

CAPÍTULO I

EL PROCESO ESTRATÉGICO EN LAS EMPRESAS

1.1 La Administración

Cuando un grupo de individuos se juntan para asegurar la obtención de un objetivo, hay que ejercer administración en todo el proceso.

La administración es tan vieja como la humanidad misma, puesto que el hombre en todas las épocas se unió en busca de propósitos comunes y trabajó en cooperación porque esa actividad corresponde al instinto gregario que le caracteriza; así aprendió administrar el hogar, los grupos sociales más cercanos, las empresas y los gobiernos de las naciones, permitiéndoles alcanzar objetivos con menores esfuerzos posibles y con mayores satisfacciones para todos los individuos.

Es así como, el arte de administrar ha sido una de las facultades esenciales del ser humano; en la actualidad todas las personas administran su propia vida, y en la práctica la administración se encuentra en las actividades que se realizan, así como en todas las organizaciones, negocios, entre otros, dentro de las cuales las instituciones son demasiado complejas para que la dirección de un individuo les haga alcanzar éxitos en sus metas. Por ello es necesario conformar cuadros administrativos y establecer bases de administración, sobre la responsabilidad compartida.

1.1.1 Conceptos y Definiciones

Para poder estudiar un criterio que se identifique con el concepto de administración se revisarán algunas definiciones ofrecidas por especialistas en esta materia; los que se exponen a continuación:

Según HILL, Charles (2004); “Administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar objetivos establecidos, utilizando para ello recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas”

A decir de KOONTZ, Harold (2001); “La Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”

Puesto que en todo tiempo ha existido la necesidad de coordinar actividades, de tomar decisiones y de ejecutarlas, por ello; se puede inferir que la administración es un conjunto de acciones, razón por las cuales el líder de una organización desarrolla sus acciones a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de una empresa, para lo cual se deberá utilizar adecuadamente los recursos disponibles con los cuales cuenta la misma, permitiendo optimizar tiempo y recursos para la organización.

GRÁFICO N°: 1

EL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.

Elaborado por: Grupo de Investigación.

1.1.2 Importancia

Para comprender con facilidad la importancia de la administración, es necesario considerar varios aspectos diferentes de la misma:

- La administración tiene una gran influencia dentro de un organismo social, ya que el éxito depende del adecuado empleo de elementos materiales, humanos, entre otros con los que éste cuenta, para su adecuado funcionamiento.
- Debido a la magnitud y complejidad de las grandes empresas, la administración es esencial ya que actúa en base a una administración técnica.
- En cuanto a las pequeñas empresas la administración es tomada quizá como la única posibilidad de competir con otras, mediante una adecuada coordinación de sus elementos.
- Dentro de la productividad, busca una elevación, preocupación, quizá la de mayor importancia, actualmente en el campo económico, depende de una

adecuada administración de las empresas ya que si cada parte de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas tendrá que serlo.

- Para los países que están en desarrollo un requisito principal es mejorar la calidad de su administración y por ende en todos los bienes y servicios que ofrece, mediante la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos.

Por todo lo anteriormente mencionado se puede recalcar que la administración es importante porque imparte efectividad a los esfuerzos humanos frente a las condiciones cambiantes del medio, radica en interrelacionar actividades de forma oportuna y efectiva, para la consecución de objetivos organizacionales pues proporciona previsión y creatividad; el mejoramiento es su consigna constante.

1.1.3 Principios Administrativos

Un principio es una verdad fundamental, aplicable a un tema particular en forma invariable. Se le considera también como una regla de acción que rige una conducta. A veces se los llama leyes, dada la certeza de los resultados que se obtienen; tienen una gran influencia en el estudio de la organización y dirección de empresas o instituciones.

Los 14 principios de Henry Fayol son:

- ***La División del Trabajo***

Se hace con el fin de producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, obteniendo como resultado la optimización de todo el recurso humano con el que se cuenta, aportando a la especialización de funciones entre otros beneficios como puede ser el mejor desenvolvimiento en un determinado campo del personal.

- ***La Autoridad***

Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, esta debe acompañarse de una recompensa o castigo conocida como responsabilidad, de acuerdo a la calidad de trabajo que realice, así como el empleo de competitividad dentro del mismo.

- ***La Disciplina***

Se refiere a la obediencia manifestada hacia la empresa, por tanto; el cumplimiento de las diferentes actividades dentro de ésta, siempre y cuando el reglamento lo permita.

- ***La Unidad de Mando***

Solamente se recibirán órdenes de un jefe, ya que si existe más de un solo jefe se pueden crear conflictos porque pueden existir diferentes puntos de vista.

- ***La Unidad de Dirección***

Es similar al principio anterior, ya que existe un solo jefe, quien se encarga de la dirección de los diferentes programas, así como también de implantarlos.

- ***La Subordinación de los Intereses Individuales al Bien Común***

Los intereses de la empresa son comunes y por los cuales se debe trabajar sin anteponer los intereses personales, ya que posteriormente, se obtendrán los beneficios del trabajo en conjunto para obtenerlos.

- ***La Remuneración del Personal***

Consiste en realizar el pago a los empleados o parte social; debe y será justa para ambas partes, esta dependerá de la voluntad del patrón y de la calidad del empleado.

- ***La Centralización***

Aunque no se establece si es una buena o mala administración, se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización de todas las facultades de los empleados.

- ***La Jerarquía***

Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.

- ***El Orden***

El personal debe colocarse en donde mejor se puedan aprovechar sus facultades como tal, obteniendo como resultado un rendimiento eficiente.

- ***La Equidad***

Se refiere a la igualdad del personal en cuanto al trato.

- ***La Estabilidad del Personal***

Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel, posteriormente cambiarlo de lugar y si así se requiere mudarlo de ahí. Ya que de alguna manera se dan incidentes en los cuales el personal que esta encargado de una cierta actividad puede faltar y como el personal ya esta posteriormente preparado puede reemplazarlo en la función que cumple.

- ***La Iniciativa***

Es necesario que los directivos permitan que sus dirigidos aporten con las diferentes ideas que tengan, las mismas que pueden llevar a la empresa al éxito siendo ésta la facultad de crear y ejecutar.

- ***La Unión del Personal***

Se refiere a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, las mismas que influyen en la actividad que realizan; por consiguiente entre más armonía exista dentro del personal, mejor será el resultado para el organismo social, ya que pueden trabajar de una manera adecuada ofreciendo servicios de calidad.

1.2El Proceso Administrativo

El proceso es un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno, en administración se dan estas fases en armoniosa coordinación para alcanzar los objetivos esperados.

HECHT, Maurice R. (1999) afirma: “La Administración es un proceso esencialmente dinámico y evolutivo, que se adapta e influye continuamente a las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas y hace uso de ellas, para lograr en la forma más satisfactoria posible, los objetivos que se persiguen”

Las características que este autor agrega a la Administración dejan entrever que el Proceso Administrativo es una sucesión de pasos que se dan en forma ágil y oportuna y que además no están plenamente establecidos, sino que se adaptan a las circunstancias especiales en forma dinámica y evolutiva, lo que exige un camino constante y progresivo.

REYES PONCE, Agustín (2008) menciona: " El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral."

Considerándose que la verdadera importancia del proceso administrativo radica en las funciones fundamentales, y de que se las realice de manera interactiva, logrando así la consecución efectiva de los planes y programas de la organización; en base al proceso administrativo, la organización toma decisiones oportunas para el mejoramiento institucional.

1.2.1 Funciones del Proceso

Siendo el modelo un producto del pensamiento administrativo del siglo XIX, es sin embargo una presencia actual con las reformas y modificaciones que la experiencia de más de una centuria ha dado.

GRÁFICO N°: 2

MODELO DE PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.

Elaborado por: Grupo de Investigación.

HICKS, G. Herbert y GULLET C Ray, (2000) mencionan las siguientes funciones del proceso administrativo:

1.2.1.1 Planificación

Las organizaciones fijan sus objetivos y propósitos a través de los planes, así como los procedimientos para conseguirlos.

Además permiten:

- Que la organización obtenga y dedique los recursos que se requieren para cumplir sus responsabilidades y alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros del grupo realicen sus actividades de acuerdo con los objetivos institucionales y siguiendo los procedimientos establecidos.
- Que el avance del trabajo sea controlado y medido, para imponer los correctivos necesarios si se producen desvíos o retrasos.

Para lo cual el primer paso es la determinación de metas que la organización pretende alcanzar. Luego se fijan los objetivos de cada una de las unidades administrativas y técnicas para que se conozca con claridad lo que deben hacer y lo que es su responsabilidad. Posteriormente se fijan los programas que se van a ejecutar para alcanzarlos de una manera sistemática.

1.2.1.2 Organización

Cuando han sido determinados los planes y objetivos; y, preparados los programas de acción, los responsables de la dirección deben diseñar y desarrollar una organización que facilite llevarlos a un feliz término.

1.2.1.3 Dirección

Una vez que han sido trazados los planes, decidida la estructura de la organización, reclutado y adiestrado el personal, hay que hacer que se avance en la obtención de las metas y resultados.

La dirección es una actividad muy compleja y requiere de un trabajo diario y permanente con la gente, de modo que actúe y contribuya a la obtención de los objetivos.

1.2.1.4 Control

En esta etapa se comprueba que las acciones de los miembros de la organización, se efectúen de acuerdo a lo previsto y que los objetivos se alcancen en la forma planificada.

De tal manera que la función de control consta de tres elementos esenciales:

- Establecer las normas de desempeño,
- Medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas; y,
- Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas.

Después de haber analizado los conceptos se considera que todo lo que se realiza desde la determinación de un fin u objetivo, hasta que se lo consigue, involucra un proceso racional y lógico; la administración como ciencia social, se presenta en varias formas y aunque existen innumerables técnicas que se han desarrollado para planificar, organizar, dirigir y controlar, esta ciencia es aplicable a casi todo tipo de actividad humana.

1.3 Dirección Estratégica

El término estrategia proviene del antiguo título ateniense *strategos* (estratega), la misma que es utilizada de forma habitual en los más diversos contextos, pero la incorporación de la estrategia a nuestro lenguaje común es relativamente reciente.

Con el inicio del siglo XX el término estrategia, y otras muchas expresiones castrenses, comienzan a utilizarse en el mundo de los negocios.

Y por todo ello ¿qué es la estrategia?; la estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir, cuál es la meta que se persigue. En segundo lugar, debe dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta. Finalmente, se ha de contestar al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones y el período que supondrá realizarlas.

Estas tres preguntas se formulan siempre que una persona va a adoptar una decisión o llevar a cabo cualquier actividad. Sin embargo, no todas las decisiones pueden considerarse estratégicas. El término “estrategia”, se emplea para un determinado tipo de acciones o decisiones que tienen una importancia especial.

Esta relevancia deriva, en primer lugar, de los recursos que se comprometen en la acción (dinero, tiempo, esfuerzo). En segundo lugar, la estrategia supone una orientación a largo plazo y, en tercer lugar, se trata de decisiones que son casi irreversibles.

De una manera más formal, podemos definir la estrategia de la siguiente manera:

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una

forma singular y viable. Para ello, todos los directivos deben tener algo de estrategias. Pero ser un buen estratega implica algo más que ser un buen directivo. El directivo-estratega ha de poseer visión y capacidad de liderazgo. Deber ser capaz de imaginar el futuro que desea para su organización.

En empresas tanto pequeñas como grandes son innumerables las decisiones que se adoptan, por ello estas empresas necesitan sistemas de dirección sofisticados que permitan coordinar todas esas decisiones y mantener el control sobre esas acciones, así como responder y anticipar los cambios del entorno.

Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, la que se define como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

HATTEN, K.J. y HATTEN M.L,(1987) afirman: " Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos".

La dirección estratégica trata de abordar la creciente complejidad de las empresas y del entorno. Hoy la dirección estratégica es considerada como el sistema de dirección típico de las grandes compañías. Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia la dirección de las pequeñas y medianas empresas necesita incorporar los principios estratégicos.

Según el criterio de DESS, Gregory (2003); la dirección estratégica "consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas"

Esta definición encierra dos elementos principales que tocan el corazón del campo de la dirección estratégica; en primer lugar, la dirección estratégica de una organización supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción.

En primera instancia el análisis de jerarquías de las metas estratégicas dentro de las cuales tenemos misión, visión y objetivos estratégicos. Además se emplea el proceso de decisión mediante el que se elige una determinada organización o empresa en la cual se va competir así como la forma que va participar en la misma. Dando lugar al siguiente proceso denominado acciones, el mismo que consiste en adoptar diferentes formas para que las decisiones tomadas anteriormente se lleven a cabo, para implantar sus estrategias.

En segundo lugar, la esencia de la dirección estratégica se encuentra en el estudio de por qué algunas empresas superan a otras. En este elemento se puede determinar desde el punto de vista competitivo de una empresa.

Finalmente el estar dispuestos a realizar diferentes cambios cuando la ocasión lo amerite, en la dirección estratégica es trascendental, ya que el mercado global es cambiante por lo que, principalmente los directivos, deben estar informados de dichos cambios para que, inmediatamente puedan proceder a los mismos. Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidir por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Es de vital importancia para una empresa contar con una adecuada dirección estratégica, ya que es a través de ella que se enrumbará a la organización a su éxito o fracaso; ésta se ayuda del análisis adecuado del entorno corporativo, bien sea éste a nivel interno o externo, con el objeto de reducir la incertidumbre provocada por tantos factores muchas de las veces incontrolados, para tomar la información suficiente y convertirla en la oportunidad de crear ventajas competitivas.

Por consiguiente, es necesario contar con líderes proactivos, los mismos que muestren la capacidad de reaccionar frente a los diferentes cambios que se presenten en el mercado global, lo cual, implica adelantarse a los fenómenos que

pueden impactar la organización, tal como plantea José Martí, “ver después no vale, lo que vale es ver primero y estar preparados”.

1.3.1 Los Cuatro Atributos Claves de la Dirección Estratégica

A continuación se mencionan los cuatro atributos que componen a la dirección estratégica:

1.3.1.1 Establecimiento de Metas y Objetivos Globales de la Organización

Puesto que; realiza un estudio a profundidad de las diferentes áreas que conforman la empresa, para que posteriormente se puedan administrar en forma global las metas y objetivos, ya que las necesidades que tienen los diferentes departamentos no son las mismas.

1.3.1.2 Inclusión en la Toma de Decisiones de Múltiples Grupos de Interés de la Empresa

Se toma en consideración a los diferentes grupos que integran la empresa, tales como: trabajadores, directivos, accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, entorno concreto; ya que a éstos les conviene que tenga éxito la empresa.

1.3.1.3 La Perspectiva del Corto y Largo Plazo

Es necesario realizar acciones no solo pensando en el presente sino también en el futuro para mantener la visión de futuro de la organización. Considerada en principios más ajustada a la realidad. Sin embargo todos los directivos de la organización deben mantener la perspectiva de dirección estratégica y valorar como sus acciones afecta a la consecución de los objetivos globales de la organización.

1.3.1.4 Reconocimiento de Interrelaciones entre la Eficacia y la Eficiencia

El centro de la dirección estratégica es la eficacia; sin embargo, si una empresa descuida el aspecto interno puede quedar a merced de las amenazas si no se percata de un incremento de las debilidades o si no explota al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades, es por ello, que se considera que la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo, centrar la atención en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia ya que ambas variables no deben verse como excluyentes sino complementarias desde el punto de vista estratégico.

1.4 El Proceso de Dirección Estratégica

CERTO, Samuel y PETER J. Paúl (1999); señalan: “La estrategia es una idea, es un concepto integral que aglutina las líneas principales de acción”.

La consideración del proceso estratégico supone la existencia de una serie de etapas o fases en el desarrollo de la estrategia empresarial. Desde esta óptica, la dirección estratégica puede ser definida como un proceso continuo, iterativo y transfuncional orientado a lograr que la empresa se adapte al entorno en el cual se ubica.

- a) Es un proceso continuo pues la empresa nunca pone fin a su labor estratégica. Mediante la cual se diferencia de la planificación estratégica, pues esta última suponía normalmente la existencia de un ciclo de planificación.
- b) También se trata de un proceso iterativo. Aunque existe una secuencia de etapas, ésta se van repitiendo y el proceso avanza o retrocede de una etapa a otro según las necesidades en el desarrollo.
- c) Finalmente, el proceso es transfuncional en la medida que abarca al conjunto de la organización. Supone un esfuerzo colectivo en el que deben participar todos los departamentos y empleados de la empresa.

Normalmente se considera que el proceso de dirección estratégica puede ser dividido en diversas etapas o fases, se lo resume a continuación:

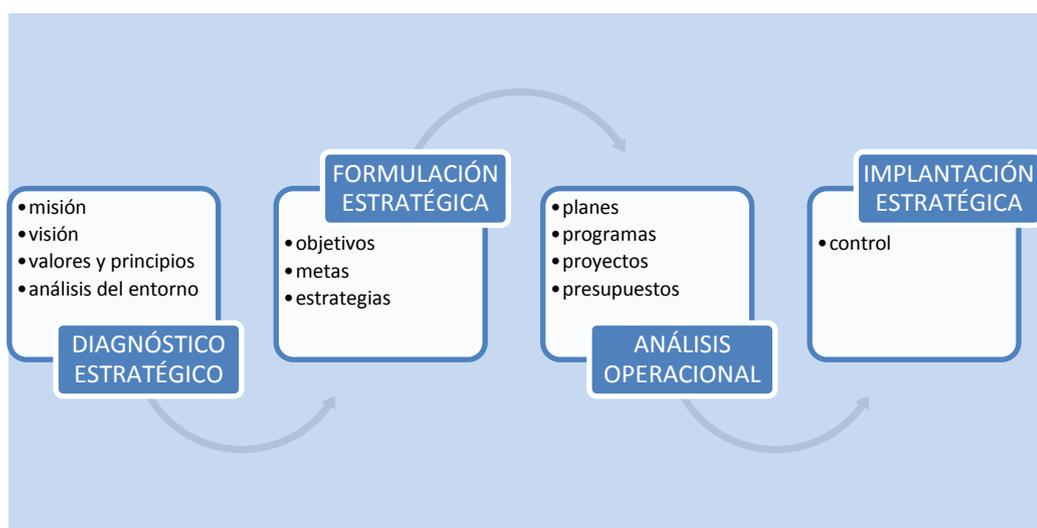
Diagnóstico estratégico, elección de la estrategia, implantación o puesta en práctica y control o evaluación de la estrategia. Buscando la obtención y tratamiento de la información pertinente para reducir la incertidumbre que rodea la elaboración y puesta en práctica de la estrategia.

La segunda etapa del proceso estratégico es la elección o formulación de la estrategia. Se trata de decidir cuál es la estrategia que la empresa desarrollará. Para ello es necesario seguir los tres pasos necesarios en cualquier decisión: generación de un conjunto de posibles estrategias, evaluación de las distintas opciones y selección de la alternativa más conveniente.

La tercera etapa en el proceso estratégico es el análisis operacional y finalmente la última fase del proceso se refiere a la implantación o puesta en práctica de la alternativa estratégica seleccionada.

GRÁFICO N°: 3

PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Dirección Estratégica. Autor: DESS, Gregory.

Elaborado por: Grupo de Investigación.

Para conocer con mayor amplitud cada uno de las fases del proceso de dirección estratégica se las amplía seguido:

1.4.1 Diagnóstico Estratégico

GARRIDO BUJ, Santiago (2003); en su obra “*Dirección Estratégica*” explica: el diagnóstico estratégico consiste en la forma de obtener información adecuada de una organización y su medio y ponerla al servicio de los directivos, que desearán disponer de información elaborada sobre el mercado en el que van a entrar, a fin de reducir su incertidumbre frente a él.

Es el momento en el que se han de determinar la misión así como las metas o fines de organización para el futuro, es preciso establecer un balance entre lo existente y lo presente y ese futuro al cual debemos llegar, o sea que es necesario identificar la brecha entre lo que tenemos y lo que deseamos tener.

Unido a lo expresado, existen otros objetos generales del diagnóstico en los que se encuentran:

- Determinar el conjunto de factores que caracterizan el negocio actual, los problemas principales y las causas que lo originan.
- Adquirir conocimientos sobre el proceso, el sistema y los procedimientos actuales de la organización, así como las características principales de la misma.
- Analizar y evaluar los aspectos estudiados de la forma crítica.

El diagnóstico que se realice debe permitir obtener un análisis tanto interno como externo.

- ***Análisis Externo:***

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas del entorno en que se encuentra la organización, entre otros aspectos se valoran factores sociales, políticos, económicos o tecnológicos; posición de los clientes relacionada con la organización; posición y relación con los proveedores.

- ***Análisis Interno:***

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la venta competitiva de la empresa.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

DESS, Gregory (2003) en su trabajo “*Dirección Estratégica*” manifiesta: la visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Esta jerarquía de metas no se desarrolla de forma aislada. Más bien, se desarrolla de forma concertada con una rigurosa comprensión de las oportunidades y amenazas del entorno así como de un completo entendimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa como se mencionó con anterioridad.

El diagnóstico estratégico debe centrar el estudio en los grupos de interés presentes en la empresa. Los grupos de interés, son los distintos colectivos que participan en el funcionamiento y desarrollo de la empresa: trabajadores,

accionistas, directivos, clientes, proveedores, Administración Pública. Cada uno de estos grupos tiene sus propios objetivos. La empresa tratará de recoger esas aspiraciones, teniendo en cuenta el poder relativo de cada grupo y, por tanto, los intereses que deben ser satisfechos de forma prioritaria.

1.4.1.1 Herramientas de Diagnóstico

Según GARRIDO BUJ, Santiago (2003): un sistema de Administración para la calidad requiere de utilizar diversas técnicas y herramientas para la correcta toma de decisiones y el logro de objetivos. Implica la participación unida y decidida de todo el personal, desde la Alta Dirección, Gerencia Media, hasta empleados y operarios.

Dentro de las herramientas de diagnóstico más destacadas cabe mencionar las siguientes:

a) Análisis FODA

La herramienta usual para realizar análisis se conoce con el nombre de matriz FODA, compuesta por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.

Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa. Las “fortalezas” son los elementos que evaluamos como capacidades positivas que nos ayudarían a lograr el objetivo. Las “debilidades” son las deficiencias que nos dificultan su logro.

Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las “oportunidades” son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente. Las “amenazas” son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectar negativamente.

b) *Análisis de la Cadena de Valor*

La cadena de valor, propuesta por PORTER Michael en 1987, es considerada como uno de los instrumentos más ricos para el análisis interno de la empresa. En sus planteamientos considera que todas aquéllas actividades que incrementan la utilidad del producto o servicio que va a recibir el cliente, generan valor.

En definitiva, cada actividad de la cadena de una empresa incorpora parte del valor de la misma, así como representa una parte del coste total del producto o servicio. El objetivo básico de la cadena es identificar, en cada organización, aquéllas actividades que proporcionan más valor.

En la cadena de valor se identifican dos tipos diferentes de actividades: actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras están relacionadas con la creación física del producto, su venta y los servicios posteriores a la misma. Las segundas son aquellas actividades que facilitan el desarrollo de las primarias.

GRÁFICO N°: 4

LA CADENA DE VALOR



Fuente: PORTER Michael (1987)

Elaborado por: Grupo de investigadores

c) *Análisis de Involucrados*

Los actores sociales o grupos a considerar son aquellos que están directa o indirectamente involucrados o afectados por el problema identificado y sus posibles soluciones.

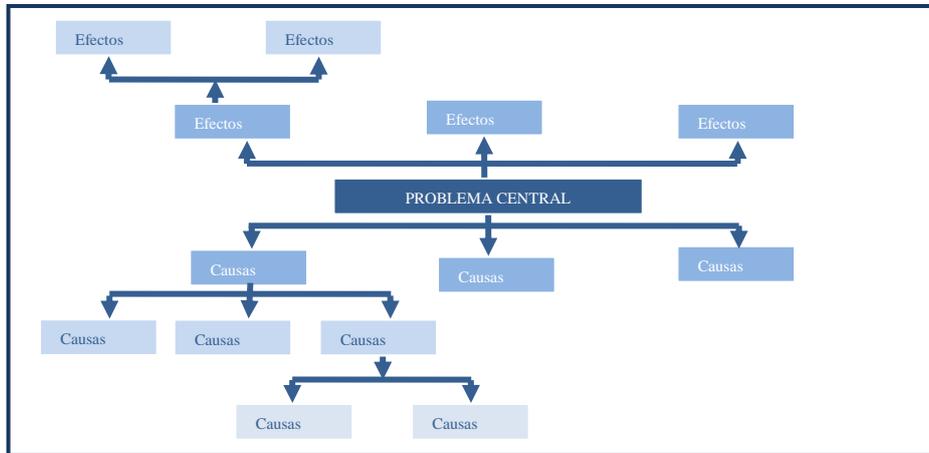
- *Grupos de la población* (localización, nivel- ingreso, etnias, género, edad).
- *Organizaciones gubernamentales* (ministerios, provincias, municipios, etc.).
- *Organizaciones del sector privado* (empresas, bancos, comercios, asociaciones empresarias, etc.).
- *Organizaciones de la sociedad civil* (ONGs técnicas y de base, sindicatos, etc.).
- *Agrupaciones políticas* (partidos, grupos de cabildo).
- *Organizaciones de cooperación y financiamiento internacional* (agencias bilaterales, organismos internacionales, ONGs internacionales, etc.).

d) Árboles de Problemas

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto.

GRÁFICO N°: 5

ESQUEMA DE ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: FERNÁNDEZ, J. (2001) Administración por objetivos.

Elaborado por: Grupo de Investigación

e) *Análisis Competitivo*

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School Michael Porter en 1979, que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

A continuación se detallan las cinco fuerzas de Michael Porter.

- (F1) Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores: se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.
- (F2) Poder de Negociación de los Compradores o Clientes: la capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta.

- (F3) Amenaza de Nuevos Entrantes: hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. Dependiendo de las barreras de entrada existentes y de la acción combinada de los competidores actuales.
- (F4) Amenaza de Productos Sustitutivos: limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector puedan provechosamente cargar.
- (F5) Rivalidad entre los competidores: La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

1.4.1.2 Proceso para Realizar un Diagnóstico

El procedimiento para poder llevar a cabo el diagnóstico situacional de una empresa puede estar adaptado a las necesidades de la misma, puesto que no existe un modelo estándar, brevemente se detallará un modelo que podría ser tomado como referencia;

- Selección del Grupo de Trabajo
- Entrenamiento del Grupo de Trabajo
- Generación de Síntomas Individuales
- Generación de la Lista Colectiva
- Proceso de Síntesis y Generación de Problemas
- Clasificación de Problemas

- Planteamiento de Soluciones
- Generación de Plan de Acción

1.4.2 Base Filosófica del Negocio

En años recientes se ha producido un crecimiento vertiginoso en las premisas de propósitos y misiones publicados de la compañía. Estos documentos son denominados: doctrinas, políticas, estrategias, propósitos de la empresa. Estas premisas generalmente expresan los propósitos básicos de una compañía y las creencias de los ejecutivos en jefe.

Por esto un propósito básico para cualquier negocio es buscar la utilidad mediante el uso efectivo y eficaz de recursos.

1.4.2.1 Formulación de Misión

La misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. La misión da como respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser?

Para SENGE, Peter (1990); “Las organizaciones exitosas poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de la satisfacción de las necesidades de sus accionistas y empleados. Por lo general, la declaración de misión de una organización contiene información sobre qué tipo de productos o servicios produce la organización, quienes son por lo general sus clientes y cuáles son los valores esenciales”.

FLEITMAN, Jack(2000); define: “La misión de la siguiente manera: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se

pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"

Una buena declaración de misión, al tratar cada tema principal, debe comunicar por qué una organización es especial y diferente. La misión de una empresa puede y debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades. Una empresa que cambió su misión debe aprovechar nuevas oportunidades.

1.4.2.2 Formulación de Visión

El punto de partida para definir la declaración de la visión es la evaluación de los valores estratégicos. La visión corporativa proporciona un vínculo de unión para los diversos tenedores de intereses, externos e internos, en la organización.

SENGE, Peter (1990), sostiene que “la visión organizativa es la respuesta a la pregunta ¿qué es lo que queremos crear?” Senge explica a continuación que las visiones que se comparten en la organización crea un sentimiento de comunidad que impregna a la organización en su conjunto y hace que sus diversas actividades sean coherentes.

Para FLEITMAN, Jack (2000), “En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”

Cabe recalcar que el desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder. Los directivos necesitan tener no sólo una visión sino también un plan para implementarla. La visión puede o no puede tener éxito; depende de que sí todo el resto sucede según la estrategia de la empresa.

1.4.2.3 Valores y Principios Corporativos

Los valores de la empresa constituyen otro componente importante de la misión. Estos valores hacen referencia a cuáles son los principios morales, la ética.

- **Valores**

Son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción.

- **Principios**

Son una expresión de los valores.

Los valores y los principios en los que cree una empresa, se recogen en una creencia Filosófica. En esta creencia se pone de manifiesto:

- La manera en que la empresa va a tratar de desarrollar sus negocios. Así, los valores y principios morales van a determinar las relaciones que las empresas establecen con los agentes sociales: trabajadores, clientes, proveedores, competidores, administraciones públicas, etc.
- El reconocimiento social y ético por parte de la firma.

1.5 Formulación Estratégica o Momento Estratégico

Para una organización, formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente. La estrategia representa los esfuerzos que realiza la organización para materializar sus sueños respecto al futuro.

1.5.1 Formulación de Objetivos

Un objetivo organizativo es el blanco al que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. Los objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planeamiento de la acción.

1.5.1.1 Tipos de Objetivos en las Organizaciones

Las organizaciones suelen establecer dos tipos de objetivos. Los objetivos a corto plazo identifican blancos que la organización desea alcanzar en un plazo de uno o dos años. Los objetivos a largo plazo son los blancos a los que apunta la organización para un plazo de tres a cinco años.

Estos dos tipos de objetivos organizacionales difieren de manera significativa.

1.5.1.2 Áreas para los Objetivos de la Organización

DRUCKER, Peter ha señalado los errores en que se incurre al dirigir una organización con la atención fijada en un solo objetivo. Las organizaciones deberían aspirar a conseguir varios objetivos. Entre ellos deberían contarse con todas las áreas que se consideren importantes para la operatividad de la empresa.

1.5.1.3 Características de los Objetivos de Alta Calidad de las Organizaciones

Existen objetivos, cualquiera que sea su forma, en prácticamente todas las organizaciones. Es evidente, sin embargo, que la calidad de los objetivos determina en gran medida su grado de utilidad. Así se muestran los siguientes:

- ***Objetivos Específicos***

Designan exactamente lo que debería lograrse, así como quién debería lograrlo y en qué plazo.

- ***Niveles de Esfuerzo***

Los objetivos deberían ser lo suficientemente elevados para que los empleados tengan que exigirse más a sí mismo para poder alcanzarlo.

- ***Objetivos Cambiantes***

Los administradores deben examinar permanentemente el ambiente organizativo con el fin de reconocer cuándo hay necesidad de introducir cambios en los objetivos de la organización y han de estimular a todos los miembros de la organización a identificar qué tipo de cambios debe realizar la empresa.

- ***Objetivos Mensurables***

Es aquel formulado de tal manera que cualquier esfuerzo por alcanzarlo puede compararse con el objetivo mismo, para así poder determinar si en realidad a sido alcanzado.

- ***Objetivos Coherentes a Corto Plazo***

Los directivos deberían establecer objetivos para la organización que reflejen una combinación deseable de marcos temporales y que se apoyen mutuamente. Los objetivos a largo plazo han de ser coherentes con la visión y misión organizativa, fijando metas que pueden alcanzarse en un plazo de tres a cinco años.

1.5.2 Metas

Las metas definen los resultados finales que la misión desea alcanzar para llenar las necesidades de los grupos de interés de la organización o del programa, están orientadas hacia logros concretos y explícitos y se apoyan en una serie de objetivos.

La Meta, es un resultado cuantificable que se quiere alcanzar en un periodo de tiempo. Comprende:

- Qué se quiere hacer
- Cuánto se debe hacer
- En qué tiempo lo debe hacer
- De ser posible de qué calidad se espera el resultado

Paso 1. Identificación del Objetivo(s)

- Deben ser específicos y medibles
- Deben establecerse positivamente

Paso 2. Identificación de los Beneficios y los Beneficiarios

Se procede a determinar cuáles serán los beneficios que obtendrán la organización, su gente, sus accionistas, sus clientes, sus proveedores y todos los agentes con los que tenga contacto. Al alcanzar metas se estarán dando pasos hacia un mejor estado.

Paso 3. Fijación de Límites de Tiempo

Cuando se establece un determinado lapso de tiempo se está creando sentido de urgencia para realizar las acciones a que haya lugar.

Paso 4. Identificación de los Principales Obstáculos

Si lo que se quiere es alcanzar metas entonces hay que saber cuáles son los posibles problemas que se podrán encontrar en el camino hacia su consecución, de otro modo no se podrán realizar planes o adelantar estrategias para resolverlos.

ARNOLD, Stanley señala: "Cada problema lleva en sí mismo la semilla de su propia solución".

Paso 5. Identificación de las Habilidades y el Conocimiento Requerido

Ya que se conocen cuáles son los problemas a enfrentar hay que determinar qué habilidades y conocimientos habrán de poseer, debe tener la habilidad para encontrar la información que necesita.

Paso 6. Identificación de Individuos, Grupos, Organizaciones y Compañías con las cuales Trabajar

Si se acude a la gente apropiada se encontrará la solución adecuada, si se busca mejorar niveles de producción seguramente los indicados para adelantar el proyecto serán todos los involucrados directamente con la organización.

Paso 7. Desarrollo del Plan de Acción

Las metas no se conseguirán con el simple hecho de determinarlas específicamente o sabiendo cuáles son las barreras a franquear, se alcanzarán si se ejecuta un plan de acción juicioso paralelo a un cronograma.

1.5.3 Estrategias

La formulación de la estrategia es, ante todo, un esfuerzo analítico que se apoya sólidamente en las apreciaciones y en la creatividad de los ejecutivos.

Considerándose como un plan integrador que aporta detalles más específicos que las declaraciones de visión o de misión.

- ***Formulación de Estrategias a Nivel Empresarial***

Modelar una estrategia a nivel empresarial equivale a responder la pregunta: ¿cómo se va competir en esta rama industrial de tal manera que consigamos una ventaja competitiva sostenible y, por consiguiente una rentabilidad superior a la media?

- ***Formular Estrategias a Nivel Funcional***

Tradicionalmente se ha considerado que las estrategias a nivel funcional fluyen automáticamente a partir de las estrategias a nivel empresarial. Según se dice una vez tomada la decisión sobre una estrategia a nivel empresarial, los administradores funcionales elaboran estrategias que son coherentes con la misma y la respaldan plenamente.

A continuación se consideran varias funciones y las estrategias a nivel funcional que les son apropiadas a una organización:

- ***Estrategias de Tecnología y de Investigación y Desarrollo***

Los especialistas en investigación y desarrollo trabajan en el diseño de nuevos productos en apoyo de la estrategia a nivel empresarial.

- ***Estrategias Operativas***

En esta área toman decisiones referentes a las necesidades de capacidad de planta, a la inversión en plantas productivas, a los procesos de fabricación y producción y a los requerimientos de existencias. Dos aspectos importantes de la estrategia

operativa son el control de costos y la mejora de la eficiencia de las operaciones en la planta productiva.

- ***Estrategias Financieras***

Los especialistas en finanzas son responsables de la previsión y del planeamiento financiero, de evaluar las propuestas de inversión, de asegurar la financiación de diversas inversiones y del control de los recursos financieros.

- ***Estrategias de Comercialización***

Los especialistas en comercialización determinan los mercados apropiados en los que pueden ofrecerse los productos y desarrollan combinaciones eficaces de marketing.

- ***Estrategias de Recursos Humanos***

En términos generales la función de recursos humanos tiene que ver con atraer, evaluar, motivar y retener a los empleados que la empresa necesita para operar con eficacia.

- ***Formular Estrategias Corporativas***

La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen la cartera (o grupo) de negocios de la empresa. Por consiguiente, se pregunta, 1) ¿en qué negocio (o negocios) se debería competir? y, 2) ¿cómo se puede gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

1.5.4 Indicadores Estratégicos

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permiten darse cuenta de cómo se encuentran las cosas en

relación con algún aspecto de la realidad que interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidos en números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Seguido se presenta los siguientes:

- *Indicadores Cuantitativos:* Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.
- *Indicadores Cualitativos:* Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

1.6 Análisis Operacional o Momento Operativo

Comprometer a todo el personal de la compañía a desarrollar una clara visión de las opciones y las limitaciones crea capacidad de pensar en estrategia y propósito en toda la organización. No significa que la alta administración abdique; los líderes ejecutivos siguen teniendo la responsabilidad de la dirección estratégica, pero lo hacen permaneciendo abiertos a las ideas de toda la empresa”.

La tercera etapa en el proceso estratégico es la implantación o puesta en práctica de la alternativa estratégica seleccionada.

1.6.1 Operacionalización de la Estrategia

Una vez que la estrategia ha sido formulada, el desafío siguiente es aplicarla efectivamente en la estructura, políticas y procesos que sostienen en pie a la organización. Implica traducir la estrategia en las operaciones concretas que realiza la organización en todos sus niveles y todas sus áreas operativas. Así como determinar qué hace falta para que ésta funcione y alcance los resultados previstos. Es preciso alcanzar un ajuste entre la forma de hacer las cosas en la empresa y los recursos necesarios para la implantación de la estrategia.

Un primer desafío es pasar de lo abstracto (misión, metas) a lo funcional o táctico. La implementación de un nuevo enfoque tanto de la estructura como de los procesos mismos de la organización, debe ser reflejo de objetivos y planes, de la jerarquía de autoridad con que cuenta la empresa y responder a las condiciones dentro de las cuales se encuentra inmersa.

Así como la misión explícita el deseo de la organización de provocar un impacto o resultado, la operacionalización de la misión obliga a comprometerse con un alto nivel de los medios con los que se buscará materializar aquellos impactos.

Este análisis permitirá a la organización distinguir y comprometerse con determinados “focos críticos”, es decir, variables con mayor probabilidad de impactar en el logro de la misión y objetivos estratégicos. La pregunta que deberán responderse las organizaciones es “de qué manera hacer las cosas a fin de ser imbatibles y poder siempre reaccionar apropiadamente a las amenazas externas”.

Para la mayoría de las organizaciones esta no es una tarea fácil y puede generar mucha resistencia. Según BOWMAN, (2000); para muchos ejecutivos superiores su tarea se relaciona más con la manutención del desempeño que con la innovación o la experimentación y, consecuentemente, están enfocados preferentemente en cómo lo están haciendo y no en cómo lo podrían hacer mejor.

Es necesario que las organizaciones sean capaces de identificar cuáles son los procesos como el mejoramiento continuo, el control total de la calidad, el aprendizaje organizacional, la gestión del talento organizacional, la evaluación y otros por el estilo tienen la característica de poner a la organización en un modo de desarrollo, a diferencia de un modo de sólo rendimiento. Este tipo de procesos está suficientemente conceptualizado y documentado, por lo que las organizaciones pueden inspirarse en ellos para establecer qué procesos organizacionales superiores serán esenciales en su estrategia. El problema que luego deberán resolver es de qué maneras específicas y en qué aspectos

específicos de su funcionamiento los implementarán de un modo que los distinga ventajosamente.

Para lo cual los procesos organizacionales superiores que satisfagan el criterio de constituir ventajas comparativas permanentes están destinados a convertirse en ingredientes esenciales de la cultura de la organización. Socializando al personal en su cultura con, al menos, dos opciones diferentes y complementarias:

- Seleccionando personas cuyos perfiles de competencias sean altamente coherentes a los valores y focos críticos que la institución ha comprometido.
- Socializando a los miembros que ya están dentro de la organización a través de buenas prácticas comunicacionales, de capacitación dentro y fuera de la empresa, de incentivos, compensaciones y desarrollo de carrera.

Este proceso de socialización persigue el aprendizaje y compromiso de los valores corporativos y focos críticos de la organización por parte de los miembros. Es, por tanto, un proceso difícil, largo y, por sobre todo, permanente.

La transición desde lo táctico hacia lo concreto u operativo requiere el diseño y puesta en marcha de un sistema que permita justamente operacionalizar la misión y los focos críticos en cada puesto de trabajo de la organización.

Esta etapa se inicia con el levantamiento de las llamadas “competencias centrales (corecompetences) del negocio” las que podrían definirse como las capacidades humanas más estrechamente vinculadas a la materialización de los focos críticos propuestos.

Estas serán, por tanto, competencias transversales prácticamente a todos los estamentos, puestos y cargos de la organización, variando sí de uno a otro el nivel en que dichas competencias deban ser exhibidas.

Para FERNÁNDEZ, J. (2001); Un desafío tal vez un poco más difícil de implementar, aunque no menos importante, es el alineamiento estratégico de las compensaciones focalizado en incentivar y retener justamente al personal que más aporte al logro de los objetivos corporativos.

La reflexión acerca de la implantación de la estrategia exige, pues, el examen de tres cuestiones o aspectos. En primer lugar, la posibilidad de que la estructura de la organización permita la puesta en práctica de la estrategia. En segundo lugar, los recursos de todo tipo que se precisan. Este análisis se traduce, normalmente, en la elaboración de planes, programas y presupuestos que determinan temporalmente la utilización de los recursos necesarios. Finalmente, la implantación debe tener en cuenta el cambio estratégico. Es preciso considerar la capacidad de los directivos para gestionar el cambio. También hay que evaluar la aceptación del cambio por parte de los empleados, lo que exige un examen de la cultura de la empresa.

- ***La Estructura del Programa a Mediano Plazo***

Una planeación completa requeriría la preparación de planes funcionales a mediano plazo para cada función, tanto de línea como de personal, y para cada producto o servicio. Debido a las enormes complejidades de tal integración, ninguna empresa intenta cubrir todas las áreas funcionales.

1.6.2 Programas

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Los programas se pueden clasificar de dos formas:

a) Tácticos

Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.

b) Operativos

Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico.

1.6.3 Proyectos

Un proyecto puede ser definido en término de sus características distintivas un proyecto es una tarea temporal desarrollada para crear un producto o servicio único. Temporal quiere decir que cada proyecto tiene un comienzo definitivo y una terminación definitiva. Único quiere decir que el producto o servicio es diferente de alguna manera distintiva de todos los proyectos o servicios similares.

Los proyectos son desarrollados en todos los niveles de la organización. Estos pueden involucrar a una sola persona o a muchas miles. Los proyectos pueden involucrar a una sola unidad de una organización o cruzar muchas fronteras organizacionales como en consorcios o sociedades de hecho. Los proyectos son muchas veces componentes críticos de la estrategia de negocios de la organización que los desarrolla.

1.6.4 Presupuestos

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

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

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

Los presupuestos van relacionados con el nivel jerárquico dentro de la organización, definiendo así diferentes tipos de presupuestos como:

a) Estratégicos o Corporativos

Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización.

b) Tácticos o Departamentales

Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.

c) Operativos

Se calculan para secciones de los departamentos.

1.7 Implantación Estratégica

El control está inmerso en todo el proceso de Dirección Estratégica. No sólo se controlan los resultados de la implantación de la estrategia, sino también su análisis y formulación. También puede ser conveniente modificar los objetivos o las estrategias. Pueden haber surgido problemas en la puesta en práctica, pues

algún aspecto no funciona tan bien como se había planeado. De ahí la opinión de algunos expertos de no considerar el control como una etapa del proceso.

La dirección general de una empresa debe contar con una serie de indicadores sobre estas variables. Los sistemas de información deben estar diseñados para actualizar los valores de estos indicadores tan rápido como sea posible. Ese conjunto de indicadores constituye el denominado “cuadro de mando” de la dirección. Es el instrumento que los directivos utilizan para controlar sobre todo la implantación de la estrategia.

GARRIDO BUJ, (2003); en su obra “Dirección Estratégica”; señala que una vez decida la estrategia que se quiere poner en práctica para conseguir los objetivos se hace preciso proceder a adecuar los recursos y capacidades de la organización para conseguir ejecutar las acciones dictadas por la estrategia.

La implementación de la estrategia tiene diferentes grados de dificultad según las características de ella mismo, pero sobre todo en función del tamaño y complejidad de la organización de la cual se quiere aplicar. Las empresas grandes presentan muchas más dificultades a la hora de poder aplicar una estrategia concebida que las pequeñas o medias. La existencia de múltiples niveles, la dificultad para comunicar, motivar y conseguir, en definitiva, que todo el mundo integre sus esfuerzos en el logro de la estrategia común es obviamente mucho más complicada cuando esto debe hacerse en organizaciones de gran tamaño.

Si se quiere conseguir el éxito de la implementación de una estrategia; la alta dirección debe comunicarse claramente con todos los empleados acerca de las decisiones estratégicas y conseguir una receptividad al cambio. Esto supone describir las implicaciones de las estrategias y de las decisiones estratégicas y justificar los cambios.

También se ha identificado como elemento necesario para el éxito de la implantación el que exista un plan que detalle las responsabilidades, los tiempos,

y las acciones específicas a realizar. Es necesario que todo ello se apoye en sistemas de comunicación, en objetivos y en revisiones periódicas. También las estrategias requieren que se cuente con los recursos monetarios, con las personas y con el tiempo suficiente para poder desarrollarlas. Solamente teniendo todos estos elementos en consideración pueden conseguirse cambios en la forma de actuar de las organizaciones y capacidad para llevar a cabo las estrategias tanto en términos de conocimiento como de actitudes y estilos.

JOYCE, A. (1999); sugería seis componentes de la implementación de las estrategias; así:

- Tener una visión clara y común de qué es lo que se espera que la empresa consiga con el cambio.
- Tener claros los objetivos, las finalidades y los cometidos de los cambios y hacer reuniones para explicar la visión del plan detallado del cambio.
- Apoyar las acciones mediante soporte a través de la formación para el cambio.
- Planificar y dirigir las acciones necesarias para implementar la estrategia.
- Establecer presupuestos y formas de medida de los progresos conseguidos al controlar a través de sistemas específicos para ello.
- Reconocer quién hace posible el éxito de la implementación observando y agradeciendo su trabajo.

Por tanto la estrategia ideada debe convertirse en estrategia implantada, por lo que tiene sentido que los responsables de cada organización sean no sólo quienes hayan concebido la estrategia a ejecutar, sino quienes deben también implicarse y comprometerse a la implementación de la misma.

1.7.1 Cuadro de Mando Integral

El BalancedScorecard o Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) es un modelo de gestión empresarial creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que desde hace unos años goza de merecido prestigio en los entornos empresariales, cada vez más preocupados por la gestión de los activos intangibles. El BalancedScorecard es una herramienta de gestión con indicadores de desempeño, que propicia la extensión de la estrategia a todos los niveles de la organización.

La filosofía primaria de este modelo de gestión se basa en que sólo se puede gestionar lo que se puede medir y que el determinante del valor de las empresas u organizaciones está cada vez más centrado en los activos intangibles que en los tangibles.

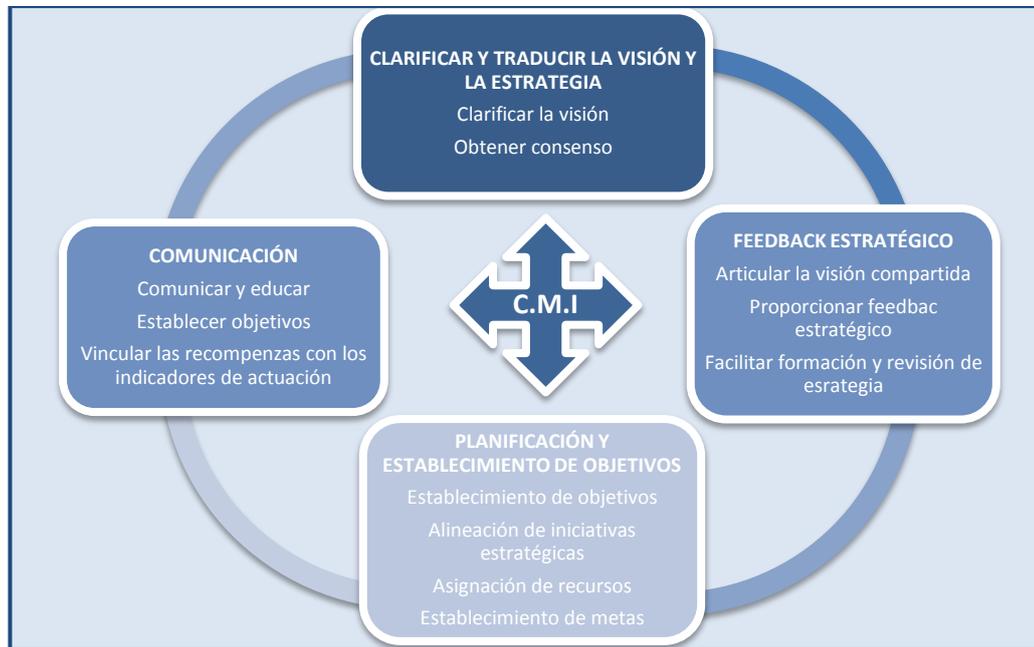
El otro principio del que se parte es que la medición de la actuación basada en datos contables y financieros no es suficiente (son indicadores reactivos), ya que los aspectos financieros a corto plazo (o gestión por el retrovisor) no garantizan el éxito futuro.

1.7.1.1 El C.M.I. y la Estrategia Organizacional

A través del Cuadro de Mando Integral, la visión se hace explícita y compartida y se comunica claramente en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y concretar planes de acción.

GRÁFICO N°: 6

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Dirección Estratégica. Autor: Santiago Garrido Buj.
Elaborado por: Grupo de investigación.

1.7.1.2 Las Cuatro Perspectivas del C.M.I.

El Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) debe traducir la misión y la estrategia explícita de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas de forma coherente bajo cuatro perspectivas diferentes.

Estas cuatro perspectivas son como los ámbitos en que supuestamente se divide la empresa para realizar este trabajo. Puede haber alguna perspectiva más si se estima conveniente. Las cuatro perspectivas clásicas, son: Financiera, Marketing y Clientes, Procesos Internos y Capital Intangible.

1. Perspectiva del Capital Intangible

Esta perspectiva permite analizar las diferentes aptitudes y actitudes de los colaboradores y empleados para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y el vínculo interno de los objetivos. La satisfacción de los empleados y su fidelización son requisitos indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema.

2. Perspectiva de Procesos Internos de Negocio

Esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa mediante la cual se busca la satisfacción del cliente y sus accionistas para conseguir altos niveles de rendimiento financiero.

3. Perspectiva de Marketing y Cliente

El objetivo de esta perspectiva es identificar las principales necesidades del cliente mediante las cuales se va a mejorar el producto para obtener una satisfacción del mismo y por ende su preferencia y fidelización.

4. Perspectiva Financiera

Hace referencia a la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista; o en otras palabras. Para tener éxito desde el punto de vista financiero.

Por lo tanto, los indicadores financieros no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

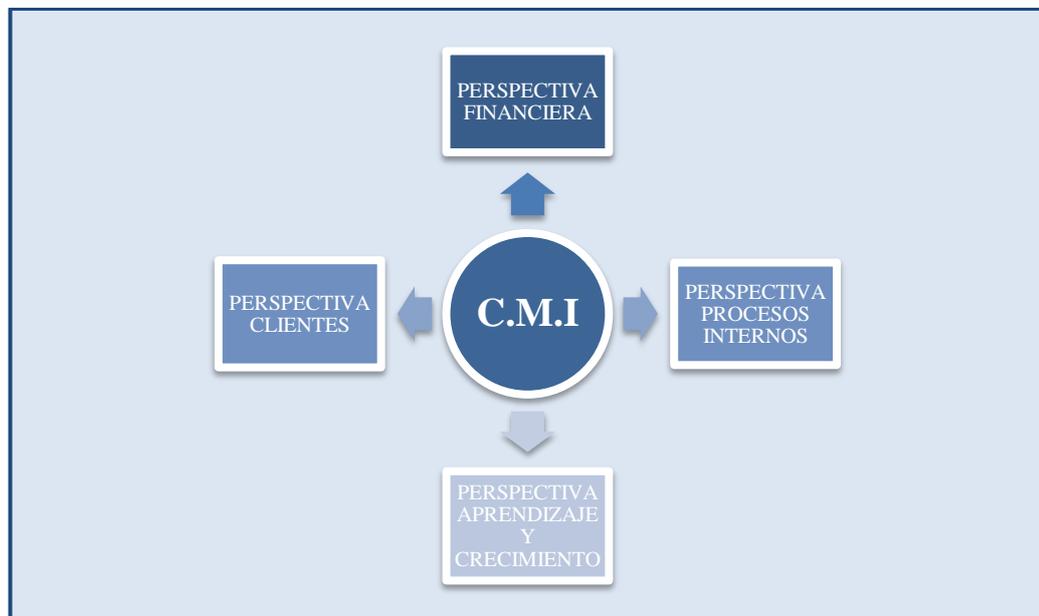
De modo previo al iniciar la presentación del Cuadro de Mando, se debe resaltar una cuestión que es de gran importancia en relación a su contenido y es que cada

una de estas perspectivas debe responder a las siguientes interrogantes a fin de determinar las mejores respuestas para su progreso:

- Capital Intangible: ¿Cómo debe emplear el talento humano, la cultura organizacional y los sistemas de información para alcanzar los objetivos?
- Procesos Internos: ¿En qué Procesos debemos ser excelentes?
- Marketing y Clientes: ¿Cuáles son las necesidades de los Clientes así como de la empresa con sus productos que se debe atender?
- Financiera: ¿Qué Objetivos Financieros debemos alcanzar para ser exitosos?

GRÁFICO N°: 7

LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Dirección Estratégica. Autor: Santiago Garrido Buj.
Elaborado por: Grupo de Investigación.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Las diversas transformaciones económicas a nivel mundial se han hecho evidentes día tras día, debido a que este sistema se está desmoronando a gran velocidad; esto sucede en medio de múltiples crisis: económica, alimentaria y climática, además de las múltiples catástrofes naturales suscitadas en países hermanos.

El poder de las potencias y las instituciones globales que dominan, particularmente el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la Organización Mundial de Comercio, se están debilitando seriamente. No sólo está siendo cuestionada la legitimidad del paradigma neo-liberal, sino el propio futuro del capitalismo en sí mismo.

Tal es el caos del sistema financiero global, que los gobiernos del hemisferio norte aprecian el presente escenario áspero y a su vez desconocido y con mayor agudización, lo enfrentan los países subdesarrollados, quienes se ven forzados en conjunto a desarrollar alternativas que les permitan mantenerse a flote en esta economía crítica.

Existe una nueva apertura a las iniciativas, y para que tengan la atención y el apoyo de la gente, tienen que ser prácticas y factibles de forma inmediata. Se tratan de alternativas convincentes y se poseen muchas buenas ideas que se intentaron en el pasado pero fueron desestimadas. Las alternativas actuales se centran en el bienestar de la gente y del planeta.

Todas estas propuestas son prácticas y de sentido común. Algunas iniciativas ya están en curso y han demostrado ser factibles. Su éxito tiene que ser publicado y popularizado para inspirar su puesta en práctica en otros lugares; precisamente muchos países han emprendido el cambio de diversas maneras, bien sean estas financieras, fiscales, de inversión, comercio internacional, así como ambientales.

El Ecuador; país en vías de desarrollo, se ha visto afectado al igual que los demás países por la crisis actual en dónde; varios sectores importantes para su progreso, han sido vulnerables a este proceso, en función de ello; de entre las alternativas que más se destacan para enfrentar la crisis actual se encuentran la dinamización de la industria nacional, así como de la agricultura; que desde ahora desarrollará un rol muy importante dentro del nuevo modelo de desarrollo por poseer un gran potencial que aún no ha sido explotado en su totalidad.

En función de ello, el gobierno actual promueve estrategias agropecuarias que busquen la seguridad y soberanía alimentaria, así como también; impulsa reformas agrarias y otras medidas que apoyan a la industria nacional, pequeños agricultores y a las comunidades campesinas e indígenas, para que se mantenga la expansión de empresas del agro-negocio, que promueve la industrialización de leche, monocultivos, agricultura orgánica y de manera social y ambientalmente productivas.

En consecuencia, se ha dado un gran incremento de fábricas de productos alimenticios, y las posibilidades de crecimiento para el mercado ecuatoriano se colocan, según diferentes empresas, que se han visto incentivadas al establecimiento en general de bebidas lácteas, que promueven un gran desarrollo del sector.

2.1 La Industria Láctea en Ecuador

Ecuador, un país colmado de potencialidades, desarrollo cultural, biodiversidad y abundancia de recursos naturales, pertenece al grupo de los 17 países considerados mega biodiversos a nivel mundial.

Por otra parte se encuentra calificado como un importante país exportador de bananas y el octavo productor mundial de cacao. Así mismo, es significativa su producción de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz, café y diariamente produce cuatro millones de litros de leche.

En cuanto a la producción láctea, en Ecuador el consumo de leche fluida manifiesta diferencias. Las cifras oficiales hablan de un consumo anual de 100 litros per cápita; sin embargo, según cifras aproximadas de diversas empresas lácteas, menos del 50% de la población consume productos lácteos, situación considerada como un problema cultural y adquisitivo, lo que ha incentivado al gran incremento del comercio tal como la industrialización de la leche, permitiendo el establecimiento de plantas productoras del producto y sus derivados.

Hoy por hoy esta industria cuenta con gran potencial en términos de recursos tecnológicos así como naturales, debido a la continua innovación tecnológica, haciendo posible que los productos lácteos se encuentren al alcance de gran parte de la población.

Esto ha permitido que los beneficiarios como lo son la colectividad en general, puedan aprovechar todas las bondades de la leche por ser un producto muy importante para la alimentación y nutrición de los seres humanos, por ello a su vez; las industrias han transformado sus actividades productivas, a fin de brindar el mejor servicio; ofertan diversas alternativas al consumidor, en donde la calidad y variedad de los productos, así como la concientización y el cuidado de la salud, son la característica principal, puesto que las organizaciones mundiales de salud recomiendan el consumo de leche pasteurizada.

Cabe recalcar que al igual que en la mayoría de los países sudamericanos, la industria láctea de Ecuador actualmente está influenciada por la tendencia de consumo de la leche UHT en funda de polietileno multicapas de larga vida "Tipo Sache", que no requiere cadena de frío, lo que permite una gran aceptación entre el

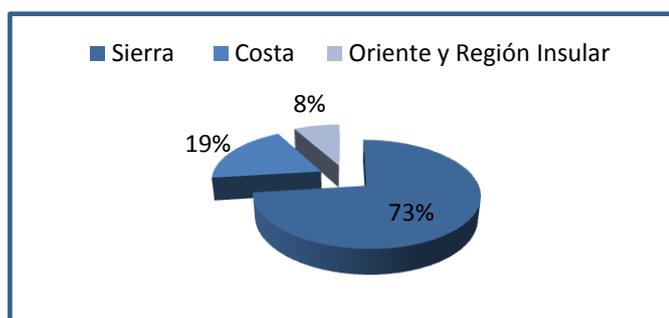
público consumidor y como consecuencia, los márgenes de utilidad son relativamente satisfactorios para la industria.

2.1.1 Producción y Distribución Regional

Tradicionalmente la producción lechera se ha concentrado en la región interandina del país, pues es ahí en donde se ubican los mayores hatos lecheros; esta información se confirma según los últimos datos del Censo Agropecuario del año 2006 con proyección para cinco años, donde el 73% de la producción nacional de leche se la realiza en la Sierra, aproximadamente un 19% en la Costa y un 8% en el Oriente y Región Insular.

GRÁFICO N°: 8

PRODUCCIÓN NACIONAL DE LECHE POR REGIONES



Fuente: Censo Agropecuario del año 2006

Elaborado por: Ministerio de Agricultura y Ganadería

Del grupo de provincias de la sierra, la de mayor aporte a la producción sigue siendo Pichincha con un 20%, a pesar de haber reducido su participación en 5 puntos desde 1974 en que aportaba con el 25%. Azuay incrementa su aporte de 6% a 8%, así como lo hace Cotopaxi que aumenta su producción diaria de 8% a 12%.

La segunda provincia de mayor aporte a la producción nacional, continúa siendo Manabí que mantiene el 9%, muy superior a todas las demás provincias de la costa.

En este grupo hay que mencionar que Guayas ha reducido su aporte de 5% en 1974 a 4% en el 2006.

En la región amazónica se destaca el aporte de Zamora Chinchipe, que pasa de 1% a 3% en el año 2006.

En cuanto a la composición provincial del hato bovino total, es decir sin diferenciar entre los animales que se destinan para carne o para leche, es importante destacar aquellas provincias que en poco más de un cuarto de siglo han ido especializándose en producción pecuaria.

Dentro de las provincias de la sierra, la que ha tenido una evolución favorable desde 1974, ha sido el Azuay que ha incrementado su hato a 8% del total nacional. Por el contrario, a pesar de continuar siendo la segunda provincia con mayor proporción del hato, Pichincha ha disminuido su participación de 12% en 1974 a 10% en el año 2006.

Una situación similar ocurre con la provincia del Guayas, que redujo su hato de 13% del total en 1974 a 8% del total en el 2006. Esto se explica por la especialización que se ha dado en la provincia hacia cultivos de agro exportación, como lo recogen los datos del Censo 2006. Dentro de este grupo de provincias de la costa, sigue siendo Manabí la provincia donde se encuentra el mayor número de cabezas de ganado de todo el país, manteniendo constante su aporte al total con el 17% del hato.

En el oriente se destaca la evolución favorable que ha tenido Zamora Chinchipe, que pasa de 1% a 3% en el año 2006, triplicando su hato en relación al total registrado.

Las demás permanecen constantes y con aportes muy significativos.

Se puede observar que en más de un cuarto de siglo, permanece casi invariable la estructura regional de producción, manteniéndose la Sierra como la región de mayor especialización en la producción de leche a nivel de finca.

2.1.2 Uso y Destino de la Producción Lechera

De acuerdo a estimaciones realizadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el destino de la producción lechera en el país tiene un comportamiento regular, entre un 20% y un 25% de la producción bruta se destina al autoconsumo de la industria para la crianza de terneros.

El restante 75% de la producción bruta se distribuye de la siguiente manera: en un 25% es destinada para elaboración industrial de leche pasteurizada así como derivados y el 50% restante entre consumo y utilización de leche sin procesar o cruda para el consumo humano e industrias caseras.

2.1.3 Plantas de Procesamiento de Leche en Ecuador

De acuerdo al último levantamiento de información sobre plantas de producción de productos derivados de leche, correspondiente al año 2006 con estimación para cinco años, se registraron de entre los más importantes, 25 establecimientos con una capacidad instalada total de procesamiento de 504 millones de litros anuales.

De estas Industrias el 90% se encuentran ubicadas en el callejón interandino con una fuerte concentración en las provincias del centro norte de la sierra (Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Carchi) y se dedican principalmente a la producción de leche pasteurizada, quesos, crema de leche y otros derivados en menor proporción.

Son alrededor de seis empresas las que se destacan en la industria láctea en Ecuador. La mayor de ellas es PARMALAT con una producción de 300 mil litros de leche diaria. Otras empresas grandes son: ANDINA, con una producción de 110 mil litros de leche diarios; NUTRILECHE, empresa del Sur de Ecuador, con una producción de 140 a 160 mil litros de leche diaria; REY LECHE y PASTEURIZADORA QUITO que producen de 160 a 180 mil litros de leche diaria cada una; e INDUSTRIAS LÁCTEAS TONY ubicada en Guayaquil y especializada en la elaboración de yogurt y bebidas.

Entre las empresas medianas se encuentran: EL RANCHITO con una producción de 80 a 100 mil litros diario y Lácteos Tanicuchí "TANILACT", con unos 50 mil litros de leche diarios procesados en yogurt, quesos y leche fluida pasteurizada en funda de polietileno; ECUALAC, con una producción de 30 a 40 mil litros de leche diarios; LA FINCA con unos 15 mil litros. También se encuentra un sin número de plantas artesanales dedicadas a la producción de quesos frescos con una producción diaria de hasta 10 mil litros diarios.

2.1.4 Evolución de Rendimiento

El análisis de rendimientos productivos resulta particularmente importante debido a que rinde cuenta de la evolución del nivel tecnológico de la producción. La tecnología tiene por objeto principal optimizar el rendimiento de los factores, por tanto, a mayores rendimientos de los factores es de esperarse un mayor nivel tecnológico.

En este sentido los rendimientos de leche a nivel nacional han tenido un incremento modesto entre 1974 y el año 2000, ya que pasaron de 3.9 lts./vaca/día a 4.4 lts /vaca/día; lo que significa poco más de medio litro en cuarto de siglo.

Claramente este indicador sugiere que el nivel tecnológico en el país no ha cambiado significativamente, conclusión que se refuerza otras variables cruzadas, como la raza, el área destinada a pastoreo y el hato bovino. La ganadería en el Ecuador continua siendo un tipo de explotación más bien "extensiva" (para incrementar la producción permanece constantemente el rendimiento y se incrementa la cantidad de factores) antes que "intensiva" (para incrementar la producción permanece constantemente la cantidad de factores y se incrementa el rendimiento de estos).

Sin embargo, el análisis provincial muestra ciertas diferencias en la tendencia, como resultado de la especialización regional que solo aprecia en periodos más o menos largos como entre los censos del 1974 y 2000, la provincia del Carchi, que

es la de mayor rendimiento nacional para el 2000 muestra el mayor incremento en los rendimientos. En poco más de 25 años de 5.3 lts/vaca/día a 7.1 lts./vaca/día; (manteniendo constante su tamaño relativo de hato 2%), por una mejora importante en la genética (raza) para la producción láctea.

Pichincha pasa a ser la segunda provincia de mayor rendimiento a nivel nacional, por motivos similares a los de la provincia del Carchi (mejora la raza y el manejo en finca), puesto que el número de litros por vaca se eleva, a pesar de que se mantiene la participación porcentual en el hato bovino.

La provincia de Cotopaxi a pesar de haber disminuido su producción diaria debido al descenso del número de cabeza de ganado del 12% al 8%, permanece entre las cinco primeras mejores provincias en producción de leche cruda. Según el censo realizado en el 2000 la producción alcanza 264. 591 lts/día es decir que casi 26 años ha pasado por una producción del 6.8 lts/vaca/día en 1974 a 5.9 lts/vaca/día en el año 2000, lo cual refleja una disminución aproximadamente del 1 % diaria, que es poco relevante de acuerdo al total de rendimientos.

En las provincias de la Costa, no se aprecia una evolución favorable de los rendimientos, ya que esta región más bien se ha especializado en la producción de carne de res. Por ejemplo, se observa Manabí, a pesar de tener mayor número de cabezas de ganado a nivel nacional, su rendimiento está por debajo del promedio nacional y pasa del 2.2 lts/vaca/día en el año 2000.

Las provincias del Oriente no mejoran significativamente su nivel de rendimientos, pero si tiene una evolución más dinámica del hato, en especial en la provincia de Zamora Chinchipe, según datos publicados por el MAG.

2.2 Desarrollo de la Industria Láctea en la Provincia de Cotopaxi

Tradicionalmente la producción se ha concentrado en la subregión andina de la provincia, donde se ubican los mayores hatos lecheros.

Las zonas de Latacunga, Lasso y Salcedo han sido consideradas como zonas productoras de leche y allí se han asentado las principales procesadoras de lácteos de la Provincia. La vinculación de estas empresas se realiza directamente con el mercado nacional.

En la provincia de Cotopaxi, existen productores pequeños de queso que comercializan su producción a nivel provincial, mientras los más grandes lo hacen a nivel nacional. El mercado es dinámico y permite generar utilidad; sin embargo persiste una gran participación de intermediarios.

Las pequeñas agroindustrias rurales (AIR) permiten no solo la asociación productiva, sino que facilitan la inserción de pequeños productores en las cadenas de comercialización con mayor eficacia, incorporando una visión estratégica de los mercados, con la que pretenden enfrentar los nuevos escenarios económicos. Sin embargo, los problemas de comercialización aún están lejos de resolverse.

Resulta interesante resaltar que estas unidades productivas también elaboran insumos y materias primas para otras industrias, situación que demuestra la capacidad de articulación con sistemas económicos y con cadenas productivas comerciales.

Otra característica de los productos de la AIR es que sus mercados se concentran en las mismas zonas de producción, aunque también alcanzan coberturas de nivel regional y nacional. En casos excepcionales se presentan intentos por llegar a mercados internacionales (queserías). Así mismo, buena parte de sus consumidores son pobladores de medianos y bajos ingresos de los núcleos urbanos a los que penetra.

En general, los mercados de los productos de la AIR son caracterizados, en diferentes análisis, como estrechos e inestables, con una importante participación de intermediarios y bajos márgenes de utilidad, debido al desconocimiento y baja capacitación de los productores, o a la imposibilidad de llegar en forma oportuna y adecuada a los consumidores.

Un reto por afrontar de manera prioritaria por las agroindustrias rurales es superar las limitaciones en las cadenas actuales de comercialización local y desarrollar estrategias, acordes con sus características, para acceder a mercados tanto nacionales como internacionales, considerando los productos tradicionales y especialmente en la línea de los productos que llamamos emergentes o promisorios. Para ello es necesario tomar conciencia de que las exigencias de calidad, cumplimiento y permanencia de la oferta serán mayores que las que tradicionalmente han tenido las AIR.

La agricultura y la ganadería generaron en 2007, USD 206 millones. Augusto Duran, técnico del Ministerio de Agricultura (Magap), asegura que en Cotopaxi existen 217 246 ovinos y 198 387 bovinos. La producción lechera es de 526. 939 litros diarios que se comercializan en industrias locales y de otras provincias.

2.2.1 Contribución de la Industria Láctea a la Economía de la Provincia

La industrialización en la provincia de Cotopaxi ha crecido en una forma notable, en todos los campos ganaderos, agrícolas, industriales, manufactureros, prueba de ello tenemos la aparición de nuevas empresas especialmente dedicadas a la elaboración de productos lácteos.

Mediante el cual presentan un beneficio económico y social, obteniendo como resultando la creación de fuentes de trabajo ofertadas a sinnúmero de personas tanto dentro de la provincia como fuera de ella, además se han cubierto las necesidades existentes dentro del sector con respecto a las necesidades de los consumidores, de una u otra forma se han preocupado las empresas por la

situación social que atraviesa la provincia, por ello han decidido trabajar a través de diferentes programas con niños y ancianos ya que ellos son los más propensos a ser excluidos de la sociedad.

2.3 La Empresa de Lácteos Tanicuchí "TANILACT"

La empresa de lácteos TANILACT, es una empresa familiar de capital 100% latacungueño que ha evolucionado desde la producción artesanal de quesos, hasta convertirse en una moderna empresa que, con base en el mejoramiento de sus procesos de producción y la ampliación de su línea de productos, se ha ganado un sitio de preferencia en el mercado local, y actualmente comercializa la marca de productos lácteos del mismo nombre, TANILACT.

Estos productos son elaborados en la planta principal ubicada en la parroquia Tanicuchí del cantón Latacunga, derivándose de aquí el nombre de la marca: Tani-Tanicuchi, Lact-lácteos.

Desde sus inicios este esfuerzo empresarial ha tenido como valores su compromiso con la calidad, innovación tecnológica, honestidad e integridad.

Los productos que la empresa ofrece son: leche entera pasteurizada, queso fresco, yogurt, vaso de yogurt con cornflakes, refrescos de naranja y limón, mantequilla; cada uno en su respectivas presentación.

La creación de una página web ha sido su más reciente innovación la que le permite promocionar sus productos en el mercado, a su vez esta permite comprar en línea, conocer las rutas de recorrido diario, realizar pedidos, crear grupo de clientes y dar a conocer su elaboración; ayuda de gran manera a lograr que la marca crezca en el mercado local.

2.3.1 Reseña Histórica

La distribuidora TANILACT es una empresa joven, con apenas 8 años en el mercado, orientada al consumidor de clase media-baja, brinda precios cómodos y accesibles.

La misma que nació al presentarse diferentes inconvenientes en la fábrica la AVELINA, el Sr. Ricardo Chancusig uno de los trabajadores que se desenvolvía en la empresa mencionada anteriormente con los conocimientos adquiridos en la misma decidió llevar a cabo la apertura de una empresa de lácteos denominada TANILACT, cuyo fin era satisfacer la necesidad de los clientes cubriendo la demanda existente que había dejado la fábrica mencionada anteriormente.

Empezaron fabricando quesos, esto les da la pauta para hacer gala de la experiencia al momento de fabricar quesos. Posteriormente tomaron la decisión de producir leche y yogurt en sus diferentes presentaciones y a esta producción le incrementa la elaboración de refrescos a pesar de no formar parte de la línea de lácteos.

Hoy por hoy TANILACT es una empresa en desarrollo constituida principalmente a nivel familiar.

- ***Patente***

La marca en sí, se ha enfocado en mostrar directamente al principal proveedor del insumo para la elaboración de productos lácteos, a fin de cubrir el campo publicitario, lo que no le ha impedido ubicarse entre las marcas más consumidas, pero aspira convertirse en la marca número uno de la ciudad.

En la actualidad la empresa de lácteos TANILACT exterioriza la etiqueta que se muestra a continuación como parte de su identidad.

GRÁFICO N°: 9

ETIQUETA DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS TANILACT



Fuente: Empresa de Lácteos Tanicuchí "TANILACT"

Elaborado por: Empresa de Lácteos Tanicuchí "TANILACT"

2.3.2 Ubicación

La empresa de lácteos TANILACT se encuentra ubicada en uno de los pueblos más antiguos de la provincia de Cotopaxi, San Lorenzo de Tanicuchí, parroquia ubicada a 20 km. al norte de la ciudad de Latacunga y a 2981 metros sobre el nivel del mar.

Sus instalaciones se encuentran específicamente en las calles Juan Manuel Lasso y Galo Plaza en el centro de la parroquia y se lo ha hecho pensando en el sitio más estratégico, económico y adaptable puesto que su ubicación permite un fácil desplazamiento, de proveedores y oportunidad en los tiempos de entrega, tanto para el norte y el sur de la zona centro del país, a su vez; es un sitio que brinda mayor comodidad, y economía en consumo de servicios tales como agua, telefonía, y energía eléctrica entre otros, indispensable para sus operaciones, a más de ello; en su interior permite el adecuado desplazamiento para las diversas áreas de operarios y materia prima, haciendo de este lugar una organización cómoda así como espaciosa. Se debe recordar que la calidad del producto, tiene mucho que ver con el sitio de trabajo pues de su manipulación y organización dependerá su durabilidad.

2.3.3 Líneas de Producción

- *Leche TANILACT*

La leche TANILACT es una leche entera 100% de vaca, pasteurizada, homogenizada y elaborada bajo las estrictas normas de calidad, envasada en funda de polietileno, la cual permite conservar de la mejor manera la frescura de la leche.

Se encuentra disponible al público en presentación de 1 Litro (1000cc); 1/2 Litro (500cc)



- *Queso Freso TANILACT*

Elaborado con la más fresca leche. El queso TANILACT se podría considerar la "especialidad de la casa"; ya que en un inicio los creadores de los productos TANILACT, empezaron fabricando quesos, esto les da la pauta para hacer gala de la experiencia al momento de fabricar quesos.

El queso viene en 2 marcas, las cuales se caracterizan por su propio peso. El queso TANILACT disponible en 800 gr. es ideal para la mesa de familias más numerosas, dejando al queso TANILACT con 550 gr. para familias más pequeñas.



- ***Yogurt TANILACT***

Dentro de la variedad de los productos lácteos está el yogurt, que obviamente no podía faltar en la gama de los productos de TANILACT. El delicioso yogurt TANILACT está elaborado higiénicamente y bajo todas las normas establecidas.

Esta hecho a base de leche fermentada, colorantes naturales y permitidos, además de pequeños trozos de frutas, lo que hace del yogurt TANILACT ideal en el desayuno.

En presentaciones muy variadas, desde fundas de polietileno de 50cc, 100cc, y 200cc; además de envases plásticos esterilizados de 500cc, 1000cc, 2000cc, 4000cc.

También se puede encontrar el yogurt TANILACT en vaso con cornflakes, ideal para la lonchera de los más pequeños. En presentaciones de 50cc, 100cc y 200cc.



- ***Refresco TANILACT***

Aunque no es parte precisamente de los lácteos, también se distribuye un delicioso refresco sabor a naranja o limón. Perfecto para aquellos días calurosos.

Disponible en fundas de 100cc y 200cc, además de envase de 250cc.



- ***Mantequilla TANILACT***

Dentro de los lácteos también encontramos a la mantequilla. La mantequilla que se distribuye es una mantequilla con sal de consistencia ideal para el desayuno diario, proporciona las calorías que se necesitan en el día.

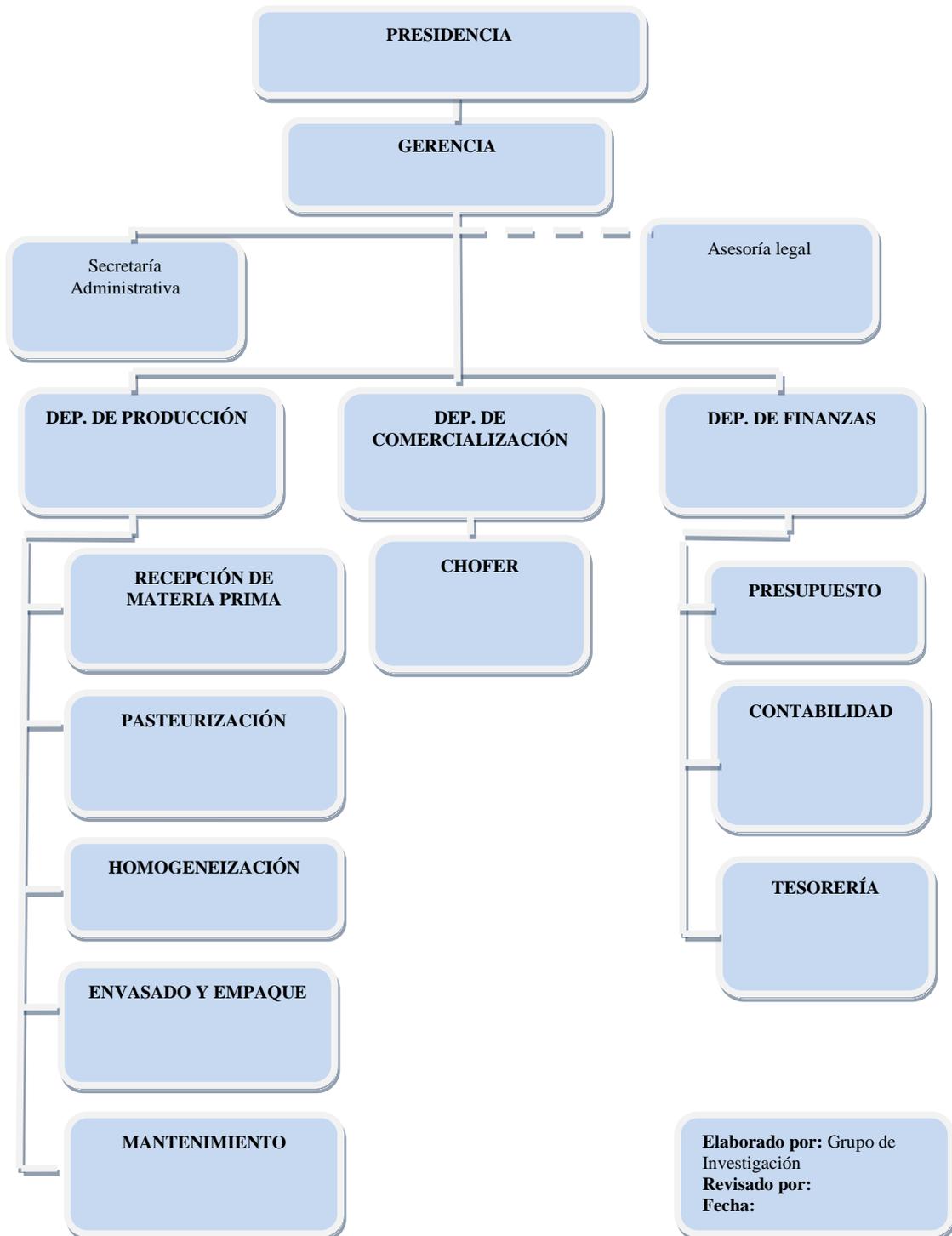
En presentación de 500 gr.



2.3.4 Estructura Orgánica

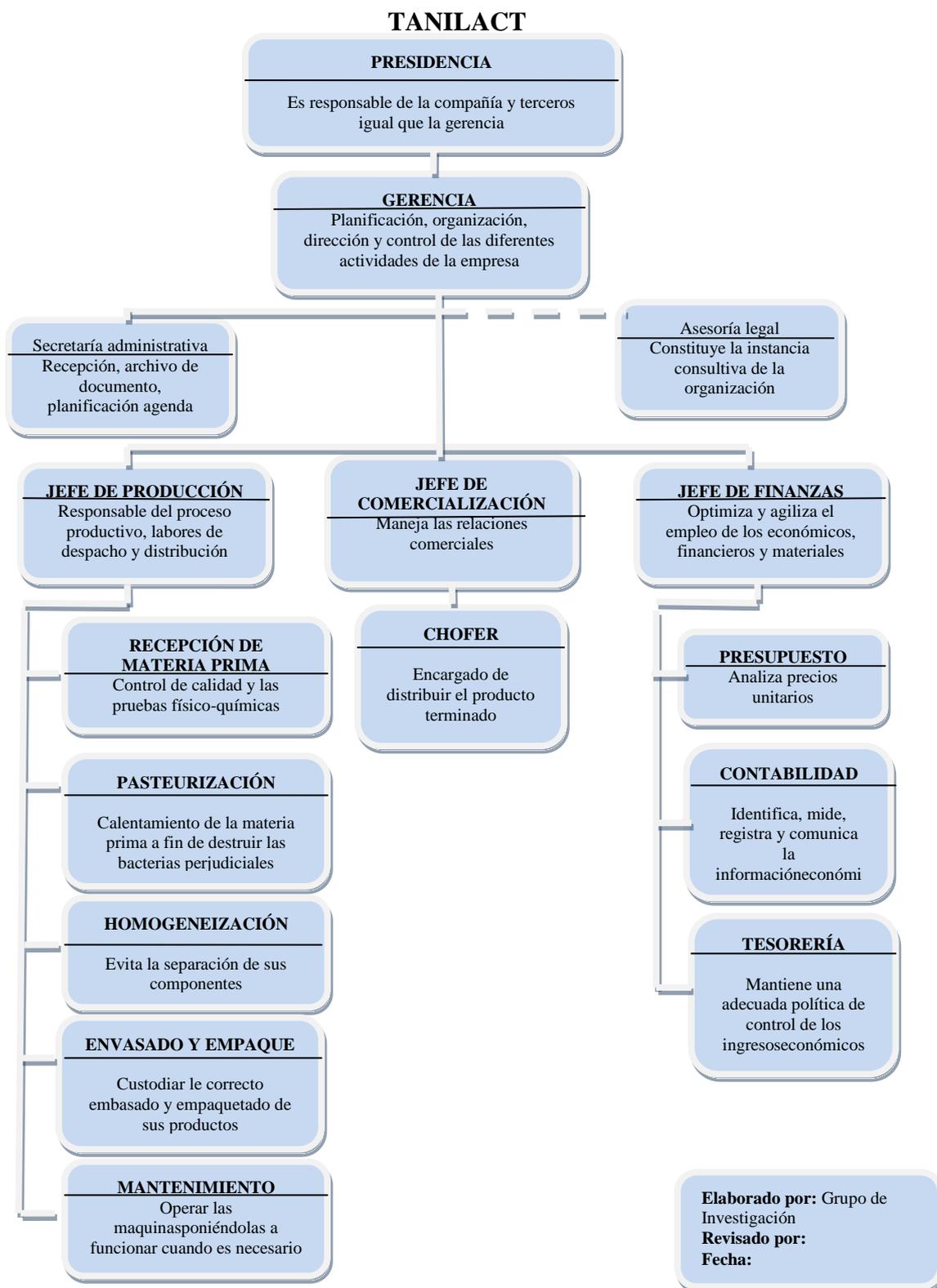
GRÁFICO N°: 10

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS TANILACT



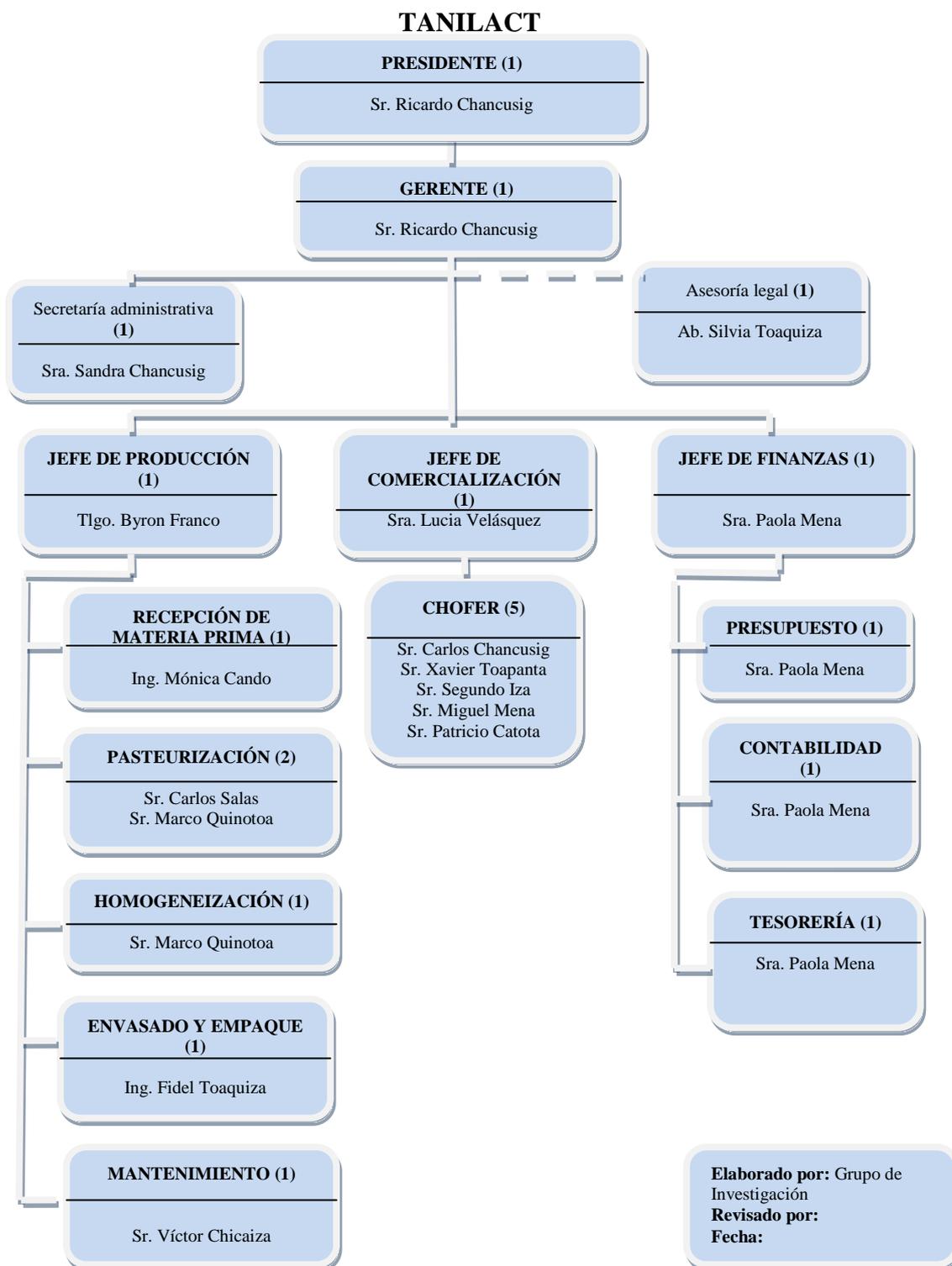
Fuente: Empresa de Lácteos Tanicuchí "TANILACT"
Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N°: 11
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS



Fuente: Empresa de Lácteos Tanicuchí “TANILACT”
Elaborado por: Grupo de Investigación

GRÁFICO N°: 12
ORGANIGRAMA POSICIONAL DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS



Fuente: Empresa de Lácteos Tanicuchí “TANILACT”
Elaborado por: Grupo de Investigación

2.3.4.1 Tipología de la Organización

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Es importante conocer qué clase de estructura organizacional utiliza la empresa de lácteos TANILACT para saber porque y cómo funciona, que ventajas y desventajas posee, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomoda a sus necesidades.

La empresa de lácteos TANILACT se encuentra enmarcada bajo la estructura organizacional lineal – funcional y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilicen este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo así como lo es en el caso de TANILACT.

Debido a su forma, ésta es rápida, manejable, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados suele ser cercana. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control.

Se cuenta con un nivel de apoyo o staff de consultoría y asesoría jurídica.

Como la autoridad está centrada en una sola persona, esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas si las existen.

Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida por quienes conforman la institución al estar organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

En si este sistema resulta flexible y modelable de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Además se menciona dos tipos más de organigramas como es el organigrama funcional en el cual se describe las diferentes funciones que cumplen cada uno de los responsables de los diferentes departamentos.

En el organigrama posicional que consta el nombre de cada uno de los responsables de los departamentos. Como se puede observar en algunos departamentos una sola persona se encarga de un solo departamento y de todas las actividades que se realiza en el mismo.

2.3.5 Delimitación de Funciones

- ***El Presidente***

El presidente se encuentra solidariamente responsable para la compañía y terceros al igual que la gerencia, comparte un derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales.

- ***La Gerencia***

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo.

Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. Tendrá como funciones principales la planificación, organización, dirección, y control de todas las actividades de la empresa, será responsable de la correcta marcha de cada una de las unidades departamentales, además de ejercer la representación legal de la empresa, adicionalmente al no disponer la empresa de una unidad de gestión del talento humano, la gerencia ejecuta los procesos relacionados a la captación, gestión de competencias y desarrollo humano. Es necesario que posea conocimientos en administración, comercialización, finanzas, tributación entorno legal y marketing como principales aspectos de su perfil profesional.

- ***Secretaría Administrativa***

Asistirá al gerente en todas las tareas de secretariado, a fines a su puesto, como recepción y archivo de documento, planificación de la agenda de trabajo, recepción y relaciones públicas.

- ***Asesoría Legal***

Constituye la instancia consultiva de la organización para toma de decisiones en asuntos inherentes a la gestión de las políticas y estrategias definidas, además deabsolver las consultas de las atribuciones que confieren la ley y el reglamento que la entidad mantiene.

- ***Jefe de Producción***

Es el responsable de todas las actividades relacionadas con el proceso productivo, las labores de despacho y distribución, estará en permanente coordinación con el gerente.

Tiene a cargo las siguientes áreas:

a) *Recepción de Materia Prima*

Es el responsable de receiptar la cantidad necesaria de materia prima para la producción diaria, a la cual se le realizara todos los controles de calidad y las pruebas físico- químicas.

b) *Pasteurización*

Controlará el proceso de pasteurización (calentamiento de la materia prima), a una temperatura que oscile entre 55 °C y 70 °C a fin de destruir las bacterias perjudiciales, sin producir cambios materiales en la composición, en el sabor, o en el valor nutritivo del líquido.

c) *Homogenización*

Vigilara el tratamiento que se aplica a la leche para impedir que las grasas de la nata se separen del resto del producto. La homogenización se realiza antes o después del proceso de pasteurización, el proceso consiste en el paso de la leche a la presión a través de distintas hendiduras muy finas a una temperatura que oscila entre 55 °C y 65 °C.

d) *Envasado y Empaquetado*

Este se encarga de custodiar el correcto envasado de la leche en las fundas y el empaque de los demás productos.

e) *Mantenimiento*

Esta persona opera las máquinas poniéndolas a funcionar cuando es necesario y vela por su adecuado mantenimiento.

- ***Jefe de Comercialización***

Es el encargado de velar por la buena marcha del proyecto y de manejar las relaciones comerciales. El se encarga de administrarlo y de llevar a cabo la comercialización.

- ***Chofer***

Como su nombre lo indica, se encarga de manejar el camión encargado de distribuir el producto terminado.

- ***Jefe de Finanzas***

Optimiza y agiliza el empleo de los recursos económicos financieros y materiales que permitan lograr la ejecución de los planes y programas.

- a) Presupuesto***

Se encarga de la preparación de los análisis de precios unitarios sobre materias primas, mano de obra, insumos, equipos, maquinaria.

- b) Contabilidad***

Consiste en el proceso de identificar, medir, registrar, y comunicar la información económica financiera de la organización, con el fin de poder evaluar su situación actual y tomar decisiones oportunas.

- c) Tesorería***

Dependerá directamente del jefe del departamento financiero y mantendrá una adecuada política de control de los ingresos económicos, provenientes de la recaudación de la venta de la diversificación de la producción.

2.3.6 Área de Mercado

La distribuidora TANILACT es una empresa joven, con apenas 8 años en el mercado, orientada al consumidor de clase media-baja, brindando precios cómodos y accesibles para toda la población sin distinción de edad.

Esta empresa distribuye productos netamente lácteos a lo largo de la ciudad, llegando a los rincones más alejados, desde Tanicuchí hasta Tambillo, pasando por Sangolquí, los valles, Mitad del Mundo y lo que obviamente corresponde a la ciudad de Quito que actualmente es considerada como su mercado más potencial TANILACT tiene proyecciones de distribución hacia la región costa, pues se conoce que esta región del país no puede acceder a la producción de leche pasteurizada con facilidad por no contar con plantas de producción a gran escala.

De acuerdo a la información tomada del departamento de producción de la empresa de productos lácteos TANILACT y un cotejo y cruce de información con el departamento de ventas de la empresa, se ha estimado definir el área de mercado de TANILACT tomando en consideración aquellas ciudades de mayor incidencia en cuanto a la venta y de acuerdo a los reportes mensuales de ventas correspondientes a los meses de noviembre y diciembre del año 2010; se informa que de una cantidad aproximada de 1500000lts./vaca/mes que son utilizados para la producción de leche y sus derivados, los mismos son distribuidos como se muestra a continuación:

TABLA N°: 1

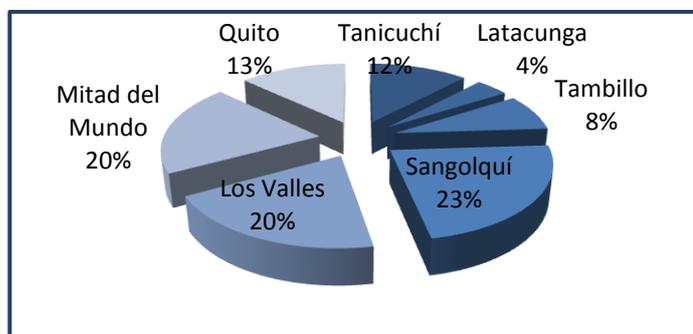
EMPRESA DE LÁCTEOS TANILACT ÁREA DE MERCADO

ÁREAS DE MERCADO	VENTAS MENSUALES lts./vaca/mes	(%) DE VENTAS POR AREA
Tanicuchí	180000	12
Latacunga	60000	4
Tambillo	120000	8
Sangolquí	345000	23
Los Valles	300000	20
Mitad del Mundo	300000	20
Quito	195000	13
TOTAL	1500000	100%

FUENTE: Departamento de Producción y Ventas TANILACT (Reportes de Ventas)
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

GRÁFICO N°: 13

PORCENTAJES DE ÁREA DE MERCADO



FUENTE: Departamento de Producción y Ventas TANILACT (Reportes de Ventas)
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

En el gráfico se puede apreciar que el 100% de la producción que abarca alrededor de 1500000 lts./vaca/mes, ésta es distribuida entre siete ciudades, las cuales son importantes para el crecimiento industrial de la empresa por el alto

porcentaje de acogida de sus productos, dentro de los cuales se puede observar con un valioso porcentaje de consumo Sangolquí con un 23%, continuando con un 20% Los Valles y 20% la Mitad del Mundo, posteriormente Quito con un 13%, Tanicuchí con un 12%, Tambillo con un 8% y finalmente Latacunga con un 4 % siendo este el porcentaje más bajo de consumo de productos dentro de la provincia.

2.3.7 Proceso de Comercialización

Las empresas transformadoras buscan una mayor racionalización de los procesos distributivos que repercuta en menores costos. Una forma de llevarlo a cabo es transfiriendo la propiedad de sus productos a las Agencias Mayoristas o supermercados las cuales se encargan de la distribución a todas las tiendas de barrio y otros detallistas.

Cada Agencia cubre una determinada zona ubicada estratégicamente en la ciudad.

Cabe resaltar que, la mayor parte de las industrias lácteas, utilizan Agencias distribuidoras en los mercados populares de la ciudad, debido a que estos lugares son estratégicos para la venta por la afluencia de público (consumidores reales y potenciales) y por existir en estas zonas un mayor número de tiendas de todo tipo: vendedores de jugos, panaderías, etc.

En la ciudad de Quito los productos más consumidos son la leche y el yogurt, la mantequilla y el queso. A excepción del queso el resto de productos son adquiridos de forma mayoritaria de despensas y supermercados pequeños tales como Santamaría y en menor medida en tiendas. En cuanto al queso se adquiere directamente de los productores de forma mayoritaria y en menor cantidad en tiendas.

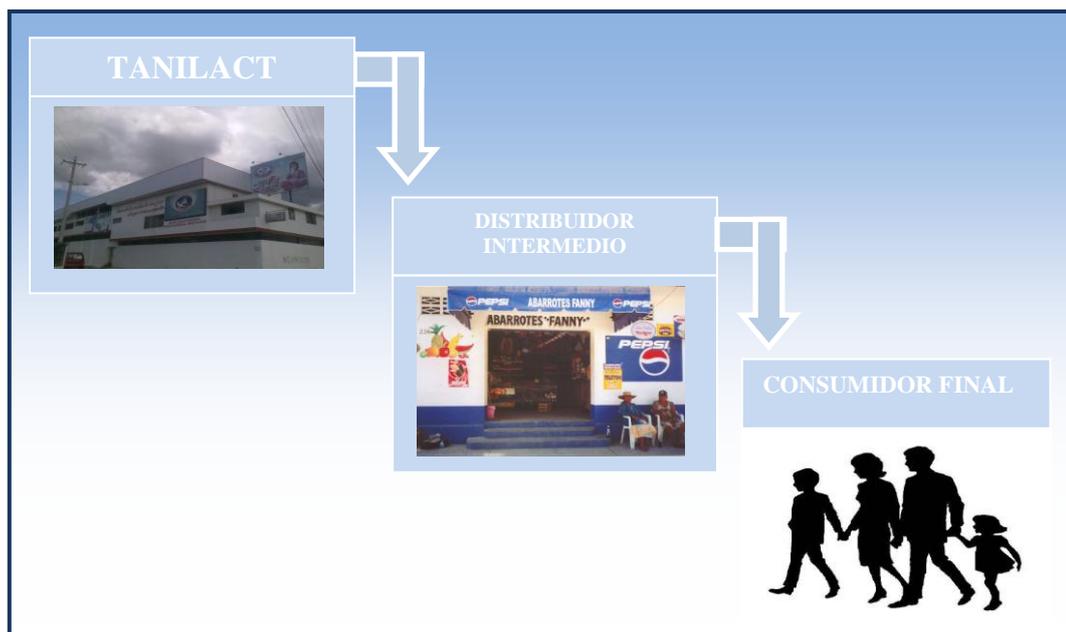
Para lo cual es necesario definir el canal de distribución que emplea TANILACT denominándose canal de distribución indirecto, mediante el cual consigue los

objetivos, ayudando de esta manera un acercamiento del producto desde el fabricante hacia el consumidor final a través de intermediarios.

A continuación se presenta el circuito de distribución y comercialización de productos Lácteos TANILACT.

GRÁFICO N°: 14

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS TANILACT



FUENTE: Técnicas de Investigación
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

Se puede observar en el gráfico que la empresa de lácteos TANILACT realiza la comercialización de sus productos de manera indirecta, debido a que el producto no llega a las manos del consumidor final desde la empresa sino más bien, se ayuda de una persona o a su vez de pequeños comerciantes, mini despensas y tiendas a razón de que la empresa no cuenta con un carro cisterna que pueda proveer los productos esenciales que produce esta institución.

2.4 Aplicación de las Herramientas de Diagnóstico en el Análisis Estratégico del Sector

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información.

Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común.

En la actualidad las organizaciones se apoyan en sistemas de información continuamente, a fin de que estas les permitan tomar las decisiones más acertadas para su correcta marcha.

- ***Procedimiento Empírico para la Realización del Diagnóstico***

Para poder realizar el diagnóstico de la posición competitiva y productiva, así como de sus factores clave de oportunidades y amenazas de la empresa de productos lácteos TANILACT; se ha desarrollado una metodología empírica como corresponde a una Tesis de Ingeniería, obteniendo información mediante una operacionalización específica, basada en dos procedimientos como lo son las técnicas de observación y entrevista, dirigidas directamente a los sectores involucrados de la empresa, con la finalidad de recolectar datos irrelevantes provenientes de sus fuentes de origen.

MERA ROSALES Edgar (2001), señala: la técnica de la observación se considera como una etapa del método científico que posee un campo específico de actuación, unas técnicas apropiadas del control, para lograr el máximo grado posible de objetividad en el conocimiento de la realidad.

Se considera que para conseguir el objetivo, el observador se servirá de determinados instrumentos de observación estandarizados en los que registrará y

valorará los comportamientos observados del grupo y gracias a la observación directa, no participante y sistematizada puesto que se desea realizar un inspección muy cuidadosa de situaciones de la vida real previamente establecidas para descubrir y precisar con exactitud determinados elementos de conducta del sector, para ello se recogerá la conducta tal y como se la observa.

La entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara y se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas abiertas es decir sin estructura para posterior a ello realizar una síntesis o conclusión que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, sirve para obtener información en base a un formulario previamente elaborado acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea.

Seguidamente se desarrolla la aplicación de las herramientas de diagnóstico tales como el análisis de involucrados, análisis de problemas, Análisis FODA así como el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter en base a la situación de la empresa.

2.4.1 Análisis de Involucrados

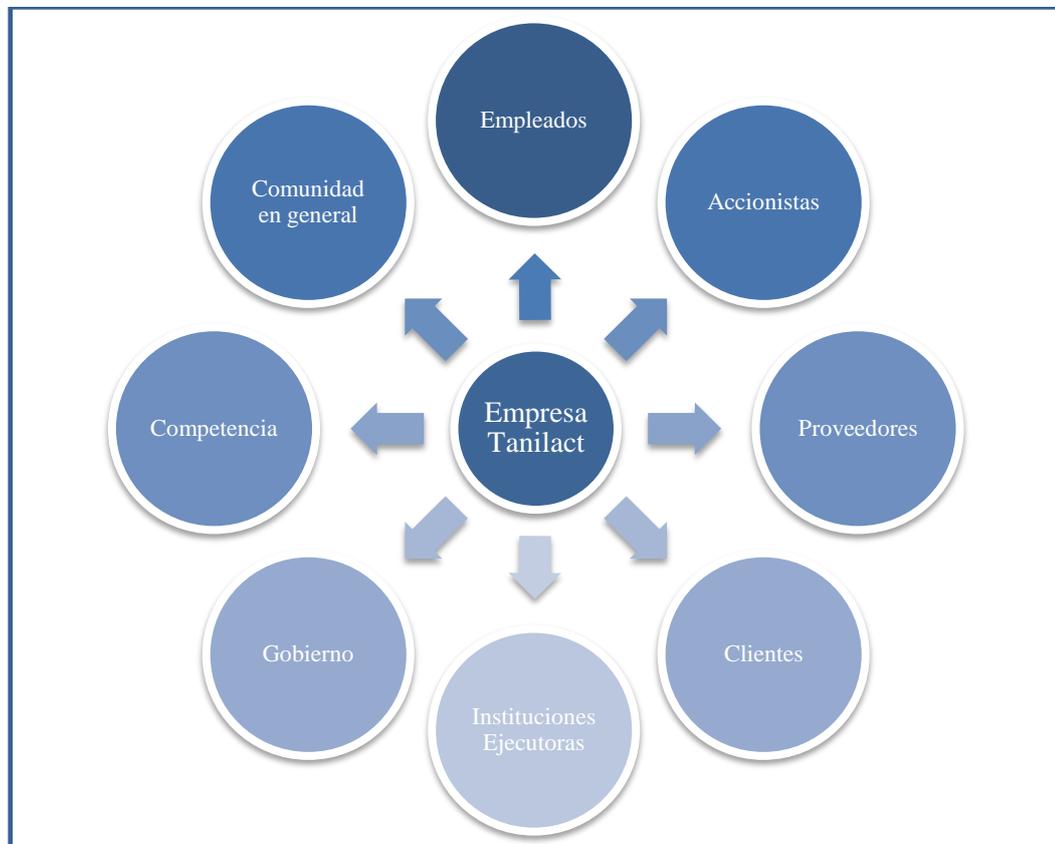
El análisis de los involucrados es una herramienta imprescindible para elaborar las estrategias de implementación de cualquier empresa permitiendo evaluar y comprender las características e interés de quienes apoyan o se oponen al desarrollo del mismo antes de comenzar su implementación, reduciendo algunos riesgos. Por tanto los involucrados son las personas o grupos que tienen intereses a favor o en contra de la empresa y que, a través de sus actitudes o acciones, pueden influir para el éxito o el fracaso de la misma.

Se menciona los un proceso general para poder elaborar un análisis de involucrados:

1. Hacer una lista de todos los involucrados.
2. Hacer una evaluación de cada uno en relación con la empresa.
3. Representar gráficamente la situación, para poder verlo más claro (opcional).
4. Definir las estrategias de intervención

Para lo cual se presenta a continuación la red de involucrados con la empresa de lácteos TANILACT.

GRÁFICO N°: 15
IDENTIFICACIÓN DE LOS INVOLUCRADOS



FUENTE: Técnicas de Investigación
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

Inmediatamente de conocer a los implicados de la empresa de lácteos TANILACT se procede a realizar la matriz de involucrados de la empresa en donde se encuentra a los principales grupos sociales que están relacionados con TANILACT, se puede conocer la opinión que ellos tienen acerca de la empresa, que buscan de la misma así como los aportes que le brindarían, se detalla a continuación.

TABLA N°: 2

MATRIZ DE INVOLUCRADOS

Grupo	Subgrupo	Perspectivas	Intereses	Aportes
Empleados Persona que por un salario o sueldo desempeña diferentes funciones para alcanzar los objetivos propuestos	Fijos Son aquellos que prestan sus servicios de una forma permanentemente establecida.	TANILACT es una empresa que cumple con sus obligaciones patronales básicas.	Estabilidad. Remuneración justa. Capacitación Beneficios. Adecuado clima laboral. Motivación. Higiene y seguridad industrial	Compromiso. Responsabilidad. Lealtad. Creatividad. Fuerza física. Aporte intelectual Ética profesional. Habilidades.
	Temporales Son aquellos que trabajan por un tiempo determinado dentro de la empresa	TANILACT brinda oportunidades de empleo temporales. Ayuda a la situación económica de familias.	Cumplimiento de contrato laboral Remuneración justa. Beneficios. Adecuado clima laboral. Motivación. Higiene y seguridad industrial	Compromiso. Responsabilidad. Lealtad. Creatividad. Fuerza física. Aporte intelectual Ética profesional. Habilidades.
Accionistas Dueño de una o varias acciones de la compañía	Minoritarios Aportan con una menor parte de las acciones para la empresa	TANILACT es una oportunidad de inversión y multiplicación de capitales.	Presentación de un bajo riesgo de pérdidas de sus acciones. Incremento de su rentabilidad. Nuevos negocios	Capital de riesgo. Inversiones.
	Mayoritarios Contribuyen con la mayor parte de las acciones para que la empresa se desarrolle en su actividad económica.	Es un patrimonio familiar que brindará comodidades en el futuro familiar.	Presentación de un bajo riesgo de pérdidas de sus acciones. Incremento de su rentabilidad. Nuevos negocios	Capital de riesgo. Inversiones.

Proveedores Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.	Materia prima Elemento principal para la elaboración de un producto final a través de transformaciones	TANILACT contribuye al desarrollo económico de familias. TANILACT es un cliente fijo y puntual.	Incremento de su rentabilidad Pagos a tiempo Valor agregado	Entregas a tiempo. Calidad. Precios competitivos. Calidad.
	Insumos Conjunto de bienes empleados en la producción de otros bienes.	TANILACT es una empresa que cumple con sus obligaciones de manera puntual	Satisfacer sus necesidades Precios competitivos. Valor agregado. Responsabilidad. Honestidad.	Entregas a tiempo. Calidad. Plazos de pago.
	Maquinaria Conjunto de máquinas para un fin determinado que da movimiento a un artefacto.	TANILACT es una empresa que busca comprar maquinaria con mayor tecnología mediante las cuales puede tener mayores ingresos.	Pagos puntuales. Honestidad. Responsabilidad.	Garantía. Asesoramiento Servicios postventa. Plazos de pago. Mejorar e incrementar su producción.
Clientes Persona que adquiere con frecuencia los productos de una determinada empresa.	Temporales Persona o institución que adquiere los productos de una empresa de forma ocasional	TANILACT oferta productos que se los puede adquirir en alguna ocasión.	Tiempo de entrega de acuerdo al contrato. Productos que cumplan con los estándares de calidad. Canales de distribución más extensos. Obtener un producto que satisfaga sus necesidades. Precios económicos.	Adquisición del producto por determinados lapsos de tiempo
	Permanentes Persona que acostumbra adquirir productos de la misma empresa.	TANILACT es una empresa que contribuye a la dinamización de pequeños negocios como tiendas y supermercados.	Tiempo de entrega de acuerdo al contrato. Productos que cumplan con los estándares de calidad. Obtener un producto que satisfaga sus necesidades	Lealtad Beneficios económicos para la empresa

			Precios económicos que permitan obtener mayor rentabilidad.	
Instituciones ejecutoras Son entidades que se encargan de prestar servicios así como regular diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa	Entidades Financieras Son instituciones encargadas de prestar servicios bancarios.	TANILACT es una empresa que posee Liquidez y Estabilidad económica. Es atractiva para ser cliente de instituciones financieras	Mayor captación de dinero	Asesoramiento. Préstamos. Pólizas.
	Entidades del Estado Son aquellas que regulan las actividades de la empresa mediante leyes.	TANILACT ayuda a fortalecer la cultura tributaria. Contribuye con el Estado a la acumulación de su presupuesto	Impuestos. Servicios. Transparencia en las diferentes actividades económicas que realice.	Capacitación. Notificaciones.
Gobierno Aquel en que todos los poderes se hallan reunidos en una sola persona o cuerpo, sin limitación.	Regional Es aquel que dirige una porción de territorio que se encuentra dentro del país.	Contribuye al desarrollo económico y social de la provincia.	Aporte para el impulso de proyectos.	Vías de comunicación aptas para el transporte del producto
	Nacional Es aquel que gobierna todo un país.	TANILACT aporta al desarrollo del país, disminuyendo la tasa de desempleo Crecimiento económico y social del país.	Aporte para el impulso de proyectos.	Leyes que favorezcan al desarrollo industrial
Competencia Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.	Local Se encuentra dentro de la provincia ofertando el mismo producto.	TANILACT oferta productos de similares características a las de su competencia.	Atraer nuevos clientes. Ampliar su mercado	Competir de una forma leal.
	Nacional A nivel del país existe una similitud de oferentes con dicho producto.	TANILACT es una empresa en vías de desarrollo. TANILACT permite que grandes empresas logren mayor	Ampliar su mercado	Competir de una forma leal.

		posicionamiento por escasas de estrategias.		
Comunidad en general Conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes.	Mercado profesional Es el conjunto de personas que están dentro de la empresa y cuentan con diferentes habilidades para desarrollarlas dentro de ella.	TANILACT es una plaza de empleo que brinda la oportunidad de contratar personal ofrecerle estabilidad y crecimiento profesional.	Apertura de nuevas oportunidades de trabajo Contribución al desarrollo económico de trabajadores.	Aporte físico e intelectual
	Población Conjunto de personas que habitan en cualquier división geográfica.	TANILACT dinamiza la economía de sectores como Tanicuchí.	Contribución al desarrollo económico del sector.	Fidelidad.

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

Es vital identificar bien a los grupos relevantes para la empresa, excluir a alguno puede generar problemas de validez en los acuerdos que serán llevados adelante, tener grupos irrelevantes puede ocasionar desviaciones en torno a la problemática y sesgar las reuniones hacia demandas que pueden ser no cubiertas, generando desánimo o se propician demandas que la empresa no tiene como cubrir, generando rechazo en los actores locales. No se debe olvidar que los grupos que se sientan identificados con la empresa, movilizarán sus recursos para apoyar el trabajo a realizar. Aquellos grupos excluidos o minimizados en las reuniones grupales, pueden movilizar sus recursos para que no se pueda cumplir con los objetivos propuestos de los grupos de interés y la empresa, de modo que conocer los grupos es vital a la hora de negociar el apoyo o tener salidas frente a posibles grupos opositores. Conociendo así lo que sus involucrados esperan de la empresa y lo que puede exigir la misma.

2.4.1.1 Nudos Críticos

Determinando los nudos críticos que se presentaron en la matriz de la empresa TANILACT, los mismos que deberán solucionarse empleando estrategias adecuadas, enunciándolos a continuación:

- **Rendimiento deficiente de trabajadores, por ausencia de capacitación, bonificaciones y compensaciones.**
- **Recepción limitada de materia prima.**
- **Baja calidad de la materia prima.**
- **Inobservancia en empleo de estándares de calidad en la elaboración de los productos.**
- **Escaso desarrollo de planes y estrategias competitivas.**
- **Análisis de competencia limitado.**
- **Estancamiento frente a competencia.**
- **Innovaciones insuficientes de productos.**

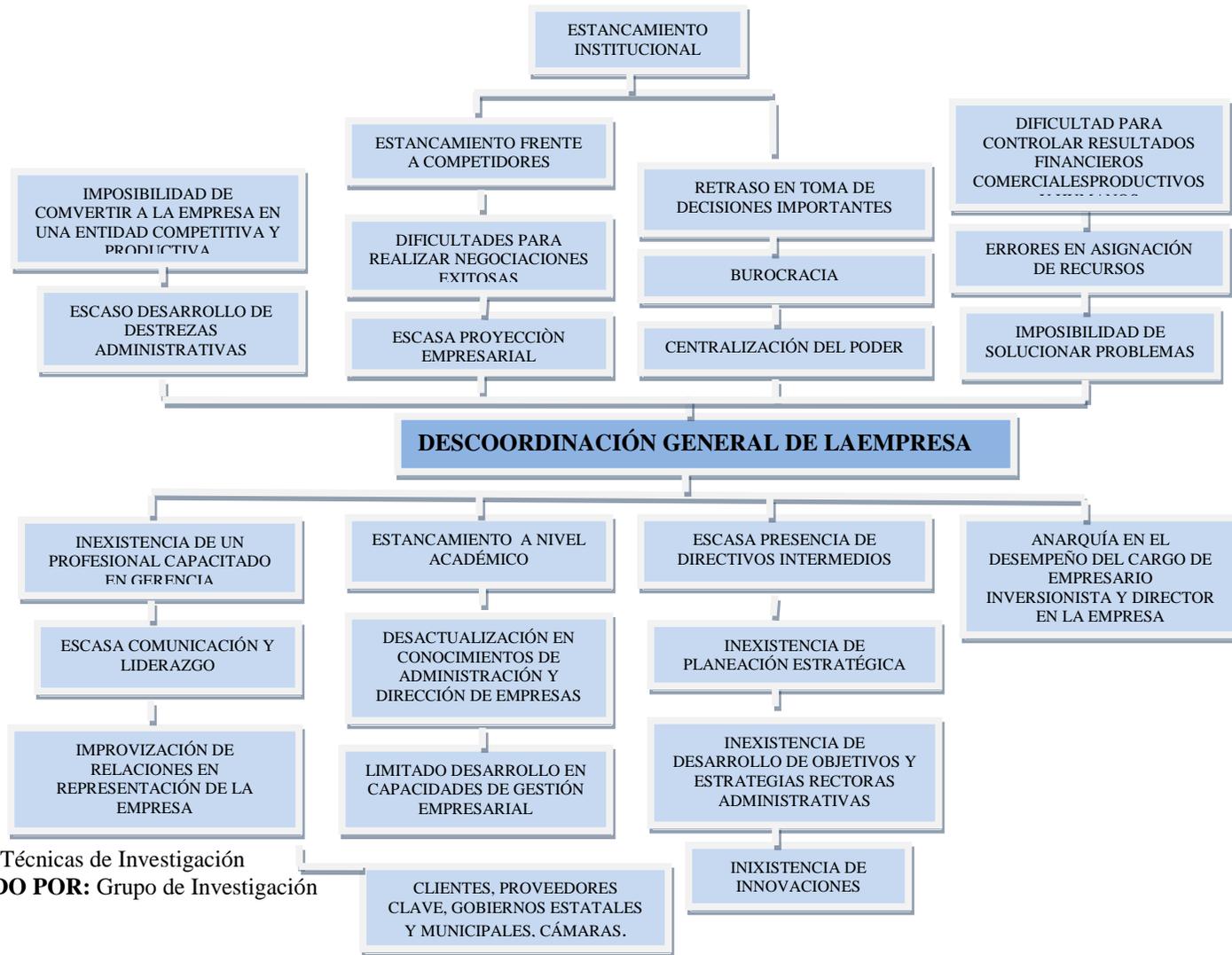
2.4.2 Análisis de Problemas

El análisis de problemas es una herramienta que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar utilizando una relación de tipo causa-efecto.

Una técnica adecuada para determinar las causas y efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan luego de haber

realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere ayudar a resolver. Luego de ello, se procederá a depurar esta lista inicial para finalmente organizar y jerarquizar cada uno de sus componentes bajo una interrelación causa-efecto.

GRÁFICO N°: 16
ÁRBOL: DESCOORDINACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA



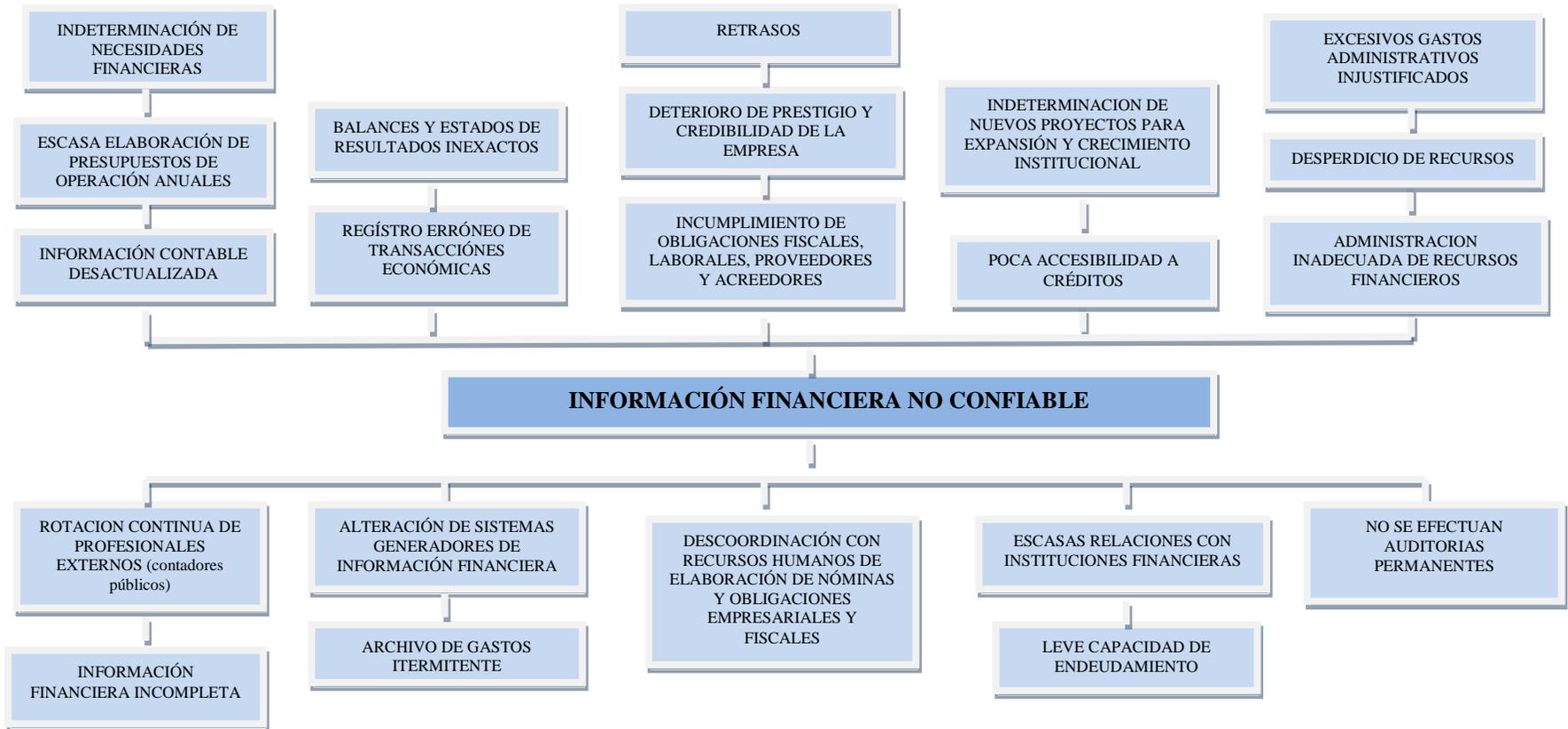
FUENTE: Técnicas de Investigación
LABORADO POR: Grupo de Investigación

GRÁFICO N°: 17
ÁRBOL: ESCASO ANÁLISIS Y VALUACION DE PUESTOS Y COMPETENCIAS LABORALES



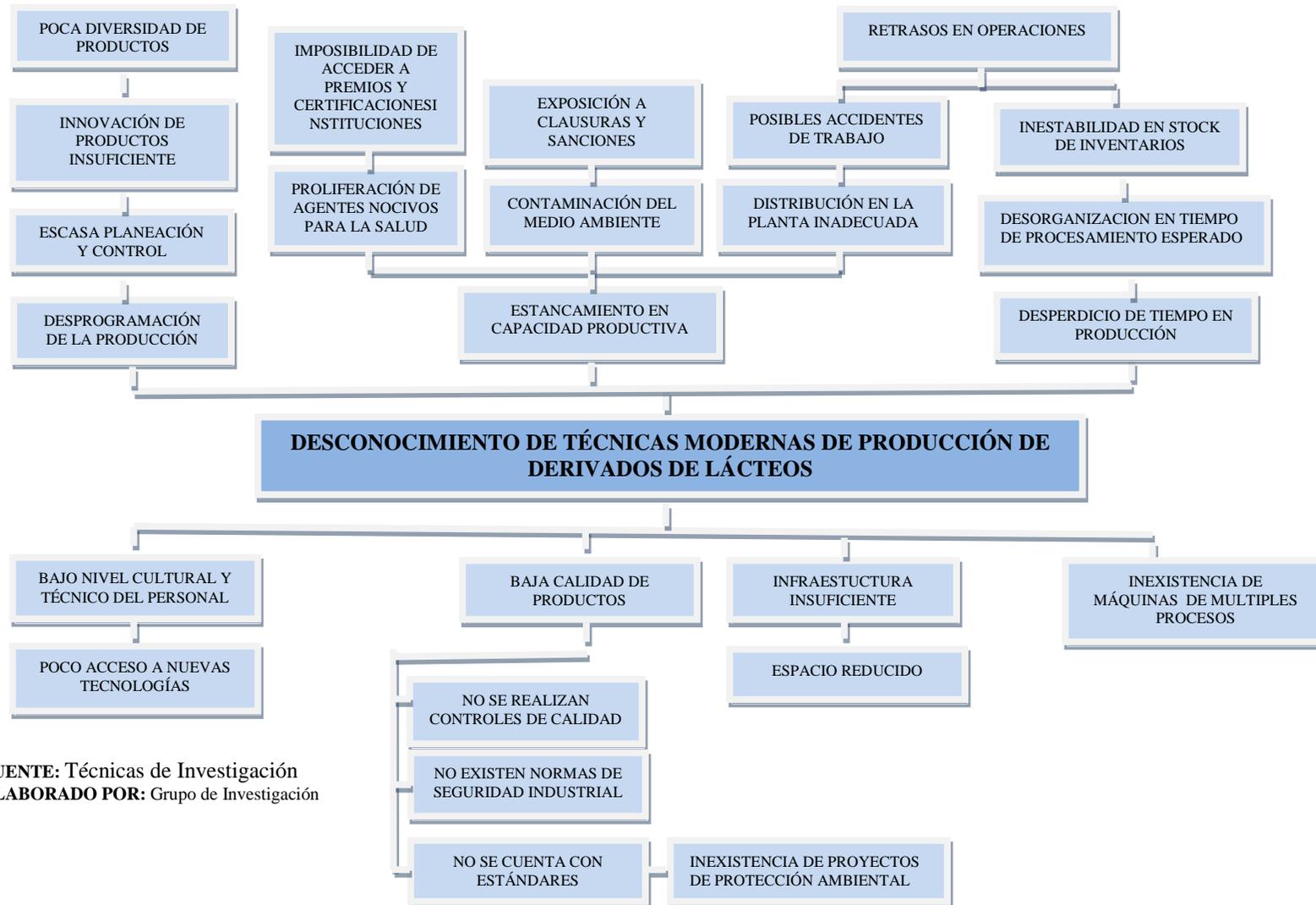
FUENTE: Técnicas de Investigación
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

GRÁFICO N°: 18
ÁRBOL: INFORMACIÓN FINANCIERA NO CONFIABLE



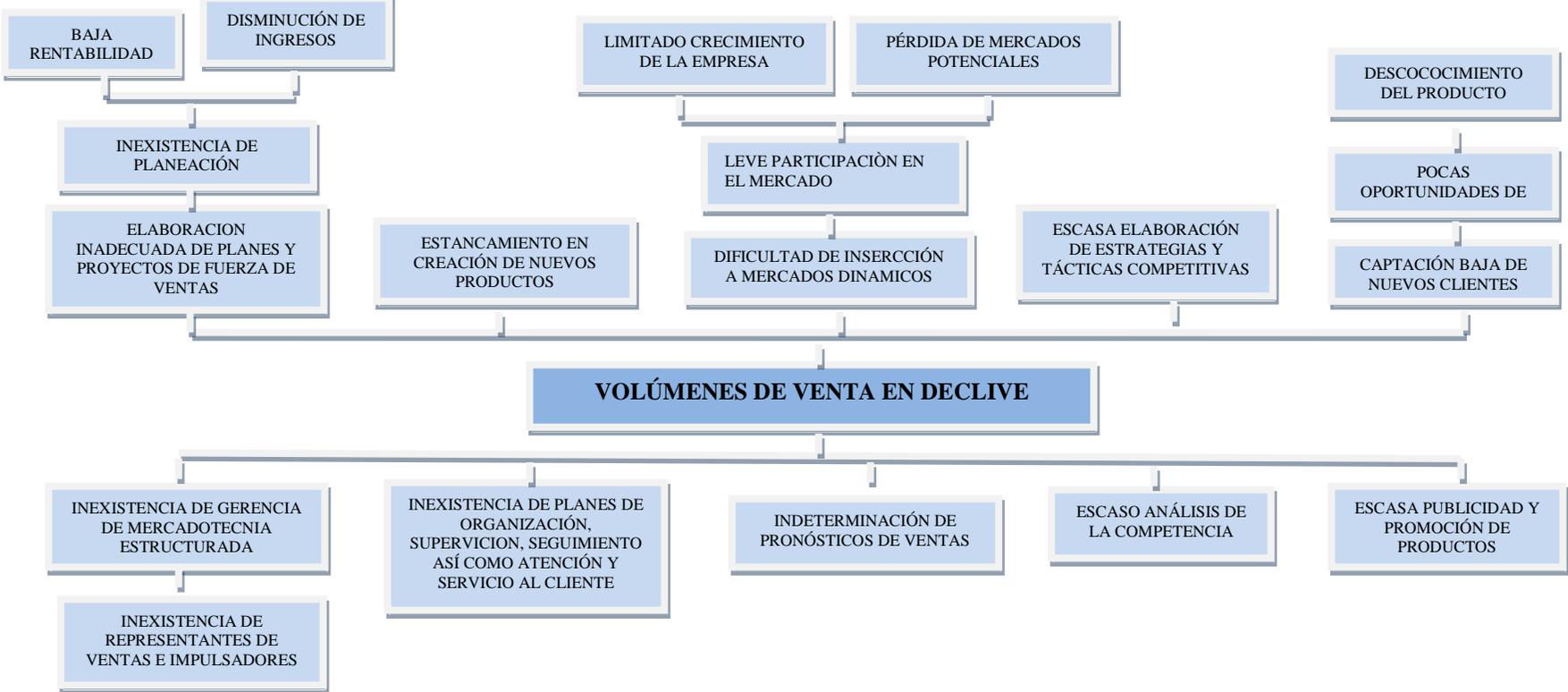
FUENTE: Técnicas de Investigación
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

GRÁFICO N°: 19
ÁRBOL: DESCONOCIMIENTO DE TÉCNICAS MODERNAS DE PRODUCCIÓN



FUENTE: Técnicas de Investigación
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

GRÁFICO N°: 20
ÁRBOL: VOLÚMENES DE VENTA EN DECLIVE



FUENTE: Técnicas de Investigación
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

De entre los conflictos o problemas que más se resaltan a nivel organizacional en la empresa de lácteos TANILACT podemos observar de diferentes tipos de acuerdo a cada una de las áreas que competen a esta entidad, así como lo son el área administrativa y en sí de recursos humanos, el área de producción y comercialización, de los que se puede resumir que existen una serie de desfases que no le permiten a la organización crecer como tal y convertirse en una gran productora de lácteos sino por el contrario este sinnúmero de problemas afectan a su imagen comercial y la estancan, interrumpiendo su normal desarrollo y progreso así como su expansión en el mercado.

2.4.3 Análisis FODA

Se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: producción, finanzas, talento humano, mercadotecnia y dirección general; este es el objetivo del análisis interno.

También permite estimar la importancia de dichas Fortalezas y Debilidades a través de las Amenazas y Oportunidades que provienen del entorno, para esto se realiza el análisis externo.

Determinando el conjunto de factores que caracterizan el negocio actual, los problemas principales y las causas que lo originan. A través de la adquisición de conocimientos sobre el proceso, el sistema y los procedimientos actuales de la organización, así como las características principales de la misma. Mediante un análisis y evaluación de los aspectos estudiados de forma crítica.

2.4.3.1 Análisis del Medio Interno

El análisis interno se impone de comienzo antes que el análisis externo. Para preguntarse con inteligencia acerca de los cambios en el entorno que afectan primero han de conocer a fondo las capacidades de la empresa. Por otra parte el análisis

interno permite determinar las fortalezas y debilidades de la organización, pudiendo valorarse la situación de los recursos humanos; los procesos utilizados, posición económica y estado de las finanzas; relaciones internas tanto interpersonales como organizacionales; fluidez de la información; capacidad comercial y otras.

Como se expresó anteriormente se debe identificar las fortalezas y las debilidades internas y las amenazas y oportunidades que impone el entorno:

Fortalezas (F).- Factores internos de la organización los cuales son sus puntos fuertes que sirven de soporte para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Debilidades (D).- Factores internos de la organización que se consideran puntos débiles y que es necesario disminuir, eliminar o convertir en fortalezas para contribuir al cumplimiento de los objetivos.

La imperiosa necesidad de abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación, para efectos de diagnóstico en las organizaciones, incentiva a derivar en el siguiente grupo de matrices que resumen las características de cada entorno.

Por lo tanto para realizar un análisis del medio interno, en base a la información tomada a través de las herramientas de investigación como la entrevista y observación apoyadas en sus guías correspondientes se tomó en cuenta las principales áreas funcionales con las que cuenta la empresa TANILACT, para poder distinguir sus diferentes campos de trabajo y su desenvolvimiento administrativo y productivo, para resaltar las áreas donde la empresa demuestra ser competitiva, eficiente y eficaz, así como también conocer sus disfuncionalidades dentro de la misma, se ha empleado el uso de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para que posteriormente se pueda buscar una solución conociendo sus principales desfases. (Ver Codificación en Anexo N°1)

Seguido se muestra el desarrollo de la matriz de acuerdo a cada área.

a) Área de Producción

En las pequeñas empresas la función de producción u operaciones regularmente la realiza el propietario, o alguna persona sin formación profesional, conocedora del área. En la medida que puedan y quieran desarrollarse requieren tecnificarse.

Para los mandos medios del área de producción se requiere técnicos de la rama de la empresa, con alguna formación en su supervisión, administración y conocimientos generales de las principales áreas.

TABLA N°: 3

ANÁLISIS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					RESULTADO
			1	2	3	4	5	
P1	Tiempos de ciclos	Continuos				F		Cumplimiento con la entrega de los productos a tiempo.
P2	Estándares de calidad	Inexistentes				D		Baja captación de clientes por no cumplir con todos los estándares de calidad.
P3	Personal técnico y operativo del área capacitado y motivado	Insuficiente			D			Bajo rendimiento en el desenvolvimiento de sus actividades designadas.
P4	Compras, abastecimiento e inventarios	Constante			F			Continuidad en la producción.
P5	Programación de procesos productivos	Constante			F			Conocimiento de las actividades que se va realizar en

								los procesos productivos.
--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------

P6	Distribución de planta	Inadecuada					D	Producción limitada por sus instalaciones pequeñas.
P7	Control de calidad	Inexistente					D	No cumple con las perspectivas de los clientes que esperan del producto.
P8	Mantenimiento	Contingente					D	No existe un programa eventual preventivo de reparación
P9	Diseño o ingeniería del producto	Incorrecta				D		Inadecuada presentación del producto hacia el cliente
P10	Experiencia del personal	Eficiente					F	Conocimiento adecuado en la producción.
P11	Habilidades, capacidades y competencias administrativas	Inadecuada				D		Falta desarrollo de todas las habilidades que posee el personal.
P12	Características humanísticas	Eficaces					F	Aportan mediante los valores que poseen al desarrollo de la empresa.

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

b) Área de Finanzas

Las empresas buscan utilidades en razón de riesgo que corren al participar en un mercado, por lo que sus recursos económicos son tratados como inversionistas.

Sin embargo cuidar e incrementar los recursos financieros es objetivo de todas las organizaciones sociales.

Por lo tanto, cualquier entidad social, independientemente de sus fines, requiere de la función financiera, ello no significa que cualquier empresa debe contar con una estructura o área especializada en la materia, pero sí se debe cumplir con sus obligaciones legales- fiscales y llevar registros de sus transacciones, para lo cual habrán auxiliares de expertos externos.

En la medida que una pequeña empresa crece, sus necesidades de información financiera aumentan, por lo que la existencia del área contable-financiera se hace necesaria. Para decidir su inclusión o no como área funcional dentro de la empresa. Por lo tanto, la creación se justifica siempre y cuando sea más económica tenerla que hacer las operaciones por fuera, ponderando las ventajas y desventajas de las opciones.

TABLA N°: 4

ANÁLISIS DEL ÁREA FINANZAS

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					RESULTADO
			1	2	3	4	5	
F1	Presupuesto	Planificado			F			Conocer los ingresos y egresos que la empresa va obtener
F2	Registro contable	Inadecuado				D		Medición financiera inadecuada
F3	Información financiera	Insuficiente					D	No existe un personal lo suficientemente capacitado para la evaluación de los activos
F4	Rentabilidad	Continua		F				Existencia de la empresa en el mercado
F5	Liquidez	Constante				F		Cuenta para realizar sus actividades con normalidad

F6	Endeudamiento	Intermedio			F			Confianza por parte del grupo de interés hacia la empresa
F7	Crédito	Extenso			F			Acceso a obtención de créditos
F8	Impuestos	Admisibles			F			Facilita el desarrollo comercial de la empresa sin ningún tipo de dificultad

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

c) Área de Talento Humano

La visión del director de una empresa sobre el cambio continuo del efecto del desarrollo tecnológico en las necesidades de los clientes de las empresas determina la importancia que se le dé al área de Talento Humano (TH). Si el director o dueño percibe un mundo estático, su organización sólo buscará personal que le apoye para hacer actividades mecánicas, rutinarias, obviamente con destreza en términos de su competencia laboral; pero si percibe que la empresa está ante un cambio permanente, buscará personal que, además de ser diestro en las habilidades básicas de su función, sea creativo para que trabaje más de manera inteligente que duramente, y por lo tanto verá a la función del área de TH como sustantiva.

La creación de un área especial de TH depende de la capacidad económica de la empresa, de las actividades que realice y de su tamaño en términos del número de personas que trabajen en ella. Ello no implica que las empresas que no tengan necesidad de un área especial dejen de darle importancia al factor humano y a la función.

Cuando una empresa u organización no cuenta con un área especializada que reporte a la dirección general. La parte mecánica, como la elaboración de nóminas y el

cumplimiento de las obligaciones de seguridad social de las pequeñas empresas, regularmente están a cargo del contador general o del área contable de la empresa, y los aspectos de contratación, selección y determinación de remuneraciones las absorbe la dirección general, con apoyo de sus áreas y del mismo departamento contable, o bien se auxilian de empresas externas especializadas en reclutamiento y selección de personal.

La Dirección de Talento Humano (DTH), como todas las áreas de la empresa, se ha transformado profundamente en razón del desarrollo económico, la globalización y por las obligaciones laborales que tiene la empresa.

TABLA N°: 5
ANÁLISIS DEL ÁREA TALENTO HUMANO

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					RESULTADO
			1	2	3	4	5	
TH1	Selección de personal	Inexistente						D No existe un departamento exclusivamente dedicado a la selección del personal.
TH2	Inducción	Esporádico				D		Ausencia de personal capacitado para estimular a un adecuado desarrollo de las diferentes actividades
TH3	Evaluación del desempeño	Inexistente			D			Falta de control en el desempeño

TH4	Capacitación	Ocasional					D	Inadecuado rendimiento del personal en las diferentes actividades que realiza
TH5	Remuneración integral	Adecuada			F			Remuneraciones que están dentro del marco legal. Estimulando al cumplimiento de las diferente funciones
TH6	Beneficios sociales	Esporádico	D					Existe una limitación en el desarrollo de proyectos para la sociedad.
TH7	Motivación	Eventual				D		Bajo desempeño del personal por falta de estímulos
TH8	Liderazgo	Ocasional		D				Emplea el mismo tipo de liderazgo para tratar con el personal
TH9	Clima laboral	Inadecuado					D	No existe una buena relación laboral entre el gerente y los empleados

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

d) Área de Mercadotecnia

Toda organización e institución, pública o privada, requiere de la función de vender, comercializar, promocionar sus productos y servicios para satisfacer a sus usuarios.

Siendo la mercadotecnia el conjunto de actividades que se realiza en una entidad económica, encaminadas hacia el logro de las metas de ventas de productos y servicios, para obtener beneficios financieros a partir de la satisfacción plena de los clientes, a fin de lograr su fidelidad.

Aunque en las pequeñas empresas, por razones económicas no existe una gerencia de mercadotecnia estructurada, las funciones se dan por medio de sus propietarios o de sus administradores generales. Dentro de este caso se encuentra la empresa de lácteos TANILACT, existiendo la necesidad de poner a consideración las funciones que esta cumple en el área de mercadotecnia pero en si no tiene un departamento que se encargue de manejar la misma.

TABLA N°: 6

ANÁLISIS DEL ÁREA MERCADOTECNIA

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					RESULTADO
			1	2	3	4	5	
M1	Investigación de mercado	Inexistente						D Desconocimiento de la competencia y los productos que oferta.
M2	Planeación	Ocasional						D No tienen la apertura de realizar diferentes actividades para dar a conocer de una manera adecuada al producto.
M3	Publicidad	Inexistente						D Desconocimiento de la empresa y del producto que ofrece
M4	Promoción	Inexistente						D Falta de acogida del producto por desconocimiento
M5	Relaciones públicas	Adecuadas					F	Acercamiento a los clientes potenciales.
M6	Distribución y comercialización	Indirecto			F			Estabilidad de precios reducción de costos
M7	Políticas de precios	Efectivos				F		Accesibilidad al producto. Y al por mayor descuentos especiales.
M8	Desarrollo de	Limitada					D	Desconocimiento

	marca									de los productos lácteos de la empresa en los diferentes mercados
--	-------	--	--	--	--	--	--	--	--	---

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

e) Área de Dirección General

La dirección general tiene la tarea de coordinar el trabajo de toda la empresa y el de sus áreas funcionales; también se encarga de analizar el ambiente económico-comercial, político-social y tecnológico, conceptualizando con claridad los objetivos y metas que se pretende lograr, al reconocer las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas, permitiéndole a quien ocupe temporalmente dicha función dirigir y coordinar el trabajo de todas las áreas funcionales y a los miembros de la organización.

Generalmente en las pequeñas y medianas empresas familiares los propietarios ocupan la dirección permanente generando a largo plazo un problema familiar y organizacional, sobre todo cuando no pueden resolver la sucesión y la transición de un miembro a otro.

Otro punto importante de la función de la dirección cuando está relacionado con un negocio familiar es la confusión de los conceptos y funciones de ser empresario, inversionista y director. El empresario es el emprendedor del negocio; el inversionista es quien solamente arriesga su capital esperando su rendimiento en relación al riesgo, y el director es quien conduce el negocio. El hecho de ser el empresario no hace a la persona el mejor inversionista, director del negocio, e incluso un buen administrador. Un buen empresario puede contratar buenos directores, que incluso, desarrolle la empresa mejor que él.

TABLA N°: 7

ANÁLISIS DEL ÁREA DIRECCIÓN GENERAL

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					RESULTADO	
			1	2	3	4	5		
DG1	Planificación	Ocasional						D	Los objetivos no están bien establecidos, razón por la cual el personal no sabe en que basarse.
DG2	Organización	Eventual		D					Realizan las actividades sin un procedimiento con secuencia
DG3	Dirección	Autoritaria						D	Limitaciones por parte de los empleados a emitir opiniones.
DG4	Coordinación	Contingente		D					Desarrollo de las actividades en formas individuales.
DG5	Control	Ocasional		D					Las actividades planificadas se cumplen de una manera irreal.
DG6	Roles decisionales	Eventuales						D	Toman decisiones pensando en un solo departamento y no en toda la organización.
DG7	Direccionamiento de esfuerzos armonizados	Ocasionales					D		Cada quien trabaja para conseguir sus propósitos
DG8	Solución de problemas	Ocasionales					D		Baja capacidad para poder solucionar problemas ya que existe un desconocimiento de los mismos

DG9	Emprendimiento	Esporádico					D	Falta de apertura de nuevos mercados para el crecimiento de la empresa.
DG10	Asignación de recursos	Permanente			F			Cubre las necesidades principales que se presenta dentro de la empresa
DG11	Negociación	Permanente			F			Mantenimiento estable del capital.
DG12	Vigilar resultados	Ocasionales			D			Desinterés por parte de la alta dirección en la obtención de resultados
DG13	Diseminar y difundir información pertinente	Eventual		D				La información solo se queda en la alta dirección
DG14	Formación teórica como práctica	Ocasional					D	Falta de capacitación en formación teórica.
DG15	Visión de negocio	Eventual			D			No poseen una visión bien definida
DG16	Capacidad para la toma de decisiones oportunas	Eventual					D	Se desconoce los principales problemas que se presentan tomando decisiones equivocadas
DG17	Liderazgo	Ocasional			D			Incumplimiento de las funciones como líder, así como falta de influencia sobre los empleados.
DG18	Capacidad para generar equipos de trabajo	Circunstancial					D	Existe individualismo dentro de la empresa, por lo que se considera imposible trabajar en grupos.

DG19	Experiencia y formación profesional	Eficiente					F	Aplicación de los conocimientos adquiridos durante los años de experiencia para mejorar el rendimiento de la empresa.
DG20	Interdisciplin ariedad	Fortuita					D	Empleo de procedimientos inadecuados y aislados.
DG21	Flexibilidad	Eventual	D					Existen conflictos para adaptarse a las necesidades que no conoce

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

Priorización de Factores Estratégicos Internos

A continuación se realizara una matriz mediante la información anterior, determinando los factores estratégicos internos, mediante los cuales se puede resumir así como también evaluar las fortalezas y debilidades que se presentan en la empresa de lácteos TANILACT.

TABLA N°: 8

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

POSIBILIDAD DE IMPACTO	POSIBILIDAD U OCURRENCIA			
	FUERTE	ALTO	MEDIO	BAJO
		PROMEDIO	P1-P2-P8-TH8-M1-M5-DG1-DG2-DG3-DG4-DG5-DG17	P7-P12-F5-M2-M7-DG9-DG15-DG19
	P10-TH9-DG12-DG13-DG14		P4-P6-F1-F4-TH4-M6-M8	P3-F6-TH3-TH7-DG8-DG18
DÉBIL	P11-F8-DG6-DG16-DG20-DG21	F7-TH5-DG7	P5-P9-TH1-TH2	

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

(Ver Codificación en Anexo N°1)

Perfil Estratégico Interno

En el cual se pone a consideración los factores de suma importancia que se presentan dentro de la empresa.

TABLA N°: 9

PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

REF	DESCRIPCIÓN	Gran Debilidad	Debilidad	Neutro	Fortaleza	Gran Fortaleza	Total
------------	--------------------	-----------------------	------------------	---------------	------------------	-----------------------	--------------

TOTAL	14	5	6	2	5	32
PORCENTAJES %	43.75	15.62	18.75	6.25	15.62	100
	%	%	%	%	%	%

FUENTE: Instrumento De Investigación
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

Al realizar un análisis del perfil estratégico de los factores internos de la empresa de lácteos TANILACT, se puede encontrar debilidades considerados como puntos negativos obteniendo un porcentaje del 15.62% dentro de los cuales se puede mencionar el liderazgo, la organización, la coordinación, el control entre otros y grandes debilidades estimados como puntos muy negativos de la empresa alcanzando un porcentaje del 43.75% dentro de los cuales está considerado los estándares de calidad, investigación de mercado, las mismas que son de mucha importancia que la entidad las conozca para que posteriormente pueda adoptarlas y finalmente superarlas. Así como también aparecen las fortalezas estas son puntos positivos conformados por un 6.25 % y las grandes fortalezas o considerados para la empresa puntos muy positivos constituidas por un 15.62%. Y el punto neutro que no favorece ni a las debilidades ni a las fortalezas.

Se puede señalar que existe un alto porcentaje de puntos muy negativos, los mismos que están afectando a la empresa en su desarrollo industrial. Para lo cual es necesario plantear diferentes estrategias que emprenda planes programas entre otros, para que le ayuden a superar las mismas mediante las cuales puede alcanzar grandes beneficios, convirtiéndolas en puntos muy positivos.

2.4.3.2 Análisis del Medio Externo

Para este diagnóstico se basa en el estudio de escenarios futuros así como de una revisión cuidadosa del Entorno Estratégico actual.

De hacer bien estos diagnósticos se encontrara una serie de oportunidades a corto, mediano y largo plazo que aporta el exterior y son susceptibles de ser aprovechadas

por la empresa en base a sus recursos y capacidades dinámicas actuales. También se avista los peligros planteados por tendencias del entorno que conducirán, si no se acometen acciones adecuadas, a la pérdida de posición en el mercado.

Conociendo cuáles son los puntos fuertes en el mercado actual de la empresa, así como la capacidad de respuesta, se sabrá cómo se actúa y como se actuará, cómo se comporta el mercado y cuáles serán las condiciones futuras más probables. Se está en condiciones de hacer un Balance de Fuerzas y comenzar a pensar el despliegue de la estrategia.

El análisis externo intenta y debe lograr, la identificación del conjunto de amenazas y oportunidades del entorno en que se encuentra la organización, entre otros aspectos se valoran factores sociales, políticos, económicos o tecnológicos; posición de los clientes relacionada con la organización; posición y relación con los proveedores, para lo cual se utilizará la la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). (Ver Codificación Anexo No: 2).

Oportunidades (O).-Situación que se produce cuando las circunstancias prevalecientes en el entorno le ofrecen a una organización, sin la influencia de ésta, la posibilidad de ir más allá de las metas y los objetivos que se han fijado.

Situación específica en la cual se pueden desarrollar acciones disfrutando de ventajas competitivas.

Amenazas (A).-Retos procedentes del entorno con una tendencia o desarrollo desfavorable para la organización, igualmente sin la influencia de ella.

Macro-Entorno

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macro-entorno, es decir, la fuerza política - legales, económicas, tecnológicas y sociales.

Las fuerzas del macro-entorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la Dirección Estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macro-entorno en relación con la empresa. El análisis debe hacerse tanto para el macro-entorno actual como para el futuro.

El macro-entorno está conformado por cuatro factores los cuales son: ambiente demográfico, económico, político y legal, que conforman la sociedad. Los cuales afectan de manera directa a la organización y que están fuera de su control, pero si se pueden llegar a monitorear.

a) Factores Demográficos

Las fuerzas sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. Los valores se refieren los conceptos que la sociedad mantiene en alta estima, tanto éstos como las tendencias sociales pueden presentarse como amenazas, oportunidades o restricciones, por ejemplo, los cambios demográficos, las expectativas sociales, etc.

Estudia la edad, sexo, estado civil, tamaño, ciclo de vida de las familias, datos históricos etc. Este análisis normalmente se puede hacer cada diez años por censos poblacionales.

TABLA N°: 10
ESTRUCTURA POBLACIONAL

Según edad					
0 – 14 años		15 – 64 años		65 años y más	
Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
2.274.986	2.189.437	4.355.909	4.381.141	340.861	385.316
32,1 %		62,7 %		5,2 %	
Tasa de crecimiento					
0,935 % (2008 est.)					
Tasa de natalidad					
21,54 nacimientos / 1.000 habitantes (2008 est.)					

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) VII Censo de Población y VI de Vivienda.

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

El incremento del 0.935% en la tasa de población permite deducir q existirá nuevos necesidades en cuanto al consumo de productos lácteos, por ende la empresa estará dispuesta a satisfacer las mismas mediante la oferta de sus productos, ya que estos son potenciales clientes q se puede acaparar dentro del mercado.

- **Desempleo**

Un factor muy negativo para la economía a pesar que se puede observar que en los últimos meses existe un descenso de la tasa de desempleo que es un 6.10% hasta el 31 de Diciembre del 2010. (Ver Anexo N°3)

A continuación se realizara un análisis mediante una matriz en los cuales se tomara en cuenta los puntos más sobresalientes que se presentan en el entorno socio cultural.

TABLA N°: 11

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEMOGRÁFICO

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					RESULTADO	
			1	2	3	4	5		
D1	Índice Población	Creciente						O	Existe la posibilidad de nuevos consumidores del producto
D2	Estilo de vida de los clientes	Tradicional			O				Acogida de los productos por los clientes de acuerdo a los gustos y preferencias
D3	Necesidades	Ascendente					O		A través del producto se puede satisfacer sus necesidades
D4	Gustos y preferencias	Tradicional						A	Desconocimiento a fondo de los gustos y preferencias de los posibles clientes
D5	Mercado laboral	Creciente		O					Amplio para realizar contrataciones técnicas y administrativa
D6	Desempleo	Ascendente						A	Poder adquisitivo reducido y baja expectativa de potenciales consumidores.
D7	Creación de microempresas	Creciente			A				Existencia de más competencia y posibilidad de disminución de clientes

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

b) Factores Económicos

En ocasiones se piensa que el ambiente económico solo interesa a los negocios cuya misión es aprobada por la sociedad, es la producción y distribución de bienes y servicios que la población desea y por los que puede pagar, entre las condiciones podemos mencionar:

El capital, está constituido por la maquinaria, edificios, inventarios de bienes, equipos de oficina, herramientas de todo tipo y efectivo, parte de esto lo puede producir la propia organización; el trabajo es otro insumo del medio económico que es la disponibilidad, la calidad y el precio de la fuerza laboral.

- **La Inflación**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. En la actualidad ha existido una variación en cuando en un descenso que se inicia desde el 31 de Marzo del 2009 con un porcentaje del 7.44% hasta el 28 de Febrero del 2011 con un porcentaje del 3.39%. Siendo ésta considerada como una oportunidad ya que se encuentra en un solo dígito. (Ver Anexo N° 4)

- **Tasas de Interés**

Afecta en gran medida a la economía ya que encierran un sinnúmero de variables económicas dentro de las cuales se puede mencionar la inversión, el ahorro, el consumo, entre otras la tasa de interés activa en la actualidad es de 8.34% y la tasa pasiva 6.10%. (Ver Anexo N° 5)

TABLA No: 12

ANÁLISIS DE LOS FACTORES ECONÓMICOS

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					RESULTADO
			1	2	3	4	5	
FE1	Nivel socio – económico	Intermedio			O			Posibilidades de adquisición del producto
E2	Impuestos	Fijos		A				Disminución de rentabilidad para la empresa
E3	Tasa de interés	Inestables					A	Los niveles de las tasas de interés afectan grandemente las decisiones estratégicas
E4	Inflación	Estable		O				Coste de los factores de la producción inalterables
E5	Producción pecuaria	Permanente					O	Constituye uno de los rubros mas dinámicos dentro de la producción agropecuaria nacional
E6	Producción de leche	Constante					O	Fácil accesibilidad a la materia prima
E7	Precios	Variables					A	Altos en los productos alimenticios a nivel mundial

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

c) Factores Político – Legales

Son considerados los diferentes procesos políticos y de legislación, influyendo en las regulaciones del entorno a la que los sectores deben someterse.

- **Marco Jurídico**

Organizan, regulan el desarrollo económico y social del Estado, a través de leyes que prohíben o facultan desarrollar una actividad.

Cabe recalcar que de acuerdo a las leyes de registro y control sanitario dictadas para nuestro país, se menciona acerca de la obligatoriedad de las empresas (productoras de los alimentos procesados y aditivos alimentarios) que se expendan directamente al consumidor bajo una marca de fábrica o nombres y designaciones determinadas deberán calificar sus procesos hacia la obtención de un registro sanitario expedido conforme a lo establecido en el reglamento; para ello la empresa de productos TANILACT se ha sujetado a los análisis de control de calidad de un laboratorio debidamente acreditado por el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación obteniendo el certificado de buenas prácticas de manufactura para planta procesadora y su Registro sanitario actualizado garantizando la correcta elaboración de sus productos.

En cuanto a la falsificación de productos y la falsificación de marcas registradas o patentes sigue teniendo una alta prioridad para las empresas y se están convirtiendo rápidamente en el delito preferido de los delincuentes en todo el mundo.

Lastimosamente al momento TANILACT no ha realizado el registro de su patente para salvaguardar la reputación en todo ámbito de la organización por lo que este factor es una de las falencias o debilidades actuales de la empresa.

- **Ley Tributaria**

Son medios de obtención de recursos presupuestarios regulado por tres principios fundamentales, igualdad proporcionalidad y generalidad. La obligación tributaria nace cuando se realiza el presupuesto establecido por la ley para configurar el tributo.

- **Nueva Constitución**

Es incierta ya que existen leyes que están en constante modificación, mediante las cuales a los inversionistas no les provee de seguridad para poder invertir en el país siendo esto considerado un riesgo para su capital.

A continuación se presentan los factores que pueden beneficiar o afectar al desarrollo de la empresa:

TABLA N°: 13

ANÁLISIS DE LOS FACTORES POLITICO – LEGALES

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					RESULTADO
			1	2	3	4	5	
PL1	Nueva constitución	Cambiante				A		Incertidumbre en la aparición de nuevas leyes
PL2	Normativa general	Rígida			O			Examina la legalidad y corrección de los gastos públicos, mediante dicho control la empresa puede desarrollar sus actividades económicas con normalidad. Protege todos los recursos con los cuales cuenta la empresa
PL3	Ley de reglamento tributario	Íntegra			O			Verifica el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias con los contribuyentes
PL4	Código de trabajo	Riguroso				O		Amparo de los trabajadores mediante las leyes
PL5	Gasto o inversión pública	Reducido						Designación del presupuesto para realizar obras en el sector público, así como también desarrollar

					A		proyectos que beneficien a la sociedad entre otros
PL6	Corrupción	Creciente				A	Existencia de desconfianza en el momento de invertir en la empresa
PL7	Gobierno	Inseguro		A			Existen dificultades de concordancia en el momento de buscar soluciones para el desarrollo del país.

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

d) Factores Tecnológicos

La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa, tecnología se refiere a la suma total del conocimiento de los que disponemos para hacer las cosas, constituye además los avances que la sociedad, proporciona o inventa para que se aplique en todo tipo de organizaciones.

Si tenemos una empresa que elabora y proporciona a la sociedad productos de primera necesidad y no aplica técnicas para la mejora de calidad o tecnología avanzada es difícil que el producto pueda expandirse al exterior, ya sea porque no proporcionan garantía para su consumo o porque la empresa no ha implementado procesos para la mejora continua.

Dentro de los cuales se puede mencionar en la producción láctea las siguientes:

- Marmita

- Envasadora manual de 2 salidas
- Envasadora para crema 2200golpes/h
- Empacadora de mantequilla 500 paquetes / h

TABLA N°: 14

ANÁLISIS DE LOS FACTORES TECNOLÓGICOS

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					RESULTADO
			1	2	3	4	5	
T1	Maquinaria y equipo	Limitada					A	Restringe la producción por falta de maquinaria con tecnología de punta.
T2	Planta de procesamiento	Reducida					A	Producción reducida por el espacio de la planta limitado.
T3	Capacidad industrial	Reducida					A	Limitada elaboración del producto para su venta.
T4	Tecnología de maquinaria	Escasa					A	Desactualización rápida del equipo de computo con el que se cuenta, por ende lentitud en la producción.
T5	Nuevos inventos	Limitada					A	Se basan solo en la tecnología que poseen, siendo una desventaja frente a la competencia
T6	Redes de intranet	Limitada						Quienes conforman la empresa no tienen

							A	accesibilidad a la información con la cual la empresa cuenta
--	--	--	--	--	--	--	---	--

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

Micro-Entorno

Se refiere a las fuerzas del entorno, estrechamente relacionada con la empresa, influyendo en forma directa sobre la misma.

A continuación se realiza un análisis de las fuerzas encontradas:

a) Análisis de la Industria (Competencias)

Todas las organizaciones tienen uno o más competidores. Ninguna administración puede darse el lujo de ignorar a sus competidores. Cuando lo hacen, pagan un precio muy alto. Los competidores se pueden ver desde el punto de vista de los precios, ofrecimiento de servicios, de adquisición de productos nuevos y similares.

Representan una fuerza ambiental importante que la administración que debe verificar, prepararse y responder a todo esto. Por tanto TANILACT es necesario que emplee instrumentos para realizar un estudio profundo de la competencia como dentro de ellos se puede mencionar algunos: Tony, Miraflores, el Paraíso, La Pradera; la Pampa, ofertan también sus productos dentro de la provincia siendo una dura competencia ya que están mejor preparadas en su actividad productiva.

TABLA N°: 15

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA - COMPETENCIA

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN	RESULTADO
------------	---------------	-----------------------	-------------------	------------------

			1	2	3	4	5	
AIC1	Producto	Competitivos				A		La competencia ofrece un producto con mas atributos que Tanilact
AIC2	Precio	Competitivos					A	Los precios son similares por lo tanto son competitivos
AIC3	Promoción	Permanente					A	Realiza un sinnúmero de actividades para dar a conocer el producto que ofertan
AIC4	Plaza	Extensa		A				Existe una apertura del mercado amplia
AIC5	Calidad	Constante					A	Cumplimiento con los estándares de calidad

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

b) Análisis de Proveedores

Los proveedores de una organización, por lo general se piensa en empresas que proveen materias primas y equipos, pero este término también incluye los que proporciona insumos financieros y mano de obras. Accionistas, bancos, compañía de seguros, fondos de pensión, y otras instituciones similares que son necesarias para asegurar un flujo continuo de capital.

La administración trata de asegurar un flujo continuo de los insumos que se necesitan, al más bajo costo posible. Estos insumos representan incertidumbres, porque su falta de disponibilidad o su retraso pueden reducir en un gran grado importante la eficacia de la organización, es común que la administración realice grandes esfuerzos para asegurar su flujo continuo. El hecho de que las grandes organizaciones tengan departamento de compra, finanzas, y personal es debido a la importancia que la administración la asigna a la compra de insumo de maquinarias, equipos y capital y alquiler de trabajo.

Dentro de ellos tenemos proveedores de la materia prima que en este caso es la leche, de materia para envasado de la misma mediante el cual se puede conservar el producto.

TABLA N°: 16
ANÁLISIS DE PROVEEDORES

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					RESULTADO
			1	2	3	4	5	
AP1	Precios	Exclusivos					0	Mejorar la rentabilidad
AP2	Facilidad de pago	Extenso					0	Satisfacción por parte de la empresa por diferentes opciones de pago
AP3	Garantía	Amplio					0	Aseguramiento y protección contra algún riesgo o necesidad.
AP4	Certificaciones son calificadas	Constantes					0	Confianza por parte de la empresa al momento de adquirir maquinaria o lo que requiera
AP5	Servicios postventa	Permanente					0	Fabricación continúa además le otorga asistencia, mantenimiento o reparación de lo comprado.

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

c) Análisis de Cliente

Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes, es el quien absorbe el producto. Los clientes obviamente representan una incertidumbre potencial para las organizaciones. Los gustos del consumidor pueden cambiar. Estos pueden

quedar insatisfechos con el producto o servicio de la organización. En general se esperaría que los compradores representen mayor incertidumbre para los administradores de cualquier producto que está ofreciendo.

TABLA N°: 17
ANÁLISIS DE CLIENTES

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					RESULTADO
			1	2	3	4	5	
AC1	Gustos y preferencias	Constante		O				Conocen los gustos y preferencias de los clientes fijos, desconociendo totalmente a los posibles clientes
AC2	Información de crédito	Permanente			O			Posibilidad de que los clientes adquieran más productos
AC3	Accesibilidad al producto	Eventual		A				No existe una relación directa entre la empresa y el consumidor final

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

Priorización de los Factores Estratégicos Externos

La matriz que se presenta a continuación determinando los factores externos estratégicos de gran importancia para la empresa señalando las amenazas y oportunidades.

TABLA N°: 18

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

POSIBILIDAD DE IMPACTO	POSIBILIDAD E OCURRENCIA			
	FUERTE	ALTO	MEDIO	BAJO
		PROMEDIO	D1-D6-PL1-1AIC1-AIC3-AIC5-AP1-AC1	D3-D5-E4-T4-AIC2-AC3
	D4-E2-PL4-PL6-AIC4		D2-E3-PL7-T1	D7-T2-T6-AP5
BAJO	E5-T3-11-2	E1-E6-AP3		

FUENTE: Cuadros anteriores

ELABORADO POR: Grupo de Investigación
(Ver Codificación en Anexo N°2)

Perfil Estratégico Externo

En el cual se pone a consideración los factores de suma importancia que se presentan dentro de la empresa.

TABLA No: 19

PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

REF	DESCRIPCION	Gran Amenaza	Amenaza	Neutro	Oportunidad	Gran Oportunidad	Total
SC1	Índice Población						
SC6	Desempleo						
PL1	Nueva constitución						
AIC1	Producto						
AIC3	Promoción						

AIC5	Calidad						
AP1	Precio						
AC1	Gustos y preferencias						
SC4	Gustos y preferencias						
E2	Impuestos						
PL4	Código de trabajo						
PL6	Corrupción						
AIC4	Plaza						
SC3	Necesidades						
SC5	Mercado laboral						
E4	Inflación						
T4	Tecnología de maquinaria						
AIC2	Precio						
AC3	Accesibilidad al producto						
SC2	Estilo de vida de los clientes						
E3	Tasa de interés						
PL7	Gobierno						
T1	Maquinaria y equipo						
TOTAL		12	3	1	3	4	23
PORCENTAJES %		52.17	13.04	4.35	13.04	17.39	100
		%	%	%	%	%	%

FUENTE: Cuadros anteriores

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

El perfil estratégico externo señala las oportunidades que conforman un 13.04% dentro de las cuales se puede encontrar gustos preferencias, mercado laboral entre otras, y grandes oportunidades constituidas por un 17.39 % como son las necesidades que la empresa puede satisfacer mediante su producto, así como también las amenazas consideradas por el 13.04% conformada por la accesibilidad al producto, los impuestos entre otras y grandes amenazas constituidas por el 52.17% dentro de las cuales se encuentra inmiscuido la maquinaria y el equipo apareciendo un punto neutro que no favorece a ninguno de los dos factores. Las mismas que posee la empresa y puede emplearlas como ventaja competitiva. Cabe recalcar que hay ausencia de puntos

negativos o considerado también amenaza. Se puede notar que existe un bajo porcentaje de puntos positivos, para lo cual la empresa debe trabajar mediante lo cual puede obtener ventajas, las mismas que tienen que ser aprovechadas al máximo para su sobrevivencia, ya que día a día aparecen nuevos competidores con ofertas atractivas para atraer clientes.

2.4.3.3 Matriz FODA

En efecto, son las amenazas y las oportunidades quienes dan a cada debilidad o fuerza toda su importancia. Durante la reflexión estratégica es común que experimentemos la natural necesidad de alternar uno y otro supliendo los requerimientos de información que se plantean de continuo.

Es preciso establecer un balance entre lo existente en el presente y ese futuro al cual debemos llegar, o sea que es necesario identificar la brecha entre lo que tenemos y lo que deseamos tener.

Para ello se impone la realización de un diagnóstico que permita una evaluación actual para determinar con la mayor precisión los aspectos, tanto internos como del entorno, que estén actuando en sentido positivo o negativo y que repercutan en el cumplimiento de las metas y la misión.

Tanto las fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

TABLA No: 20**MATRIZ FODA**

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Tiempos de ciclos continuos F2. Compras, abastecimiento e inventarios constantes F3. Experiencia personal eficiente en producción F4. Rentabilidad continua F5. Liquidez constante F6. Distribución y comercialización indirecto F7. Relaciones públicas adecuadas F8. Experiencia y formación profesional eficiente en Dirección General	D1. Estándares de calidad inexistente D2. Distribución de planta inadecuada D3. Mantenimiento contingente D4. Capacitación en TH ocasional D5. Liderazgo en TH ocasional D6. Clima laboral inadecuado D7. Investigación de mercado inexistente D8. Planeación en Mercadotecnia ocasional D9. Desarrollo de marca limitada D10. Planificación ocasional D11. Organización eventual D12. Dirección autoritaria D13. Coordinación contingente D14. Control ocasional D15. Emprendimiento esporádico D16. Diseminar y difundir información pertinente eventual D17. Formación teórica como práctica ocasional D18. Control de calidad inexistente
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Índice Población creciente O2. Necesidades ascendente O3. Mercado laboral creciente en el sector demográfico O4. Inflación estable O5. Código de trabajo riguroso	A1. Gustos y preferencias tradicionales en el sector demográfico A2. Desempleo ascendente A3. Impuestos fijos A4. Tasa de interés inestables A5. Nueva constitución cambiante

<p>O6. Precio exclusivos</p> <p>O7. Gustos y preferencias de clientes constantes</p>	<p>A6. Corrupción creciente</p> <p>A7. Gobierno inseguro</p> <p>A8. Maquinaria de tecnología escasa</p> <p>A9. Productos competitivos</p> <p>A10. Precio competitivos</p> <p>A11. Plaza extensa</p> <p>A12. Calidad inconstante</p> <p>A13. Accesibilidad al producto eventual</p> <p>A14. Promoción permanente</p> <p>A15. Maquinaria y equipo limitada</p>
--	--

FUENTE: Cuadros anteriores

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

La matriz FODA se ha elaborado de los perfiles estratégicos tanto internos como externos mediante los cuales se ha obtenido puntos muy negativos así como puntos muy positivos que se encuentran relacionados con la empresa. Teniendo ya una visión clara de la situación en la que se encuentra la empresa se podrá plantear estrategia que favorezcan a la empresa en su desarrollo industrial.

2.4.3.4 Análisis FODA Cruzado

Para el desarrollo de cruce de variables se toma en consideración las principales variables que se va analizar en los cuatro cuadrantes. En el primer cuadrante se espera encontrar las Oportunidades que refuercen las Fortalezas de la empresa; en el segundocadrante, como hacer que las Oportunidades resten fuerza a las Debilidades o en todo casocomo revertir estas Debilidades con las Oportunidades. En el tercer cuadrante, se pudo analizar cómo Aprovechar la Fortalezas de la empresa, parahacer frente a las Amenazas, y en el cuarto cuadrante se ve la necesidad de intervenir para que las debilidades no se profundicen con las Amenazas.

Como resultado del cruce de las variables más importantes, seleccionadas por las Tesistas, se tiene algunas estrategias que se presentan a continuación:

TABLA No: 21
MATRIZ FODA CRUZADA

FACTORES INTERNOS	<p>Lista de fortalezas</p> <p>F1. Experiencia y formación profesional eficiente</p> <p>F2. Distribución y comercialización indirecto</p> <p>F3. Compras, abastecimiento e inventarios constantes</p> <p>F4. Liquidez constante</p>	<p>Lista de debilidades</p> <p>D1. Planeación en Mercadotecnia ocasional</p> <p>D2. Formación teórica como práctica ocasional</p> <p>D3. Diseminar y difundir información pertinente eventual</p> <p>D4. Estándares de calidad inexistente</p>
FACTORES EXTERNOS		
<p>Lista de oportunidades</p> <p>O1. Mercado laboral creciente</p> <p>O2. Inflación estable</p> <p>O3. Necesidades ascendente</p> <p>O4. Precio exclusivos</p>	<p>FO (Maxi-Maxi)</p> <p>Estrategias para maximizar tanto las F como las O</p> <p>(F1,O1)</p> <p>Implementar un sistema de incentivos acorde a los conocimientos aportados para el crecimiento empresarial.</p> <p>Aplicar un sistema de estimulación (comisiones) vinculado con los resultados de la empresa.</p> <p>Continuar con la capacitación de los trabajadores, alcanzando el nivel académico y técnico-profesional óptimos.</p>	<p>DO (Mini-Maxi)</p> <p>Estrategias para minimizar las D y Maximizar las O</p> <p>(D1,O1)</p> <p>Contratar personal capacitado para la planeación continua de mercadotecnia.</p> <p>(D2,O1)</p> <p>Contratar personal externo para capacitaciones teóricos continuas del personal en diferentes áreas de la empresa</p> <p>(D3,O2,O3)</p> <p>Ampliar la información de las diferentes necesidades mediante</p>

	<p>Realizar capacitación de los trabajadores, con respecto a su superación y sobre el dominio de elementos y técnicas de la planta pasteurizadora. Manteniendo el trato amable y cordial que caracteriza a la empresa.</p> <p>Crear un fondo con un porcentaje de los ingresos, para ampliar y mejorar la capacidad en equipos de servicio al empleado.</p> <p>(F4,O2)</p> <p>Elaborar un sistema de gestión mediante los cuales se controle los ingresos y gastos</p> <p>(F3,O4)</p> <p>Crear una base de datos de proveedores con precios exclusivos para minimizar costos en la adquisición de insumos</p> <p>(F2,O3)</p> <p>Incrementar nuevos distribuidores cubriendo así el incremento de necesidades para la adquisición de productos lácteos.</p>	<p>un estudio de mercado, aprovechando los precios estables para un posible incremento de ventas.</p> <p>(D4,O4)</p> <p>Adquisición de insumos con precios exclusivos mediante un control exhaustivo de calidad</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>A1. Tasa de interés inestables</p> <p>A2. Productos competitivos</p> <p>A3. Maquinaria y equipo limitada</p> <p>A4. Plaza en competencia extensa</p>	<p>FA (Maxi- Mini)</p> <p>Estrategias para fortalecer la empresa y minimizar las amenazas</p> <p>(F1,A2)</p> <p>Fortalecer el talento humano a través de programas de capacitación convirtiéndose en personal productivo y competitivo en diferentes áreas de la empresa</p> <p>(F2,A4)</p> <p>Optimizar recursos económicos</p>	<p>DA (Mini-Mini)</p> <p>Estrategias para minimizar tanto las D como las A</p> <p>(D1,A2)</p> <p>Implantar programas de formación teórica fortaleciendo la practica para ser mas competitivos</p> <p>(D3,A1)</p> <p>Implementar una base de datos accesibles para el personal administrativo destacándose el movimiento de la tasa de interés</p>

	<p>aperturando nuevos mercados</p> <p>Incrementar la participación de la empresa en el mercado nacional.</p> <p>(F3,A3)</p> <p>Producción constante sin forzar la maquinaria evitando cortes en la producción.</p> <p>Aplicar siempre tecnología de punta</p> <p>(F4,A1)</p> <p>Realizar inversiones para incrementar a largo plazo la liquidez</p>	<p>(D4,A3)</p> <p>Implantar un sistema para controlar la calidad incrementando la productividad de su equipo y maquinaria</p> <p>(D1,A2)</p> <p>Desarrollar un estudio de mercado para conocer la situación de la competencia</p>
--	---	---

FUENTE: Cuadros anteriores

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

2.4.4 Análisis de Fuerzas Competitivas

Michael Porter, de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, desarrollo el concepto de análisis estratégico que considera que la competencia en un mercado la determinan cinco fuerzas externas y que la posición de una empresa es producto de la estrategia que esta desarrolle para enfrentarlas. El modelo de Porter responde al siguiente esquema:

GRÁFICO N°: 21
MODELO DE PORTER

Las 5 fuerzas que guían la competencia en una industria



FUENTE: Cuadros anteriores
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

a. Barreras de Entrada:

Vienen dadas por los requisitos mínimos que debe tener cualquier empresa para acceder al mercado, incluyendo niveles de costos (por economías de escala o ventajas no atribuibles al tamaño), diferenciación de productos, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, políticas gubernamentales o sectoriales.

En el caso del queso y en general los productos lácteos, se observa que se trata de un sector sensitivo protegido tradicionalmente, en todos los países de la región.

Esto es así debido a la gran importancia que tiene la actividad en la economía rural. Para que TANILACT pueda vencer este tipo de barreras de entrada, la principal herramienta que puede utilizarse es producir bienes con valor agregado.

A lo interno de la actividad, algunos elementos restrictivos para la entrada a la industria lo constituyen los requerimientos de infraestructura, que en general, dependiendo del tipo de productos pueden requerir inversiones importantes.

Dentro de este concepto podemos incluir tanto los aspectos de producción como los de distribución. Ya que por las características particulares de la leche, el tener una red de frío (distribución) en la empresa, es imprescindible para poder competir en la industria. A nivel de la producción local, otro elemento de gran importancia es el contar con una fuente de aprovisionamiento de materia prima que sea constante, de calidad y bajo costo.

b. Poder de Negociación de los Clientes:

Se considera la influencia que pueden ejercer los clientes a los productores por mejores condiciones de precio o suministro en función de su importancia relativa como comprador o canal de distribución del bien.

Debido a la amplia distribución de la leche a nivel de la Provincia, como producto alimenticio de consumo masivo, es poca la influencia que puede ejercer alguno de los clientes en forma particular en el mercado local. Aún en el segmento de cadenas de supermercados ninguno de los actores, de manera aislada, puede ejercer una presión suficientemente grande como para incidir en las políticas de precio de los productores.

Específicamente para la empresa, con respecto al mercado local, se encuentra que; principalmente los compradores, consumen derivados lácteos, pero que presentan exigencias altas de calidad de productos, preferentemente los adquieren directamente de propios productores debido a la cercanía como en el caso de La Avelina o Productos Lácteos el Ranchito. La preferencia por el Queso fresco y el Yogurt con trozos de fruta es muy notable entre los consumidores, existiendo también el desconocimiento o confusión sobre el uso de la margarina como mantequilla., situación por la cual podría

existir una desventaja para TANILACT, debido a que los clientes son el medio para que la empresa acceda al mercado en cuestión. Sin embargo, este tipo de negociaciones se manejan en función de la conveniencia mutua y al no haber dependencia exclusiva de esos mercados, la empresa puede manejar sus negociaciones con libertad.

c. Poder de Negociación de los Proveedores:

La dependencia de un solo proveedor o de proveedores fuertes constituye para TANILACT un peligro, debido a la dependencia de la producción, constituyéndose como la fuerza de los proveedores.

La Fuerza de los proveedores está relacionada con el precio de venta de la materia prima (leche de vaca), existiendo un gran número de potenciales proveedores los cuales garantizarán la producción diaria de la planta, un aspecto importante a tener en cuenta es la calidad de la materia prima entregada.

Cabe señalar, que se han identificado a un gran número de productores que dependen del ordeño y venta de la leche para obtener el sustento de sus familias y que ofertan el insumo a costos elevados.

Sus proveedores de leche son agricultores de sectores aledaños a la empresa y en algunas ocasiones de otros sectores de la provincia. En algunas ocasiones se han escogido proveedores cercanos con la finalidad de ahorrar en costos de transporte.

A más de ello el sector abastecedor de materia prima trabaja día tras día sin buscar alternativas para incrementar la producción de leche del ganado vacuno y en algunas ocasiones no pueden abastecer de manera adecuada a la empresa

En estas condiciones, el poder de negociación de este sector es relativamente alto.

Los beneficios que han obtenido en materia de precios y condiciones se deben principalmente a:

1. La necesidad de mantener la actividad suficientemente rentable para que los productores sigan en ella, suministrando la materia prima.
2. La intervención de autoridades locales que por ser un sector sensible, desde la perspectiva social, protegen la actividad y presionan a las empresas para mejorar las condiciones de trato que estas dan a los productores.

Esto tiene una incidencia un tanto negativa para TANILACT, puesto que al incrementarse el costo de la materia prima el resultado sería de costos más altos en producción que se le recargarían al producto final.

d. La Amenaza de los Productos Sustitutos:

Se refiere a la existencia de sustitutos perfectos que compitan con el producto influyendo en las condiciones de precio o, la posible aparición de nuevos productos sustitutivos que puedan disminuir la demanda del producto en función de migración de los compradores.

La amenaza existente a la que actualmente enfrenta la empresa de lácteos TANILACT, está identificada en dos segmentos siendo los que producen artesanalmente y aquellos productos de marcas reconocidas.

En el caso de la Leche existen 2 tipos de productos, la leche fresca que es expendida por ganaderos y acopiadores de los sectores aledaños, así como también la leche procesada o pasteurizada, siendo la más destacada aquella que proviene de Productos Lácteos el Ranchito, empresa que oferta sus productos mediante distribuidores hacia el consumidor final.

Así, para el caso del Queso fresco; existen productos elaborados de manera artesanal provenientes de Lasso y Salache para el caso de la provincia de Cotopaxi, y Puembo en la provincia de Pichincha, siendo una de las características de estos productos que por lo general pesan entre 600 g a 1200 g, con un precio de compra entre 4 y 6 dólares, dependiendo de la procedencia más no del peso. También encontramos productos de marcas reconocidas como Reyqueso, Queso kiosco las cuales son abastecidas desde diferentes ciudades del país mediante varios canales de distribución, cabe recalcar que marcas como el Salinerito originarios del cantón Salinas provincia de Bolívar, se destacan en la industria, estos son expendidos directamente a los puntos de venta.

En el caso del Yogurt existe pequeños niveles de elaboración artesanal de este producto en la zona de acción, por el contrario se identificó una alta demanda de productos de marca principalmente Yogurt Tony los cuales son distribuidos desde la ciudad de Guayaquil, así también encontramos productos elaborados local o regionalmente como son Yogurt Marco's, Yogurt Zuu, entre los más destacados, los cuales son orientados hacia mercados formados por población infantil mediante el expendio de presentaciones menores con un costo más bajo.

En el caso de otros productos como el Refresco TANILACT enfrenta a refrescos de la línea de productos San Felipe con uno de sus productos estrella la limonada Felipín, a más de ello existe una alto índice de producción artesanal de refrescos con características similares los cuales son expendidos en el mercado con poca presencia de marcas reconocidas.

En el caso de Mantequilla existe muy poca presencia de este producto en el mercado, destacándose la mantequilla de Miraflores, y en algunos puntos de ventas la mantequilla artesanal, procedente de Píllaro.

En estas circunstancias, tendríamos una gran cantidad de productos que podrían en determinado momento sustituir a la leche y los demás productos de la línea de TANILACT, pero que a su vez, no se prevé la aparición de ninguno en particular que pueda desplazarlo de su sitio de preferencia; el cual está cimentado en sus características nutritivas, su sabor y sobre todo su bajo costo, que lo hace atractivo al consumidor.

e. Rivalidad de los Competidores en la Industria:

Se refiere a la intensidad de la competencia entre los oferentes del mercado y las características de las prácticas comerciales a lo interno del mismo, incluyendo condiciones de venta, niveles de servicio, etc.

Para la empresa de lácteos TANILACT, es más difícil competir en un mercado en donde los factores ambientales y económicos inciden directamente en la capacidad adquisitiva de los compradores porque esto crea un espectro en donde es difícil competir con un gran número de empresas con patentes internacionales y monopólicas que hacen del mercado lácteo más competitivo; súmese a ello el aumento del costo de la materia prima y por ende la elevación del costo de producción del producto lo cual incidirá al momento de elegir por tal o cual producto a ser adquirido por el cliente externo.

Los productos de la competencia, gracias a una mejor tecnología, mejor posicionamiento, publicidad, promociones serán parte de una cultura que está lista a sorprender al consumidor, pues constantemente comprenderá guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y el ingreso de nuevos productos que destacan sus bondades, otro espectro a enfrentar es la permanente creación de empresas lácteas principalmente productoras de yogurt.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TANILACT

En la actualidad el éxito presente no garantiza el éxito del futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. En el Ecuador existen grandes empresas de lácteos que, a través de la implantación de sistemas modernos en todos sus niveles, se han situado en los primeros lugares como las grandes productoras, lastimosamente se han podido determinar en base a estudios realizados que, en determinadas provincias del país, la metodología de implantación de sistemas y herramientas para una organización son consideradas como desperdicios de recursos.

Debido a la falta de implantación de dirección estratégica, muchas de las empresas de la provincia de Cotopaxi no han podido conocer cómo se encuentran realmente, a más de ello, no se han determinado sus objetivos, metas y estrategias, este comportamiento tiene como consecuencia en algunos casos, que su destino sea netamente el fracaso de la empresa.

La empresa de lácteos TANILACT ha tenido problemas en definir y comprender su labor así como identificar sus fortalezas y debilidades como institución, específicamente trabaja día a día sin determinar metas a futuro, así como las

alternativas para alcanzarlas; es decir que no se ha emprendido la creación e implementación de estrategias que proporcionen ventajas sostenibles a lo largo del tiempo; no se han desarrollado habilidades para enfrentar a sus competidores y en base a ellas convertirse en una empresa sólida que tiene la capacidad de desafiar al mercado cambiante de hoy en día, en parte esta situación se debe al conformismo y también debido a que no se ha puesto el empeño para emprender nuevos estudios, nuevas estrategias, entre otras.

Por esta razón en el presente trabajo se da cabida a la propuesta de una “Dirección Estratégica a la Empresa TANILACT ubicada en la Parroquia Tanicuchí Cantón Latacunga de la provincia de Cotopaxi para el Periodo 2011-2015.” La misma que permitirá que el funcionamiento de la organización sea objetivo y productivo, gracias a la planificación de escenarios completos, mediante el control de las decisiones presentes, en base a estrategias formuladas y a la anticipación de escenarios futuros propensos a repentinas variaciones.

Demostrando una gran diferencia, al sustituir la metodología tradicional que hasta el día de hoy se ha mantenido en la empresa.

3.1 Base Filosófica

En la vida cotidiana se encuentra organizaciones que ignoran el porqué de su existencia. No saben hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos, ni de dónde proviene la necesidad de hacerlo. Incluso, se ignora la importancia de la correcta toma de decisiones que encaminan acciones en el tiempo, así como los recursos con los que se cuentan para su ejecución.

Todos estos factores producen un impacto final en la calidad del producto y/o servicio que se proporciona a un cliente. Cuando no se conoce cuál es el rumbo y los objetivos que se pretenden lograr, es difícil que se planteen las actividades correctas.

Para dar rumbo a la organización y dirigir sus esfuerzos en pos de un fin determinado y obtener resultados, se crean la visión, la misión y los valores.

3.1.1 Declaración de la Misión de TANILACT

MISIÓN

La industria de lácteos TANILACT atiende las necesidades alimenticias de la sociedad, al proporcionar a sus clientes productos lácteos saludables, nutritivos y de calidad, con una gestión que se anticipa y adapta a los cambios, aprende de la experiencia e innova permanentemente; permitiendo así a sus accionistas obtener una rentabilidad creciente y sostenible, a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales y a la organización la articulación, modernización y sostenibilidad de sus procesos de producción, transformación, comercialización e incremento de sus niveles de competitividad y productividad.

3.1.2 Declaración de la Visión de TANILACT

VISIÓN

En el año 2015 TANILACT será una industria láctea competitiva, productiva y en continuo crecimiento, con presencia en el mercado regional y nacional, que se distingue porque proporcionará productos de excelente calidad a sus clientes, y una rentabilidad sostenida a sus accionistas, con ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad; actuando con un compromiso de responsabilidad ambiental.

3.1.3 Declaración de Valores y Principios Corporativos de TANILACT

Los valores y principios corporativos constituyen las reglas de conducta que deben ser respetadas, divulgadas y practicadas por la organización y en TANILACT se han formulado los que se consideran la base de su accionar se los presenta seguido:

Cooperación

En TANILACT, el talento humano constituye un equipo de trabajo, en donde se brindan aportes de manera conjunta, en un ambiente de respeto y profesionalismo; uniendo sus capacidades intelectuales y físicas con un solo propósito.

Responsabilidad

Cada persona del grupo de trabajo en TANILACT, cumple sus compromisos y responsabilidades adquiridas con respecto a los demás y brinda un aporte efectivo al desarrollo competitivo y sostenible de la empresa.

Perseverancia

El grupo humano en TANILACT, desarrolla sus actividades con empeño y determinación para hacer competitiva y sostenible la actividad institucional.

Creatividad

La Empresa se encuentra abierta a receptor nuevas ideas, enfoques e información que le permitirán mejorar e innovar sus procesos tecnológicos y de gestión, con el propósito de incrementar su participación en el mercado y satisfacer a los consumidores.

Proactividad

Los responsables de la empresa analizan constantemente el comportamiento del sector y actúan anticipándose a los problemas futuros, necesidades o cambios.

A más de ello la empresa determina algunos valores adicionales con los cuales se identificará su accionar; se los menciona a continuación:

Orientación al Cliente:

Mejorar la atención al cliente es un verdadero reto para la empresa ya que no desea verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes del poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de como lo fueron pocos años atrás.

Compromiso con los Resultados

Mediante la actuación con responsabilidad en el entorno así como buscando prestigio o popularidad de la empresa, el personal que conforma la empresa se implica a mejorar los resultados que han obtenido hasta la actualidad a través de controles de las diferentes actividades que se desarrolla.

Sostenibilidad

Para TANILACT satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades es una de sus perspectivas primordiales.

Interés por las Personas

En la empresa se promueve un entorno de trabajo respetuoso hacia los empleados, implicado su formación y desarrollo profesional.

Las personas son nuestro factor de éxito, por eso nos comprometemos a favorecer el desarrollo profesional de nuestros empleados, ofreciéndoles la oportunidad de crecer y realizarse como personas.

Confiamos en nuestras personas, en su espíritu de equipo, en su compromiso, en su responsabilidad y honestidad.

Responsabilidad Social

El Compromiso u obligación que los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros, tienen con la sociedad en su conjunto es esencial. Mediante una decisión de impacto positiva o negativa.

Integridad

En TANILACT nuestro equipo se caracteriza por poseer un equipo que siempre hace lo correcto, al referirnos a hacer lo correcto hablamos de hacer todo aquello que consideramos bien para nosotros y que no afecta los intereses de las demás personas.

Servicio al Cliente

Todas las personas que trabajan en TANILACT deben buscar la mejor forma de servir a sus clientes, con eficiencia, prontitud, y de forma sostenida.

Calidad de Producto

La calidad es la gran diferenciación con la que se cuenta en la industria de lácteos TANILACT mediante controles exhaustivos de cada uno de sus procesos que van

desde la recepción de materias primas hasta el momento en que llega el producto a las manos del consumidor.

Rentabilidad

Es indispensable para la empresa que su funcionamiento como tal le brinde rentabilidad que a su vez le garantiza permanencia por lo que, los recursos en TANILACT son utilizados de manera responsable y eficiente buscando siempre la máxima optimización de los mismos.

3.2 Definición de Objetivos

Es indispensable determinar los objetivos, que indican los resultados o propósitos que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan la pauta o directrices básicas, hacia donde dirigir los esfuerzos y recursos.

Por tanto es importante recalcar que para lograr el óptimo cumplimiento de la misión y visión de la organización es primordial que se establezcan en función del área que abarquen y del tiempo al que se establecen objetivos estratégicos, tácticos así como los operativos ya que estos a su vez permitirán establecer las responsabilidades, con más claridad, de cada uno de los participantes en la ejecución del plan de acción para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Para ello es de vital importancia mencionar a los objetivos y su comportamiento dentro de una organización según las cuatro perspectivas que se mencionara a continuación.

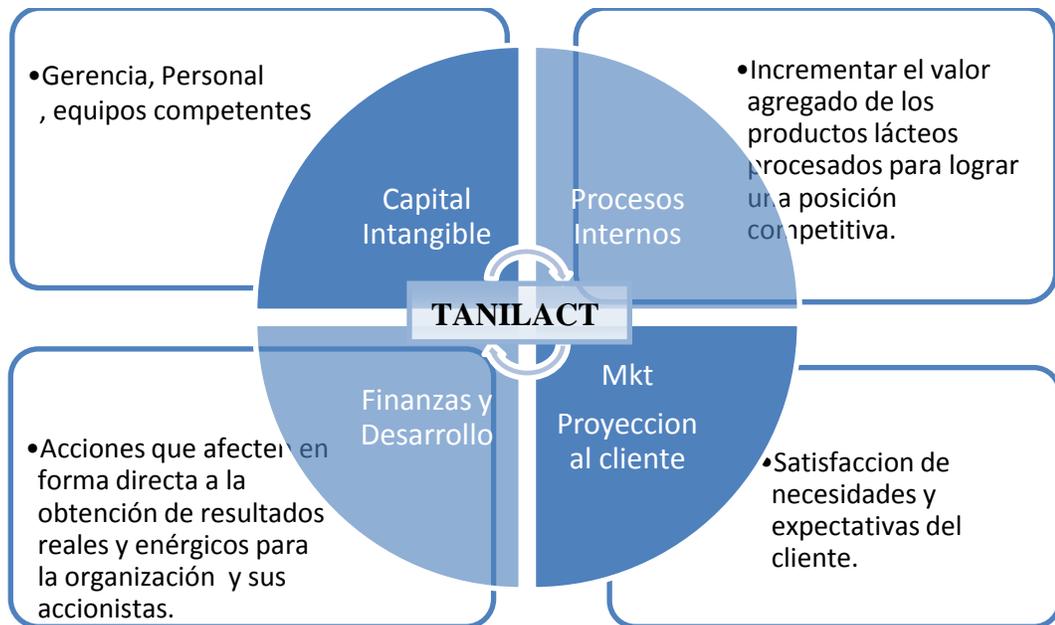
Perspectivas del Balanced Scorecard

Es necesario para medir el progreso actual y suministrar la dirección, competitividad y productividad futura de la compañía concentrar a un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en perspectivas que brinden el aporte necesario para alcanzar las metas planteadas en TANILACT:

A continuación se muestra el resumen global de perspectivas.

GRAFICO N°: 22

PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES



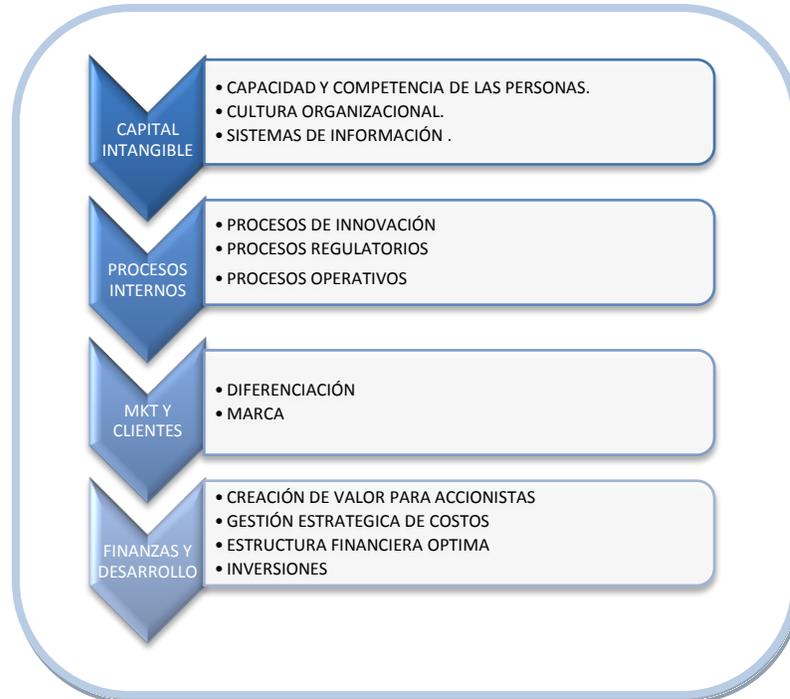
FUENTE: Técnicas de investigación
ELABORADO POR: Grupo de Tesistas

Impulsores de Desempeño

Cada una de las perspectivas organizacionales mencionadas con anterioridad, concentra a un conjunto de impulsores claves para elaborar los planes necesarios en pos de alcanzar competitividad como propósito fundamental de la planificación y direccionamiento estratégico, se han considerado las siguientes:

GRÁFICO N°: 23

PERSPECTIVAS E IMPULSORES DE DESEMPEÑO



FUENTE: Técnicas de investigación

ELABORADO POR: Grupo de Tesis

Las perspectivas mencionadas por “TANILACT” dentro de las cuales son definidos específicamente sus impulsores, permitirán aportar un valor agregado al momento de elaborar el tablero de comando (BSC) el mismo que facilitará a TANILACT indicar continuamente cuándo la empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, expresando los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Mediante las cuales proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

3.2.1 Formulación de Objetivos Estratégicos y Operativos.

3.2.1.1 Objetivos de la Perspectiva del Capital Intangible

Objetivo Estratégico

Disponer de Talento Humano competente, así como de un clima laboral adecuado y un sistema de información estratégico, para dinamizar la gestión administrativa, que conlleve a la obtención de resultados positivos y de crecimiento, tales como la competitividad empresarial.

Objetivos Operativos

Capacidad y Competencia de las Personas

- Desarrollar las competencias del talento humano, generando altos niveles de aportación a la innovación y desarrollo organizacional.
- Implementar un sistema de gestión de talento humano mediante la identificación, incremento y explotación en gran capacidad competitiva de su personal en función de los intereses de la organización.

Cultura Organizacional

- Crear un clima laboral adecuado, que forme a sus miembros estableciendo parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta, para un adecuado desenvolvimiento en la misma.
- Mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa para una excelente satisfacción del cliente interno y externo a través del empleo de la eficiencia y la eficacia de los mismos.

Sistema de Información

- Informatizar los procesos administrativos y de producción de la empresa para obtener información actualizada ágil y efectiva.

3.2.1.2 Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo Estratégico

Alcanzar la productividad, calidad, eficiencia y eficacia; en cuanto a los procesos y recursos materiales, humanos y técnicos de la empresa, a fin de brindar la máxima satisfacción al cliente.

Objetivos Operativos

Procesos de Innovación

- Disponer de información de mercado, que permita obtener información sobre variables del mismo (4 p` s).
- Diseñar y desarrollar nuevos productos y/o servicios característicos que contribuyan con una funcionalidad excelente y que se enfoquen a la estricta satisfacción del cliente.

Procesos Regulatorios

- Ejecutar procesos de producción apegados a los requerimientos de Normas ISO.
- Mejorar la materia prima, maquinaria y servicios necesarios para los procedimientos de producción; procurando que tanto la calidad como la cantidad sea al mejor precio, del mejor proveedor en el lugar y momento oportunos a fin de satisfacer las exigencias de nuestras operaciones.

Procesos Operativos

- Actualizar maquinaria para dinamizar los procesos productivos según las tendencias de mercado.
- Mejorar la distribución en planta para permitir una mayor movilidad y desarrollo de las actividades productivas.

3.2.1.3 Objetivos de la Perspectiva de MKT y Clientes

Objetivo Estratégico

Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado para incrementar la capacidad competitiva a través de diferentes políticas que den a conocer el producto.

Objetivos Operativos

Diferenciación

- Desarrollar productos con valores agregados que satisfaga la necesidad de los consumidores.
- Mejorar los servicios de posventa para una mejor satisfacción del cliente.
- Ampliar la cobertura de mercado a nivel nacional.

Marca

- Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado real y potencial.

- Crear la imagen corporativa de la empresa que genere reconocimiento y credibilidad en el mercado.

3.2.1.4 Objetivos de la Perspectiva Financiera y de Desarrollo

Objetivo Estratégico

Incrementar la rentabilidad a través de la correcta gestión de activos y fondos propios de la empresa, para impulsar sus índices de productividad y sostenibilidad empresarial.

Objetivos Operativos

Valor para Accionistas

- Mejorar la liquidez del negocio para contar con el efectivo necesario al momento de hacer frente a las obligaciones en el corto plazo así como mantener su estructura de finanzas.
- Maximizar la rentabilidad financiera, para incrementar el patrimonio y mejorar el nivel de productividad y rendimiento de la empresa.

Gestión estratégica de Costos

- Diseñar un sistema de gestión presupuestaria que permita realizar una adecuada distribución de ingresos y egresos, a fin de satisfacer los requerimientos a corto y a largo plazo sobre la base más económica.

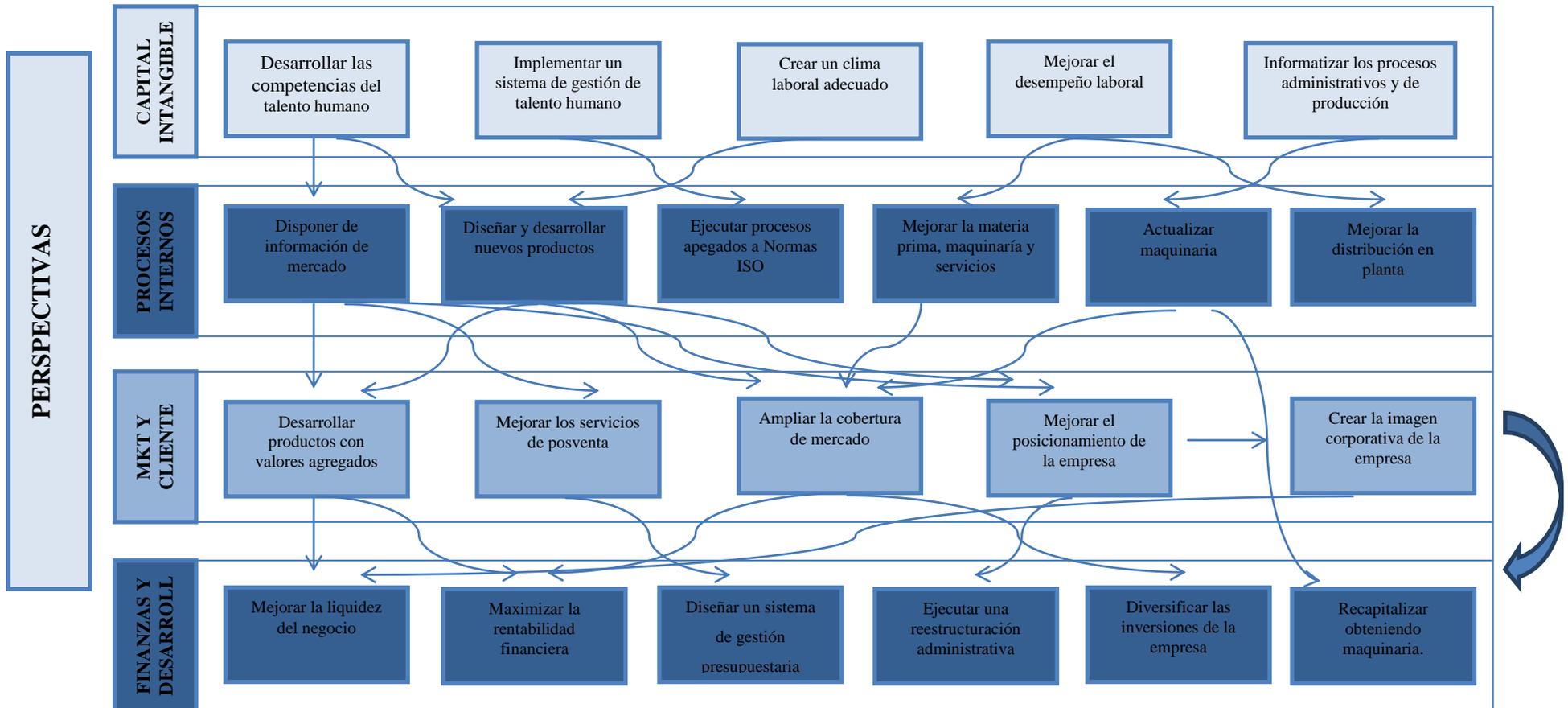
Estructura Financiera

- Ejecutar una reestructuración administrativa y de procesos que permita optimizar los recursos de la empresa.

Inversiones

- Diversificar las inversiones de la empresa fin de garantizar una mayor rentabilidad al capital no invertido.
- Recapitalizar en cuanto a la adquisición de maquinaria y equipos a fin de intensificar el proceso productivo, obtener un rendimiento de ellos y contribuir al crecimiento de dividendos que ayuden a aumentar el capital de la empresa.

**CUADRO No:1
RUTA DE VALOR**



FUENTE:Objetivos estratégicos y operativos de TANILACT.

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

3.3 Indicadores Estratégicos

Para efectuar la determinación del éxito en el cumplimiento de los objetivos, es de vital importancia a la empresa establecer una serie de indicadores cuantitativos que le permitirán conocer en medida si su aplicación es la más apropiada para posteriormente convertirlos en estrategias con el fin de crear valor en el futuro.

3.3.1 Indicadores por perspectiva

A continuación se mostrará el índice correspondiente a cada uno de los objetivos planteados en las perspectivas; así como su definición operativa.

CUADRO N° 2

INDICADORES DE PERSPECTIVA DE CAPITAL INTANGIBLE

OBJETIVO ESTRATÉGICO	IMPULSOR	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADOR
Disponer de talento humano competente, así como de un clima laboral adecuado y un sistema de información estratégico para dinamizar la gestión administrativa obteniendo mayor competitividad empresarial	CAPACIDAD Y COMPETENCIA DE LAS PERSONAS	Desarrollar las competencias del talento humano	Porcentaje de empleados certificados en sus competencias
		Implementar un sistema de gestión de talento humano	Porcentaje de puestos bajo el sistema de Gestión del Talento Humano
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Crear un clima laboral adecuado	Número de conflictos laborales registrados por trimestre
		Mejorar el desempeño laboral	Porcentaje de incremento en el rendimiento laboral
	SISTEMA DE INFORMACIÓN	Informatizar los procesos administrativos y de producción	Número de procesos administrativos y de producción informatizados

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

CUADRO N°3

INDICADORES DE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	IMPULSOR	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADOR
<p>Alcanzar la productividad, calidad, eficiencia y eficacia; en cuanto a los procesos y recursos materiales, humanos y técnicos de la empresa, a fin de brindar la máxima satisfacción al cliente.</p>	<p>PROCESOS DE INNOVACIÓN</p>	Disponer de información de mercado.	Número de investigaciones de mercado ejecutadas.
		Diseñar y desarrollar nuevos productos y/o servicios	Número de nuevos productos lanzados al mercado. Porcentaje de ventas provenientes de nuevos productos introducidos en los últimos dos años.
	<p>PROCESOS REGULATORIOS</p>	Ejecutar procesos en base a normas ISO.	Número de procesos bajo normas ISO.
		Mejorar la materia prima, maquinaria y servicios necesarios para satisfacer las exigencias de las operaciones.	Número de proveedores certificados. Porcentaje de productos elaborados de acuerdo a los tiempos, requerimientos y procedimientos estimados.
	<p>PROCESOS OPERATIVOS</p>	Actualizar maquinaria.	Número de máquinas y equipos adquiridos.
		Mejorar la distribución en planta	Porcentaje de reducción en ciclos de procesos.

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

CUADRO N°4

INDICADORES DE PERSPECTIVA DE MKT Y CLIENTES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	IMPULSOR	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADOR
Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado incrementando la capacidad competitiva	DIFERENCIACIÓN	Desarrollar productos con valores agregados	Número de productos elaborados con valores agregados
		Mejorar servicios de postventa	Porcentaje de llamadas por quejas a servicio posventa por cliente a la semana.
		Ampliar la cobertura de mercado	Cuota de participación en el Mercado.
	MARCA	Mejorar el posicionamiento de la empres	Porcentaje de incremento de conocimiento de la marca en el mercado.
		Crear la imagen corporativa de la empresa	Porcentaje de mejoras en las relaciones empresariales con clientes reales y potenciales.

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

CUADRO N°5

INDICADORES DE PERSPECTIVA FINANCIERA Y DESARROLLO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	IMPULSOR	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADOR
	VALOR PARA ACCIONISTAS	Mejorar la liquidez y solvencia del negocio	Índice de liquidez.
			Índice de Solvencia.
		Maximizar la rentabilidad financiera.	Índice de Rentabilidad Total.

Incrementar la rentabilidad a través de la correcta gestión de activos y fondos propios de la empresa, que le permita incrementar sus índices de productividad y sostenibilidad empresarial.	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS	Diseñar un sistema de gestión presupuestaria que permita realizar una adecuada distribución de ingresos y egresos.	Porcentaje de ejecución presupuestaria.
	ESTRUCTURA FINANCIERA	Ejecutar una reestructuración administrativa y de procesos	Número de procesos administrativos y financieros reestructurados.
	INVERSIONES	Diversificar las inversiones de la empresa	Porcentaje de utilidad neta invertida.
		Recapitalizar en adquisición de maquinaria, equipo y mejorar el proceso productivo.	Cociente de reinversión de utilidades.

FUENTE: Técnicas de Investigación

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

3.4 Formulación de Metas

Son puntos de referencia o aspiraciones que TANILACT debe lograr, es decir es la cuantificación del objetivo. Las mismas que deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias, fijadas a nivel empresarial. Deben ser mencionadas en términos de las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente.

CUADRO N° 6

METAS PARA EL CAPITAL INTANGIBLE

OBJETIVOS	METAS
Desarrollar las competencias del talento humano.	<p>Certificar las competencias en un 75% del Talento Humano.</p> <p>Elaborar cuatro programas de capacitación para su Talento Humano.</p>

<p>Implementar un Sistema de Gestión de Talento Humano.</p>	<p>Efectuar el reclutamiento, selección y contratación de Recursos Humanos durante el segundo semestre del 2011.</p> <p>Evaluación trimestral de la capacidad competitiva de su personal a partir del 2011.</p> <p>Capacitar el recurso humano dentro de las diferentes áreas con la finalidad de mantenerlo rotando mensualmente durante del 2011.</p>
<p>Crear un clima laboral adecuado.</p>	<p>Flexibilizar y fomentar la comunicación interna de la empresa durante el tercer cuatrimestre del 2011.</p> <p>Establecer la participación en los procesos de toma de decisiones a partir del segundo semestre del 2011.</p> <p>Reducir conflictos laborales en un 5% a partir del tercer trimestre del 2011.</p>
<p>Mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa.</p>	<p>Mejorar el desempeño laboral en un 75% durante el segundo semestre del 2011.</p> <p>Negociar y reorganizar mensualmente los turnos y horarios de trabajo durante el 2011.</p> <p>Implantar incentivos anuales para los empleados que logren alcanzar o superar sus propias metas establecidas por la gerencia anualmente en un 2%.</p>
<p>Informatizar los procesos administrativos y de producción de la empresa.</p>	<p>Informatizar los procesos administrativos y productivos de la empresa en un 65% durante el último trimestre del 2011.</p> <p>Facilitar el acceso y la distribución de la información en un 65% entre las distintas unidades estratégicas de la empresa a partir del tercer trimestre del 2011.</p> <p>Conjugar eficientemente la calidad y cantidad para extraer información de los datos que son manejados dentro de la organización a partir del tercer trimestre del 2011.</p>
<p>FUENTE: Cuadros anteriores ELABORADO POR: Grupo de Investigación</p>	

CUADRO N° 7

METAS PARA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	METAS
Disponer de información de mercado, que permita obtener información sobre variables del mismo (4 p`s).	Realizar dos investigación de mercado por año con el propósito de hacer la recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado en un 85%, para la correcta toma de decisiones.
Diseñar y desarrollar nuevos productos y/o servicios característicos que contribuyan con una funcionalidad excelente y que se enfoquen a la estricta satisfacción del cliente.	Presentar semestralmente el 80% de la creación de nuevos productos o la innovación de los actuales para ser aprobados, rechazados o mejorados y aplicados a la producción.
Ejecutar procesos de producción apegados a los requerimientos de Normas ISO.	Determinar el 75% anual de cumplimiento de los procesos en base a los requerimientos y especificaciones de la Norma ISO: No: 9001-9004. Establecer un incremento del 7% de la cuota anual de cumplimiento de los procesos en cuanto a las normas ISO, a fin de alcanzar el 100% de cumplimiento de la Norma en el periodo de cinco años.
Mejorar la materia prima, maquinaria y servicios necesarios para los procedimientos de producción; procurando que tanto la calidad como la cantidad sea al mejor precio, del mejor proveedor en el lugar y momento oportunos a fin de satisfacer las exigencias de nuestras operaciones	Certificar el 100% de proveedores durante el 2011. Cumplir con el abastecimiento de materiales y recursos de calidad necesarios en producción en un 98% con la coordinación financiera y productiva mensual.
Actualizar la maquinaria para dinamizar los procesos productivos según las tendencias de mercado.	Contar con el 75% de equipos y maquinaria actualizada para el 2012, necesarios para la correcta marcha de los procesos en producción. Incrementar en un 10% la eficiencia y la eficacia de los procesos productivos y administrativos de la empresa durante el 2011.

Mejorar la distribución en planta para permitir una mayor movilidad y desarrollo de las actividades productivas.	Establecer un plan anual de la distribución en planta en base a los procesos y necesidades de la entidad así como de la seguridad industrial a fin de optimizar los recursos, espacio y tiempo en los procesos.
FUENTE: Cuadros anteriores ELABORADO POR: Grupo de Investigación	

CUADRO N° 8

METAS PARA MKT

OBJETIVOS	METAS
Desarrollar productos con valores agregados.	Realizar un diseño preliminar del producto al cabo del primer semestre del 2012 con valores agregados. Elaborar una prueba prototipo y el diseño final del producto al transcurso de dos primeros meses del 2011, dirigido a un segmento específico de mercado.
Mejorar los servicios de posventa para una mejor satisfacción del cliente	Ampliar el servicio de posventa en un 30% para una mejor distribución del producto durante el primer semestre del 2012.
Ampliar la cobertura de mercado.	Aperturar una nuevos segmentos de mercado a mediados del año 2011. Incrementar las ventas en un 20% en los nuevos segmentos de mercado durante el cuarto trimestre del 2011
Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado real y potencial.	Enfocar los beneficios del producto de una manera tan llamativa como sea posible en el primer semestre del 2012. Posicionar a la empresa en un 70% de la población del mercado meta. Diferenciar sus ofertas de aquellas de los competidores durante el primer semestre del 2012.

<p>Crear la imagen corporativa de la empresa que genere reconocimiento y credibilidad en el mercado.</p>	<p>Reforzar la buena reputación de la empresa frente a sus clientes mediante relaciones directas con los mismos durante el cuarto trimestre del 2011.</p> <p>Presentar a la empresa como líder en la producción de lácteos, destacándose por ofertar productos de calidad, durante el último periodo del 2011.</p>
<p>FUENTE: Cuadros anteriores ELABORADO POR: Grupo de Investigación</p>	

CUADRO N° 9

METAS PARA FINANZAS Y DESARROLLO

OBJETIVOS	METAS
Mejorar la liquidez y solvencia del negocio para contar con el efectivo necesario al momento de hacer frente a las obligaciones en el corto plazo así como mantener su estructura de finanzas.	Incrementar la liquidez del negocio en un 40% mediante una reprogramación de los gastos de la empresa.
Maximizar la rentabilidad financiera, para incrementar el patrimonio y mejorar el nivel de productividad y rendimiento de la empresa.	Incrementar la rentabilidad en un 20% durante el último periodo del 2011. Aumentar el segmento de mercado a fin de incrementar el nivel de ventas y por ende el rendimiento de la empresa.
Diseñar un sistema de gestión presupuestaria que permita realizar una adecuada distribución de ingresos y egresos, a fin de satisfacer los requerimientos a corto y a largo plazo sobre la base más económica.	Establecer el presupuesto semestral de ingresos y gastos para la empresa. Determinar un 97% de cumplimiento de la meta prevista del plan de acción presupuestario.
Ejecutar una reestructuración administrativa y de procesos que permita optimizar los recursos de la empresa.	Realizar la reestructuración de procesos a nivel global en el primer trimestre del periodo siguiente.
Diversificar las inversiones de la empresa fin de garantizar una mayor rentabilidad al capital no invertido.	Invertir el 20% del capital que posee la empresa en adquisición de nueva tecnología durante el periodo del 2011.

Recapitalizar en cuanto a la adquisición de maquinaria y equipos a fin de intensificar el proceso productivo, obtener un rendimiento de ellos y contribuir al crecimiento de dividendos que ayuden a aumentar el capital de la empresa.	Proponer a la dirección de la empresa anualmente tres proyectos de recapitalización institucional, a fin de que sea seleccionado uno de ellos para su aplicación en el periodo siguiente en un 85%.
FUENTE: Cuadros anteriores ELABORADO POR: Grupo de Investigación	

3.5 Formulación de Estrategias

Las estrategias son el patrón, el plan, las acciones o la vía que trazará TANILACT para alcanzar sus objetivos y ejecutar su misión, integrando sus metas; determinando la fórmula más exacta para la obtención de resultados exitosos.

3.5.1 Estrategia Global de Negocio

Aplicar las especificaciones y requerimientos dados en las Normas Internacionales de calidad hacia la mejora continua de la empresa, mediante el trabajo en equipo traducido en el aumento de la calidad en producción altamente competitiva que busque satisfacer las exigencias de los clientes apoyados en la mejor tecnología que permita una mayor aceptación de productos en nuevos segmentos de mercado.

3.5.2 Estrategias Operativas

CUADRO N° 10

ESTRATEGIAS PARA EL CAPITAL INTANGIBLE

OBJETIVOS	ESTRATEGIA
Desarrollar las competencias del talento humano.	Ejecutar programas de capacitación que permitan el desarrollo de las competencias del talento humano.

Implementar un sistema de Gestión de Talento Humano.	Diseñar un manual de gestión de talento humano acorde con las necesidades de la empresa.
Crear un clima laboral adecuado.	Crear y ejecutar programas de motivación para la integración del personal entre si y con la empresa creando de esta manera un clima laboral adecuado. Implementar un sistema de incentivos o estímulos y sanciones
Mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa.	Evaluar el desempeño laboral mediante las cuales se conocerá las falencias que tenga el personal de la empresa. Controlar el personal en las diferentes actividades que ejecuta.
Informatizar los procesos administrativos y de producción de la empresa.	Crear y ejecutar programas propios informáticos que permitan informatizar los procesos administrativos y productivos. Adquirir software propio. Integrar la información mediante software la misma que pueda ser compartida
FUENTE: Cuadros anteriores ELABORADO POR: Grupo de Investigación	

CUADRO N° 11

ESTRATEGIAS PARA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	ESTRATEGIA
Disponer de información de mercado, que permita obtener información sobre variables del mismo (4 p`s).	Realizar investigaciones de mercado.
Diseñar y desarrollar nuevos productos y/o servicios característicos que contribuyan con una funcionalidad excelente y que se enfoquen a la estricta satisfacción del cliente.	Realizar benchmarking de productos y servicios. Ejecutar un test de mercado (prueba prototipo)
Ejecutar procesos de producción apegados a los requerimientos de Normas Internacionales de calidad y gestión.	Contratar asesores para asegurar el cumplimiento de la normativa y estándares de los procesos de acuerdo a las especificaciones de la Norma ISO No: 9001- 9004 enfocado a la aplicación de sistemas de calidad y de gestión.

	Implementar un sistema de control de calidad.
Mejorar la materia prima, maquinaria y servicios necesarios para los procedimientos de producción; procurando que tanto la calidad como la cantidad sea al mejor precio, del mejor proveedor en el lugar y momento oportunos a fin de satisfacer las exigencias de nuestras operaciones	Diseñar un manual de calificación y certificación de proveedores. Generar una base de datos de proveedores tanto de materiales así como de materia prima y establecer un proceso de calificación.
Adquirir nueva tecnología que permita actualizar los procesos productivos y administrativos según las tendencias de mercado.	Realizar un proceso de licitación para realizar compra de nueva tecnología. Fijar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología.
Mejorar la distribución en planta para permitir una mayor movilidad y desarrollo de las actividades productivas.	Realizar un estudio de la planeación de distribución en planta o Lay-Out. Diseñar un manual de seguridad industrial.
FUENTE: Cuadros anteriores ELABORADO POR: Grupo de Investigación	

CUADRO N° 12

ESTRATEGIAS PARA MKT

OBJETIVOS	ESTRATEGIA
Desarrollar productos con valores agregados.	Desarrollar benchmarking de mercado. Realizar investigación de mercado.
Mejorar los servicios de posventa para una mejor satisfacción del cliente	Aperturar un Call Center. Buzón de llamadas Crear un buzón de quejas
Ampliar la cobertura de mercado.	Realizar un estudio de mercado Elaborar una campaña publicitaria. Incrementar nuevos distribuidores.
Mejorar el posicionamiento de la empresa	Realizar un plan de marketing mediante el cual se puede aplicar de una forma adecuada las 4P". Desarrollar campañas publicitarias. Rediseñar la marca

Crear la imagen corporativa de la empresa.	Diseñar un manual de imagen corporativa. Contratar una agencia de publicidad.
FUENTE: Cuadros anteriores ELABORADO POR: Grupo de Investigación	

CUADRO N° 13
ESTRATEGIAS PARA FINANZAS Y DESARROLLO

OBJETIVOS	ESTRATEGIA
Mejorar la liquidez del negocio para contar con el efectivo necesario al momento de hacer frente a las obligaciones en el corto plazo así como mantener su estructura de finanzas.	Reducir la cartera vencida. Diseñar un sistema de gestión y control de ingresos y gastos.
Optimizar la rentabilidad financiera, para incrementar el patrimonio y mejorar el nivel de productividad y rendimiento de la empresa.	Reducir costos. Implementar un sistema de contabilidad de costos.
Diseñar un sistema de gestión presupuestaria que permita realizar una adecuada distribución de ingresos y egresos, a fin de satisfacer los requerimientos a corto y a largo plazo sobre la base más económica.	Elaborar un manual de Gestión y Control Presupuestario.
Ejecutar una reestructuración administrativa y de procesos que permita optimizar los recursos de la empresa.	Contratar los servicios de una empresa que diseñe y desarrolle un software mediante el cual integre el sistema financiero.
Diversificar las inversiones de la empresa fin de garantizar una mayor rentabilidad al capital no invertido.	Elaborar un plan de inversión.

Efectuar una recapitalización en cuanto a la obtención de maquinaria y equipos a fin de intensificar el proceso productivo, obtener un rendimiento de ellos y contribuir al crecimiento de dividendos que ayuden a aumentar el capital de la empresa.	Elaborar un plan de repotencialización para la adquisición de maquinaria y equipos.
FUENTE: Cuadros anteriores ELABORADO POR: Grupo de Investigación	

3.6 Formulación de Políticas

El eje de la filosofía de TANILACT es la satisfacción de las necesidades de los consumidores, con productos de máxima calidad.

Para cumplir con esta premisa, la empresa trabaja en toda la cadena de elaboración y distribución de acuerdo a normas y estándares de calidad. Por ello, para elaborar un producto lácteo de máxima calidad, es fundamental contar con una materia prima óptima, higiénica, sanitaria y ejecutar procesos industriales y de distribución acordes a esta filosofía de trabajo.

Por tanto las políticas de “TANILACT” son los patrones que ayudarán en los diferentes campos de la empresa a normar el comportamiento de sus integrantes en el desarrollo de sus actividades productivas, a fin de cumplir con esta ideología; se detallan a continuación.

3.6.1 Políticas para el Talento Humano

- Contratación de acuerdo a los perfiles acorde con los requerimientos de la empresa.

- Ubicar dentro de la empresa a la persona en un puesto adecuado, procurar que tenga más conocimientos de los requeridos, así posteriormente se promueve su cambio a otro cargo.
- Eliminar los candidatos que no reúnan los requisitos para el puesto; reubicando en todo orientando a la persona en su nuevo cargo.
- Tener capacidad (criterio y ética) y respeto sobre la información personal al entrevistar a un candidato a un puesto.
- Para el personal existirá incentivos y premios, por el buen desempeño en las funciones que se les asigna, resaltando sus aptitudes y virtudes mediante la cual se podrá mejorar la autoestima de los miembros de la empresa para prepararles ante cualquier reto.
- Creación de programas de capacitación laboral semestral.
- Todo el personal deberá presentarse a laborar en el horario establecido.
- El personal deberá registrar su asistencia de entrada y salida en su tarjeta correspondiente.
- En caso de inasistencia el trabajador deberá reportar telefónicamente, durante la hora siguiente del horario convenido.
- El empleado tendrá una tolerancia de 10 minutos después del horario establecido.
- La evaluación del desempeño o calificación del trabajador se efectuará de manera periódica.

- Uso de implementos de seguridad industrial dentro de la planta productiva.

3.6.2 Políticas en los Procesos y Servicios

- Renegociaciones de precios de materiales de los diferentes proveedores a fin de minimizar el costo sin resignar la calidad.
- TANILACT no aceptara ninguna materia o insumo que no reúna los requisitos de calidad establecidos.
- Se tomaran muestras representativas de la producción para determinar la inocuidad y calidad del producto.
- Las materias primas deberán estar separadas de aquellas ya procesadas para evitar su contaminación.
- Ninguna persona del departamento de control de calidad podrá autorizar el recibo formal de materias primas o materiales que no cumplan con los detalles de calidad establecidos.
- Toda materia prima que deba ser ingresada o que salga del almacén deberá ser registrada para el control de inventario.
- El manejo de las materias primas o insumos deberá ser de manera cuidadosa.
- La temperatura del producto deberá ser la indicada para su conservación.
- Los proveedores que soliciten cambios en nuestras condiciones de compra, serán atendidos por el jefe de esta unidad organizacional.

- Toda visita a las instalaciones de la empresa requieren, para poderse efectuar un aviso previo al jefe de la planta afectada
- Cuando por faltas de energía eléctrica se detenga las labores en las centros fabriles el personal deberá permanecer en su lugar de trabajo
- Ningún supervisor desarrollará supliendo actividades distintas a las que son inherentes a su puesto, preparación y experiencia.
- Elaboración de órdenes de trabajo en función de las órdenes de producción y venta.
- Corresponde a los jefes de departamento mandar a reparar o dar mantenimiento industrial a la maquinaria o los activos fijos que se descompongan, a fin de garantizar la frecuencia productiva.
- Todas las requisiciones de compra deberán ser aprobadas por el responsable del departamento solicitante previa justificación.
- Reposición de herramienta y equipo al término de su vida útil.
- Documentación de rendimientos de personal, equipos y materiales.
- Mantener la limpieza y el perfecto estado de la maquinaria con la debida precaución para evitar la contaminación del producto.
- Se utilizará todos los materiales así como vestidos de acuerdo al manual de seguridad industrial establecido

3.6.3 Políticas de Mercadeo

- Iniciar, aprobar, y recomendar aquellos cambios en las líneas de productos envases, empaques, publicidad etc.
- Hacer continuos estudios y realizar recomendaciones sobre cambios en los precios al director general.
- Analizar, informar y recomendar la acción con respecto a la cobertura del mercado y a los esfuerzos de ventas de las zonas y mercados meta.
- Estimular las noticias públicas favorables, ayudar a eliminar las desfavorables; aclarar y aprobar los despachos de prensa originadas en la empresa.
- Coordinar de acuerdo a los pronósticos de ventas la comercialización de nuestros productos.
- Cumplir con los controles y supervisiones necesarias para que nuestros productos cumplan con las normas de calidad y presentación establecidas.
- Asesorar a la agencia de publicidad que haya sido contratada
- Diseñar material promocional para ser usado por nuestra fuerza de ventas
- Empleo de la imagen corporativa en todas las actividades que sean realizadas por la empresa.
- Realizar trimestralmente estudios de mercado en coordinación con la jefatura de investigación de mercados.

- Formular con sus colaboradores, los programas de trabajo, de esta área y que sean congruentes con los de la gerencia de mercadotecnia

3.6.4 Políticas Financieras

- Investigar, desarrollar y formular planes financieros para asegurar la provisión de fondos adecuados para satisfacer los requerimientos a corto y a largo plazo sobre la base más económica.
- Presentar y procesar la información contable para uso interno.
- Mantener relaciones con instituciones financieras y cooperativas promoviendo buena voluntad hacia la compañía.
- Tener un registro que se encuentre al día en cuanto a datos específicos como números y nombres de los clientes, proveedores, documentos por cobrar y por pagar.
- Obtención de crédito de proveedores hasta 60 días.
- Se deberá hacer un análisis y depuración periódica de las principales cuentas como son: clientes, proveedores, cuentas y documentos por pagar y por cobrar, empleados, acreedores diversos préstamos bancarios, gastos, etc.
- Clientes con factura vencida a más de 15 días se suspende el crédito
- Los clientes que entreguen como pago, cheque que sean devueltos por falta de fondos tendrán la suspensión de su crédito.

3.7 Operacionalización Estratégica

3.7.1 Tablero de Comando

El BalancedScorecard o Tablero de Comando, es una herramienta de planificación y gestión, que permite recopilar la información de las operaciones de TANILACT en cuatro perspectivas; concretando la visión de la empresa en objetivos y sus metas que son medidas a través de indicadores y ligados a planes de acción (estrategias) que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización hacia su ejecución.

CUADRO N° 14
TANILACT
ELEMENTOS DEL TABLERO DE COMANDO
PERIODO 2011 - 2015

DIRECCION - OBJETIVOS OPERATIVOS			MEDIDAS					METAS			MEDIOS				
PERSPECTIVAS	IMPULSORES CLAVES DEL DESEMPEÑO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACION	FUENTE DE CAPTURADE DATOS	NIVELES 2010	META 2013	META 2015	RESPONSABLE DE LA META	INICIATIVAS ESTRATEGICAS / PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACION	INICIO	FIN	RECURSOS (USD)
FINANZAS Y DESARROLLO	Valor para accionistas	Mejorar la liquidez y solvencia del negocio.	Índice de liquidez.	Activo corriente/ Pasivo corriente.	Anual	Estados Financieros	1.3	1.5	1.7	Departamento Financiero	Reducir la cartera vencida.	Departamento Financiero	12/01/2011	12/01/2012	\$ 260,00
			Índice de Solvencia.	Pasivo total/ Activo total.			40%/50%	40%/60%	20%/80%		Diseñar un sistema de gestión y control de ingresos y gastos.		01/06/2011	01/06/2012	\$ 1400,00
	Maximizar la rentabilidad financiera.	Índice de Rentabilidad Total.	Utilidad Operacional / Patrimonio	Anual	Estados Financieros	20%	25%	30%	Departamento Financiero	Reducir costos.	Jefe de Producción y Departamento de Finanzas	01/07/2011	01/07/2012	\$ 800,00	
		Porcentaje de ejecución presupuestaria.	Cantidad porcentual en la que se cumple la aplicación del presupuesto de funcionamiento de planes de acción.	Anual	Estados Financieros	50%	75%	95%	Gerencia y Departamento de Finanzas	Implementar un sistema de contabilidad de costos.					\$ 800,00
	Gestión Estratégica de Costos	Diseñar un sistema de gestión presupuestaria que permita realizar una adecuada distribución de ingresos y egresos.									Elaborar un manual de Gestión y Control Presupuestario.	Gerencia y Departamento de Finanzas	01/07/2011	01/07/2012	\$ 600,00
Estructura Financiera	Ejecutar una reestructuración administrativa y de procesos.		Número de procesos administrativos y financieros reestructurados.	Cantidad de procesos administrativos y financieros que han sufrido una reestructuración o modificación.	Anual	Registros de control	0	3	6	Jefe de Producción	Contratar los servicios de una empresa que diseñe y desarrolle un software mediante el cual integre el sistema financiero.	Gerente y Jefe de Producción	01/06/2011	01/06/2012	\$ 600,00
Inversiones	Diversificar las inversiones de la empresa.		Porcentaje de utilidad neta invertida.	Porcentaje de utilidad neta de la empresa para invertir en otros negocios.	Anual	Estados Financieros	0	10%	20%	Departamento de Finanzas	Elaborar un plan de inversión.	Departamento de Finanzas	01/07/2011	01/07/2012	\$ 150,00

		Recapitalizar en adquisición de maquinaria, equipo y mejorar el proceso productivo.	Cociente de reinversión de utilidades.	Utilidad Recapitalizada/Total de Utilidad	Anual	Estado de Ganancias y pérdidas.	0	20%	30%	Gerencia y Departamento de Finanzas	Elaborar un plan de repotenciación para la adquisición de maquinaria y equipos.	Departamento de Producción	01/06/2011	01/06/2012	\$ 150,00
MKT Y CLIENTES	Diferenciación	Desarrollar productos con valores agregados.	Número de productos elaborados con valores agregados.	Número de productos que han recibido modificaciones o adiciones en su estado actual.	Anual	Encuestas	1	3	5	Gerente	Desarrollar benchmarking de mercado.	Gerente	01/10/2011	01/10/2012	\$ 2.000,00
		Mejorar el servicio de posventa	Porcentaje de llamadas por quejas a servicio posventa por cliente a la semana.	Número de llamadas por quejas a servicio al cliente a la semana/ Número total de llamadas a servicio posventa por cliente a la semana	Anual	Encuestas Telefónicas	15%	8%	3%	Gerente	Realizar investigación de mercado.	MKT	01/01/2012	01/01/2013	\$ 1700,00 \$ 3000,00 \$ 1800,00
	Ampliar la cobertura de mercado	Cuota de participación en el Mercado.	Porcentaje de incremento en las ventas provenientes de nuevos mercados potenciales.	Anual	Cartera de Nuevos Clientes	10%	15%	20%	Gerente	Aperturar Call Center	MKT	01/03/2011	01/03/2012	\$ 1700,00 \$ 800,00 \$ 400,00	
		Mejorar el posicionamiento de la empresa	Porcentaje de incremento de conocimiento de la marca en el mercado.	Porcentaje de personas que conocen y aceptan la marca de la empresa en el mercado.	Anual	Encuestas	30%	50%	70%	Gerente	Realizar un estudio de mercado	MKT	01/06/2012	01/06/2013	\$ 2400,00 \$ 800,00 \$ 600,00
	Marca	Crear la imagen corporativa de la empresa	Porcentaje de mejoras en las relaciones empresariales con clientes reales y potenciales.	Cantidad porcentual de interacción con clientes reales y potenciales de la empresa.	Anual	Encuestas	10%	30%	60%	Gerente	Realizar un plan de marketing	MKT	01/11/2011	01/11/2012	\$ 2000,00 \$ 2400,00
		Disponer de información de mercado.	Número de investigaciones de mercado ejecutadas.	Cantidad de proyectos de investigación ejecutadas semestralmente en el mercado potencial para obtener información necesaria sobre clientes.	Anual	Investigación de mercado.	0	2	4	Departamento de Marketing	Elaborar una campaña publicitaria	Gerente y Asistente	12/01/2011	12/01/2012	\$ 1.600,00

PROCESOS INTERNOS	Procesos de Innovación	Diseñar y desarrollar nuevos productos y/o servicios.	Número de nuevos productos lanzados al mercado.	Cantidad de productos que han sido rediseñados y lanzados al mercado.	Anual	Proyectos de innovación.	0	2	4	Departamento de Marketing	Realizar benchmarking de productos y servicios.	Departamento de Marketing	20/01/2011	20/01/2012	\$600,00
			Porcentaje de ventas provenientes de nuevos productos introducidos en los últimos dos años.	Nivel de ventas obtenidas de nuevos productos que se han lanzado al mercado.		Reportes de ventas.	0	20%	40%		Ejecutar un test de mercado (prueba prototipo)		\$12000,00		
	Procesos Regulatorios	Ejecutar procesos de producción apegados a los requerimientos de Normas ISO.	Número de procesos bajo normas ISO.	Porcentaje de procesos que han sido reformados de acuerdo a normas ISO.	Anual	Manual de procesos.	30%	70%	100%	Gerencia Jefe de Planta y Producción	Contratar asesores.	Jefe de Producción	20/01/2011	20/01/2012	\$750,00
				Porcentaje de productos que certifican calidad.		Reportes de calidad.	80%	90%	100%		Implementar un sistema de control de calidad.		\$12000,00		
		Mejorar la materia prima, maquinaria y servicios necesarios para satisfacer las exigencias de las operaciones.	Número de proveedores certificados.	Cantidad de proveedores que certifiquen la calidad en sus insumos.	Anual	Reportes de calidad.	3	15	20	Jefe de Planta y Producción	Diseñar un manual de calificación y certificación de proveedores.	Jefe de Producción	15/01/2011	15/02/2012	\$400,00
			Porcentaje de productos elaborados de acuerdo a los tiempos, requerimientos y procedimientos estimados.	Horas hombre/ Horas máquina		Reportes de productividad.	20%	30%	60%		Generar una base de datos de proveedores tanto de materiales así como de materia prima y establecer un proceso de calificación.		\$1300,00		
	Procesos Operativos	Actualizar maquinaria	Número de máquinas y equipos adquiridos.	Número de máquinas y equipos que han sido adquiridos para actualizar los procesos.	Anual	Plan de Reponenciación	0	2	4	Gerencia	Realizar un proceso de licitación para realizar compra de nueva tecnología.	Jefe de Producción	01/02/2011	01/02/2012	\$200,00
											Fijar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología.				
		Mejorar la distribución en planta.	Porcentaje de reducción en ciclos de procesos.	Tiempo de ciclo del proceso pedido-entrega.	Anual	Registros de control	0	10%	15%	Jefe de Producción	Realizar un estudio de la planeación de distribución en planta o Lay-Out.	Gerente	01/04/2011	01/04/2012	\$8400,00
											Diseñar un manual de seguridad industrial.				\$6000,00

CAPITAL INTANGIBLE	Capacidad y Competencia de las Personas	Desarrollar las competencias del talento humano.	Porcentaje de empleados certificados en sus competencias	Número de empleados que han participado en una capacitación formal y han obtenido certificaciones correspondientes/ Número total de empleados	Anual	Certificados receptados	0	60%	30%	Gerente	Ejecutar programas de capacitación que permitan el desarrollo de las competencias del talento humano.	Talento Humano	01/04/2012	01/04/2012	\$ 1.800,00
		Implementar un sistema de gestión de talento humano.	Porcentaje de puestos bajo el sistema de Gestión del Talento Humano	Porcentaje de personal bajo procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación y promoción.	Anual	Reportes de dotación de factor humano implementados	0	60%	100%	Gerente	Diseñar un manual de gestión de talento humano acorde con las necesidades de la empresa.	Talento Humano	01/06/2011	01/06/2012	\$ 1.000,00
	Cultura Organizacional	Crear un clima laboral adecuado	Número de conflictos laborales registrados por cuatrimestre.	Número de conflictos y litigios anuales presentados en el personal en cuanto a la organización, funcionamiento y gestión administrativa	Anual	Memorándums	6	4	1	Gerente	Crear y ejecutar programas de motivación. Implementar un sistema de incentivos o estímulos y sanciones	Gerente	01/09/2011	01/09/2012	\$ 300,00 \$ 900,00
		Mejorar el desempeño laboral.	Porcentaje de incremento en el rendimiento laboral	Porcentaje de utilidad o beneficios obtenidos mediante el trabajo de su personal.	Anual	Reportes de productividad	5%	20%	30%	Gerente	Evaluar el desempeño laboral. Controlar el personal	Gerente	01/06/2011	01/06/2012	\$ 5040,00 \$ 2400,00
	Sistema de Información	Informatizar los procesos administrativos y de producción.	Número de procesos administrativos y de producción informatizados	Número de procesos administrativos y de producción que han sido aplicados a tecnologías informáticas tales como software propios.	Anual	Reportes de informatización de los procesos	3	5	10	Gerente	Crear y ejecutar programas propios informáticos que permitan informatizar los procesos administrativos y productivos. Adquirir software propio. Integrar la información mediante software la misma que pueda ser compartida	Gerente	01/07/2011	01/07/2012	\$ 1.2000,00 \$ 8.000,00 \$ 4.000,00

3.7.2 Determinación de Ingresos

La determinación de los ingresos le permite a toda empresa conocer su futuro inmediato y poder anticipar lo que habrá de ocurrir en los próximos meses, es decir se calcula en forma anticipada a cuánto ascenderán los ingresos y los gastos de una empresa durante un período.

Los ingresos se encuentran determinados de acuerdo al volumen de producción anual así como el costo operacional.

3.7.2.1 Ingresos anuales proyectados

Los siguientes cuadros muestran los ingresos anuales proyectados por producto, y están determinados por la siguiente fórmula.

$$I: Q * P$$

Dónde:

I: Ingresos por ventas

Q: Cantidad Total a producir

P: Precio de venta

Tasa Industrial de Crecimiento

La tasa industrial de crecimiento es una variable que permite conocer el porcentaje de incremento anual en la producción industrial (incluye manufactura, minería y construcción), manifestada en una tasa a la cual la producción está aumentando o disminuyendo en el periodo de un año.

A fin de determinar los ingresos futuros de TANILACT se ha considerado la tasa de crecimiento de la producción industrial que actualmente es de 3,6% al 20 de marzo de

2011, con el propósito de pronosticar los ingresos provenientes de los años venideros para el proyecto.(Ver Anexo No: 8)

CUADRO No: 15
INGRESOS ANUALES PROYECTADOS
(En dólares)

AÑO	PRODUCTOS	CANTIDAD	PRECIOS	TOTAL INGRESOS
2011	Yogurt	43.5267,60	1.50	652.901,40
	Queso	520.384,20	1.80	936.691,56
	Leche	544.348,20	0.60	326.608,92
TOTAL AÑO 1				1.916.201,88
2012	Yogurt	450.937,23	1.55	698.952,71
	Queso	539.118,03	1.86	1.002.759,54
	Leche	563.944,73	0.62	349.645,73
TOTAL AÑO 2				2.051.357,98
2013	Yogurt	467.170,97	1.61	752.143,26
	Queso	558.526,27	1.93	1.077.955,70
	Leche	584.246,74	0.64	373.917,91
TOTAL AÑO 3				2.204.018,87
2014	Yogurt	483.989,12	1.67	808.261,83
	Queso	578.633,21	2.00	1.157.266,42
	Leche	605.279,62	0.66	399.484,55
TOTAL AÑO 4				2.365.012,80
2015	Yogurt	501.412,72	1.73	867.444,01
	Queso	599.464,00	2.07	1.240.890,48
	Leche	627.069,68	0.68	426.407,38

TOTAL AÑO 5	2.534.741,87
INGRESOS NETOS	11.071.333,40

Fuente: Departamento de Ventas TANILACT.

Elaborado por: Grupo de Investigación

3.7.3 Determinación de Egresos

La determinación de los egresos le permite a la organización conocer los montos de capital que están siendo utilizados en aras de su funcionamiento o costo operacional.

3.7.3.1 Egresos anuales proyectados

Los egresos anuales proyectados le permiten a la organización anticiparse a determinar la cantidad posible del costo de sus operaciones y en función de ello tomar decisiones, para ello se ha tomado en cuenta el porcentaje de inflación que rige al momento en nuestro país, (Ver Anexo No: 4)

A continuación se muestran los egresos proyectados para TANILACT, en el periodo de cinco años:

CUADRO N° 16
PRESUPUESTO DE EGRESOS
(En dólares)

PERSPECTIVAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	COSTOS POR AÑO				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL INTANGIBLE	Capacidad y Competencia de las Personas	Desarrollar las competencias del talento humano	1.800,00	1.869,84	1.942,39	2.017,75	2.096,04
		Implementar un sistema de gestión de talento humano	1.000,00	1.038,80	1.079,11	1.120,98	1.164,47
	Cultura Organizacional	Crear un clima laboral adecuado	1.200,00	1.246,56	1.294,93	1.345,17	1.397,36
		Mejorar el desempeño laboral	7.440,00	7.728,67	8.028,54	8.340,05	8.663,64

	Sistema de Información	Informatizar los procesos administrativos y de producción	24.000,00	24.931,20	25.898,53	26.903,39	27.947,24
PROCESOS INTERNOS	Procesos de Innovación	Disponer de información de mercado	1.600,00	1.662,08	1.726,57	1.793,56	1.763,15
	Procesos Regulatorios	Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios	12.600,00	13.088,88	13.596,73	14.124,28	14.672,30
		Ejecutar procesos de producción apegados a los requerimientos de Normas ISO	12.750,00	13.244,70	13.758,59	14.292,42	14.846,97
		Mejorar la materia prima como maquinaria y servicios necesarios para satisfacer las exigencias de las operaciones	1.700,00	1.765,96	1.834,48	1.905,66	1.979,60
	Procesos Operativos	Actualizar maquinaria	200,00	207,76	215,82	224,19	232,89
		Mejorarla distribución de la planta	14.400,00	14.958,52	15.539,12	16.142,04	16.768,35
		Recapitalizar en adquisición de maquinaria, equipo y mejorar el proceso productivo	150,00	155,82	161,87	168,15	174,67
	MKT Y CLIENTES	Diferenciación	Desarrollar productos con valores agregados	3.700,00	3.840,60	3.989,60	4.144,40
Mejorar el servicio de postventa			4.800,00	4.986,24	5.179,71	5.380,68	5.589,45
Ampliar la cobertura de mercado			2.900,00	3.012,52	3.129,41	3.250,83	3.376,96
Marca		Mejorar el posicionamiento de la empresa	3.800,00	3.947,44	4.100,60	4.259,70	4.429,98
		Crear la imagen corporativa de la empresa	4.400,00	4.570,72	4.748,06	4.932,28	5.123,65
FINANZAS Y DESARROLLO	Valor para Accionistas	Mejorar la liquidez y solvencia del negocio	1.660,00	1.724,41	1.791,32	1.860,82	1.933,02
		Maximizar la rentabilidad financiera	800,00	831,04	863,28	896,78	931,57
	Gestión Estratégica	Diseñar un sistema de gestión presupuestaria que permita realizar una adecuada distribución de ingresos y de egresos	600,00	623,28	647,46	672,58	698,68
	Estructura Financiera	Ejecutar una reestructuración administrativa y de procesos	600,00	623,28	647,46	672,58	698,68

		Diversificar las inversiones de la empresa	150,00	155,82	161,87	168,15	174,67
	Inversiones	Recapitalizar en adquisición de maquinaria, equipo y mejorar el proceso productivo	150,00	155,82	161,87	168,15	174,67
		TOTAL EGRESOS POR AÑO	1.024,00	106.373,12	110.500,41	114.787,8	119.241,55
		EGRESOS NETOS	553302.88				

Fuente: Departamento de Ventas TANILACT.

Elaborado por: Grupo de Investigación

3.7.4 Relación Costo – Beneficio (R b/c)

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos para determinar cuáles son los beneficios por cada dólar que se sacrifica en el proyecto es decir cuánto de beneficio obtiene TANILACT por cada dólar que invierte en el proyecto de Dirección Estratégica.

Cuando se menciona los ingresos netos, se hace referencia a los ingresos que efectivamente se recibirán en los años proyectados. Al mencionar los egresos presentes netos se toman aquellas partidas que efectivamente generarán salidas de efectivo durante los diferentes periodos, horizonte del proyecto.

Para que el proyecto sea considerado factible, la relación beneficio / costo debe ser mayor a 1; y en base a ello conocer el resultado de invertir cada dólar en la empresa, basado en un crecimiento del 15% de sus ingresos a través de la aplicación de las estrategias.

CUADRO No: 17
INGRESOS PROYECTADOS EN BASE A ESTRATEGIAS
(En dólares)

INGRESOS NORMALES	1.916.201,88	2.051.357,98	2.204.018,87	2.365.012,80	2.534.741,87
INGRESOS PROYECTADOS	2.203.632,16	2.359.061,68	2.534.621,70	2.719.764,72	2.914.535,15
DIFERENCIA DE INGRESOS	287.430,28	307.703,70	330.602,83	354.751,92	380.211,28
TOTAL INGRESOS	1.660.282,01				

Fuente: Departamento de Ventas TANILACT.

Elaborado por: Grupo de Investigación

La relación beneficio / costo es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad.

Para ello nos serviremos de la siguiente fórmula:

$$R\ B/C = \text{Ingresos netos} / \text{Egresos Netos}$$

Desarrollo:

- **Ingresos Netos:** \$1.660.282,01
- **Egresos Netos:** \$ 553.302,88

$$R\ B/C = \frac{\$ 1.660.282,01}{\$ 553.302,88}$$

$$R\ B/C = \$ 3,00$$

Análisis

El resultado obtenido demuestra que a través de la aplicación de las estrategias planteadas por el grupo de investigación le permitirán la Empresa de Productos Lácteos TANILACT obtener dos dólares (\$ 2,00) de ganancia por cada dólar de inversión en el proyecto.

Conclusiones

- Mediante la investigación realizada se concluye que, a través de la dirección estratégica se pueden obtener grandes beneficios para la empresa y sus diferentes involucrados, ya que gracias a la aplicación de éste sistema administrativo le es factible a TANILACT formular una misión así como una visión clara y realista, a través de las cuales estarán dispuestos a trabajar como un equipo todos los integrantes de la empresa, trazándose objetivos alcanzables; determinando estrategias y metasconsistentes que le proporcionarán su segura permanencia en el mercado de lácteos como una entidad productiva y sólida por un tiempo indefinido.
- Mediante el diagnóstico estratégico le fue posible al grupo de investigación determinar las falencias que en su momento ha presentado TANILACT en el desarrollo de sus actividades productivas, como lo es en el caso de la competencia y su poder de negociación, así como los nudos críticos que reportan gran cantidad de desatinos, que fueron tomados para posteriormente potenciarlos y convertir las debilidades en fortalezas a través de estrategias eficientes.
- La estrategia global del negocio le permitió a TANILACT emprender los esfuerzos en seguridad de que ellos no están siendo desperdiciados sino más bien ejecutado correctamente en función de alcanzar las metas realistas de progreso y adelanto en la industria, brindando así estabilidad y seguridad a todos sus integrantes.
- La adopción de nuevas técnicas que permitan controlar la calidad del producto durante el proceso productivo permitirá maximizar los beneficios de la empresa al disminuir los costos y eliminar desperdicios de materia prima.

- Mediante los resultados obtenidos de la relación costo beneficio en la empresa través de la proyección anual del proyecto se comprueban que los datos son positivos, determinando su factibilidad, con una atractiva rentabilidad para la empresa, y dinamizando la economía local, es decir se considera que es necesario la aplicación de dirección estratégica para incrementar las ventas de la empresa TANILACT.

Recomendaciones

- Es recomendable que los directivos actuales de las empresas sean proactivos y anticipen cambios hacia la innovación en cuanto a la aplicación de técnicas modernas administrativas tales como la dirección estratégica en este mercado cambiante y de agresiva competencia.
- Tomar en cuenta como punto de partida al cliente así como los diferentes grupos de involucrados para las distintas actividades, deberán ser las claves primordiales para consolidar el trabajo y esfuerzo en equipo de cada una de las áreas de la empresa, en base a valores y principios éticos, profesionales y económicos orientados al futuro.
- Es necesario buscar diferentes métodos que se puedan emplear para despertar la creatividad de los miembros de la organización; así como realizar capacitaciones periódicas que vayan acorde al avance tecnológico, mejorando así su rendimiento.
- Se deben realizar estudios de mercados con frecuencia mediante los cuales se podrá obtener información necesaria para capturar nuevos nichos de mercado.

- Se recomienda a los industriales fijarse metas claras para la elaboración de productos que respondan a los requisitos nutricionales y de higiene fundamentales que cumplan con los estándares de calidad establecidos en las distintas normas.
- Es necesario efectuar un seguimiento y monitoreo periódico del modelo de dirección estratégica propuesto así como la respectiva retroalimentación a fin de garantizar su correcto desarrollo y aplicación en cada una de las fases productivas.

BIBLIOGRAFÍA

a) Citada

- **HILL**, Charles; “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE INTEGRADO” Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, Bogotá (2004) (Página 27 y 42).
- **KOONTZ**, Harold; “ADMINISTRACIÓN”: Una Perspectiva Global; Primera Edición, Editorial Mc.Graw Hill; México (2001) (Página 24).
- **PONCE REYES**, Agustín; “ADMINISTRACION MODERNA”: Ensayos y documentos, Primera Edición, Editorial Limusa; México (2008) (Página 37).
- **HECHT**, Maurice R; “ADMINISTRACIÓN BÁSICA”: principios y aplicaciones, México (2003) (Página 20).
- **HICKS**, G. Herbert y **GULLET** C Ray; “ADMINISTRACIÓN”, Segunda Edición, Editorial CECSA, México (1991)(Página 28).
- **DESS**, Gregory; “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA” Editorial Mc Graw Hill, Madrid (2003) (Página 9).

- **CERTO**, Samuel y **PETER J**, Paúl; “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA” Tercera Edición, Editorial IRWIN, España Madrid (1999) (Página59).
- **GARRIDO BUJ**, Santiago; “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA” Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill, España Madrid (2003) (Página22).
- **LUMPKING**, G.T. “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA” Editorial Mc Graw Hill, Madrid(Página 30).
- **SENGE**, Peter; “LA QUINTA DISCIPLINA”, Editorial Currency (1994) (Página 22).
- **DRUCKER**, Peter; “GERENCIA POR RESULTADOS”, Editorial Harper Collins (1993) (Página 35).
- **FERNÁNDEZ**, J.; “ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS” (2001)(Página 19).
- **MERA ROSALES**, Edgar; **CHAVEZ**, Manuel; **ROJAS**, Carlos; “INVESTIGACIÓN EDUCATIVA”; Quito -Ecuador (2001) (Página65).
- **HATTEN**, K.J. y **HATTEN** M.L.; “ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE ADMINISTRACIÓN”: Análisis y acción, Editorial Prentice Hall, Nueva Jersey (1998) (Página82).
- **FLEITMAN**, Jack; “NEGOCIOS EXITOSOS”, Editorial Mc Graw Hill (2000)(Página 246 y 283).

b) Consultada

- **DEES**, Gregory; “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA” Editorial Mc Graw Hill, Madrid (2003).
- **HILL**, Charles; “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE INTEGRADO” Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, Bogotá (2004).
- **JONHSON**, Perry; **SCHOLES**,Kevan; “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA” Editorial Pearson Educación S.A, Quinta Edición, Madrid (2001).
- **KOONTZ**, Harold y **WEIHRICH**, Heinz; “ADMINISTRACIÓN”: Una Perspectiva Global; Primera Edición; Editorial Mc.Graw Hill; México (1994).
- **CHIAVENATO**, Idalberto; “ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS” Editorial McGraw-Hill; Colombia (2004).
- **CERTO**, Samuel y **PETER J**, Paúl; “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA” Tercera Edición, Editorial IRWIN, España Madrid (1999).
- **HILL**, C y **JONES**, G; “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”, Editorial Mac Graw Hill, Bogotá
- **ECHEVERRIA**, Juan Abel; “ADMINISTRACIÓN” EditorialAvilés, Quito.
- **HOFFER**, C; “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA”: conceptos analíticos, Editorial Norma, Bogotá (1986).

c) *Virtual*

<http://www.monografias.com/trabajos36/administracion-y-gerencia/administracion-y-gerencia.shtml> (12-05-10) 07:30

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

http://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol(02-06-10) 16:50

<http://adminempresas.blogspot.com/2010/06/principios-administrativos.html>
(28-06-10) 21:50

<http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>(20-07-10) 17:45

<http://www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf>(29-08-10) 09:20

<http://www.monografias.com/trabajos65/direccion-estrategica/direccion-estrategica.shtml>(03-09-10) 12:43

www.direccion-estrategica.com(22-09-10) 23:10

http://html.rincondelvago.com/direccion-estrategica-de-la-empresa_2.html(28-09-10)
11:19

http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf
(13-10-10) 14:50

<http://www.educa.madrid.org/web/ies.cardenalcisnero.alcala/cidead/departamentos/econom/2eoe/unidad12.pdf>(25-10-10) 20:38

http://html.rincondelvago.com/el-proceso-estrategico_henry-mintzberg.html(22-11-10) 20:41

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/proceso-estrategico.htm>(02-12-10) 09:23

<http://www.eumed.net/libros/2008a/345/diagnostico%20estrategico.htm>(15-12-10)
15:09

<http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com/2009/02/45-diagnostico-estrategico.html>(20-12-10) 17:25

<http://www.mailxmail.com/curso-direccion-estrategica-empresa/diagnostico-estrategico-empresa>(22-12-10) 18:23

http://www.degerencia.com/articulo/diagnostico_estrategico_dofa(28-12-10) 19:49

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/diagnostico-empresarial-1058016>(28-12-10) 20:51

<http://www.buenastareas.com/temas/ensayo-sobre-las-herramientas-para-la-elaboracion-del-diagnostico-empresarial/240>(09-01-11) 11:53

http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm(12-01-11) 15:20

<http://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/>(13-01-11) 16:50

http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm(16-01-11) 13:52

<http://www.misionvisionvalores.com/>(18-01-11) 19:22

http://es.wikipedia.org/wiki/Declaraci%C3%B3n_de_la_misi%C3%B3n(19-01-11) 20:35

http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm(20-01-11) 21:32

<http://www.mailxmail.com/curso-creacion-empresas-emprendedores/formulacion-objetivos>(21-01-11) 12:10

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap81d.htm>(22-01-11) 13:10

<http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>(23-01-11) 15:45

<http://aecop.net/2005/01/el-compromiso-con-las-metas-de-la-empresa/>(23-01-11) 17:59

<http://www.soloeconomia.com/empresas/metast.html>(23-01-11) 18:10

<http://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/>(23-01-11) 20:23

http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial(24-01-11) 10:33

http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf(02-02-11) 09:20

<http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>(14-02-11) 14:30

http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf(15-02-11) 17:40

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas(17-02-11) 09:03

<http://www.dimensionempresarial.com/1713/las-cinco-fuerzas-del-modelo-de-michael-porter/>(17-02-11) 08:30

ANEXOS

ANEXO No: 1

Codificación de Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Internos:

- **P**= Producción
- **F**= Finanzas
- **TH**= Talento Humano
- **M**= Mercadotecnia
- **DG**= Dirección General

Criterios de Evaluación:

- **El Comportamiento.-** es la conducta en la cual se desarrollan cada uno de los factores que han sido tomados en cuenta.
- **Evaluación.-** es el nivel de ponderación o calificación que se le ha otorgado a determinada situación específica encontrada; para ello se ha fijado una codificación que va en aumento y de acuerdo al impacto que produce en la empresa.
- **Resultado.-** es aquello en lo que se deriva la situación analizada en base a su ponderación.

Niveles de Impacto:

- **1**= Impacto Débil
- **2**=Bajo Impacto

- 3=Punto de Equilibrio
- 4=Alto Impacto
- 5= Impacto Fuerte

ANEXO No: 2

Codificación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Factores Externos: Macro y Micro entorno

- **D**= Factor Demográfico
- **E**= Factores Económicos
- **PL**= Factores Político_Legales
- **T**= Factores Tecnológicos
- **AIC**= Análisis Industria Competencia
- **AP**=Análisis Proveedores
- **AP**=Análisis Clientes

Criterios de Evaluación:

- **El Comportamiento.-** Es la conducta en la cual se desarrollan cada uno de los factores que han sido tomados en cuenta.
- **Evaluación.-** es el nivel de ponderación o calificación que se le ha otorgado a determinada situación específica encontrada; para ello se ha fijado una codificación que va en aumento y de acuerdo al impacto que produce en la empresa.

- **Resultado.-** es aquello en lo que se deriva la situación analizada en base a su ponderación.

Niveles de Impacto:

- 1= Impacto Débil
- 2=Bajo Impacto
- 3=Punto de Equilibrio
- 4=Alto Impacto
- 5= Impacto Fuerte

ANEXO No: 3 REPORTES ANUALES DE DESEMPLEO

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2010	6.10 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.10 %
Diciembre-31-2009	7.90 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

ANEXO No: 5

REPORTES ANUALES DE TASA DE INTERÉS

FECHA	VALOR
Abril-30-2011	8.34 %
Marzo-31-2011	8.65 %
Febrero-28-2011	8.25 %
Enero-31-2011	8.59 %
Diciembre-31-2010	8.68 %
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Grupo de Investigación

VARIACIÓN ANUAL DE INTERES



Máximo = 9.26%

Mínimo = 8.25%

FUENTE: Banco Central del Ecuador

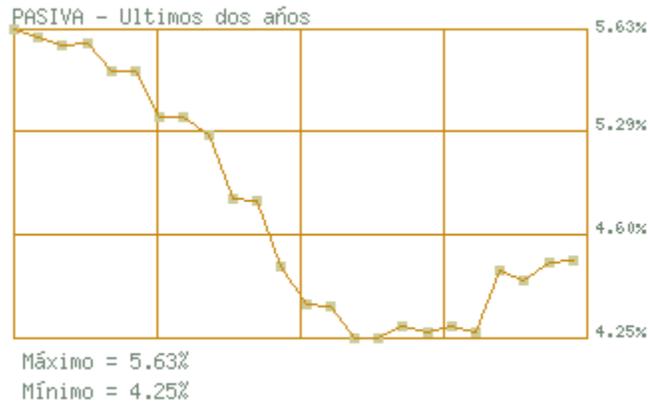
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

REPORTES ANUALES DE INTERES

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2010	6.10 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.10 %
Diciembre-31-2009	7.90 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

VARIACION DE INTERÉS ÚLTIMOS AÑOS



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Grupo de Investigación

ANEXO No: 6
GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
INGENIERÍA COMERCIAL
Latacunga – Ecuador

- **Entrevistadores:** Bonilla Esmeralda,
Nevárez María José

- **Objetivos de la entrevista:** Obtener información necesaria para poder conocer la situación actual de la empresa de productos lácteos TANILACT, como uno de los elementos básicos en el diagnóstico estratégico de la propuesta de Dirección Estratégica a la empresa.

CUESTIONARIO

IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA ENTREVISTADA

- Nombre de la empresa:
- Nombre del entrevistado:
- Cargo que ocupa:
- Funciones que desempeña:

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

- Objetivos de la empresa:
- Antigüedad de la empresa:
- Forma jurídica:
- Tipo de empresa:

- Organigrama:
- Cambios tecnológicos acaecidos:
- Productividad:
- Importancia de la empresa en el ámbito local, nacional e internacional:

RECURSOS HUMANOS

- Trabajadores/as en plantilla:
- Distribución funcional y por sexos:
- Departamentos y profesionales afectados por el aumento o reducción de personal:
- Importancia del nivel de formación del personal:

SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL

- Canales de contratación:
- Tipo de pruebas de selección para los distintos puestos:
- Aspectos más valorados por la empresa en la contratación de personal
- Tipos de contratos de trabajo utilizados:

PERSPECTIVAS DE FUTURO

- Perspectivas de contratación y profesiones con más futuro:

ANEXO No: 7

FICHA DE OBSERVACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

INGENIERÍA COMERCIAL

Latacunga – Ecuador

- **Observadores:** Bonilla Esmeralda,
Nevárez María José

- **Objetivos de la observación:** Recabar información acerca de la empresa TANILACT, sus diferentes áreas, así como su desarrollo productivo y apoyarlos a través del presente instrumento a fin de lograr objetividad necesaria para poder determinar la situación actual de la empresa como uno de los elementos básicos en el diagnóstico estratégico de la propuesta de Dirección Estratégica.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Nombre o razón social:
2. Dirección:
3. Persona de contacto:
4. Hora de visita:

ITINERARIO, RECORRIDO Y UBICACIÓN

1. Itinerario recorrido para llegar a la empresa:
2. Medio de transporte utilizado:
3. Ubicación de la empresa:
 - Centro urbano
 - Zona comercial
 - Zona rural

- Otros
4. Características de las instalaciones:
 5. Accesos a la empresa:
 - Tipo de edificio
 - Barreras arquitectónicas
 - Edificios auxiliares, almacenes, bodegas

OBSERVACIONES EN EL RECORRIDO POR LA EMPRESA

1. Nombre y cargo de la persona que atiende la visita:
2. Organización: relación de Departamentos y Secciones visitadas
3. Para cada Departamento o Sección:
 - Nombre del Departamento o Sección
4. Proceso de producción:
 - Proceso que se realiza (especificar los pasos)
 - Destino del producto
5. Producto:
 - Producto(s) que se obtienen
 - Destino
6. Organización del trabajo:
 - Número de trabajadores (mujeres y hombres)
 - Organización del trabajo (individual, en equipo, en cadena)
 - Condiciones ambientales de trabajo (espacio, ruidos, seguridad e higiene)
7. Puestos de trabajo y perfiles profesionales:
 - Tipos de puestos de trabajo
 - Nivel de Estudios o instrucción
 - Puesto de trabajo ocupados por mujeres y por hombres.

ANEXO No: 8

Tasa Industrial de crecimiento

Año	Tasa de crecimiento de la producción industrial	Posición	Cambio Porcentual	Fecha de la Información
2003	5,10 %	48		2001 est.
2004	5,30 %	60	3,92 %	2003 est.
2005	10,00 %	25	88,68 %	2004 est.
2006	2,10 %	122	-79,00 %	2005 est.
2007	5,00 %	77	138,10 %	2006 est.
2008	1,40 %	146	-72,00 %	2007 est.
2009	5,50 %	44	292,86 %	2008 est.
2010	-,60 %	75	-110,91 %	2009 est.
2011	3,60 %	92	-700,00 %	2010 est.

Fuente: CIA WorldFactbook

Elaborado por: Grupo de Investigación

Tasa de crecimiento de la producción industrial actual: 3,6% (2011)

Anexo No: 9

LINEAS DE CONECCION DE ORGANIGRAMAS

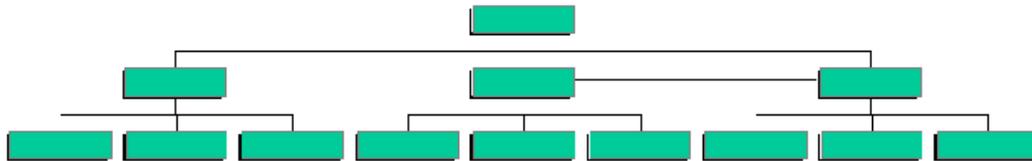
Las líneas de conexión son las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica, las cuáles se representan por medio de líneas.

Relación principal de autoridad (relación lineal)

Es aquella en que la transmisión de la autoridad y responsabilidad correlativas a través de una sola línea, establece una relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización

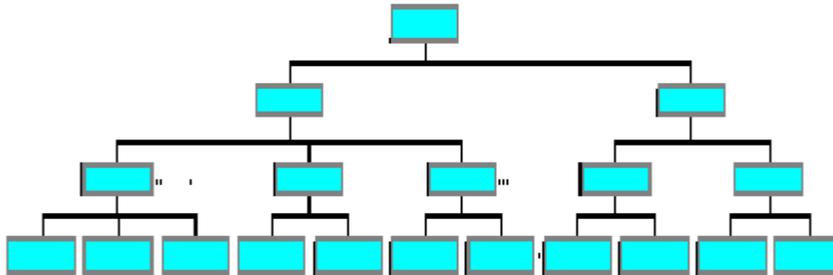
Recomendaciones:

- Utilizar un trazo más grueso para las líneas que interconectan las figuras rectangulares, que el que utiliza para trazar estas últimas.
- Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, porque se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad, además de crear la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical.
- Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea.
- Evitar todos los trazos y tramos injustificados.
- Mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama.
- La importancia o jerarquía de un órgano no se amplifica marcando más las líneas.



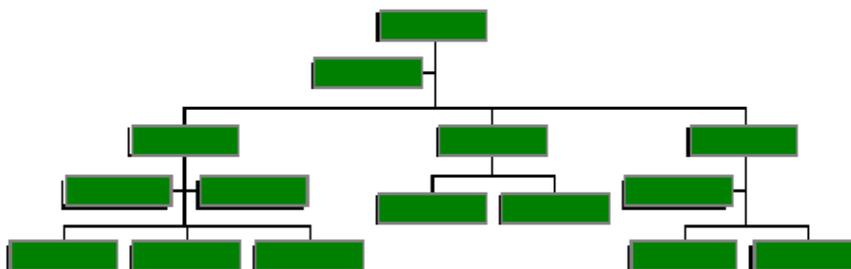
Relación de autoridad funcional

Es aquella que representa la relación de mando especializado. Este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal, o bien entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de líneas. La autoridad funcional deberá presentarse por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.



Relación de asesoría

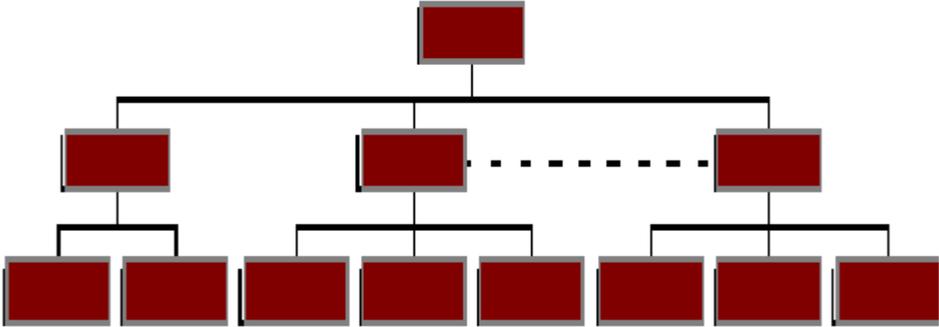
Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso pueden elaborar una propuesta a un órgano superior, para que éste, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato.



Relación de coordinación

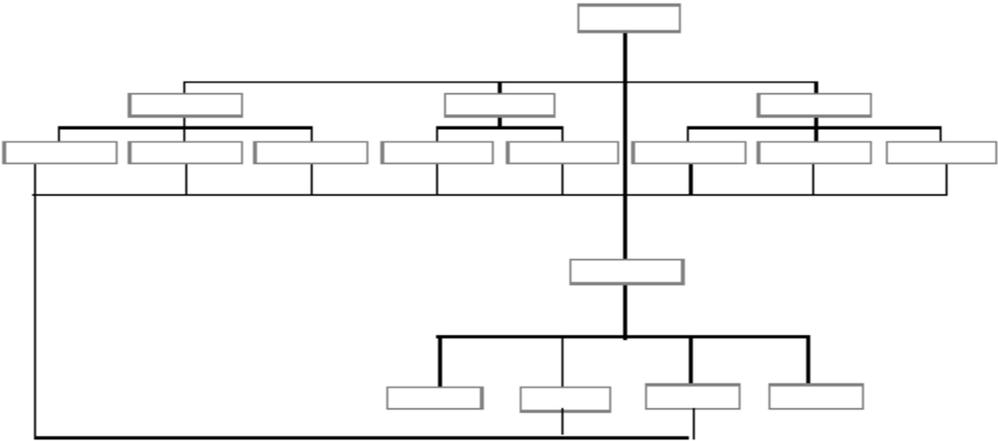
Este tipo de relación tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas áreas de la organización. Puede existir entre unidades de un mismo nivel

jerárquico, o bien entre el órgano central y las unidades técnico-administrativas desconcentradas. La relación de colaboración deberá representarse por medio de líneas largas de trazo discontinuo.



Relación con órganos desconcentrados

Los órganos desconcentrados se colocan en el último nivel del organigrama. Entre éstos y el resto de la organización debe trazarse una línea de eje para establecer su distinción. Para ampliar el contenido de los órganos desconcentrados y sus relaciones con el resto de la organización se puede incluir el tipo de organización de los órganos desconcentrados, no sólo indicar su existencia.



ANEXOS FOTOGRÁFICOS

Parte Frontal de la Empresa



Parte Trasera de la Empresa



Producción

Recepción de Materia Prima



Control de Niveles de Calidad



Producción de Queso





Producción de Leche





Producción de Yogurt





Producción de Refresco



Análisis Químico de Producto Terminado



Maquinaria





Área de Esterilización



Trabajo de Campo de Tesistas



