolución de las Importaciones en el Ecuador</i>	66
Figura 22. <i>Inflación anual.</i>	67
Figura 23. <i>Crecimiento Poblacional</i>	69
Figura 24. <i>Tasa de subempleo</i>	70
Figura 25. <i>Tasa de desempleo.</i>	71
Figura 26. <i>Tasa de analfabetismos</i>	72
Figura 27. <i>El Crecimiento Digital: enero 2021 vs 2022</i>	73
Figura 28. <i>Redes Sociales</i>	74
Figura 29. <i>Uso de Redes Sociales</i>	75
Figura 30. <i>Industrias Láctea en Millones.</i>	76
Figura 31. <i>Título de la persona encargada de producción</i>	90

Figura 32. <i>Macro Localización</i>	95
Figura 33. <i>Micro localización de "Industrias Allikana</i>	96
Figura 34. <i>Procesos de elaboración del yogurt</i>	103
Figura 35. <i>Producto de Industrias Allikana</i>	106
Figura 36. <i>Plaza donde se encuentra el Producto.</i>	108
Figura 37. <i>Canales de Distribución.</i>	108
Figura 38. <i>Matriz FODA</i>	112
Figura 39. <i>Matriz Interna y Externa.</i>	113
Figura 40. <i>Matriz de Alto Impacto</i>	114
Figura 41. <i>Dar a conocer el producto en las redes sociales</i>	119
Figura 42. <i>Promociones para conectar con nuevos clientes</i>	119
Figura 43. <i>Publicidad 1 para Facebook e Instagram</i>	123
Figura 44. <i>Publicidad 2 para Facebook e Instagram</i>	124
Figura 45. <i>Imagen de los nuevos productos que se puede poner en las redes sociales</i>	128
Figura 46. <i>Envase eco amigable con el medio ambiente</i>	131
Figura 47. <i>Misión de la empresa</i>	133
Figura 48. <i>Visión de la empresa</i>	133
Figura 49. <i>Propuesta del rediseño del logotipo.</i>	135
Figura 50. <i>Organigrama estructural: propuesta del organigrama estructural para la pequeña empresa industrias</i>	136
Figura 51. <i>Cronograma del cumplimiento de las estrategias</i>	148

Índice de Anexos

Anexo 1. <i>Autorización por parte de la empresa.</i>	158
Anexo 2. <i>Entrevista</i>	159
Anexo 3. <i>Encuesta</i>.....	161
Anexo 4. <i>Guía de observación</i>	169
Anexo 5. <i>Certificado de traducción del resumen</i>	171

1. Título

Plan estratégico 2023 – 2028 para la pequeña empresa "INDUSTRIAS ALLIKANA" de la ciudad de Loja.

2. Resumen

La planificación estratégica sirve para definir hacia donde quiere llegar la empresa y que acciones se realizará con el fin de cumplir las aspiraciones deseadas, el objetivo es elaborar un plan estratégico para Industrias Allikana que se dedica a la elaboración de yogurt natural, el proceso metodológico aplicado en el desarrollo del trabajo de investigación es el enfoque cuantitativo, el método es el deductivo, de tipo exploratorio y descriptivo y de diseño no experimental, para conocer la situación actual de la empresa se llevó a cabo la aplicación de técnicas e instrumentos como la encuesta, que se aplicó a una muestra de 50 clientes para conocer gustos y preferencias, además se llevó a cabo una entrevista a la gerente para indagar cómo gestiona la empresa y la observación directa para confirmar dicha información. Estas técnicas permitieron recopilar información primaria para dar cumplimiento a cada una de las etapas que se desarrollan en la construcción de un plan estratégico tales como el diagnóstico externo, en el se realizó el análisis PEST para identificar las amenazas y oportunidades, así como un análisis competitivo y las 5 fuerzas de Porter para evaluar la posición frente a la competencia, se analizó la situación interna de la empresa lo que permitió conocer las fortalezas y las debilidades, se elaboró una matriz de factores internos MEFI misma que después de ser ponderada y valorada nos dio un resultado de 2,70, en el factor externo se aplicó la matriz MEFE la que nos dio un resultado de 2,63, la matriz de perfil competitivo tiene como máximo valor a la empresa lactofino con 3,84 seguida de Allikana con un valor de 3,04 con esta información se realiza la matriz FODA esto con el fin de plantear estrategias que contribuyan al desarrollo de la empresa en estudio Industrias Allikana.

Palabras clave: planeación, técnicas, estrategias, propuesta, competencia y diagnóstico.

2.1. Abstract

The objective of this research work is to diagnose the various problems existing in the company Industrias Allikana, which is dedicated to the production of natural yogurt based on fruits and vegetables located in the city of Loja, in order to develop a strategic plan. Four objectives were proposed, each one based on an internal, external and competitive analysis and an action plan. This research combines a quantitative research approach with deductive method and non-experimental research design, to analyze the cause of the company's situation, it was carried out through the application of surveys, it was conducted to a sample of 50 loyal customers to know their tastes and preferences, an interview was conducted to the manager to understand how they manage the company, direct observation was executed. These techniques allowed the collection of primary information. In order to meet the objectives, an external diagnosis was carried out, which included a PEST analysis to identify the most relevant threats and opportunities, as well as a competitive analysis and Porter's 5 forces to evaluate the position of the competition. To collect this information, direct observation sheets were used. Subsequently, the internal situation of the company was analyzed, which allowed the creation of a matrix of internal factors EFI that obtained a weighted value of 2.70 which means that the company has more strengths and fewer threats, in the external factor matrix MEFE resulting in a weighted value of 2, 63 being favorable for the company, which allowed to make the SWOT matrix, in order to propose strategies that contribute to the achievement of the objectives of this research, strategies were designed with the development established at macro and micro level to be applied within the company Industrias Allikana.

Keywords: planning, techniques, strategies, proposal, competition and diagnosis.

3. Introducción

Como ya sabe en toda organización grande o pequeña, necesita de una planificación estratégica para cumplir con los objetivos y metas planteadas ya sean a corto, mediano o largo plazo. Una estrategia para velar por la empresa es cumplir con los lineamientos de un buen plan con la finalidad de captar nuevos clientes, aumentar las ventas y evitar las amenazas a los nuevos competidores que se exponen, así mismo promover fortalezas, oportunidades que tiene como empresa.

Industrias Allikana Es una empresa lojana conformada por tres mujeres profesionales: dos ingenieras en Alimentos y una Comunicadora Social, que busca generar alimentos sanos y nutritivos para el equilibrio y bienestar no solo del consumidor, sino también del planeta, reduciendo el impacto o huella ecológica a través del empleo de productos agroecológicos y envases o envolturas biodegradables, nuestro primer producto es el yogur Allpafruv, es un yogur elaborado con alimentos agroecológicos, es sano, natural y rico en nutrientes debido a su composición: hecho en una base de frutas y verduras y endulzado con edulcorante no calórico, por tanto, es libre de colorantes y saborizantes.

La importancia del tema radica en que ayudará a evitar déficit de la empresa. Es importante porque plasma la dirección que le quieren dar a la microempresa y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización esta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

Si en una organización existen planes estratégicos bien elaborados, permite fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo y en si busca un compromiso entre todos. El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades para la mejor toma de decisiones.

Para el plan estratégico se plantea el **objetivo general** que es realizar un plan estratégico para la pequeña empresa "INDUSTRIAS ALLIKANA" de la ciudad de Loja y los **objetivos específicos** son realizar el análisis externo para la pequeña empresa, donde se encontrará oportunidades y amenazas; realizar el análisis competitivo para determinar los factores claves de éxito de los competidores de la industria; realizar el análisis interno donde se encontró fortalezas y debilidades de la pequeña empresa; y diseñar un plan acción para la pequeña empresa "INDUSTRIAS ALLIKANA", de la ciudad de Loja.

Es por ello que se desea implementar un plan estratégico en la microempresa “Industrias Allikana” y así poder alcanzar el éxito empresarial con la ayuda de todos los integrantes de la organización optimizando tiempo y recursos.

El presente informe de investigación cumple con las directrices institucionales, por tal razón el presente trabajo de investigación se estructura de la siguiente manera: El **Tema**, se establece la identidad de este y establece el campo específico que será investigado, sirviendo como fundamento sobre el cual se llevará a cabo la investigación. El **Resumen** proporciona una síntesis breve de las ideas fundamentales que abarca todo el contenido donde se detalla de manera específica todo el trabajo del plan estratégico, El **Marco teórico**, se aborda los antecedentes, teorías y los diferentes conceptos principales que sustentan este trabajo de planeación estratégica; en páginas intermedias. Se presenta La **Metodología** donde se especifica las técnicas de investigación con sus respectivas herramientas como la encuesta, entrevista y observación directa, seguido de los **Resultados** donde se muestra con gráficos estadísticos, se especifica la información recolectada mediante la aplicación de las encuestas a los clientes con su interpretación, la entrevista al gerente, ficha de observación directa, el análisis interno de la empresa que por medio de la matriz EFI se obtuvo un valor de ponderado 2,70 lo que se encuentra por encima del promedio, refleja que posee más fortalezas que debilidades, dentro del análisis externo en la matriz MEFÉ dando como resultado u valor ponderado de 2,63 lo que significa que aprovecha sus oportunidades, se llevó a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter y mediante la elaboración de la ficha de observación acerca de las empresas de elaboración de yogurt, se pudo deducir que su competencia más cercana es la empresa de Mi yogurt con un valor de 2,25.

En la **Discusión**, se plasma el plan estratégico en base a las estrategias a seguir, el cual fue desarrollado en base a las macro y micro estrategias, mediante el desarrollo de la matriz de alto impacto basada en el análisis FODA que están enfocadas en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En las **Conclusiones**, se sintetizan de manera concisa los hallazgos más significativos derivados de la investigación, los cuales surgen del análisis efectuado en la sección de discusión. Su objetivo es proporcionar respuestas y conclusiones basadas en los resultados obtenidos durante el estudio, y las **Recomendaciones** que son sugerencias derivadas de los resultados y conclusiones del estudio. Estas ofrecen acciones y estrategias que podrían implementarse para solucionar el problema brindando una

orientación adecuada la cual es considerada para futuras investigaciones que tengan que ver con el tema.

Finalmente está la **Bibliografía** son las fuentes de información que se utilizaron para la investigación, y por ultimo los **Anexos**, son los formatos de recolección de información, como el modelo de la encuesta, ficha de observación, la entrevista y resultados de la encuesta aplicada a los clientes.

4. Marco teórico

La empresa “INDUSTRIAS ALLIKANA”, dedicada a la comercialización por mayor de productos lácteos, actualmente no cuenta con plan estratégico enfocado al desarrollo de actividades planificadas a largo plazo, esto ha incidido en un estancamiento participativo en el mercado. En esta sección se citarán teorías de varios autores que brindarán una idea clara de los principales aspectos sobre la planificación estratégica.

4.1. Planeación

Para comprender a que se refiere a la planificación estratégica, es necesario conocer ciertos conceptos, como por ejemplo el de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2018), quien considera que: “Es la habilidad de ver con anticipaciones las consecuencias de las acciones actuales, es la voluntad de sacrificar recursos y capitales a corto plazo a cambio de recibir mayores beneficios a largo plazo” (p.40).

Por su parte, el autor (O’ donnell, 2016, citado en My Skills, 2020) hace referencia de este término en el ámbito empresarial y menciona que: “Una función administrativa consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa” (párr. 15).

Los autores anteriores han hecho hincapié en que la planeación estratégica de una empresa tiene relación directa con el alcance los objetivos y el trabajo o acciones previas que se deben llevar a cabo para lograrlos. Chiavenato (2007) no tan lejano de los conceptos anteriores lo interpreta indicando que es “la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global a largo plazo” (p.53).

Si bien se ha mencionado la importancia de la planificación administrativa hay que tener en cuenta el escenario o mercado donde se desenvuelve las empresas. En torno a este criterio Cruz & Jiménez (2022) explican que:

Todas empresas y organizaciones se encuentran en escenarios y/o ambientes de constantes cambios, como; tecnológicos, económicos, sociales y políticos. Por lo que la administración debe planear con antelación las acciones y métodos para afrontar dichos cambios, y que no perjudiquen a la organización (párr.20).

La UNAM (2018), da otro criterio interesante indicando que: La planeación es la determinación de las acciones que se van a realizar a futuro, inclusive decisiones de importancia, como lo son el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de

programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más.

Un ejemplo de la planeación estratégica la vemos reflejada en nuestra vida diaria sería cuando por la mañana planificamos nuestra rutina diaria estos pueden ser los transportes que utilizaremos para dirigirnos a nuestro trabajo; es decir, estamos anticipando las futuras acciones que vamos a realizar.

Se podría decir que la planeación estratégica busca proyectar un futuro deseado. Es un instrumento que debe usar toda empresa y organización, para garantizar alcanzar las metas propuestas y el futuro deseado.

4.2. Importancia de la planeación

En la mayoría de las pequeñas empresas según Barragán (2022), la falta de planificación es un problema recurrente, ya que muchas de ellas se administran empíricamente, y resuelven los problemas cuando van surgiendo, pero este tipo de gestión limita mucho las posibilidades de la empresa, dificultando el crecimiento y su superveniencia.

El mismo autor complementa su teoría indicando que: Cuando una pequeña empresa, define una planeación se establece cuáles son los procesos y recursos, que se deben aplicar para lograr los objetivos de forma eficiente y eficaz. De esta manera es posible incurrir en improvisaciones por parte de las personas involucradas en la empresa, tanto trabajadores, jefes administrativos o dueños.

Finalmente, para el autor Gallardo (2012) es importante para establecer los criterios que permitirán controlar los procesos en la empresa. Al definir metas y objetivos a cumplir, se dan los criterios que en la fase de control se deberán comparar con el desempeño obtenido.

4.3. Principios de la planeación

Según Fernández et al. (2013), citado en la investigación de la Universidad “Rafael Belloso Chacín”, indica que los principios de la planeación son factibilidad, objetividad y cuantificación, flexibilidad, cambio de estrategias, contribución de los objetivos generales, eficiencia de los planes, primacía de la planificación y extensión de la planificación.

En este contexto la autora González (2020) amplía esta teoría e indica que “los principios de la planeación son muy importantes para poder manejar exitosamente una empresa u organización. Indica que cada uno de los elementos funcionan como una guía para los gestores para simplificar el proceso de administración” (párr.7).

4.3.1. Principio de Flexibilidad

Dentro de los principios de la planeación se encuentra el principio de la flexibilidad, en este contexto la UNAM (2018) resalta su importancia destacando al momento de establecer un plan es importante determinar un margen de tiempo que permita mitigar ciertos imprevistos o fallos, brindando de esta manera la oportunidad de reacción y replanificación.

Por su parte el autor Gonzales (2020) interpreta al principio de flexibilidad como aquella capacidad de poder acoplarse a los cambios que pueda afrontar una empresa tomando como principales responsables de estos cambios a trabajadores y a gerencia. Esto prácticamente sería como trabajar en un plan de contingencia ante cualquier circunstancia que la empresa tenga que afrontar.

A pesar que el principio de flexibilidad es de gran utilidad ante posibles imprevistos o cambios, puede influir en aquellas decisiones que han sido tomadas con anterioridad.

4.3.2. Principio de Universalidad

Otro de los principios importantes de la planeación es el de universalidad, González (2020) explica que este “debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto entre otros; para que, de esta manera al diseñar el plan, todos los elementos puedan unificarse e influir en el proceso” (p.38).

4.3.3. Principio de Racionalidad

Podría considerarse al este principio uno de los más relevantes, pues contempla la idea de tomar una decisión de manera lógica y sistemática. González (2020) desde su perspectiva menciona este permite la comprensión de un problema a partir de la racionalidad, es decir abordarlo desde el entendimiento lógico incluyendo evaluarlo.

4.3.4. Principio de Precisión

El principio de precisión tiene la característica de establecer los objetivos de una manera clara y que puedan ser medibles. “Los planes nunca deberían realizarse con afirmaciones vagas” (González, 2020, p. 36).

4.3.5. Principio de la unidad

Según la UNAM (2018), los planes de la empresa deben integrarse en uno general enfocado en el mismo objetivo, deben dirigirse a un propósito en común, de tal manera se logra que exista una armonía e interrelación entre ellos.

Para la autora González (2020), se debe contemplar la idea que en la organización debe existir un solo plan para cada función y/o departamento. Además, recalca que estos factores necesariamente deben estar vinculados y unificados.

4.3.6. Principio de Factibilidad

Este principio se enfoca exclusivamente en la evaluación de un proyecto con el propósito de determinar si es viable o no. Según Romano (2010) se debe considerar el contexto y la capacidad de la empresa para poder ejecutarlo con éxito. Considera que establecer metas demasiado alejadas a la realidad tengan mucha probabilidad de fracasar.

Por su parte González (2020) añade que una planificación también de estar basada en hechos y experiencias, además concuerda en que los objetivos deben estar dentro de las posibilidades y capacidades que posee la empresa para poder alcanzarlos.

4.3.7. Principio de Compromiso

González (2020) resalta dentro del contexto del principio de compromiso, una visión futurista, en donde las acciones juegan un papel fundamental para el cumplimiento de los compromisos establecidos dentro de una decisión. En síntesis, este principio es recomendable porque garantiza el cumplimiento de los compromisos previstos a futuro mediante una consecución de acciones.

4.3.8. Principio de Factor Limitante

Romano (2010) menciona los administradores como principales responsables de realizar y ejecutar una planeación, estos deben tener la capacidad de analizar e identificar los recursos necesarios y aquellos factores pueden incurrir en el no logro de los objetivos planteados por parte de la empresa. Como podemos darnos cuenta, el principio del factor limitante se considera la disponibilidad de los recursos, si no se cuenta con los necesarios son una limitante para el alcance de los objetivos.

Pueda que este principio pueda complementarse con otro factor, fuerza o efecto en contextos específicos para lograr un objetivo. Por lo tanto, para González (2020) “Al momento de decidir sobre un plan, los administradores deben concentrarse principalmente en el factor limitante”.

4.3.9. Principio de inherencia

En este punto Cajal (2020) interpreta al principio de inherencia como algo implícito en las empresas y organizaciones. Por lo tanto, los encargados deben encontrar la mejor manera de lograr los objetivos que se quieren lograr. Es decir, que dentro de este principio se considera no realizar las acciones de manera acelerada, sino ir paso a paso.

4.4. Planeación estratégica

Según Fayol (2013), la planeación estratégica: "Es el proceso de estimar el futuro y de preparar provisiones para él".

Drucker (1954), citado en Pimentel (1999), referente a este tema expresa que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y si es necesario cambiarla. Su idea resalta porque expresa que los gerentes deberían saber los recursos solicitados y cuales debería tener. Se puede establecer que cuando una organización o empresa define una planificación estratégica, puede obtener mejores resultados con sus recursos, llámense estos trabajadores, mercancías, materias primas, capital, clientes, proveedores, entre otros.

Para los autores Goodstein et., al (1998) la planeación estratégica es aquel: "Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo" (p. 17). Convirtiéndose en una herramienta de gestión que permite establecer el proceso mediante que permite a las empresas tomar decisiones, delimitan plazos y asignan sus recursos para el logro de los objetivos previstos para la empresa, tomando en cuenta los cambios y demandas de su entorno.

La planeación estratégica en si involucra principalmente a los responsables de la gestión administrativa de una empresa, quienes son los responsables de la toma de decisiones en base a un análisis pertinente del contexto que se presente. El análisis situacional es imprescindible pues de él depende determinar si el panorama puede representar una amenaza o una oportunidad.

4.5. Finalidad de la planeación estratégica

Para Jaramillo (2019), La planeación estratégica mejora el desempeño de las empresas, orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo, permitiendo de esta manera enfrentar los principales problemas de las empresas, así como el cambio en el entorno y develar las oportunidades y amenazas; es decir, ayuda a determinar el rumbo de la empresa, resalta la importancia del líder de la organización quien debe impartir la misma visión con sus colaboradores para lograr los objetivos.

Jaramillo (2019) complementa su anterior teoría indicando que la planeación estratégica permite la optimización de recursos y materia prima, permitiendo una mejor productividad, así como para la rentabilidad para los colaboradores, así como la empresa.

Otro aporte referente a esta temática viene de Posada (2011), quien manifiesta que permite conocer la situación actual de la empresa a través de un análisis del FODA. Para adecuarse a los cambios y las demandas que exige el entorno a partir de este análisis, se puede lograr eficiencia y calidad en la oferta de productos o servicios que brinda una empresa.

4.6. Componentes del Proceso de la Planificación Estratégica

Según Lozano (2020) manifiesta que: “El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera de la organización. El desarrollo de estos componentes da como resultado un plan estratégico” (p.18).

Armijo (2011) indica que: “El proceso de planificación estratégica debe contar con estándares de calidad o requisitos que permitan que su aplicación sea útil a la gestión organizacional” (p.56). Este proceso implica misión, visión, políticas, objetivos claros, índices medibles, factores imprescindibles para que la empresa pueda tener un panorama más claro de lo que debe hacer.

Siguiendo la idea del mismo autor, manifiesta que la misión está condicionada con los propósitos y objetivos de la empresa, o con los de un departamento, están definida en el propósito de alcanzar las metas en un corto período de tiempo, y logros formulados son de forma concreta, objetiva y audaz; contiene retos empresariales, pero con viabilidad técnica, económica, financiera y ambiental y tiene la asignación de los recursos necesarios, explica además que la misión debe estar escrita y poner en consideración la fecha de formulación, seguimiento, control y evaluación.

Armijo (2011), describe las siguientes etapas, como aquellas que están inmersas en el proceso de planeación.

- Diagnóstico
- Identidad
- Análisis del entorno
- Objetivos estratégicos
- Plan de acción/ operativo
- Seguimiento

4.6.1. Diagnostico actual.

Para los autores Bateman y Snell (2001), citado en López (2017), este es el: “Proceso que utilizan los planificadores, dentro del tiempo y recursos disponibles, para

recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para la planeación que se está considerando”. Muchos autores catalogan a esta etapa como necesario/indispensable, es por eso que López resalta que un análisis situacional hecho a profundidad, debe analizar los acontecimientos pasados, las condiciones actuales e intentar predecir las tendencias futuras; además se deben considerar las fuerzas internas que operan en la organización y las influencias del ambiente externo, todo esto con la intención de identificar y diagnosticar los problemas y beneficios de la planeación, así como los presupuestos a formular.

4.6.2. Identidad organizacional.

Para la comprensión de esta temática, nos basaremos en (Balmer, como se citó en Duque y Carvajal, 2015) manifiesta la identidad organizacional “es eso que define a la empresa, que hace de ella ser lo que es y cuya percepción es transmitida por sus diferentes audiencias” (p.3). Inmerso en la identidad organizacional está también identidades entre las que se puede mencionar a la organizacional percibida, colectiva, individual.

Duque y Carvajal (2015) además describen los pilares de la identidad organizacional que a continuación se detalla:

- Misión (propósito de la empresa)
- Visión (proyección de la empresa a futuro)
- Valores (criterios éticos y morales de la organización).

Explicando a detalle los pilares descritos se indica que la misión de la empresa donde podemos utilizar las siguientes preguntas antes de definirla: ¿Qué hace la empresa? ¿Por qué razón está en el mercado? ¿A quiénes se dirigen sus productos o servicios? Por su parte, en la visión también se establecen preguntas que permiten definirla como por ejemplo su visión futurista o a largo plazo, y finalmente los valores los cuales deben regir para todos los miembros de la empresa.

4.6.3. Diagnostico Situacional

El diagnóstico situacional es uno de los principales componentes de la planeación estratégica, mediante este se puede conocer el estado actual de una empresa, y de esta manera identificar las amenazas y oportunidades. Colleague (2020) describe al análisis situacional como una acción fundamental pues mediante el podemos también reconocer a nuestros competidores, y el entorno en el que se desenvuelve la empresa.

4.6.4. Análisis del entorno.

En el análisis del entorno por su parte se identifica a aquellas variables externas y fuerzas que inciden directamente al buen desempeño de la empresa. Para Romano (2019) la relación con los clientes y proveedores (suministradores de la materia prima) es lo que da vida a la empresa. Los aspectos más relevantes que se toma en cuenta en el análisis del entorno son: Tecnología, factores socioculturales, clientes, competencia, proveedores, política.

4.6.5. Plan Táctico u Operativo

4.6.5.1. Ejecución o actuación

El sitio web LIFEDER (s.f.) se refiere a este punto manifestando que es la etapa de mayor importancia en la toma de decisiones, en este punto se ponen a prueba las estrategias establecidas. Las estrategias estas estrechamente relacionadas con las acciones, es por ello que lo que se planifica debe estar basado en la realidad.

Mendoza (2014) menciona a los principales actores de la ejecución de un plan, y menciona que “es importante asignar supervisores quienes también serán responsables de la ejecución de las estrategias establecidas en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros” (p.21).

4.6.5.2. Reporte

Para LIFEDER (s.f.) en esta etapa, los reportes son una herramienta que brinda información acerca del desempeño de la empresa, en base a los reportes también se pueden realizar toma de decisiones con el propósito de mejorar algún proceso o cambio que requiera la empresa.

4.6.5.3. Evaluación

Mendoza (2014) menciona que para aplicar una evaluación se requiere de herramientas o instrumentos para ejecutarla de manera correcta. Recomienda además que debe aplicarse en diferentes momentos una vez ejecutada la estrategia, con la finalidad de detectar errores y por ende sus respectivas correcciones. La evaluación bien podría considerarse una manera de auditoría frecuente cuyo objetivo es detectar errores o anomalías, pudiendo así buscar mayor eficiencia cuanto a tiempo, recursos financieros y personal.

4.6.5.4. Objetivos

En lo que respecta a los objetivos, López (2008) expresa que “al alcanzar los objetivos, esa imagen deseada se convierte en real, por tal el objetivo deja de ser una finalidad en alcanzar y se requiere establecer un nuevo objetivo” (p32). Es decir, los

objetivos podrían considerarse como un logro o propósito que la empresa desea cumplir o alcanzar.

Por su parte Fred (2008) va más allá del concepto descrito e indica que los objetivos deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes, estos mencionan el autor, deben integrarse en base a un orden y prioridad además debe establecerse a nivel empresarial.

4.6.6. Análisis competitivo

D'Alessio (2008) hace referencia al análisis competitivo básicamente haciendo hincapié en el estudio del entorno, así como de los factores externos que están incidiendo de manera negativa en el desempeño empresarial (p.70). Al mencionar el entorno estamos también considerando a los competidores del mercado ya sean directos e indirectos. Para finalizar este apartado es importante también mencionar que dentro del análisis competitivo es posible identificar las oportunidades y amenazas.

4.6.6.1. Factores competitivos (C)

El mismo autor D'Alessio (2008) explica que los factores competitivos tienen una estrecha relación con las cinco fuerzas de Porter: Poder de negociación con los clientes y proveedores, amenaza de la participación de nuevas empresas en el mercado, amenaza de productos o servicios sustitutos, y la rivalidad entre competidores (p.52). A decir, los factores competitivos son aquellos elementos que influyen en la capacidad de la empresa para poder competir en el mercado.

4.6.6.2. Variables del análisis competitivo

4.6.6.2.1. Micro:

Quintero y Sánchez (2006) se expresan sobre el micro ambiente destacando los siguientes: que el micro ambiente está conformado por aquellos elementos cercanos a la empresa que puedan afectar a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Es decir, son los factores de mercado e industrial, como lo son: competidores, nuevos productos, los clientes y los proveedores (P.79).

4.6.6.2.2. Clientes:

El mismo autor aporta a la teoría de los clientes indicando que la empresa subsiste mediante las personas que compran sus productos o de quien recibe el servicio que presta, es decir, el cliente que es el principal en la acción comercial, es la razón de ser, la existencia y los motivos de la empresa. Es por ello, que es importante analizar el perfil de los clientes, para conocer sus gustos y preferencias y así satisfacer sus necesidades.

4.6.6.2.3. Proveedores:

Según Lozano (2002) los proveedores son aquellas personas o compañías que prestan sus servicios a las empresas, representan una parte fundamental para ellas pues son los que suministran de los productos, materiales o servicios necesarios para poder comercializarlos. Las empresas generalmente buscan un proveedor con precios bajos, y de una calidad buena.

4.6.6.2.4. Competidores:

Desde un punto de vista general, un competidor simboliza a aquella sociedad, entidad, o persona que brinda productos similares a los de otra empresa. En este contexto, el portal SCRIBD (2018) complementa esta descripción indicando que mediante los competidores se puede identificar las debilidades y fortalezas de una empresa, y en base a estos factores plantear estrategias que mejoren el nivel de competitividad en el mercado.

4.6.7. Objetivos estratégicos.

Como se mencionó anteriormente, un objetivo es aquella meta o propósito que la empresa desea alcanzar, Andia (2016) indica que estos deben estar definidos en el mediano y largo plazo. Además, expresa que estos están ligados con la misión de la empresa y deben ser cuantificables sin dejar de lado la calidad. La definición de estos objetivos involucra a todas las áreas que conforman a dicha empresa, requiriendo de ellos su compromiso y trabajo.

4.6.8. Plan de acción u operativo.

Según los autores Villasmil y Isea (2007), este es un camino de solución a la problemática detectada en lo referente a la organización y gerencia, el plan de acción permite diseñar todas las acciones necesarias para lograr una organización y sistematización efectiva. Se puede también mencionar que está conformado por un conjunto de estrategias que se realizarán para alcanzar los objetivos propuestos. Debe incluir las tareas previstas, los responsables, los recursos disponibles y los diferentes procedimientos a seguir. Finalmente, el plan de acción debe estar alineado con la misión, visión y valores de la empresa.

4.6.9. Seguimiento

Una publicación de LERNIT (2021), expresa que el seguimiento viene de la mano con la evaluación, debe estar basado en metas que deben estar preestablecidas conjuntamente con sus actividades. El seguimiento consiste en la recopilación de información y el análisis sobre la misma a medida que el proyecto está en marcha. La

importancia del seguimiento es que ayuda a que se siga sobre una misma línea aquellas tareas de desempeño.

4.6.10. Análisis Externo

4.6.10.1. Matriz PESTE

D'Alessio (2008) explica a su manera lo que representa esta matriz indicando que la matriz PESTE “se enfoca en determinar el grado de influencia de factores externos de la empresa que están ligados, de tal manera que influyan en el desenlace de las actividades de una empresa u organización” (p.14). A los factores que hace referencia los resalta mencionando que son los responsables del éxito, estos se detallarán a continuación.

4.6.11. Variables del análisis externo:

4.6.11.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).

Considerando que la fuerza política o gubernamental no puede ser controlada por una empresa, es considerada externa. Ipinza (2008) añade que este tipo de fuerzas establecen las reglas (formales o informales). Es importante llevar un monitoreo de este tipo de variables puesto que pueden incidir sobre la rentabilidad, competitividad, y la sostenibilidad a largo plazo.

4.6.11.1.1. Nivel de corrupción

Ecuador ha obtenido 34 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción que publica la Organización para la transparencia Internacional. Su puntuación ha crecido en el último año, luego en este tiempo ha mejorado la percepción que los ecuatorianos tienen respecto a la corrupción en el sector público del país.

4.6.11.1.2. Estabilidad Política

4.6.11.1.3. Legislación laboral

Un artículo de Ledesma (2018) sobre la legislación laboral manifiesta que:

el Gobierno las reformas laborales evitaran que aumente el desempleo; la normativa también legaliza el contrato juvenil, es decir, para personas de 18 a 26 años, además establece el número de trabajadores jóvenes al que se tiene que dar empleo de acuerdo a cada rama productiva; por ejemplo, se debe contratar a tres personas jóvenes, por cada 10 empleados, en actividades como: agricultura y plantaciones, pesca, minería, comercio, turismo y alimentación (p.58).

4.6.11.1.4. Factores económicos y financieros (E)

Quintero y Sánchez (2006) al respecto destaca que estos factores “son relativos de la economía del país y poseen mayor incidencia en el poder adquisitivo de los

consumidores, están enfocados en aspectos como crisis económica, tasa de desempleo, PIB entre otros, afectando directa o indirectamente a la empresa” (p.22).

4.6.11.1.5. Evolución del PIB de Ecuador

El Banco Central del Ecuador (BCE) anunció una modificación en su estimación de crecimiento para el 2022; de acuerdo con la entidad, el Producto Interno Bruto (PIB) la economía ecuatoriana creció 3,8% durante el primer trimestre de 2022 en comparación con el mismo período de 2021 que fue de 2,8%, reflejando una recuperación de las actividades económicas y productivas en el Ecuador

4.6.11.1.6. Economía ecuatoriana en la Industria de lácteos

La economía experimentó una recuperación de su PIB de 4,2% en 2021, posterior a la caída generalizada del PIB mundial, y que para el país representó una contracción de 7,8% en 2020. Este “efecto rebote” implicó una mejora en las perspectivas de crecimiento del sector productivo ecuatoriano, que se reflejó también en los resultados del sector lácteo (Ekos, 2022).

4.6.11.1.7. Evolución de la inflación

Según el Instituto Nacional de estadísticas y Censos INEC (2022) “La inflación anual en noviembre de 2022 fue de 3,64%, en el mes anterior fue de 4,02% y la de noviembre de 2021 se ubicó en 1,84%” (p.61).

4.6.11.2. Factores sociales, culturales y demográficos (S)

López (2008), hace referencia a los factores socioculturales y demográficos, así como las tradiciones y costumbres o estilos de vida como parte del entorno de la empresa, además considera que “estas variables permiten obtener un perfil del consumidor y desempeña un papel estratégico a la hora de tomar decisiones” (p.17).

4.6.11.2.1. Tasa de Crecimiento Poblacional: Se considera a la tasa de crecimiento poblacional como a aquella variación en el tamaño de la población de un país. Según el INEC (2022), en el último censo poblacional realizado, se determinó que en el país actualmente existen 18 millones de habitantes.

4.6.11.2.2. Tasa de Desempleo y Subempleo: Según las estadísticas del INEC (2022) “en Ecuador hay 354.324 personas desempleadas a septiembre de 2022, esto es, el 4,1% de la Población Económicamente Activa (PEA), según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC)” (p.74).

4.6.11.2.3. Tasa de Analfabetismo virtual: El autor Naranjo (2019) manifiesta que en analfabetismo virtual en el Ecuador afecta al 10,5 del total de la población. Por su parte

el INEC (2002) explica que “un analfabeto se mide por 3 factores en conjunto: falta de acceso a internet, computador y teléfono (activo). También considera que la ubicación geográfica determina el acceso a la tecnología, así como la capacidad económica” (p.29).

4.6.11.3. Factores tecnológicos y científicos (T)

Ledesma (2018) explica que los factores tecnológicos se caracterizan por la adaptación a las nuevas tecnologías, siendo una herramienta importante la continuidad y posicionamiento en el mercado, de tal forma que la organización pueda enfrentar a la competencia y obtenga una venta competitiva sostenible en la industria a la que pertenece. (p.27).

4.6.11.3.1. Desarrollo de las tecnologías: Albino (2021) menciona que el acceso a las TICS (Tecnologías de la Información y Comunicación) ya es un derecho, por tal motivo el estado mediante políticas “promueve el desarrollo de la sociedad con servicios tecnológicos de primera, por medio del acceso al Internet, dotación de equipamiento y capacitación a niños, jóvenes y adultos del país”(p.11).

4.6.11.3.2. Situación digital de Ecuador: En esta sección se hace hincapié nuevamente al autor Albino (2021) pues su criterio entorno a la situación digital del Ecuador es destacado al mencionar que el 77% del total de habitantes tiene acceso a internet. Sobre la tenencia de dispositivos móviles indica que existen 15.91 millones de celulares en el país. Por su parte, el 81% de la población es usuaria activa de las redes sociales, es decir, hay más perfiles en redes sociales que usuarios conectados diariamente a Internet (p.81).

4.6.11.3.3. Redes sociales: es un canal mediante el cual tus clientes te pueden encontrar y tú puedes interactuar y contactar con ellos de manera rápida, efectiva y sencilla.

Marengo (2018) considera a las redes sociales como:

Una de las cosas más importantes son las publicaciones que dan vida a tu negocio, en cuantas más redes sociales estés, más presencia tendrás en Internet dónde puedes crear novedades de la empresa, cosas interesantes, ofertas, descuentos, hacer promociones, hacer marketing en las redes sociales, resolver dudas de clientes, hacer que los clientes atraigan a más clientes por medio de sus actualizaciones en las redes sociales y estos acaben en tu web mediante enlaces y muchas otras cosas que ofrece este contacto directo por medio de Internet (p.91).

4.6.11.4. Factores ecológicos y ambientales (E)

Gallardo (2012) destaca que los factores tecnológicos “Hoy por hoy inciden en componentes de responsabilidad social, son promovidos por organizaciones orientadas a la protección y conservación del medio ambiente” (p.46).

4.6.11.4.1. Cultura de Reciclaje: Según el autor Días (2018) dentro del contexto de la ciudad de Loja se han puesto en marcha proyectos enfocadas a una mejor conservación del medio ambiente que comprende un buen manejo de los desechos sólidos. En esta ciudad los habitantes clasifican los desechos como orgánicos e inorgánicos, los cuales son recogidos por el departamento de higiene a diario. Luego son trasladados al Centro de Gestión Integral en Manejo de Residuos Sólidos donde son procesados para la obtención de componentes orgánicos.

4.6.11.4.2. Manejo de desperdicios y desechos: González (2020) explica que existe una normativa que rige a nivel nacional vinculada a la Ley de Gestión Ambiental, cuyo objetivo es la prevención y control de la contaminación donde se establecen los criterios para el manejo de los desechos sólidos no peligrosos, desde su generación hasta su disposición final.

4.6.11.4.3. Desastres naturales: Según los autores Fajardo y Soto (2017) “un fenómeno natural de gran magnitud, tal como un gran terremoto, lluvias intensas e inundaciones, puede siempre causar un desastre. Pero la magnitud del desastre para una empresa puede variar en función del grado de preparación de ésta” (p.33).

4.6.11.4.4. Responsabilidad empresarial del medio ambiente: Se ha mencionado que la conservación del medio ambiente es uno de los principales propósitos en la actualidad cuyo objetivo es evitar que se siga degradando.

Según Pérez, (2021) es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. Los resultados que ofrece esta investigación en profundidad pueden servir como alerta temprana para identificar tanto amenazas potenciales como oportunidades. También la autora manifiesta que La necesidad de conocer el impacto del ecosistema que rodea a la organización está motivada por el hecho de que la empresa no es un ente aislado, sino parte de un universo complejo. Todas las empresas y organizaciones operan en un mundo cambiante y están sujetas a fuerzas que son más poderosas que ellas y que están fuera de su control.

4.6.12. Matriz de Impacto Externo EFE

Para Fred (2008), esta matriz es un resumen de las estrategias que son formuladas, posteriormente a la información recabada (económica, cultural, política, ambiental, legal entre otras), valorando las oportunidades y amenazas.

Según Carrero (2018) la finalidad de esta matriz es resumir y evaluar información en torno a los factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, jurídico, tecnológicos y competitivos.

Carrero (2018) explica detalladamente los pasos a considerar para la construcción de esta matriz, estos son:

Paso 1: Para una comprensión más profunda, se realiza una lista entre diez y veinte factores determinantes del éxito, donde se incluya primeramente las oportunidades y luego las amenazas referentes al entorno interno de la empresa. Cabe recalcar, que para el análisis de esta matriz es significativo ser lo más específico posible.

Paso 2: Se asigna una ponderación a cada factor entre 0.01 y 0.99 proporcionando un valor total de 1 correspondiente al 100%.

Paso 3: Se procede a asignar un valor del 4 al 1, donde 4 represente la mayor oportunidad, 3 la menor oportunidad, 2 la mayor amenaza y 1 la menor amenaza.

- 4= respuesta superior (El valor más alto)
- 3 = respuesta superior a la media
- 2 = respuesta media
- 1 = respuesta superior (El valor más bajo)

Paso 4: Multiplicamos la ponderación por la calificación asignada del factor, dándonos como respuesta el resultado ponderado.

Paso 5: Finalmente, la sumatoria de los resultados obtenidos nos proyectará un valor, el cual se debe analizar de la siguiente manera: si el valor es mayor a 2,5 existe un predominio de las Oportunidades sobre las Amenazas, sin embargo, si es menor a 2,5 predominan las Amenazas sobre las Oportunidades, por último, si el valor es de 2,5 significa que la pequeña empresa "Industrias Allikana" se encuentra estable en relación a las oportunidades y amenazas (p.105).

Ante lo expuesto es importante recalcar que en el caso de que el valor total ponderado sea 4, quiere decir que la respuesta de la empresa es excelente ante las oportunidades y amenazas. Por el contrario, si el valor promedio ponderado es 1.0 indica que las estrategias que ha aplicado la empresa no están siendo capitalizadas.

4.6.13. Las 5 Fuerzas de Porter (Diamante de Porter)

Como referencia en este apartado y sus derivaciones se considerado el aporte de las teorías de Hernández (2010). Inicia explicando que las Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier empresa e industria en términos de rentabilidad. Es también denominado como: Modelo de Competitividad Ampliada; es visto como una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Estas fuerzas son las siguientes:

4.6.13.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Cajal (2020) explica que una amenaza hace referencia al ingreso de ciertas empresas al mercado ofertando productos similares. Sin embargo, el ingreso es también razón de análisis principalmente del entorno en el que va a participar. La inversión de dicha participación debe estar fundamentada en estudios que validen o justifiquen el capital invertido.

4.6.13.2. Amenaza de posibles productos sustitutos

En torno a los productos sustitutos Cajal (2020) el autor explica que esta amenaza tiene que ver con con el ingreso u oferta de productos similares que se ofertan en el mercado, dichos productos tambien pueden considerarse sustitutos, siendo una alternativa de compra para el consumidor.

4.6.13.3. Poder de negociación de los proveedores

Tomando como referencia al mismo autor Cajal (2020) en cuanto al poder de negociación, expresa que es aquel dominio que tienen los proveedores para manipular los precios. Dicha capacidad denota el posicionamiento de una empresa en el mercado por su poder de negociación con los clientes a quienes suministran insumos.

4.6.13.4. Poder de negociación de los clientes

Benavides (2011) por su parte explica que el poder de negociación con los clientes es aquella capacidad que tienen los consumidores en el mercado, es decir son estos quienes tiene el poder de inferir en el precio de un bien o servicio. En la mayoría de los casos, es la empresa quien otorga este “poder” como esa estrategia de competir con el resto de empresas.

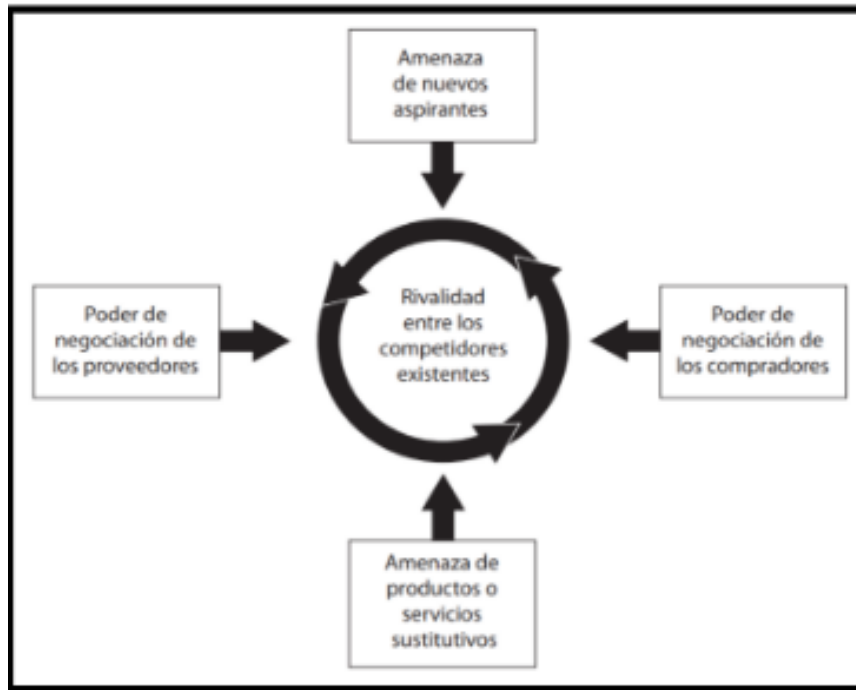
4.6.13.5. Rivalidad entre competidores

Barragán (2022) en el análisis de este último punto que conforma las cinco fuerzas de porter, expresa que la rivalidad entre competidores se da entre dos o mas empresas que ofertan los mismos productos en el mercado. Dichas empresas realizan acciones con el propósito de fortalecer su participación en el mercado.

En la rivalidad entre competidores se consideran factores externos que generalmente tienen su impacto sobre las empresas que participan en el mercado, independientemente de la actividad económica que realicen, dichos factores son, por mencionar la política y la economía.

Figura 1.

Cinco Fuerzas de Porter



Nota. Figura obtenida de Porter (2017).

4.6.13. Análisis Interno

Citando al mismo autor en este punto que este análisis diagnostica el estado actual de la empresa, con él se puede conocer la calidad del producto, los recursos con que se cuentan, las fortalezas y las debilidades, el personal y todos los factores que determinan el funcionamiento, sea este la comercialización de un producto o la prestación de un servicio, pero que dependen de la misma.

4.6.14. Variables del análisis interno:

4.6.14.1. La Gestión Administrativa

Rodriguez (2008), se refiere a la gestión administrativa como el área donde se realizan las organizaciones, se toman decisiones, se dirige, se planifican todas las acciones y estrategias que positiven el alcance de los objetivos y que está a cargo del personal administrativo o ejecutivos, estas personas deben tener la capacidad de líderes para poder manejar al personal.

4.6.14.2. La Gestión Financiera

Los autores (Van y Wachowicz, como se citó en Fajardo y Soto, 2017) explican que la gestión financiera se enfoca en la administración de los recursos financieros de una empresa u organización. Dicha administración también incluye controlar, dirigir u organizar las actividades financieras. Además, los autores aclaran que la gestión financiera en una empresa está bajo la responsabilidad de una persona con la capacidad de llevar un control pertinente de los movimientos financieros.

4.6.14.3. La Gestión Operativa

El portal web ISOTOOLS (2015) manifiesta que la gestión operativa está compuesta “por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, cuyo propósito es aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas, así como sus objetivos operativos, los cuales se derivan de los objetivos tácitos” (p.66).

4.6.14.4. La Gestión de Talento Humano

Armijo (2011) manifiesta que deicha gestión “Lo conforman las personas que laboran en una empresa, encargadas de cumplir con las tareas, metas y el oficio de la empresa. Es indispensable que cada una de ellas tengan conocimientos y habilidades para cada una de las áreas requeridas” (p.19).

4.6.14.5. Matriz de Impacto Interno EFI

A la matriz de impacto EFI, Fred (2008) la denomina como una herramienta que permite determinar estrategias, en base a las fortalezas y debilidades. También indica que la matriz es un instrumento de análisis de aquellos factores que están consideradas en ella.

Shum, (2018) desde su perspectiva indica que la auditoría es importante, ya que la misma permite mejorar la empresa, al evaluar las fortalezas, las debilidades y las estrategias, sin perder lo central que las dificultades encontradas dentro de las mismas; para ello se siguen 5 pasos.

4.6.14.6. Importancia de la Matriz EFI

Según Carrero (2018) “su importancia se relaciona directamente al acercamiento o primera aproximación que podemos tener acerca de nuestra marca o empresa” (p.39). El autor explica la similitud de esta matriz con la EFE, y describe 5 pasos fundamentales que de deben considerar.

1. Realiza tu lista de Fortaleza y Debilidades
2. Asignar Valor
3. Asignar calificaciones

4. Definir la calificación ponderada
5. Determinar el valor ponderado

4.6.15. Análisis FODA

Es una de las herramientas que garantiza un estudio de la situación de la empresa de una manera más profunda. El artículo publicado por TELESCOPIO (2019) es muy claro en este punto, manifiesta que:

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, (amenazas – oportunidades). Además, indica que es un ejercicio introspectivo de diagnóstico empresarial, en donde se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible, de las características propias de la organización o persona que la hacen fuerte ante los competidores, y que la distinguen de la competencia (p.73).

4.6.15.1. Oportunidades

Quiroa (2021) define a las debilidades como aquellas “variables que resultan positivas, favorables, explotables y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, ya que permiten obtener ventajas competitivas con respecto a otras” (p.47).

4.6.15.2. Amenazas

Andia (2016) considera a las amenazas a las “situaciones que provienen del entorno (variables externas) y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, difícilmente podemos incidir en estas, sin embargo, es esencial conocerlas para minimizar la capacidad que tienen de afectarnos” (p.57).

4.6.15.3. Fortalezas

Para el autor Marengo (2018) considera a las fortalezas como aquellos “atributos que la organización realiza de manera correcta, y las que ha permitido ser reconocida en el mercado o entorno en el que se desenvuelven. Las fortalezas menioan el autor, también tiene que ver con las capacidades y habilidades que desarrollan.

4.6.15.4. Debilidades

En cuanto a las debilidades, González (2020) las interpreta como a aquellos aspectos internos que desfavorecen a la empresa principalmente ante sus sompetidores. Al contradio de las fortalezas, las debilidades son aquellas habilidades de las que la empresa carece. Las evaluaciones o monitoreos ayudan a identificar dichas debilidades para posteriormente mejorarlas.

4.6.15.5. Matriz FODA

Tomando el concepto de Roldán (2017) podemos comprender que la matriz FODA hace referencia a todos aquellos aspectos o circunstancias donde la empresa se desenvuelve y que no están previstas dentro de las operaciones. Estos aspectos son factores externos que posiblemente pueden ser de utilidad como una manera de mejorar la forma de competir de la empresa.

Para López (2008) este análisis permite determinar las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas de la empresa, no solo enfocándose en la actualidad, sino en las futuras, con ayuda de personas externas a la misma. Las fortalezas los constituyen todos aquellos elementos que quedan la posibilidad de desarrollo; las debilidades, son aquellas situaciones en las que se necesita actuar bajo circunstancias negativas, o difíciles; Las oportunidades son los factores que las pueden aprovechar la empresa; las amenazas son aquellas que pueden obstaculizar el buen desarrollo de la misma.

Además, considera que es necesario cumplir con ciertos procedimientos como la determinación de las: debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas y que estas deben ser analizadas de manera permanente. Una vez identificado estos procedimientos se procede a la evaluación de las estrategias que constarán dentro del diseño de la matriz.

4.6.15.6. Estrategias de la matriz FODA

Como se ha indicado anteriormente, una estrategia es aquel plan que le permite a la empresa alcanzar sus objetivos. En el mismo contexto, la estrategia de la matriz FODA es aquella herramienta que permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tomándolas como base para la toma de decisiones. Riquelme (2016) menciona que existen estrategias a tomar en consideración en dicha matriz y son:

- Estrategia FO Explorar: empareja las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategia FA Confrontar: equilibra las fortalezas internas con las amenazas externas, con la finalidad de generar estrategias que optimicen las fortalezas para evitar las amenazas del mercado.
- Estrategia DO Buscar: supera las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategia DA Evitar: equilibra las fortalezas internas con las amenazas externas, con el objeto de generar estrategias para reducir las oportunidades y evitar las amenazas del entorno de la empresa.

Figura 2.

Matriz FODA.



Nota. Figura obtenida de Riquelme (2016)

4.6.15.7. Establecimiento de las Estrategias

En este apartado se han tomado las referencias de las autoras Amboya y Muñoz (2018) explicar lo referente al establecimiento de las estrategias. Manifiestan que primero se definen las estrategias que permitirán a la empresa direccionarse por el camino correcto para lograr los objetivos. Indican que, para establecer las diferentes estrategias funcionales, se deben abordar los siguientes factores:

4.6.15.7.1. Definición del negocio: en este apartado deben concretarse aspectos como el tipo de necesidades que van a ser satisfechas por la empresa, segmentos de consumidores que van a ser atendidos, así como áreas geográficas, tecnologías que van a ser empleadas o la cartera de negocios.

- Estrategias competitivas genéricas: en este apartado se tendrán en cuenta aspectos como la diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado.
- Estrategia de Crecimiento: se definirá una estrategia de penetración en su mercado natural con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno.
- Estrategia de Cartera: una vez definidas las actividades de la empresa, se concretarán todas las alternativas de negocio, de producto y de mercado.

4.6.16. Matriz ANSOFF

Existe una matriz que permite el análisis y ayuda a la planificación de la estrategia de una empresa, esta es la ANSOFF Según Roldán (2017) tiene como objetivo la identificación de aquellas oportunidades de crecimiento que aporten a la competitividad de la empresa. Haciendo una breve descripción de esta matriz, en el eje “x” se poseionan los productos, mientras que en el eje “y” los mercados, y de los productos y mercados se derivan categorías. Como resultado su aplicación se obtiene cuatro cuadrantes ligados a la inmersión en el mercado, desarrollo de nuevos productos y mercados.

Figura 3.

Modelo de la Matriz ANSOFT



Nota. Figura obtenida de Roldán (2017).

4.6.16.1. Estrategias de la Matriz de Ansoff

Sobre la estrategia de la matriz Ansoff Roldán (2017) explica que facilita el enfoque en torno al crecimiento empresarial, y describe dichas estrategias a continuación:

- **4.6.16.1.1. Penetración de mercado:** la presente estrategia se centra en expandir un volumen de ventas con la combinación de mercados y productos actuales. Tiene como finalidad incrementar la cuota de mercado, es decir fortalecer las ventas con los mismos productos.
- **4.6.16.1.2. Desarrollo de productos:** tiene como propósito introducir nuevos productos o servicios con características innovadoras que puedan ser vendidos en

el mercado actual, con la finalidad de aumentar las ventas y lograr una mayor participación en el mercado, es decir, generar más competitividad empleando técnicas novedosas para crecer en un mercado prospero, donde exista una mayor satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes.

- **4.6.16.1.3. Desarrollo de mercado:** la siguiente estrategia se orienta a ofrecer los productos que ya están comercializados y dirigidos a un nuevo mercado, su finalidad radica en crear productos novedosos y relevantes a la calidad, diseño, nuevas funciones, entre otras.
- **4.6.16.1.4. Diversificación:** la presente estrategia corresponde a las unidades estratégicas de negocio nuevas, que le permita a la empresa ampliar su gama de productos. Su finalidad radica en abrir nuevos mercados a través de la venta de productos o servicios nuevos (p.81).

4.6.17. Marco conceptual.

4.6.17.1. Administración

Para los autores Diez et al. (2001) esta es un: “Conjunto de funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”.

4.6.17.2. Amenazas

Por su parte, Marti (2014), considera a una amenaza como aquel “fenómeno, sustancia, actividad humana o condición peligrosa que puede ocasionar la muerte, lesiones u otros impactos a la salud, al igual que daños a la propiedad, la pérdida de medios de sustento y de servicios, trastornos sociales y económicos, o daños ambientales” (p.17).

4.6.17.3. Clientes

Para comprender el término “clientes” mencionaremos a (Thompson 2009, como citó en El Instituto Tecnológico de Sonora ITSON, 2013) quien identifica a estos como aquellas personas, organizaciones u empresas que voluntariamente adquieren un bien o servicio, la razón de producir o brindar un servicio es está directamente relacionada con la necesidad de adquirirlos.

4.6.17.4. Comercio

Para los autores Kotler y Armstrong (2017) el comercio “es el resultado entre oferta y demanda de los bienes, siempre y cuando haya algo que funcione como mediador,

por ejemplo, dinero y tenga fines de lucro” (p.55). El comercio representa el eje central de la economía, y es el motor de los mercados.

4.6.17.5. Competencia

Para León y Carbajal (2006), la competencia viene a ser un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.

4.6.17.6. Competitividad

En una publicación de (Porter 1990, como se citó en Suñol, 2006) la competitividad es: “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad” (p.4).

4.6.17.7. Componente organizacional

El autor Colleague (2020) interpreta que el componente organizacional está relacionado con la administración, la cuál establece una estructura de los roles de cada una de los colaboradores en diferentes departamentos. Su objetivo es consolidar una estructura que garantice la adecuada ejecución de las actividades.

4.6.17.8. Control

Bajo el mismo contexto, Colleague (2020) manifiesta que el control “es una función administrativa por la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas” (p.102).

4.6.17.9. Cultura organizacional

Cuando nos referimos cultura relacionamos a los factores: normas, comportamientos tradiciones, valores entre los principales. Chiavenato, (2007) fusiona esta teoría con el entorno empresarial y la interpreta de la siguiente manera: “tiene que ver con creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros” (p.11).

4.6.17.10. Debilidades

Mendoza (2014) interpreta a las debilidades de la empresa como aquellas “que realiza con bajo grado de eficiencia. Atributos internos de una organización que dificultan su éxito” (p.16).

4.6.17.11. Demanda

La demanda puede ser referencial para conocer el comportamiento del consumidor. Castellanos (2011) interpreta a la demanda como aquella cantidad de artículos o servicio que el consumidor consume o está dispuesto a adquirir, pagando un valor por ellos. Para el comprador, adquirir un bien o servicio representa cierta satisfacción.

4.6.17.12. Desempeño

Continuando con el mismo autor en este punto manifiesta que son comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, estos pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

4.6.17.13. Diagnóstico estratégico

Viene a ser un análisis tanto de las fortalezas y debilidades de la organización como de las amenazas y oportunidades de la empresa. Mendoza (2014).

4.6.17.14. Direccionamiento estratégico

Para el autor Marengo (2018), este llega a ser una disciplina que a través de un proceso denominado compila la estrategia de mercadeo, para definir la orientación de los productos y servicios hacia el mercado.

4.6.17.15. Empresa

En la vida cotidiana es común escuchar el término empresa, sin tener una definición concreta de ella. Los autores García et, al. (2000) describe a la empresa como aquella entidad u organización que proporciona u oferta bienes y servicios a los compradores. La empresa se vale de la mano de personas quienes realizan diferentes actividades en diferentes sectores con el propósito de brindar un servicio de calidad a sus clientes (p.41).

4.6.17.16. Entorno

Sobre el entorno Ronda (2011) explica que comprende un “conjunto de factores externos a la empresa, pero, al mismo tiempo, directamente relacionados con ella y muy cercanos al desarrollo de su actividad económica, en un contexto territorial determinado” (p.17).

4.6.17.17. Estrategias

Para una empresa las estrategias son de vital importancia sobre todo en el contexto de competitividad con sus rivales. Es por ello que Ronda (2011) la considera como una

herramienta que bien estructurada y planificada mejora la efectividad sobre todo en la satisfacción de los requerimientos que solicita el cliente (p.41).

4.6.17.18. Finanzas

Gómez et al. (2013) citado en Fajardo y Soto (2017) determinan que las finanzas son una parte de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de capitales y la oferta y precio de los activos financieros.

4.6.17.19. Fortalezas

Según Mendoza (2014) las fortalezas tienen que ver directamente con aquellas actividades que se realizan de manera eficiente, llegando también a considerarse como atributos (p.23). La fortaleza también pudiera considerarse como el sello distintivo ante el resto de empresas.

4.6.17.20. Mercado

Bonta y Farber (1994) tienen el concepto del mercado como aquel “Lugar donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto” (p.114).

4.6.17.21. Metas

El portal JERONICALAFELL (2017) realizó una publicación referente a las metas donde la interpretaron como aquella visión que es clara concreta y detallada respecto a una organización, empresa u compañía.

4.6.17.22. Misión

La misión bien puede decirse que es la razón por la que la empresa se encuentra en el mercado. Balestrini (2011) por su parte va más allá y explica que es aquello que quiere hacer la empresa y para quien lo va a realizar. De esta manera busca la satisfacción de los clientes potenciales y de aquellos que pueden llegar a serlo (p.21).

4.6.17.23. Necesidad

Sobre la necesidad, Quiroa (2021) nos explica que es aquel “servicio o recurso que es necesario para la supervivencia, bienestar o confort de una persona, del que es difícil substraerse” (p.75).

4.6.17.24. Objetivos

El objetivo es un término que se emplea en casi todos los aspectos, como un propósito a alcanzar, el autor Balestrini (2011) por su parte lo menciona en relación al ámbito empresarial indicando que “está dirigido a alcanzar un resultado o meta, o un logro. Representan el "para qué" de una acción. Estos señalan lo que se aspira en la investigación” (p.13).

4.6.17.25. Oportunidades

En el entorno empresarial, las oportunidades surgen del mismo entorno, el autor Mendoza (2014) indica que surgen del medio externo, y de aprovecharse de manera efectiva puede conllevar a la consecución de los objetivos. Las oportunidades, expresa el autor, pueden presentarse como un evento, tendencia, hecho, o tendencia (p.30).

4.6.17.26. Producto

Por su parte los autores Kotler y Armstrong (2017) interpretan al producto como aquel conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

4.6.17.27. Proveedores

Para Mendoza (2014), son aquellas personas o empresa que proporciona existencias y abastecimiento a otra empresa para que ésta pueda explotarlos en su actividad económica.

4.6.17.28. Riesgo

Viene a ser un factor cualitativo que describe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados futuros de la inversión. También lo conceptualiza como “situaciones donde la probabilidad puede aplicarse a los resultados futuro (García et al, 2000. P.51).

4.6.17.29. Visión

Finalmente, la visión en el entorno empresarial llega a ser aquella guía de las acciones en el largo plazo. Fleitman (2000) bajo su criterio, indica que la visión es como el camino que debe transitar la empresa en el largo plazo, sobre ella también se pueden fundamentar las estrategias de crecimiento (p.41).

5. Metodología

5.1. Área de estudio

El presente estudio se llevó a cabo en la provincia de Loja, ubicada en el cantón Loja. Según Gallarado (2012) sobre esta ciudad atraviesan los ríos Zamora y Malacatos. Menciona que esta ciudad se encuentra a una altitud de 2060 m s. n. m. cuenta con un clima promedio de 16,6 °C y en cuanto a habitantes según el último censo poblacional realizado en el año 2021 habitan 203.496 personas. Su latitud y longitud son: -4.5 y longitud: -89.4197.

Figura 4.

Mapa de Loja, área de estudio



Nota. Mapa de la ubicación de la provincia de Loja

5.2. Enfoque de investigación

El enfoque es el cuantitativa porque permitio explorar más a fondo los fenómenos y contextos de estudio. En esta investigación se presentan datos de manera estadística, razón por la cual la siguiente investigación se enfoca en explorar los significados, contextos y experiencias humanas en un nivel profundo. Proporciona una comprensión detallada de las situaciones, comportamientos y procesos que están siendo investigados en base a la empresa en estudio.

5.3. Método de investigación

El método es el deductivo porque su fundamento radica desde lo general a lo particular, posibilita la creación de teoría a partir de brindar información real, la adaptabilidad en la estructura de investigación y el establecimiento de conclusiones fundamentadas en observaciones concretas. Por lo tanto, este método demuestra ser particularmente beneficioso en contextos donde el objetivo es obtener una comprensión

profunda y se da importancia a las perspectivas emergentes derivadas de los datos, con el propósito de comprender la situación particular de la pequeña empresa a través de la observación directa, se recopilaron detalles relacionados con todos los miembros de la misma, lo cual permitió obtener la información necesaria para la investigación.

5.4. Tipo de investigación

Es exploratoria y descriptiva, ya que origina saberes prácticos y potencia la capacidad de las personas para generar un impacto social positivo. Por ese motivo, contribuyo a la detección de problemas en tiempo real, comprometió a los trabajadores, formulo y evaluó estrategias adecuadas, genero conocimiento aplicable y fomento una evolución continua en los procedimientos de planificación estratégica en la empresa.

5.5. Diseño de investigación

Se baso en el diseño no experimental, ya que implica la participación de los involucrados, se ajusta al contexto, estimula una mejora constante, tiene aplicaciones prácticas inmediatas. Este diseño de estudio se desarrolló en un periodo determinado de tiempo, y las variables no fueron manipuladas.

5.6. Procedimiento

Se requirió la implementación de las siguientes técnicas e instrumentos de investigación que se llevó a cabo el desarrollo del trabajo de investigación:

Las técnicas que se utilizaron para desarrollar el trabajo investigativo son las siguientes:

- **Revisión bibliográfica:** facilitó la exploración de variables vinculadas a la planeación estratégica mediante la revisión de fuentes bibliográficas, como libros, publicaciones científicas y regulaciones legales que respalden el plan
- **Entrevista:** se realizó y aplico la entrevista con un cuestionario al gerente de la empresa de Industrias Allikana de la ciudad de Loja, las mismas fueron preguntas abiertas, con la finalidad de conocer cómo se encuentra la empresa tanto internamente como exteriormente y base a ello se realizó estrategias, además se obtuvo un análisis de las fortalezas y debilidades.
- **Encuesta:** se aplicó a los clientes potenciales de la empresa para considerar aspectos sobre el producto que están consumiendo, a través de un cuestionario de preguntas múltiples, dando a conocer el grado de satisfacción tanto de los gustos, preferencias, precio, plaza y servicio que presta la empresa.

- **Guía de observación directa:** se empleó esta técnica con el objetivo de recabar la máxima cantidad de información al observar el fenómeno, suceso o caso y así conocer el estado que se encuentra la empresa.
- **Lista de chequeo:** se utilizó el Checklist a los trabajadores, para la verificación del cumplimiento dentro de la empresa, y de esa manera analizar la situación interna actual de la empresa, a su vez se obtuvo información del cumplimiento de planificación estratégica y como se lleva a cabo la producción y finanzas de la misma.

5.7. Unidad de estudio

5.6.1. Población

Para la población se considera el 100% del personal que integra en la microempresa, ya que la misma es tamaño pequeño, por lo tanto, se considera la siguiente población que se divide en las siguientes categorías:

- 1 en gerencia
- 1 trabajador en área de producción
- 1 asistente de ventas

5.6.2. Diseño por objetivo

Objetivo específico 1: Realizar el análisis externo para la pequeña empresa “INDUSTRIAS ALLIKANA”, donde se encontrará oportunidades y amenazas. Para la consecución del presente objetivo se diseñaron y aplicaron los siguientes instrumentos de recolección de información:

- **Encuesta:** la presente herramienta consta de 22 preguntas que se aplicaron a los clientes de la microempresa.
- **Entrevista:** esta herramienta constó de 27 preguntas estructuradas que se aplicó a la gerente de la empresa Industrias Allikana.

Objetivo específico 2: Realizar el análisis competitivo para determinar los factores claves de éxito de los competidores de la industria. Para determinar el análisis competitivo se tomó como referencia las 5 fuerzas de Porter y el análisis competitivo.

- **Las 5 fuerzas de Porter:** consta de 5 pasos a seguir en donde se va a encontrar las amenazas de los nuevos competidores, productos sustitos entre otros puntos importantes para detectar el entorno competitivo.

- **Análisis competitivo:** se tomó en cuenta las variables que contiene dentro del análisis en cuanto al poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos.

Objetivo específico 3: Realizar el análisis interno donde se encontrará fortalezas y debilidades de la pequeña empresa “INDUSTRIAS ALLIKANA”.

Dentro de este objetivo se realizó todo el estudio a la parte interna de la empresa dando a conocer lo que realiza y todo lo que tiene que ver con sus ventas y producción.

Se tomo en cuenta las siguientes técnicas:

- Observación directa
- Entrevista
- Las 4 P

Objetivo específico 4: Diseñar un plan acción para la pequeña empresa “INDUSTRIAS ALLIKANA”, de la ciudad de Loja.

Se estableció las estrategias en base a la matriz FODA para la pequeña empresa.

5.7. Procesamiento y análisis de datos

Con el propósito de llevar a cabo este estudio, se inició con la revisión de fuentes documentales para construir un marco teórico, comprender los métodos utilizados en la investigación, desarrollar los instrumentos de recopilación de información y cumplir con los objetivos generales y específicos del trabajo integrador.

A continuación, se elaboró la guía y se realizó a cabo la entrevista al gerente, con el propósito de entender y evaluar la situación interna de la microempresa. Luego, se administró una encuesta a los trabajadores, seguida de la tabulación y el análisis de la información recopilada, se aplicó una lista de chequeo a todos los trabajadores para confirmar y comparar la información, con el fin de describir el diagnóstico de empresa. Con base en estos datos, se procedió a desarrollar la planeación estratégica, ajustándose a los lineamientos que se tiene que llevar a cabo dentro de un plan estratégico.

6. Resultados

Encuesta dirigida a los clientes de la pequeña empresa "Industrias Allikana" para conocer su opinión sobre la misma

Tabla 1.

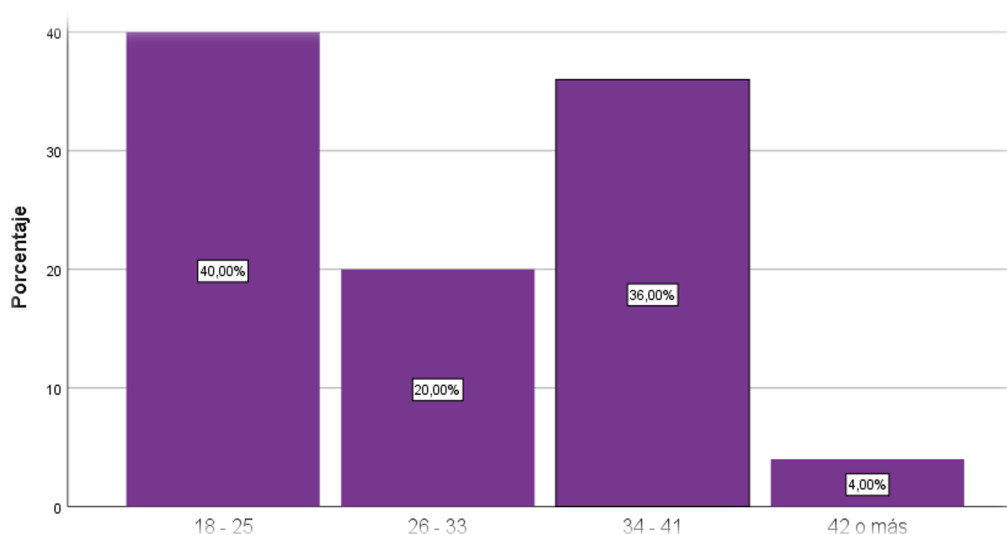
Pregunta 1: Indique por favor su rango de edad.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
18 – 25	20	40%
26 – 33	10	20%
34 – 41	18	36%
42 o más	2	4%
Total	50	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada a los Clientes.

Figura 5.

Pregunta 1: Indique por favor su rango de edad.



Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a Clientes de "Industrias Allikana".

Interpretación: de acuerdo a la gráfica se puede observar que el 40,00% de clientes encuestados corresponde al rango de edad de entre los 18 a 25 años, el 36,00% corresponde a la edad de entre 34 a 41 años, el 20 está en el rango de 26 a 33 años de edad y el 4,00% son de 42 años en adelante.

Tabla 2.

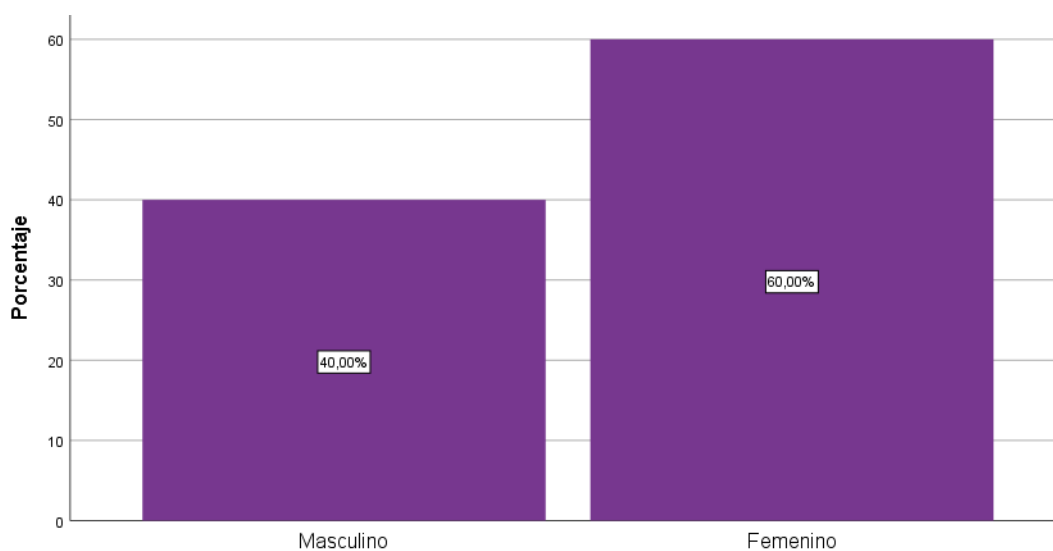
Pregunta 2: Indique por favor su género

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	20	40%
Femenino	30	60%
Total	50	100%

Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada a los Clientes.

Figura 6.

Pregunta 2: Indique por favor su género



Nota. Datos tomados de la Encuesta Aplicada a Clientes de “Industrias Allikana”.

Interpretación: de acuerdo a la gráfica mostrada se puede observar que el 60,00% de los clientes encuestados corresponden al género femenino y el otro 40,00% de clientes encuestados corresponde al género masculino.

Tabla 3.

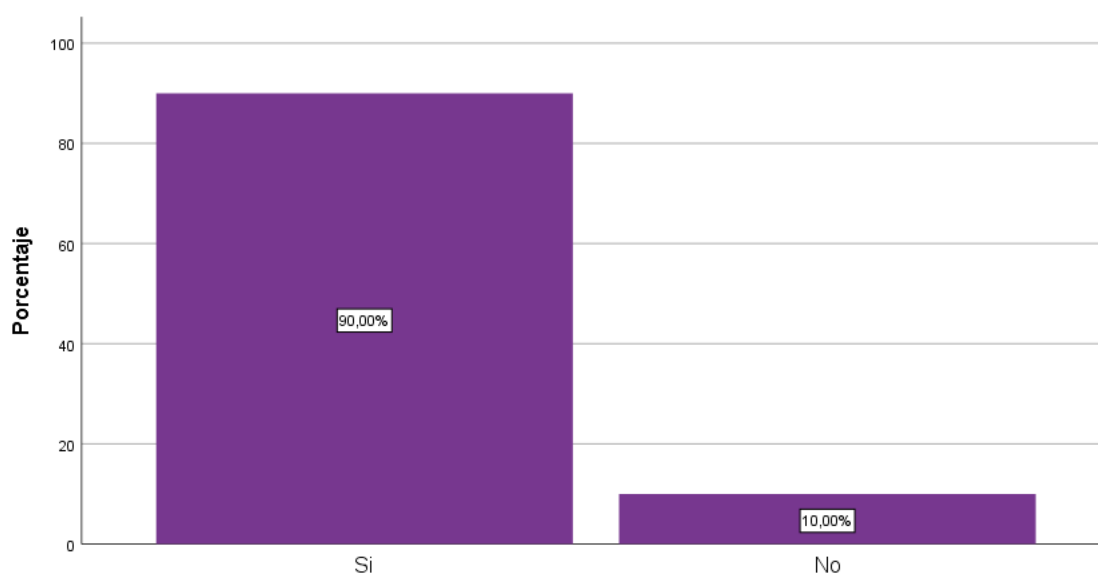
Pregunta 3: ¿Es usted consumidor habitual del yogurt Allpafruv?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	90%
No	5	10%
Total	50	100%

Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a los Clientes.

Figura 7

Pregunta 3: ¿Es usted consumidor habitual del yogurt Allpafruv?



Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a Clientes de “Industrias Allikana”.

Interpretación: en basa a lo que se puede observar en la gráfica se puede ver que el 90,00% de los clientes encuestados si son de consumidores habituales de yogurt Allpafruv y el 10,00% no son consumidores habituales, solo lo adquieren cuando es de su interés o por degustación por un solo momento.

Tabla 4.

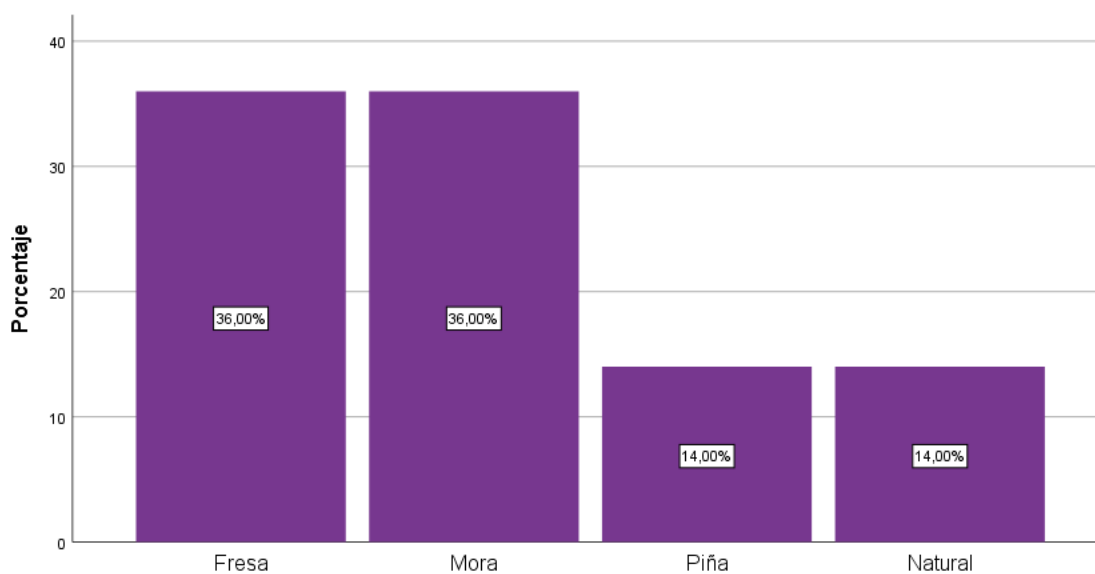
Pregunta 4: ¿Qué sabor preferentemente consume?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Fresa	18	36%
Mora	18	36%
Piña	7	14%
Natural	7	14
Total	50	100%

Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a los Clientes.

Figura 8.

Pregunta 4: ¿Qué sabor preferentemente consume?



Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a Clientes de “Industrias Allikana”.

Interpretación: en basa a la gráfica se puede observar que el 36,00% de los clientes encuestados consumen el yogurt con sabor a fresa y con sabor a mora y que el 14,00% consumen el sabor de piña y yogurt natural.

Tabla 5.

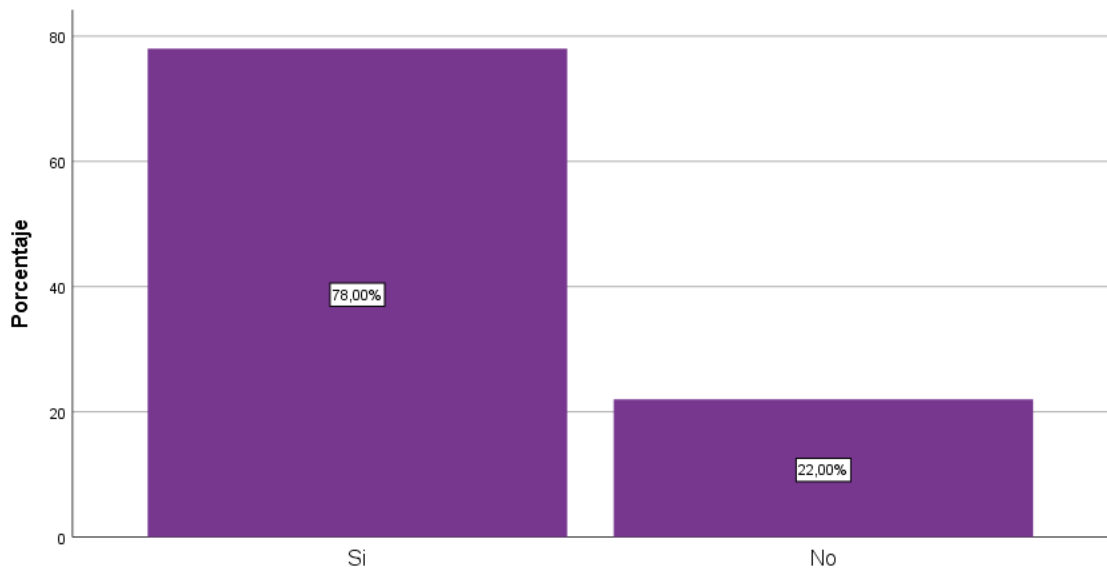
Pregunta 5: ¿Le gusta la presentación que le ofrecen?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	78%
No	11	22%
Total	50	100%

Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a los Clientes

Figura 9

Pregunta 5: ¿Le gusta la presentación que le ofrecen?



Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a Clientes de “Industrias Allikana”.

Interpretación: en basa a la gráfica se puede observar que el 78,00% de los clientes encuestados si les gusta la presentación que les ofrece la pequeña empresa y que el 22,00% no le gusta la presentación del yogurt.

Tabla 6.

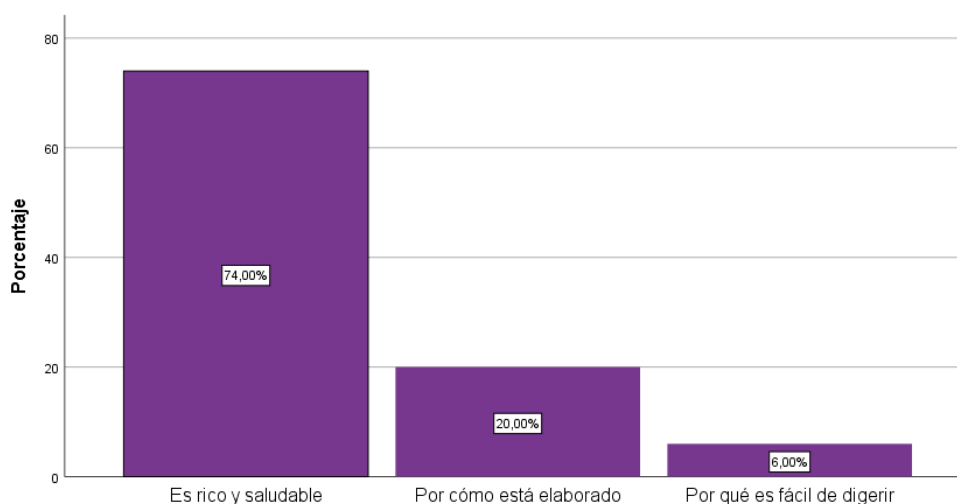
Pregunta 6: ¿Por qué es consumidor de yogurt Allpafruv?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Es rico y saludable	37	74%
Por cómo está elaborado	10	20%
Porque es fácil de digerir	3	6%
Total	50	100%

Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a los Clientes

Figura 10

Pregunta 6: ¿Por qué es consumidor de yogurt Allpafruv?



Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a Clientes de “Industrias Allikana”.

Interpretación: en basa a la gráfica se puede observar que el 74,00% de los clientes encuestados son consumidores del yogurt Allpafruv porque es rico y saludables, el 20,00% lo consumen porque como está elaborado y el 6,00% son consumidores porque es fácil de digerir.

Tabla 7.

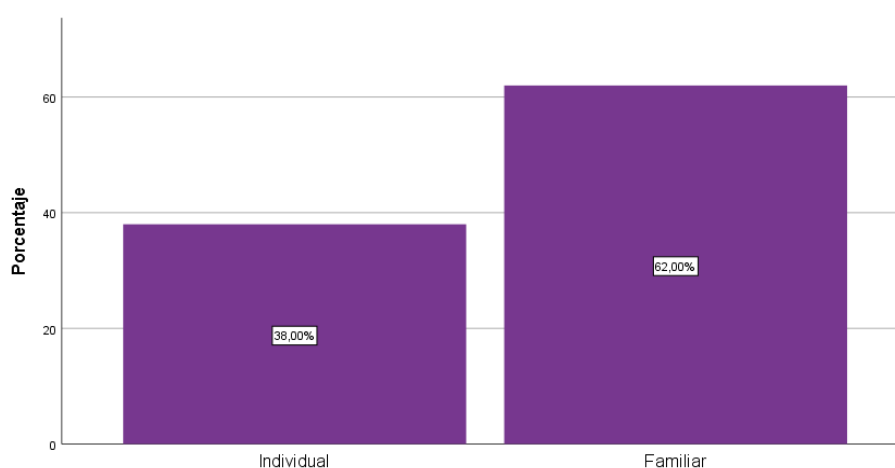
Pregunta 7: ¿Qué tamaño de yogur es su preferido?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Individual	19	38%
Familiar	31	62%
Total	50	100%

Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a los Clientes

Figura 11

Pregunta 7: ¿Qué tamaño de yogurt es su preferido?



Nota. Datos tomados de Encuesta Aplicada a Clientes de “Industrias Allikana”

Interpretación: en basa a la gráfica se puede observar que el 62,00% de los clientes encuestados prefieren el tamaño de yogurt familiar y que el 38,00% prefieren el tamaño individual del yogurt.

Tabla 8.

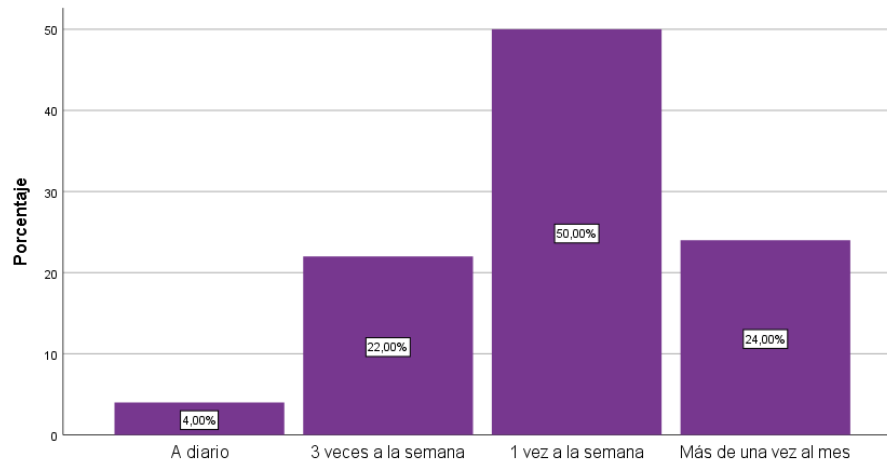
Pregunta 8: ¿Cada que tiempo adquiere yogurt Allpafruv?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
A diario	2	4%
3 veces a la semana	11	22%
1 vez a la semana	25	50%
Más de una vez al mes	12	24%
Total	50	100%

Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a los Clientes

Figura 12

Pregunta 8: ¿Cada qué tiempo adquiere yogurt Allpafruv?



Nota. Datos Tomados de Encuesta Aplicada a Clientes de “Industrias Allikana”.

Interpretación: en basa a la gráfica se puede observar que el 50,00% de los clientes encuestados adquieren el yogurt 1 vez a la semana, el 24,00% comprar el yogurt más de una vez al mes, el 22,00% hacen uso del mismo 3 veces por semana y que el 4,00% adquieren el yogurt a diario.

Tabla 9.

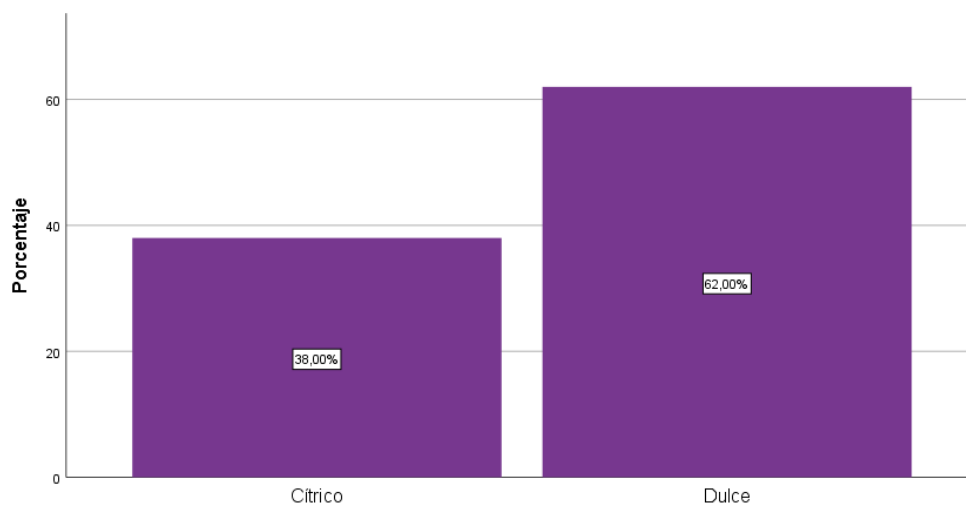
Pregunta 9: ¿Cuál es el grado de acidez que usted prefiere?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Cítrico	19	38%
Dulce	31	62%
Total	50	100%

Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a los Clientes

Figura 13

Pregunta 9: ¿Cuál es el grado de acidez que usted prefiere?



Nota. Datos tomados de Encuesta Aplicada a Clientes de “Industrias Allikana”.

Interpretación: en basa a la gráfica se puede observar que los clientes potenciales de la empresa el 62,00% de los clientes encuestados prefieren que el grado de acidez sea dulce mientras que el 38,00% se van por el cítrico.

Tabla 10.

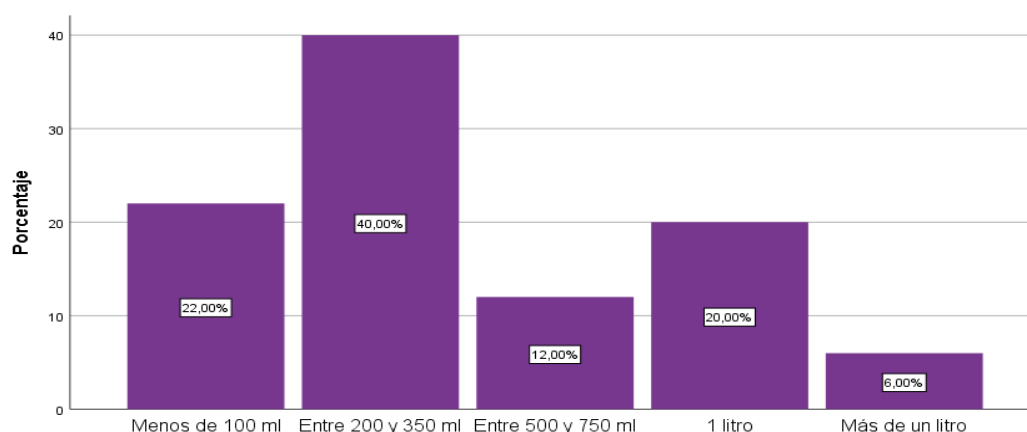
Pregunta 10: ¿Cuál es su consumo habitual semanal de yogurt Allpafruv?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 100 ml	11	22%
Entre 200 y 350 ml	20	40%
Entre 500 y 750 ml	6	12%
1 litro	10	20%
Más de un litro	3	6%
Total	50	100%

Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a los Clientes

Figura 14

Pregunta 10: ¿Cuál es su consumo habitual semanal de yogurt Allpafruv?



Nota. Datos Tomados de Encuesta Aplicada a Clientes de “Industrias Allikana”.

Interpretación: en base a la gráfica se puede observar que el 40,00% de los clientes encuestados consumen entre semana de 200 a 350 ml el yogurt, el 22,00% consume menos de 100 ml, por otro lado, tenemos que el 20,00% opta por consumir un litro cada semana, el 12,00% consume entre 500 a 750 ml y 6,00% toma yogurt más de un litro a la semana.

Tabla 11.

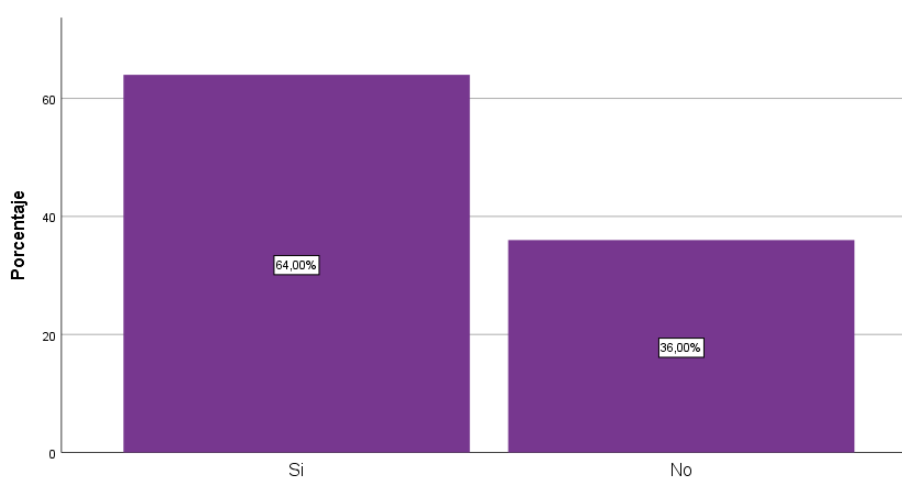
Pregunta 11: ¿Es usted conocedor de los beneficios que le aporta el yogurt Allpafruv?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	64%
No	18	36%
Total	50	100%

Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a los Clientes

Figura 15

Pregunta 11: ¿Es usted conocedor de los beneficios que le aporta el yogurt Allpafruv?



Nota. Datos Tomados de Encuesta Aplicada a Clientes de “Industrias Allikana”.

Interpretación: en base a la gráfica se puede observar que el 64,00% de los clientes encuestados si conocen los beneficios que ofrece el yogurt Allpafruv y que el 36,00% no conocen los beneficios del mismo.

Tabla 12.

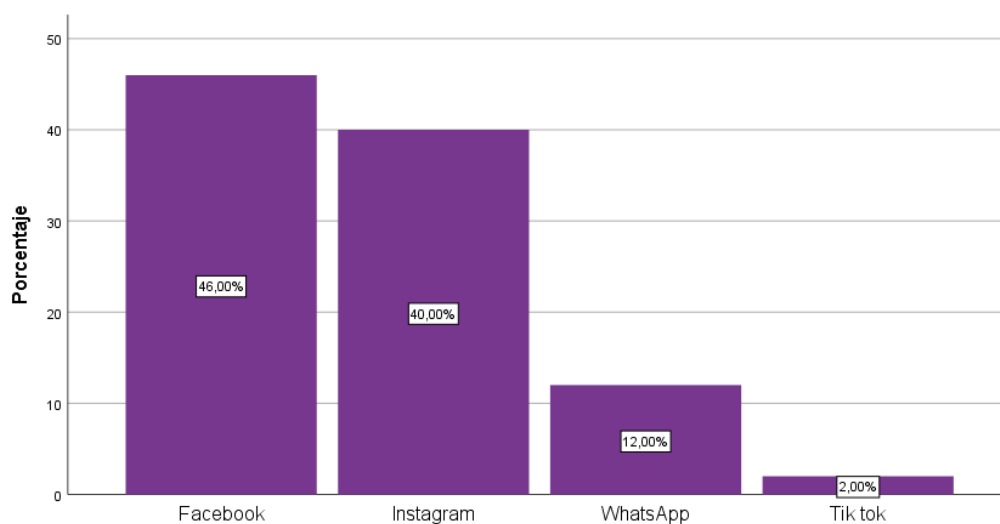
Pregunta 12: ¿Por medio de que red social le gustaría recibir información de la empresa?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Facebook	23	46%
Instagram	20	40%
WhatsApp	6	12%
Tik Tok	1	2%
Total	50	100%

Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a los Clientes

Figura 16

Pregunta 12: ¿Por medio de que red social le gustaría recibir información de la empresa?



Nota. Datos Tomados de Encuesta Aplicada a Clientes de “Industrias Allikana”.

Interpretación: en base a la gráfica se puede observar que el 46,00% de los clientes encuestados les gustaría tener información de la pequeña empresa mediante la red social de Facebook, el 40,00% prefiere tener la información por Instagram, el 12,00% se va por el medio de WhatsApp y el 2,00% prefiere Tik tok.

Tabla 13.

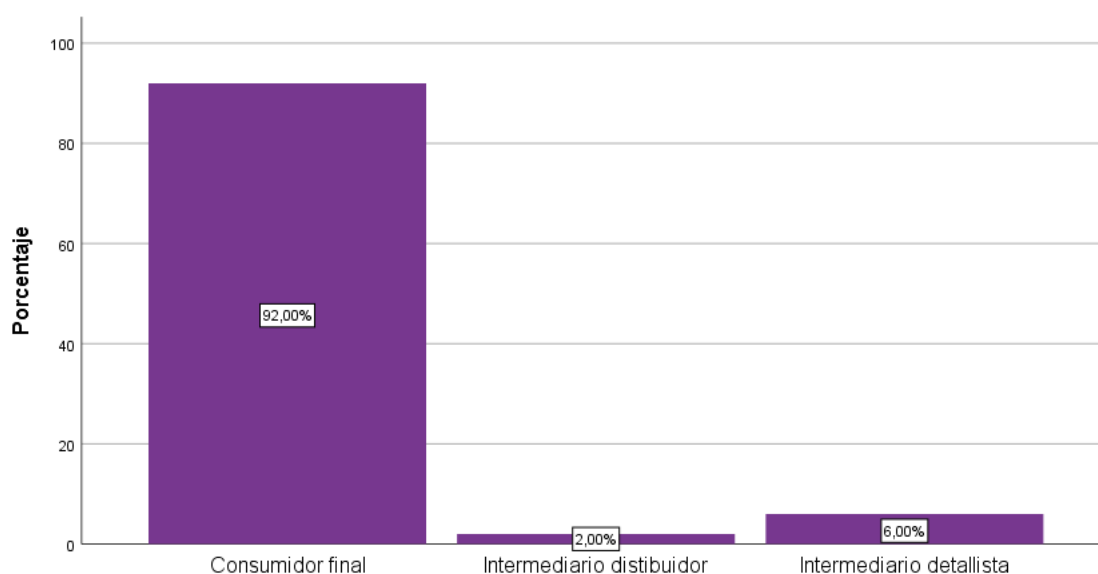
Pregunta 13: ¿Qué tipo de cliente es?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Consumidor final	46	92%
Intermediario distribuidor	1	2%
Intermediario detallista	3	6%
Total	50	100%

Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a los Clientes

Figura 17

Pregunta 13: ¿Qué tipo de cliente es?



Nota. Datos Tomados de Encuesta Aplicada a Clientes de “Industrias Allikana”.

Interpretación: en basa a la gráfica se puede observar que el 92,00% de las personas encuestadas son consumidor final es decir clientes finales, en 6,00% son intermediario detallista es decir son los supermercados donde se encuentra el yogurt y el 2,00% es intermediario distribuidor esto quiere decir que son proveedores de la pequeña empresa.

Tabla 14.

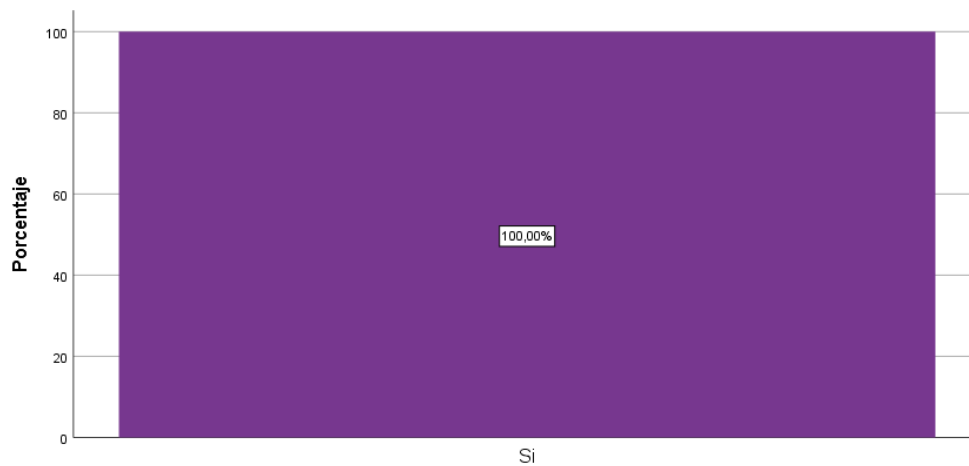
Pregunta 14: ¿Usted estaría de acuerdo que en la empresa industrias Allikana se implementara un plan estratégico?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	100%
Total	50	100%

Nota. Datos Tomados de la Encuesta Aplicada a los Clientes

Figura 18

Pregunta 14: ¿Usted estaría de acuerdo que en la empresa industrias Allikana se implementara un plan estratégico?



Nota. Datos Tomados de Encuesta Aplicada a Clientes de “Industrias Allikana”.

Interpretación: en base a la gráfica se puede observar que el 100,00% de los clientes encuestados están de acuerdo que se realice un plan estratégico dentro de la pequeña empresa “Industrias Allikana”, para mejor dentro de la misma y sus clientes se sientan satisfechos con lo que se les ofrecerá.

6.1. Entrevista:

Entrevista aplicada al gerente de la empresa “Industrias Allikana”

El motivo de la entrevista es con fines educativos, con el propósito específico de realizar un análisis situacional interno de la empresa. La información obtenida corresponde al proyecto de tesis titulado: “Plan estratégico 2023 – 2028 para la pequeña empresa “Industrias Allikana” de la ciudad de Loja”

Puntos a tratar. Para la ejecución de esta entrevista, en términos generales hay varios temas indispensables que se preguntará al evaluado.

1. ¿Cuánto tiempo tiene funcionando la empresa “Industrias Allikana”?

2 años

2. ¿Cuánto personal trabaja en la empresa? Directo e indirecto

- 1 personas directas
- 1 persona indirecta

3. ¿Cómo considera la infraestructura donde se realiza la producción?

Muy buena ya que cuenta con tecnología moderna para la realización de nuestro yogurt y así obtener un producto de calidad.

4. ¿Cómo considera el área de producción donde se realiza el producto?

Se considera negativa ya que no solo se realiza un producto le dan uso varias personas y es un poco complicado el uso de la maquinaria.

5. ¿La empresa cuenta con plan estratégico? Para cuanto tiempo

No cuenta con ningún plan estratégico

6. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas y debilidades de su empresa?

Fortalezas:

- Innovación de productos.
- Calidad de los productos.
- Producto único el mercado.
- Adquisición de la materia prima a proveedores locales.
- Precios accesibles.
- Oferta de productos mínimamente procesados, sin químicos perjudiciales para la salud.
- Producto 100% natural.
- Compromiso social y con el medio ambiente

Debilidades:

- Adquisición de envases a proveedores extranjeros.
- La producción depende de los proveedores de materia prima.
- Poca demanda del producto, debido a su precio elevado en comparación a la competencia.
- La producción de yogurt daña el medio ambiente.
- Empaque no amigable con el medio ambiente.
- El producto estrella es altamente perecible debido a su composición.
- Alta competencia de yogurt.
- No poder realizar productos sustitutos.
- Lugar de producción usado por varias personas más.

7. ¿Cuál considera usted qué es su principal competencia?

Empresas conocidas como Nestlé, Tony y Chivería que son las que están posicionadas en la ciudad de Loja. Tenemos competencia directa en la localidad que son Lactofino y Mi yogurt

8. ¿Qué producto les brinda a sus clientes?

Yogur Allpafruv, un alimento rico en nutrientes debido a su composición: hecho a base de jalea de frutas y verduras y endulzado de forma natural con edulcorante sin calorías, por tanto, es libre de colorantes y saborizantes.

9. ¿Cómo considera la calidad del yogurt Allapafruv que ofrece al público?

De alta calidad ya que está elaborado con tecnología de primera y con productos 100% naturales.

10. ¿Qué tipo de promociones es ofrece a sus clientes?

Por el momento no trabajamos con promociones para nuestros clientes

11. ¿Cuál es el promedio de clientes que tiene la empresa?

Contamos con 5 distribuidores de venta actualmente, de ahí podríamos deducir en cuanto a las ventas del producto que contamos con más de 50 clientes.

12. ¿Cómo considera la calidad de sus productos?

Nuestro producto es de alta calidad ya que es natural y beneficioso para el consumo de nuestros clientes.

13. ¿Tienen los trabajadores una actitud favorable a escuchar y resolver problemas de los clientes?

Si

14. ¿Ha recibido quejas o reclamos de los clientes respecto a los productos que ofrece? Como lo han solucionado

Cuando caduca el yogur en los puntos de venta, hemos llegado al acuerdo de hacer la reposición del producto.

15. ¿La empresa ha renovado su imagen corporativa?

Si, hemos crecido, hemos cambiado la etiqueta y presentación del producto

16. ¿Qué factores influyen para ubicar su negocio en toda la localidad?

El nicho de mercado, de acuerdo al nivel socioeconómico de la localidad

17. ¿Considera que no está posicionando correctamente al negocio?

Aún nos falta posicionarnos, hace falta invertir en más publicidad y ofrecer más productos

18. ¿La empresa realiza publicidad?

Actualmente nos falta hacer uso de la publicidad, es decir no se realiza publicidad correspondiente para la empresa

19. ¿Sabe usted la contaminación que causa al medioambiente las empresas de lácteos?

Actualmente no hemos investigado sobre el tema, es decir no se sabe de lo que causa para el medioambiente las empresas de lácteos

20. ¿Le gustaría que los envases de su producto sean de materiales reutilizables para cuidar del medioambiente?

Claro, ya que así tendríamos un valor agregado para nosotros es más lo teníamos pensado realizar, pero por el momento no se ha podido dar

21. ¿Estaría de acuerdo en realizar sus envases de yogurt con materiales reutilizables que sean eco amigables con el medioambiente?

Sería muy bueno para nuestros clientes, si estoy de acuerdo es realizarlo.

22. ¿Estaría de acuerdo que se realizará un plan estratégico para la empresa que permita alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Totalmente de acuerdo.

Tabla 15.

Repositorio de evidencias visuales

Áreas de la empresa

Verificación de las cantidades a producir



Secado para las verduras y vegetales.



Área de la empresa

Área de cortado



Producto final



Área de la empresa

Área de enfriado



Nota. Tomado del área de producción de la empresa.

6.2. Guía de Observación

Guía de observación aplicada a la gerenta de la pequeña empresa.

Tabla 16

Actividad de la pequeña empresa "Industria Allikana"

Nombre de la empresa	"Industrias Allikana"
Logo tipo	
Nombre del observador	José Gabriel Muicela Tagle
Observado directo.	Si
Actividad de la empresa Objetivo	Elaboración de yogurt natural a base de frutas y vegetales. Observar y evaluar las actividades de la empresa

Nombre de la empresa	"Industrias Allikana"
Instrucciones	Observe si la ejecución de las actividades que se enuncian se las realiza en la pequeña empresa, marque con una "X" según corresponda. De igual manera, es importante anotar las observaciones pertinentes. Considerando que las ponderaciones son: Si y NO (Inexistencia de parámetros en la pequeña empresa.

Nota. Se evidencia las actividades a realizar.

Tabla 17.

Ficha de Observación a la Pequeña Empresa "Industria Allikana"

Acciones a evaluar	Si	No	Observación
La infraestructura de la empresa es buena para la producción que realiza	X		Se observó una buena infraestructura con mucha tecnología para ofrecer un buen producto.
Los clientes potenciales de la pequeña empresa llegan por: recomendación	X		Los clientes han llegado por recomendaciones de terceras personas a la pequeña empresa industrias allikana.
Los productos que ofrece la empresa son de calidad	X		Se observo que la empresa si ofrece productos de calidad para sus clientes.
La empresa cuenta con departamento de marketing		X	Se observo que la empresa no cuenta con un departamento de marketing.
La presentación de los yogures, utilizan marketing de presentación		X	Se pudo observar que ocasionalmente, el gerente de la pequeña empresa pública algunos productos en las redes sociales es decir no se realiza bien la actividad.
La empresa tiene diversificación y gama extensa de los productos		X	La pequeña empresa industrias allikana no aplica diversificación y gama extensa de los productos que ofrece
La empresa tiene estabilidad económica		X	No cuenta con estabilidad económica ya que no produce a diario
Cuenta con un proceso productivo a seguir	X		Se puede observar que si cuenta con un proceso productivo correspondiente

Acciones a evaluar	Si	No	Observación
El servicio que ofrece la empresa tiene garantía	X		Se observa que la pequeña empresa posee confianza, y calidad con los productos que ofrece.
La empresa proporciona una descripción detallada en cada frasco de yogurt que ofrece	X		En cada producción se detalla en la botella de yogurt los beneficios que aporta para las personas.
La empresa cuenta con un sistema contable		X	Posee un sistema de información contable computarizado, pero no existen capacitaciones en el sistema financiero.
La empresa invierte en cursos sobre innovación, planes estratégicos, marketing entre otros		X	La pequeña empresa no invierte en cursos para el desarrollo de la misma

Nota. Datos obtenidos por observación directa dentro de la pequeña empresa

6.3. Análisis Externo

Realizar el análisis externo para la pequeña empresa, nos dará a conocer las oportunidades y amenazas de la misma. Mediante el análisis se podrá identificar los principales factores externos que inciden en la empresa “Industrias Allikana”, para la realización del siguiente se llevará a cabo el análisis PEST con cada una de sus variables y subvariables.

¿Qué es el análisis PEST?

Generalmente es análisis PEST esta relacionado con la evaluación del entorno externo de la empresa. Pérez (2021) brinda su aporte considerando al este como una herramienta necesaria para el análisis de aquellas transiciones que sufre la empresa, dichos cambios están directamente relacionados a la política, socioeconómicos, tecnológicos (p.30).

La aplicación de este análisis en esta investigación se dio tomando en cuenta los factores antes mencionados dentro del entorno donde se desempeña la empresa, es decir, en la ciudad de Loja. Por mencionar, se tomó en cuenta los factores socioeconómicos para comprender el comportamiento del cliente, la tecnología para evaluar su aporte en el nivel de producción, y político tomando en cuenta las decisiones económicas del actual gobierno.

6.3.1. Político

En este contexto se consideró dos variables la legislación laboral y estabilidad política. En torno a estas variables se analizó que impacto han tenido en las estrategias las regulaciones en torno al código laboral, así como en el escenario político, este último denota una inestabilidad por el cambio de presidente generando especulación. A continuación, se da mayores detalles de las variables mencionadas.

Legislación laboral

El estado es el principal regulador de la política laboral, dentro de esta competencia pretende brindar las mejores condiciones entre empleado y empleador para dinamizar la economía. En una publicación de León y Carbajal (2006) expone que el propósito del estado es la creación de nuevas oportunidades poniendo por delante condiciones dignas que promuevan la inclusión de todos los sectores de la población para disminuir la brecha de desempleo que por décadas aqueja el país. Además manifiesta que en el tema de inclusión se considera a los grupos LGTBI+, así como a las personas con capacidades especiales.

El autor Marti (2014) por su parte rinda datos que permiten entender cuales son los objetivos en el ámbito laboral para el gobierno que son “Incrementar la tasa de empleo adecuado del 30,41% al 50,00%; Reducir la tasa de desempleo juvenil (entre 18 y 29 años) de 10,08% a 8,17%” (párr.12). El empleo adecuado hace referencia a las condiciones laborales deben cumplir las empresas dando apertura principalmente a la población joven.

Beneficio para empresas – Empleo Joven

Incentivos:

- Devolución mensual del 50% de un Salario Básico Unificado – SBU vigente.
 - Incentivos correspondientes a los trabajadores por parte de las empresas determinados por la ley.
 - Devolución mensual del 100% del aporte patronal de un Salario Básico Unificado – SBU vigente.
 - Devolución del 100% de las vacaciones correspondiente a un Salario Básico Unificado – SBU vigente.
 - Trabajo correspondiente al horario determinado por la ley.
 - Capacitación del personal contratado para fortalecer su desarrollo integral.
- (Ministerio de trabajo, 2021)

Una vez analizada la legislación laboral esta misma representa una **OPORTUNIDAD** para las empresas, ya que permitirá la contratación de nuevos trabajadores que se adapten a los requerimientos y a las condiciones para las actividades que se ejecutan dentro de una organización basándose en los beneficios e incentivos que adoptan a la legislación laboral.

¿Qué es Estabilidad Política?

La estabilidad política es estable si en los casos de vinculación que se pueden asociar son ejercidos por parte de una institución ya sean normales, límites o reducción de aranceles estos mismo pueden reaccionar de forma tal que sus cambios son una explicación eficaz.

Estabilidad Política

Ecuador espera impulsar la productividad con la reciente decisión de reducir aranceles en una serie de sectores, en una reforma adoptada por el Gobierno de Guillermo la cual se está siguiendo en el nuevo gobierno de Daniel Noboa.

Así lo afirmó la viceministra de Producción e Industrias, Carla Muirragui, durante un desayuno de trabajo con empresarios de la Cámara Oficial Española de Comercio e Industria de Quito, en la que aseguró que se han eliminado aranceles por valor de 180 millones de dólares.

Se trata, dijo, "de la reforma arancelaria más grande" que Ecuador haya tenido en los últimos "cerca de 12 años", y con la que se abordan temas que estaban pendientes y que "va enfocada hacia la reactivación".

El portal Swissinfo, (2021) manifiesta que otra de las prioridades del gobierno es la estabilidad política enmarcada en el Decreto ejecutivo número 68. Según este portal, el mandatario tiene como propósito realizar una evaluación integral con el propósito de realizar rectificaciones que mejoran la estabilidad política en el corto plazo.

El mismo autor en otro apartado de su publicación manifiesta que la reforma aplicar reducir costos y gastos tanto en materia prima como en bienes de capital e insumos, y beneficiará a 6.381 empresas que dan trabajo a unos 560.000 empleados en 81 sectores (p.31).

Y se han tenido en cuenta para ello "las demandas de los sectores productivos", "la transversalidad del beneficio", "la existencia de producción nacional", "la estructura del arancel" y distintas "sensibilidades", según la viceministra.

Haciendo referencia a la estabilidad política dentro del estudio realizado, se ha identificado para que la empresa objeto de estudio representa una oportunidad. debido a

que el país dará apertura nuevos tratados de libre comercio con países importantes dentro del comercio mundial. La base principal de estos acuerdos es que los productos ecuatorianos ingresen sin aranceles brindando una oportunidad en la reducción de costos para los productores. Todo esto conlleva a que las empresas puedan continuar con su inversión dentro del país, fomentando el crecimiento y desarrollo de la industria, en el caso de las empresas lácteas es de mucha ayuda.

Para concluir citaremos un aporte de Hernandez (2010) quien bajo su criterio manifiesta que un claro ejemplo de lo que está desarrollando el actual gobierno es la liberación de alrededor de 667 partidas arancelarias, con reducción de tarifas que permitirá dinamizar el mercado, abrirá muchas puertas para empresas que se dediquen ya sea a la venta de leche o yogurt, mejorarán los precios de los productos derivados de esta actividad y requerirán más mano de obra si es necesario, aperturando de esta forma una dinámica consciente y relevante para el comercio local y para la pequeña empresa (p.54).

6.3.2. Económico

Consiste en examinar los problemas económicos externos que pueden desempeñar un papel en el éxito de una empresa.

Dentro del análisis económico se van analizar las siguientes subvariables:

- Crecimiento económico – Producto Interno Bruto (PIB)
- Exportaciones
- Importaciones
- Importación y Exportación de la industria láctea
- Evolución de la inflación
- Incidencia en la inflación mensual por división de consumo

Una vez identificadas las subvariables, se procede a analizar cada una de ellas:

¿Qué es el crecimiento económico?

Es el incremento de la renta nacional o el PIB por persona de un país o una región o un grupo de países, también se lo conoce como un plazo de tiempo. Lo más habitual es medirlo de forma anual, para comparar cómo ha crecido o no cada año.

- **Crecimiento económico – Producto Interno Bruto (PIB)**

El buen desempeño de la economía del Ecuador en el tercer trimestre ha llevado al Banco Central a revisar al alza el crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB) de 2022, hasta 2,9%.

La economía de Ecuador creció 3,2% en el tercer trimestre de 2022 frente al mismo período de 2021, según información de las Cuentas Nacionales del Banco Central.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2022) en su Programación Fiscal 2022 – 2026 expresa que, el BCE indica que la economía ecuatoriana cerrará el año con un crecimiento del producto de 2,7%, impulsado por la recuperación de la inversión y el dinamismo del consumo de los hogares. En 2023 se prevé una expansión en la actividad de 3,1%, asociada a un mayor dinamismo en la industria de extracción de petróleo crudo, el consumo de hogares y la inversión. El PIB real previsto para el 2023 superaría el nivel prepandemia (2019) al alcanzar USD 73.119 millones.

Tabla 18

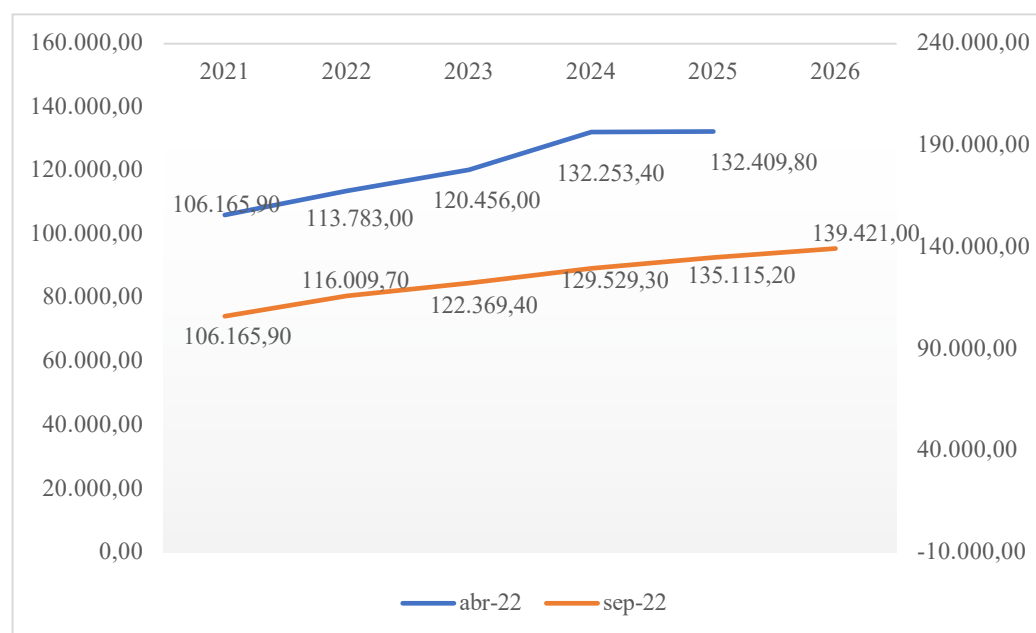
Producto Interno Bruto Nominal en Millones

Año	abr-22	sep-22
2021	106.165,90	106.165,90
2022	113.783,00	116.009,70
2023	120.456,00	122.369,40
2024	132.253,40	129.529,30
2025	132.409,80	135.115,20
2026	NA	139.421,00

Nota. Datos obtenidos del banco central del Ecuador

Figura 19

Producto Interno Bruto Nominal en Millones de USD



Nota. Datos obtenidos del Banco Central del Ecuador

En base a lo que representa el PIB se lo considera como una **OPORTUNIDAD** ya que si el PIB aumenta en el país se verá reflejado notablemente su desarrollo económico, por lo tanto, también habrá crecimiento para las empresas.

Exportaciones e importaciones

En esta sección, el Banco Central del Ecuador pone a disposición de sus usuarios la información de la base de datos de comercio exterior, en la que se presentan cifras estadísticas de exportaciones e importaciones de bienes en volumen y valor del Ecuador con el resto del mundo.

En el primer trimestre de 2022, el comercio exterior del Ecuador posee una balanza comercial positiva, según la información estadística emitida por el Banco Central del Ecuador, se exportó un total de 8.085 millones de USD, e importó de 7.153 millones USD, por lo que en la balanza comercial registro un valor de 933 millones de dólares.

Exportaciones

Es una actividad comercial que consiste en la venta o envío de productos fuera del territorio nacional. Como exportación denominamos la acción y efecto de enviar, con fines comerciales, bienes y servicios desde un país hacia otro. (Aduana, 2021)

Frecuencia de seguimiento:

Tabla 19

Evolución de las Exportaciones en el Ecuador

Fecha	Exportaciones	Exportación % PIB
2012	23.764,80	27,05%
2013	24.847,80	26,12%
2014	25.724,40	25,29%
2015	18.330,60	18,46%
2016	16.797,70	16,80%
2017	19.122,50	18,33%
2018	21.628,00	20,12%
2019	22.329,40	20,66%
2020	20.355,40	20,48%
2021	26.699,20	25,17%
2022	28.789,85	27,55%
2023	29.850,90	28,95%

Nota. Evolución de las exportaciones más el porcentaje de (PIB)

En base a la siguiente tabla se diseñó una gráfica para identificar la evolución de las exportaciones que ha tenido el Ecuador de los años 2012 – 2021.

Figura 20

Evolución de las Exportaciones en el Ecuador



Nota. Tomado del, BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Analizada la exportación que se realiza desde el Ecuador está representa una **OPORTUNIDAD** para las empresas ya que las exportaciones cada vez crecen y abren camino a nuevos productos y es de mucha ayuda para todas las organizaciones que quieren adentrarse hoy en día al mercado.

Importaciones

Las importaciones es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del RÉGIMEN DE IMPORTACION al que se haya sido declarado y cumplido con lo que determina la ley. (Aduana, 2021).

Frecuencia de seguimiento

Las importaciones a mediada que van pasando los años van en crecimiento tomando en cuenta que es beneficio para el país y para las empresas que hoy en día están adentrado al mercado.

Tabla 20.

Evolución de las Importaciones en el Ecuador

Años	Importaciones	Exportación % PIB
2012	25.477,00	28,99%
2013	27.146,10	28,54%
2014	27.726,30	27,26%
2015	21.518,00	21,67%
2016	16.324,20	16,33%

Años	Importaciones	Exportación %PIB
2017	20.009,70	19,18%
2018	23.177,50	21,56%
2019	22.564,30	20,87%
2020	17.918,00	18,03%
2021	25.687,20	24,21%
2022	27.750,30	26,25%
2023	28.830,30	27,45%

Nota. Evolución de las importaciones más el porcentaje de (PIB)

En base a la siguiente tabla se diseñó una gráfica para identificar la evolución de las importaciones que ha tenido el Ecuador de los años 2012 – 2021.

Figura 21

Evolución de las Importaciones en el Ecuador



Nota. Tomado Del Banco Central del Ecuador

Analizada las importaciones que se realiza para el Ecuador está representa una **OPORTUNIDAD** ya que las nuevas importaciones de nuevas tecnologías son de mucha ayuda para las empresas.

Importación y Exportación: pilares de crecimiento y desarrollo de la industria láctea.

- La producción de alimentos en el Ecuador refleja un 28 % del Producto Interno Bruto
- La producción de alimentos en Ecuador (PIB) el cual es el 4 % del PIB es representado por los lácteos.
- La industria láctea se ha destacado por ofrecer productos innovadores, sostenibles y de calidad que satisfacen las preferencias de los consumidores y se adaptan a sus nuevas necesidades.

- Ecuador exporta lácteos a doce países del continente. Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), las exportaciones de leche cruda y sus derivados crecieron considerablemente en 2019 (CIL ECUADOR, 2022)

Evolución de la inflación

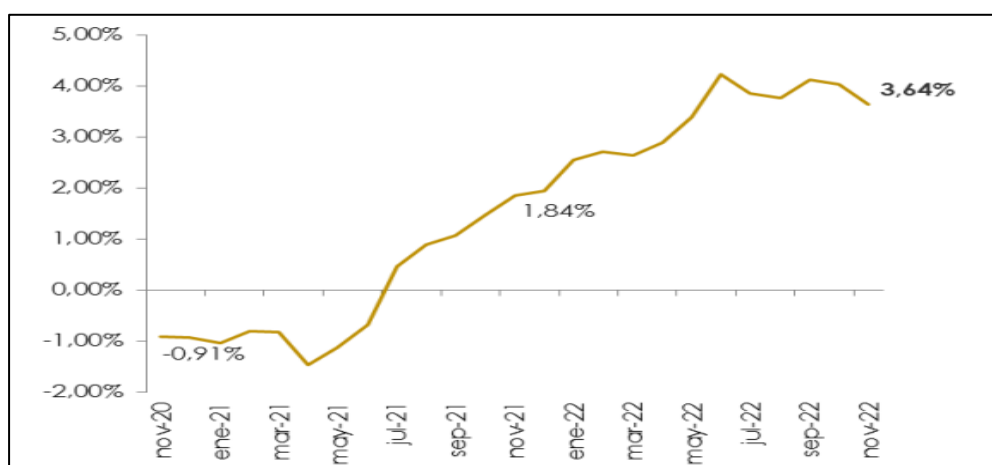
La evolución de la inflación mide el porcentaje de variación del índice de precios al consumidor. Este índice es un promedio ponderado de precios de bienes y servicios de consumo en la economía.

Como expresa INEC (2022) “La inflación anual en noviembre de 2022 fue de 3,64%, en el mes anterior fue de 4,02% y la de noviembre de 2021 se ubicó en 1,84%.” (p.7)

A continuación, la figura muestra la evolución de la inflación anual:

Figura 22

Inflación Anual



Nota. Figura tomada del INEC en su Boletín Técnico N°11 – 2022 – IPC

La tasa de variación anual del IPC en **Ecuador** en enero de 2023 y 2024 ha sido del 1,4%, con lo que se repite el dato del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,1%, de forma que la **inflación** acumulada en este 2024 es del 0,1%, es decir no hay valor para expresar en una evolución de inflación.

Tomando en cuenta la gráfica la evolución de la inflación es una **AMENAZA** para todas las empresas, ya que va incrementando y los costos de los productos son excesivos y las personas tendrán menos poder adquisitivo.

Incidencia en la inflación mensual por división de consumo

De acuerdo con INEC (2022) en su Boletín Técnico expresa que:

En la canasta del IPC existen doce divisiones de consumo. Las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual de noviembre de 2022 son las siguientes: Prendas de vestir y calzado (-0,0225%); Salud (-0,0123%); y, Transporte (-0,0097%) (p.8)

La inflación mensual en noviembre 2022, respecto a octubre 2022, fue de -0,01%. La inflación anual de precios de noviembre de 2022, respecto a noviembre de 2021, alcanzó 3,64%; como referencia, en noviembre de 2021 fue de 1,84%. (p.6)

Finalmente, en noviembre de 2022 el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) se ubicó en USD 761,14, mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar fue de USD 793,33, lo cual representa el 104,23% del costo de la CFB. (p.6)

Con la información analizada se deduce que, mientras el IPC aumente, los consumidores tendrán un mayor poder adquisitivo, por lo que de este modo van a poder obtener mayor cantidad de productos, de alguna manera esto incide a las personas y va reflejándose como una **OPORTUNIDAD**.

6.3.3. Social

Con el factor social, las empresas pueden realizar una evaluación del entorno socioeconómico del mercado, lo que les permite comprender cómo se forman las necesidades de los consumidores y qué los motiva a realizar una compra.

Para el análisis social se tomarán en cuentas las siguientes subvariables:

- Crecimiento poblacional
- Tasa de subempleo
- Tasa de desempleo
- Tasa de Analfabetismo digital

Una vez identificadas las subvariables, se procede a analizar cada una de ellas en base a lo que corresponden para las empresas:

Crecimiento Poblacional

Tabla 21.

Crecimiento Poblacional

Periodo	Crecimiento Poblacional
2016	16,529,000
2017	16,777,000
2018	17,020,000
2019	17,268,000
2020	17,511,000
2021	17,765,485
2022	18,023,668
2023	1,2% más al año anterior

Nota. Las cantidades son en base a los datos históricos de (datosmacro.com, 2020), a excepción del año 2021 y 2022, ya que se realizó una proyección.

Figura 23.

Crecimiento Poblacional



Nota. Las cantidades son en base a los datos históricos de la página datos macro, a excepción del año 2021 y 2022, ya que se realizó una proyección.

De acuerdo con la gráfica, se puede observar que la población ecuatoriana ha presentado un crecimiento constante a través de los años desde el 2016, y este seguirá constante cada año según los datos establecidos.

Una vez analizada la subvariable está representa una **OPORTUNIDAD** para las empresas ya que el crecimiento de la población, hace que se conecten futuros clientes, y así sea por las nuevas generaciones emprendedoras que decidan incursionar en cualquier tipo de negocio o dirigirse como es el caso de los lácteos.

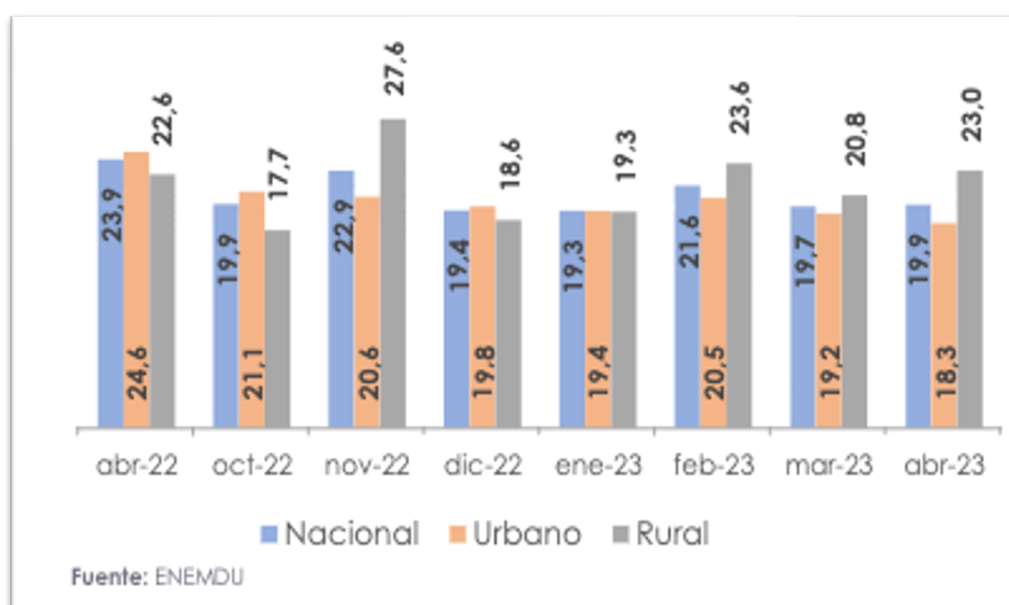
Tasa de Subempleo

De acuerdo con las definiciones del INEC (2022) establece que:

Subempleo por insuficiencia de tiempo de trabajo: corresponde a personas con empleo que, durante la semana de referencia, trabajan menos de 40 horas efectivas a la semana, y perciben ingresos laborales iguales, superiores o inferiores al salario mínimo, y desean y están disponibles para trabajar horas adicionales (p.8).

Figura 24.

Tasa de subempleo



Nota. Tomado de boletín técnico mercado laboral.

Tasa de Desempleo

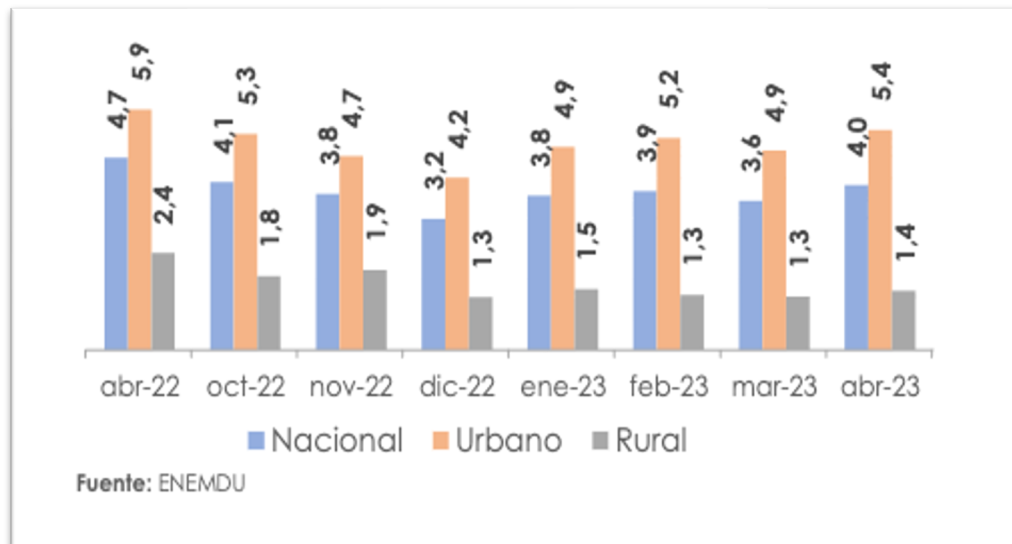
Las personas Desempleadas son: personas de 15 años y más que en el período de referencia, no estuvieron empleados y presentan ciertas características:

- No tuvieron empleo
- No estuvieron empleados y están disponibles para trabajar.
- Buscaron trabajo
- Realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores. (p.9)

La tasa de desempleo a nivel nacional alcanzó un 3,2% respecto del 4,1% del mismo período del año anterior, es decir, experimentó una reducción significativa de aproximadamente 1 punto porcentual. Al desagregar por área, la tasa de desempleo fue de 4,2% para el área urbana, mientras que para el área rural fue de 1,3% (INEC, 2022).

Figura 25.

Tasa de desempleo



Nota. Tomado de boletín técnico mercado laboral.

Por otro lado, el total de personas subempleadas en el mes de octubre del 2022 fue de 2'005.393, donde el 42,8% fueron asalariados y el 57,2% fueron independientes.

Al analizar la información obtenida por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) se presenta una **AMENAZA** para las organizaciones, por la tasa de desempleo que existe en el Ecuador, ya que, esto hace que las personas tengan menos poder adquisitivo y la economía no se dinamice a consecuencia de eso.

Tasa de Analfabetismo digital

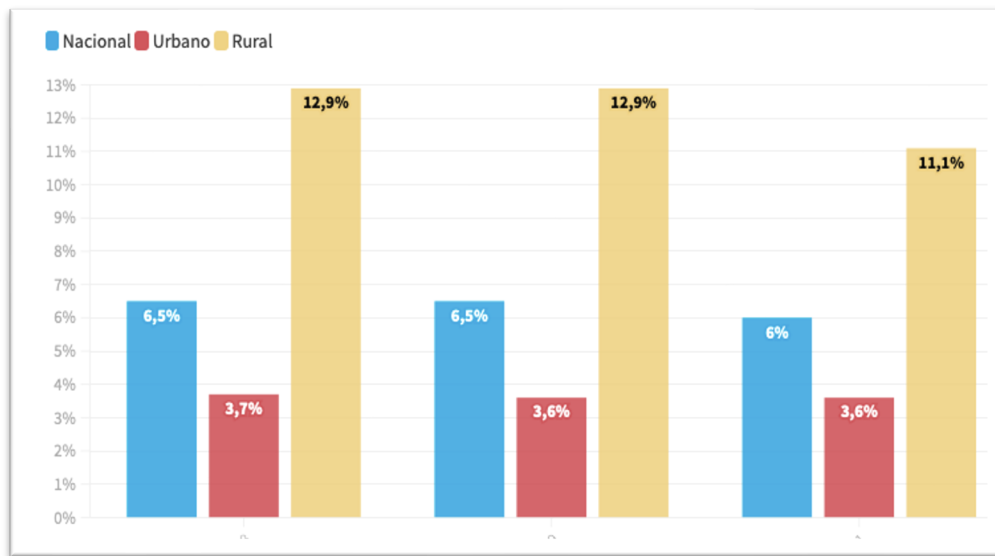
Según datos del INEC (2022) se considera que el analfabetismo digital comprende de personas entre 15 a 49 años cuando cumplen con estas tres características:

- No tienen celular activado
- En los últimos 12 meses no ha utilizado unos computadores
- En los últimos 12 meses no ha utilizado internet.

Al dividir las cifras entre nacional, rural y urbana, el porcentaje de analfabetismo digital nacional comprende un total de 6,5%, 31 urbano comprende el 3,6% de la población, mientras que, el analfabetismo digital rural llega al 12,9%.

Figura 26.

Tasa de analfabetismos



Nota. tomado de INEC - ENEMDU Anual • Gráfico: Daniela Castillo – PRIMICIAS El INEC <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/analfabetas-ecuatorianos-mayores-leer-escribir/>

Una vez analizada la tasa de analfabetismo digital en el Ecuador está representa una **AMENAZA** a las empresas, ya que al existir analfabetismo digital hace más difícil llegar a nuevos clientes interesados en el sector lácteo, siendo esta un limitante para la empresa.

Tecnológico

La tecnología desempeña un papel importante a las empresas, ya que puede afectarlos de manera negativa o positiva, con la introducción de nuevos productos, nuevas tecnologías y servicios, un determinado mercado puede tener dificultades para adaptarse, por lo que es importante evaluarla desde todos los ángulos.

Para el análisis tecnológico se tomarán en cuentas las siguientes subvariables:

- Situación digital en el Ecuador.
- Trasformación de estructura productiva
- Comercio electrónico
- Redes sociales

Una vez identificadas las subvariables del análisis tecnológico, se procede a analizar cada una de ellas:

Situación digital de Ecuador

Como lo menciona (Albino, 2021) en su artículo de revista, **Ecuador** es un país con 18 millones de habitantes, de los cuales el

- 77% son usuarios de Internet.
- Hay 15.91 millones de celulares en el país
- 81% de la población es usuaria activa en redes.
- 90% son usuarios dueños de un dispositivo eléctrico.
- 85% saben manejar el internet.

Todo esto nos representa que hay más perfiles en redes sociales que usuarios conectados diariamente a Internet.

Figura 27.

El Crecimiento Digital: enero 2021 vs 2022



Nota. Tomado Branch, Estadísticas de la situación Digital en Ecuador

El uso de la tecnología representa una gran **OPORTUNIDAD** para las empresas del Ecuador, ya que en la actualidad uno de los puntos estratégicos para toda empresa es el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información,

Los usuarios que hacen usos del internet son de factor clave para la empresa ya que ahí se les puede dar a conocer lo que se les está ofreciendo.

Actualmente las TIC están presentes y son primordiales en las actividades productivas por lo que las empresas necesitan estar a la vanguardia con la tecnología no

sólo para promocionar sus productos como usualmente se está acostumbrado a ver el uso que le dan a esta, sino más bien a introducirse un poco más a la parte financiera, a métodos de pago, etc.

De acuerdo con Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información en su Agenda de transformación digital del Ecuador 2022 – 2025 como parte de sus ejes en la transformación digital se encuentra la Economía digital, la cual cuenta con dos pilares de trabajo que consisten en:

Trasformación de estructura productiva

Fomentar la sensibilización y empoderamiento de MiPymes, sobre los beneficios y oportunidades de la inclusión digital financiera y los sistemas de pago electrónicos para mejorar la confianza y seguridad. (p.21)

Comercio Electrónico

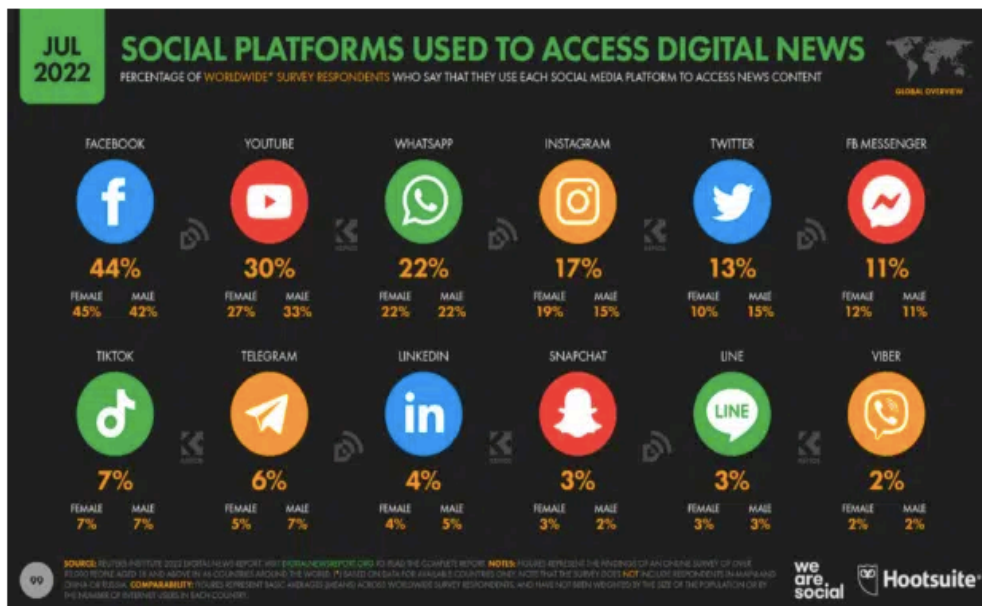
“Impulsar el uso de sistemas de pago electrónico, seguros, de fácil acceso y bajo costo para todos los actores de la sociedad”. (p.22)

La siguiente subvariable analizada representa una **OPORTUNIDAD** porque el gobierno al fomentar el implemento de sistemas de pago electrónicos y seguros, así mismo la facturación sea del mismo modo, se estaría creando una base de datos con todos los usuarios de la empresa, y el proceso dejaría de ser todo manual y clásico, para convertirse en algo más eficiente y seguro.

Redes Sociales

Figura 28.

Redes Sociales

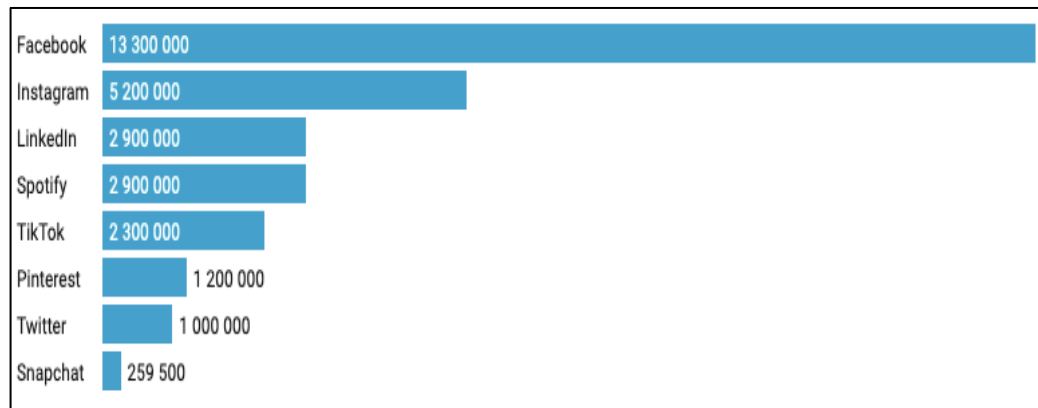


Nota. Datos obtenidos de Branch.

De acuerdo con la información brindada por la página web Alvino (2021) expresa que, en el Ecuador en el año 2021 hay 14 millones de usuarios activos de redes sociales, esto quiere decir que representa un 78,8% de la población total, además el 98% de todos los usuarios activos en redes sociales que equivale a 17,72 millones de ecuatorianos se conectan a través de teléfonos móviles. Además, las redes sociales más utilizadas por la población Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube.

Figura 29.

Uso de Redes Sociales



Nota. Número de usuarios por red social, tomado de Ecuador Estado Digital 2021

El uso de las redes sociales permite establecer esa comunicación de forma eficiente y eficaz entre la empresa y el cliente, siendo estas un punto clave y presentándose como una **OPORTUNIDAD** para las organizaciones que sigan utilizando u mejorando su publicidad a través de las redes sociales.

Realizar el análisis competitivo para determinar los factores claves de éxito de los competidores de la industria.

Las Cinco Fuerzas De Porter

Es un modelo estratégico creado por el autor Michael Porter, que permite establecer el marco para definir el nivel competitivo dentro de una industria a la que pertenece, facilitando el desarrollo de las estrategias de negocio.

Las 5 fuerzas de Porter son las que a continuación se detallan:

1. Amenaza de nuevos competidores

Se tomarán en cuenta las siguientes variables:

- Barrera de entrada
- Inversión de capital

Una vez analizada las variables se procederá a analizarlas.

Barrera de entrada: Los nuevos entrantes en un sector como es la industria de lácteos puede introducir ventajas competitivas y una aspiración de adquirir participación en el mercado, lo cual ejercería presión sobre los precios ya establecidos de las empresas posicionadas. De igual forma, las fuertes inversiones de capital hacen que sea uno de los sectores más complejos para competir.

Dentro de la variable se analizará la siguiente sub variable:

- **Economías de escala:** esta barrera se crea cuando, en un sector, las empresas no alcanzan el nivel de costes más bajo posible hasta que su cuota de mercado es lo suficientemente grande para que les permita volúmenes considerables de producción.
- **Inversión de capital:** Las principales barreras de entrada para incursionar en el negocio dependerán mucho de la inversión de capital, ya que se requiere de una suma aproximada de casi 80 mil dólares para invertir, suponiendo el caso de adquirir una infraestructura propia con equipos tecnológicos y herramientas de primera.

Dentro de la variable se analizará la siguiente sub variable:

Requisitos del capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad arriesgada o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo.

Figura 30.

Industrias Láctea en Millones

→ INDUSTRIA LÁCTEA EN MILLONES DE USD								
RK	HOMBRE	TOTAL INGRESOS 2018	INGRESOS 2017	IMP. RENTA CAUSADO	UTILIDAD DEL EJERCICIO	T. CREC. INGRESOS	MARGEN FINANCIERO (UTILIDAD / INGRESOS)	TIE
1	NESTLÉ ECUADOR S.A.	496,63	489,35	12,90	48,75	1,49%	9,82%	2,60%
2	INDUSTRIAS LÁCTEAS TONI SA	173,68	173,83	-	0,63	-0,09%	0,36%	0,00%
3	LÁCTEOS SAN ANTONIO CA	93,85	99,59	2,86	12,52	-5,77%	13,34%	3,04%
4	REYLACTEOS C.L.	81,61	6,92	0,24	0,83	1079,45%	1,02%	0,30%
5	EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO SA	78,58	76,20	0,40	1,10	3,12%	1,40%	0,52%
6	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALPIECUADOR S.A.	64,78	62,84	0,91	2,58	3,09%	3,98%	1,41%
7	CORPORACIÓN ECUATORIANA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS CORPABE S.A.	60,13	54,71	0,64	2,92	9,92%	4,85%	1,06%
8	SOCIEDAD INDUSTRIAL GANADERA ELORDEÑO S.A.	34,88	37,21	0,29	1,73	-6,29%	4,96%	0,84%
9	PARMALAT DEL ECUADOR S.A.	30,90	32,43	0,49	1,64	-4,73%	5,30%	1,59%
10	LECHE-GLORIA-ECUADOR S.A.	28,45	26,31	0,55	2,94	8,13%	10,34%	1,93%
11	FLORALP SA	27,28	26,76	0,17	0,36	1,92%	1,32%	0,63%
12	INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS INPROLAC S.A.	14,15	13,39	-	-	5,67%	0,00%	0,00%
13	INDUSTRIAS LÁCTEAS CHIMBORAZO CIA LTDA INLECHE	13,23	13,76	0,12	0,14	-3,85%	1,08%	0,88%
14	DEGEREMCIA S.A.	13,02	11,48	0,37	1,76	13,48%	13,52%	2,87%
15	LÁCTEOS LAPOLACA GUSTALAC S.A.	10,84	10,77	0,18	0,79	0,65%	7,31%	1,65%
16	INDUSTRIA LECHERA CARCHI SA	6,05	11,37	0,06	0,26	-46,85%	4,31%	0,96%
17	FABRILACTEOS CIA. LTDA.	4,47	4,23	0,19	0,79	5,45%	17,73%	4,18%
18	AGROPECUARIA INDUSTRIAL Y COMERCIAL ALPENSWISS S.A.	4,31	4,48	0,00	-	-3,82%	0,00%	0,09%
19	ALIMENTOS CHONTALAC CIA. LTDA.	3,91	3,81	0,06	0,34	2,77%	8,58%	1,65%
20	LA FINCA CIA. LTDA.	3,16	3,31	0,01	0,07	-4,65%	2,18%	0,43%

Nota. Se muestra el crecimiento de la industria láctea en millones, Ekos 2023.

Análisis: los nuevos competidores que puedan existir o darse en nuestro alrededor intentarán entrar de forma rápida al mercado, algunos de ellos pueden ofrecer un valor añadido que no habíamos contemplado. Determinar el número de competidores nuevos y analizar el grado de amenaza que suponen nos ayudará a proteger nuestro público objetivo, se puede establecer que los competidores de la pequeña empresa, son todos aquellos negocios relacionados a la venta de lácteos ya sean queso, yogurt, leche, de igual manera que estén relacionados en ofrecer productos sustitutos. Hoy por hoy, en el mercado lojano las industrias de lácteos han aumentado de manera considerable, algunas posicionándose en ubicaciones estratégicas cabe recalcar que, son consideradas como la competencia directa de la pequeña empresa, ya que están obligadas a innovar sus procesos de venta, tecnología, etc., esto se convierte en una **AMENAZA** ya que mientras más incrementan los negocios de venta de lácteos, menos proporción del clientes poseerán las ya existentes como es el caso de Industrias Allikana.

2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se da cuando la demanda es mucho más elevada que la oferta, al existir un número elevado de materias primas los proveedores podrán incrementar el precio del producto final aun así su poder de negociación ocupa en otros aspectos como el intercambio de materias primas tiene un coste elevado, las empresas no compran un volumen elevado de productos o que no hay materias sustitutivas para los productos existentes y así no tener desperdicios de los mismos.

Actualmente, la pequeña empresa cuenta con proveedores locales con los cuales conserva una buena relación comercial a continuación, se detallan los principales proveedores.

Tabla 22

Proveedores de la Pequeña Empresa "Industrias Allikana"

Proveedores de Industrias Allikana	Actividad
Ecolac	Ecolac CIA Ltda (Ecuador) La empresa Ecolac Cia. Ltda. se dedica a elaboración de leche fresca líquida, crema de leche líquida, bebidas a base de leche, yogurt, incluso caseína o lactosa, pasteurizada, esterilizada, homogeneizada y/o tratada a altas temperaturas.
Sra. Rosa Ramón	El mercado mayorista de la ciudad de Loja es una combinación de formas para vincularse, relaciones entre organismos comerciales individuales que se deciden por sí mismos, y cuya interacción como vendedores y compradores permite un

Proveedores de Industrias Allikana	Actividad
Nora Ortega	intercambio, por lo cual la pequeña empresa adquiere su materia prima en el lugar para la elaboración del yogurt. El mercado mayorista de la ciudad de Loja es una combinación de formas para vincularse, relaciones entre organismos comerciales individuales que se deciden por sí mismos, y cuya interacción como vendedores y compradores permite un intercambio, por lo cual la pequeña empresa adquiere su materia prima en el lugar para la elaboración del yogurt.
Sembrío doña Julia	El sembrío de plantación es una de las actividades más antiguas que el ser humano ha desarrollado y perfeccionado a medida que aumenta nuestra comprensión del ciclo de producción de cada cultivo.

Nota. Se muestra los proveedores que tiene la pequeña empresa

Análisis: este poder es la capacidad que tienen los proveedores para negociar el precio de materias primas que ofrecen a sus empresas a las que suministran, hay mercados que a mayor compra de productos más bajos son los costos, se lo puede convertir en una **OPORTUNIDAD** para la pequeña empresa debido a que esto nos permitiría a ser más competitivos en relación a los precios establecidos en el mercado.

3. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia.

Se analizará las siguientes variables: Sensibilidad en el precio y el poder de negociación.

Una vez analizada las variables se procederá a analizarlas.

Sensibilidad en el precio: la sensibilidad en el precio es la manera en que el costo de un producto afecta la toma de decisiones de compra de los consumidores.

Poder de negociación: la concentración de los clientes es muy importante ya que tenemos que identificar si hay muchos o pocos clientes que demanden la mayor parte de la producción de la industria. Cuando existen pocos clientes su poder de negociación aumenta y pueden exigir más.

La tercera fuerza, es una de las potencias que radica en la industria de lácteos. El cliente posee un poder de negociación alto, por el motivo que buscan productos de excelente calidad ya sea para local comercial o de uso personal, el cual no tiene limitación por lo ofrecido en el mercado. Hoy en día los compradores con una simple búsqueda en internet están informados de los diferentes productos de lácteos que existen, los beneficios que ofrecen y el costo de cada uno de ellos, con mayores opciones de descuentos y precios accesibles al público.

La pequeña empresa ofrece un producto de calidad que es el yogurt para clientes finales y locales comerciales, la demanda de los mismos es de manera no frecuente, debido a que la pequeña empresa no cuenta con una planta procesadora propia, y ya que constantemente están en crecimiento la ventas de sus productos son de vez en cuando, por tal motivo es fundamental que la pequeña empresa "Industrias Allikana" tome iniciativas de proponer nuevas estrategias o planes con el propósito de satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes.

Análisis: actualmente los clientes se vuelven más exigentes, y se encuentran en una posición dónde ellos son los que escogen a la empresa para adquirir sus productos o servicios según su conveniencia, hoy en día los compradores tienen la información en sus manos al momento de buscar productos entre las diferentes empresas, ya que, al realizar una búsqueda rápida sobre lo que desean obtienen información sobre precios, promociones para la pequeña empresa se convierte en una **AMENAZA** ya que la información que van a obtener los futuros clientes de otros productos puede llegar hacer de su agrado y optaran por hacer uso de compra de los mismos.

4. Amenaza de productos sustitutos o servicios sustitutos

Los bienes sustitutos son los que realizan la misma función que los bienes principales y la rivalidad crece por los productos sustitutos.

Se tomarán en cuenta las siguientes variables: la producción de nuevos productos y la relación de precios.

Rendimiento y Calidad: una vez analizada las variables se procederá a analizarlas.

La producción de nuevos productos: está se debe a la existencia y facilidad de acceso a bienes sustitutos de nuevas producciones.

Relación de precios: los nuevos productos sustitutos ponen un precio tope que se puede cobrar a los clientes y así compararían entre los otros y puede que se dirijan por los sustitutos y no por los originales.

Rendimiento y calidad: cuando se habla de la calidad y rendimiento de los productos sustitutos estos vienen a ser mayores al producto original, y por lo tanto los clientes preferirán estos productos sustitutos.



La pequeña empresa tiene una gran competencia en cuanto a productos sustitutos los cuales en algunas ocasiones los precios de estos son más bajos poniéndolos así en un límite de hasta cuánto se puede cobrar por dicho producto. Por ello la se mantiene siempre atenta a las nuevas novedades que se dan en el mercado y a la influencia que dichos

productos puedan intervenir o aquellos que puedan interferir y terminen resultando un punto débil para la organización.

Se tiene la amenaza de entrada de productos sustitutos, esto es la aparición de nuevas empresas que ofrecen productos que pueden llegar a sustituir a los nuestros, la aparición de estos productos provoca que se delimite el precio de los productos que disponemos, si se diera el caso de que estos aumentaran, correríamos el riesgo de que nuestros clientes optaran por los productos sustitutos.

La pequeña empresa "Industrias Allikana" también debe tener en cuenta la entrada de nuevos competidores desde otras ciudades o país, ya que son empresas que pueden contar con productos sustitutos que representan una gran amenaza en el mercado competitivo.

Tabla 23.
Productos Sustitutos

Productos sustitutos	Imagen	Qué es el producto	Características y propiedades del producto
Leche natural		<p>La leche Es la secreción mamaria normal de animales lecheros obtenida mediante uno o más ordeños sin ningún tipo de adición o extracción, destinada al consumo en forma de leche líquida o a elaboración ulterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Forma parte de la alimentación humana. - Es una mezcla homogénea y compleja. - Ph y proteínas - Composición - Su consumo es beneficioso.
Leche de almendras		<p>La leche de almendras es una bebida vegetal elaborada de almendras molidas con agua. Es una opción como sustituto del yogurt, es la bebida vegetal más famosa entre su grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nutritiva. - Con vitaminas. - Es libre de lácteos. - Baja en calorías.

Productos sustitutos	Imagen	Qué es el producto	Características y propiedades del producto
Yogurt griego		<p>El yogurt griego, es el yogurt que se cola para retirar el suero de leche, generando en una textura mucho más espesa y cremosa que la del yogurt natural, manteniendo ese amargor característico y sumándole notas cítricas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producto 100% natural. - Con vitaminas y proteínas. - Bajo en carbohidratos. - Mejora la digestión. - Producto con certificado de calidad.
Leche de coco		<p>El producto conocido como leche de coco en realidad es distinta a las demás <u>bebidas vegetales</u>, popularizadas en los últimos años como alternativas veganas o sin lactosa a la leche animal, producto que llega a ser sustituto derivados de lácteos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producto de doble textura. - Producto rico en vitaminas y proteínas. - Alimento sin lactosa. - Producto con grasas saludables.

Nota. En la siguiente tabla se muestran los productos sustitutos del yogurt

Análisis: los productos sustitutos, aunque no son exactamente iguales a los de nuestra empresa, suponen para el cliente una alternativa real en la decisión de compra, es decir nuestros productos pueden ser confundidos por otros de categorías diferentes, por ello se lo considera como una competencia de segundo orden que de no ser controlada puede derivar en una amenaza para nuestro negocio. Los productos sustitutos siempre van a estar presentes en cualquier mercado, en el caso de estos productos para el giro de negocio similar al de la pequeña empresa, representan una **amenaza**, debido a que si el precio del producto sustituto es más cómodo y accesible los clientes tienden hacer

comprar del mismo generando así la reducción de ingresos económicos para la empresa ya que se disminuye el consumo y esto a su vez provoca que se bajen las ventas.

5. Rivalidad entre los competidores existentes

Este se lo considera como uno de los elementos más poderosos del modelo de Porter. La rivalidad entre los competidores ya que puede acentuarse por el aumento de nuevos competidores, reducción de precios, demanda de los clientes entre otros.

La rivalidad existente entre las empresas competidoras de una industria se verá reflejada, entre otras, en la necesidad continua de hacer reajustes o bajadas de precios para mantener la cuota de mercado, o tal vez en el requerimiento de una constante innovación.

Se tomarán en cuentas las siguientes variables:

- Identidad de marca
- Diversidad de competidores

Una vez identificadas las variables, se procede a analizar cada una de ellas:

Identidad de Marca: Los clientes de "Industrias Allikana" están totalmente satisfechos con la calidad de productos que están obteniendo por parte de la pequeña empresa, entonces hacen compras seguidas del producto ya conocido. De igual manera, la calidad del producto es clave como herramienta competitiva para diferenciarse de la misma.

Diversidad de Competidores: Cuando la rivalidad entre competidores es fuerte, el cliente afronta guerras de precios, campañas publicitarias, promociones y entrada de nuevos productos, creando ventas a pérdida; entonces, quiero decir que la empresa se vuelve insegura a medida que aumenta la diversificación. En el mercado, las empresas que tienen mayor grado de rivalidad con la pequeña empresa "Industrias Allikana" son los siguientes:

Tabla 24.

Competidores que tiene de la pequeña empresa "Industrias Allikana"

Competidores	Actividad
Lactofino	Es una empresa de la ciudad de Loja que se de dicha a la venta de yogurt natural y de sabores, la fábrica de yogures, ha incorporado recientemente un nuevo sabor, el cual llega al mercado gracias a la alta demanda en los consumidores de un nuevo sabor de frutas del bosque sabor para disfrutarlo junto a la textura y calidad del yogur.
Mi yogurt	Esta es una empresa unipersonal consta de un solo propietario el cual invirtió \$ 5.000 (cinco mil dólares). Los cuales fueron utilizados para la compra de materias primas

Competidores	Actividad
Industrias Allikana	<p>como la leche, azúcar y cultivo probiótico, la compra de materiales como ollas y a la compra de maquinarias como termómetros. La empresa realiza yogurt de sabores típicos para la localidad con una textura diferente al de la competencia, aparte de eso tiene productos varios como yogurt natural, yogurt griego, base de yogurt.</p> <p>Es una empresa lojana conformada por tres mujeres profesionales: dos ingenieras en Alimentos y una Comunicadora Social, que busca generar alimentos sanos y nutritivos para el equilibrio y bienestar no solo del consumidor, sino también del planeta, reduciendo el impacto o huella ecológica a través del empleo de productos agroecológicos y envases o envolturas biodegradables.</p>

Nota.: La siguiente tabla da a conocer las actividades de los competidores de "Industrias Allikana".

Tabla 25

Rivalidad entre Competidores

Empresa	Producto	Precio	Publicidad	Servicio al cliente
Lactofino	Leche Yogurt Queso	Leche: 0,90 ctvs. Yogurt: 1,20\$. Queso: 2,25\$.	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Radios • Campañas publicitarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio a domicilio • Facebook
Mi Yogurt	Yogurt	Yogurt: 1,00\$.	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • WhatsApp Bussines 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de local directo. • Servicio de venta puerta a puerta.
Industrias Allikana	Yogurt	Yogurt: 1,50\$.	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante página web (Facebook)

Nota. Se da a conocer la rivalidad que tienen los competidores

Tabla 26

Productos que ofrece la competencia

Lactofino	Mi Yogurt	Industrias Allikana
		
		

Nota. Se da a conocer los productos que ofrecer la competencia de la empresa "Industrias Allikana"

Análisis: la rivalidad entre los competidores tiene como objetivo mejorar la posición de una empresa utilizando estrategias como la **competencia** en precios, campañas publicitarias y el servicio al cliente, esta **rivalidad** se la presenta como una **amenaza** para la pequeña empresa porque uno o más de los competidores que están al rededor sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición en el mercado y ser mejor.

Razonamiento de las 5 fuerzas de Porter

Interpretación

Como se puede evidenciar en la siguiente tabla, algunas empresas manejan las redes sociales, o planes estratégicos y hacen de estas un nuevo canal de comercialización e información de promociones, descuentos o lanzamiento de nuevos productos, cumplen con objetivos a largo plazo, lo cual están en constante innovación de estrategias ya sea de marketing o de planeación estratégica frente al mercado que se van a enfrentar y así para atraer nuevos clientes.

Además, cuenta con experiencia en la presentación del producto de yogurt. Conjuntamente, puede ser considerado como una amenaza donde la empresa debe ajustarse a las nuevas tecnologías para permanecer estable y poder competir con la competencia.

Tabla 27

Principales Competidores de la pequeña empresa "Industrias Allikana"

Nombre de la empresa	Línea de productos que comercializa	Ventajas	Desventajas
Lactofino	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt • Variedad de producto derivados de la leche. • Leche • Queso 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajamos para contribuir en la inclusión y nutrición de la población vulnerable de la localidad. • Se enfoca mucho trabajo en el área de ventas ya que son los encargados de generar el volumen de ventas. • Productos lácteos con valor agregado. • Variedad de productos derivados de lácteos. • Manejo de redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Empaques poco amigables con el medio ambiente. • Línea de productos similares a la competencia
Mi yogurt	<ul style="list-style-type: none"> • Leche • Yogurt • Yogurt griego 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos productos sustitutos. • Manejo de planeación 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca participación en el mercado • Productos similares al de la competencia • Falta de publicidad.

Nota. la siguiente tabla da a conocer lo que realizan los competidores de "Industrias Allikana"

Análisis: como se evidencia de las 5 Fuerzas de Porter, en la ciudad de Loja se encuentran varias empresas posicionadas en el mercado que se dedican a la venta de yogurt ya sea saludable para el consumidor o solo de agrado para el mismo y así de variedad de productos sustitos de lácteos. Para la pequeña empresa, los principales competidores se exponen en la siguiente tabla especificando la línea de productos que mantienen cada uno, las ventajas y desventajas que posee respecto a la competencia de la venta de yogurt por cada una de las empresas en Loja.

Construcción de la matriz EFE

Para construir la matriz de factores externos se realiza el siguiente procedimiento:

Paso 1

Para una comprensión más profunda, se identificó Oportunidades y Amenazas referente al entorno externo de la pequeña empresa.

Oportunidades:

- Tratados comerciales. contratación de nuevos trabajadores.
- Evolución del crecimiento poblacional.
- Incremento de las importaciones y exportaciones.
- Uso de las redes sociales, desarrollo de nuevas tecnologías.
- Responsabilidad empresarial del medio ambiente.
- El PIB registro un crecimiento en los últimos meses.
- Cuidado del medio ambiente.
- No hay producto similar en el mercado.

Amenazas:

- Aumento de la tasa de Inflación
- Aumento de las tasas de desempleo
- La industria láctea genera un gran volumen de residuos sólidos.
- Clases sociales diferentes.
- Envases no amigables con el medio ambiente.
- Costos elevados de materias primas, nuevos competidores y productos sustitutos.
- Disminuye las fuentes de desempleo en el Ecuador.

Paso 2:

Se asigna una ponderación a cada factor entre 0.01 y 0.99 proporcionando un valor total de 1 correspondiente al 100%.

Paso 3: Se procede a asignar un valor del 4 al 1, donde 4 represente la mayor oportunidad, 3 la menor oportunidad, 2 menor amenaza y 1 mayor amenaza.

Paso 4: Multiplicamos la ponderación por la calificación asignada del factor, dándonos como respuesta el resultado ponderado.

Paso 5: Finalmente, la sumatoria de los resultados obtenidos nos proyectará un valor, el cual se debe analizar de la siguiente manera: si el valor es mayor a 2,5 existe un predominio de las Oportunidades sobre las Amenazas, sin embargo, si es menor a 2,5 predominan las Amenazas sobre las Oportunidades, por último, si el valor es de 2,5 significa que la pequeña empresa "Industrias Allikana" se encuentra estable en relación a las oportunidades y amenazas.

Posteriormente se realizó un análisis y clasificación de las variables externas más relevantes, fundamentando un peso de acuerdo al factor crítico, las cuales fueron establecidas en la matriz EFE, que se detalla a continuación:

Tabla 28.

Factores del Análisis Externo

Fuente	Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
Político	Tratados de libre comercio. Contratación de nuevos trabajadores	0,03	3	0,09
Social	Evolución del crecimiento poblacional	0,06	3	0,18
Económico	Incremento de las exportaciones en el Ecuador Nuevas importaciones para las empresas	0,1	4	0,4
Tecnológico	Uso de las redes sociales Desarrollo de nuevas tecnologías	0,08	4	0,32
Entrevista	Responsabilidad social empresarial del medio ambiente	0,06	3	0,18
Económico	El PIB registro un crecimiento en los últimos meses.	0,1	4	0,4
Encuesta	Cuidado del medio ambiente	0,04	3	0,12
Competitivo	No hay producto similar en el mercado	0,03	2	0,06
	Subtotal	0.50		1,75

Fuente	Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
	Amenazas			
Social	Aumento de la tasa de Inflación	0,11	2	0,22
Económico	Aumento de la tasa de desempleo en Ecuador lo que significa menor ingresos	0,08	2	0,16
Entrevista	La industria láctea genera un gran volumen de residuos sólidos y líquidos que afectan al medio ambiente	0,08	1	0,08
Social	Clases sociales diferentes	0,1	2	0,2
Entrevista	Envases no amigables con el medio ambiente	0,04	1	0,04
5 fuerzas de Porter	Costos elevados de materias primas ingreso de nuevos competidores	0,06	2	0,12
Social	Nuevos productos sustitutos Disminuyen las fuentes de empleo en el Ecuador	0,03	2	0,06
	Subtotal	0,5		0,88
	Total	1		2,63

Nota. la siguiente tabla da a conocer la matriz de factores externos. PESTE – Análisis competitivo – 5 fuerzas de Porter.

Análisis:

Podemos observar que en la matriz el resultado del pesado nos da 2,63, esto significa que la empresa se encuentra con un entorno externo favorable y de este modo se pueden aprovechar las estrategias dando como resultado un punto de mejora continua en la pequeña empresa "Industrias Allikana".

Análisis Competitivo

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a las empresas con su entorno, por lo cual se hace un estudio para identificar cuáles son puntos fuertes, para realizar este análisis hemos recolectado información por medio de una investigación dándonos así la capacidad de conocer:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.

- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.
- Nuevos competidores que se estén adentrando al mercado.

Matriz del perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas. Con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia en una industria en particular, las empresas suelen utilizar MPC.

La matriz identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger (Riquelme, 2015).

Paso 1

Los Factores Claves o Determinantes para el Éxito

Son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular.

Estos factores varían entre diferentes industrias o incluso entre diferentes grupos estratégicos e incluyen tanto factores internos como externos. En una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Paso 2

El Peso en la matriz

Cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria. Si no hubiera pesos asignados, todos los factores serían igualmente importantes, lo cual es un escenario imposible en el mundo real.

La suma de todos los pesos debe ser igual a 1,0. A los factores independientes no se les debe dar demasiado énfasis (asignando un peso de 0,3 o más) porque el éxito en una industria rara vez se determina por uno o unos pocos factores.

Paso 3

El Rating

El rating en la MPC se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde 4 significa una gran fortaleza, 3 – fuerza menor, 2 – debilidad menor y 1 – gran debilidad. Valoraciones, así como los pesos, se le asigna

subjetivamente a cada empresa. Este proceso se puede hacer más fácil a través de la evaluación comparativa se revela lo bien que están haciendo las empresas en comparación el uno con el otro o el promedio de la industria.

Hay que recordar que a las empresas de la matriz se le pueden asignar calificaciones iguales por el mismo factor.

Puntaje

- El puntaje es el resultado de la multiplicación del peso por el rating.
- Cada empresa recibe una puntuación en cada factor.
- El puntaje total tiene que ser de 1.

Creación de la matriz

Factores claves de éxito

Administración capacitada

La pequeña empresa "Industrias Allikana" cuenta con un gerente especializado y capacitado en tema de alimentos contando con título de tercer nivel resultando de esta manera ser una persona eficiente para la empresa.

Figura 31

Título de la persona encargada de producción



Nota. Referencia del título

Calificación del personal

Los trabajadores de la pequeña empresa "Industrias Allikana" se les mide el nivel de habilidades, conocimientos y capacidades en específico para ocupar el puesto en el que van a trabajar o desenvolverse dentro de la misma contando con profesionales y personal con mucha experiencia en lo que realiza la pequeña empresa y así mismo en

caso sea necesario de más trabajadores pasan por una selección para saber en qué se desenvuelven y que pueden aportar para la pequeña empresa.

Participación del mercado

La pequeña empresa "Industrias Allikana" tiene un rol importante en el mercado ya que es una empresa que se dedica a la venta de yogurt natural en la ciudad de Loja, contando así con una gran cantidad de clientes que se benefician de los productos adquiridos de la pequeña empresa.

Calidad de los productos

Los productos que ofrece la pequeña empresa "Industrias Allikana" son de muy buena calidad ofreciendo yogurt de calidad y así mismo por el convenio que tiene con la UTPL se los realiza a los productos con buena tecnología y así la organización puede competir en el mercado, pero tomando en cuenta sus competidores son empresas más grandes y ofrecen mayor calidad de los mismos

Gama de productos y servicios

Cuenta con una gran variedad de materiales, y accesorios para la elaboración del yogurt de diferentes sabores ampliando sus productos a una variedad de productos, tomando en cuenta sus competidores que son empresas más grandes y ofrecen más gamas de productos.

Esfuerzo de marketing

No cuenta con un personal capacitado quien se encargue a promocionar los productos con los que cuenta la empresa, a través de: redes sociales, página web, entrega de volantes e intercambio de información de boca o boca logrando así realizar grandes convenios.

Innovación

La pequeña empresa "Industrias Allikana" cuenta con un ayuda por parte de la UTPL ya que la institución cuenta con nuevas tecnologías para el proceso de producción y obtener un producto de calidad.

Imagen Corporativa

La pequeña empresa "Industrias Allikana" cuenta con un logo diseñado por un profesional el cual se encuentra presente en las redes sociales de la pequeña empresa.

Capacidad financiera

La pequeña empresa "Industrias Allikana" cuenta con capital propio y con las ventas que realiza se mantiene y no ha optado por un crédito, mientras que las otras empresas ya son dependientes financieramente.

Infraestructura

La pequeña empresa "Industrias Allikana" cuenta con un amplio espacio en donde posee una gran capacidad para realizar los productos para brindar una mejor experiencia a sus clientes al momento de probar del mismo.

Tabla 29.

Matriz de Perfil Competitivo para la Pequeña Empresa "Industrias Allikana"

Matriz del Perfil Competitivo "Industrias Allikana"							
Factores Clave	Peso	Mi yogurt		Lactofino		Industrias Allikana	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Administración capacitada	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Calificación del personal	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Participación del mercado	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Calidad de los productos	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
Gama de productos	0,14	2	0,28	4	0,56	3	0,42
Esfuerzo de marketing	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Innovación	0,04	1	0,04	3	0,12	1	0,04
Imagen Corporativa	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Capacidad financiera	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36
Infraestructura	0,08	4	0,32	5	0,4	4	0,32
TOTAL	1		2,44		3,85		3,04

Nota. la siguiente tabla da a conocer la matriz de perfil competitivo.

Análisis de la matriz del perfil competitivo

Al realizar la matriz del perfil competitivo de la pequeña empresa "INDUSTRIAS ALLIKANA" pudimos identificar que la empresa LACTOFINO cuenta con un gran nivel de administración capacitada, seguido por la pequeña empresa, que se encuentra en un nivel medio de la calificación lo cual no tiene una excelente capacitación de administración, por otro lado, tenemos a la MI YOGURT, en la cual se verifica que cuenta con una baja administración en su empresa.

Por medio de la matriz realizada se puede identificar que la empresa MI YOGURT tiene la mayor puntuación en término de calificación de personal demostrando así que se cumple el debido proceso de elección y selección de trabajadores. Estos son elegidos y seleccionados contando con profesionales y personal con mucha experiencia que brindan sus servicios a la misma seguido de INDUSTRIAS ALLIKANA Y LACTOFINA que se encuentran en un nivel medio donde es necesario mejorar el personal para que puedan crecer y llegar al logro de sus objetivos.

En base a la matriz que ha sido realizada se puede identificar que la empresa MI YOGURT tiene la menor puntuación en término de participación de mercado demostrando así una menor popularidad en comparación con de las otras dos empresas que se encuentran en un nivel alto.

En la variable calidad de los productos se puede identificar que LACTOFINO lidera en términos de brindar mejores productos a sus clientes, seguido INDUSTRIAS ALLIKANA demostrando un nivel medio pero que es mayor a la empresa MI YOGURT.

Por medio de los resultados arrojados en la matriz se puede ver que en término de gamas y productos de LACTOFINO tiene un mayor puntaje, dándonos a entender que en comparación con las otras dos empresas esta posee una gran cantidad de productos que ofrecer a sus clientes. Seguido de eso y con una pequeña diferencia viene la pequeña empresa y MI YOGURT se ubica en último lugar debido a que solo produce un solo producto.

Una vez realizada la matriz se identifica que LACTOFINO en la variable esfuerzo de marketing encabeza la sección lo cual demuestra que al no ser muy reconocida en el mercado tiene que utilizar más medios y estrategias para lograr hacerse conocer y ser una empresa competitiva, seguido de INDUSTRIAS ALLIKANA establece un nivel promedio de aplicación de marketing y por último MI YOGURT la cual en este aspecto se siente indiferente con el tema.

En la variable innovación podemos ver que las empresas LACTOFINO y MI YOGURT le dan mucha importancia al tema ya que ven que es necesario aplicar métodos tecnológicos actualizados los cuales les puedan servir de mucha ayuda en la realización de sus productos.

Otro caso que podemos observar en el trabajo realizado es de que en la siguiente variable la cual se refiere a la imagen corporativa todas las empresas piensan lo mismo, es decir que desde que establecieron su imagen no la han cambiado ya que sienten que la misma representa la identificación de su organización y no se atreven a correr el riesgo de empezar de nuevo.

En cuanto a la capacidad financiera se demuestra que la INDUSTRIAS ALLIKANA se maneja por sus ventas no optado por un préstamo bancario a diferencia de las otras organizaciones que, si lo han realizado, están por encima gracias a ello y ahora son independientes por las ventas que realizan.

Las empresas le dan una gran importancia a la infraestructura ya que es el lugar en donde van a ofertar sus productos y recibir a sus clientes demostrando de esta manera

una comodidad y limpieza donde los consumidores puedan observar todos los materiales que estos ofrecen y así lograr vender una mayor cantidad de los mismo.

Análisis interno

Análisis de evaluación interna para la pequeña empresa "Industrias Allikana"

Dentro del plan estratégico, el análisis interno le permite identificar las fortalezas y debilidades que puedan existir en la pequeña empresa "Industrias Allikana", mediante la información recabada de la encuesta aplicada a los clientes, guía de observación, encuesta aplicada a los trabajadores y la entrevista al gerente propietario de la pequeña empresa se va a obtener toda la información.

Todo esto conlleva a obtener aspectos de gran importancia para la creación de la matriz EFI para potenciar las fortalezas que tiene la empresa frente a la competencia, así también como poder neutralizar las debilidades que tiene la empresa.

Antecedentes históricos de la micro empresa "Industrias Allikana"

La pequeña empresa empezó con una idea, que día a día se fue puliendo y fortaleciendo en el programa de emprendimiento, luego de tener la idea clara de nuestro producto empezamos a hacernos conocer mediante redes como Arawite y CMV alimentos (las iniciales de Claudia, Marcia y Verónica). Pero cuando legalmente nos constituimos como empresa tomamos el nombre de Industrias Allikana que hoy en día nuestra empresa lleva legalmente constituida dos años

En todo este trascurso que lleva de funcionamiento "INDUSTRIAS ALLIKANA", es una empresa lojana conformada por tres mujeres profesionales: dos ingenieras en Alimentos y una Comunicadora Social, que busca generar alimentos sanos y nutritivos para el equilibrio y bienestar no solo del consumidor, sino también del planeta, reduciendo el impacto o huella ecológica a través del empleo de productos agroecológicos y envases o envolturas biodegradables.

Nuestro primer producto es el yogur Allpafruv, es un yogur elaborado con alimentos agroecológicos, es sano, natural y rico en nutrientes debido a su composición: hecho en una base de frutas y verduras y endulzado con edulcorante no calórico, por tanto, es libre de colorantes y saborizantes. Actualmente el comercial cumple adecuadamente con todos los requisitos de constitución y se rige a las leyes y obligaciones tributarias, con afán, empeño, esfuerzo, dedicación.

Día a día logran que la empresa se dé a conocer a la colectividad y de esta manera llegue a ser competitivo en el mercado regida por políticas como: la atención y servicio al cliente logrando posicionamiento a nivel local y provincial.

Filosofía Empresarial

La pequeña empresa cuenta con su respectiva misión y visión las cuales se expresan de la siguiente manera:

Misión

Desarrollar, elaborar y ofrecer alimentos de calidad, saludables y naturales, libres de saborizantes y colorantes para satisfacer la calidad de vida de personas y familias, contribuyendo además con el uso de envases y empaques biodegradables o amigables con el medio ambiente.

Visión

Ser la empresa lojana dirigida por mujeres más reconocida a nivel local, nacional e internacional, líder en la generación de productos alimenticios saludables y con una imagen diferenciada.

Valores

la pequeña empresa industrias allikana no posee valores.

Símbolos (Slogan):

ALLIKANA: Salud y Bienestar "Ama lo natural", es una empresa que realiza yogurt natural en el mercado local, que trata de innovar en nuevos procesos, tecnologías y capacitación.

Localización

Macro Localización: la pequeña empresa "Industrias Allikana" se encuentra ubicada en Ecuador, específicamente, en la provincia de Loja, ciudad Loja.

Figura 32.

Macro Localización



Nota. Tomado de Google Maps

Micro Localización: la pequeña empresa "Industrias Allikana" se encuentra ubicado en la ciudad en Loja barrio San Cayetano alto, calles París y Bruselas, planta de alimentos de la UTPL.

Figura 33

Micro localización de "Industrias Allikana"



Nota. Tomado de Google Maps

Estructura organizacional

Organigrama Estructural

La pequeña empresa industrias allikana no cuenta con un organigrama estructural establecido de la organización, posee los siguientes cargos de trabajo:

- Gerente general
- Comercialización y ventas
- Producción
- Contador

Dirección - Liderazgo

La pequeña empresa "Industrias Allikana" maneja los siguientes tipos de liderazgo:

- Gerente General: liderazgo autocrático inefectivo.
- Jefe de Dpto. de Contabilidad: liderazgo persuasivo-participativo efectivo.
- Jefe de Dpto. de Comercialización y Ventas: liderazgo autocrático poco efectivo.
- Jefe de Dpto. De Producción: liderazgo autocrático inefectivo.

Análisis: de los cuatro directivos de la pequeña empresa "Industrias Allikana", tres de ellos practican el liderazgo autocrático evidenciándose un alto enfoque en las tareas donde la relación hacia las relaciones personales no se les presta tanta importancia. El estilo de liderazgo autocrático se basa en que el líder impone las decisiones tomadas, teniendo los trabajadores solamente la opción de ejecutar lo orientado y donde este último no participa de las decisiones tomadas en la empresa en ninguna medida. Es preciso destacar que de los tres jefes que aplica este estilo de liderazgo solo el Jefe de Comercialización y Ventas logra efectividad en el mismo. El jefe de Contabilidad de la pequeña empresa practica un estilo de liderazgo democrático participativo en el que se le da protagonismo a las relaciones entre los trabajadores, aunque a partir de los resultados obtenido de la prueba de adaptabilidad se concluye que el estilo aplicado por este jefe también transita hacia lo persuasivo orientándose también en las tareas.

De acuerdo a los resultados este estilo de liderazgo resulta como una **FORTALEZA** para la pequeña empresa ya que cumple con el direccionamiento correspondiente para hacer crecer a la organización.

Control (herramientas de evaluación)

- Comunicación con el cliente: este control lo realizan quincenalmente mediante llamadas telefónicas a clientes externo como internos, el departamento de administración es el encargado de este control.
- Control del producto no conforme: esto se lo realiza mediante una investigación de mercado para levantar un informe de actividades preventivas y correctivas. Esto se lo realiza anualmente.
- Innovación de productos: este control se lo realiza mediante un registro de necesidades insatisfechas, tomado en cuenta los productos nuevos sobre el total de productos, esto se lo realiza anualmente.
- Gestión de compras: esto se lo hace mediante controles de las ordenes de pedido vs facturas recibidas, se lo hace quincenalmente.
- Producción: esto se lo realiza mediante registros de la materia prima y orden de producción, se realiza mensualmente, con el propósito de lograr la satisfacción del cliente.
- Ventas: este control se lo hace en base a las facturas y registros de ventas, es decir el número de productos vendidos año actual menos número de productos vendidos año anterior, este control es anual.

- Gestión de recursos humanos: este control se lo realiza mediante un registro de las capacitaciones anuales.
- Mantenimiento de infraestructura: esto se hace mediante un registro de mantenimiento de cada activo depreciable se lo hace anualmente.
- Contabilidad: el control se lo realiza mediante informes financieros y registros contables, lo hacen semestralmente y anual.



Análisis: el control que realiza la pequeña empresa se lo caracteriza como una **FORTALEZA** para la misma ya que le da un direccionamiento en base a las herramientas a cumplir dentro de la organización.

La pequeña empresa no realiza marketing solo hace uso de las redes sociales las cuales se muestran a continuación:

Uso de las redes sociales

Tabla 30.

Redes sociales

Facebook	Instagram
	

Nota. Tomado de las páginas web de la empresa.

Impresos: afiches.

Tabla 31.

Afiches de promoción por parte de la empresa

Producto afiche 1	Producto afiche 2
	

Nota. Tomado de la página web que da a conocer los afiches.

Finanzas / contabilidad

La pequeña empresa no cuenta con departamento de contabilidad establecido, pero si realiza al final de cada año la contabilidad necesaria por lo cual toman en cuenta los siguientes indicadores:

Ventas

Tabla 32.

Ventas del producto de la pequeña empresa

Ventas		
Clientes	Ventas	Entregas
		


Nota. Tomado de las ventas que se realizan.

Declaraciones al SRI

Tabla 33.

Declaraciones que realiza la pequeña empresa

Declaraciones



Nota. Tomado de la base de datos que lleva la gerenta de la empresa

Análisis

Tomando en cuenta lo que realiza la pequeña empresa para llevar a cabo su sistema contable se lo determina como una **DEBILIDAD** para la misma ya que no cumple con los requisitos establecidos para llevar una buena contabilidad y así saber si está creciendo como empresa.

Operaciones

- **Elección de tecnología:** La planta está equipada con esterilizador; homogeneizador, para romper las estructuras de grasas; una descremadora auto deslizante estandarizada-descremadora; área de enfriamiento del yogurt; y una envasadora aséptica.
- **Diseño de instalaciones:** La pequeña empresa cuenta con una planta de investigación, transferencia de tecnología, extensión y servicio que promueve y lidera el desarrollo del sector industrial en producción de lácteos de calidad que contribuyan a la saludable distribución de este producto.
- **Ubicación de la planta:** Está ubicada en la Provincia de Loja, Cantón Loja, Parroquia El Valle, Barrio San Cayetano Alto, Calle Paris, referencia de ubicación parte posterior de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Análisis: las operaciones que se realizan dentro de la pequeña empresa son de alta tecnología, con esto se obtiene un producto de calidad y se lo establece como una **FORTALEZA** para la organización ya que obteniendo un producto de calidad se puede fidelizar a los clientes.

Capacidad – Producción

- La producción diaria de "Industrias Allikana" se ajusta a una programación previa realizada por el jefe de planta, quien ajusta a los lotes de producción
- Principalmente se verifica la disponibilidad de materia prima y a la demanda de productos.
- Se hace limpieza de lugar de producción.
- Planeación de instalaciones
- "Industrias Allikana" cuenta con un manual de procesos técnicos
- Se detalla y explica las funciones y actividades que se realizan en cada uno de los procesos.
- Se toma en cuenta las unidades a producir.
- Ayuda a mejorar los procesos productivos y a su vez disminuir los tiempos de resolución de problemas que se pueden presentar.
- En el mismo se explica cada procesos y actividades que se deben realizar en cada proceso.
- Se da inicio al proceso de producción una vez verificado todo lo mencionado anteriormente.

Proceso de producción

Tabla 34.

Elaboración del yogurt a base de vegetales

Proceso de las materias primas	Enfriado y en vasado (pasteurización)	Producto terminado
		

Proceso de las materias primas	Enfriado y en vasado (pasteurización)	Producto terminado
--------------------------------	---------------------------------------	--------------------



Nota. Tomado del proceso de producción del yogurt

Análisis: la capacidad y producción que se realizan dentro de la pequeña empresa son en maquinaria de alta tecnología, con esto se obtiene un producto de calidad y se lo establece como una **FORTALEZA** para la organización ya que obteniendo un producto de calidad se obtienen más crecimiento de los futuros clientes.

Inventario

- **Materias primas:** En lo que respecta a los proveedores de materia prima de la planta, esta cuenta con un total de 2 productores de leche, entre los cuales se encuentran pequeños y medianos productores de leche de las provincias de Loja, con el resto de los proveedores, se trabaja con lo que se necesita para la producción estos son la señora Julia que tiene su sembrío en Zamora Huayco, las demás frutas y verduras le adquirimos a la Sra. Rosa que es una proveedora fija en el mercado mayorista.
- **Productos terminados:** El principal producto que realiza "Industrias Allikana" es el yogurt que es realizado a base de leche y frutas lo que le da el valor agregado a las mismas y un sabor agradable para el consumidor.
- **Manejo de materiales:** Al hablar del inventario de la materia prima, el yogurt, se puede indicar que al ser un elemento de alta perecibilidad su permanencia en bodega es mínima, por lo que su procesamiento es inmediato, factor que contribuye para evitar los desperdicios y daños, esto hace que en esta parte del proceso productivo se aplique la teoría del justo a tiempo, por cuanto la materia prima es procesada de manera inmediata a su arribo a la planta.

Procesos

Diagrama de Proceso

Producto: Yogur

Razón Social del establecimiento:

Industrias Allikana S.A.

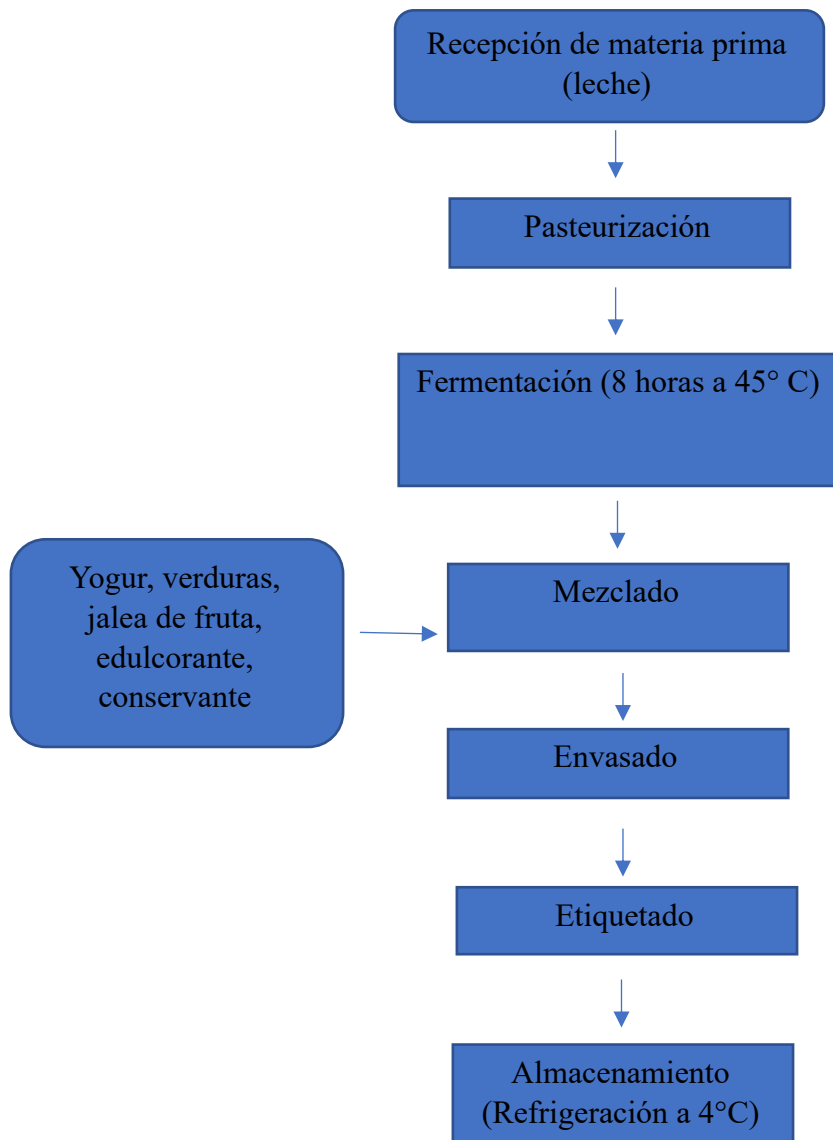
Tipo de establecimiento:

Establecimientos destinados a la elaboración de bebidas (Yogurt).

A continuación, se detalla de manera general el proceso de elaboración de YOGUR DE FRUTAS Y VERDURAS, marca ALLPAFRUV.

Figura 34.

Procesos de elaboración del yogurt



Nota. Procesos para la elaboración de yogurt

Análisis: al ver el lugar de producción para la pequeña empresa se considera como una **DEBILIDAD** debido a que no se cuenta con el espacio únicamente para la producción de yogurt.

Posicionamiento

La pequeña empresa "Industrias Allikana" posee un bajo posicionamiento en el mercado de lácteos e ineficiente reconocimiento de imagen corporativa; sin embargo, las actividades se han desarrollado de manera tradicional ya que todo es muy subjetivo a la mente del gerente propietario; además, no ha logrado un crecimiento acertado en la lista de nuevos clientes debido a la falta de orientación de estrategias digitales frente al mercado. En la actualidad, la competencia es cada vez mayor y un impetuoso posicionamiento de marca detecta claramente al público objetivo ya que trae consigo ventajas competitivas, proporcionando mayor reconocimiento, credibilidad y visibilidad de imagen. Por tal razón, la utilización de estrategias propiciará con mayor facilidad a que el cliente se fidelice con la pequeña empresa y llegue a formar parte del proceso de compra.

Análisis: el posicionamiento de la pequeña empresa se la denomina como una **DEBILIDAD** ya que viendo el mercado actual de venta de yogurt y derivado de los lácteos la organización se encuentra muy baja al no tener variedad de productos, una buena publicidad entre otros puntos que afectan negativamente.

Sistemas de información

Programas tecnológicos que permiten registrar información para tomar decisiones, uso del internet como medio alternativo de información de los productos y noticias que genere la pequeña empresa.




Las 4 P (marketing Mix)

Producto

La pequeña empresa "Industrias Allikana" posee dentro de su portafolio una variedad de productos, por el momento el principal producto que se realiza dentro de la organización es el yogurt Allpafruv que es de fácil digestión y bueno para la salud, no contiene demasiadas calorías, y puede ser consumida por niños jóvenes y adultos.

De acuerdo con la encuesta aplicada, el 46,00% de los clientes de la pequeña empresa les gustaría que se les informe sobre los productos mediante Facebook, por otro lado, también manifestaron que, 64,00% de los encuestados si son conocedores de los beneficios que les ofrece la pequeña empresa.

Tabla 35.*Productos de Industrias Allikana*

Producto	Qué es	Tamaño	Días de duración	Presentación
Yogurt de frutas enriquecido con verduras	Yogurt que está elaborado mediante la pulpa de frutas y verduras 100% natural.	300 ml	30 días	
Yogurt natural	Yogurt 100% natural sin calorías ni colorantes.	300 ml	30 días	
Yogurt de frutas enriquecido con verduras	Yogurt que está elaborado mediante la pulpa de frutas y verduras 100% natural	100 ml	30 días	

Nota. Productos que ofrece la pequeña empresa.

Análisis: De acuerdo con la entrevista aplicada al gerente, los productos que más adquieren por los clientes son: yogurt a base de frutas y vegetales en tamaño de 300 ml.

Figura 35

Producto de Industrias Allikana



Nota. Tomado de la página de la pequeña empresa

Precio

¿Qué es?

La pequeña empresa "Industrias Allikana" cuenta con un producto saludable y no dañinos para el consumo de cualquier persona, ya que busca mantener y mejorar la calidad del mismo con debidos controles de calidad lo que ayuda a mantener un posicionamiento adecuado, así mismo logra tener una gran aceptación de producto ya que se maneja con precios sumamente económicos, para que de esta manera el producto sea más accesible a todo el mercado sin descuidarse de la calidad que caracteriza.

Fijación de precios

La forma en la que se fijan los precios es adicionándole la utilidad bruta esperada al costo de venta, sin tomar en cuenta los precios ofrecidos por la competencia o la disponibilidad a pagar del mercado, por lo anterior se dice que la empresa no cuenta con una estrategia de precios hacia el mercado, ya que la política de fijación de precios no está en función de la demanda ni de los competidores, sino del juicio del gerente.

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los clientes se detectó que el mercado considera que la empresa ofrece precios accesibles de Loja.

Tabla 36.*Lista de Precios*

Producto	Presentación	Días de duración	P.V.P.
Yogurt de frutas enriquecido con verduras	300 ml	30 días	4,20\$
Yogurt natural	300 ml	30 días	1,80\$
Yogurt de frutas enriquecido con verduras	100 ml	30 días	1,50\$

Nota. Lista de fijación de precios del producto de la empresa

Análisis: el precio de cada uno de los productos que maneja la pequeña empresa, son fijados en base a los costos de producción y tomando en cuenta el margen de utilidad, y a los precios que están manejando la competencia, estos precios especialmente se maneja uno solo precio durante el año, a excepción de ciertas temporadas en las cuales se realizan ferias, todo esto bajo la supervisión del jefe en ventas. Tomando en cuenta la encuesta aplicada, los clientes dijeron que el precio que la empresa tiene en sus productos es justo.

Plaza

La micro empresa industrias Allikana tienes más 3 años en el mercado ofreciendo sus productos mediante sus redes sociales. La venta se la realiza con dos canales de comercialización los cual son B2C (Business to Consumer), lo que significa que la empresa ofrece sus productos directamente al consumidor final y también se maneja con el modelo de negocio multicomponente que se articula mediante la venta del producto a través de diferentes canales.

Los productos que adquieren los clientes de Industrias Allikana, se ejecutan en 6 puntos específicamente que son:

- Würstchen
- Supermercado puerta del sol
- Café Indera
- Micro mercado Raquelita
- Yawi
- Isla yawi

Figura 36. Plaza donde se encuentra el Producto.

Plaza donde se Encuentra el Producto

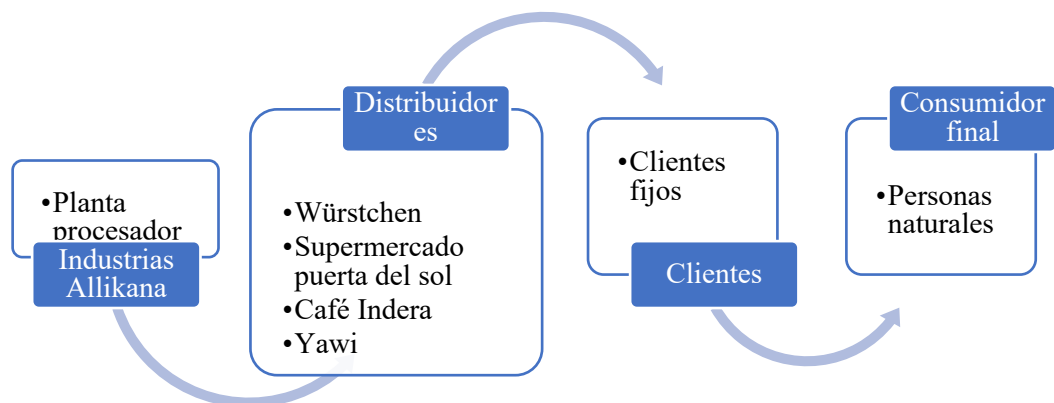


Nota. Tomado por la pequeña empresa

Análisis: los canales de venta que utiliza la pequeña empresa uno de ellos se lo denomina como “Business to Business”, es decir, de la empresa a la empresa y estos hacen llegar al consumidor, ya que los productos no llegan directo al consumidor final de manera rápida, y también se tiene como consumidor detallista este canal se refiere a la transacción de la empresa al cliente final directo, ya que generalmente el yogurt es vendido directamente al consumidor final.

Figura 37.

Canal de Distribución



Nota. Tomado de “Industrias Allikana”

El segmento del mercado al que se pretende atacar posee las siguientes características:

- Sexo: Hombres y mujeres de la ciudad de Loja,
- Edad: Mayores a los 18 años.
- Ubicación: Habitantes de Loja, o aquellas personas que visiten la misma por turismo o trabajo.
- Estratos socioeconómicos: Clase media y alta.
- Actividad Económica media alta: personas que necesariamente se encuentren económicamente activos.
- Actividad: Estudiante universitarios, profesionales, trabajo estable.
- Intereses: Degustación, amigos, satisfacción personal, salud.

Análisis: la pequeña empresa "Industrias Allikana", en la actualidad cuenta con distribuidores los cuales están divididos en diferentes zonas de la ciudad de Loja y encargados de distribuir los productos, cada distribuidor tiene el producto en su local para el pedido del cliente fijo, y así también tanto la pequeña empresa como algunos locales que son los encargados de expender el producto a los consumidores finales.

Publicidad

La Micro empresa "Industrias Allikana" realiza publicidad ocasionalmente, actualmente publicidad en medios tradicionales como es la radio en canales locales de la ciudad de Loja. En lo que se refiere a medios digitales cuenta con una página de Facebook e Instagram y WhatsApp para la atención personalizada, en estos medios digitales detalla de manera breve los nuevos productos que se ofrecen. Por lo tanto, la publicidad la realizan solo a través de medio digitales y tradicionales, pero no es continua, no existe una publicidad agresiva y continua que permita abarcar mayores mercados y dar conocer la existencia de la empresa.

Promoción: Actualmente la pequeña empresa no cuenta con promociones en sus productos el cual se lo caracteriza como una baja participación en el mercado ya que con el tiempo se puede ir perdiendo la cartera de clientes que ya conforma la empresa.

Atención al cliente: El gerente manifestó que la calidad en el servicio al cliente es baja y la misma es una de las variables claves para hacer crecer la empresa, la atención al cliente solo se la hace mediante las redes sociales, se atiende a los clientes de una manera que escriben dentro de ellas y se trata de brindar la mejor atención.

Análisis: dentro de la pequeña empresa no se realiza ningún tipo de campaña publicitaria la cual se considerada como una **DEBILIDAD** para la organización ya que

al no realizar publicidad no se conectará con futuros clientes y no podrá crecer en sus ventas.

Matriz de evaluación de los factores internos – EFI

Desarrollo de la Matriz

Paso 1: Para una comprensión más profunda, se identificó Fortalezas y Oportunidades referente al entorno interno de la empresa.

Fortalezas:

- ✓ Experiencia en la realización de productos lácteos (Yogurt).
- ✓ Eficiencia en el sistema de recolección de leche para la elaboración del yogurt.
- ✓ Maquinaria moderna de alta tecnología
- ✓ Ubicación estratégica de la empresa.
- ✓ Envases de doble uso.
- ✓ El personal interno posee un clima laboral agradable y efectivo.
- ✓ Precios accesibles para los clientes.
- ✓ Operaciones de alta calidad

Debilidades:

- ✓ Alta dependencia de proveedores.
- ✓ No se realiza campañas publicitarias ni promociones.
- ✓ Limitada participación de mercado.
- ✓ Falta de innovación en la creación de productos nuevos.
- ✓ Empaque de vidrio (poco amigable con el medio ambiente).
- ✓ No cuenta con un sistema contable y financiero.
- ✓ Índices de rentabilidad negativos.
- ✓ Planta procesadora con poco espacio en su infraestructura

Paso 2: Se asigna una ponderación a cada factor entre 0.01 y 0.99 proporcionando un valor total de 1 correspondiente al 100%.

Paso 3: Se procede a asignar un valor del 4 al 1, donde 4 represente la mayor fortaleza, 3 la menor fortaleza, 2 la menor debilidad y 1 la mayor debilidad.

Paso 4: Multiplicamos la ponderación por la calificación asignada del factor, dándonos como respuesta el resultado ponderado.

Paso 5: Finalmente el valor de esta suma dará entre 1,00 y 4,00, siendo que el valor promedio de la calificación total ponderada es 2,5. Si tu resultado es menor a esta media quiere decir que la empresa es débil. En el caso que el resultado sea mayor que 2,5 quiere decir que la empresa es fuerte, posteriormente se realizó un análisis y clasificación

de las variables internas más relevantes, fundamentando un peso de acuerdo al factor crítico, las cuales fueron establecidas en la matriz EFI, que se detalla a continuación:

Matriz EFI

Tabla 37.

Factores Internos

Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
Experiencia en la realización de productos lácteos (Yogurt)	0,08	4	0,32
Eficiencia en el sistema de recolección de leche para la elaboración del yogurt.	0,06	3	0,18
Maquinaria moderna para la elaboración de yogurt	0,06	3	0,18
Manejo de servicio al cliente mediante páginas web	0,04	3	0,12
Ubicación estratégica de la industria.	0,05	3	0,15
Envases de doble uso	0,07	4	0,28
El personal interno posee un clima laboral agradable y efectivo	0,06	4	0,24
Precios accesibles para los clientes	0,09	4	0,36
Sistemas eficientes de manejo contable.	0,03	3	0,09
Subtotal	0,54		1,92
Debilidades			
Alta dependencia de proveedores	0,09	2	0,18
Materia prima de alta dependencia por proveedores	0,08	2	0,16
Limitada participación de mercado	0,05	2	0,1
Falta de innovación en la creación de productos nuevos	0,08	1	0,08
Empaque de vidrio (poco amigable con el medio ambiente)	0,05	2	0,1
No cuenta con campañas publicitarias	0,05	2	0,1
Índices de rentabilidad negativos	0,03	1	0,03
Planta procesadora con poco espacio en su infraestructura	0,03	1	0,03
Subtotal	0,46		0,78
Total	1		2,7

Nota. La siguiente tabla da a conocer la matriz de factores internos tomados de la entrevista al gerente, encuesta aplicada a los trabajadores e investigación del análisis interno.

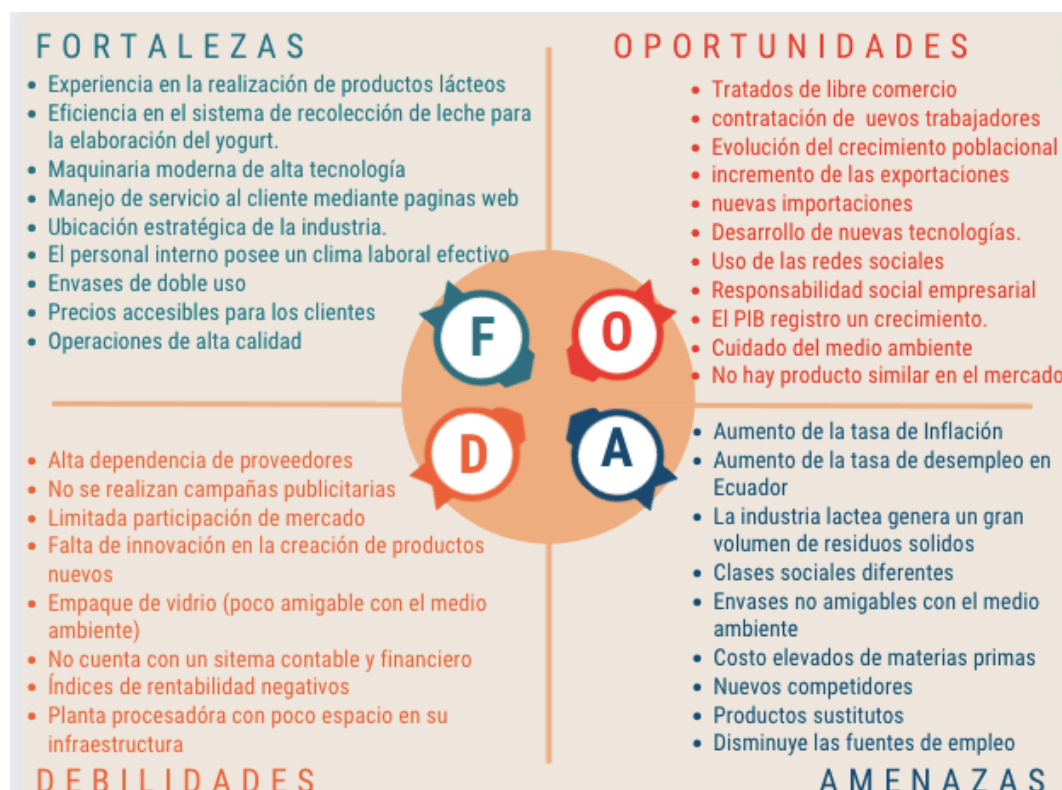
Análisis: en la matriz de Evaluación de Factores Internos, donde se analizan las fortalezas y debilidades, la pequeña empresa "Industrias Allikana" obtuvo una calificación total ponderada de 2,70, valor que está por encima del promedio, lo cual indica que es una marca fuerte en el mercado local, teniendo, así como principales fortalezas los envases de doble uso y la accesibilidad de precios para sus clientes con una calificación de 4, también se destaca por la atención al cliente que presta.

Por otro lado, la empresa debe trabajar en las debilidades que presenta, con una ponderación de 2 como la dependencia que tiene de sus proveedores, la poca visión de crecimiento, conformismo en la innovación de productos e índices de rentabilidad negativos; en estos factores es donde la empresa debe poner mayor atención para que estos se puedan convertir en fortalezas, y por ende tenga una mejor gestión empresarial.

Matriz FODA

Figura 38

Matriz FODA



Nota. Matriz FODA

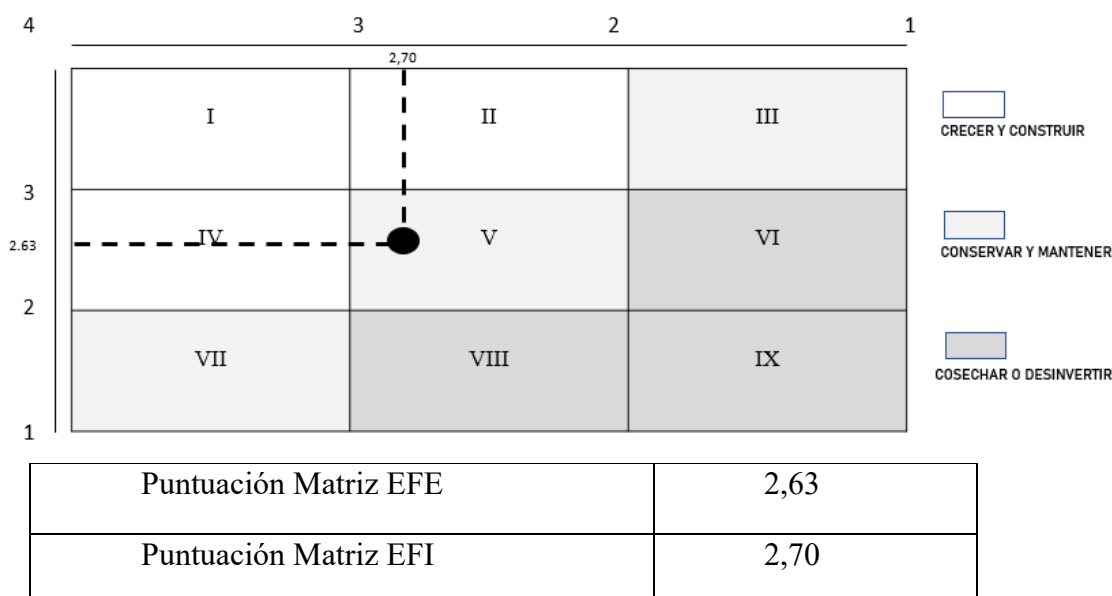
Matriz Interna y Externa IE

La matriz interna-externa (IE) representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas, dividida en tres regiones principales: la primera región está conformada por las casillas I, II y IV esta posición es de *crecer* y

construir atreves de estrategias intensivas o de integración, la segunda región denominada de *conservar y mantener*, está compuesta por las casillas III, V y VII aplicando estrategias intensivas como la penetración de mercado o desarrollo de producto, la última región está constituida por las casillas VI, VIII y IX la cual representa el peor escenario para la empresa y se recomienda *cosechar o desinvertir*, con la aplicación de estrategias de defensa.

Figura 39.

Matriz Interna y Externa



Nota. Tomado de los resultados de la matriz interna y externa.

Análisis: De acuerdo a la matriz de factores Internos y externos (IE), se evidencia que la pequeña empresa se encuentra en la región de *conservar y mantener*; por lo que se deben implementar estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado y publicidad, la condición de la empresa puede mejorar aplicando estrategias intensivas de desarrollo de producto, implementado empaques eco amigables con el medio ambiente y marketing y de esta manera cambiar a la región de crecimiento y construcción.

Matriz de alto impacto.

Dentro de la matriz se establece el cruce donde se va a llevará acabo las estrategias para la empresa "Industrias Allikana", las cuales consisten:

- Fo Integración hacia delante
- Do Integración hacia delante
- Fa Integración hacia atrás
- Da Reducción

Figura 40.

Matriz de Alto Impacto

		Fortalezas	Debilidades
		FACTOR INTERNO	1. Experiencia en la realización de productos lácteos (Yogurt) 2. Eficiencia en el sistema de recolección de leche para la elaboración del yogurt. 3. Maquinaria moderna de alta tecnología 4. Manejo de servicio al cliente mediante paginas web 5. Ubicación estratégica de la industria. 6. Envases de doble uso 7. El personal interno posee un clima laboral agradable y efectivo 8. Precios accesibles para los clientes 9. Operaciones de alta calidad
FACTOR EXTERNO			
O p o r t u n i d a d e s	1. Tratados de libre comercio. Contratación de nuevos trabajadores 2. Evolucion del crecimiento poblacional 3. Incremento de las exportaciones en el Ecuador Nuevas importaciones para las empresas 4. Uso de las redes sociales Desarrollo de nuevas tecnologías 5. Responsabilidad social empresarial del medio ambiente 6. El PIB registro un crecimiento en los ultmos meses. 7. Cuidado del medio ambiente 8. No hay producto similar en el mercado	FO (1,2) Integración hacia adelante (clientes) (8,8) Desarrollo de mercado	DO (5,7) Integración hacia adelante (cliente) (6,4) Desarrollo de publicidad
	1. Aumento de la tasa de Inflación lo que indica que las personas tienen menor poder adquisitivo 2. Aumento de la tasa de desempleo en Ecuador lo que significa menor ingresos 3. La industria lactea genera un gran volumen de residuos solidos y liquidos que afectan al medio ambiente 4. Clases sociales diferentes 5. Envases no amigables con el medio ambiente 6. Costos elevados de materias primas ingreso de nuevos competidores Nuevos productos sustitutos 7. Disminuyen las fuentes de empleo en el Ecuador	FA (6,5) Integración hacia atrás (Empaques reutilizables) (5,6) Integración Atrás (proveedores)	DA (4,7) Reducción (3,4) Desinversión

Nota. Se muestra la matriz de alto impacto

Realización de las estrategias en base a la matriz de alto impacto

Estrategias FO – DO – FA – DA

- ✓ Estrategias FO (usar FORTALEZAS para aprovechar OPORTUNIDADES)
- ✓ Estrategias DO (usar DEBILIDADES para aprovechar OPORTUNIDADES)
- ✓ Estrategias FA (usar FORTALEZAS para evitar AMENAZAS)
- ✓ Estrategias DA (usar DEBILIDADES y evitar AMENAZAS)

Análisis: La matriz FODA ayuda a desarrollar estrategias que mejoran las condiciones de la empresa:

FO: (1,2) Estrategias de Integración hacia adelante (más clientes), usando nuestra fortaleza de experiencia en la realización de productos lácteos para aprovechar la oportunidad del crecimiento poblacional. Desarrollo de mercado (8,8), empleando los precios accesibles se aprovechan que no hay un producto similar en el mercado.

DO: (5,7) Integración hacia adelante, aprovechando la oportunidad del cuidado del medio ambiente se puede cambiar la debilidad sobre el uso de nuevos empaques esto se convierte en una fortaleza. (6,4) Estrategia intensiva (desarrollo de publicidad), aprovechando la debilidad de que la pequeña empresa no cuenta con campañas publicitarias se convierte en una oportunidad el uso de las redes sociales.

FA: (6,5) Integración hacia atrás (empaques reutilizables), con la fortaleza de los empaques de doble uso, se puede reducir la amenaza de desastres naturales. (5,6) Desarrollo del producto, usar la maquinaria moderna con la que cuenta la pequeña empresa para minimizar la amenaza de costos elevados de materias primas y así mismo a los nuevos competidores.

DA: (4,7) Reducción por la debilidad que se presenta que es la falta de innovación para la creación de nuevos productos y se la toma con amenaza que en la actualidad la sociedad ha cambiado sus hábitos de consumo. (3,4) Desinversión, como una estrategia de defensa ya que la pequeña empresa tiene la debilidad de limitada participación de mercado y se presenta la amenaza de las clases sociales diferentes.

Tabla 38.

Estrategias propuestas para la empresa

Objetivo estratégico
<ul style="list-style-type: none">• Nuevas promociones para mantener clientes y atraer nuevos mediante publicidad en redes sociales que posee la empresa Industrias Allikana, y creación de campaña publicitaria para captar nuevos clientes• Creación de la filosofía empresarial para la pequeña empresa, organigrama estructural, políticas y manual de funciones.

Objetivo estratégico

- Realizar un plan de capacitación a todo el personal de la empresa
 - Reducción de desperdicios y creación de nuevos productos que se acoplen a los nuevos hábitos de consumo.
 - Incorporar empaques eco amigables con el medio ambiente
-

Nota. Estrategias a seguir en la realización del plan de acción

7. Discusión

7.1. Plan de acción

7.1.1. Presentación

El presente plan estratégico para la empresa "Industrias Allikana" está elaborado en función a los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional mediante la técnica FODA, en el que se analizó el ambiente externo en este análisis se estudió factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, 5 fuerzas de Porter y análisis competitivo, identificando oportunidades y amenazas, seguido del análisis interno se estudió como está conformada la empresa actualmente y la 4 p de marketing identificando fortalezas y debilidades, se procede a plantear cuadro de estrategias que la empresa pretende alcanzar para mantener y fidelizar a los clientes actuales.

Para determinar las estrategias se tomó en cuenta la combinación FO, FA, DO, DA, de la matriz de alto impacto, los cuales se detallan a continuación

7.1.2. Objetivo del Plan

- Definir las directrices hacia donde llegar de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por parte de la empresa, durante el periodo de vigencia del mismo, para el logro de la misión de la empresa es el contexto en el que desarrolla su trabajo y así avanzar hacia un modelo de excelencia en la formación como organización.

Tabla 39.

Estrategias del plan estratégico

Nº	Combinación	Estratégicos
1	FO (1,2) (8,8)	Nuevas promociones para mantener y atraer nuevos clientes mediante publicidad en redes sociales que posee la empresa Industrias Allikana, y creación de campaña publicitaria para captar nuevos clientes.
2	DO (5,7) (6,4)	Realizar un plan de capacitación a todo el personal de la empresa. Reducción de desperdicios y creación de nuevos productos que se acoplen a los nuevos hábitos de consumo.
3	FA (6,5) (5,6)	Incorporar empaques eco amigables con el medio ambiente.

N°	Combinación	Estratégicos
4	DA (4,7) (3,4)	Creación de la filosofía empresarial para la pequeña empresa, organigrama estructural y manual de funciones, creación de políticas a cumplir dentro de la pequeña empresa.

Nota: Elaborado por el autor.

Lo antes mencionado ayudo para plantear la siguiente propuesta de plan estratégico con la finalidad de mejorar estratégicamente las variables mercadológicas y el posicionamiento de la empresa en el mercado. En el plan estratégico se detallará los objetivos estratégicos, metas, estrategias, políticas, actividades, responsables y presupuesto junto con un cronograma a seguir, para conseguir los objetivos planteados.

7.1.3. Desarrollo

7.1.3.1. Matriz de expansión de productos y mercados

La matriz de mercado denominada Matriz de Ansoff, es de vital importancia dentro de una organización para poder aumentar la cuota de mercado sea con estrategias de penetración, diversificación, etc. La matriz da los linimentos concretos para poder identificar el tipo de estrategias que la empresa debe de seguir.

Tabla 40.

Matriz de Ansoff de la empresa industrias allikana

		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
Mercados	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Nota. Matriz de Ansoff en base a la estrategia a seguir para la empresa.

Interpretación: Con los resultados obtenidos en la matriz se determina que la estrategia a desarrollar es penetración de mercado se orienta a: Producto existente en un mercado existente y servicio competitivo de alta calidad.

7.1.4. Estrategia de penetración de mercado

La estrategia tiene como objetivo incrementar las ventas y posicionamiento en la mente del consumidor. La principal estrategia de mercado será el uso y manejo de redes digitales con el fin de dar a conocer la calidad que ofrece la pequeña empresa "Industrias Allikana". Para lograrlo se realizan diferentes actividades como:

- Aumentar las actividades publicitarias en redes sociales.
- Diseñar nuevas promociones para atraer nuevos clientes.
- Filosofía empresarial.
- Nuevos productos que se acoplen al nuevo consumidor.
- Logras aumentar el número de clientes.

Estrategia FO

1. Estrategia

Nuevas promociones para mantener y atraer nuevos clientes mediante publicidad en redes sociales.

1.1. Problema:

La pequeña empresa no cuenta con promociones por redes sociales a sus clientes la cual no es de satisfacción para algunos de ellos.

1.2. Meta:

La estrategia de promoción es presentar el producto a los clientes potenciales y convencerlos de que lo compren. Se debe lograr que avancen en el recorrido de compra y así darles promociones.

1.3. Objetivo estratégico:

Nuevas promociones para mantener clientes y atraer nuevos mediante publicidad en redes sociales que posee la empresa Industrias Allikana (Matriz de expansión de productos y mercados)

1.4. Tácticas:

- Diseña promociones sencillas.
- Agrupa productos.
- Premia a los clientes para que aumenten los pedidos.
- Refresca tu producto y tu página de inicio.
- Utiliza opiniones de clientes.

1.5. Políticas de apoyo para cumplir la estrategia:

- Establecer prioridades en cuanto a necesidades de los distribuidores de la pequeña empresa para poder acceder a una promoción del producto.
- Determinar posibles aliados para hacer uso de nuevas promociones.

1.6. Actividades:

- Ofrecer promociones en nuevos puntos de venta.
- Dar a conocer lo que es el producto.
- Ofertar dentro de las redes sociales por compra de los productos.
- Realizar como se verá reflejado las imágenes en las redes.
- Hacer llamados dentro de las redes sociales mediante afiches a los consumidores de yogurt.
- Crear promociones sencillas que llamen la atención del cliente.

Figura 41

Dar a conocer el producto en las redes sociales



Nota. Ejemplo de cómo se verá dentro de las redes sociales.

Figura 42

Dar a conocer en nuevos puntos de venta para conectar con nuevos clientes



Nota. Ejemplo de cómo mostrar que se estará llegando a nuevos lugares

1.7. Tiempo

Estas promociones se realizarán cada mes a mitad de año de puesto en práctica el plan estratégico.

1.8. Responsable:

- Departamento de ventas
- Gerente
- Departamento de marketing

1.9. Presupuesto:

El valor que tendrá la siguiente estrategia será de 400,00\$ se hará uso de una publicidad pagada dentro de las redes sociales.

Tabla 41

Presupuesto de la estrategia

Actividad	Cantidad	Valor
Diseño de imágenes que se darán a conocer en redes sociales	2	150,00\$
Descuentos para compras de yogurt	15%	100,00\$
TOTAL		400,00\$

Nota. La tabla representa cuanto costara realizar la estrategia propuesta para la empresa.

1.10. Resultados esperados:

- Acelerar la rotación del inventario.
- Dar a conocer un nuevo producto.
- Para dar a conocer el producto que se está ofertando.
- Para despertar el interés de los consumidores.
- Llegar a nuevos puntos de venta
- Generar más clientes que la competencia.
- Incrementar los efectos publicitarios.

2. Estrategia

Creación de campaña publicitaria para captar nuevos clientes

2.1. Objetivo Estratégico:

“Elaborar Un Plan de Publicidad, para lograr una mejor imagen corporativa de la Compañía y difundir la excelente calidad de sus productos en todo el mercado y así mismo dará a conocer en las redes sociales sobre el producto que se les está ofreciendo.

2.2. Problema:

La pequeña empresa "Industrias Allikana", presenta como debilidad, no realizar publicidad alguna, lo que no le permite dar a conocer su imagen corporativa y así poder posicionarse en la mente de todos los clientes en el mercado.

La imagen corporativa debe ser consistente con el posicionamiento de producto de la organización, o de la marca. Cualquier incongruencia entre la imagen corporativa total y las posiciones de las ofertas individuales del producto será confusa para los clientes potenciales.

"Industrias Allikana" no explota la calidad del producto que comercializa, del cual es distribuidor exclusivo para algunas asociaciones, y la fuerza de su marca que tiene un gran reconocimiento.

Sin embargo, los clientes actuales de la empresa, le identifican más por la marca que vende, que por el nombre de la empresa mismo.

2.3. Meta:

Difundir el nombre, la imagen de la empresa y la calidad de sus productos en todas las provincias de Loja, en el año 2024.

2.4. Estrategias:

- Realizar convenios con los diferentes medios de comunicación; a nivel local; radial y televisivo, con el fin de promocionar el nombre de la pequeña empresa, y de sus productos.
- Desarrollar un SITIO WEB, que incluya información, sobre los productos que ofrece "Industrias Allikana", la misión, visión y sus valores corporativos propuestos en este plan estratégico; que se pueda usar un correo electrónico corporativo, para fomentar identidad corporativa y además que sirva también como canal de venta automatizada.

2.5. Políticas de apoyo para cumplir la estrategia:

- A partir de la aprobación del presente plan, se debe buscar canales de medios publicitarios con nombres reconocidos en la localidad para establecer una buena campaña publicitaria y así conectar con nuevos clientes.
- Realizar campañas publicitarias trimestrales, con un mes de descanso entre cada trimestre.
- Contratar con los medios de comunicación más escuchados y que tengan alcance de las personas.

- Evaluar la publicidad al fin de cada trimestre, con el fin de mantenerla para el próximo trimestre de difusión o cambiarla.
- Para el diseño de la página WEB, se pedirán tres cotizaciones de profesionales en diseño gráfico y sistemas, se escogerá el de mayor conveniencia económica para la empresa y que principalmente cumpla con las expectativas de la organización para poner en marcha lo propuesto.

2.6. Actividades:

- Desarrollar la imagen y slogan de la Compañía, el cual, junto a su misión, visión y valores corporativos, se publicitarán en todos los medios de comunicación contratados.
- Realizar las cuñas publicitarias, donde se enfatice al yogurt Allpafruv, como un producto de altísima calidad.
- Desarrollo del portal electrónico de "Industrias Allikana", con dominio en Ecuador, diseñado y elaborado bajo los esquemas de identidad de la empresa, e información interna a través de su intranet.
- Establecer como sistema anexo a la página, el procesamiento de pedidos e información solicitada por el cliente mediante vía "on line".
- Generar mails corporativos adquiriendo espacio virtual de 2gb para almacenamiento de datos.

2.7. Presupuesto:

Para el cumplimiento del presente objetivo estratégico, se estima un presupuesto de \$3.800,00 dólares, para todo el tiempo de publicidad de puesto en marcha el plan estratégico.

2.8. Tiempo:

El tiempo que durará este objetivo estratégico es del segundo semestre de cada año que partirá desde inicios del año 2024 y así mismo cada año de puesto en marcha el plan estratégico.

2.9. Responsables:

- Gerente
- Personal de marketing
- Departamento financiero

2.10. Resultados Esperados:

- Con la implementación de una masiva publicidad podremos llegar a tener un mayor prestigio empresarial en el entorno.
- Posicionar el nombre de la empresa y los productos que vende en la mente de los clientes actuales y potenciales.
- Posicionar la calidad de los productos que oferta en la mente de los consumidores.

2.11. Tácticas:

- Aumentar el portafolio de clientes.
- Incrementar las ventas.

Figura 43

Publicidad para Facebook

😊 Volvimos a las perchas de las tiendas y supermercados de #Loja

Recuerda que somos el primer yogur hecho con pulpa de frutas y verduras nativo de sur del #Ecuador 🍓🥬

Pregunta por las presentaciones de 300 ml y 1 litro en:

- ✓ Würstchen
- ✓ Café Indera
- ✓ Yawi Natural
- ✓ Isla Yawi Bar Juice
- ✓ Supermercado Puerta del Sol
- ✓ Micro Raquelita

#AmaLoNatural #yogur #frutas #verduras



Nota. Ejemplo de la publicidad en redes sociales.

Figura 44

Publicidad para Instagram



Les gusta a kattyrodriguezespinoza y otros
industriasallikana 🍷 ¡Tu yogur #Allpafruv más cerca de ti!

Estamos ya en los supermercados de la ciudad de... más

Nota. Ejemplo de la publicidad en redes sociales

Estrategia DO

1. Estrategia

Realizar un plan de capacitación a todo el personal de la empresa.

1.1. Objetivo estratégico:

“Realizar un Plan de Capacitación para el personal de la empresa Industrias Allikana para obtener nuevos conocimientos que sean aplicados para el crecimiento de la misma.

1.2. Problema:

En la actualidad, una de las principales debilidades de la pequeña empresa, es la falta de capacitación a su talento humano, está ausencia de actualización del nivel de conocimientos ha provocado al interno de la organización cierta desmotivación laboral y

la imposibilidad de poder aplicar en el cumplimiento de sus funciones diarias, técnicas y procedimientos modernos tanto en los campos administrativos como operativos.

1.3. Meta:

Tomando en cuenta de que la capacitación que se debe brindar sea permanentemente al talento humano es más una inversión que un gasto; a través del cumplimiento del objetivo estratégico, se pretende contar dentro de la organización con el 100% del personal capacitado.

1.4. Estrategias:

Organizar eventos permanentes de capacitación, para todo el personal de la pequeña empresa "Industrias Allikana"

1.5. Políticas:

- Elaborar un calendario anual de la capacitación a seguir para todo el talento humano, de acuerdo a cada área de trabajo.
- Cumplir con las capacitaciones por parte de todo el personal.
- Todas las capacitaciones serán de carácter obligatorio para todo el personal.
- Realizar evaluaciones trimestrales y así poder evaluar los conocimientos adquiridos.
- El gerente será responsable directo de hacer llegar las capacitaciones al personal.

1.6. Actividades:

- Realizar convenios estratégicos con el SECAP de la ciudad de Loja, con el objetivo de capacitar al personal de acuerdo a su puesto de trabajo.
- Firmar un compromiso con el instituto Bolivariano como proveedor, para que realice capacitaciones de actualización, como mínimo dos en el año, a todo el personal en los temas que sean necesarios para hacer crecer a la organización.
- Realizar todo tipo de capacitaciones para personal de toda la empresa.

1.7. Presupuesto:

Se ha estimado un presupuesto total de \$1,650.00 dólares, para ser utilizados en el plan de capacitación, para todo el talento humano de "Industrias Allikana".

Cada capacitación que se va a realizar tendrá un valor diferente en cada institución a cumplir, las instituciones que brindará la capacitación serán:

- Secap con un valor de 800,00\$
- Instituto bolivariano con un valor de 850,00\$

Tabla 42*Plan de capacitación.*

Contenido	Tiempo	Lugar	Horario	Participantes	Costo
Servicio al cliente	2 DÍAS 16 HORAS	Secap	08H00 a 17H00	2	\$400,00
Sistemas contables	1 DÍA 10 HORAS	Secap	08H00 a 17H00	1	\$400,00
Estrategias de marketing	3 DÍAS 24 HORAS	Instituto bolivariano	07H00 a 18H00	1	\$500,00
Control de inventarios	3 DÍAS 24 HORAS	Instituto bolivariano	07H00 a 18H00	2	\$350,00
				TOTAL	\$1,650.00

Nota. Se muestra el plan de capacitación que se debe obtener para "Industrias Allikana".

1.8. Tiempo:

El objetivo estratégico se lo deberá cumplir de manera permanente dentro de la empresa una vez de puesto en marcha el plan estratégico, durante cada año, por considerarse indispensable el poder contar con un personal competitivo y ampliamente capacitado.

1.9. Responsables:

- Gerente
- Personal de la pequeña empresa

1.10. Resultados Esperados:

- Poder contar con un personal capacitado del 100%.
- Contar con un personal altamente competitivo.

1.11. Táctica:

- Excelente desempeño corporativo, reduciendo errores, mejorando la eficiencia en el desempeño en cada área de trabajo.
- Cumplir con lo propuesto que es la misión, visión y valores corporativos establecidos en la empresa.

2. Estrategia

Reducción de desperdicios y creación de nuevos productos que se acoplen a los nuevos hábitos de consumo.

2.1. Problema

El yogurt que más se vende en la empresa industrias allikana es el de frutas y vegetales que es dirigido al público en general pero debido a los desperdicios que genera la materia prima en la elaboración del mismo.

Además, la línea de yogurt no tiene la demanda deseada, y no se encuentra dentro de la línea de productos que debería ofrecer la empresa; ya que está orientada a ofrecer un producto nuevo a base de frutas y vegetales. Por otro lado, tampoco se ha realizado mucha publicidad para tratar de salir con esta mercadería, lo que ocasiona que los clientes confundan a lo que se dedica la empresa, es decir no se tiene clara la misión de la organización.

2.2. Meta

Incrementar el portafolio de productos en un 30%

2.3. Estrategia

Ampliar las líneas de productos para todo el público en general, en nuevas presentaciones, sabores, nuevos productos derivados del yogurt, para tener oferta de todo tipo, como son queso natural, leche pasteurizada, yogurt natural, yogurt griego, yogurt de sabores, leche natural entre otros.

2.4. Tácticas:

- Tener nuevos proveedores de la materia prima que tiene que ver con los nuevos productos sustitutos.
- Dar mejor visión de los productos
- Ofrecer el mejor complemento para el producto principal (yogurt)
- Ofertar la nueva línea de productos.
- Ofrecer productos que no sean igual al de la competencia.

2.5. Políticas de apoyo para cumplir la estrategia:

- Designar o contratar a la persona que liderará este proyecto.
- Asignar un equipo de trabajo que estará conformado por: el líder del grupo, un planificador de estudio de mercado y un encargado de creatividad.
- Establecer un cronograma de actividades para la investigación de mercado que ayudara a entender al nuevo consumidor.
- Realizar conjuntamente con alguna institución de educación superior de prestigio un seminario de estudio de mercado, buscando impulsar el conocimiento de los responsables de este cargo.

- Se establecerán reuniones periódicas entre los jefes de área para analizar la creación de nuevos productos.
- El departamento de comercio conjuntamente con el estratega analizará la viabilidad del proyecto.
- De ser factible el responsable desarrollará los nuevos productos y el departamento comercial desarrollará las políticas comerciales para la comercialización del mismo.

2.6. Actividades:

- Contactar nuevos proveedores a nivel nacional.
- Cambiar permanentemente los productos de exhibición.
- Presentar en exhibición los productos complementarios al producto estrella que ofrece la empresa.
- Poner un apartado en las redes sociales únicamente con los productos nuevos.
- Realizar una línea de productos que se acoplen al nuevo habito de consumo en base al yogurt.
- Dar publicidad a los nuevos productos que se tendrán dentro de la empresa para llegar a más clientes.

Figura 45.

Imagen de los nuevos productos que se puede poner en las redes sociales



Nota. Ejemplo de la propuesta para mostrar en redes sociales.

Tabla 43.

Nuevos productos sustitutos

Productos nuevos que se pueden ofertar dentro de la empresa	
Leche pasteurizada	Yogurt natural
	
Mantequilla	Leche natural
	
Queso natural	Yogurt griego
	

Nota. Ejemplo de nuevos productos que puede ofertar la empresa

2.7. Tiempo:

Estas actividades se realizarán el segundo año de puesto en marcha el plan estratégico.

2.8. Responsables:

El responsable de llevar a cabo esta actividad será el:

- Gerente
- Departamento de producción

2.9. Presupuesto:

La línea de nuevos productos para la pequeña empresa tendría un costo similar al que ya se lleva dentro de la misma por que será únicamente el uso de la misma materia prima para la creación de nuevos productos que serán los sustitos en base a lo que queda de la producción de yogurt.

100 unidades de yogurt de 1 litro 380,00\$

2.10. Resultados esperados:

Ampliar en un 30% la cartera de productos de la empresa.

Estrategia FA

1. Estrategia

Incorporar empaques eco amigables con el medio ambiente

1.1. Problema:

Los empaquetes eco amigables con el medio ambiente hoy en día han ganado mucho terreno en la oferta de venta de productos envasados, y sobre todo desde el tiempo de confinamiento unas empresas optaron por agregarlos en sus productos y desde ese momento han venido estableciéndose en el mercado muy bien por el cual se le propone a la pequeña empresa industrias allikana que hago uso de los mismos, con eso ser la única empresa en la localidad que ofrecerá ese tipo de empaque.

1.2. Meta:

- Dar un buen uso de los empaques a los clientes.
- Ampliar el mercado objetivo en un 30%.
- Reducir daños en el medioambiente.

1.3. Estrategia:

Ofrecer a los clientes empaques eco amigables con el medioambiente para ampliar la cuota de mercado en la provincia de Loja y demás a todas las provincias del país.

1.4. Tácticas:

- Primero dar a conocer los beneficios de los nuevos empaques.
- Dar algo diferente a los clientes.

1.5. Políticas de apoyo para cumplir la estrategia:

A partir de la aprobación del presente plan se deberá evaluar la presentación actual del producto conjuntamente entre el gerente y los jefes departamentales, detectando

falencias y carencias para incorporar a la nueva presentación herramientas específicas para que cumpla con lo propuesto.

Logrado el punto 1 se procede a realizar los empaques eco amigables con el medio ambiente tomando en cuenta pruebas antes de lanzarlo al mercado.

Se organizarán jornadas de capacitación por departamento para la efectiva integración del nuevo envase para el producto.

1.6. Actividades:

- Realizar el diseño del empaque juntamente con el diseñador y el gerente para aprobar dentro de la pequeña empresa
- Dar a conocer a los clientes potenciales lo nuevo que se va agregar dentro de la empresa con los empaques.

1.7. Propuesta de nuevo empaque:

Figura 46.

Envase eco amigable con el medio ambiente



Nota. Elaborado por el autor

1.8. Tiempo:

Esta estrategia de incrementar los empaques eco amigables con el medio ambiente se realizará permanentemente.

1.9. Responsable:

El responsable de llevar a cabo esta estrategia será el gerente.

1.10. Presupuesto:

Para llevar a cabo la función de esta estrategia se contratará un diseñador y el contacto de una empresa que ofrezca el material requerido para la realización de los empaques.

- Diseñador 150,00\$
- Contacto de materia prima 100 unidades 200,00\$

1.11. Resultados esperados:

- Envase para ayudar al medio ambiente
- Captar nuevos cliente
- Menos contaminación y reducción de incendios forestales.

Estrategia DA

1. Estrategia:

Creación de la filosofía empresarial para la pequeña empresa.

1.1.Objetivo:

Planeación estratégica de la pequeña empresa "Industrias Allikana", donde se encontrará establecida la filosofía empresarial.

Una vez establecido los factores internos y externos que actúan directamente con la pequeña empresa "Industrias Allikana", se procede a establecer el direccionamiento de la organización, es decir: la misión, visión, objetivos, valores, imagen corporativa y logo tipo

1.2. Misión institucional

Para la misión de la pequeña empresa "Industrias Allikana", se presenta la siguiente propuesta de acuerdo con toda la información recopilada:

Figura 47

Misión de la empresa

“Somos una empresa solidaria y responsable con el medio ambiente, dedicada a la producción y comercialización de productos 100% naturales que son distribuidos por las principales supermercados y tiendas de la ciudad de Loja. Contamos con personal con conocimientos y habilidades para garantizar al consumidor final productos de calidad a un precio muy accesible”.

Nota. Como se vera la misión dentro de la empresa

1.3. Visión institucional

Para la visión de la pequeña empresa “Industrias Allikana”, se presenta la siguiente propuesta de acuerdo con toda la información recopilada por parte del análisis interno:

Figura 48

Visión de la empresa

“Se espera ser una empresa sólida, reconocida y líder en el mercado con una producción y comercialización de productos alimenticios 100% naturales en la ciudad de Loja. Contamos con trabajadores profesionales y capacitados, equipos tecnológicos de primera, para garantizar la excelencia y calidad de nuestra producción; y así poder proyectarnos a un nivel internacional”

Nota. Como se vera la misión dentro de la empresa

1.4. Valores

Los valores se pueden definir como las creencias y convicciones que influyen decisivamente en el comportamiento de los miembros de una organización. Además, orientan y determinan cómo los miembros de una organización perciben e interpretan los problemas y toman decisiones.

Propuesta de valores que se han establecido para la pequeña empresa “Industrias Allikana” son los siguientes:

- **Responsabilidad**

Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta. En muchos casos, la responsabilidad viene dada por un cargo, un rol o una circunstancia, como un puesto de trabajo o la paternidad.

- **Respeto**

El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

- **Honestidad**

Para llevar una buena honestidad dentro de la empresa no se puede basar en los propios deseos de las personas. Actuar en forma honesta requiere de un apego a la verdad que va más allá de las intenciones. Un hombre no puede actuar de acuerdo a sus propios intereses, por ejemplo, obviando información, y ser considerado honesto.

- **Creatividad**

Generar ideas e impulsar propuestas novedosas también se conoce como capacidad de inventiva, pensamiento original, pensamiento divergente o imaginación constructiva.

- **Puntualidad**

La puntualidad dentro de una empresa es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar a un lugar a la hora convenida para cumplir con las metas u objetivos propuesto a tiempo.

1.5. Imagen corporativa y logotipo

Figura 49.

Propuesta del rediseño del logotipo



Nota. Elaborado por el autor

1.6. Objetivos

De acuerdo con (Fred, 2010), los objetivos son las metas que espera lograr una organización, en un cierto tiempo; por ejemplo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión

Para determinar dónde quiere llegar la pequeña empresa “Industrias Allikana” y de qué forma presente lograrlo, se definen los siguientes objetivos.

1.7. Objetivo general

- Fortalecer las herramientas de planificación y dirección de la pequeña empresa, para aumentar su participación en el mercado de los productos alimenticios naturales de la localidad, a través del mejoramiento de la gestión empresarial para lograr sus objetivos y metas propuestas”.

1.8. Objetivos específicos

- Establecer una estructura organizacional y políticas, donde se definan las gestiones y departamentos (administrativos, financiero, comercial, y productivo) acorde a la actividad económica de la pequeña empresa.

- Potenciar la toma de decisiones, en base a un adecuado manejo de información financiera, permitiéndole a la pequeña empresa aprovechar nuevas oportunidades de expansión, en base a sus políticas internas que ayuden al crecimiento de la misma.
- Diseñar e implementar estrategias de promoción y comercialización para los productos, con la finalidad de amplificar la cartera de clientes y maximizar las ganancias
- Buscar nuevas alternativas para la producción de nuevos productos alimenticios, y que logren satisfacer la necesidad de los clientes.

1.9. Organigrama estructural

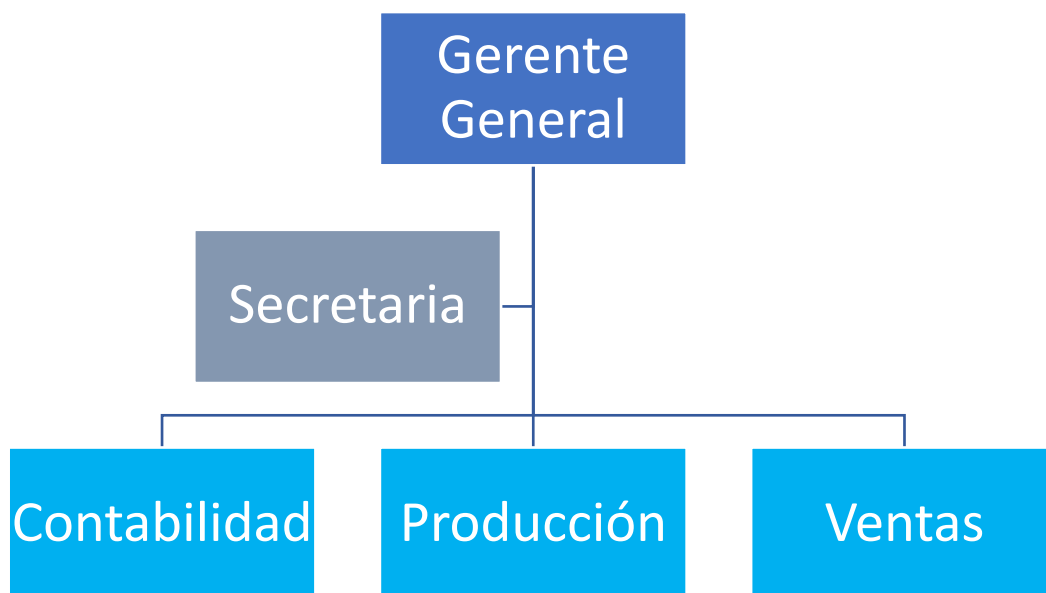
Creación del organigrama estructural y manual de funciones para la pequeña empresa.

Se tomará en cuenta los siguientes cargos:

- Gerente general.
- Secretaria.
- Contabilidad.
- Producción.
- Ventas.

Figura 50.

Propuesta del organigrama estructural para la pequeña empresa industrias allikana



Nota: Elaborado por el autor.

2. Manual de funciones:

Estrategia:

Creación de un manual de funciones y responsabilidades para cada área de la empresa.

2.1. Problema:

En la pequeña empresa no existe un manual de funciones y responsabilidades donde se especifique las labores que se deben cumplir en cada puesto de trabajo.

La falta de definición de las funciones y responsabilidades a los puestos de trabajo, ha ocasionado que los funcionarios generen un sin número de errores, en las áreas que cada uno integra, los procesos establecidos no se cumplan y que la Dirección no pueda evaluar formalmente la actuación de cada trabajador al no tener un documento que enmarque sus obligaciones y responsabilidades.

2.2. Meta:

Desarrollar un instrumento de control, que permita evaluar efectivamente al 100% de los puestos de trabajo.

2.3. Estrategias:

- Contratar un consultor, para que guie el proceso de la elaboración del manual.

2.4. Políticas:

- El Manual de funciones y responsabilidades se enmarcarán de acuerdo a la normativa laboral y de seguridad social de la Constitución de la República.
- Se aplicarán principios técnicos de Administración.

2.5. Objetivo estratégico

Manual de funciones

Propuesta del manual de funciones de los cargos a cumplir dentro de la pequeña empresa industrias Allikana.

El manual de funciones se basará en el organigrama estructural tomando en cuenta el cargo de cada miembro el cual consiste en realizar a cada uno su función y cumpla con su objetivo dentro de la empresa, los cargos son:

- Gerente general (secretaria)
- Contabilidad
- Producción
- Ventas

Tabla 44.

Manual de funciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Gerente general
Dependencia:	Área administrativa
Número de cargos:	Uno
Cargo del jefe inmediato:	Recursos humanos
Solicita Reportes:	Jefe de recursos humanos

OBJETIVO PRINCIPAL

- Organizar los recursos de la entidad. Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo
- Diseñar las estrategias y fijar objetivos para el crecimiento de la empresa.

FUNCIONES ESENCIALES

- Planificación.
- Realizar los actos administrativos.
- Coordinación y control.
- Supervisión diaria.
- Organización.
- Direccionamiento.
- Diseñar nuevas estrategias.
- Dirección y control
- Establecer políticas y procesos.
- Fijación de los objetivos
- Asegurarse de que los empleados trabajen de forma productiva.
- Cumplir con las metas correspondientes.
- Guiar hasta el final.
- Ser un líder competitivo.
- Informar a la empresa sobre los rendimientos del personal.

Nota. Manual de funciones a cumplir por el cargo del gerente general.

Tabla 45.

Manual de funciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Contabilidad
Dependencia:	Director Financiero
Número de cargos:	Uno
Cargo del jefe inmediato:	Sistemas contables
Solicita Reportes:	Área Contable
OBJETIVO PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none">• Ocuparse de las responsabilidades económicas de la empresa, así mismo, su principal función es la de realizar los pagos a los que está obligada la propia empresa, así como la gestión de las partidas de gastos e ingresos que tiene la misma	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none">• Planificación y elaboración de presupuestos.• Registrar las operaciones y transacciones que acontecen dentro de la empresa.• Elaborar el modelo de organización financiera.• Prepara y presenta periódicamente la dirección financiera de la empresa.• Pagos de las nóminas de los trabajadores.• Conciliaciones bancarias.• Gestión de la inversión y de financiación.• Informes financieros.• Gestión de los problemas financieros.• Detallar las compras que se realizan dentro de la organización.• Detallar las ventas que se realizan dentro de la organización.• Liderar y coordinar el sistema contable.• Definir presupuestos realistas.• Dar a conocer el estado de resultados de la empresa.	

Nota. Manual de funciones a cumplir por el cargo de contabilidad.

Tabla 46.

Manual de funciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Marketing
Dependencia:	Departamento administrativo
Número de cargos:	Uno
Cargo del jefe inmediato:	Finanzas
Solicita Reportes:	Producción

OBJETIVO PRINCIPAL

- Diseñar e implementar estrategias de promoción y comercialización para los productos, con la finalidad de amplificar la cartera de cliente y maximizar la ganancia

FUNCIONES ESENCIALES

- Captar nuevos clientes.
- Uso de las redes sociales que mantiene la empresa.
- Promocionar productos nuevos.
- Definir y gestionar la marca.
- Dar a conocer a la empresa.
- Publicaciones diarias de los productos.
- Dar a conocer promociones que ofrece la empresa.
- Ampliar la línea de cliente en redes sociales.
- Seguir y gestionar las redes sociales.
- Realizar la gestión de campañas publicitarias.
- Buscar asociados locales en medios digitales.
- Publicaciones de post semanalmente.
- Crear contenido que ayude al posicionamiento de las redes sociales.
- Dirigirse a un determinado segmento de clientes.
- Impulsar el posicionamiento de la marca.

Nota. Manual de funciones a cumplir por el cargo de marketing.

Tabla 47.

Manual de funciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Producción
Dependencia:	Área de producción
Número de cargos:	Uno
Cargo del jefe inmediato:	Gerente General
Solicita Reportes:	Gerente General, jefe y recursos humanos

OBJETIVO PRINCIPAL

- Es el mayor responsable del correcto funcionamiento, orientación y organización del área de producción en la empresa, tanto a nivel del producto, como a nivel de gestión del personal, con el objetivo de cumplimiento con la producción prevista en tiempo y calidad de trabajo.

FUNCIONES ESENCIALES

- Supervisar y gestionar al personal a su cargo.
- Mantener un funcionamiento eficiente.
- Organizar y planificar la producción de la empresa.
- Obtener productos de calidad.
- Organizar y planificar el aprovisionamiento de materia prima y la distribución y transporte del producto terminado.
- Reducir desperdicios.
- Optimizar los procesos.
- Analizar los productos a producir.
- Minimizar costos y maximizar la productividad.
- Medir los tiempos de producción.
- Vigilancia de la maquinaria de producción.
- Limpieza del área de producción.
- Determinar la cantidad de recursos necesarios para la producción.

Nota. Manual de funciones a cumplir por el cargo de producción.

Tabla 48.

Manual de funciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Ventas
Dependencia:	Producción
Número de cargos:	1
Cargo del jefe inmediato:	Jefe de producción
Solicita Reportes:	Departamento de producción

OBJETIVO PRINCIPAL

- Llegar a todos las personas de la localidad y así poder expandir el producto a otras ciudades con el propósito de hacer crecer a la empresa.

FUNCIONES ESENCIALES

- Obtener más ganancias.
- Distribuir equilibradamente la cartera de clientes.
- Fidelizar a los clientes.
- Verificar la calidad de atención a los clientes.
- Incrementar las ventas.
- Establecer metas y objetivos.
- Realizar promociones.
- Seleccionar estrategias de ventas.
- Investigar el mercado.
- Conectar con nuevos clientes.
- Entender la necesidad del cliente.
- Dirigirse a un público objetivo.
- Dar a conocer sobre el producto.
- Cerrar acuerdos de manera efectiva.
- Ubicar y visitar clientes.
- Informas a los clientes de productos nuevos.

Nota. Manual de funciones a cumplir por el cargo de ventas.

2.6. Actividades:

- Identificar los distintos puestos que existen en la pequeña empresa "Industrias Allikana".
- Establecer por departamento cada puesto de trabajo.
- Llevar un buen funcionamiento en base al manual de funciones de cada cargo dentro de la empresa.

2.7. Táctica:

- Describir las responsabilidades principales y características más importantes que contribuyan en el proceso de selección y reclutamiento del personal.
- Establecer las líneas jerárquicas y de responsabilidad.

2.8. Presupuesto:

El presupuesto estimado para alcanzar este objetivo estratégico asciende al valor de \$1.500,00 dólares.

2.9. Tiempo:

Debido a la importancia que implica para la pequeña empresa el poder contar con un manual de funciones, consideramos que el presente objetivo estratégico deberá ser aplicado en los primeros meses de puesto en práctica el plan estratégico

2.10. Responsables:

- Consultor.
- Todo el personal.

2.11. Resultados Esperados:

- Incorporar una cultura Organizacional a la pequeña empresa "Industrias Allikana".
- Mejorar el rendimiento laboral en cada puesto de trabajo.
- Especialización del puesto de trabajo por parte de cada integrante.
- Eliminar las controversias que se producen entre los trabajadores.

3. Estrategia

Creación de políticas a cumplir dentro de la pequeña empresa.

3.1. Objetivo estratégico:

“Realizar las políticas para todo el personal de la pequeña empresa para cumplir debidamente su cargo y actividades que estén dentro de la organización. ”

3.2. Problema:

En la actualidad, una de las principales debilidades de la pequeña empresa, es la falta de políticas a cumplir, está ausencia de actualización del nivel de conocimientos ha provocado al interno de la organización cierta desmotivación laboral y la imposibilidad de poder aplicar en el cumplimiento de sus funciones diarias, técnicas y procedimientos modernas tanto en los campos administrativos como operativos, por tal motivo y además, ante el crecimiento y agresividad de la competencia, urge la necesidad de implementar políticas de apoyo para toda la organización.

3.3. Meta:

Conscientes de que las políticas que se deben cumplir permanentemente en la organización son muy necesario a través del cumplimiento del presente objetivo estratégico, pretendemos contar dentro de la pequeña empresa con el 100% de todo el personal cumpliendo con normativas establecidas.

3.4. Estrategias:

Organizar las políticas permanentes para todo el personal operativo y administrativo de la pequeña empresa.

3.5. Presupuesto:

Se estima un presupuesto de \$300,00 dólares para la creación de todas las políticas por parte de un experto en normativas de empresa.

3.6. Tiempo:

Este objetivo estratégico se lo deberá cumplir de manera permanente de puesto en marcha el plan estratégico, durante cada año, por considerarse indispensable el poder contar con políticas dentro de la organización.

3.7. Responsable:

Gerente

3.8. Resultados esperados:

Creación de las políticas

Tabla 49

Políticas para la empresa

Políticas
Políticas generales
Políticas de atención al cliente
Políticas de compra
Políticas administrativas
Políticas de calidad

Nota. Políticas que se van a implementar dentro de la empresa.

3.9. Políticas generales:

- La pequeña empresa "Industrias Allikana" deberá contar con una dirección alineada a los objetivos y metas de la organización.
- Para garantizar la efectividad de la planificación estratégica, la pequeña empresa "Industrias Allikana" deberá analizarla y evaluar en un periodo de 5 años, para determinar que este alineada a los objetivos de la empresa.
- La pequeña empresa deberá implementar mejoras continuas a sus procesos e implementar equipos nuevos cada que sea necesario, para sobresalir en la competencia.

3.10. Políticas atención al cliente

- La pequeña empresa deberá atender de manera cordial al cliente, y respondiendo de forma profesional todas las necesidades.

- La organización tiene que entender la decisión de compra del cliente.

3.11. Políticas de compra

- Para llevar a cabo la compra de los materiales o insumos necesarios para los distintos procesos de producción, el personal encargado de la gestión administrativa será la responsable de realizar la actividad de compra.
- La pequeña empresa cumplirá con todos los compromisos y obligaciones establecidas con proveedores o clientes

3.12. Políticas administrativas

- Establecer a los trabajadores, todas las herramientas, suministros, equipos y capacitaciones que puedan desenvolverse en la ejecución de sus actividades y responsabilidades.
- Se deberá definir un sistema de capacitación, con el fin de preparar al personal, y disminuir el conocimiento y habilidades con los experimentados.

3.13. Políticas de calidad

- Cumplimiento de los estándares de calidad internacional, y así garantizar la calidad, prestigio de los productos que se está ofreciendo.
- Proveer a nuestros clientes productos que cumplan con sus requerimientos y expectativas.

Presupuesto general del plan estratégico

El presupuesto total del plan estratégico para la pequeña empresa "Industrias Allikana" es de 7.050,00\$ como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 50.*Tiempo a cumplir de las estrategias propuestas*

Estrategia propuesta	Tiempo	Presupuesto
Nuevas promociones para mantener clientes y atraer nuevos mediante publicidad en redes sociales que posee la empresa Industrias Allikana.	La estrategia se la va a cumplir en el periodo de 2 meses cada año dentro de la empresa.	400,00\$
Creación de campaña publicitaria para captar nuevos clientes	Para cumplir con la siguiente estrategia se realizará 2 meses de cada año que partirá desde inicios del año 2024.	3.000,00\$
Creación de la filosofía empresarial para la pequeña empresa. Organigrama estructural, políticas y manual de funciones	Estrategia a cumplir una vez puesto en marcha el plan estratégico.	1.350,00\$
Realizar un plan de capacitación a todo el personal de la empresa	Este objetivo estratégico se lo deberá cumplir de manera permanente dentro de la empresa una vez de puesto en marcha el plan estratégico, durante cada año	1.650,00\$
Reducción de desperdicios y creación de nuevos productos que se acoplen a los nuevos hábitos de consumo	Esta actividad se realizará el segundo año de puesto en marcha el plan estratégico.	350,00\$
Incorporar empaques eco amigables con el medio ambiente	Estrategia a cumplir una vez puesto en marcha el plan estratégico.	300,00\$
TOTAL		7.050,00\$

Estrategia propuesta	Tiempo	Presupuesto
	Cumplimiento	
Estrategia FO	Cada año <ul style="list-style-type: none"> • 2 meses de cada año, de puesto en marcha el plan estratégico. 	
	Cada año <ul style="list-style-type: none"> • 2 meses de cada año de puesto en marcha el plan estratégico. 	
Estrategia DO	La estrategia cumplirá empezando el plan estratégico. <ul style="list-style-type: none"> • Se mantendrá permanente ya que consiste en la filosofía empresarial de la empresa. 	
Estrategia FA	La estrategia propuesta se la va a ir desarrollando cada año de puesto en marcha el plan estratégico. <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo: Año 1 – Año 2 – Año 3 – Año 4 – Año 5 	
Estrategia DA	La siguiente estrategia se la llevara a cabo el segundo año y quedara permanente dentro de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> • Año 2 se dará inicio a la estrategia. 	

Nota. Tiempo a cumplir de cada estrategia a realizar dentro de la empresa.

Figura 51

Cronograma del cumplimiento de las estrategias.

Estrategias Propuestas	Asignado	Estado	Junio	Julio	Septiembre	Octubre	Enero	Diciembre	Enero	Diciembre	Enero	Diciembre	Junio	Diciembre	Valor	
			1/6/24	1/7/24	1/9/24	1/10/24	1/1/24	31/12/28	1/1/25	31/12/28	1/1/25	31/12/28	1/3/25	31/12/28		
Estrategia FO																
Nuevas promociones para mantener clientes y atraer nuevos mediante publicidad en redes sociales.	Marketing	En proceso	■												400,00\$	
Creación de campaña publicitaria para captar nuevos clientes	Marketing	En proceso			■										3.000,00\$	
Estrategia DO																
Creación de la filosofía empresarial para la pequeña empresa	Gerente	Permanente					■								1.350,00\$	
Realizar un plan de capacitación a todo el personal	Gerente	Permanente							■						1.650,00\$	
Estrategia FA																
Reducción de desperdicios y creación de nuevos productos	Producción	En proceso									■				350,00\$	
Estrategia DA																
Incorporar empaques eco amigables con el medio ambiente	Gerente	En proceso												■		300,00\$
TOTAL														7.050,00\$		

Nota. Cumplimiento de todas las estrategias para la empresa.

8. Conclusiones

En base a los hallazgos encontrados en la presente investigación, se redactan las siguientes conclusiones:

- Acorde al análisis situacional de la pequeña empresa "Industrias Allikana", conocer la situación actual permitió determinar que las principales fortalezas que tienen son: Innovación de productos, calidad de los productos, productos mínimamente procesados sin químicos perjudiciales para la salud, compromiso social y con el medio ambiente, de igual manera se detectaron como debilidades: la producción depende de los proveedores de materia prima, poca demanda del producto en comparación a la competencia, el producto estrella es altamente perecible debido a su composición. Así mismo en el análisis externo, se pudo establecer que la pequeña empresa tiene la oportunidad de hacer acuerdos comerciales ya que existe la reducción de aranceles para el mercado que se dirigen, pero también enfrenta amenazas como la pobreza, rivalidad entre competidores, con respecto a sus principales competidores se pudo conocer que son lactofino y mi yogurt. Este diagnóstico permitió conocer en qué ambiente se desenvuelve la pequeña empresa y así constituir el punto de partida para proponer mejoras dentro de la empresa.
- Las principales necesidades y requerimientos que tienen los clientes de industrias Allikana son: prefieren comprar yogurt semanalmente, lo que más les gusta de la pequeña empresa, es el producto que ofrecen yogurt a base de vegetales, el yogurt que más adquieren es del tamaño de litro, los factores más relevantes al momento de realizar una compra son el precio y la calidad o lo prefieren por marca ya establecida en el mercado, la gran mayoría eligen pagar en efectivo, algunos clientes les gustaría enterarse de los productos que brinda la pequeña empresa a través de medios digitales como Facebook e Instagram, por sus compras realizadas los clientes les gustaría recibir regalos, promociones o cupones de descuento. Las necesidades y requerimientos son muy útiles para dar respuesta a las expectativas de los clientes existentes, y así aumentar las ventas y mejorar los servicios de la empresa.
- Una vez ya estructurada la matriz FODA, y la matriz del alto impacto, se pudieron determinar las estrategias para mejorar dentro de la pequeña empresa "Industrias Allikana", mismas que son: Nuevas promociones para mantener clientes y atraer

nuevos mediante publicidad en redes sociales, creación de la filosofía empresarial, manual de funciones, organigrama estructural, y políticas para la pequeña empresa, reducción de desperdicios y creación de nuevos productos que se acoplen a los nuevos hábitos de consumo e incorporar empaques eco amigables con el medio ambiente, para mantener clientes y atraer nuevos mediante publicidad en redes sociales que posee la empresa. Con lo que se pretende incrementar ventas, aumentar los clientes de la empresa, tener nueva línea de productos, y, ofrecer nuevas alternativas para complementar la satisfacción de los clientes; mediante el mejoramiento de la infraestructura interna de la empresa, ofreciendo nuevos cupones de descuento, promociones para sus próximas compras, utilizando las redes sociales para captar a nuevos clientes, y, ofreciendo nuevas líneas de productos como leche pasteurizada, yogurt natural, leche natural, queso natural, yogurt griego y mantequilla; también se propone ofrecer un empaque eco amigable con el medio ambiente que será de mayor importancia para la empresa y sus clientes.

9. Recomendaciones

En base a las conclusiones se realizan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda realizar una vez al año el diagnóstico de la situación de la pequeña empresa, para conocer el entorno que la rodea para poder tomar decisiones oportunas y estar listos para aprovechar las oportunidades que se van a ir presentando para la organización; y así también poder prepararse para enfrentar las amenazas que se van a presentar.
- Se recomienda a la pequeña empresa estar siempre atentos a las expectativas de los clientes, a través de una buena atención que incluya conocer cuáles son sus necesidades para dar respuestas a estas y así poder lograr fidelidad con los clientes ya existentes y también poder captar nuevos clientes.
- Se recomienda a la pequeña empresa analizar, socializar y poner en práctica el presente plan estratégico para que a través de las estrategias propuestas se puedan conseguir los objetivos planteados. A su vez que la organización emprenda en la distribución de sus productos en medios digitales, creación de productos nuevos entre otras estrategias propuestas, y así como también se ubique un paso delante de la competencia.

10. Bibliografía

- Aduana. (2021). *www.aduana.gob.ec*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/para-exportar/>
- Amboya , G., y Muñoz , M. (2018). *www.dspace.uce.edu.ec/*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Andia , W. (2016). *www.redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/>: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Armijo, M. (2011). *www.cepal.org*. Obtenido de <https://www.cepal.org/>: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf
- Balestrini, M. (2011). *www.tesisdeinvestig.blogspot.com/*. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/>: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/10/los-objetivos-de-la-investigacion-segun.html>
- Barragán , A. (2022). *www.pymerang.com*. Obtenido de <https://www.pymerang.com/>: <https://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1034-como-encontrar-los-nichos-de-mercado-aptos-para-su-negocio>
- Benavides, L. (2011). *dspace.utpl.edu.ec*. Obtenido de <https://dspace.utpl.edu.ec/>: https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf
- Bonta, P., & Farber, M. (1994). *biblioteca.ufm.edu*. Obtenido de <https://biblioteca.ufm.edu/>: <https://biblioteca.ufm.edu/library/index.php?title=1056249&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@field1=clasificacion@value1=658@mode=advanced&recnum=9>
- Cajal, A. (2020). *www.lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/>: <https://www.lifeder.com/principios-planeacion-administrativa/>
- Carrero, J. (2018). Evaluación de factores externos EFE y EFI.
- Catellanos , J. (2011). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/>: <https://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
- CENTRO DE LA INDUSTRIA LÁCTEA DEL ECUADOR. (2022) *www.cil-ecuador.org*. Obtenido de <https://www.cil-ecuador.org/post/importaci%C3%B3n-exportaci%C3%B3n-e-innovaci%C3%B3n-pilares-de-crecimiento-y-desarrollo-de-la-industria-l%C3%A1ctea>

- Chiavenato, I. (2007). *esmirnasite.files.wordpress.com*. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/>:
<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chimal, J., & Jiménez, P. (2022). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/>: <https://www.gestiopolis.com/etapas-del-proceso-administrativo/>
- Collegue, D. (2020). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/>:
<https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>
- Diez, E., Gracia, J., Martín, F., & Periañez, R. (2001). *www.urbe.edu*. Obtenido de <https://www.urbe.edu/>:
<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=502347>
- Duque Oliva, E., y Carvajal Prieto, L. (2015). *www.sciencedirect.com*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/>:
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X15000178?token=1D8EB808E8ADAF00D8FE6D7B05049F8EAE7F5506F23B150C9FC3BF4F8529434E96718758BC20D6DED73DB0F28E2818&originRegion=us-east-1&originCreation=20221106041006>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico Un enfoque de Gerencia*. México: PEARSON.
- EDEBE. (2019). *www.edebe.com*. Obtenido de <https://www.edebe.com/>:
https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf
- Fajardo, M., & Soto, C. (2017). *utmachala.edu.ec*. Obtenido de <https://utmachala.edu.ec>:
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>
- Fayol, H. (2013). *issuu.com*. Obtenido de <https://issuu.com/>:
https://issuu.com/asap1/docs/fundamentos_de_teor%C3%ADa_de_la_planificaci%C3%B3n
- Fernández, H. y. (2017). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Fleitman, J. (2000). *www.urbe.edu*. Obtenido de <https://www.urbe.edu/>:
<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=7970>
- Fred, D. (2008). *www.aulavirtual.iberamericana.edu.co/*. Obtenido de <http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/>:

- [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)
- Gallarado , J. (2012). *www.academia.edu*. Obtenido de <https://www.academia.edu/>: https://www.academia.edu/44155524/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_De_la_visi%C3%B3n_a_la_ejecuci%C3%B3n
- Gallardo, E. (2012). *diposit.ub.edu/*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/>: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32363/1/Fundamentos%20de%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- García , J., Casanueva , C., Ganaza , J., y Rodríguez , M. (2000). *dialnet.unirioja.es*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/>: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=575814>
- González, G. (2020). *www.lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/>: <https://www.lifeder.com/metodo-inductivo/>
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer , W. (1998). *www.ucipfg.com*. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/>: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Planeacion%20Estrategica%20Aplicada.pdf>
- Hernandez , J. (2010). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/>: <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Hernández, S. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- INEC (2022). *Programa Nacional de Estadística*. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Quito-Ecuador.
- ISOTOOLS. (2015). *www.isotools.org*. Obtenido de <https://www.isotools.org/>: https://www.google.com/search?q=gestion+operativa+de+un+plan+de+negocios&rlz=1C1UEAD_esEC928EC928&ei=r-NnY660F9PrxgHph6T4BA&ved=0ahUKEwjux8vP_5n7AhXTtTEKHekDCU8Q4dUDCA8&uact=5&oq=gestion+operativa+de+un+plan+de+negocios&gs_lcp=Cgxnd3Mtd2l6LXNlcnAQAzIKCAAQ
- ITSON. (2013). *www.itson.mx*. Obtenido de <https://www.itson.mx/>: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Jaramillo , S. (2019). *www.espirituemprededortes.com/*. Obtenido de <http://espirituemprededortes.com/>: <http://espirituemprededortes.com/index.php/revista/article/view/127/91>
- JERONICALAFELL. (2017). *jeronicalafell.com*. Obtenido de <https://jeronicalafell.com/>: <https://jeronicalafell.com/que-es-una-meta/>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *dspace.scz.ucb.edu.bo*. Obtenido de <https://dspace.scz.ucb.edu.bo/>
<https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/13122/1/9936.pdf>
- León, S., & Carbajal, R. (2006). *www.ec.gba.gov.ar*. Obtenido de <https://www.ec.gba.gov.ar/>
<https://www.ec.gba.gov.ar/caeeb/cuadernos/cuaderno74.pdf>
- LERNIT. (2021). *blog.lernit.mx*. Obtenido de <https://blog.lernit.mx/>
<https://blog.lernit.mx/post/como-darle-seguimiento-a-mi-plan-de-accion#:~:text=El%20seguimiento%20y%20la%20evaluaci%C3%B3n,eficacia%20C%20as%C3%AD%20como%20la%20organizaci%C3%B3n>
- LIFEDER. (s.f.). *www.lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/>
<https://www.lifeder.com/etapas-planeacion-estrategica/>
- López, S. (2017). *dialnet.unirioja.es*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/>
https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:r_Ms8BZn0PYJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8540405.pdf&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec
- Lozano, A. (2002). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/>
<https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Lozano, A. (2002). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/>
<https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Marengo, K. (2018). *es.scribd.com*. Obtenido de <https://es.scribd.com/>
<https://es.scribd.com/doc/72067860/Que-es-direccionamiento-estrategico-y-para-que-sirve>
- Marti, A. (2014). *papiro.unizar.es*. Obtenido de <https://papiro.unizar.es/>
<https://papiro.unizar.es/ojs/index.php/geographicalia/article/view/1822>
- Martín, J. (2017). *www.cerem.ec*. Obtenido de <https://www.cerem.ec/>
<https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Mendoza, L. (2014). *Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramirez*. Cartagenas de Indias - Colombia: Universidad de Cartagena.
- O'donnell, K. (2016). *www.espacio.fese.mx/*. Obtenido de <http://espacio.fese.mx/>
<http://espacio.fese.mx/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/#:~:text=Koontz%20O'donnell,los%20programas%20de%20una%20empresa%E2%80%9D>

- Pérez, A. (2021). *www.obsbusiness.school*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/>: <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo>
- Pimentel , L. (1999). *www.unipamplona.edu.co*. Obtenido de <https://www.unipamplona.edu.co/>: https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Posada Moreno , G. (2011). *www.grandespymes.com.ar*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/>: <https://www.grandespymes.com.ar/2011/10/31/planificacion-estrategica-cuatro-componentes-de-los-procesos-exitosos-2/>
- Quintero , J., & Sánchez , J. (2006). *www.redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/>: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Quiroa, M. (2021). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/>: <https://economipedia.com/definiciones/necesidades-de-la-empresa.html#:~:text=Las%20necesidades%20de%20una%20empresa,servicios%20que%20ofrece%20al%20mercado.>
- Ramírez, M. (2011). *www.elcolombiano.com*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/>: https://www.elcolombiano.com/historico/el_entorno_empresarial__clave_en_la_competitividad-PFEC_134803
- Riquelme, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. *Análisis FODA*.
- Roldán, P. (2017). Matriz de Ansoff. *Economipedia*.
- Rodríguez, Z. (2008). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/>: <https://www.gestiopolis.com/administracion-direccion-contabilidad-finanzas-empresa/>
- Romano , D. (2010). *www.adminitracionyplaneaciondionicio.blogspot.com/*. Obtenido de <http://adminitracionyplaneaciondionicio.blogspot.com/>: <http://adminitracionyplaneaciondionicio.blogspot.com/2010/04/los-principios-en-la-planeacion-son-muy.html>
- Ronda , G. (2011). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/>: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

- SCRIBD. (2018). *es.scribd.com*. Obtenido de <https://es.scribd.com/https://es.scribd.com/doc/72067860/Que-es-direccionamiento-estrategico-y-para-que-sirve>
- Shum, Y. (2018). *yiminshum.com*. Obtenido de <https://yiminshum.com/https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-inte>
- Swissinfo. (2021). *www.swissinfo.ch*. Obtenido de <https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-reduce-aranceles-de-667-subpartidas-para-incentivar-la-productividad/46840392>
- Suñol, S. (2006). *www.redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/https://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>
- Telescopio . (2019). *www.obgin.net/cursos*. Obtenido de <https://obgin.net/cursos/https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/10/AnalisisFoda.pdf>
- UNAM. (2018). *www.planeacion.unam.mx*. Obtenido de <https://www.planeacion.unam.mx/https://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/Planeacion-UNAM2018-WEB.pdf>
- Villasmil , J., & Isea, J. (2007). *www.redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/https://www.redalyc.org/pdf/761/76111479013.pdf>

11. Anexos

Anexo 1.

Autorización por parte de la empresa

AUTORIZACIÓN

Loja, 15 de septiembre de 2022

Sr.

José Gabriel Muicela Tagle

ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Yo, Verónica Rosales Acevedo, en mi calidad de presidente de la empresa de alimentos y bebidas INDUSTRIAS ALLIKANA S.A.S., mediante la presente AUTORIZO a José Gabriel Muicela Tagle con C.I. 1104758196 presentar los datos de dicha empresa para la realización de su proyecto de titulación que tendrá como tema "Plan estratégico 2023 — 2028 para la pequeña empresa INDUSTRIAS ALLIKANA de la ciudad de Loja"

Atentamente;

INDUSTRIAS ALLIKANA S.A.S.

R.U.C. 1191791122001

8 0985207773 Loja, Ecuador

C.I. 1104374457


Verónica Rosales
atesa.

PRESIDENTE INDUSTRIAS ALLIKANA S.A.S.

Anexo 2.

Entrevista

Entrevista:

Entrevista aplicada al gerente de la empresa “Industrias Allikana”

El motivo de la entrevista es con fines educativos, con el propósito específico de realizar un análisis situacional interno de la empresa. La información obtenida corresponde al proyecto de tesis titulado: “Plan estratégico 2023 – 2028 para la pequeña empresa “Industrias Allikana” de la ciudad de Loja”

Puntos a tratar. Para la ejecución de esta entrevista, en términos generales hay varios temas indispensables que se preguntará al evaluado.

1. **¿Cuánto tiempo tiene funcionando la empresa “Industrias Allikana”?**
2. **¿Cuánto personal trabaja en la empresa? Directo e indirecto**
3. **¿Cómo considera la infraestructura donde se realiza la producción?**
4. **¿Cómo considera el área de producción donde se realiza el producto?**
5. **¿La empresa cuenta con plan estratégico? Para cuanto tiempo**
6. **¿Cuáles considera usted que son las fortalezas y debilidades de su empresa?**

Fortalezas:

Debilidades:

7. **¿Cuál considera usted qué es su principal competencia?**
8. **¿Qué producto les brinda a sus clientes?**
9. **¿Cómo considera la calidad del yogurt Allapafruv que ofrece al público?**
10. **¿Qué tipo de promociones es ofrece a sus clientes?**
11. **¿Cuál es el promedio de clientes que tiene la empresa?**
12. **¿Cómo considera la calidad de sus productos?**
13. **¿Tienen los trabajadores una actitud favorable a escuchar y resolver problemas de los clientes?**

14. ¿Ha recibido quejas o reclamos de los clientes respecto a los productos que ofrece? Como lo han solucionado
15. ¿La empresa ha renovado su imagen corporativa?
16. ¿Qué factores influyen para ubicar su negocio en toda la localidad?
17. ¿Considera que no está posicionando correctamente al negocio?
18. ¿La empresa realiza publicidad?
19. ¿Sabe usted la contaminación que causa al medioambiente las empresas de lácteos?
20. ¿Le gustaría que los envases de su producto sean de materiales reutilizables para cuidar del medioambiente?
21. ¿Estaría de acuerdo en realizar sus envases de yogurt con materiales reutilizables que sean eco amigables con el medioambiente?
22. ¿Estaría de acuerdo que se realizará un plan estratégico para la empresa que permita alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Anexo 3

Encuesta

Encuesta aplicada a los clientes de la pequeña empresa "Industrias Allikana"



Encuesta para el desarrollo de un Plan Estratégico dentro de la empresa "INDUSTRIAS ALLIKANA"

De manera muy comedida le solicito se digne a contestar la presente encuesta, con el fin de reclutar información valiosa para el desarrollo del proyecto de investigación titulado: "Plan Estratégico 2023 - 2028 para la pequeña empresa Industrias Allikana". De antemano le agradezco el tiempo brindado a la misma.

jose.muicela@unl.edu.ec [Cambiar de cuenta](#)



* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

1. Indique por favor su rango de edad *

- 18 – 25
- 26 – 33
- 34 – 41
- 42 o más

2. Indique por favor su género *

- Masculino
- Femenino

3. ¿Es usted consumidor habitual del yogurt Allpafruv? *

- Sí
- No

4. ¿Qué sabor preferentemente consume? *

- Fresa
- Mora
- Piña
- Natural

5. ¿Le gusta la presentación que le ofrecen? *

- Si
- No

6. ¿Por qué es consumidor de yogurt Allpafruv? *

- Es rico y saludable
- Por cómo está elaborado
- Por qué es fácil de digerir

7. ¿Qué tamaño de yogur es su preferido? *

- Individual
- Familiar

8. ¿Cada que tiempo adquiere yogurt Allpafruv? *

- A diario
- 3 veces a la semana
- 1 vez a la semana
- Más de una vez al mes

9. ¿Cómo considera la calidad del yogurt Allpafruv? *

- Buena
- Regular
- Mala

10. ¿Cuál es el grado de acidez que usted prefiere? *

- Cítrico
- Dulce
- Ácido

11. ¿Cuál es su consumo habitual semanal de yogurt Allpafruv? *

- Menos de 100 ml
- Entre 200 y 350 ml
- Entre 500 y 750 ml
- 1 litro

12. ¿Es usted conocedor de los beneficios que le aporta el yogurt Allpafrov? *

Si

No

13. ¿le gustaría que los envases de yogurt sean de materiales reutilizables para cuidar del medioambiente? *

Si

No

14. ¿Por medio de que red social le gustaría recibir información de la empresa? *

Facebook

Instagram

WhatsApp

Tik tok

15. ¿Qué tipo de cliente es? *

- Consumidor final
- Intermediario distribuidor
- Intermediario detallista

16. ¿Está conforme con el precio del yogurt Allpafrov? *

- Si
- No

17. ¿Estaría de acuerdo que la empresa le ofrezca variedad de productos? *

- Si
- No

18. ¿Usted estaría de acuerdo que en la empresa industrias Allikana se implementara un plan estratégico? *

Si

No

Enviar

Borrar formulario

Este formulario se creó en Universidad Nacional de Loja. [Notificar uso inadecuado](#)

Google Formularios


Anexo 4

Guía de observación

Guía de Observación

La técnica de observación directa permite visibilizar lo siguiente relacionado al plan estratégico

Actividad de la pequeña empresa "Industria Allikana"

Nombre de la empresa	"Industrias Allikana"
Logo tipo	
Nombre del observador	José Gabriel Muicela Tagle
Actividad de la empresa	Elaboración de yogurt natural a base de frutas y vegetales.
Objetivo	Observar y evaluar las actividades de la empresa
Instrucciones	Observar si la realización de las actividades que se muestran se realiza en la pequeña empresa, marque con una "X" según corresponda. De igual manera, es importante tomar nota de las observaciones pertinentes. Considerando que las ponderaciones son: SI y NO (Inexistencia de parámetros en la pequeña empresa).

Ficha de Observación a la Pequeña Empresa "Industria Allikana"

Acciones a evaluar	Si	No	Observación
La infraestructura de la empresa es buena para la producción que realiza			Se observó una buena infraestructura con mucha tecnología para ofrecer un buen producto.
Los clientes potenciales de la pequeña empresa llegan por: - <u>recomendación</u>			Los clientes han llegado por recomendaciones de terceras personas a la pequeña empresa industrias allikana.
Los productos que ofrece la empresa son de calidad			Se observó que la empresa si ofrece productos de calidad para sus clientes.
La empresa cuenta con departamento de marketing			Se observó que la empresa no cuenta con un departamento de marketing.

La presentación de los yogures, utilizan marketing de presentación			Se pudo observar que ocasionalmente, el gerente de la pequeña empresa pública algunos productos en las redes sociales es decir no se realiza bien la actividad.
La empresa tiene diversificación y gama extensa de los productos			La pequeña empresa industrias allikana no aplica diversificación y gama extensa de los productos que ofrece
La empresa tiene estabilidad económica			No cuenta con estabilidad económica ya que no produce a diario
Las ventas han incrementado en los últimos meses			Después del confinamiento por COVID-19, la pequeña empresa ha disminuido el nivel de sus ventas.
Cuenta con un proceso productivo a seguir			Se puede observar que si cuenta con un proceso productivo correspondiente
El servicio que ofrece la empresa tiene garantía			Se observa que la pequeña empresa posee confianza, y calidad con los productos que ofrece.
La empresa proporciona una descripción detallada en cada frasco de yogurt que ofrece			En cada producción se detalla en la botella de yogurt los beneficios que aporta para las personas.
La empresa cuenta con un sistema contable			Posee un sistema de información contable computarizado, pero no existen capacitaciones en el sistema financiero.
La empresa invierte en cursos sobre innovación, planes estratégicos, marketing entre otros			La pequeña empresa no invierte en cursos para el desarrollo de la misma

Anexo 5

Certificado de traducción del resumen.

Loja, 09 de abril de 2024

Sr. Jhoel Fernando Herrera Granda

CERTIFICADO GRADE (B2) OTORGADO POR CAMBRIDGE ENGLISH
LANGUAGE ASSESSMENT

CERTIFICO:

Haber realizado la traducción de español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** titulado **“Plan estratégico 2023-2028 para la pequeña empresa “Industrias Allikana” de la ciudad de Loja**”, de autoría del señor estudiante **José Gabriel Muicela Tagle**, con cédula **1104758196**.

Se autoriza al interesado hacer uso de la misma para los trámites que crea conveniente.

JHOEL FERNANDO HERRERA GRANDA	Firmado digitalmente por JHOEL FERNANDO HERRERA GRANDA Fecha: 2024.04.09 16:24:41 -05'00'
--	--

.....
Sr. Jhoel Fernando Herrera Granda C.I. 1150231890