



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **DIRECCIÓN DE POSGRADO**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**Título:**

---

**La planificación estratégica como herramienta de  
competitividad en la industria láctea de Cotopaxi**

---

Informe de Investigación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas.

**Autora:**

Valeria Paulina Yáñez Zapata

**Tutor:**

Cristian Fabricio Tinajero Jiménez PhD.

**LATACUNGA –ECUADOR**

**2021**

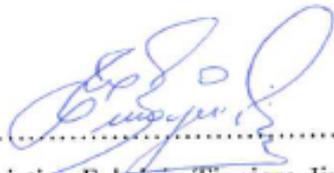
## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “La planificación estratégica como factor de competitividad en la industria láctea de Cotopaxi” presentado por Valeria Paulina Yáñez Zapata, para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas.

### CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, julio 15 de 2021



.....  
Cristian-Fabrizio Tinajero Jiménez PhD.

CC. 0502311780

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: La planificación estratégica como factor de competitividad en la industria láctea de Cotopaxi, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, julio del 2021



Edwin Joselito Vásquez Erazo PhD.  
C.C. 1001303997  
Presidente del tribunal



Santiago Fernando Ramírez Jiménez MBA.  
C.C. 1713065405  
Lector 2



Gabriel Ramírez Torres PhD.  
Pas. 085103423  
Lector 3

## DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación lo dedico con todo mi amor, mi cariño y mi abnegación a los dos seres que me hacen crecer como persona y que me han enseñado el verdadero valor que tiene la vida mi hija Micaela y mi esposo Cristian.

Ustedes son la luz de mis ojos, simplemente gracias por existir.

*Paulina.*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a Dios todo poderoso, por la vida, por la salud y por todas las bendiciones que he recibido a lo largo del camino.

A mis padres Vinicio y Mery por tomarme de la mano y apoyarme en todos mis anhelos y metas.

Mi entera gratitud a la Universidad Técnica de Cotopaxi, en especial al Ing. Cristian Fabricio Tinajero MBA, por su tiempo, su paciencia, y sobre todo por la orientación recibida a lo largo del desarrollo del presente proyecto. Que su sabiduría, profesionalismo y don de gente sean eternos. ¡Muchas gracias por su gentil ayuda!

También hago extensivo mi agradecimiento a cada una de las industrias lácteas en la provincia de Cotopaxi, que me abrieron las puertas de sus establecimientos para proveerme de información valiosa.

Y por último quiero agradecer a mis maestros, compañeros y a cada una de las personas que forman parte de la Dirección de Posgrados del alma mater de la provincia de Cotopaxi, por ser parte de esta trayectoria, por cada instante y momento compartido.

*Valeria Paulina*

## RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, julio del 2021



Ing. Valeria Paulina Yáñez Zapata  
CC.: 0503479966

## RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, julio del 2021



Ing. Valeria Paulina Yáncz Zapata  
CC.: 0503479966

## AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: La planificación estratégica como factor de competitividad en la industria láctea de Cotopaxi, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, julio del 2021



Edwin Joselito Vásquez Erazo PhD.  
C.C. 1001303997

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título:** La planificación estratégica como herramienta de competitividad en la industria láctea de Cotopaxi

**Autor:** Valeria Paulina Yánez Zapata

**Tutor:** Ing. Cristian Fabricio Tinajero MBA

**RESUMEN**

La industria láctea en la provincia de Cotopaxi juega un papel muy importante en la economía nacional; sin embargo no se ha mostrado competitiva frente a la industria láctea de las grandes empresas del sector regional y nacional; el presente proyecto de investigación pretende definir un modelo de gestión estratégico que aplicado a las Pymes de la industria láctea promuevan su competitividad en el mercado. El diseño de la investigación es de campo con apoyo en bibliográfica. Dentro de los principales resultado obtenido a través de las 86 pymes lácteas certificadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) se obtuvo que el 60% del total de industrias no realizan planificación estratégica y del 40% que lo realizan el 70% no está familiarizado es por ello que su incidencia en la competitividad es muy pobre, en tal virtud se presenta un modelo de planificación estratégica que se ha tomado como eje fundamental el círculo de la mejora continua desarrollado por Edward Deming. Está distribuido de la siguiente manera: en el Plan se considera la Fase I a través del Diagnóstico y la Fase II a través del Direccionamiento, que se va Hacer lo encontramos en la Fase III a través de la Implementación de la Estrategia, para la Verificación utilizaremos la Fase IV en la Evaluación de la Estrategia y por último para Actuar aplicaremos la Fase V en la mejora continua.

**PALABRAS CLAVE:** Planificación estratégica; competitividad; Pymes

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Theme:** THE STRATEGIC PLANNING AS A COMPETITIVENESS TOOL IN  
COTOPAXI DAIRY INDUSTRY.

**Author:** Valeria Paulina Yánez Zapata

**Tutor:** Cristian Fabricio Tinajero Jiménez PhD.

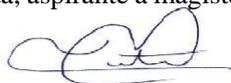
**ABSTRACT**

The dairy industry in the Cotopaxi province plays a very important role in the national economy; However, it has not shown itself to be competitive with the dairy industry of the large companies in the regional and national sector; This research project aims to define a strategic management model that, when applied to SMEs in the dairy industry, promotes their competitiveness in the market. The research design is field based with bibliographic support. Among the main results obtained through the 86 dairy SMEs certified by the Ministry of Agriculture and Livestock (MAG), it was obtained that 60% of all industries do not carry out strategic planning and of the 40% that do so, 70% are not Familiar, which is why its incidence on competitiveness is very poor, by virtue of which a strategic planning model is presented that has taken as its fundamental axis the circle of continuous improvement developed by Edward Deming. It is distributed as follows: the Plan considers Phase I through Diagnosis and Phase II through Direction, which is going to be done, we find it in Phase III through the Implementation of the Strategy, for Verification we will use Phase IV in the Evaluation of the Strategy and finally to Act we will apply Phase V in the continuous improvement.

**KEYWORD:** Strategic Planning, competitiveness, Pymes

MSc. Estuardo Vladimir Sandoval Vizuete con cédula de identidad número: 050210421-9 Licenciado en: Ciencias De la Educación especialidad Inglés con número de registro de la SENESCYT:1010-04-477716; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: “La planificación estratégica como herramienta de competitividad en la industria láctea de Cotopaxi de: Valeria Paulina Yánez Zapata, aspirante a magister en Administración de Empresas.

Latacunga, febrero 08 de 2021



-----  
Estuardo Vladimir Sandoval Vizuete  
050210421-9

18030279  
35 VICTOR  
HUGO  
ROMERO  
GARCÍA

Firmado  
digitalmente por  
1803027935  
VICTOR HUGO  
ROMERO GARCIA  
Fecha:  
2021.02.09  
08:44:28 -05'00'

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA .....	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema .....	7
1.3 Objetivo de la investigación.....	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos .....	7
1.4 Justificación de la investigación.....	9
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEORICO REFRENCIAL.....</b>	<b>12</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	12
2.2. Fundamentación epistemológica.....	18
2.2.1. La Planificación Estratégica .....	18
2.2.1.1. Importancia de la planificación estratégica.....	21
2.2.1.2. Etapas en el proceso de la planificación estratégica .....	21
2.2.1.3. Elementos de la planificación estratégica .....	24
2.2.2. La Competitividad .....	25
2.2.2.1. La competitividad y la gestión estratégica.....	26
2.2.2.2. Factores determinantes de la competitividad.....	27

2.2.2.3.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter o las 5Ps.....	28
2.2.3.	Círculo de la calidad de Deming.....	29
2.2.4.	Mapa de competitividad BID.....	31
2.2.5.	Las Pymes en la industria láctea del Ecuador.....	32
2.2.5.1.	Debilidades y desafíos de las Pymes en el Ecuador.....	34
2.2.6.	Teorías asociadas a la planificación estratégica .....	35
2.2.6.1.	Modelo Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard .....	35
2.2.6.2.	Teoría de la estrategia por Henry Mintzberg .....	37
2.2.7.	Teorías asociadas a la competitividad .....	38
2.2.7.1.	El Diamante de la Competitividad de Michael Porter .....	38
2.2.7.2.	Teoría de las Capacidades Dinámicas.....	40
2.2.7.3.	Teoría de los Recursos Compartidos.....	41
2.2.8.	Tendencias de Gestión Administrativa asociadas al Estudio.....	41
2.2.8.1.	Capital Intelectual en las organizaciones .....	41
2.3.	Fundamentación del estado del arte .....	42
2.4.	Conclusiones Capítulo II.....	45
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>47</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>47</b>
3.1.	Enfoque de la investigación .....	47
3.2.	Diseño y tipo de investigación .....	48
3.3.	Población y muestra .....	48
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de los datos e información.....	49
3.5.	Análisis y presentación de resultados. ....	52
3.5.1	Dimensión: Planificación Estratégica .....	52
3.5.2	Dimensión: Competitividad .....	56
3.6	Conclusiones Capítulo III .....	64
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>65</b>
<b>LA PROPUESTA .....</b>		<b>65</b>
4.1.	Título de la propuesta.....	65
4.2.	Objetivos de la propuesta .....	65

4.2.1.	Objetivo general.....	65
4.2.2.	Objetivos específicos .....	65
4.3.	Justificación de la propuesta .....	65
4.4.	Desarrollo de la propuesta.....	67
4.4.1.	Elementos que la conforman.....	70
4.4.1.1	Fase I Diagnóstico Estratégico.....	71
4.4.1.2	Fase II Direccionamiento Estratégico .....	82
4.4.1.3	Fase III Implementación de estrategias.....	94
4.4.1.4	Fase IV Evaluación de la Estrategia.....	101
4.4.1.5	Fase V Mejora Continua .....	107
4.4.2.	Explicación de la propuesta .....	112
4.4.3.	Premisas para su implementación.....	113
4.5.	Conclusiones del Capítulo IV .....	116
<b>CAPITULO V.....</b>		<b>117</b>
<b>APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA .....</b>		<b>117</b>
5.1.	Evaluación de expertos .....	117
5.2.	Evaluación de usuarios.....	118
5.3.	Evaluación de resultados.....	118
5.4.	Resultados de la propuesta.....	118
5.5.	Conclusiones Capítulo V .....	118
Conclusiones Generales .....		119
<b>Recomendaciones .....</b>		<b>120</b>
<b>Bibliografía .....</b>		<b>121</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>129</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Componentes básicos de las estrategias.....	20
Gráfico 2. Etapas de la planificación estratégica .....	22
Gráfico 3. Factores determinantes de la competitividad.....	28
Gráfico 4. Factores determinantes de la competitividad.....	36
Gráfico 5. Diamante de la competitividad de Porter.....	39
Gráfico 6. Cree Ud. ¿Que existe una planificación estratégica en la empresa?....	52
Gráfico 7. ¿Conoce la misión, visión, objetivos, valores y principios de la empresa?.....	53
Gráfico 8. ¿La misión, visión, objetivos, valores y principios de la empresa se encuentra publicados en un sitio visible al conocimiento de todo el personal? .....	53
Gráfico 9. ¿Todos los pasos que se realizan, van encaminados por un plan de acción estratégico, de previo conocimiento de los gerentes y supervisores?.....	54
Gráfico 10. ¿En esta empresa, siempre se logran los objetivos y metas, que vienen precedidos por las estrategias? .....	55
Gráfico 11. ¿Considera que la gestión estratégica de la empresa se direcciona a la competitividad? .....	55
Gráfico 12. ¿Qué elementos considera que debe tener su empresa dentro de la misión organizativa? .....	56
Gráfico 13. ¿Considera usted que la problemática de las Pymes del sector de la industria láctea se debe a la competencia agresiva de las grandes empresas? .....	56
Gráfico 14. ¿Los productos sustitutos representan una dificultad una dificultad para la competitividad de las Pymes en la provincia de Cotopaxi? ...	57
Gráfico 15. ¿Los proveedores de la provincia ofrecen precios que no permiten la elaboración de productos que compitan en el mercado por sus bajos precios?.....	58
Gráfico 16. ¿Los productos informales no permiten altos niveles de competitividad en las Pymes del sector de la industria láctea?.....	58

Gráfico 17. ¿Los clientes prefieren precios bajos aun cuando los productos sustitutos no son de buena calidad o no posean los compuestos nutricionales adecuados?.....	59
Gráfico 18. ¿La empresa que usted representa sería más competitiva si contara con la innovación que caracteriza a las grandes empresas del sector?60	
Gráfico 19. ¿La gestión estratégica de la empresa sostiene como principio la innovación dentro de la estructura?.....	60
Gráfico 20. ¿La empresa crea alianzas estratégicas con otras Pymes del sector para competir con las grandes empresas de la Provincia de Cotopaxi? .....	61
Gráfico 21. ¿Qué puede decir respecto a la actuación de proveedores de leche hacia la empresa? .....	61
Gráfico 22. ¿El talento humano de la empresa es reconocido en su trabajo para garantizar su compromiso con la organización? .....	62
Gráfico 23. ¿Dónde considera usted, que deberían enfocarse las estrategias para aminorar la problemática de la competitividad de las Pymes de la industria láctea que afecta directamente a la empresa que usted representa? .....	63
Gráfico 24. ¿Qué línea de productos considera que sería recomendable ampliar, como estrategia competitiva de diversificación, para mitigar el impacto de los productos sustitutos?.....	64
Gráfico 25. Ciclo de la Mejora Continua .....	68
Gráfico 26. Modelo de gestión estratégico orientada a la competitividad para las pymes de la industria láctea .....	69
Gráfico 27. Pasos para realizar el análisis de involucrados .....	72
Gráfico 28. Mapeo de Involucrados que apoyan .....	75
Gráfico 29. Mapeo de involucrados que se oponen .....	76
Gráfico 30. Caracterización de involucrados que se oponen .....	76
Gráfico 31. Caracterización de involucrados que se oponen .....	77
Gráfico 32. Matriz interna – externa .....	81
Gráfico 33. Proceso para la formulación de la misión y visión para la industria láctea .....	84

Gráfico 34. Proceso para la definición de valores corporativos.....	86
Gráfico 35. Proceso para la definición de objetivo estratégicos .....	90
Gráfico 36. Matriz Z ejemplo a partir del capital intelectual .....	94
Gráfico 37. Mapa estratégico para la industria láctea .....	97
Gráfico 38. Propuesta de valor para la industria láctea.....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos específicos y tareas de la investigación .....	8
Tabla 2. Etapas del Problema.....	9
Tabla 3. Etapas de la planificación estratégica, según varios autores.....	23
Tabla 4. Clasificación de las Empresas en el Ecuador.....	33
Tabla 5. Acercamiento a la evolución de la gestión estratégica .....	42
Tabla 6. Operacionalización de las variables .....	51
Tabla 7. Listado de involucrados .....	72
Tabla 8. Tabla Genérica de involucrados en las pymes de la industria láctea. ....	73
Tabla 9. Evaluación de los involucrados .....	74
Tabla 10. Valoración de los involucrados.....	75
Tabla 11. Puntos importantes a ser considerados dentro de la aplicación de las estrategias .....	77
Tabla 12. Definición de estrategias de acuerdo al análisis de involucrados .....	78
Tabla 13. Matriz FODA .....	79
Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos.....	80
Tabla 15. Matriz de evaluación de factores externos.....	80
Tabla 16. Matriz de valores y actitudes para la industria láctea .....	88
Tabla 17. Matriz de factores claves de desarrollo.....	90
Tabla 18. Matriz objetivos Smart.....	91
Tabla 19. Impulsadores claves del desempeño .....	95
Tabla 20. Propósitos u objetivos estratégicos industria láctea.....	95
Tabla 21. Proceso de construcción de KPI S .....	101
Tabla 22. Balanced Scorecard Industria Láctea .....	105
Tabla 23. Plan de acción para la industria láctea .....	106
Tabla 24. Seguimiento y control para la industria láctea .....	108
Tabla 25. Formato plan de mejora para las pymes de la industria láctea.....	111

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en el Ecuador, las pequeñas y medianas empresas, en adelante (PyMES), del sector de la industria láctea enfrentan desafíos respecto a la competencia de las grandes industrias, que evidencian un protagonismo en el mercado de los lácteos, con precios y productos competitivos, lo que representa una desventaja para las pequeñas empresas del sector. Razón por la cual, se presenta esta investigación, con la finalidad de visibilizar la problemática, sus causas, efectos y posibles soluciones, mediante herramientas de gestión administrativa, como lo es la planificación estratégica y las nuevas tendencias administrativas dirigidas hacia la competitividad del sector de las PyMES, en una combinación novedosa que permita la incursión de los pequeños empresarios en el mercado de las grandes industrias del sector de los lácteos.

Este trabajo se fundamenta en la línea de investigación Administración y economía para el desarrollo social: Mercadeo, Finanzas, Recurso Humano, Responsabilidad Social Empresarial, Emprendimiento, Planificación estratégica, y se define en la temática de la planificación estratégica. El tema que se aborda se relaciona con la línea mencionada, en el contexto de la planificación estratégica como herramienta de competitividad en las Pymes de la industria láctea de Cotopaxi, las variables involucradas en el estudio, particularmente la variable independiente descrita como la planificación estratégica, y también se relaciona por el entorno científico en el que se desarrolla la investigación que es la gestión administrativa.

Asimismo, esta investigación tomará como referencia a las Pymes de la industria láctea de la provincia de Cotopaxi en el Ecuador, lo que guarda una estrecha relación con la economía para el desarrollo social. Particularmente en ellas, la planificación estratégica es un factor orientador importante para los empresarios. Mediante la integración de la planificación estratégica y las operaciones para lograr ventajas competitivas, se orienta a los directivos de una organización para alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo, ya que es el eje central donde se alinean las actividades del día a día de la empresa (Kaplan y Norton, 2008).

En el mismo contexto, beneficiando a las PyMES de la industria láctea, con el fortalecimiento de la planificación estratégica para que sean más competitivas, éstas pueden desarrollarse impulsando su productividad al servicio de la provincia de Cotopaxi y del país. Lo que establece una estrecha relación de esta investigación con el Plan Nacional de Desarrollo "Toda una vida" (2017) en el Eje N° 2, que se define como la Economía al servicio de la sociedad, en el Objetivo N° 5, que trata de impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistributiva y solidaria.

Este informe de investigación, se presenta en una secuencia de cinco capítulos. El Capítulo I; comprende la visibilización de la situación problemática, pregunta de investigación, los objetivos y la justificación de la investigación, lo que permite tener una apreciación del direccionamiento de la investigación. Seguidamente, en el Capítulo II, correspondiente al marco teórico referencial, se definen los antecedentes de la investigación, la fundamentación epistemológica y la fundamentación del estado del arte. Este capítulo contiene el marco que sustenta teórica y científicamente a la investigación.

En el apartado del Capítulo III, se desarrolla todo lo referente al marco metodológico, donde se explica el enfoque, diseño y tipo de investigación, así como la población, muestra y las técnicas e instrumentos de la recolección de los datos y la información. En el Capítulo IV trata de la propuesta, donde se destaca el título de la misma, objetivos, la justificación y el desarrollo desde los elementos que la conforman, la explicación y las premisas.

Finalmente, el Capítulo V corresponde a la aplicación y validación de la propuesta, en este apartado se evidencian las participaciones de los expertos, la evaluación de los impactos de la propuesta. Para luego concluir y hacer las recomendaciones respectivas que permitan contribuir al sector de la industria láctea de la provincia de Cotopaxi en el Ecuador, mediante ventajas competitivas que le den solución a la actual problemática que enfrentan.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La presencia de la MIPYME en América Latina es significativa, además que son consideradas como generadoras de empleo en la toda la región en un promedio del 64%. Los recursos de las empresas son fuente para la construcción de ventajas competitivas, tomando en cuenta las estrategias globales de las empresas, los recursos humanos, tamaño, edad de la empresa y alianzas con el sector. Peña, Acedo y Roldan (2014).

La industria láctea en el Ecuador es una de las más competitivas, afirma el Director Ejecutivo del Centro de la Industria Láctea del Ecuador (CIL), sin embargo se considera que existe una grave situación de baja del consumo de lácteos en el país, y que el problema no radica solo en los precios, si no, en un desorden estructural y una competencia agresiva entre los pequeños productores y las grandes empresas lácteas del sector, así como los productores informales y los formales. Existen más de 60 industrias formales y 1.500 industrias informales de lácteos (Revista Gestión Digital, 2018).

Según la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), a escala nacional, se dedican aproximadamente 3,5 millones de hectáreas a la producción de leche; la mayor parte del total en la Sierra, con un 75%. La venta de leche se convierte para muchos campesinos de zonas altas en el único medio de sustento, donde no existe mucha opción de siembra. Existen 298 mil productores, de los que la gran mayoría son medianos y pequeños, en las que se produce 65% de la leche que se consume a nivel nacional, en todo el Ecuador (Real, 2013). Esto convierte

a

la industria láctea en una de las más importantes del país y de la zona 3, donde se encuentra incluida la provincia de Cotopaxi. Lo que imprime una relevancia social en esta investigación, pertinente a su relación con el Plan Nacional Toda una Vida.

En vista que normalmente las PyMES en el país poseen como característica básica, que inician como un emprendimiento familiar, esto implica que muchas veces la informalidad se encuentra presente dentro de sus estructuras organizativas, y se puede evidenciar la existencia de una gestión administrativa más empírica que estratégica. Adicionalmente, según la agenda zonal para el buen vivir por parte de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2015), una vez analizadas las principales actividades económicas de la zona de planificación número tres, a la cual pertenecen las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza y Tungurahua. Las actividades económicas que se desarrollan en el territorio están relacionadas, en primer lugar, con la producción agropecuaria (sector primario), que ocupa el 44% de la población económicamente activa (PEA) y contribuye con el 12% del producto interno bruto (PIB).

Para la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), las empresas existentes en la provincia de Cotopaxi, están conformadas de la siguiente manera: las pequeñas empresas por su naturaleza familiar son las que más producción aportan dependiendo del rango de hectáreas, es así que su participación alcanza el 45,3%, seguido de las medianas empresas con el 32,4% y las grandes empresas con el 22,3%

Y en el caso particular de la provincia de Cotopaxi desde hace años atrás es conocida por sus haciendas ganaderas, las cuales se especializan en la producción y comercialización de leche cruda. Según datos del INEC, se estima que la provincia produce alrededor de 4483.699 litros/día, lo que representa el 9% de la producción nacional, lo que la ubica como la cuarta provincia más productiva de leche a nivel de Ecuador.

Para el caso particular de este estudio, se consideran a las Pymes del sector lácteo; entidades que deben enfrentar la competencia de las grandes industrias. Es por ello, que observando las diferentes problemáticas que enfrentan las Pymes de la

industria láctea, particularmente la competitividad, se hace necesario investigar sobre su planificación estratégica, ya que, ésta básicamente radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, el manejo del entorno y por consiguiente considerando la competitividad. Al respecto es importante destacar la aseveración de Medeiros et al. (2019):

(...) Los patrones de competencia estarían influenciados por la composición del ambiente competitivo de la empresa, es decir, por los componentes estructurales y conductuales de un determinado sector o sistema económico. Estos patrones derivan de la interdependencia entre las empresas o sectores competitivos a través de complementariedades tecnológicas, restricciones y estímulos al flujo de bienes, además de la disponibilidad de infraestructura, leyes, sistemas de planificación y políticas industriales, entre otros. La competitividad sería la capacidad de adaptación de las estrategias de las empresas al patrón de competencia vigente en el ramo en que actúan. (p.10)

Sin embargo para la SENPLADES (2015) la industria láctea de la zona 3, no se ha mostrado competitiva frente a la industria láctea de las grandes empresas del sector regional y nacional, esto se debe en parte a que, el mercado se ha mostrado cambiante y al momento de la selección de compra prefieren productos sustitutos que proporcionan la misma satisfacción del cliente, lo cual ha provocado la disminución en consumo de productos lácteos.

Particularmente las Pymes de la industria láctea de Cotopaxi, constituyen un grupo heterogéneo en sus características de funcionamiento y proyección, razón por la cual, han demostrado cierto grado de formalización. Condiciones que destaca la investigación en curso para diseñar modos de enfrentar un ámbito sectorial marcado por la competitividad de las grandes empresas de este sector.

Otro elemento determinante en la decisión de compra es la calidad del producto, muchas de las industrias lácteas en Cotopaxi no cuentan con procesos manufactureros orientados a la calidad, conservan procesos mecanizados con infraestructura que no van de la mano a las nuevas tecnologías y no garantizan calidad del producto que el consumidor está esperando o desea.

En el mismo orden de ideas, en un diagnóstico inicial, precedido por la observación no participante, la revisión bibliográfica, y las conversaciones informales con algunos de los gerentes de las PyMES, se evidencia que las causas de la problemática de la baja competitividad de estas pequeñas empresas de la industria láctea de la provincia de Cotopaxi radican principalmente en: 1.- Los problemas estructurales de la industria láctea, 2.- Informalidad en la gestión administrativa de las PyMES, 3.- Calidad, diversidad de los productos sustitutos y precios.

Estos elementos que caracterizan a la pequeña industria en los actuales momentos, traen como efecto o consecuencia: 1.- Competitividad agresiva de las grandes empresas, respecto a las pequeñas empresas del sector, 2.- Crecimiento del sector informal productor y distribuidor de productos lácteos, 3.- Ausencia de capacidades internas formales de gestión organizativa para la competitividad dentro de las PyMES.

Por otro lado, en los actuales momentos se le suma una crisis mundial sobrevenida por la pandemia COVID-19, que desde el mes de abril de este año 2020, ha cambiado y desmejorado las condiciones de los mercados, y por consiguiente afectado a la industria, incluyendo a la industria láctea. Al respecto de la situación sanitaria y la temática a tratar Bordas (2020) menciona que: “Cerca del 70% del aparato productivo del país está paralizado, debido a la emergencia sanitaria por el COVID-19”.

Sin embargo, la industria láctea, aunque ha presentado una baja en el consumo que ya venía desarrollándose, ha tomado las medidas necesarias de bioseguridad para abastecer a la población. Esta situación es un factor más que se suma a la crisis que enfrenta este sector, pues las condiciones están fuera de la normalidad por las medidas que se han debido tomar y que han restringido paulatinamente en todos estos meses al sector productivo.

Es por ello, que la motivación de esta investigación deduce en un modelo de gestión estratégica que pueda contribuir en que las PyMES de la industria láctea, ubicadas en la provincia de Cotopaxi puedan generar competitividad, lo que

permitiría un curso de producción que les permita acercarse o igualarse a las grandes industrias del sector.

Esto con el apoyo de teorías basadas en la planificación estratégica y otros referentes teóricos emergentes y complementarios que puedan ser incorporados al modelo de gestión para marcar un rumbo estratégico que permita una competitividad justa, que pueda activar el mercado y darle un rumbo a las PyMES del sector, donde tengan ventaja competitiva. Razón por la cual se realiza la siguiente pregunta de investigación.

## **1.2 Formulación del problema**

¿De qué manera la planificación estratégica puede promover a la competitividad en las Pymes de la industria láctea de la provincia de Cotopaxi?

## **1.3 Objetivo de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Definir un modelo de planificación estratégico para las Pymes de la industria láctea de la provincia de Cotopaxi, que promueva su competitividad en el mercado.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente la planificación estratégica, tendencias emergentes de gestión y la competitividad de las Pymes de la industria láctea de Cotopaxi.
- Definir la situación actual de las Pymes de la industria láctea de Cotopaxi y su nivel de competitividad, a través de diferentes técnicas de investigación y recolección de información.
- Definir herramientas estratégicas que promuevan la creación de valor para las Pymes de la industria láctea de Cotopaxi

Con la finalidad de dar curso al logro de los objetivos, se plantean las siguientes actividades o tareas, que se especifican en la Tabla 1:

*Tabla 1. Objetivos específicos y tareas de la investigación*

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>Fundamentar teóricamente la planificación estratégica, tendencias emergentes de gestión y la competitividad de las Pymes de la industria láctea de Cotopaxi</b>	1. Revisar las diferentes fuentes documentales sobre planificación estratégica, tendencias emergentes de gestión complementarias, competitividad y Pymes
	2. Interpretar la bibliografía de los diferentes autores relacionados con el tema.
	3. Colocar los conceptos y teorías en el informe con su respectiva interpretación y análisis.
	4. Revisar la situación actual de las Pymes de la industria Láctea en Cotopaxi.
<b>Definir la situación actual de las Pymes de la industria láctea de Cotopaxi y su nivel de competitividad, a través de diferentes técnicas de investigación y recolección de información</b>	1. Diagnosticar la estructura organizacional: misión, visión, valores, principios, objetivos, organigrama, clientes internos y externos
	2. Realizar un análisis de los factores organizacionales internos y externos, mediante la aplicación de un instrumento de recolección de la información.
	3. Establecer un modelo de gestión estratégica, para las PyMES del sector de la industria láctea de la Provincia de Cotopaxi, que les permita ser más competitiva en el mercado
<b>Definir herramientas estratégicas que promuevan la creación de valor para las Pymes de la industria láctea de Cotopaxi</b>	1. Explicar detalladamente el modelo y sus basamentos teóricos – empíricos en base a los resultados arrojados por el diagnóstico realizado
	2. Validar el modelo por el método de juicio de expertos
	3. Validar el modelo por el usuario
	4. Realizar las conclusiones y recomendaciones

*Fuente: Definición de Objetivos. Elaboración propia*

Asimismo, en base al problema planteado se denotan nudos críticos que lo transitan y que forman parte de los aspectos que se abordaran en esta

investigación a través de los objetivos planteados, y que se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Etapas del Problema**

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
<b>Etapas 1.</b> Bajo consumo de lácteos a nivel regional	En el Ecuador existe un índice de consumo de lácteos inferiores al establecido por la OMS.
<b>Etapas 2.</b> Competitividad agresiva de las grandes industrias con respecto a las Pymes.	Las grandes industrias lácteas mantienen una competitividad elevada y agresiva, con respecto a las Pymes y pequeños productores.
<b>Etapas 3.</b> Desestructuración o desorden estructural del sector de la industria láctea	Competitividad agresiva de los productores formales e informales
<b>Etapas 4.</b> Baja competitividad de las Pymes de Cotopaxi, con respecto a las industrias lácteas nacionales.	Las Pymes de la industria láctea de Cotopaxi poseen poco protagonismo en el mercado nacional.

*Fuente: Etapas de Trabajo. Elaboración propia*

#### **1.4 Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica primeramente por sus aportes teóricos, que conducen al propósito de incorporar un modelo de gestión estratégica adaptado a las PyMES del sector de la industria láctea, desde su estructura y naturaleza, esto quiere decir, que considerando las necesidades particulares de este tipo de empresas, la investigadora busca adaptar los nuevos modelos de gestión y tendencias administrativas emergentes a las condiciones particulares de las pequeñas y medianas empresas del sector de los lácteos, con el propósito de mejorar su competitividad.

De manera que, en la investigación se estudian los constructos teóricos asociados a las variables y que permitirán lograr una combinación a través del modelo de gestión estratégica que satisfaga la competitividad de las pequeñas empresas. Este aporte teórico es novedoso en muchos sentidos, debido a que, en la mayoría de los trabajos revisados se ha constatado que normalmente se busca que las PyMES se

adapten a los modelos ya estructurados, esto trae como resultado que muchas de ellas fracasen en el intento.

En este trabajo se busca incorporar el diseño de un modelo de gestión estratégica que se adapte a las pequeñas empresas, particularmente las del sector de la industria láctea, con la incorporación de teorías en sus prácticas de gestión, entre ellas; la prospectiva estratégica, el Modelo Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, el Capital Intelectual como teoría de gestión emergente. Lo que permitirá, no solo beneficiar a las PyMES, si no, que también su utilidad radica en un importante referente teórico para que sirva de consulta a profesionales, especialistas y estudiantes que deseen conocer más del tema que se desarrolla.

En este contexto, la investigación, mediante el logro de los objetivos propuestos, de forma sistemática realiza una intervención que primeramente considera las teorías, principios, conceptos, autores y bibliografía especializada en el tema, lo que conducirá a tener un conocimiento consensuado y profundo sobre la planificación estratégica y la competitividad en la PyMES de la industria láctea, así como los registros documentales de la situación actual en la provincia de Cotopaxi.

Dentro de los beneficios que esta investigación ofrece, se encuentra un modelo de planeamiento estratégico en las PyMES de la industria láctea que ayudará a definir los principales objetivos, metas a cumplir y alinear los procesos hacia el cumplimiento de un proceso. Adecuado a las necesidades y a los resultados del diagnóstico que se realice puede contribuir a que las PyMES mejoren cualquier condición en el mercado y su entorno, así como internamente.

Es por ello, que la utilidad del estudio se expande hacia las diferentes PyMES de la industria láctea a nivel nacional. Lo que permitirá que se estructure más formalidad en la gestión administrativa de las mismas, contribuyendo aminorar los problemas estructurales, y buscando la aplicación de un modelo de gestión estratégico que pueda ofrecer alternativas para la competencia, respecto a la diversidad de productos sustitutos en el mercado.

Esto conlleva a ofrecer mecanismos de gestión que le permita poseer una inteligencia de mercado que genere ventajas competitivas para ofrecer productos

diferenciadores que satisfagan las necesidades de los clientes. Esto también permitirá que la diferenciación escale niveles donde las PyMES se encuentren en la capacidad de competir con los productos de las grandes empresas. Por lo que se considera que esta investigación no solo beneficia a las pequeñas empresas, si no, que también aporta a la provincia y a la sociedad una importante alternativa que puede ayudar a dinamizar el mercado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO REFRENCIAL**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

La planificación estratégica se constituye en el proceso, mediante el cual se diseña una serie sistemática de estrategias y políticas de una organización para llevar a cabo los objetivos en un periodo determinado, que pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Para el grupo de Pymes del sector de la industria láctea de la provincia de Cotopaxi, uno de sus mayores desafíos en la actualidad es la competitividad con las grandes empresas nacionales y trasnacionales.

De manera, que esta investigación plantea un modelo basado en las teorías y principios de la planificación estratégica que tenga como objetivo central la competitividad de las Pymes de la industria láctea, por lo que se hace necesario revisar algunos estudios e investigaciones relacionadas con las variables de la temática para conocer las experiencias y formas en que otros autores han abordado el tema, sus métodos y resultados, lo que puede servir de contribución a la presente investigación.

Se inicia con el trabajo investigación de Maestría de Torres (2018), titulado Estudio de la producción de la industria láctea del cantón Cayambe en el período 2009-2015. El objetivo general de la investigación consistió en desarrollar una propuesta de estrategias productivas para mejorar el nivel de competitividad de la industria láctea del cantón Cayambe.

La metodología partió de un enfoque mixto, tipo de investigación descriptiva, bajo un método histórico-lógico. Se utilizó como instrumento de recolección de la información una encuesta dirigida 317 productores de la industria láctea del

cantón Cayambe, ubicado en la provincia de Imbabura, adicionalmente se realizó una

entrevista a los centros de acopio, lo que le permitió a la investigadora realizar un análisis PEST, una matriz FODA en combinación con tendencias emergentes como el *benchmarking*. Esto le permitió generar una serie de estrategias para aplicar en las empresas lácteas y hacerlas más competitivas.

Entre los resultados del estudio arrojo que se encontró que las empresas del cantón se desenvuelven en un mercado altamente competitivo, debido a la gran cantidad de productores y empresas de la industria láctea en el mercado del cantón. También que existe una alta rivalidad entre la diversidad de grandes empresas que compiten en el mercado ecuatoriano en cuanto a precios, la publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. Además, los consumidores tienden a optar por productos sustitutos entre estos se encuentran los de origen vegetal, como la soya, almendras, donde sus altos componentes nutricionales y su composición nula en lactosa los colocan como una alternativa para los consumidores.

La relación de este trabajo con la investigación que se presenta, es la contribución que hace la investigadora, respecto a la incorporación de tendencias de gestión administrativa complementarias a la planificación estratégica, y que, siendo consideradas para establecer estrategias, pueden lograr cambios estructurales y operativos en las empresas, que le permitan ser más competitivas. De manera, que esta investigación ha servido de ejemplo en la adaptación de esas tendencias y un punto de partida en el análisis de la competitividad en la Región de los Andes con respecto a las Industrias del sector Lácteo.

Por otro lado, se revisa el trabajo investigación de Maestría de López y Ojeda (2015), que se titula Plan estratégico para las Pymes del sector lácteo en el municipio de San Juan de Pasto 2014-2019. Esta investigación fue enfocada en las variables de la planificación estratégica y la competitividad de las Pymes del sector lácteo, tuvo como objetivo general Formular un plan estratégico para las MiPymes del sector lácteo de Pasto. Período 2014-2019.

Utilizando como metodología un estudio de tipo exploratorio, descriptivo. Con un método deductivo-inductivo y analítico, la población estuvo conformada por tres empresas de la región, a las cuales se les aplico una serie de encuestas. Lo que

permitió concluir que este grupo de empresas presentan un estado diferente de desarrollo, lo cual no ha permitido generar un valor agregado al grupo de empresas que tienen mayor visibilidad en el mercado regional y nacional. Los autores recomiendan que se deba abordar la elaboración compartida de un plan estratégico para los actores de la industria láctea.

Esta investigación ha sido de gran aporte al presente estudio, primeramente, porque involucra todas las variables que le conforman, lo cual brinda una perspectiva integradora de la investigación en relación con la actual, segundo por la forma en que los investigadores manejan los conocimientos teóricos con los prácticos o los aplicados en el campo para deducir las conclusiones y resultados, lo cual ha servido de gran contribución a la presente investigación.

En el mismo contexto se revisa el Trabajo de investigación de Lozada (2019), titulado Elaboración e implementación de un plan estratégico e incremento de la calidad en el servicio como base de la competitividad en Pymes comercializadoras. Fue presentado ante la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, para optar al título de Magister en Administración de Empresas con mención en Gerencia de Calidad y Productividad.

Esta investigación tuvo como objetivo general Diseñar un plan estratégico de negocios para la empresa Mundinovedades Alexandra para mejorar su competitividad en base al incremento de la calidad en el servicio. La metodología fue de enfoque cualitativo, tipo explicativa, donde tomo una muestra como universo de 109 clientes de la empresa para aplicar una encuesta que le proporcionaría datos sobre la calidad de servicio, de esta forma el investigador analizaría los datos para conocer las preferencias de los clientes, y esto le proporcionaría un diagnóstico para establecer algunos parámetros de competitividad.

Como resultado obtuvo que los proyectos estratégicos implementados redujeron la brecha entre la calidad esperada y la calidad percibida por los clientes, lo que sirvió de valor agregado para aumentar la competitividad en la empresa. El investigador recomienda a los directivos de Mundinovedades mantener un análisis

periódico del análisis de los servicios que prestan, afinado a la teoría que las expectativas de los clientes tienden a variar constantemente.

Esta investigación fue seleccionada por que el autor realiza un proceso de investigación sistematizado, donde involucra la variable de la planificación estratégica y la competitividad, lo que guarda estrecha relación con la presente investigación. Asimismo, estudia teorías que son de interés en el desarrollo de esta investigación y que se relacionan directamente con las variables involucradas.

En el mismo contexto, se revisa la investigación de Maestría de Guerrero (2015) que lleva por título Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para Pymes Metalmecánicas de Tungurahua. El objetivo general de este trabajo fue Proponer el diseño de un modelo de gestión estratégico para Pymes Metalmecánicas de Tungurahua que permita fortalecer sus principales áreas funcionales, como son: Dirección y Liderazgo, Contabilidad y Finanzas, Producción y Calidad, Marketing y Ventas, y Talento Humano.

Como metodología se usó la técnica de exploración, observación directa conjuntamente con la descripción apoyada en un diseño de campo desarrollado en las 39 Pymes pertenecientes a la provincia de Tungurahua. Se empleó como técnica de recolección de datos una encuesta aplicada en cada una de las Pymes. Así mismo, se llevó a cabo una evaluación preliminar mediante una matriz FODA, la cual permitió establecer la estrategia a ejecutar.

También, se desarrollaron cada una de las fases del modelo, enfocado en el análisis, direccionamiento, formulación, realización y control estratégico. Se emplearon métodos, técnicas y herramientas administrativas como: el PESTEL mediante la formulación del análisis del macro y micro entorno en matrices, el análisis del sector industrial a través de las cinco Fuerzas de Porter, evaluaciones externas e internas a través de matrices ponderadas según los factores críticos de éxito, análisis de factores de perspectiva global, establecimiento de estrategias y diseño de indicadores cualitativos y cuantitativos para el sector.

El investigador concluye que es necesario un Modelo Estratégico para las Pymes Metalmecánicas de Tungurahua que les permita elevar sus niveles de eficiencia,

productividad y competitividad. Realiza las recomendaciones pertinentes de aplicabilidad de un modelo diseñado acorde al diagnóstico y resultado obtenido.

Aun cuando esta investigación está enfocada en un sector que no se asocia a la industria láctea. El investigador formula una serie de teorías con aplicabilidad genérica en las Pymes, que ha servido de orientación para encauzar la presente investigación, lo que establece una relación importante entre las dos investigaciones.

De igual forma, se revisa el Trabajo de Maestría Roca (2014), titulado La planificación estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las PYMES en el Ecuador. Esta investigación tuvo como objetivo general Investigar y analizar si las Pymes realizan procesos de Planificación Estratégica formal o de manera intuitiva, y cómo los mismos influyen en el éxito y la permanencia de las empresas en el largo plazo.

La metodología utilizada fue mixta, utilizando técnicas cualitativas como el censo económico y la base de datos del Municipio Antonio Ante-Atuntaqui y técnicas cuantitativas como la encuesta. Obteniendo como resultado que los análisis determinan que aproximadamente el 12% de las microempresas y el 35% de las pequeñas empresas dice no conocer de herramientas de planificación o no estar interesadas en aplicarlas hasta la actualidad, y también deja visualizar que un alto porcentaje de empresas manifiesta su adhesión al uso de herramientas de planificación, y que la mayoría se manifiesta de manera positiva a usarlas en el futuro, y muy pocas de ellas con una posición negativa a no utilizarlas posteriormente.

Este trabajo se relaciona con la investigación presente en el sentido que el autor maneja su marco y referentes teóricos, asimismo con la relación de las variables en estudio y las diferentes teorías y modelos de planeación estratégica enfocados hacia el desarrollo de las Pymes, lo que implicó un gran aporte para esta investigación.

## **2.2. Fundamentación epistemológica**

En este apartado de la investigación se estudiarán las teorías, acepciones, conceptos, definiciones, elementos y lo teóricamente concerniente al tema que tratamos con sus variables involucradas, primeramente, se hablara de todo lo concerniente a la planificación estratégica en las Pymes y particularmente las de la industria láctea, así como, las teorías y tendencias dentro de las cuales se desarrollan las organizaciones enfocadas en la competitividad.

### **2.2.1. La Planificación Estratégica**

Existe una variedad de conceptos o definiciones sobre planificación estratégica, incluso en muchos casos le mencionan como gestión estratégica o administración estratégica. Sin embargo, es importante considerar autores clásicos como Thompson y Gamble (2008) para esclarecer el concepto o significado de la misma, donde según estos autores posee los siguientes descriptores: 1) proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo de qué es lo que estamos tratando de hacer y de lograr; 2) hacer que los administradores estén más alerta a los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores; 3) ayudar a unificar la organización; 4) crear un punto de vista administrativo más proactivo; 5) promover el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produzca un éxito final sostenido para la empresa, y 6) proporcionar a los administradores un fundamento para evaluar solicitudes presupuestarias rivales; un conjunto de razones que justifique con solidez recursos por parte de la dirección para áreas que apoyen la estrategia y produzcan resultados.

Por otro lado, el concepto de estrategia es originario del campo militar, aparece en el campo económico y académico con la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgenstern en 1944. En ambos casos la idea básica, era la de la competición, es decir, la actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados (Carrera, 2014). Se introduce en el campo de la gestión organizacional con las obras de Chandler (1962), Andrews (1962), Ansoff (1976), como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de

acción para alcanzarlos, es decir, expresa lo que quiere hacer la empresa en el futuro.

En ese orden de ideas, la planificación estratégica es definida por Tabatoni y Jarniou (1975) como: “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”(p.134); para Andrews (1974) la planificación estratégica es “el patrón de los principales objetivos, propósitos, metas, las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar, qué clase de empresa es o quiere ser”(p.35). Para Porter (1982) “consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite” (p.16).

Por lo que, la planificación estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular ponerla en práctica, según Menguzzato y Renau (1991) en la planificación estratégica se deben definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia con cuatro actividades básicas.

1.- *El ámbito o campo de actividad.* Pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, se trata de delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado.

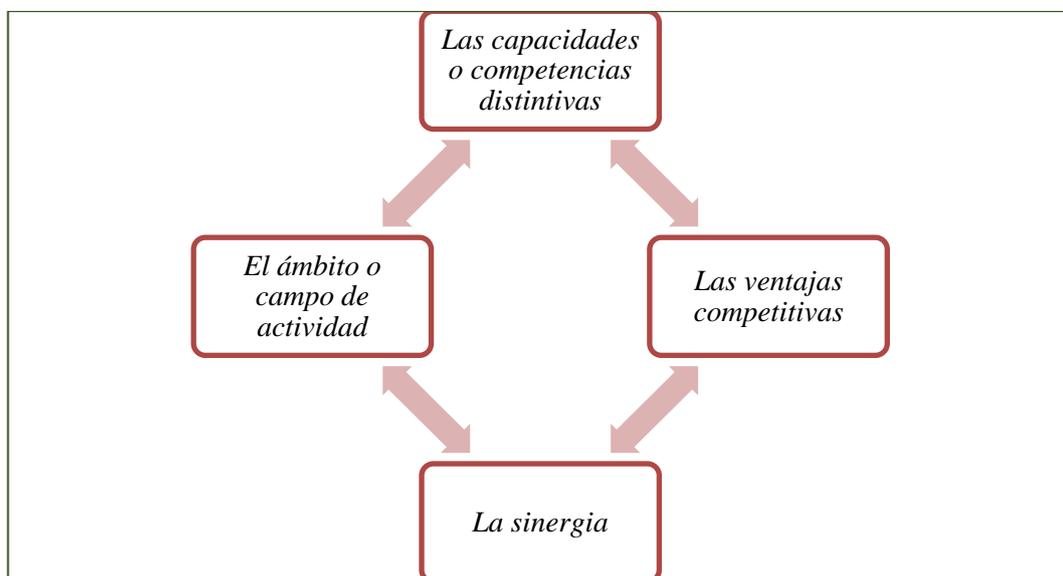
El ámbito de la actividad ha de estar definido como una cartera de negocios o de actividades formada por la combinación de los diferentes binomios producto-mercado en los que la empresa desea trabajar; mercados, tecnologías y necesidades (Cano y Soria, 2014). En el caso particular del grupo de Pymes del sector de la industria láctea de la provincia de Cotopaxi, objeto central de estudio de esta investigación.

2.- *Las capacidades o competencias distintivas.* Los recursos físicos, técnicos, financieros, humanos, y las habilidades tecnologías, organizativas, directivas, presentes y potenciales que posee y domina la empresa, constituidas a lo largo del

tiempo, están en función de las características de su personal, los métodos y tecnologías que apliquen y, por último, la organización y su sistema de valores. Estas competencias o capacidades son las que hacen a la empresa capaz de obtener determinados resultados a partir de sus activos materiales y financieros.

3.- *Las ventajas competitivas*. Características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores, no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad, este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de la posesión de recursos o competencias clave.

4.- *La sinergia*. La búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes, y que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintas y las ventajas competitivas.



**Gráfico 1. Componentes básicos de las estrategias**

**Fuente: Elaboración propia, a partir de (Menguzzato y Renau, 1991)**

Ahora bien, considerando estos componentes básicos que deben existir en la planificación estratégica, muchas empresas se preguntan si deben o no planificar estratégicamente, si de verdad esto puede tener una ventaja en el negocio de la

empresa, sobre todo las Pymes, que por su naturaleza, muchas de ellas nacen de empresas familiares o desde una concepción informal. Para ello es importante saber que dicen los especialistas del tema, respecto a la importancia de planificar estratégicamente (Escobar, 2014).

#### **2.2.1.1. Importancia de la planificación estratégica**

Básicamente, la planificación estratégica, se da bajo un proceso de conocimiento profundo de la empresa, su naturaleza, entorno, posibilidades, entre otras. Es por ello que sea una gran empresa o una Pymes, la planificación permite entre otras cosas, saber los recursos que posee, hacia donde va y que tiene para hacerlo. Para Mintzberg (1994) las organizaciones deben planificar:

- Para coordinar sus actividades
- Para asegurarse que el futuro sea tomado en cuenta
- Para ser y actuar racionalmente
- Para controlar

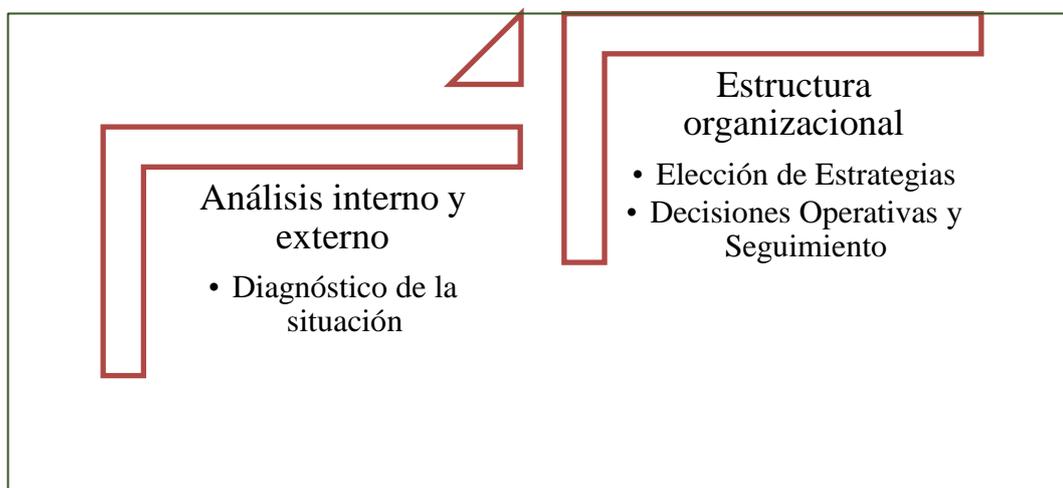
La planificación estratégica, es un acto racional y consiente de los dueños y/o directivos de las empresas, que les permite pensar en el futuro a través de actividades coordinadas que ejecutan y deben ejecutar, para permitirse alcanzar el objetivo que se han propuesto, y además ir realizando un monitoreo y control del avance que van teniendo en la ruta hacia la meta deseada (Mintzberg, H., 1994). Si se desea tener éxito, o al menos estar claro del porqué no alcanzaron el mismo, para tomar los correctivos necesarios, es importante y fundamental la planificación estratégica.

#### **2.2.1.2. Etapas en el proceso de la planificación estratégica**

Como todo proceso que se da de forma sistemática, la planificación estratégica es una herramienta poderosa dentro de la gestión administrativa que puede definir o no el éxito y la competitividad de una organización, sin importar el tamaño. Este proceso se presenta o se desarrolla por etapas, que para esta investigación es de vital importancia estudiarlas, debido a los objetivos establecidos.

Para ello se tomará en cuenta la división expuesta por Sainz (2017), ya que el autor integra diversas posturas de especialistas en el tema, con una concepción de las demandas actuales, el crecimiento de la incertidumbre y la complejidad de los tiempos en los que nos encontramos:

- **Primera etapa.** Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación
- **Segunda etapa.** Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del sempiterno DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
- **Tercera Etapa.** Sistema de la estructura organizacional, la misión, la visión, los principios, valores y objetivos organizacionales
- **Cuarta Etapa.** Elección de las estrategias, tanto las organizacionales, como las competitivas y funcionales.
- **Quinta Etapa.** Decisiones operativas, planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación provisional y sistema de seguimiento y control o control de mando integral.



*Gráfico 2. Etapas de la planificación estratégica*  
*Fuente: Elaboración propia, a partir de (Sainz, 2017)*

Existen diversas modalidades o posturas respecto a las etapas de la planificación estratégica, esto se debe en gran medida a la época en que fueron formuladas, a los enfoques dependiendo del tipo de organización donde se aplica, entre otras (Jácome, 2017). Esto deja entrever que existe cierta flexibilidad en la forma en que se llevara a cabo el proceso de planificación, todo va depender de las

necesidades, el tipo de empresa, el tamaño, los actores que participan en las decisiones, el sector donde se desarrolla, así como los objetivos que se deseen alcanzar.

Para tener una idea más clara de lo expresado se presenta en la *Tabla 1* un resumen de la postura de varios especialistas en el tema donde expresan las diferentes etapas, que posee la planificación estratégica según su teoría. Para el caso particular de la investigación que se presenta, que lleva como objetivo general; Definir un modelo estratégico basado en los principios de planificación estratégica y tendencias emergentes de gestión, que aplicada a las Pymes de la industria láctea de la provincia de Cotopaxi promueva su competitividad en el mercado y bajo los objetivos específicos propuestos, las etapas que se llevaran a cabo, se asemejan a la teoría o modelo de Serna (2008), quien expone que la planificación estratégica se divide en:

- Etapa 1. Diagnostico estratégico
- Etapa 2. Direccionamiento estratégico
- Etapa 3. Formulación estratégica
- Etapa 4. Operacionalización Estratégica
- Etapa 5. Implementación Estratégica

*Tabla 3. Etapas de la planificación estratégica, según varios autores*

<b>Fred (2000)</b>		<b>Mintzberg Ahlstrand y Lampel (2003)</b>	
<b>Etapa 1</b>	Formulación de la Estrategia	<b>Etapa 1</b>	Fijación de objetivos
<b>Etapa 2</b>	Implementación de la Estrategia	<b>Etapa 2</b>	Verificación externa
<b>Etapa 3</b>	Evaluación de la Estrategia	<b>Etapa 3</b>	Verificación interna
		<b>Etapa 4</b>	Evaluación de estrategias
		<b>Etapa 5</b>	Operación de la estrategia
		<b>Etapa 6</b>	Fijar plazos para todo el proceso

<b>Serna (2008)</b>		<b>Carreto (2008)</b>	
<b>Etapa 1</b>	Diagnostico estratégico	<b>Etapa 1</b>	Formulación de las estrategias
<b>Etapa 2</b>	Direccionamiento estratégico	<b>Etapa 2</b>	Implementación de estrategias
<b>Etapa 3</b>	Formulación estratégica	<b>Etapa 3</b>	Evaluación de estrategias
<b>Etapa 4</b>	Operacionalización Estratégica		
<b>Etapa 5</b>	Implementación Estratégica		

*Fuente: Definición de Modelo Estratégico. Elaboración propia a partir de (Valenzuela, 2016)*

En la tabla se puede observar las diferentes etapas de la planificación estratégica, expuesta por diferentes autores, como se dijo con anterioridad, estas divisiones representan modelos que los teóricos han desarrollado para diferentes organizaciones, contextos, épocas y sectores de la industria y los negocios. Dentro de estas etapas existen elementos que son comunes para todas y que deben ser tomados en cuenta, se aplique el modelo que corresponda.

### **2.2.1.3. Elementos de la planificación estratégica**

Entre los elementos vitales que deben ser considerados ante la aplicación de cualquier modelo o etapa de la planificación estratégica, se tienen los que corresponden a los cimientos organizacionales, relacionados directamente con el diagnóstico organizativo o estructural, para estudiarlos se considera a Serna (2008)

- **Principios organizacionales.** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Define lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.
- **Misión.** Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.
- **Visión.** Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.
- **Objetivos globales.** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa, área o negocio.
- **Valores organizacionales.** Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional.

Así mismo, la planificación estratégica debe emplear diversas estrategias para canalizar todas aquellas operaciones que permitirán la competitividad de la organización (Navarro, 2007), en este sentido, se hace relevante destacar la connotación de la Matriz DOFA, es decir las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Esta matriz conduce a cuatro áreas destacables.

- **Comenzando por la estrategia DA:** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo, generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- **Luego se considera la estrategia DO:** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.
- **Siguiendo con la estrategia FO:** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- **Y finalmente la estrategia FA:** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la organización.

### **2.2.2. La Competitividad**

Cuando se habla de competitividad, existen autores que no pueden dejar de mencionarse, en vista de su alta influencia sobre el concepto y los fundamentos de la misma, como es el caso de Porter (1982), donde el manifestaba que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para

innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”

La competitividad es la capacidad que tiene o adquiere una empresa para ofrecer un producto o un servicio que cumple con las expectativas de sus clientes, a través del manejo eficiente de sus recursos en relación con otras empresas del mismo sector (Universidad Tecnológica del Valle del Mezquita, 2015). La importancia de la competitividad radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado.

La competitividad es la capacidad que tiene o adquiere una empresa para ofrecer un producto o un servicio que cumple con las expectativas de sus clientes, a través del manejo eficiente de sus recursos en relación con otras empresas del mismo sector (Universidad Tecnológica del Valle del Mezquita, 2015). La importancia de la competitividad radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado.

#### **2.2.2.1. La competitividad y la gestión estratégica**

La competitividad no es producto de una casualidad, ni surge espontáneamente, puede que los productos o servicios que ofrece una empresa sean altamente demandados, lo que de alguna forma este elemento pueda colocar a la organización en una posición altamente favorable, respecto a los competidores (Pinto, 2015). Pero en los actuales mercados tan diversos, globalizados y variables, no es suficiente garantía para liderar el mercado. Tanto que se encuentre o no posicionada, la organización requiere de la gestión estratégica como herramienta para lograrlo o mantenerse.

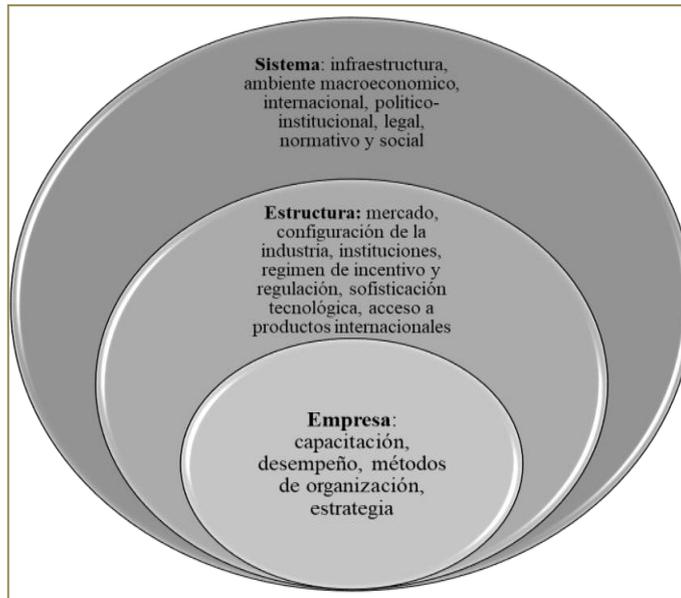
La visibilidad de su situación interna y externa, adecuar sus estrategias, objetivos, metas y actividades en base a este análisis, y adecuar la gestión administrativa al logro de ellas, con la sostenibilidad de un talento humano comprometido, e informado con claridad de la dirección de la empresa, ha resultado para muchas organizaciones la diferencia entre ser o no ser competitiva. Al respecto Medeiros et al. (2019): “(...) el análisis de la competitividad debe tener en cuenta la diversidad de factores, procesos de esfuerzo de ventas, capacitación productiva,

acceso a fuentes de materias primas y proveedores de piezas y componentes, (...), que son capaces de generar ventajas competitivas”

#### **2.2.2.2. Factores determinantes de la competitividad**

Para los autores Medeiros, et al. (2019), los factores determinantes de la competitividad son los empresariales, estructurales y sistémicos.

- **Factores empresariales:** aquellos sobre los cuales la empresa tiene control, y se relacionan con la acumulación de conocimiento generado por la empresa y la aplicación de sus estrategias, entre ellos estarían; la capacitación y el desempeño, la capacitación tecnológica en procesos y productos, los métodos de organización y el talento humano.
- **Factores estructurales:** aquellos sobre los cuales la empresa tiene poco control, las organizaciones se encuentran limitadas por el propio proceso de competencia y sus especificidades, incluyendo la demanda y la oferta, la influencia de las instituciones fuera del mercado que regulan y definen, la distribución geográfica, el grado de sofisticación tecnológica, entre otros.
- **Factores sistémicos:** aquellos sobre los cuales la empresa no tiene absoluto control y son los causantes de generar externalidades, actuando como parámetros en el proceso de decisión. Entre ellos se destacan la calidad y costo de la energía, transporte, telecomunicaciones, insumos básicos, tipo de cambio, carga tributaria, tasa de interés, oferta del producto interno, poder adquisitivo, política salarial, entre otros.



**Gráfico 3. Factores determinantes de la competitividad**

*Fuente: Elaboración propia a partir de (Medeiros et al., 2019)*

En el contexto de las apreciaciones referidas, respecto a los factores determinantes de la competitividad expuesta por Medeiros et al. (2019), se considera importante resaltar el Análisis de las cinco fuerzas de Porter o las 5Ps

### **2.2.2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter o las 5Ps**

Michael Porter diseñó este modelo a partir del estudio la agrupación de diferentes empresas, donde llega a la conclusión que las organizaciones reciben más ganancias, en la medida que se desarrolla la intensidad competitiva dentro del sector. A través de este modelo, Porter explica la rivalidad, bajo la influencia de cinco fuerzas, que se constituyen en 1.- La amenaza de entrada de nuevos competidores, 2.- La rivalidad entre los competidores; 3.- El poder de negociación de los proveedores; 4.- El poder de negociación de los compradores y 5.- La amenaza de ingreso de productos sustitutos (Serna, 2008).

- **Fuerza 1. La amenaza de entrada de nuevos competidores.** Básicamente se encuentra relacionada con el segmento del mercado, y que tan atractivo puede resultar dependiendo de las barreras de entrada, de salida, de movilidad, y si estos representan una dificultad para las nuevas empresas que incursionan en el sector, y que pueden resultar novedosa en recursos y capacidades, constituyéndose en un potencial competidor.

- **Fuerza 2. La rivalidad entre los competidores.** Trata de la relación existente entre la posición, la diversidad, cantidad de competidores en el mercado y el mismo segmento, así como los costos fijos del producto o servicio que ofrece la empresa y que, dependiendo de ello, puede ser más, o menos difícil competir en el mercado.
- **Fuerza 3. Poder de negociación de los proveedores.** Representa la capacidad de negociar las condiciones en las transacciones. Porter afirma que mientras exista organización y dominio por parte de los proveedores, donde puedan imponer sus condiciones de precios y cantidad del pedido, este segmento del mercado se vuelve menos atractivo.
- **Fuerza 4. Poder de negociación de los compradores.** Esta fuerza hace referencia a la poca atracción que tienen un mercado o un segmento cuando el producto posee sustitutos, es diferenciado o de mayor costo para el cliente. Lo que dificulta el poder de negociación con él, y este realiza sustituciones por igual o menor costo.
- **Fuerza 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Hace referencia a los bienes y servicios que satisfacen las mismas necesidades que los ofrecidos en el segmento o mercado, de manera que el grado de atractivo decrece, influyendo también el precio, entre otras variables.

### 2.2.3. Círculo de la calidad de Deming

Bautista (2007) dice que se conforma así el “Ciclo de Shewhart”, conocido en nuestro medio como el “Ciclo de Deming” o “Ciclo PHAV”, que consta de cuatro pasos: Planear, Hacer, Actuar, Verificar y que, puede conceptualizarse como la brecha entre las necesidades del cliente, expresadas en el circuito de “retroalimentación del cliente”, y el desempeño del proceso, expresado mediante el círculo de “retroalimentación del proceso”. La oportunidad de mejora del proceso disminuye (o la capacidad del proceso aumenta) a medida que los dos circuitos se aproximan el uno al otro, y así mismo, la variabilidad del proceso se reduce más y más.

Gutiérrez (2010) explica que el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la

productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. En este ciclo se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan si dio resultado y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. La filosofía de este ciclo lo hace de gran utilidad para perseguir la mejora mediante diferentes metodologías. En general, para cumplir efectivamente el ciclo PHVA, es clave usar las herramientas básicas. Actualmente hay muchas metodologías de desarrollo de un proyecto que de alguna forma incorporan la filosofía del ciclo PHVA, y esto se puede ver tanto en los pasos recomendados para ejecutar un proyecto de proceso esbelto como en la metodología de desarrollo de proyecto seis sigma.

(González, 2012) indica que en este contexto resulta ineludible utilizar la metodología PDCA impulsada por Deming, como una forma de ver las cosas que puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva.

Por tanto el Círculo de la calidad de Deming consta de cuatro pasos orientados a mejorar la competitividad de las empresas y sus etapas son las siguientes:

- 1) **Planear.-** En la primera etapa del proceso se analiza el estado actual de la empresa y sus necesidades de manera que permita determinar algunos objetivos así como las acciones que ayudan a alcanzarlos.
- 2) **Hacer.-** Cuando se tengan detalladas las actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos se debe implementar un plan definido siguiendo las directrices que se hayan establecido en la primera fase.
- 3) **Verificar.-** Es este punto se incorpora un sistema de evaluación elegido por cada organización siendo lo primordial el grado de cumplimiento de los objetivos e identificar cuáles son las acciones más efectivas.

- 4) **Actuar.-** En la última fase se estudian los resultados de control para elaborar informes y toda la información generada en toda esta etapa orienta en la generación de planes.

#### **2.2.4. Mapa de competitividad BID**

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la PyMES.

El mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo es una herramienta de diagnóstico que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e identificar las áreas en donde presenta la fortaleza y en aquellas en las que presenta debilidad. Según Martínez & Álvarez (2006).

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la pyme; visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (p.24).

Para Saavedra (2014), el mapa de la competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo es una herramienta útil de diagnóstico que se aplica en las empresas y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e identifica las áreas en la que presenta fortalezas y aquellas en las que tiene debilidad, con el propósito final de realizar planes de acción que conduzcan el mejoramiento de su competitividad.

El Mapa de Competitividad del BID identifica nueve áreas claves en la empresa y el micro y pequeño empresario se interesa de sobre manera en conocer qué áreas se relacionan y cuáles deberá atender simultáneamente dentro de su empresa, dichas áreas son:

- 1) **Planeación Estratégica:** Es la que posibilita establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos.

- 2) Producción y operaciones: Conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados.
- 3) Aseguramiento de la calidad: Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor cliente.
- 4) Comercialización: Es el proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa incrementar la participación en el mercado.
- 5) Contabilidad y finanzas: Permite la generación de información para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras.
- 6) Recursos humanos: El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.
- 7) Gestión ambiental: La responsabilidad social de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad.
- 8) Sistemas de información: El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio.

#### **2.2.5. Las Pymes en la industria láctea del Ecuador**

Para el Servicio de Rentas Internas del Ecuador una Pymes se define como “al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”. Se presentan en todas formas y dimensiones, ya sean sociedades o de un solo propietario, tienen libertad de desarrollar cualquier tipo de actividad, bien sea de

producción, comercialización o prestación de servicios, donde se busca una utilidad (Ron, 2017).

Se presenta la clasificación de las empresas según su tamaño, donde predomina los ingresos sobre el número de trabajadores, tal cual lo define el Reglamento a la estructura e institucionalidad de desarrollo productivo de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de fomento productivo, establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, detallados en la Tabla 4.

*Tabla 4. Clasificación de las Empresas en el Ecuador*

<b>Descripción de la empresa</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Trabajadores</b>
Microempresa (MiPymes)	Menores a \$100.000,00	Entre 1 a 9 personas
Pequeña Empresa (Pymes)	Entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00	Entre 10 a 49 personas
Mediana empresa (Pymes)	Entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00	Entre 50 a 199 personas.
Grandes empresas	Ingresos superiores a los \$5'000.001,00	Más de 200 personas

*Fuente: Existen 4 definiciones de empresa en el Ecuador. Elaboración propia, a partir del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*

En la economía nacional ecuatoriana las Pymes tienen sus fortalezas en básicamente 4 aspectos:

- **Contribución a la economía:** las Pymes representan sobre el 90% de las unidades productivas, dan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y generan casi el 99% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día.
- **Capacidad de adaptación:** Al no contar con muchos trabajadores, las Pymes tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios de la economía.

- **Innovación:** las Pymes Ecuatorianas han sido creadores de un sin número de emprendimientos y han logrado exportar sus productos a mercados extranjeros gracias a la flexibilidad laboral de ser emprendedor. El mayor número de innovaciones tecnológicas en el Ecuador ha sido desarrollado por Pymes.
- **Distribución de ingresos:** en las Pymes del país, los cargos gerenciales tienen sueldos más cercanos a los del resto de los trabajadores de la empresa, a diferencia de los cargos gerenciales de una gran empresa (donde un Gerente General gana cientos de veces más que un empleado promedio), y esta particularidad de las Pymes ayuda a una mejor redistribución de la riqueza de una economía.

#### **2.2.5.1. Debilidades y desafíos de las Pymes en el Ecuador**

Principalmente la falta de conocimiento en el ámbito empresarial, la falta de capital o liquidez para crecer, insuficiente maquinaria y/o tecnología para sus procesos productivos, contables y administrativos, dificultad con competencia con grandes empresas multinacionales, falta de asesoría y programas específicos para Pymes, entre otras.

Por otro lado, el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, en adelante (SRI) clasifica a las Pymes en personas naturales o sociedades, de acuerdo a su organización, pero no existen en el país créditos tributarios especiales, impuestos reducidos, ampliación de tiempos de pago de impuesto especiales para Pymes (Segredo et al., 2017). Inclusive, uno de los más grandes problemas para las Pymes radica en tener que pagar IVA sobre ventas que no han cobrado. Por ejemplo, una Pymes puede facturar y dar 90 días de crédito a su cliente, pero el SRI máximo otorga 60 días, por lo que las Pymes, así como las grandes empresas, deben pagar IVA que aún no han cobrado.

La industria láctea en Cotopaxi está conformada por grandes y pequeñas empresas que pertenecen al grupo de las Pymes, la mayoría de las empresas pequeñas corresponden a empresas familiares y reflejan que la principal ventaja que tienen las empresas pequeñas es la flexibilidad debido a su simplicidad y a cómo las relaciones personales pueden llegar a representar una ventaja competitiva y en otros casos no tanto.

En las Pymes, el proceso estratégico se basa, sobre todo, en la manera de pensar y en las actividades de los propietarios dirigentes, que muchas veces es más determinante para la administración estratégica de la empresa de lo que lo es en un contexto donde numerosos actores participan en la dirección, como es el caso de las grandes compañías (Segredo et al., 2017).

Por ello, la gestión estratégica es relativamente poco elaborada en relación con las técnicas administrativas y los métodos analíticos. Por lo tanto, el conocimiento y la comprensión del terreno, el juicio, la intuición y las aspiraciones personales de sus propietarios dirigentes son esenciales para la administración estratégica. Ahora bien, esos elementos se vinculan de manera estrecha con la visión.

El origen de la visión compartida y su evolución en los equipos de dirección dentro de las Pymes están estrechamente vinculados con el aprendizaje y la intuición, en tanto que constituyen un proceso basado en las dinámicas individuales y colectivas. Los cambios en la lógica de las acciones estratégicas, así como las modificaciones en la visión compartida, exigen que los miembros de la organización se comprometan en un aprendizaje continuo (Toro, 2012, p.45). Pero los dirigentes son los más preocupados por esa exigencia, ya que ellos constituyen los pilares fundamentales de la visión compartida de la organización.

## **2.2.6. Teorías asociadas a la planificación estratégica**

### **2.2.6.1. Modelo Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard**

El Modelo Cuadro de Mando Integral, en adelante por sus siglas (CMI) o Balanced Scorecard establece que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia de la organización a través de sus objetivos y por consiguiente toma de decisiones.

Sus creadores Kaplan y Norton (2008), resaltan que “es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes, pero complementarias” (p.34), cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados. El CMI es una herramienta que permite medir las reacciones de las áreas de una organización, luego de ser aplicadas las acciones, en base a decisiones tomadas por la dirección de la empresa, mediante indicadores asociados a los cuatro aspectos antes señalados (Corichi et al., 2013, p 212).



**Gráfico 4. Factores determinantes de la competitividad**  
*Fuente: Elaboración propia, a partir de (Kaplan y Norton, 2008)*

El CMI es, por lo tanto, un sistema de gestión estratégica de la empresa que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas
- oportunas

Entonces, el modelo de CMI, es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionándoles a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, y resulta ser una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia (Encalada, 2016, p.54).

#### **2.2.6.2. Teoría de la estrategia por Henry Mintzberg**

Mintzberg ha escrito diversos libros sobre la estrategia, sin embargo, su postura es muy clara en la mayoría de sus obras, y es ver la estrategia empresarial como una integración de los conceptos de estrategia de las diferentes escuelas del pensamiento. En su libro *El proceso estratégico, concepto, contextos y casos* Mintzberg et al. (1997) define la estrategia como “(...) el patrón o plan que integra las principales metas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p.132).

En este caso particular se hará mención de las cinco Ps de la estrategia de Mintzberg que consiste en ver la estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva.

- **La estrategia como plan.** Define en este punto a la estrategia que forma parte de un plan, un curso de acción intencionado que posee una serie de pasos o guía para abordar una situación determinada dentro de la empresa.
- **La estrategia como pauta de acción.** En vista que la estrategia es un plan, sería el punto de partida y debe contener los lineamientos que marquen las acciones de forma sistemática para que los involucrados y responsables puedan seguirle con claridad.
- **La estrategia como patrón.** Asumir la estrategia no solo como un plan, si no, como una influencia en el comportamiento que se desea producir, le ofrece una visión más integral y de impacto al flujo de acciones que la preceden.

Considerando que esta forma de actuar se puede traducir a una serie de calificaciones que definen el curso de la organización y pueden convertirse en parte de su identidad.

- **La estrategia como posición.** Se presenta como la fuerza mediadora de acoplamiento entre la organización y el medio ambiente, esto permite que la empresa defina el lugar donde desea estar dentro del marco de su entorno.
- **La estrategia como perspectiva.** Trata de la identidad y personalidad de la organización, como la estrategia forma parte de este valor. Dentro de las características que van a definir a la empresa y que configuran su identidad.

### **2.2.7. Teorías asociadas a la competitividad**

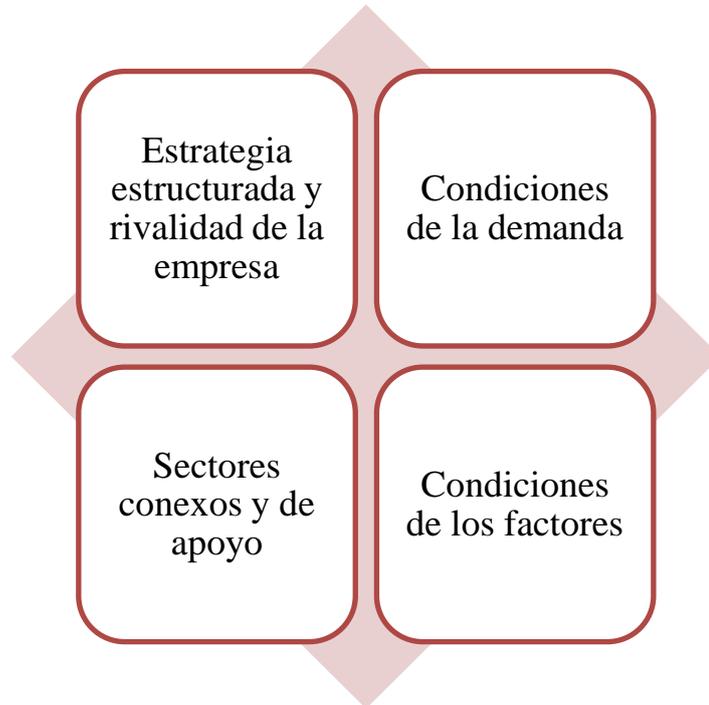
#### **2.2.7.1. El Diamante de la Competitividad de Michael Porter**

El diamante de Michael Porter es una teoría que plantea un sistema auto reforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros, en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran interrelacionados, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. Constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica (Harari, 2011, p. 10).

La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se

ven sometidas las empresas para invertir e innovar (Porter, 1982). Cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, y que se pueden observar en la Figura 5.



*Gráfico 5. Diamante de la competitividad de Porter  
Fuente: Elaboración propia, a partir de (Porter, 1982)*

**Determinante 1. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.** Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

**Determinante 2. Condiciones de la demanda.** La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

**Determinante 3. Sectores conexos, afines y de apoyo.** La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

**Determinante 4. Condiciones de los factores.** La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

### **2.2.7.2. Teoría de las Capacidades Dinámicas**

La teoría de capacidades dinámicas tiene su origen en los trabajos seminales de Teece y Pisano (1994) quienes la consideran inicialmente como complementaria a la teoría de la visión basada en recursos (RBV), puesto que partiendo de sus principales aportes le atribuyen al dinamismo del entorno una importancia vital para lograr el ajuste y reconfiguración de los recursos y capacidades de la organización.

Proponen este enfoque como una manera de dar nuevas respuestas a las necesidades de la organización para desarrollar y mantener ventajas competitivas sostenibles frente a entornos dinámicos y complejos, entendiendo a las capacidades dinámicas como procesos únicos que nacen de la propia historia y evolución de la empresa y que “determinan la velocidad y el grado en el cual los recursos de la empresa son alineados y realineados para satisfacer los requerimientos y oportunidades que ofrece el entorno a fin de generar rendimientos superiores y sostenibles en el tiempo” (Teece y Pisano, s.f.).

Las capacidades dinámicas son definidas por Lescano (2015) como: “la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para enfrentar un entorno cambiante. Capacidades que reflejan las habilidades de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventajas competitivas” (p.27).

Involucran todas aquellas actividades de más alto nivel estratégico que le permiten a la empresa dirigir sus actividades ordinarias hacia rendimientos superiores para poder responder y enfrentar entornos altamente competitivos basados en la innovación, la competencia de precios y en la calidad en los bienes y servicios que ofrece. Entre las actividades señaladas se encuentran:

- Definir el plan estratégico y de negocio,
- Capturar, utilizar y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno,
- Detectar las amenazas,
- Renovarse continuamente y motivar el proceso de aprendizaje e innovación a través del liderazgo de los equipos gerenciales.

### **2.2.7.3. Teoría de los Recursos Compartidos**

Esta teoría, fue diseñada por Elinor Ostrom (1933-2012), donde logro conciliar desde una perspectiva económica los conceptos de eficiencia y sostenibilidad, destacando el rol de las instituciones, la necesidad de atender a la variable temporal, los incentivos al cambio institucional y los costes de transacción, desde un modelo de racionalidad limitada.

Superó así una dicotomía tradicional que asigna a los bienes privados al ámbito del mercado, de acuerdo a los parámetros del orden espontáneo de Adam Smith. La tesis fundamental de su obra se puede sintetizar en que no existe nadie mejor para gestionar sosteniblemente un «recurso de uso común» que los propios implicados. Pero para ello existen condiciones de posibilidad:

- Disponer de los medios e incentivos para hacerlo.
- La existencia de mecanismos de comunicación necesarios para su implicación.  
Criterio de justicia basado en el reparto equitativo de los costos y beneficios.

### **2.2.8. Tendencias de Gestión Administrativa asociadas al Estudio**

#### **2.2.8.1. Capital Intelectual en las organizaciones**

El capital intelectual se manifiesta en el entorno organizacional como una intercepción de activos de naturaleza intangible entre los cuales se encuentra el conocimiento originado por el recurso humano, las relaciones que establezca la empresa con los agentes externos, los procedimientos y las políticas internas que en conjunto generan ventajas sostenibles y sustentables a través del tiempo (Lizarraga, 2016, p.66). Es una tendencia de gestión que funciona como elemento integrador de un sin número de activos intangibles, ha sido estructurado por una gran variedad de autores que han utilizado el enfoque adoptado por ellos producto de su experiencia práctica y teórica; sin embargo, en los últimos años se ha acordado en que el capital intelectual se encuentra conformado por el capital humano, el capital relacional y el capital estructural (Wendell y Escobar, 2015).

- **Capital humano.** Se estructura como el conjunto de competencias, conocimientos y valores que incentivan a la innovación e implementación de procesos y procedimientos corporativos de mayor eficiencia y efectividad. Este

tipo de capital, se encuentra comprendido por la formación académica y práctica de los agentes que conforman el recurso humano, las destrezas, habilidades y competencias desarrolladas en la ejecución diaria de las actividades laborales.

- **Capital relacional.** Se encuentra valorado por las capacidades de la empresa en la generación de beneficios de carácter financiero, administrativo y procedimental a través de sus relaciones con los clientes, los proveedores, los accionistas, el Estado y demás entes que se encuentran vinculados a la organización
- **Capital estructural.** Se establece en las capacidades que desarrolla la organización con respecto a la productividad y la competitividad generada por la cultura corporativa, las normas, procesos y la estructura interna. También hace referencia al desarrollo tecnológico que facilita la consecución de las operaciones diarias y al perfeccionamiento de los procesos, al establecimiento de patentes y al posicionamiento de marcas en el sistema económico.

### 2.3. Fundamentación del estado del arte

La aparición del concepto de estrategia según Merizalde y Cepeda (2002) data de aproximadamente 25 siglos, Sun Tzu (siglo IV, a.C) siendo este uno de los más antiguos estrategas modernos, influyente en el mundo militar, donde por primera vez se utilizó el término. En su libro “El arte de la guerra” hablaba de la «estrategia ofensiva». Más adelante surgieron otros pensadores y escritores, como Nicolás Maquiavelo, en su obra “El príncipe”, en ella expresa la necesidad de planeación para gobernar (González, 2019). En la siguiente *Tabla 5*, se describirá un acercamiento al hilo evolutivo de la gestión estratégica, para luego finalizar con algunos trabajos actuales referidos al tema, con la intención de observar en contexto, hasta donde ha llegado el concepto y su aplicación en los actuales tiempos.

**Tabla 5. Acercamiento a la evolución de la gestión estratégica**

<b>Guerras y Conquistas de Territorios</b>	Son los inicios de la estrategia, desde la planeación militar para las conquistas. Los Romanos dieron inicio a las estrategias más efectivas para su imperio.
<b>Año 1954</b>	Aparece la planificación estratégica, asociada a los

	cambios y capacidades estratégicas
<b>Año 1954 Peter Druker</b>	Señaló que los gerentes debían tener estrategias para analizar los cambios en las empresas y conocer cuáles eran necesarios.
<b>Año 1962 Alfred Chandler</b>	Definió la estrategia desde la consecución del logro de metas y objetivos, los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar las metas propuestas.
<b>Año 1978</b>	Dan Schandel y Charles Hofer escriben la obra <i>Strategy Formulation Analytical Concepts</i> , relacionado al proceso de la administración estratégica.
<b>Año 1983 Von Newman y Morgestern</b>	Obra “Teoría del Juego”, donde se identifican acciones de forma secuencial en las organizaciones
<b>Desde 1992-2000</b>	Se caracteriza por llevar a la planificación estratégica a niveles donde los factores del entorno y las tecnologías juegan un papel importante en las adaptaciones de los nuevos conceptos referentes a la gestión estratégica.

*Fuente: La evolución de gestión estratégica se viene dando desde la época de conquistas. Elaboración propia, a partir de (González, 2019)*

Durante los últimos años se han venido desarrollando estudios e investigaciones referentes a la planificación estratégica para la competitividad de las PyMES. Entre esas investigaciones se destacan la de Valenzuela et al. (2015), esta investigación realiza un planteamiento sobre la empresa familiar, y su evolución hacia caracterizarse como una PyMES, sin embargo presentan falencias, en su mayoría relacionada con la planificación.

En la investigación se muestra como encuestaron a 69 empresas del sector comercial del Valle de Mexicali con el objetivo de determinar el papel que juega la planeación estratégica en dichas empresas como factor que impulse la competitividad de éstas. Según los resultados obtenidos mencionan que solamente el 21% de ellas realizan procesos de planeación estratégica; 15% manifiesta realizar análisis FODA, por ello la incidencia de la planeación estratégica en la competitividad es muy pobre. Por lo que concluyen que es necesario impulsar la

implementación de planes estratégicos y el diseño de estrategias a fin de que puedan crear ventajas competitivas.

Asimismo, el estudio de Manrique y Vargas (2017) titulado Mapa de Competitividad en Diseño: Validación en Empresas del Sector Lácteo, en esta investigación utilizó una muestra de 8 empresas de diferentes tamaños del sector lácteo de Bogotá, par a establecer un diagnostico competitivo de Mapa de Competitividad en Diseño.

Las investigadoras llegan a la conclusión que es notorio que las empresas deben reconocer, acorde con las condiciones cambiantes del entorno y las tendencias de consumo que requieren mecanismos adecuados para rastrear, analizar y detectar oportunidades de diseño y desarrollo de nuevos productos, así como de nuevas formas de comunicarlos y posicionarlos en el mercado.

De igual forma, existe una incidencia en la debilidad que se observa en cuanto al análisis sistemático de los procesos de diseño de los competidores. Esto no constituye, para la mayoría de las empresas, una fortaleza y por ello se dejan de ver las necesidades no cubiertas en el mercado.

Por otro lado, la investigación de Cano y Soria (2014) titulada Plan Estratégico Comercial para una Empresa Láctea Tucumana. Desarrollaron una investigación en una empresa de la industria láctea, donde, a través de entrevistas a los gerentes y personal de confianza, realizaron un análisis del entorno y diagnostico organizacional.

Analizando sus principales actores, las relaciones entre ellos y su situación actual, para determinar así estrategias alternativas que pueda llevar a cabo la empresa para aprovechar sus fortalezas y oportunidades. Se puso énfasis en el estudio de las variables del micro entorno y del macro entorno, así como del mercado meta al cual apunta la empresa, y la oferta comercial que brinda para satisfacerlos.

Se logró llevar a la empresa a un posicionamiento superior al que tenía, con el lanzamiento de productos novedosos y mediante la estrategia de extensión de marca, con el aprovechamiento de los recursos disponibles, lo que produjo un impacto significativo y positivo para la empresa.

## **2.4. Conclusiones Capítulo II**

En este capítulo de la investigación se logró exponer una parte importante de la bibliografía, documentos y autores estudiados, que hacen referencia a las principales variables de la investigación. Por su parte, la planificación estratégica como variable independiente donde los autores y teóricos coinciden en que es una herramienta que conlleva un proceso sistemático y racional para el logro o alcance de los objetivos organizacionales. Donde considera en primera instancia que se debe conocer a fondo la organización, desde su estructura hasta un análisis interno y del entorno para tomar decisiones acordes al cruce de todos esos elementos.

Por otro lado, se tiene la competitividad como variable dependiente, particularmente la competitividad en las PyMES de la industria láctea, donde se entiende que es la posición que una organización ocupa al momento de utilizar sus recursos disponibles de una forma ventajosa para adquirir preferencia ante las expectativas de los clientes o consumidores, con respecto a otras empresas del ramo.

De manera que, cuando se hace referencia a la planificación estratégica de las PyMES de la industria láctea en la provincia de Cotopaxi para ser más competitivas, se está hablando de ubicar y practicar una metodología de procesos sistemáticos y estratégicos que le permitan a las PyMES de este sector, lograr un nivel de preferencia en el mercado respecto a sus rivales. Para lo cual es importante pasar al siguiente proceso de la investigación que sería el diagnóstico al grupo de PyMES del sector de la industria láctea, que permitirá tener un nivel de referencia de la estructura de las PyMES del sector en la provincia de Cotopaxi.

Este proceso se desarrolla en el apartado del Capítulo IV, para ello es necesario acotar que, dentro de las teorías y referentes teóricos revisados, se considera que la Teoría del Capital Intelectual, juega un papel crucial como complemento de los principios y teorías de la planificación estratégica que se tienen a disposición aplicar en la presente investigación. En vista que, dentro de la Teoría del Capital Intelectual, se establece un principio que no ha sido considerado en toda su amplitud dentro de las PyMES del sector de la industria láctea, ese principio es el Capital Relacional. Hasta ahora se ha evidenciado que las PyMES del sector

operan de forma individualizada, e incluso compiten entre ellas. Sin embargo, el principio de capital relacional puede contribuir a crear alianzas, asociaciones entre las PyMES que le generen un beneficio en común. Por lo que, la propuesta considera esta teoría complementaria.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

El paradigma que enmarca la presente investigación, es el enfoque cuantitativo, que permitirá profundizar en el grupo de PyMES del sector de la industria láctea de la provincia de Cotopaxi desde un contexto teórico-analítico y las evidencias del campo o la realidad desde donde operan las PyMES de este sector. Para los autores Hernández et al.(2014) la investigación de enfoque cuantitativo.

(...) Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. (p.4)

El método es el deductivo, ya que, este permite plantear las ideas interpretadas y/o analizadas desde lo general, hacia lo particular, tal como explica Prieto (2017): “permite pasar de principios generales a hechos particulares. Lo anterior se traduce esencialmente en el análisis de los principios generales de un tema específico: una vez comprobado y verificado que determinado principio es válido, se procede a aplicarlo a contextos particulares”.

### **3.2.Diseño y tipo de investigación**

El diseño de la investigación es de campo con apoyo en bibliográfica, lo que implica que se toman datos del campo e información documental, tanto teórica de fuentes primarias y secundarias, como de los archivos de cada una de las empresas que se encuentran como parte de la población del estudio.

En el mismo orden de ideas, el tipo de investigación es descriptiva - explicativa, debido a que primeramente se observan las variables tal como se presentan en la realidad del objeto de estudio, sin interferir en ellas, solo se describen tal como es. Por otro lado, se pretende conocer las causas y los efectos dentro de la realidad observada.

El autor Mendez (2014) afirma que los estudios explicativos van más allá de la descripción y "...explora la relación causal, busca acercarse al problema objeto de investigación, y prueba encontrar las causas del mismo, a través de cuatro elementos importantes que son: el sujeto, el objeto, el medio y el fin"

### **3.3.Población y muestra**

Dentro del universo que constituye la investigación, se encuentra la documentación bibliográfica de fuentes primarias y secundarias con los datos e información relacionada con la situación actual de las PyMES de la industria láctea en la provincia de Cotopaxi. Asimismo, los archivos y la documentación del grupo de las PyMES del sector de la industria láctea de la provincia de Cotopaxi.

En vista que esta población es extensa, pero finita. Se tomarán en cuenta las PyMES del sector que se encuentran debidamente registradas y certificadas en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), por medio de la Dirección Distrital de Cotopaxi, quienes gentilmente expresaron a través de un comunicado un adjunto de 86 empresas, calificadas como PyMES del sector de los lácteos se muestra Anexo 1. Para lo cual se extrajo una muestra representativa, basada en la fórmula de cálculo de muestra finita, bajo la siguiente formula:

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

**Donde:**

**n**= muestra

**p**= probabilidad a favor (50%)

**q**= probabilidad en contra (50%)

**e**=máximo error permitido (5%)

**Z**= nivel de confianza (95%)

**N**=población finita

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

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 86}{0,05^2 * (86 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 70,42$$

La muestra está representada por un grupo de setenta (**70**) PyMES debidamente registradas y certificadas en el MAG, Distrital Provincia de Cotopaxi, en cada una de ellas se tomará la población total de gerentes para la aplicación de los instrumentos de recolección de la información.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de los datos e información**

Se toman datos del campo, mediante la observación e interpretación de la realidad observada, lo que permitirá tener una visión integral de la situación del grupo de las PyMES del sector de la industria láctea de la provincia de Cotopaxi, objeto de estudio.

Para ello se aplicará como técnica una encuesta a los gerentes del grupo de las 70 PyMES, diseñada bajo el instrumento de un cuestionario mixto de veinte (20) preguntas, que se divide en tres partes; la primera consta de dos (02) preguntas cerradas, la segunda consta de trece (13) preguntas tipo escala de Likert con ítems que proporcionaran información sobre la gestión estratégica y la competitividad. Y la tercera parte con cinco (05) preguntas de selección múltiple, que proporcionarán información acerca de las estrategias, los valores, la competencia y los stakeholders.

El instrumento es necesario para complementar la técnica de investigación, está distribuido en dos dimensiones mismas que consideran las variables de la investigación: planificación estratégica y competitividad. Dentro de los indicadores se obtiene información del ambiente interno y externo de las pymes así como también su competitividad a través de las cinco fuerzas de porter.

Luego para el procesamiento de los datos obtenidos en el campo, a través de la aplicación del cuestionario se procesarán a través del software Microsoft Excel 2016 y serán presentados en tablas de frecuencia y gráficos de barra, para su posterior análisis de resultados.

Con estos métodos y procesos, se espera tener un acercamiento al objeto de estudio, que permitirá validar los códigos e interpretaciones encontradas y contrastarlos con el análisis documental y el diagnóstico organizacional que conducirán a lograr los objetivos propuestos.

**Tabla 6. Operacionalización de las variables**

**Objetivo General:** Definir un modelo de gestión estratégica, que aplicado a las PyMES de la industria láctea de la provincia de Cotopaxi promuevan su competitividad en el mercado.

Objetivo específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Determinar la situación actual de la industria láctea de Cotopaxi y su nivel de competitividad, a través de diferentes técnicas de investigación y recolección de información	Planificación estratégica	Herramienta estratégica que mediante un diagnostico organizacional y la evaluación de la situación de las organizaciones, propone estrategias dirigidas al logro de sus objetivos	1.- Análisis interno 2.-Análisis externo 3.-Diagnostico organizacional	1,2,3,4,5,6,7,8	Análisis Documental de los archivos de las empresas  Encuesta mediante cuestionario mixto: preguntas cerradas, escala de Likert y preguntas de selección múltiple	Revisión Documental  Gerentes de las PyMES
	Competitividad	Capacidad que tiene o adquiere una empresa para ofrecer un producto o un servicio que cumple con las expectativas de sus clientes, a través del manejo eficiente de sus recursos en relación con otras empresas del mismo sector	Teoría de las 5 Fuerzas de Porter: 1.- Poder de negociación de los clientes 2.-Poder de negociación de los proveedores 3.-Amenazas de nuevos competidores 4.-Amenaza de nuevos productos sustitutivos 5.-Rivalidad entre los competidores	9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	Encuesta mediante cuestionario mixto: escala de Likert y preguntas de selección múltiple	Gerentes de las PyMES

*Fuente: Técnicas de Investigación en base a los Objetivos. Elaboración propia*

### 3.5. Análisis y presentación de resultados.

Se realizó de la digitalización del cuestionario y las respuestas fueron dadas a través de WhatsApp y del correo electrónico mismo que fue aplicada a 70 gerentes o propietarios de las 86 Pymes de la industria láctea del cantón Latacunga.

#### 3.5.1 Dimensión: Planificación Estratégica

1.- Cree Ud. ¿Que existe una planificación estratégica en la empresa?

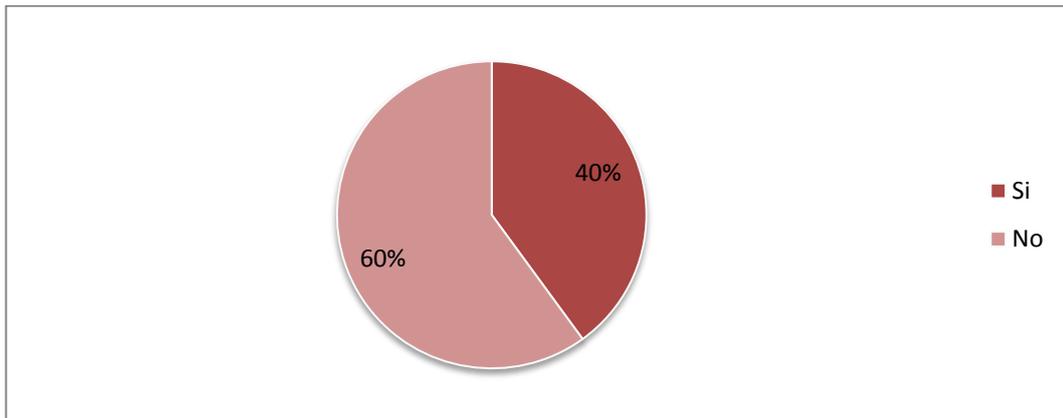


Gráfico 6. Cree Ud. ¿Que existe una planificación estratégica en la empresa?  
Fuente: Elaboración propia

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 40% nos manifiesta que si existe una planificación estratégica en la empresa; y el 60% manifiesta que no existe

2.- En caso de existir, ¿Está Ud. Familiarizado con dicha planificación?

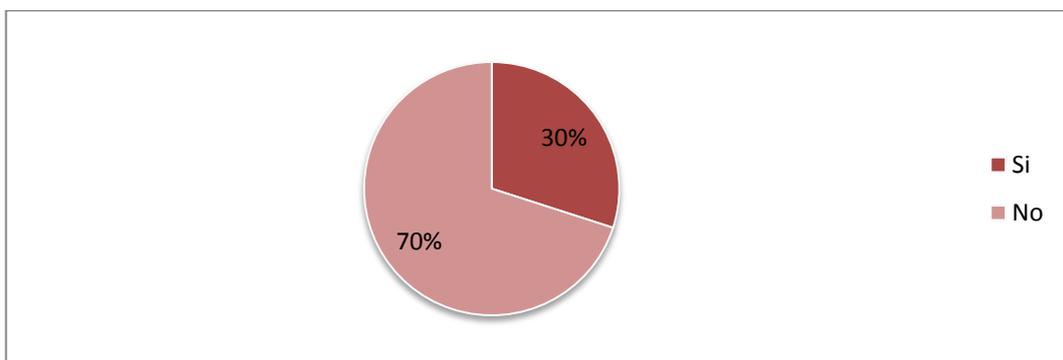
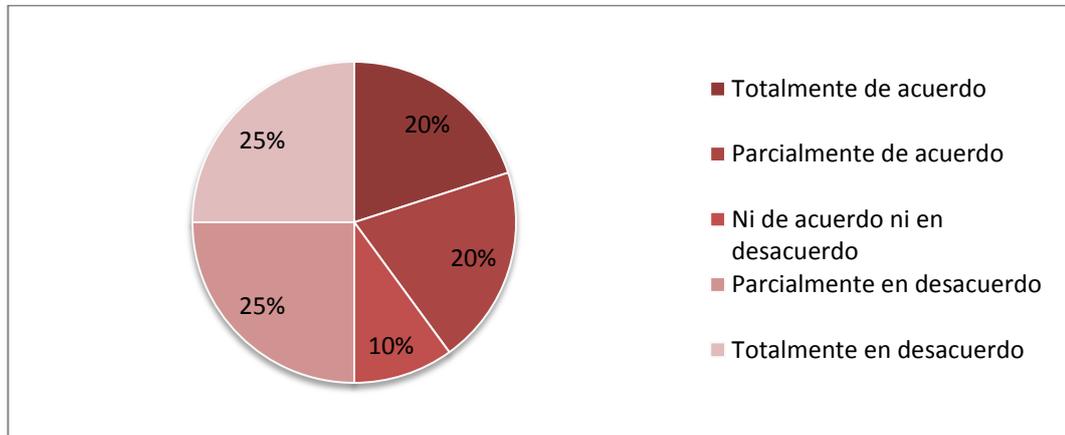


Gráfico 2. En caso de existir, ¿Está Ud. Familiarizado con dicha planificación?  
Fuente: Elaboración propia

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 30% nos manifiesta estar familiarizado con dicha planificación; y el 70% no está familiarizado.

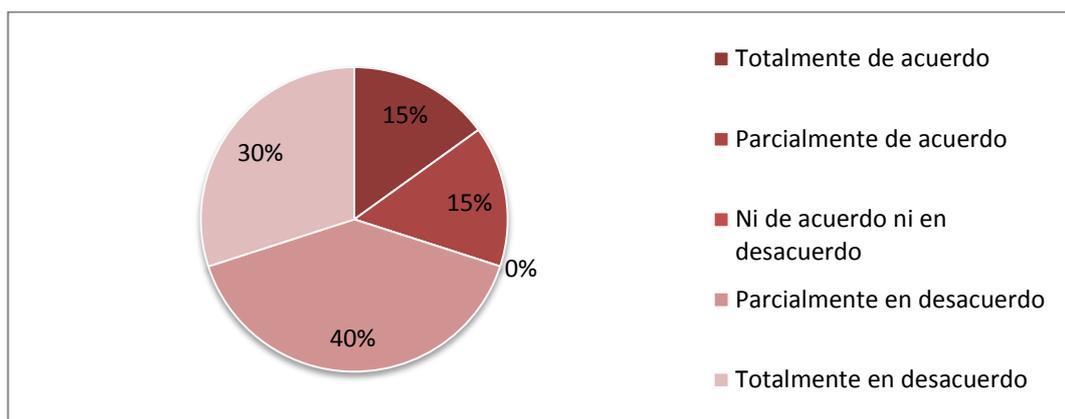
3.- ¿Conoce la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?



**Gráfico 7.** *¿Conoce la misión, visión, objetivos, valores y principios de la empresa?*  
Fuente: *Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 20% manifiesta estar totalmente de acuerdo en conocer la misión, visión, objetivos, valores de la empresa; el 20% está parcialmente de acuerdo; el 10% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 25% está parcialmente en desacuerdo y el 25% está totalmente en desacuerdo.

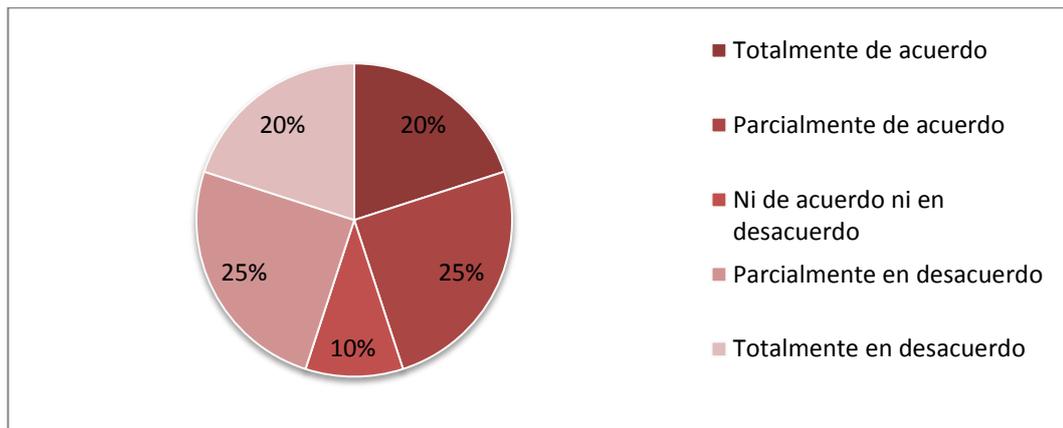
4. ¿La misión, visión, objetivos, y valores de la empresa se encuentra publicados en un sitio visible al conocimiento de todo el personal?



**Gráfico 8.** *¿La misión, visión, objetivos, valores y principios de la empresa se encuentra publicados en un sitio visible al conocimiento de todo el personal?*  
Fuente: *Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 15% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que la misión, visión, objetivos y valores de la empresa se encuentra publicado en un sitio visible al conocimiento de todo el personal; el 15% está parcialmente de acuerdo; el 0% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 30% está parcialmente en desacuerdo; el 40% está totalmente en desacuerdo.

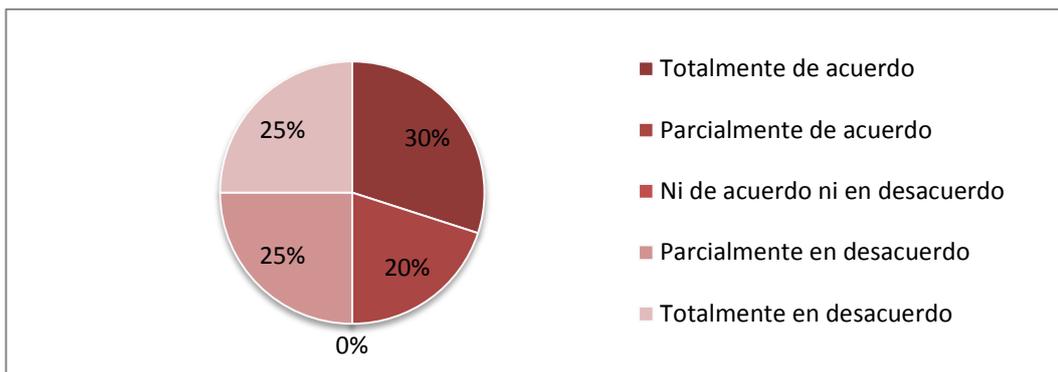
5.- ¿Todos los pasos que se realizan, van encaminados por un plan de acción estratégico, de previo conocimiento de los gerentes y supervisores?



**Gráfico 9.** ¿Todos los pasos que se realizan, van encaminados por un plan de acción estratégico, de previo conocimiento de los gerentes y supervisores?  
Fuente: Elaboración propia

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 20% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que los pasos que se realizan, van encaminados por un plan de acción estratégico, de previo conocimiento de los gerentes y supervisores, visión y objetivos; el 25% está parcialmente de acuerdo; el 10% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 25% está parcialmente en desacuerdo y el 20% está totalmente en desacuerdo.

6.- ¿En esta empresa, siempre se logran los objetivos y metas, que vienen precedidos por las estrategias?

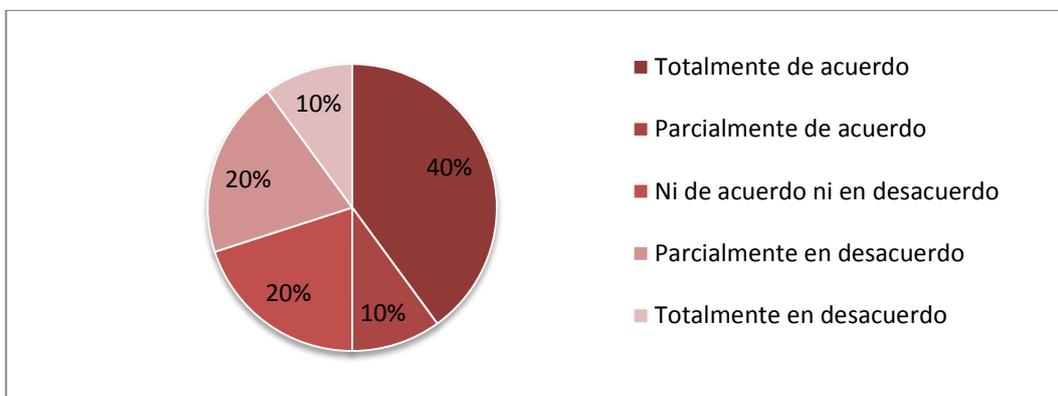


**Gráfico 10.** *¿En esta empresa, siempre se logran los objetivos y metas, que vienen precedidos por las estrategias?*

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 30% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que en la empresa, siempre se logran los objetivos y metas, que vienen precedidos por las estrategias; el 20% está parcialmente de acuerdo; el 0% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 25% está parcialmente en desacuerdo y el 25% está totalmente en desacuerdo.

7.- ¿Considera que la gestión estratégica de la empresa se direcciona a la competitividad?

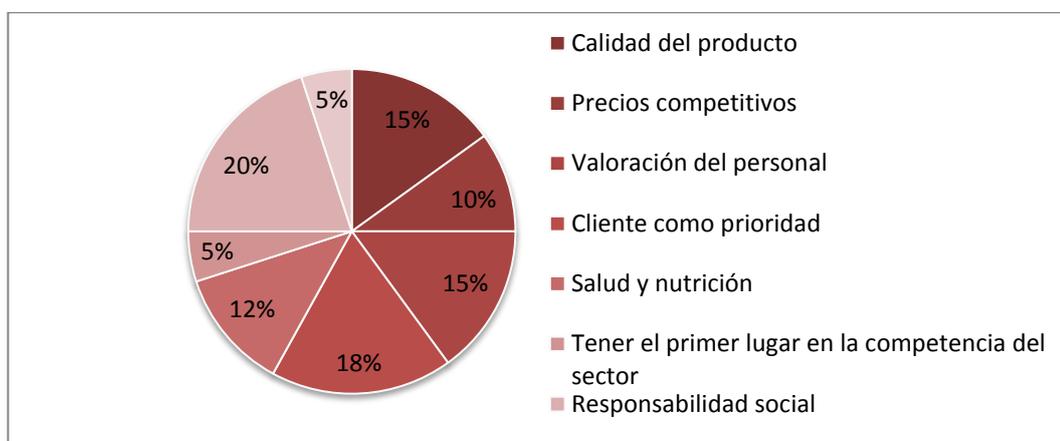


**Gráfico 11.** *¿Considera que la gestión estratégica de la empresa se direcciona a la competitividad?*

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 40% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que la gestión estratégica de la empresa se direcciona a la competitividad; el 10% está parcialmente de acuerdo; el 20% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 20% está parcialmente en desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo.

8.- ¿Qué elementos considera que debe tener su empresa dentro de la misión organizativa?: Señale todas las opciones que considere pertinentes:



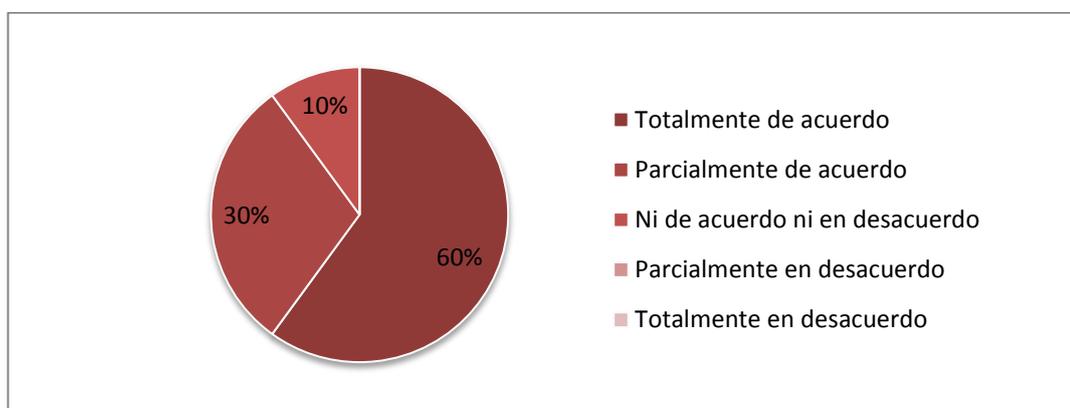
**Gráfico 12.** ¿Qué elementos considera que debe tener su empresa dentro de la misión organizativa?

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 15% manifiesta que los elementos consideran que debe tener su empresa dentro de la misión organizativa es la calidad del producto; el 10% precios competitivos; el 15% valoración del personal; el 18% clientes como prioridad; el 12% salud y nutrición, el 5% tener el primer lugar en la competencia del sector, el 20% responsabilidad social y el 5% mejorar la calidad de vida de clientes internos y externos.

### 3.5.2 Dimensión: Competitividad

9.- ¿Considera usted que la problemática de las Pymes del sector de la industria láctea se debe a la competencia agresiva de las grandes empresas?

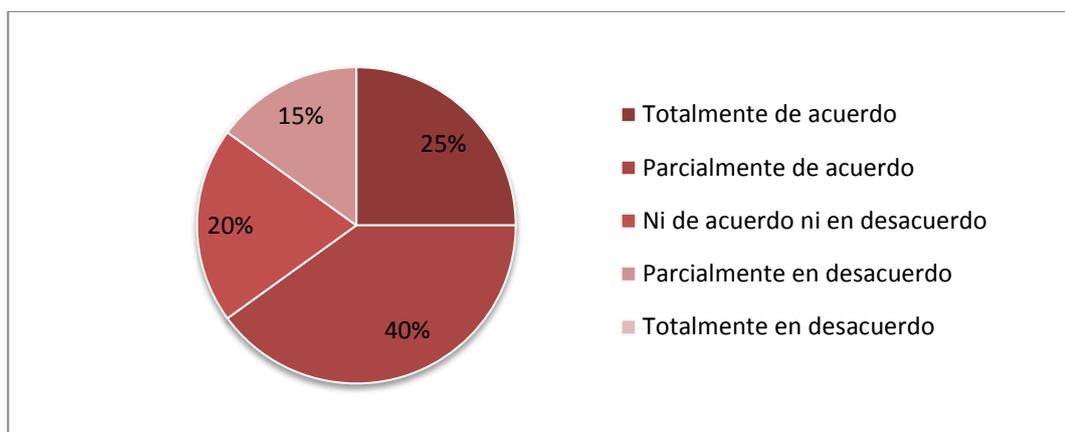


**Gráfico 13.** ¿Considera usted que la problemática de las Pymes del sector de la industria láctea se debe a la competencia agresiva de las grandes empresas?

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 65% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que la problemática de las Pymes del sector de la industria láctea se debe a la competencia agresiva de las grandes empresas; el 30% está parcialmente de acuerdo; el 10% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 0% está parcialmente en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

10.- ¿Los productos sustitutos representan una dificultad para la competitividad de las Pymes en la provincia de Cotopaxi?

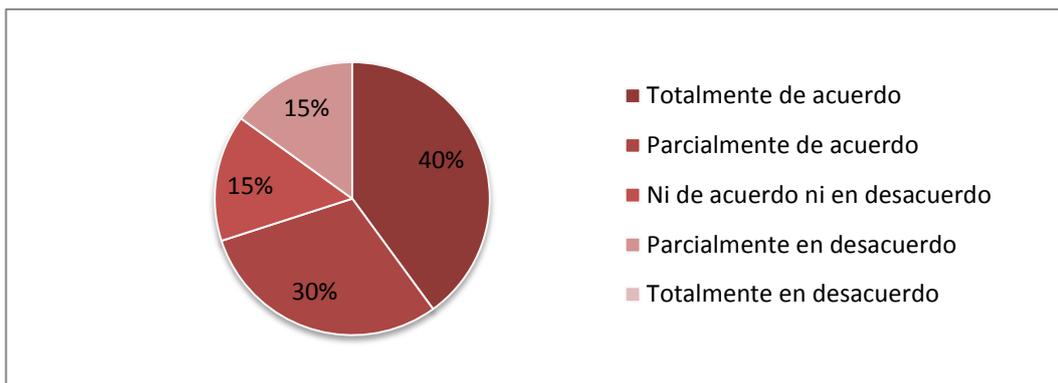


**Gráfico 14.** *¿Los productos sustitutos representan una dificultad para la competitividad de las Pymes en la provincia de Cotopaxi?*

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 25% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que los productos sustitutos representan una dificultad para la competitividad de las Pymes en la provincia de Cotopaxi; el 40% está parcialmente de acuerdo; el 20% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 15% está parcialmente en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

11.- ¿Los proveedores de la provincia ofrecen precios que no permiten la elaboración de productos que compitan en el mercado por sus bajos precios?

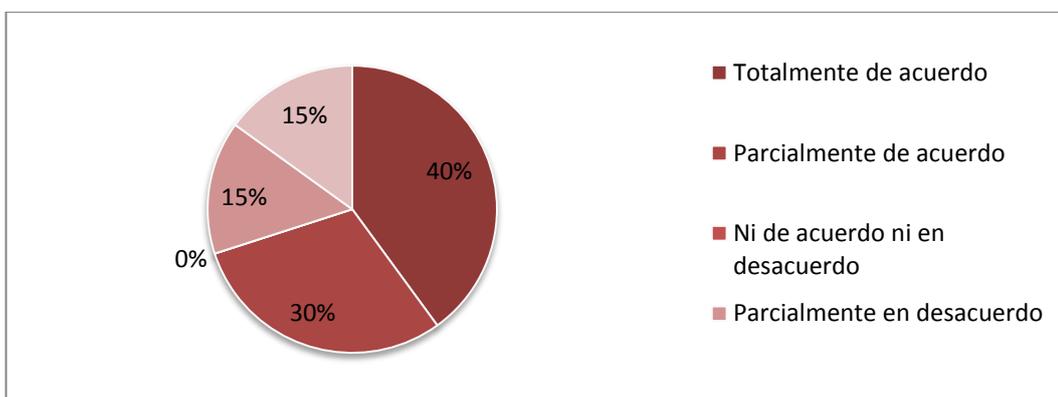


**Gráfico 15.** *¿Los proveedores de la provincia ofrecen precios que no permiten la elaboración de productos que compitan en el mercado por sus bajos precios?*

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 40% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que los proveedores de la provincia ofrecen precios que no permiten la elaboración de productos que compitan en el mercado por sus bajos precios; el 30% está parcialmente de acuerdo; el 15% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 15% está parcialmente en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

12.- ¿Los productos informales no permiten altos niveles de competitividad en las Pymes del sector de la industria láctea?



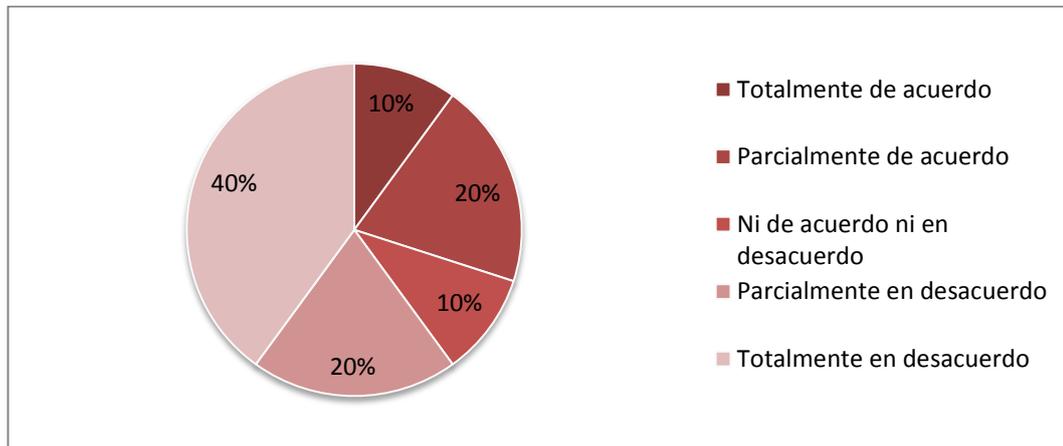
**Gráfico 16.** *¿Los productos informales no permiten altos niveles de competitividad en las Pymes del sector de la industria láctea?*

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 40% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que los productos informales no permiten altos niveles de competitividad en las Pymes del sector de la industria láctea; el 30% está

parcialmente de acuerdo; el 0% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 15% está parcialmente en desacuerdo y el 15% está totalmente en desacuerdo.

13.- ¿Los clientes prefieren precios bajos aun cuando los productos sustitutos no son de buena calidad o no posean los compuestos nutricionales adecuados?

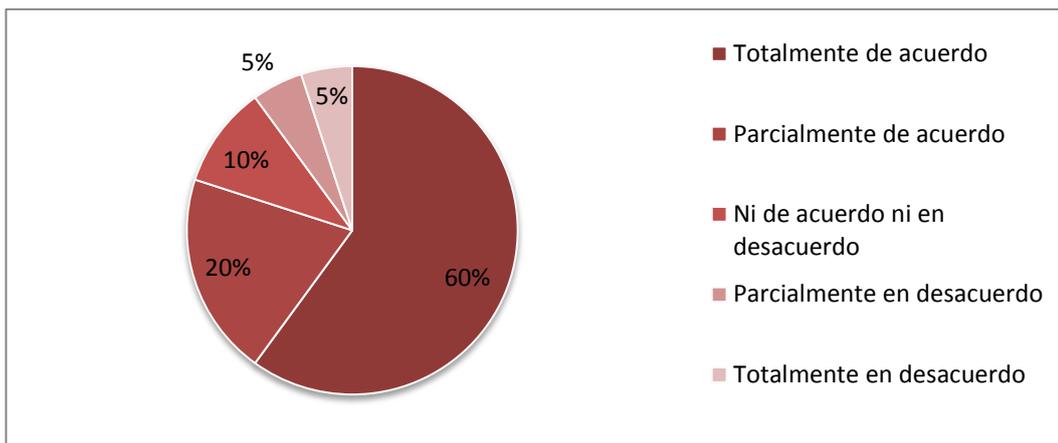


**Gráfico 17.** ¿Los clientes prefieren precios bajos aun cuando los productos sustitutos no son de buena calidad o no posean los compuestos nutricionales adecuados?

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 10% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que los clientes prefieren precios bajos aun cuando los productos sustitutos no son de buena calidad o no posean los compuestos nutricionales adecuados; el 20% está parcialmente de acuerdo; el 10% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 20% está parcialmente en desacuerdo y el 40% está totalmente en desacuerdo.

14.- ¿La empresa que usted representa sería más competitiva si contara con la innovación que caracteriza a las grandes empresas del sector?

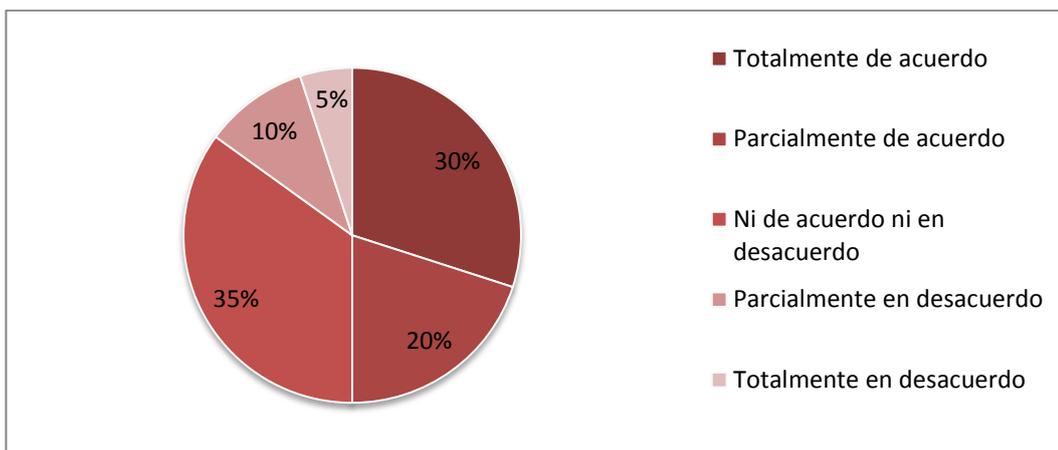


**Gráfico 18.** ¿La empresa que usted representa sería más competitiva si contara con la innovación que caracteriza a las grandes empresas del sector?

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 60% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que la empresa que usted representa sería más competitiva si contara con la innovación que caracteriza a las grandes empresas del sector; el 20% está parcialmente de acuerdo; el 10% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 5% está parcialmente en desacuerdo y el 5% está totalmente en desacuerdo.

15.- ¿La gestión estratégica de la empresa sostiene como principio la innovación dentro de la estructura?



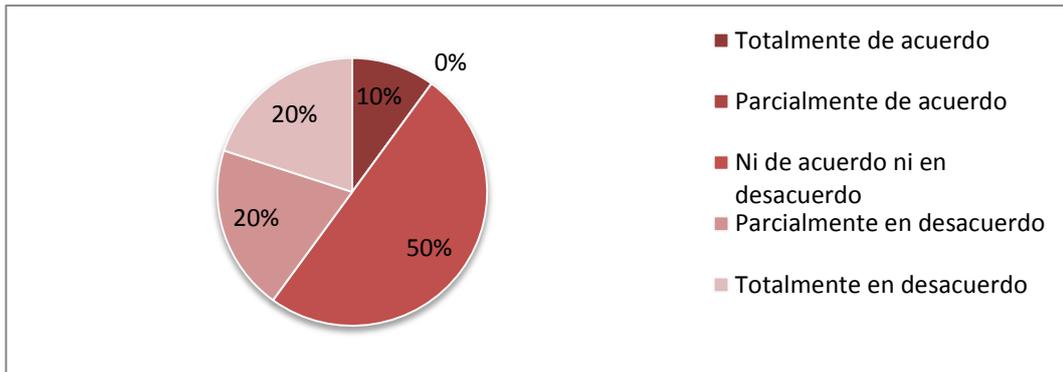
**Gráfico 19.** ¿La gestión estratégica de la empresa sostiene como principio la innovación dentro de la estructura?

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 30% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que la gestión estratégica de la empresa sostiene como principio la

innovación dentro de la estructura; el 20% está parcialmente de acuerdo; el 35% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 10% está parcialmente en desacuerdo y el 5% está totalmente en desacuerdo.

16.- ¿La empresa crea alianzas estratégicas con otras Pymes del sector para competir con las grandes empresas de la Provincia de Cotopaxi?

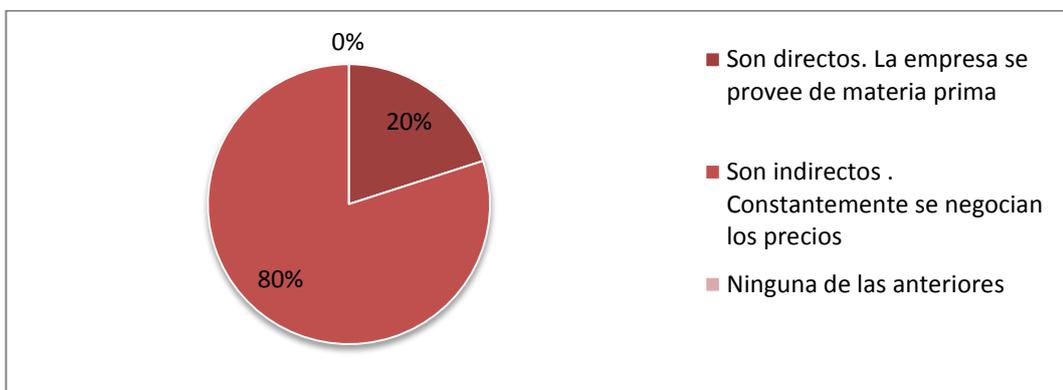


**Gráfico 20.** ¿La empresa crea alianzas estratégicas con otras Pymes del sector para competir con las grandes empresas de la Provincia de Cotopaxi?

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 10% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que la empresa crea alianzas estratégicas con otras Pymes del sector para competir con las grandes empresas de la Provincia de Cotopaxi; el 0% está parcialmente de acuerdo; el 50% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 20% está parcialmente en desacuerdo y el 20% está totalmente en desacuerdo.

17.- ¿Qué puede decir respecto a la actuación de proveedores de leche hacia la empresa?

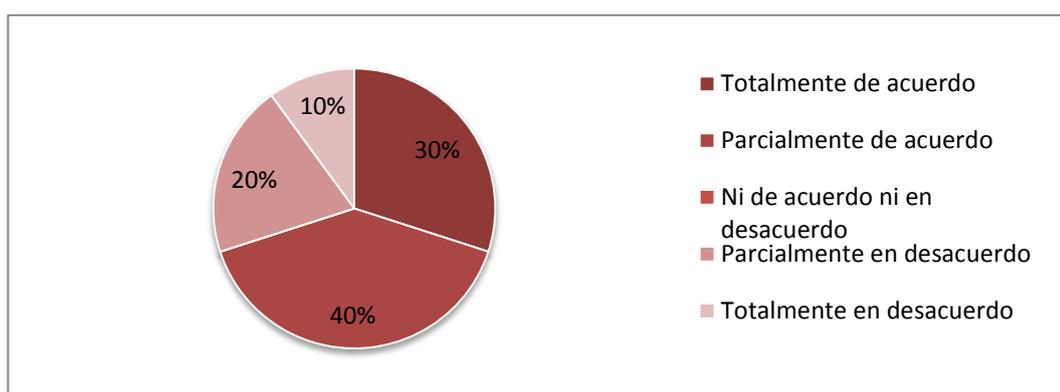


**Gráfico 21.** ¿Qué puede decir respecto a la actuación de proveedores de leche hacia la empresa?

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 20% manifiesta que la actuación de proveedores de leche hacia la empresa son directos es decir la empresa se provee de la materia prima; el 80% son indirectos constantemente se negocian los precios; el 0% ninguna de las anteriores.

18.- ¿El talento humano de la empresa es reconocido en su trabajo para garantizar su compromiso con la organización?

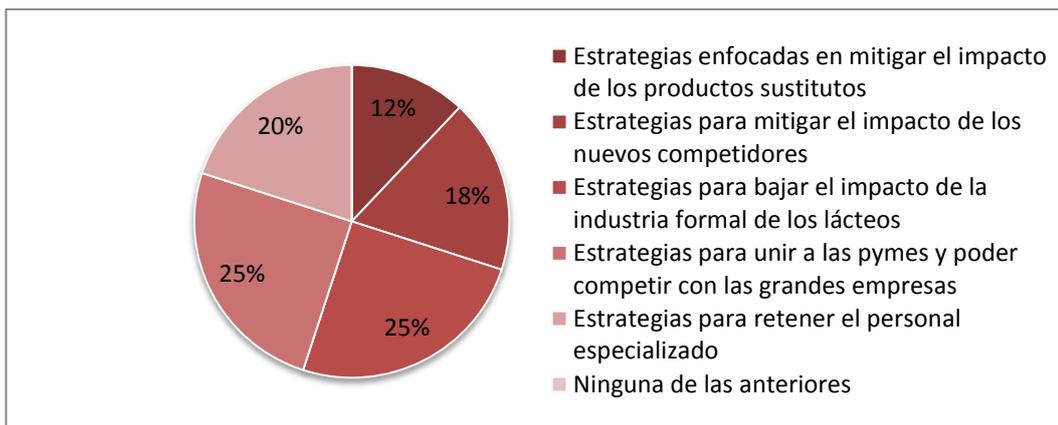


**Gráfico 22.** ¿El talento humano de la empresa es reconocido en su trabajo para garantizar su compromiso con la organización?

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis.** - Del total de encuestados, el 10% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que el talento humano de la empresa es reconocido en su trabajo para garantizar su compromiso con la organización; el 40% está parcialmente de acuerdo; el 0% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 20% está parcialmente en desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo.

19.- ¿Dónde considera usted, que deberían enfocarse las estrategias para aminorar la problemática de la competitividad de las Pymes de la industria láctea que afecta directamente a la empresa que usted representa? Señale todas las opciones que considere pertinentes:

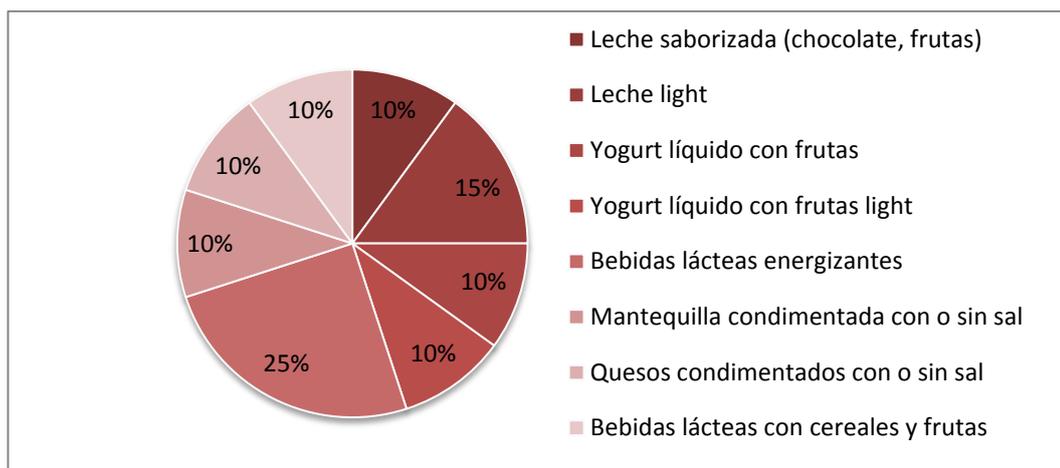


**Gráfico 23.** *¿Dónde considera usted, que deberían enfocarse las estrategias para aminorar la problemática de la competitividad de las Pymes de la industria láctea que afecta directamente a la empresa que usted representa?*

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis.-** Del total de encuestados, el 12% manifiesta que las estrategias para aminorar la problemática de la competitividad de las Pymes de la industria láctea que afecta directamente a la empresa deben enfocarse en estrategias enfocadas en mitigar el impacto de los productos sustitutos; el 18% dicen que se deben enfocar en estrategias para mitigar el impacto de los nuevos competidores; el 25% considera un enfoque en estrategias para bajar el impacto de la industria formal de los lácteos; el 25% considera enfocarse en estrategias para unir a las pymes y poder competir con las grandes empresas; 20% en estrategias para retener el personal especializado y el 0% ninguna de las anteriores.

20.- ¿Qué línea de productos considera que sería recomendable ampliar, como estrategia competitiva de diversificación, para mitigar el impacto de los productos sustitutos? Señale todas las opciones que considere pertinentes.



**Gráfico 24.** ¿Qué línea de productos considera que sería recomendable ampliar, como estrategia competitiva de diversificación, para mitigar el impacto de los productos sustitutos?

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis.-** Del total de encuestados, el 10% manifiesta que la línea de productos que sería recomendable ampliar, como estrategia competitiva de diversificación, para mitigar el impacto de los productos sustitutos es la leche saborizada (chocolate, frutas) ; el 15% leche light; el 10% yogurt líquido con frutas; el 10% yogurt líquido con frutas light; el 25% bebidas lácteas energizantes, el 10% mantequilla condimentada con o sin sal, el 10% quesos condimentados con o sin sal y el 10% bebidas lácteas con cereales y frutas.

### 3.6 Conclusiones Capítulo III

El instrumento utilizado permitió hacer un diagnóstico situacional de la planificación estratégica y observar los niveles de competitividad a través de las Cinco Fuerzas de Porter.

En la recopilación de la información se evidenció que tan solo el 40% de las pymes planifican dato importante para la presente investigación, y del 40% que planifica solo el 70% está familiarizado con la planificación, por lo tanto es factible la propuesta del modelo estratégico que sirva como instructivo en la planificación.

El principal problema en la industria láctea se enfoca en la competencia agresiva de las grandes industrias, por lo que la gestión estratégica de las pymes debe direccionarse a la competitividad.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1. Título de la propuesta**

Modelo estratégico adecuado a la estructura y naturaleza de Pymes de la industria láctea, basada en las teorías y principios de la planificación estratégica, para generar competitividad en la industria láctea de la provincia de Cotopaxi.

#### **4.2. Objetivos de la propuesta**

##### **4.2.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo estratégico adecuado a la estructura y naturaleza de las Pymes de la industria láctea de la provincia de Cotopaxi para generar competitividad., basada en las teorías y principios de la planificación estratégica.

##### **4.2.2. Objetivos específicos**

4.2.2.1 Proponer procedimientos de diagnóstico que orienten a las PyMES de la industria láctea el estado actual en que se encuentran.

4.2.2.2 Definir la propuesta de valor y operacionalización estratégica orientada a la competitividad para las PyMES de la industria láctea de Cotopaxi

4.2.2.3 Preparar a las Pymes para la adopción del modelo estratégico propuesto.

#### **4.3. Justificación de la propuesta**

Es evidente que la temática competencia en el mundo empresarial representa un elemento creciente debido a diferentes múltiples factores, de los cuales se destaca la globalización de los mercados, hecho que permite que las empresas en la

actualidad deban realizar estudios que le permitan tomar acciones pertinentes y actuar respecto a su gestión actual proyectando la sostenibilidad y su presencia en el futuro. Dentro de los desafíos que enfrentan las industrias en la actualidad, se encuentra la Planificación Estratégica la cual trae de la mano acciones no solo para la toma de decisiones sino también un conjunto de acciones para diferentes situaciones previstas o de incertidumbre, teniendo como fundamento los retos que a diario se presentan en un entorno cambiante, de acuerdo a la misión y la visión empresarial (Castrillón, 2014).

En esta propuesta investigativa plantea la Planificación Estratégica como herramienta gerencial para generar escenarios de competitividad y valoración del talento humano, como elementos esenciales en el escenario actual y con el caso específico de la Industria Láctea en la provincia de Cotopaxi. En la actualidad para que una Pymes tenga éxito es importante llegar a sus consumidores de forma efectiva y precisa, es por ello que se debe considerar todos los factores internos y externos del negocio; en especial de acuerdo al sector donde se desenvuelve esta investigación, para se requieren buenas estrategias que incentiven, dado a que se debe analizar los segmentos del mercado que se está cubriendo e identificar los canales de distribución más idóneos para ello.

Según lo expuesto, esta realidad se evidencia en la globalización y la creciente competitividad que hoy día enfrentan las empresas en todos los niveles, esto ha ocasionado grandes desafíos para posicionarse y mantenerse en las preferencias de los mercados, lo cual expone que las organizaciones no puedan escatimar esfuerzos y recursos para asegurar un crecimiento sostenido que les permita garantizar los niveles de rentabilidad exigidos por sus inversionistas o dueños.

Por lo que esta propuesta tiene como finalidad, plantear un modelo estratégico adecuado a la estructura y naturaleza de Pymes de la industria láctea, basada en las teorías y principios de la planificación estratégica, para generar competitividad en la industria láctea de la provincia de Cotopaxi. La cual no podrá cumplirse si no se ejecutan las acciones necesarias precedidas de las estrategias que, de manera sistemática, buscando cumplir con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación. También con la implementación de esta propuesta

se ayudará a aumentar la demanda, mejorar la competitividad, y su vez proporcionar un ambiente laboral adecuado.

En cuanto a la justificación teórica la presente se sustenta en la documentación bibliográfica y la información recolectada la información por medio de los instrumentos antes mencionados, donde la investigadora encontró que las Pymes de la industria láctea poseen fortalezas y oportunidades que pueden hacer neutralizar y cambiar las debilidades encontradas por medio de la aplicación de un cuadro FODA, lo cual se establecido como hecho fundamental para poder crear la siguiente propuesta en beneficio a las Pymes.

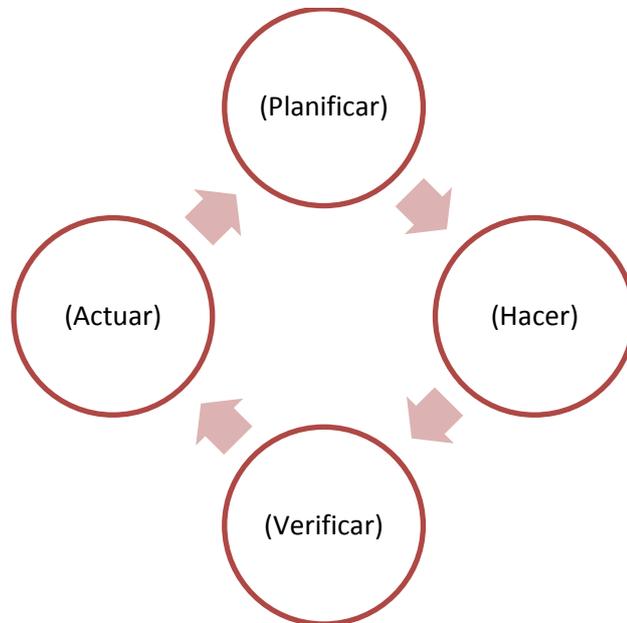
En cuanto a la factibilidad técnica del estudio, las Pymes cuentan con los componentes técnicos y con la posibilidad de hacer uso de los mismos en el desarrollo e implementación de la siguiente propuesta. En este sentido, se cuenta con los recursos necesarios como, conocimientos, habilidades, experiencia, por parte del personal de la organización, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que se requieren para la ejecución de la misma.

Por lo anterior, el análisis, la investigación y entendimiento de los complejos y cambiantes procesos que determinan las preferencias de los consumidores, así como la formulación, diseño y sobre todo la exitosa implementación de estrategias innovadoras de comercialización que puedan anticiparse a las necesidades del consumidor para ganar su preferencia, son una prioridad total en las PYMES.

#### **4.4.Desarrollo de la propuesta**

Para todo gerente o estudiante de Administración, resulta de vital importancia conocer cuál ha sido la evolución de las posturas respecto del tema de los modelos estratégicos basados en los principios de la planificación estratégica, hecho que permite la comprensión del contenido y alcance del mismo, lo cual permite establecer un modelo administrativo adecuado que represente la internalización del conocimiento expuesto para desarrollar habilidades pertinentes que promuevan la creación, desarrollo, despliegue y ejecución de estrategias que creen valor para las Pymes y los grupos de interés con quienes se relacionan.

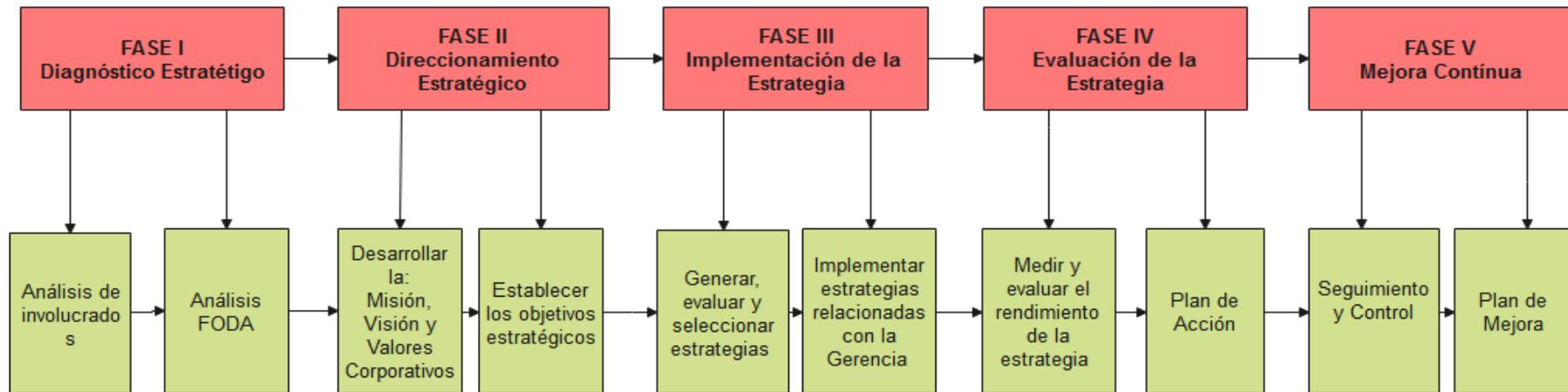
Para el diseño del modelo de planificación estratégica de las Pymes de la Industria Láctea se ha tomado como eje fundamental el círculo de la mejora continua PDCA desarrollado por Deming (2010) que de acuerdo a sus siglas en inglés significa: (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).



**Gráfico 25. Ciclo de la Mejora Continua**  
*Fuente: Elaboración propia a partir de (Deming, 2010)*

Dentro del modelo planteado para la industria láctea el ciclo de mejora continua está distribuido de la siguiente manera: en el Plan se considera la Fase I a través del Diagnóstico y la Fase II a través del Direccionamiento, que se va Hacer lo encontramos en la Fase III a través de la Implementación de la Estrategia, para la Verificación utilizaremos la Fase IV en la Evaluación de la Estrategia y por último para Actuar aplicaremos la Fase V en la mejora continua.

### MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADAS A LA COMPETITIVIDAD PARA LAS PYMES DE LA INDUSTRIA LÁCTEA



*Gráfico 26. Modelo de gestión estratégico orientada a la competitividad para las pymes de la industria láctea*  
*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.4.1. Elementos que la conforman**

Una vez que tenemos listo el diseño del modelo de planificación estratégica orientado a la competitividad buscamos un equipo dinámico que pueda ser propenso a recoger las opiniones de los distintos actores de la empresa y de los involucrados también:

Es por ello que en las pymes de la industria láctea se creará dos grupos:

- 1) El comité de planificación. - Este equipo estará conformado por dos o tres responsables de alto nivel Gerente, Propietarios o Administradores. Es aquí donde se dará las pautas y validará el trabajo del equipo técnico de planificación. En concreto: supervisará todo el proceso, marcará la política y la dirección de los trabajos y garantizará que se cumplan los plazos.
- 2) El equipo técnico de planificación. - Este equipo estará conformado por no más de cuatro personas. Y serán el responsable del desarrollo técnico del proceso, de la formación e implicación de los miembros de la organización, en su caso formar otros grupos de trabajo y de dinamizar el proceso, decidir las técnicas herramientas a emplear, implementar los diferentes pasos del proceso y elaborar los documentos a presentar al comité de planificación. Dos personas de este grupo serán las responsables de la redacción del plan definitivo.

Adicional en cada etapa del proceso se revisará y se retroalimentará la información obtenida por lo que se aplicará la técnica war room o cuarto de guerra para que la industria láctea con una frecuencia mensual o bimensual pueda estratégicamente a través de su alta dirección tomar decisiones.

Para esto se debería considerar cuatro paredes de una sala dentro de las instalaciones de la industria láctea y definir por colores las mismas; Negra, Azul, Roja y Blanca. A esta manera de manejar un cuarto de guerra se le conoce con el nombre de *Management Cockpit*, que fue diseñado por el Neurocirujano Patrick M. George y un equipo de especialistas en inteligencia humana en 1989 (Vasquez, 2016, p.8).

Ahora bien, cómo es recomendable manejar el Cockpit:

Pared Negra: Indicadores para la dirección (Objetivos estratégicos), no más de 6.

Pared Azul: Indicadores internos (Recursos, fortalezas y debilidades) para la gerencia, indicadores tácticos, no más de 6.

Pared Roja: Indicadores externos para la gerencia (Obstáculos, Clientes y Competencia, amenazas y oportunidades), indicadores tácticos, no más de 6.

Pared Blanca: Indicadores de operación (Proyectos), no más de 6.

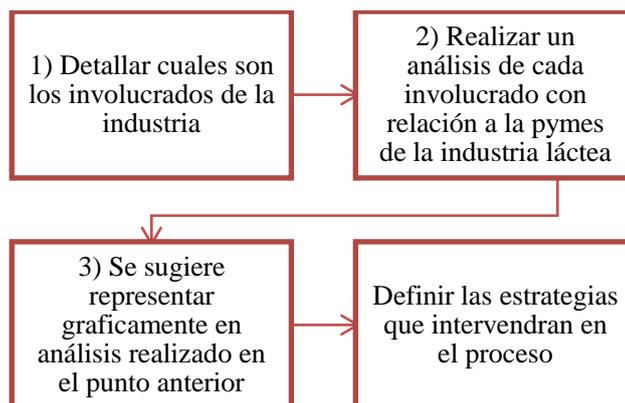
Esto bien puede combinarse con un BSC que es más familiar para muchas empresas, utilizando el código de color; Verde (para lo que cumple el Plan Estratégico), Amarillo (para estar alertas) y Rojo (para cambio de rumbo). Lo anterior se recomienda que sea con gráficas en porcentaje de cumplimiento más que con una tabla numérica.

#### **4.4.1.1 Fase I Diagnóstico Estratégico**

##### **Análisis de Involucrados**

El diagnóstico representa el punto de partida para la generación de estrategias que servirán para la orientación de todo Gerente en las pymes de la industria láctea. Se plantea empezar por un análisis de los stakeholder a través de los involucrados que son grupos u organizaciones que tienen un fin común en la realización de un proyecto y que sus intereses pueden afectar de manera positiva o negativa los resultados que se pretenden alcanzar y para lograrlo se presenta una herramienta fácil y práctica que sirva como guía para su para su ejecución.

Pasos a seguir para el análisis de los involucrados o stakeholders:



**Gráfico 27. Pasos para realizar el análisis de involucrados**  
*Fuente: Elaboración propia*

### **Detallar cuáles son los involucros**

Para cumplir este punto del proceso, es necesario hacer una revisión del ambiente interno a través de los clientes, proveedores y empleados y del ambiente externo a través de las políticas económicas sociales y tecnológicas.

Preparamos una tabla a través de los sistemas informáticos que nos servirá para el registro de todos los involucrados en la pyme y sus intereses favorables o desfavorables con relación a la organización.

Es importante considerar preguntas básicas que ayudarán a detallar a los involucrados saber ¿Cuáles son sus expectativas con relación a la industria?, ¿Cuáles son los problemas que se ocasionarán?, ¿Cuáles son los recursos disponibles a ser invertidos en la organización?

A continuación se presenta una propuesta al formato que se debería considerar:

**Tabla 7. Listado de involucrados**

<i>Orden</i>	<i>Identificación de involucrados</i>	<i>de</i>	<i>Intereses con relación a la pyme</i>
<b>1</b>	<b>Ejemplo 1:</b> Informal	Industria	Comercializa productos lácteos a menos precio y sin estándares de calidad
<b>2</b>	<b>Ejemplo 2:</b> Humano	Talento	Es reconocido en su trabajo para garantizar su compromiso con la organización
<b>3</b>			

---

*n...*

---

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 8. Tabla Genérica de involucrados en las pymes de la industria láctea.**

<b>Orden</b>	<b>Listado de involucrados</b>
<b>INTERNOS</b>	
1	Propietarios / Junta de Accionistas
2	Directivos
3	Talento Humano
4	Proveedores
<b>EXTERNOS</b>	
5	Productores (Grandes, medianos y pequeños productores)
6	Porongueros
7	Centros de acopio
8	Transportistas de leche (cruda)
9	Puntos de Venta
10	Asociación de Ganaderos
11	Industria Informal
12	Consumidor Final
13	El Estado a través de los agentes políticos
14	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

*Fuente: Elaboración propia*

### **Análisis de cada involucrado**

Una vez que se haya definido el listado de los involucrados y su interés con relación a la pymes de la industria láctea preparamos una plantilla que contenga la siguiente información para evaluar a cada uno:

**Tabla 9. Evaluación de los involucrados**

<i>Orden</i>	<i>Involucrados</i>	<i>Posición (ps)</i>	<i>Poder(p)</i>	<i>Interés(i)</i>
1	<b>Ejemplo 1:</b> Industria informal	+	4	5
2				
3				
n..				

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación se describe las variables:

**Posición:** Se refiere a si el involucrado está de acuerdo o no con el proyecto, se califica con signo (+) cuando es favorable y con signo (-) cuando es desfavorable.

**Poder:** Se refiere al poder que tiene el involucrado para influir en la decisión y desarrollo del proyecto, se califica a través de la escala de Lycker (5) Muy Alto, (4) Alto, (3) Medio, (2) Bajo y (1) Muy bajo.

**Interés:** Se refiere a la estimación del involucrado con relación al poder que ejerce. Es el grado de interés que el actor tiene de la pymes, se califica a través de la escala de Lycker (5) Muy Alto, (4) Alto, (3) Medio, (2) Bajo y (1) Muy bajo

#### Representación Gráfica

Para la valoración de los picos importantes a ser tomados para la definición de las estrategias aplicamos la siguiente fórmula:

$$I = (ps)(p)(i)$$

I = (Involucrados con mayor relevancia)

Ps = (posición)

P = poder

I = interés

**Tabla 10. Valoración de los involucrados**

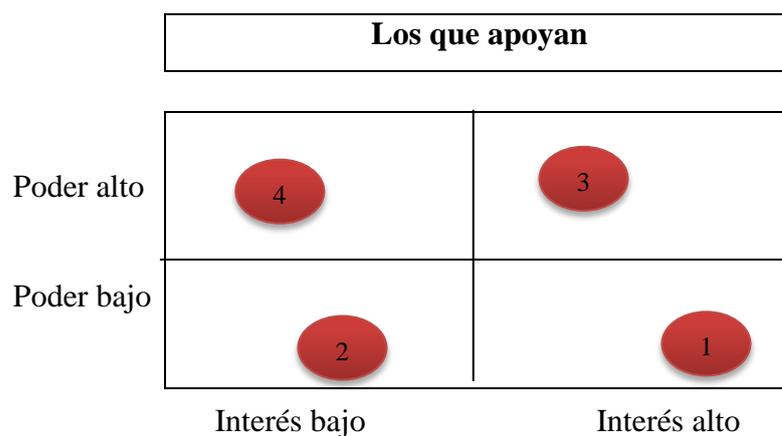
<i>Orden</i>	<i>Involucrados</i>	<i>Posición (ps)</i>	<i>Poder(p)</i>	<i>Interés(i)</i>	<i>Involucrados con mayor relevancia</i>
1	<b>Ejemplo</b> Industria Informal	1: -	4	5	-20
2	<b>Ejemplo</b> Talento Humano	2: +	4	4	16
3					
n..					

*Fuente: Elaboración propia*

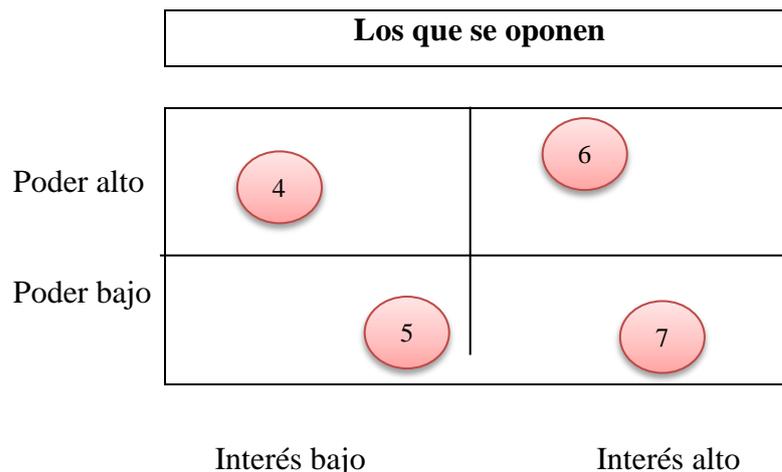
A través de la Tabla 10. Se obtiene los involucrados con mayor relevancia tomado los valores positivos altos como importantes dentro de los favorables y los valores negativos altos importantes dentro de los desfavorables.

### **Mapeo de los involucrados**

Para obtener el mapeo de los involucrados utilizaremos la Tabla 9. Evaluación de Involucrados. Los números representados en círculos corresponden al orden dentro de ella y los clasificamos en dos gráficos: por un lado los involucrados que apoyan a la pymes de la industria y por otro lado los involucrados que no apoyan a la pymes de la industria. A continuación se presentan los gráficos ilustrativos que muestra la información:



**Gráfico 28. Mapeo de Involucrados que apoyan**  
*Fuente: Elaboración propia a partir de (Tapella, 2007)*

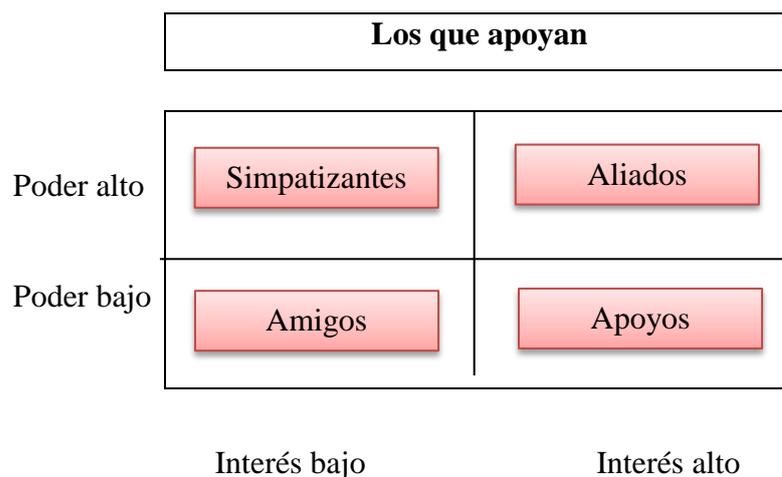


**Gráfico 29. Mapeo de involucrados que se oponen**  
*Fuente: Elaboración propia a partir de (Tapella, 2007)*

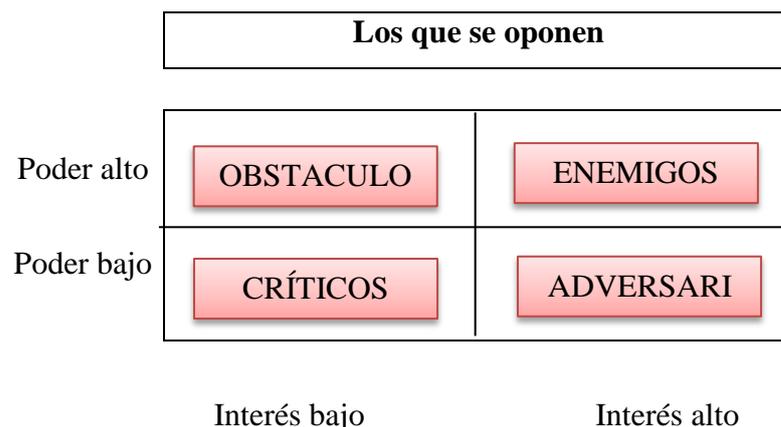
**Caracterización de las posiciones**

Una vez encontrados los puntos relevantes dentro de los gráficos que anteceden se pueden clasificar dentro del mapeo como: simpatizantes, aliados, amigos y apoyos (todos estos son los que obtuvieron calificación positiva) y fueron considerados como importantes.

También hay otra clasificación en el mapeo de los involucrados que se oponen al proyecto que tienen los siguientes elementos: obstáculos, enemigos, críticos y adversarios (todos estos son los que obtuvieron calificación negativa) y fueron considerados como importantes.



**Gráfico 30. Caracterización de involucrados que se oponen**  
*Fuente: Elaboración propia a partir de (Tapella, 2007)*



*Gráfico 31. Caracterización de involucrados que se oponen  
Fuente: Elaboración propia a partir de (Tapella, 2007)*

### **Definir las estrategias**

Las estrategias que se elaboren en las pymes de la industria láctea, deberían orientarse a lograr un control tal de los involucrados, que permita mantener y aumentar el interés de quienes están de acuerdo con la pymes de la industria láctea y ganar, en lo posible, el apoyo de quienes se oponen o, al menos disminuir su impacto negativo.

A continuación se presenta puntos importantes a ser considerados para la formulación de las estrategias de acuerdo a los Gráficos 30 y 31 de la caracterización de involucrados:

*Tabla 11. Puntos importantes a ser considerados dentro de la aplicación de las estrategias*

<b><i>SIMPATIZANTES</i></b>	<i>Movilizar, lograr mayor interés en la industria</i>
<b><i>ALIADOS</i></b>	Mantener su interés, seguir muy cerca
<b><i>AMIGOS</i></b>	Mantenerlos informados. Racionalizar esfuerzo
<b><i>APOYOS</i></b>	Mantener implicados y satisfechos
<b><i>OBSTACULOS</i></b>	Monitorear y mantener su bajo INTERÉS. No desafiar.
<b><i>ENEMIGOS</i></b>	Controlar muy de cerca.
<b><i>CRÍTICOS</i></b>	Informar. Evitar enfrentamiento.
<b><i>ADVERSARIOS</i></b>	Utilizar la persuasión para disminuir su INTERÉS.

Fuente: Elaboración propia

### Descripción de las principales estrategias a ser consideradas

Para el proceso final del análisis de involucrados, se plantean las estrategias a ser presentadas e implementadas en la industria. Se presenta la tabla a ser implantada en este punto del proceso:

Tabla 12. Definición de estrategias de acuerdo al análisis de involucrados

<i>Involucrado</i>	<i>Interés</i>	<i>Estrategia</i>
<i>Ejemplo:1) Talento Humano</i>	Es reconocido en su trabajo para garantizar su compromiso con la industria láctea	Realizar campañas de fidelización del talento humano con la industria, aprovechando su experiencia y conocimiento.
	2)	
	3)	
	n....	

Fuente: Elaboración propia

### Análisis FODA

Esta herramienta servirá a todo gerente de la industria láctea a analizar la situación competitiva en la que se encuentra, tiene como principal función visualizar las relaciones más importantes entre variables para así diseñar las estrategias de acuerdo al ambiente interno y externo recopilado en el análisis de involucrados.

Se trabajará con la alta dirección o el responsable de la planificación estratégica en la industria láctea, aplicando un cuestionario que sirve como orientación para la Matriz FODA, tiene como principal objetivo recoger las opiniones de las personas sobre al ambiente interno y el ambiente externo Anexo. 2

Consta de 48 preguntas cerradas en escala de Likert centradas en 9 criterios tomados del Modelo Europeo de Excelencia, de la European Foundation for Quality Management (EFQM), y ha sido adaptado a la industria láctea.

Analizada y consensuada la información alcanzada a través de la encuesta se toma los puntos relevantes y se los describe en la Tabla. 13 que presento a continuación:

**Tabla 13. Matriz FODA**

Ambiente Externo		Ambiente Interno	
Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
O1	A1	F1	D1
O2	A2	F2	D2
O3	A3	F3	D3
On...	An...	Fn...	Dn...

*Fuente: Elaboración propia*

### **Matriz de evaluación del factor interno**

La matriz de evaluación del factor interno es un instrumento que sirve a las pymes, para la formulación de estrategias; resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para la valoración del impacto que se va a tener, se designa un peso para el respectivo análisis que va 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor, de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a todos los factores sea igual a 1.0.

La calificación de cada uno de los factores va desde 1 a 4 según la escala de Likert para indicar si dicha variable representa: Una debilidad importante (1), Una debilidad menor (2), Una fortaleza menor (3) y Una fortaleza importante (4) y se representa bajo la siguiente matriz:

**Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos**

N.º	FACTORES DE PESO EVALUACIÓN	DE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO/PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>					
	F1				
	F2				
	F3				
	Fn...				
<b>DEBILIDADES</b>					
	D1				
	D2				
	D3				
	Dn...				
<b>Total</b>					

*Fuente: Elaboración propia*

### **Matriz de evaluación del factor externo**

La matriz de evaluación del factor interno es un instrumento que sirve a las pymes resumir y evaluar los intereses de los involucrados externos a través de las políticas económicas sociales y tecnológicas.

El objetivo principal de la matriz que se muestra a continuación es conocer donde está ubicada la pymes, considerando variables cuantitativas y cualitativas que se desarrollan en el ambiente externo.

Para la valoración del impacto que se va a tener, se designa un peso para el respectivo análisis que va 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor, de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a todos los factores sea igual a 1.0.

La calificación de cada uno de los factores va desde 1 a 4 según la escala de Likert para indicar si dicha variable representa: Una debilidad importante (1), Una debilidad menor (2), Una fortaleza menor (3) y Una fortaleza importante (4) y se representa bajo la siguiente matriz:

**Tabla 15. Matriz de evaluación de factores externos**

Nº	FACTORES DE PESO EVALUACIÓN	DE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO/PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>					
	O1				

O2				
On...				
<b>DEBILIDADES</b>				
A1				
A2				
An...				
<b>Total</b>				

*Fuente: Elaboración propia*

### Matriz interna y externa

La matriz interna y externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas, basados en dos dimensiones claves, los totales ponderados de la evaluación de factores internos (EFI) en el eje x y los totales ponderados de la evaluación de factores externos (EFE) en el eje y.

Una vez calificadas las variables en las Tablas 14 y 15 de la matriz interna y externa, los resultados se trasladan al cuadro que muestro a continuación:

		<b>TOTAL PONDERADOS EFI</b>		
		Fuerte De (3,00 a 4)	Promedio De (2,00 a 2,99)	Débil De (1,00 a 1,99)
<b>TOTAL PONDERADOS EFE</b>	Alto De (3,00 a 4)	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
	Medio De (2,00 a 2,99)	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
	Bajo De (1,00 a 1,99)	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>

**Gráfico 32. Matriz interna – externa**  
*Fuente: Elaboración propia*

Cuando los resultados se ubican en el cuadrante (I), (II) y (IV), se deben implementar estrategias de crecimiento; cuando se ubica en el cuadrante (III), (V) y (VII), se deben implementar estrategias de resistencias, y a cuando se ubica en el cuadrante (VI), (VIII) y (IX), se deben implementar estrategias de eliminación.

Las herramientas antes mencionadas en la Fase I: tanto del análisis de involucrados como el análisis FODA permitirá obtener en las Pymes de la industria láctea la información del entorno y de esta manera procesarla para visualizar las estrategias a ser implementadas en la siguiente fase.

Se ha presentado un procedimiento de diagnóstico que sirve como pauta en el inicio de planificar estratégicamente.

#### **4.4.1.2 Fase II Direccionamiento Estratégico**

La estrategia a implementar se plantea a partir de las acciones proyectadas para alcanzar lo que las Pymes quieren lograr expresado en el direccionamiento estratégico de la misma. Para lograr esta realidad, partimos de la formulación de la misión, visión y principios corporativos.

#### **Desarrollo de la Misión, Visión y Valores Corporativos**

Es importante recalcar que el propósito general o razón de ser de la empresa u organización es conocer a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos.

La definición de la misión es la consideración de los siguientes puntos:

- Tipo de organización

¿Qué tipo de industria láctea se considera?

- Motivo

¿Para qué se constituyeron?

- Productos o servicios:

¿Qué productos lácteos ofrecemos?

- Clientes

¿Para quiénes ofrecemos?

- Factor diferenciador

¿Qué nos hará diferente al resto?

- Mercados

¿Dónde desempeñaremos nuestras actividades?

- Recursos

¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?

- Gestión

¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?

Un punto importante que considera un grupo de pymes encuestadas de la industria láctea se ubica que el elemento diferenciador en la definición de la misión es la responsabilidad social que para la Organización Internacional del Trabajo “La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores y este debería ser el factor diferenciador en la misión que cada industria láctea vaya a incorporar en su empresa.

La visión dentro de las Pymes apunta a lo que se quiere conseguir, representan el sueño y aspiraciones empresariales. Es el siguiente paso a realizar, luego de la misión. Establece hacia donde se dirige la organización, en un plazo determinado. Es dinámica, y debe revisarse periódicamente para la evaluación del cumplimiento.

Esta se expresa en tiempo futuro y los años de proyección del enunciado han cambiado por la misma dinámica de la era digital; se recomienda proyectar la visión a unos 3 años, y que a su vez sea revisable anualmente. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, para que estimule a los trabajadores a luchar por lograrlas.

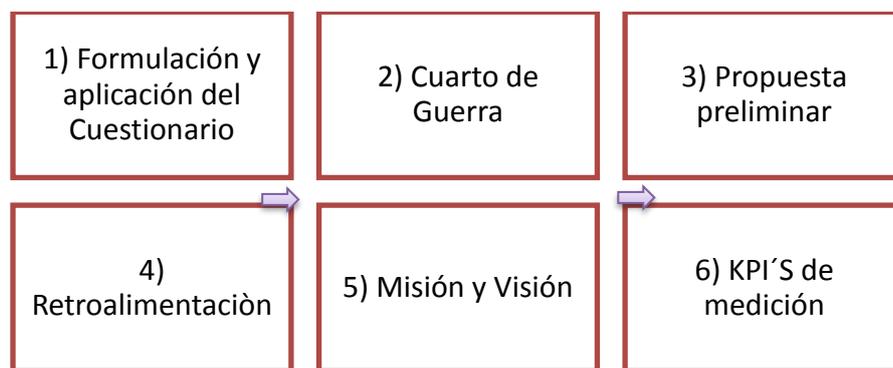
La definición de la visión es la consideración de los siguientes puntos:

- ¿Qué deseamos hacer en el futuro?
- ¿Para qué lo haremos?
- ¿A quién deseamos servir?
- ¿En qué tiempo lo lograremos la visión?
- ¿Qué recursos emplearemos?

**Procedimiento a seguir para la formulación de la misión y la visión en la industria láctea.**

Es importante que todo gerente y administrador en la industria considere seis (6) pasos fundamentales para la definición de la misión y visión misma que servirá como horizonte estratégico.

Se muestra a continuación los pasos a seguir:



*Gráfico 33. Proceso para la formulación de la misión y visión para la industria láctea  
Fuente: Elaboración propia*

**Formulación y aplicación del cuestionario**

Los responsables de la alta dirección o gerencia de la industria láctea designaran al personal responsable de la formulación de la misión y visión. Los mismos serán los responsables de aplicación del modelo de entrevista que pretende recabar información de los principales actores que en el caso de la industria láctea serán los involucrados detallados como genéricos en la Tabla 8.

Se presenta en el Anexo N° 3 un modelo de cuestionario a ser aplicado, es una encuesta que tiene preguntas abiertas y es de mucha ayuda en la construcción de elementos muy importantes para poder trazar objetivos estratégicos, las cinco (5) primeras preguntas están relacionadas a la misión y las otras cinco (5) preguntas están relacionadas con la visión.

### **Cuarto de Guerra**

Una vez recopilada la información a través del cuestionario los responsables revisarán cada aspecto importante a ser considerado y eso lo realizarán a través de la técnica cuarto de guerra.

Como lo habíamos explicado en párrafos anteriores se buscará el sitio idóneo dentro de la industria.

### **Propuesta Preliminar**

Se tendrá un bosquejo o borrador de como estaría formulada la misión y la visión, hasta este punto del proceso, para ser presentada a la alta dirección y a través de invitaciones de almuerzos de trabajo darla a conocer y recopilar las opines de la alta dirección, así como también de algunos involucrados.

### **Retroalimentación**

La retroalimentación es una pieza clave, ya que se la conoce como aquella información que ayuda a entender si los puntos importantes considerados en la preliminar de la misión y visión es la adecuada.

En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con los involucrados a fin de que se le pueda dar a conocer sus puntos de vista y se logre conocer definir el contenido adecuado para la formulación de la misión y visión.

### **Definición de la misión y de la visión**

La misión y la visión deben ser formuladas por los directivos y los responsables de la planificación estratégica cumpliendo el proceso preestablecido en el Gráfico 33. Deben necesariamente estar relacionadas y ser consecuentes. Pueden ser actualizadas con el paso del tiempo, pero es importante que no pierdan de vista la esencia y la razón por la cual fue creada la empresa u organización.

### **KPI S de medición**

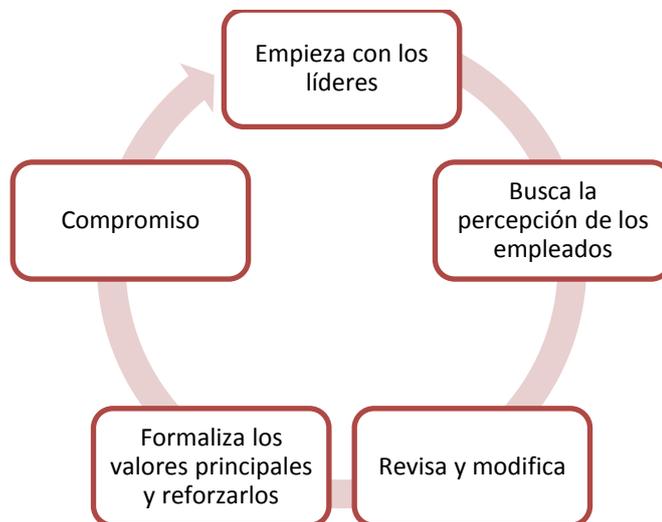
Todos los elementos de la misión y visión, deben ser medible y verificables, sino es así no está bien descrita.

A continuación le presentamos un proceso resumido para definir los KPI's. A través de la contestación de las siguientes interrogantes que como industria láctea se debe responder:

- ¿Cuál es su resultado deseado?
- ¿Por qué este resultado importa?
- ¿Cómo va a medir el progreso?
- ¿Cómo puede influir en el resultado?
- ¿Quién es responsable del resultado de negocio?
- ¿Cómo sabrá que ha logrado su resultado?
- ¿Con qué frecuencia revisará el progreso hacia ese resultado?

### **Formulación de valores corporativos**

En los objetivos básicos de la alta dirección o la gerencia de las pymes en la industria láctea se debería considerar la definición de los valores corporativos como marco de referencia que inspire y regule la vida de la empresa.



**Gráfico 34. Proceso para la definición de valores corporativos**  
*Fuente: Elaboración propia*

### **Empieza con tus líderes**

Como punto de partida buscamos a las personas claves en la pymes pidiendo que escriban cuatro o cinco valores de la industria sean importantes para ellos, de manera individual.

Cada uno debe empezar con un verbo y no debe tener más de cuatro palabras en total, se recolecta todos estos valores y en reuniones se discute con ellos. Y se eligen las cuatro o cinco que en consenso crean que son las más importantes y las que estén mejor definidas.

Se debe identificar cómo estos valores impactan a los clientes, proveedores, empleados y la comunidad en general. *¿Cómo contribuirán a tu éxito?* Ya sea financieramente o de otra forma.

### **Busca la percepción de los empleados**

Una vez que se ha realizado el proceso con las personas claves dentro de las pymes de la industria láctea se debe hacer que los empleados (individualmente) te brinden historias y valores, luego se deberá discutirlo en grupo.

Se puede encontrar algunas diferencias respecto a los valores que son más importantes para cada departamento. Por ejemplo, “poner primero a los clientes” puede ser un valor clave de operaciones; mientras “desarrollar y hacer crecer nuestras capacidades humanas” puede ser importante para recursos humanos.

### **Revisa y modifica**

El siguiente punto consiste en hacer que la pymes de la industria láctea resalte los cuatro o cinco valores que definan toda tu cultura organizacional. Esto puede requerir un gran esfuerzo, pero también servirá para hacer correr la voz y reforzar los principales valores, lo cual también es parte del objetivo.

La discusión entre los puntos claves y los empleados puede sorprenderte. Hay muchas perspectivas envueltas al priorizar valores, y eso es exactamente lo que quieres ver.

Si se encuentran desacuerdos se debe revisar para poder definir la idea concreta.

### **Formaliza los valores principales y reforzarlos**

Cuando la pyme haya decidido cuales valores son importantes, deben ser ubicados en lugares visibles para los clientes internos y externos además de ser ubicados en el sitio web.

Se debe elegir dentro de los colaboradores de la pyme quiénes serán los que se encarguen de reforzar los valores y de recompensar a los empleados que han mostrado excelencia practicando algún valor particular.

### **Compromiso**

Cada valor es un indicador para especialmente cuando se trata de contratar personas, despedir personas y evaluar el desempeño.

Cada gerente debe asegurarse que su liderazgo está verdaderamente comprometido a priorizar los valores de la empresa, tanto para el corto plazo como para el largo plazo.

**Tabla 16. Matriz de valores y actitudes para la industria láctea**

<b>MATRIZ DE VALORES Y ACTITUDES</b>						
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>RESPECTO</b>	<b>IDENTIDAD</b>	<b>HONESTIDAD</b>	<b>PERSEVERANCIA</b>	
<b>Consigo mismo en relación con los demás</b>	Muestra interés y seguridad al realizar diferentes actividades en la industria láctea.	Acepta y valora su forma de ser.	Valora su identidad personal, industrial, familiar y social.	Se autoevalúa y reconoce sus errores.	Persevera en la mejora de su desarrollo personal.	
	Practica hábitos de higiene en beneficio de su salud, física y mental.	Asume un comportamiento de tolerancia y de respeto hacia el mismo.	Muestra interés por las costumbres: institucional, local, regional y nacional, liderando su difusión.	Demuestra estabilidad emocional y tolerancia.	Se esfuerza por desarrollar óptimos trabajos.	
	Participa en las actividades programadas en la industria.	Emplea vocabulario adecuado dentro y fuera de la industria láctea.	Cuida el patrimonio de la industria.	Asume las consecuencias de sus acciones.	Persiste en la mejora de sus capacidades y habilidades a pesar de sus errores y limitaciones.	
<b>En relación con los demás</b>	Cumple con sus tareas en la fecha indicada.	Mantiene compostura y orden en las instalaciones	Cuida el patrimonio de la industria.		Muestra una actitud de superación personal.	

		de la industria.			
	Cumple con eficiencia las tareas y labores asignadas oportunamente	Sabe escuchar y muestra tolerancia ante las opiniones de los demás.	Representa con orgullo a la industria láctea en los diferentes eventos programados.	Denuncia actos de injusticia observados dentro de la industria láctea.	Demuestra entusiasmo y dedicación al trabajo en equipo
	Demuestra puntualidad ante los demás y cumple con el reglamento internos de la industria láctea.	Acepta a los demás tal como son. Es cortés con sus compañeros.	Participa en las diferentes actividades programadas por la industria	Respeto y cuida los bienes de la industria.	Con dedicación y esmero trabaja en el cumplimiento de metas.
<b>En relación con el entorno</b>	Participa activamente en todas las actividades programadas.	Es oportuno y positivo ante una dificultad.	Valora y demuestra respeto por el ambiente.	Da a todos la misma oportunidad de participación.	Actúa con decisión.
	Cuida su entorno natural.	Es proactivo y asertivo y cumple las normas de convivencia.	Participa en las actividades con el entorno.	Asume las consecuencias de sus acciones.	
	Cuida los materiales y mobiliarios que utiliza.	Da un trato cordial.			

*Fuente: Elaboración propia*

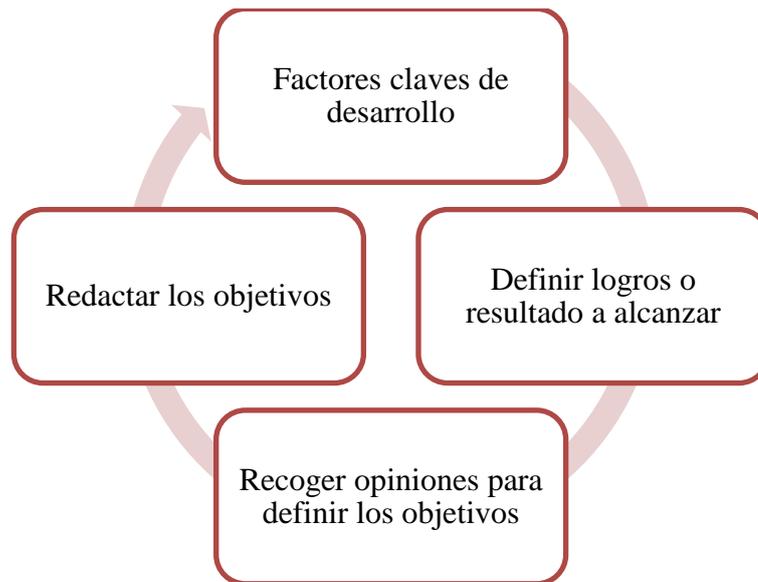
## Formulación de objetivos estratégicos

Continuando con la fase uno del modelo de planificación estratégica hablamos de los objetivos estratégicos que constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la Misión. La pregunta a responder es: ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

En referencia al Esquema de Planificación Estratégica para las pymes de la industria láctea que muestra el proceso, es posible visualizar que después de establecer las definiciones estratégicas básicas como Misión, Visión y Valores Corporativos, que tienen un carácter más permanente desde el punto de vista de la gestión, la definición (o validación de objetivos estratégicos previos) de los Objetivos Estratégicos da comienzo al proceso de planificación estratégica.

## ¿Cómo se redactan los objetivos estratégicos?

Para lograr su cumplimiento y eficacia los objetivos corporativos de las pymes de la industria láctea serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio del análisis de involucrado y el análisis de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el FODA, por lo cual se sugiere para su elaboración considerar los siguientes elementos:



**Gráfico 35. Proceso para la definición de objetivo estratégicos**  
*Fuente: Elaboración propia*

### **Factores claves de desarrollo**

Para seleccionar los factores claves de desarrollo se debe considerar la Tabla N° 10 de la valoración de los involucrados en los que se dio una posición positiva y negativa además tomar en cuenta la misión y la visión de la industria láctea a la hora de crear sus objetivos estratégicos y detallarlos en la matriz siguiente:

**Tabla 17. Matriz de factores claves de desarrollo**

<b>N°</b>	<b>Factores Claves de Desarrollo</b>	<b>Posición</b>
1		
2		
3		
n...		

*Fuente: Elaboración propia*

### **Definir logros o resultados a alcanzar**

Un objetivo no es una acción, un objetivo representa un logro a alcanzar y para esto se define bajo el criterio SMART que significa:

**S** = (Que sea específico)

Para la industria láctea que un objetivo sea específico significa las metas que pretenden alcanzar dentro de su área en este caso la Provincia de Cotopaxi. Metas destinadas a generar competitividad con relación a las grandes industrias.

**M**= (Que sea medible)

Con indicadores que midan aspectos como: representación en la industria, innovación del producto, rendimientos financieros.

**A** = (Que sea alcanzable)

Que sea razonable respecto de la situación interna y externa de la industria láctea

**R** = (Que sea relevante) y;

Por la importancia que los clientes les den a los productos lácteos que la industria ofrece. En calidad e innovación

**T** = (Que sea a tiempo)

Este es el período de tiempo en el que los KPI'S serán valorados, una meta debe estar detallada en cuanto tiempo pretende ser alcanzada.

Los objetivos SMART serán inteligentes, ya que van a dirigir sus esfuerzos estratégicos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo. Los criterios SMART, por lo tanto, ayudarán a distinguir los objetivos eficaces de los que no lo son.

*Tabla 18. Matriz objetivos Smart*

Nº	Factores Claves de Desarrollo	Posición	Objetivo	S	M	A	R	T
1								
2								
3								

---

n...

---

*Fuente: Elaboración propia*

---

### **Recoger opiniones para definir los objetivos**

Para la recopilación de opiniones respecto a la matriz de factores claves de desarrollo se realizará una o varias reuniones entre la gerencia, el comité y el equipo de técnico de planificación y se analizarán los objetivos smart planteados, esto se logra a través de una lluvia de ideas. A continuación se presenta el procedimiento básico para desarrollarlo:

- 1) Establecer el rol de cada uno de los miembros del equipo de planificación de la industria láctea
- 2) El moderador será escogido dentro del equipo técnico de planificación en base a su empoderamiento.
- 3) Establecer las reglas del juego.
- 4) Comenzar la tormenta de ideas que sea visible para todos los miembros, se podría utilizar el mismo cuarto de guerra y utilizar cartelografos con cada idea priorizada. En esto punto se deben definir los logros que se pretende alcanzar en la industria láctea tomando en cuenta la misión visión y FODA ya definidos en los incisos anteriores
- 5) Culminar la lluvia descartando lo que resulta repetitivo y se van reuniendo las diferentes ideas. Al final, cuando todas estén organizadas, se redactará un documento que permita analizar claramente las diferentes alternativas para la generación de objetivos.

### **Redactar los objetivos**

Los Objetivos están definidos en la Tabla. 18 por palabras que ayudan a crear una imagen clara y concisa de lo que se quiere lograr y posterior fueron analizados a través del equipo de planificación.

Ahora estos objetivos vamos a llevarlos al Balance Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral tal cual deben estar enmarcadas como dice Pérez (2015) bajo sus cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos, Aprendizaje e innovación, con una relación causa efecto.

Perspectiva Financiera: Los indicadores de desempeño financiero indicarán a los gerentes de la industria láctea si la estrategia, su implementación y ejecución, están contribuyendo al mejoramiento de la competitividad (García, 2012, p.10).

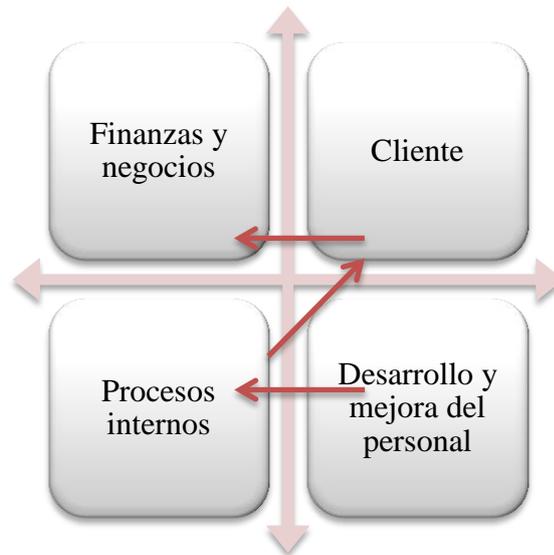
Perspectiva del Cliente: En esta perspectiva se identifican los clientes y los segmentos del mercado a los cuales la industria láctea se enfocará. Algunos de los indicadores utilizados en ésta, son: la satisfacción del cliente, la retención del cliente, adquisición de nuevos clientes, la participación del mercado (Manosalvas, 2015, pp. 5-15).

Perspectiva de procesos: Se identifican los procesos internos críticos en los cuales, la industria debe ser excelente. Estos procesos permiten que la unidad de negocio: a) suministren las propuestas de valores que atraerán y retendrán a los clientes en los segmentos objetivos del mercado, y b) satisfagan las expectativas financieras de excelentes rendimientos (García, 2012, p.10).

Perspectiva de Aprendizaje e innovación: La última perspectiva del Balanced Scorecard identifica el capital intelectual y la innovación que la industria láctea debe construir para crear un crecimiento y un progreso a largo plazo (Manosalvas, 2015, pp. 5-15).

Una vez obtenidos los objetivos o logros a alcanzar a través de las perspectivas del BSC hacemos una relación causa – efecto a través de la Matriz Z.

A continuación presento un ejemplo práctico a través del capital intelectual:



**Gráfico 36. Matriz Z ejemplo a partir del capital intelectual**  
*Fuente: Elaboración propia*

El Direccionamiento estratégico se obtendrá a través de la misión, visión y valores corporativos, en la Fase II se han planteado dos instructivos de cómo las pymes de la industria láctea pueden direccionar sus propósitos y metas a través de los objetivos estratégicos.

Se define en esta Fase la ruta que las Pymes en la industria deberán seguir, cada proceso necesita una revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno. Se encauza bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los involucrados.

#### **4.4.1.3 Fase III Implementación de estrategias**

##### **Generar, evaluar y seleccionar estrategias**

Para evaluar y generar estrategias a partir del direccionamiento se formula el siguiente proceso:

- 1) Se crean impulsores claves de desempeño;
- 2) Se presentan propósitos u objetivos estratégicos
- 3) Se genera el mapa estratégico

##### **Impulsores claves de desempeño**

Una vez determinadas las perspectivas buscamos las áreas que van a guiar el desempeño de la industria láctea. Y lo describimos a través de los impulsores.

El impulsor para el planteamiento de estrategia dentro de la industria láctea debe ser la actividad de mayor impacto dentro de los procesos principales, de manera que el equipo técnico de planificación pueda identificarlos y sobre las cuales tiene que trabajar para tener un desempeño óptimo y lograr los resultados esperados.

*Tabla 19. Impulsores claves del desempeño*

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>IMPULSORES CLAVES PARA LA INDUSTRIA LÁCTEA</b>
<b>Financiero</b>	Valor Agregado accionistas
	Productividad Financiera
	Participación de mercado
<b>Clientes</b>	Generar confianza en el cliente
	Atributos Diferenciadores
	Imagen Posicional
<b>Procesos Internos</b>	Operativos
	Innovación
	Regulación
<b>Aprendizaje e innovación</b>	Capital Relacional
	Cultura Organizacional
	Gestión Organizacional

Por cada impulsor se detalla las metas que la industria láctea

*Fuente: Elaboración propia*

### **Se presentan propósito u objetivos estratégicos**

Ya definidos los impulsores se procede a determinar los propósitos u objetivos estratégicos para cada impulsador clave.

*Tabla 20. Propósitos u objetivos estratégicos industria láctea*

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>IMPULSORES</b>	<b>PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>Financiero</b>	Valor Agregado accionistas	Incremento de la utilidad neta
		Incremento en ventas
	Productividad Financiera	Mejorar estructura de costos
		Mejorar rendimientos

	Participación de mercado	Rentabilidad Sostenibilidad
<b>Clientes</b>	Generar confianza en el cliente	Programa de seguimiento a clientes claves Participación de mercado
	Atributos Diferenciadores	Cadena láctea competitiva en relación al precio y calidad
	Imagen Posicional	Fortalecer la imagen de Marca Retención y fidelización
<b>Procesos Internos</b>	Operativos	Modernización productiva de la industria láctea Productos lácteos de calidad
	Innovación	Tecnología Desarrollo de nuevos productos lácteos atractivos
	Regulación	Optimización de actividades del ciclo comercial
<b>Aprendizaje e innovación</b>	Capital Relacional	Experiencia en la industria láctea Alianzas con otras pymes del sector Trabajo en equipo
	Cultura Organizacional	Difusión misión, visión y valores Relaciones interpersonales adecuadas
	Gestión Organizacional	Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con los empleados Cultura de cambio e innovación

*Fuente: Elaboración propia*

### **Mapa Estratégico**

El mapa estratégico representará para la industria láctea una representación visual de las estrategias, describirá la propuesta de valor mediante la relación causa – efecto de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Usando el mapa estratégico cada miembro de la industria láctea puede conocer la estrategia organizacional y en qué etapa del proceso se encuentra

### **¿Cómo realizar el mapa estratégico?**

El mapa está distribuido en cuatro perspectivas. Las perspectivas financieras y de clientes, describen el resultado que se desea alcanzar en términos de creación de valor económico y de satisfacción de clientes.

Dentro de cada perspectiva, se describen los *objetivos estratégicos* de la industria láctea. Es decir, todos aquellos desafíos que se debe enfrentar para lograr su visión en el largo plazo. Los objetivos estratégicos, se relacionan bajo una lógica de causa efecto, la cual nos indica cómo un objetivo se relaciona con otro para lograr la visión de la industria.



*Gráfico 37. Mapa estratégico para la industria láctea*

*Fuente: Elaboración propia*

### **Propuesta de valor Pymes de la industria láctea**

La propuesta de valor es una herramienta lógica que ayudará a la industria láctea a transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que se puede aportar hacia sus clientes.

En la propuesta de valor se está relacionando los impulsores con cada uno de sus objetivos estratégicos, es una herramienta simple que tiene una alta capacidad de comunicación con una relación causa – efecto.

### **¿Cómo elaborar la propuesta de valor?**

Para elaborarla tomamos los propósitos u objetivos detallados en la Tabla. 20 y los vamos ubicando de acuerdo a la perspectiva del balanced scorecard.

La perspectiva financiera contiene objetivos relacionados con dos estrategias: productividad (eficiencias en costos), y crecimiento (generación de mayores ingresos) (Placencia, 2013, pp.19-21). Ambas, impactan o llevan a la generación de valor en el largo plazo para el accionista o inversionista del negocio.

La perspectiva de clientes, debe describir la propuesta de valor con la cual la organización busca un posicionamiento y liderazgo en el mercado, es decir, cómo piensa diferenciarse de su competencia.

La perspectiva de procesos (perspectiva interna) describe los desafíos más importantes que tiene que enfrentar la industria láctea, internamente, para lograr la satisfacción del cliente, mejorar su eficiencia operativa y asegurar la generación de valor económico en el largo plazo. Generalmente, los objetivos estratégicos en esta perspectiva, se agrupan en cuatro grandes temas estratégicos: eficiencia operativa, relación con el cliente, innovación y procesos reguladores o sociales (buen vecino, medio ambiente, etcétera) (Coffey, 2016). El tener estos cuatro temas estratégicos (o grupos de objetivos), asegura a la organización un balance de sus estrategias para obtener beneficios en el corto (primer año) y largo plazo (cinco años o más, depende de la industria).

Finalmente, en la cuarta perspectiva (capital intangible), las industrias lácteas plasman los objetivos estratégicos relacionados con la alineación del capital humano, capital organizacional y de información (o tecnológico) con la estrategia. Es decir, los desafíos que debe enfrentar la organización para asegurar que su cultura, valores, liderazgo, conocimiento, información, etc., estén alineados con su estrategia y se transformen en valor.

## PROPUESTA DE VALOR INDUSTRIA LÁCTEA

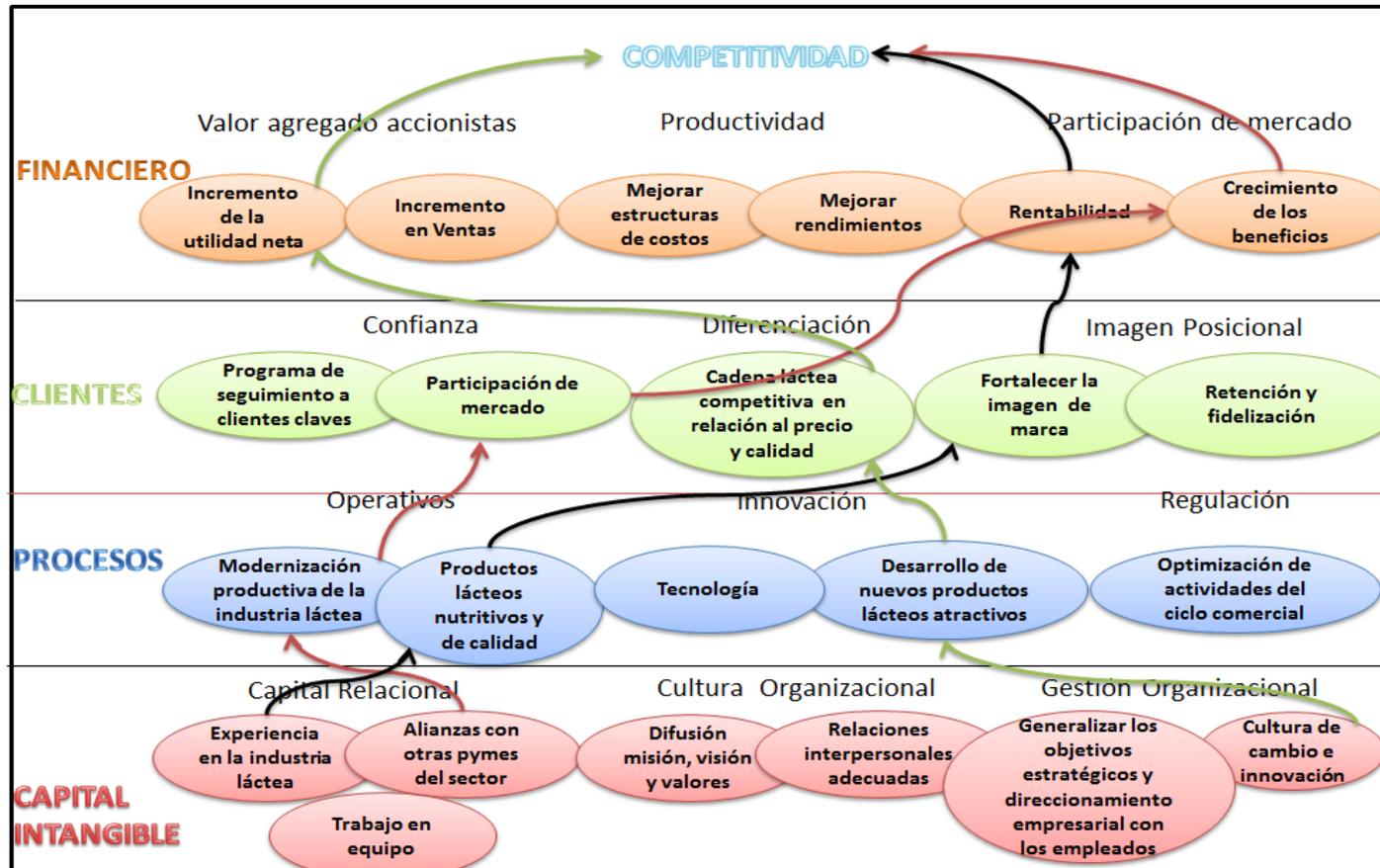


Gráfico 38. Propuesta de valor para la industria láctea  
Fuente: Elaboración propia

En la propuesta de valor para la industria láctea se plantea tres rutas estratégicas que servirán de orientación para que los gerentes o administradores tengan un punto de referencia, cada una la describiremos a continuación:

Encontramos una ruta estratégica que se ha planteado como ***Competitividad mediante la innovación***, esta ruta está conectada con líneas de flecha color verde. La industria láctea ofertará a sus clientes productos innovadores. La presente investigación espera que, con este hecho, se desarrolle nuevos productos y se cuente con una cadena láctea competitiva en relación al precio y a la calidad y esto acabe derivando en un incremento de la utilidad neta y por ende de la competitividad.

También encontramos la ruta estratégica planteada como Crecimiento de los beneficios mediante alianzas estratégicas con otras pymes del sector, esta ruta está conectada con líneas de flecha de color rojo. Se pretende que dichas alianzas modernicen el proceso productivo de la industria láctea y se logre una participación importante del mercado.

Y por último encontramos la ruta estratégica planteada como Competitividad mediante la experiencia en la industria láctea esta ruta está conectada con flechas de color negra. El objetivo es que las relaciones de mercado de poder y cooperación con las demás industrias permitan tener una fuerza laboral estable que cree productos lácteos nutritivos y de calidad de acuerdo a las necesidades de sus clientes además esto fortalecerá la imagen corporativa de las industrias, logrando así rentabilidad.

Una vez que las pymes del sector tengan definidas las rutas estratégicas con todos los objetivos, los siguientes pasos serán:

- Traducir dichos objetivos a un bsc de indicadores
- Establecer metas que expresen expectativas claras para cada indicador
- Poner en marcha iniciativas estratégicas. Definir planes de acción y los recursos necesarios para alcanzar el desempeño.

#### 4.4.1.4 Fase IV Evaluación de la Estrategia

Medir y evaluar el rendimiento de la estrategia a través del Balanced Scorecard

#### Balanced Scorecard para la industria láctea

Esta herramienta permite a la industria láctea traducir la visión de las pymes expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su publicación y difusión en todos los niveles, estableciendo un sistema de medición de logros.

#### Medidas

Dentro de lo que son las medidas, estableceremos los KPI's, definición operativa, frecuencia de revisión, fuente de captura de datos y los niveles Base.

#### Kpi`s

A continuación se muestra la Tabla. 21 donde encontraremos el proceso construcción de los KPI:

*Tabla 21. Proceso de construcción de KPI'S*

PASOS	DETALLE
<b>1. Definir nombre para el KPI</b>	Evite mezclar objetivo, alcance de tiempo, unidades de medida y nombre del KPI.
<b>2. Alinear un KPI con un objetivo estratégico</b>	Lo peor que puede pasar con un KPI es que se mida sin ningún propósito en particular. Conozca el objetivo de la pymes detrás del indicador.
<b>3. Defina el valor actual, el punto de referencia y el objetivo</b>	Contestar a las preguntas: ¿Cuál es el valor actual del indicador? ¿Planea alcanzar un cierto valor o mantener el valor del indicador dentro de ciertos niveles de tolerancia?
<b>4. Definir los pasos para recopilación de datos</b>	Se debe definir un procedimiento estándar que la persona responsable del KPI seguirá para actualizar el indicador.

<b>5. Encuentre indicadores de actuación y de resultado</b>	Los indicadores de actuación están relacionados con factores de éxito y ayudan a predecir el logro de una meta. Los indicadores de resultado están relacionados con los resultados y ayudan a validar los logros.
<b>6. Defina el Peso</b>	Defina el peso del indicador en comparación con otros indicadores alineados con el mismo objetivo.
<b>7. Acepte la frecuencia de actualización</b>	Cuando se tiene un gran conjunto de métricas de rendimiento, y el costo de la medición es alto, entonces necesita administrar el proceso de actualización de manera efectiva. Un caso típico es tener indicadores actualizados de forma mensual o trimestral.
<b>8. Establezca una fecha de caducidad</b>	Planee revisar su indicador regularmente. ¿Cambió el objetivo del negocio? ¿Aumentó el costo de la medición?
<b>9. Calcule el costo de hacer seguimiento a un KPI</b>	Se necesita obtener una estimación aproximada de cuánto cuesta hacer seguimiento a un determinado indicador.
<b>10. Defina Derechos y Roles</b>	¿Quién tiene derechos de acceso para ver este indicador? ¿Quién es responsable de la recopilación de datos? ¿Puede esta persona cambiar datos históricos? ¿Quién es responsable de actuar cuando el indicador entra en la zona roja?
<b>11. Declare escenarios de uso del KPI</b>	¿Cómo planea usar este indicador? ¿Para informes anuales de rendimiento? ¿Para el cálculo de bonificaciones? ¿Para autocontrol?
<b>12. Analice el comportamiento esperado vs la realidad</b>	Compare sus expectativas iniciales sobre el efecto del KPI con la forma en que realmente cambió el comportamiento de su equipo.

*Fuente: Elaboración propia, a partir de BSC DESIGNER*

### **Definición Operativa**

Se refiere a la descripción detallada del KPI, incluyendo su fórmula de captura y su alcance (Chiavenato, 2017, p.14). Por ejemplo, tiempo de ciclo puerta a puerta, se refiere al tiempo acumulado de las tareas medidas en horas (fórmula), desde la orden de producción, hasta puesto el producto en bodega del cliente (alcance).

### **Frecuencia de Revisión**

Se refiere a la frecuencia con que el KPI se capturará, analizará y se tomará decisiones con la información generada. Puede ser mensual, trimestral, semestral, etc (Mertens, 2009, p.104). Lo importante no es la frecuencia de captura de los datos, sino de toma de decisiones con la información.

### **Fuente de Captura de Datos**

Se refiere a las fuentes de captura de datos que se tendrán para cada uno de los KPI. Estas pueden ser un software existente, una base de datos, un documento, un registro, etc.

### **Niveles Base**

Se refiere al nivel de desempeño actual del KPI o también denominado nivel base o de arranque (último dato que se posee del KPI). Necesitamos estos niveles para la mejor definición de metas y para determinar los semáforos y para la gestión de la ejecución. En el caso que no exista un último dato, porque el KPI es nuevo se debe generar este dato lo antes posible.

### **Metas**

Dentro de las metas se especifica las metas a alcanzar cada año hasta alcanzar la meta final deseada, también se especifican los rangos en los cuales se encenderán los semáforos de cada meta y además el responsable de conseguir cada meta.

### **Medios**

Se refiere a cómo se pretenden lograr las metas. Estos cómo, son estrategias, proyectos o planes de acción y deben estar en función del logro de la meta. Un mismo proyecto o medio puede impulsar varias metas. También se definen los responsables de la ejecución de los medios o planes de acción, las fechas de inicio y finalización y los recursos para cumplir las metas.



Tabla 22. *Balanced Scorecard Industria Láctea*

PERSPECTIVAS	IMPULSORES	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESRATÉGICOS	KPI's	Definición Operativa	Frecuencia de Revisión Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base	Meta Dic 2020	Desempeño pesimista	Desempeño Optimista	Responsabl e de Meta	Medios o Proyectos Estratégicos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
Financiero	Valor Agregado accionistas	Incremento de la utilidad neta													
	Productividad Financiera	Incremento en ventas		Se refiere a la frecuencia con que el KPI se capturará, analizará y se tomará decisiones con la información generada. Puede ser mensual, trimestral, semestral, etc. Lo importante no es la frecuencia de captura de los datos, sino de toma de decisiones con la información.	Se refiere a las fuentes de captura de datos que se tendrán para cada uno de los KPI. Estas pueden ser un software existente, una			En las metas planeadas se dio un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo relacionado al inicio de este capítulo, es decir, que constituyen las cifras con las que			Se refiere a los responsables del logro de las metas su seguimiento. Son		Se refiere a los responsables de la ejecución de los medios o planes de acción, que pueden no ser los mismos responsables de las metas, sino		
		Mejorar estructura de costos													
	Mejorar rendimientos														
Participación de mercado	Rentabilidad														
		Sostenibilidad													
Clientes	Generar confianza en el cliente	Satisfacción del cliente													
	Asesoramiento clientes distribuidores														
	Atributos Diferenciadores	Cadena láctea competitiva en relación al precio y calidad													
	Imagen Posicional	Marca													
		Retención y fidelización													
Procesos Internos	Operativos	Modernización productiva de la industria láctea													
		Productos lácteos de calidad													
	Innovación	Tecnología													
		Desarrollo de nuevos productos lácteos atractivos													
Regulación	Optimización de actividades del ciclo comercial														
Aprendizaje e innovación	Capital Relacional	Experiencia en la industria láctea													
		Estabilidad laboral													
		Satisfacción de empleados													
	Cultura Organizacional	Difusión misión, visión y valores													
		Relaciones interpersonales adecuadas													
	Gestión Organizacional	Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con los empleados													
		Adaptabilidad al cambio													

Es el desempeño o nivel mínimo aceptable respecto a la meta en un periodo de tiempo establecido. Por debajo de este nivel se deberá encender semáforo rojo

Es el desempeño ó nivel máximo respecto a la meta en un periodo de tiempo establecido. Por arriba de este nivel se deberá encender semáforo verde

Se refiere a cómo el Director y/o Gerente pretenden lograr las metas. Estos cómo, son estrategias, proyectos o planes de acción y deben estar en función del logro de la meta. Un mismo proyecto ó medio puede impulsar varias metas.

Se refiere a la frecuencia con que el KPI se capturará, analizará y se tomará decisiones con la información generada. Puede ser mensual, trimestral, semestral, etc. Lo importante no es la frecuencia de captura de los datos, sino de toma de decisiones con la información.

Se refiere a las fuentes de captura de datos que se tendrán para cada uno de los KPI. Estas pueden ser un software existente, una

En las metas planeadas se dio un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo relacionado al inicio de este capítulo, es decir, que constituyen las cifras con las que

Se refiere a los responsables del logro de las metas su seguimiento. Son

Se refiere a los responsables de la ejecución de los medios o planes de acción, que pueden no ser los mismos responsables de las metas, sino

## Plan de Acción

Para que las acciones no se queden en avances puntuales, sino que se produzca proyectos diseñados para lograr cumplir los objetivos que se propone en la estrategia es preciso elaborar un plan formal y continuado que tenga las siguientes bases:

1. Elaborar un conjunto de actividades enfocadas a mejorar los procesos clave.
2. Designar los responsables del cumplimiento de las actividades.
3. Establecer un período de tiempo que permita el cumplimiento de las actividades en su totalidad o por etapas.
4. Describir cuales son los productos entregables obtenidos a través de las actividades planteadas.
5. Integrar presupuestos. Se deben reflejar el valor a ser destinado para el cumplimiento de la actividad.

Es muy importante que las industrias lácteas den mayor relevancia a aquellas actividades que mejoran o contribuyen al desarrollo de la estrategia, diferenciando entre los procesos identificados por el BSC como estratégicos (crean diferencia estratégica) y los vitales, que son necesarios para el éxito de la industria, pero no crean diferencia estratégica

*Tabla 23. Plan de acción para la industria láctea*

<b>PROGRAMA/PROYECTO/ACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA LÁCTEA</b>											
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:</b>											
<b>OBJETIVO:</b>											
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>											
<b>IMPACTO DIRECTO ESPERADO:</b>											
No.	Actividad	Responsable	ENE		FEB		MAR		Entregables - productos	RECURSOS	
			1	2	1	2	1	2		Tiempo	Presup (us\$)
1											
2											
3											
n...											
<b>TOTAL</b>											

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.1.5 Fase V Mejora Continua

##### Seguimiento y Control

Tras la implementación de las actividades estratégicas con acciones específicas, es preciso dar un seguimiento y control con regularidad para, posteriormente, poder hacer los ajustes necesarios.

Se seguirá la siguiente orden de ideas para plantear el proceso de seguimiento:

1. Se obtendrá los puntos críticos en cada etapa del proceso través de la semaforización. Para distinguir el proceso de cada indicador utilizaremos los colores verde, ámbar y rojo.



El color verde representa que el indicador esta igual o por arriba de la meta planteada



El color ámbar se utiliza para mostrar un avance por debajo de lo esperado; sin embargo es aceptable.



El color rojo muestra que el indicador está muy por debajo de la meta a alcanzar; por lo tanto la meta no se está cumpliendo

2. Por cada indicador se describe los comentarios o las causas de la variación.
3. Una vez identificadas las causas de la variación se plantea una acción correctiva que involucra una propuesta de mejora como consecuencia de haber estudiado la causa de la variación. Además se propone la fecha a ser valorada.
4. Se designa dentro de la industria láctea el responsable o la persona encargada del cumplimiento de la acción correctiva en los tiempos establecidos.



## **Plan de Mejora**

El plan de Mejora nace de las evaluaciones realizadas, es allí donde se logra identificar dentro de la semaforización las desviaciones de lo planificado y se convierten en los elementos fundamentales a ser considerados dentro del plan.

Los Planes Mejora en la industria láctea harán posible, para cada periodo temporal del Plan Estratégico, realizar las acciones que nos permiten hacer realidad el futuro deseado.

Es por ello que se tomará las iniciativas del BSC realizado anteriormente a fin de alcanzar sus objetivos organizacionales, ejecutar la estrategia y hacer realidad su visión.

En el plan de mejora el gerente debe delegar funciones ya que al aplicar un estilo de gerencia poli funcional no puede atender todas las áreas de la empresa con total amplitud.

Para que la industria láctea pueda operar con un alto nivel de eficiencia y por ende generar productos de calidad, debe necesariamente establecer un sistema de gestión de calidad que sirva como un instrumento que documente la forma en que se deben llevar a cabo los procesos internos de la empresa su forma de control y el plan de evaluación de desempeño del personal para corroborar si se está cumpliendo adecuadamente con las funciones encomendadas y el nivel de productividad requerido.

A continuación se detalla cada uno de los elementos:

*Dimensión:* corresponde a las dimensiones especificadas por la industria láctea.

*Criterio:* se refiere a los criterios especificados por industria láctea.

- *Aspecto a mejorar:* corresponde a las debilidades de cada criterio de evaluación identificadas en el proceso.
- *Objetivos:* son las cualidades y atributos que se pretende alcanzar en un futuro esperado con relación a los aspectos a mejorar.
- *Indicador de logro:* son parámetros de medida por medio de los cuales se determina el logro de la meta y, por consiguiente, el

cumplimiento del plan de acción. Los indicadores tienen que ser medibles en cantidad y/o tiempo.

- *Meta:* Corresponden al mes y al año de cumplimiento de los aspectos a mejorar.
- *Actividad del plan de acción:* son todas aquellas tareas o eventos destinados al cumplimiento del plan de acción. Señalan los pasos lógicos o el camino que se debe seguir para contribuir al logro de las metas. Las actividades deben responder a las preguntas: ¿qué se debe hacer? y ¿cómo se debe hacer?
- *Responsable:* Cada uno de los elementos del plan de mejora debe tener una persona responsable para su posterior valoración.
- *Tiempos:* Fecha en la que inicia y termina el aspecto a mejorar.
- *Productos para la evaluación:* Son los documentos que servirán como avala para demostrar el proceso o cumplimiento en el que se encuentra el aspecto a mejorar.



#### **4.4.2. Explicación de la propuesta**

La presente investigación ha permitido obtener datos y direccionarlos hacia nuevos modelos estratégicos. De este modo, el propósito central generar, un modelo estratégico adecuado a la estructura y naturaleza de Pymes de la industria láctea, basada en las teorías y principios de la planificación estratégica y la teoría de capital intelectual, para generar competitividad en la industria láctea de la provincia de Cotopaxi tanto en el mercado como en la mente del consumidor; con la implementación del modelo planteado, en relación a las características de las Pymes de similares condiciones. A continuación, se presenta el modelo que reviste esta investigación y brinda el respaldo para el buen desempeño de la misma, tomada a partir de la encuesta aplicada.

Teniendo las bases del direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Valores y Objetivos) y una vez aplicado el instrumento la Pyme procede a diseñar los procedimientos necesarios para encaminar a la Misión y Visión, es posible también hacer reajustes a éstas en función de lo concluido. De lo anterior saldrá entonces una pregunta importante: ¿Cuál es la acción a seguir para generar competitividad en la industria láctea de la provincia de Cotopaxi? de ahí la importancia de la aplicación del instrumento. La respuesta a dicha pregunta dará pie a lo que diversos autores han definido como “Planificación Estratégica”, es decir, acciones que al ser ejecutadas con los resultados esperados permitirán que la empresa mantenga el rumbo deseado.

Cada plan estratégico al ser ejecutado exitosamente hará cumplir los objetivos trazados para la empresa, de ahí la importancia de asignar responsables, recursos y tiempo de ejecución para cada proyecto.

La función de la gerencia y administración de la empresa será la de motivar a todos los trabajadores para que se sientan parte de la ejecución del modelo, esto es de suma importancia en las pequeñas y medianas empresas ya que precisamente al ser menos trabajadores que una corporación transnacional los participantes se sentirán más orientados y motivados al logro, hecho por el cual se debe crear en cada uno de los trabajadores ese arraigo al cumplimiento de la misión de la empresa. Es oportuno que periódicamente se comunique a todos los trabajadores

los logros alcanzados dentro de los plazos de tiempo establecidos, de esta manera podrán hacerse los respectivos ajustes en caso de ser necesario. Una iniciativa interesante es la de organizar eventos recreativos dentro de las instalaciones de la empresa a medida que se vayan cumpliendo metas establecidas

#### **4.4.3. Premisas para su implementación**

En este apartado se expone la viabilidad la cual es un análisis que tiene por finalidad conocer la probabilidad que existe de poder llevar a cabo una propuesta con éxito. Por lo tanto, ofrece información sobre si se puede o no llevar a cabo. Así, si es viable, significa que tiene muchas posibilidades de salir adelante.

#### **Técnica**

Para poder trabajar eficientemente con la implementación de la estrategia es necesario utilizar un software que facilite la visualización de los resultados de cada indicador, permitiendo así una mejor toma de decisiones. Por lo tanto, la utilización de un software de automatización que contemple todas las etapas del Balanced Scorecard es imprescindible para la implementación de la estrategia, puesto que actúa sobre los factores de riesgo atenuándolos por completos o minimizándolos:

- La falta de continuidad o la rotación de líderes deja de tener tanta importancia, puesto que el software se encarga de preservar todo el trabajo y lo mantiene actualizado.
- El programa se encarga de corregir errores de interpretación de conceptos, reagrupando ideas y conceptos, interrelacionando objetivos y ofreciendo una visualización de las ideas de forma ordenada y clara.
- Posibilita sistemas de comunicación muy eficientes.
- Se solucionan errores de escalabilidad.

**Pasos para automatizar el BSC.-** Para poder construir el BSC, debemos dividir la tarea en dos etapas diferenciadas: la etapa de diseño del BSC y la etapa de implementación. Esta secuencia básicamente permite poder pasar de la definición de las estrategias que responden a la misión y visión de la organización a las acciones concretas.

Entre las acciones que hay que llevar a cabo para la definición del BSC se destaca:

- Aprobar la estrategia, metas e iniciativas.
- Establecer los indicadores resultados e inductores.
- Definir los objetivos.
- Determinar el uso del BSC.
- Establecer los roles de los participantes.
- Elaborar un documento maestro del BSC.

Durante esta fase participan:

- Facilitador, es el encargado de coordinar y facilitar las reuniones.
- Definidores, responsables de definir el BSC.
- Técnico, encargado de comprobar y asegurar la viabilidad técnica y existencia de la información.

Es en la etapa de implementación cuándo tendremos que construir el sistema informático que le dé soporte a todas las definiciones realizadas en la etapa de diseño. En esta etapa colabora un equipo de trabajo formado por varios roles:

- En el ámbito funcional
  - Líder del proyecto, es el representante del comité del CMI.
- En el ámbito de la tecnología de la Información
  - Jefe de proyecto, responsable de la implementación del software.
  - Proveedor de la información, encargado de realizar la exportación de información de los sistemas de origen necesarios para construir el CMI.
  - Consultor, realiza la parametrización de los componentes requeridos por la solución para garantizar el cumplimiento de los requisitos del CMI.
  - Técnico, importa la información proveniente de los sistemas de origen, evalúa indicadores y los acopia.

Los requerimientos funcionales básicos especificados en el estándar de automatización BSC se dividen en cuatro secciones:

1. Diseño del BSC. La aplicación deber permitir desarrollar todas las etapas del diseño.
2. Capacitación estratégica y comunicación. Uno de los objetivos el BSC es facilitar la comprensión de las estrategias de la compañía, mediante la comunicación y la capacitación, por lo que una herramienta debe poder mantener la documentación de las definiciones de objetivos, medidas, metas e iniciativas alineadas con las estrategias.
3. Explotación del negocio. Las iniciativas o programas de acción son finalmente la aplicación concreta para poder cumplir con las metas planteadas, y por lo tanto con los objetivos estratégicos. Por lo tanto, una herramienta debe permitir relacionar explícitamente las iniciativas con los objetivos estratégicos.
4. Feedback y aprendizaje. Para ser realmente efectivas, una herramienta de BSC debe facilitar el análisis de las medidas que se pretende controlar, mediante una interfaz que muestre tanto valores numéricos de valor real contra la meta planificada, así como indicadores gráficos. Sin olvidar la posibilidad de introducir comentarios en forma de texto.

### **Económica**

Las pymes deben realizar una valoración exhaustiva de los distintos costos que le va a suponer el proyecto, entre los que destacan:

- Costos de análisis.
- Costos por número de tipología de usuarios.
- Costos de formación, mantenimiento anual, soporte anual y puesta en marcha del software
- Costos de implementación.

#### **4.5.Conclusiones del Capítulo IV**

El Balanced Scorecard en la presente investigación es la principal herramienta con la que cuentan las pymes en la industria láctea para lograr valor añadido o ventaja competitiva.

Un BSC es una herramienta presente en casi todas las etapas de la estrategia para lograr ese valor extraordinario, por su capacidad para interrelacionar objetivos, proporcionar visiones heterogéneas y clarificar metas y acciones para lograrlos, así como determinar responsabilidades.

No obstante, es en su capacidad para transformar la estrategia en un mapa estratégico de gran impacto visual, capacidad de síntesis y calidad en la exposición, donde reside la fortaleza de esta herramienta de gestión.

El BSC es totalmente imprescindible para lograr una gestión de procesos eficiente enfocada a la mejora continua, la interrelación de los objetivos operacionales y de organización de las empresas y al aprovechamiento de las sinergias en las distintas filiales, áreas o departamentos.

## CAPÍTULO V

### APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

#### 5.1. Evaluación de expertos

Para la validación de la propuesta de investigación se contó con el aporte de dos profesionales en el ámbito de la gestión de empresas cuyo perfil académico describo a continuación:

Nombres y Apellidos: Parreño Herrera Inés Verónica

Cédula de Identidad: 0502432123

Grado Académico: Cuarto Nivel

Título Académico: Magister en Gestión de Empresas mención Pequeñas y Medianas Empresas

Número de Registro del SENESCYT: 1004-08-673535

Años de experiencia laboral: 15 años

Nombres y Apellidos: Diego Enrique Estupiñan Tello

Cédula de Identidad: 0501656508

Grado Académico: Cuarto Nivel

Título Académico: Magister en Gestión de Empresas mención Pequeñas y Medianas Empresas

Número de Registro del SENESCYT: 1079-15-86067583

Años de experiencia laboral: 5 años

Quienes coincidieron en una evaluación muy satisfactoria de investigación; título, objetivos de la propuesta, justificación, fundamentación, primera fase de la propuesta: diagnóstico estratégico, segunda fase de la propuesta: direccionamiento estratégico, tercera fase de la propuesta: implementación de las estrategias, cuarta fase: evaluación de las estrategias; y quinta fase: Mejora Continua. Cada una de

estas con enfoque en el modelo estratégico para las pymes de la industria láctea (Adjunto Anexo 5 Validación de los Expertos).

## **5.2. Evaluación de usuarios**

Una vez culminada la propuesta, se envió una solicitud de validación conjuntamente con los documentos de respaldo para su análisis, a un representante legal de una industria láctea de Cotopaxi; en este caso al Gerente General de la Pasteurizadora “TANILACT” (Anexo 6), el cual refleja el siguiente resultado:

Los objetivos, justificación, facilidad de uso del instrumento de medición del clima laboral, la propuesta de valor y cada una de las fases del modelo de planificación estratégica para las pymes de la industria láctea se consideran muy adecuados y adecuados.

Es decir, reúne las condiciones necesarias para su posterior implementación en dicha industria, además sirve de sustento para futuras investigaciones y rediseño de procesos; así se muestra en los certificados de validación emitidos y que se adjuntan en el (Anexo 7).

## **5.3. Evaluación de resultados**

En el presente proyecto no aplica la evaluación de resultados porque no se ha utilizado evaluación de impacto ni tampoco una metodológica.

## **5.4. Resultados de la propuesta**

No hay evidencias de la aplicación de la propuesta, sin embargo el modelo de gestión estratégica para las pymes de la industria láctea, será un instrumento orientador que servirá como consulta para que en un futuro cercano cada industria lo pueda poner en marcha.

## **5.5. Conclusiones Capítulo V**

Para los usuarios la propuesta es pertinente, viable y adaptable a sus empresas, además de que les sirve de sustento para la implementación del modelo de planificación estratégica y permite realizar nuevas investigaciones en el futuro; por lo tanto, validan su contenido.

## **Conclusiones Generales**

El modelo de gestión estratégico planteado para la industria láctea reúne los elementos principales dentro del ciclo de la mejora continua desarrollada por Edward Deming e incorpora las fases que orientar a la competitividad. Cada proceso orienta a la alta dirección para que enfoque su organización en un futuro esperado.

Luego de una revisión bibliográfica de planificación estratégica, tendencias emergentes de gestión y competitividad se llega a la conclusión que la planificación estratégica como variable independiente, es una herramienta que conlleva un proceso ordenado y racional para el logro de los objetivos. Y se considera que la teoría del Capital Intelectual puede contribuir a realizar alianzas estratégicas entre las Pymes que generen un beneficio común.

A través del instrumento realizado con un trabajo de campo se puede evidenciar, que dentro de las 86 Pymes de la provincia de Cotopaxi debidamente certificadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) que el 60% no realizan planificación estratégica y que su gestión no está orientada a la competitividad, Dato importante para el desarrollo del presente proyecto.

Se plantea una propuesta de valor genérica para todas las industrias que está relacionada con las perspectivas del Balanced Scorecard, es una herramienta simple que tiene una alta capacidad de comunicación con una relación causa-efecto. Las rutas estratégicas propuesta son: Competitividad mediante la innovación, crecimiento de los beneficios mediante alianzas estratégicas con otras pymes del sector y competitividad a través del Capital Intelectual.

## **Recomendaciones**

Poner en marcha el modelo estratégico planteado en el presente proyecto. Seguir cada una de los procesos e instrucciones planteadas de tal manera que su industria láctea planifique sus actividades orientadas a la competitividad.

Designar el equipo de planificación idóneo como responsable de cada Fase en la implementación de la estrategia. Hacer reuniones permanentes a través del cuarto de guerra e identificar los puntos relevantes a ser considerados para desarrollarlos o irlos mejorando a lo largo del proceso.

Hacer seguimiento mensual y evaluar periódicamente los indicadores establecidos en la ejecución del plan estratégico de la organización, dado que el entorno es dinámico y se requiere reaccionar oportunamente.

Implementar al menos rutas estratégicas enfocadas en el Capital Intelectual, esto permitirá tener una fuerza laboral de poder y de cooperación que cree productos lácteos nutritivos y de calidad de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Esto además fortalecerá la imagen corporativa de las industrias.

## **Bibliografía**

- Andrews, K. (1974). *El concepto de estrategia en la empresa*. Universidad de Navarra. España: Universidad de Navarra.
- Asamblea Constituyente (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Gobierno Nacional del Ecuador.
- Azorín, J. (10 de enero de 2015). *Regalar flores*. RegalarFlores. Recuperado el 20 de marzo de 2020 de <https://www.regalarflores.net/blog/los-mayores-productores-de-flores-del-mundo/>
- Bautista, M. (2007). *Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria, Fundamentos para la gestión de la calidad*. (1ª. Ed.). Colombia. Editorial Pontificia Universidad Javeriana
- Bordas, M. (2020). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Cano, M., y Soria, M. (2014). *Plan Estratégico Comercial para una Empresa Láctea Tucumana*.
- Cano, M., y Soria, M. (2014). *Plan Estratégico Comercial para una Empresa Láctea Tucumana*.
- Carrera, G., y Mier, D. (2014). *Análisis a los factores que afectan en las actividades laborales mediante la aplicación de la norma técnica ecuatoriana FlorEcuador en las empresas florícolas en la provincia de Pichincha*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Castrillón, A. (2014). *Fundamentos generales de la Administración*. Medellín: ESUMER.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Séptima ed.). México: McGraw- Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Coffey, G. (26 de enero de 2016). *La línea de fuego*. Recuperado el 21 de 03 de 2020 de <https://lalineadefuego.info/2016/01/26/en-el-nombre-de-la-rosa-la-industria-floricola-y-sus-espinas-por-por-gerard-coffey/>
- COPEME (2009). *Medición del clima laboral para IMF'S*. Perú: Programa Misión.

- Corichi, A., Hernández, J., y García, R. (Diciembre de 2013). *El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas*. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas, II(3).
- Covarrubias, P., y Marín, R. (2015). *Evaluación de la propuesta de intervención para estudiantes sobresalientes*. Chihuahua, México. Actualidades Investigativas en Educación, XV(3), 32.
- Faría, F. (1983). *Desarrollo Organizacional: enfoque integral*. México: Limusa, S.A. de C.V.
- Deming, E. (2010). *Gestión Integral de la Calidad*.
- El Telegrafo. (26 de Marzo de 2020). El 70% de la industria esta paralizada.
- Encalada LL., M. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*. Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Escobar, M. (2014). *Propuesta e implementación de medición de clima laboral a través de un modelo de coaching en la empresa Agroprim Farms Cía. Ltda*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Ganga, F., Vera, J., y Araya, J. (septiembre de 2009). *Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos*. Gaceta Laboral, 15(3), 53-73.
- García, M., e Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. México: Eumed.
- González, H. (2012, julio). Herramientas para la mejora continua. Calidad y gestión
- González C., R. (2016). Clima laboral, un eje de la Sociología Organizacional. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, XI(1), 92-95.
- González, F. (2017). *Clima organizacional y laboral*. Argentina: UAI, Unidad de Maestría en Psicología Organizacional.
- González, M. (10 de Abril de 2019). *Obtenido de Proceso de evolución de la planeación estratégica*. Índice Político. <https://indicepolitico.com/proceso-de-evolucion-de-la-planeacion-estrategica/#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20formal%20con,comerciales%20a%20mediados%20de%201950.&text=E>

n%20aquel%20tiempo%2C%20las%20empresas,de%20planeaci%C3%B3n%20a%20la

- Guerrero, C. (2015). *Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para PYMES Metalmeccánicas de Tungurahua*. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Sede Ambato.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V
- Harari, H. (2011). *Condiciones de trabajo y derechos laborales en la floricultura ecuatoriana* (Primera ed.). Quito, Ecuador: FENACLE, FOS, IFA, PNV.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Hernandez, S., Fernandez, C., y Baptista, L. (2014). *Metodologia de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L. (2014). *Metodologia de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Jácome O., y Jácome O. (2017). *Clima laboral: efecto del agotamiento profesional "Burnout" en la calidad de vida en el trabajo*. Empresarial ICE-FEE-UGSG, XI(1), 7-14.
- Kaplan R., y Norton D. (2008). *The Balanced Scored Card*. España: Gestión 2000.
- Lescano R. (2015). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.-2013*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Lizarraga, K. (Febrero de 2016). *Blogspot*. Recuperado el 27 de 03 de 2020 de <http://karinlizarraga.blogspot.com/2016/02/modelos-de-clima-organizacional.html>
- López, M., y Ojeda, C. (2015). *Plan estrategico para las PyMES del sector lacteo en el Municipio de San Juan de Pasto 2014-2019*. Universidad del Valle. Colombia: Programa Academico de Maestría en Administración.
- Lozada, J. (2019). *Elaboración e implementación de un plan estrategico e incremento de la calidad en el servicio como base de la competitividad en*

- PyMES comercializadoras*. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Pontífica Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
- Manosalvas, C., Nieves, J., y Manosalvas, L. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. *Administración*(26), 5-15.
- Manrique, A., y Vargas, A. (2017). *Mapa de Competitividad en Diseño: Validación en Empresas del Sector Lacteo*. Facultad de Ciencias Economicas: Investigación y Reflexión, XXV(1), 177-102.
- Medeiros, V., Godoi, L., y Teixeira, E. (2019). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo*. *Revista Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, 7-27.
- Mendez, C. (2014). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. México : Limusa .
- Menguzzato, M., y Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. España: Ariel.
- Merizalde, V., y Cepeda, S. (2002). *Medición del clima laboral*. Quito: GODSULTING Soluciones Empresariales.
- Mertens, L. (2009). *Formación y productividad. Guía SIMAPRO: participar-aprender-innovar-mejorar*. Montevideo: Cinterfort/ Organización Internacional del Trabajo OIT.
- Meza, B. (2007). *Clima Laboral: Capítulo 2*. Puebla: Universidad de las Américas.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Gran Bretaña: Prentice.
- Mintzberg, H., Brian, J., y Voger, J. (1997). *El proceso estratégico, concepto, contexto y casos* (1ra. Edición ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Navarro, E., y García, A. (2007). *Clima y compromiso organizacional: I Parte* (Vol. I). (EUMED, Ed.) México: Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.
- Navarro, E., García, A., y Guzmán, F. (Diciembre de 2007). *Clima y compromiso organizacional: II Parte* (Vol. II). EUMED, Servicios Académicos Internacionales S.C.

- Organización Panamericana de la Salud. (18 de octubre de 2014). *La producción lechera en el Ecuador genera \$1.600 millones en ventas anuales*. Recuperado el 12 de Agosto de 2020 de [https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1375:octubre-18-2014&Itemid=972](https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1375:octubre-18-2014&Itemid=972)
- Pantoja, A. (2014). *Estrategias sistémicas para mejorar la calidad de vida laboral del personal de primera línea de la Florícola Rosamont S.A.* Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.
- Peña-Vinces, J., Acedo, F., & Roldán, J. (2014). Model of the International Competitiveness of SMNEs for Latin American Developing Countries. *European Business Review*, 26, 552-567.
- Pérez, E. (12 de febrero de 2015). *Alto Nivel*. Recuperado el 20 de marzo de 2020 de <https://www.altonivel.com.mx/recursos-humanos/acciones-mal-clima-laboral/>
- Pinto C., L. (2015). *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del Café S.A. (CAFESA)*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: Universidad de Costa Rica.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Placencia G. (2013). *La medición del clima laboral*. *Eídos*, VI, 30-35.
- Plan Nacional de Desarrollo "Toda una vida". (2017). *Toda una vida*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Porter, M. . (1982). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Prado, A. (2015). *El estado del arte y los retos de la planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. Ecuador: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Ecuador.
- Prieto, B. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales*. Scielo.
- Real, L. (2013). *Industria Lactea, con mejores condiciones de producción*. *Revista Gestión Digital*, 36-39.

- Restrepo, S. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial*. Innovación Empresarial, 2(1), 91-102.
- Revista Gestión Digital. (3 de diciembre de 2018). *El sector lácteo tiene problemas estructurales no coyunturales*. Revista Gestión Digital.
- Roca, R. (2014). *La planificación estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las PYMES en el Ecuador*. Ecuador: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Rodriguez, C. (2009). *Los convenios de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo: una oportunidad para mejorar las condiciones y el medio ambiente del trabajo*. Argentina: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Ron, R. (2017). *Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total*. Espacios. Revista Digital.
- Saavedra, M (2014). *Hacia la Determinación de la Competitividad de la PYME Latinoamericana*. Ciudad de México: Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing.
- Sainz, J. (2017). *El Plan Estratégico en la práctica* (5ta. Edición Actualizada ed.). España: ESIC.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). *Agenda Zonal. Zona 3-Centro. Provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza 2013-2017*. Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Segredo, A., García, A., León, P., y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, 86-99.
- Segredo, A., García, A., López, P., Cabrera, P., y Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 1(45), 115-129.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. (Décima Edición. ed.). Bogotá: 3R Editores.

- Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tabatoni, P., y Jarniou, P. (1975). *Les systèmes de gestion. Politiques et structures*. Francia: PUF.
- Tamayo S., M., y Traba R., Y. (2010). Modelo Teórico del Clima Organizacional. *Contribuciones a la Economía*.
- Tapella, E. (2007). *El mapeo de actores claves*. Bogota: Colombia.
- Teece, D. y Pisano, G. (s.f.). *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. Industrial and Corporate Change*. 1994, 3(3), 537-556.
- Thompson, S., y Gamble, S. (2008). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. Mexico: Décima Quinta Edición.
- Toro, y Sanín. (2012). *Teorías administrativas*. cincel.com.
- Toro, F., García, A., Londoño, M., y Sanín, A. (2010). *Clima Organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (Segunda ed.). (F. Toro A., Ed.) Medellín, Colombia: CINCEL.
- Toro, F., y Sanín, A. (2013). *Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias*. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL.
- Torres, K., Lamenta, P., y Hamidian, B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 159-172.
- Torres, X. (2018). *Estudio de la producción de la industria láctea del cantón Cayambe en el período 2009-2015*. Ecuador: Universidad Andina simón Bolívar. Sede Ecuador.
- Universidad Tecnológica del Valle del Mezquita. (23 de Junio de 2015). *Milenio 2020*. <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquita/competitividad-concepto-e-importancia>
- Uribe, J., González, M., Littlewood, H., y Gurrola, M. (2015). Salud ocupacional, clima laboral y variables sociodemográficas: tres estudios en México y Centroamérica. En J. Uribe P., *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (pp. 95-120). México: El Manual Moderno.

- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*. Colombia: Universidad Militar de Nueva Granada.
- Valenzuela, M., López, V., y Moreno, L. (2015). *La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresa familiares del sector comercial del Valle de Mexicali*. ResearchGate.
- Valero, E., y Camacho, K. (2006). *El lado oscuro en las prácticas de responsabilidad social corporativa del sector floricultor*. *Innovar*, 16(27), 18.
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: ESPOCH.
- Vasquez C., M. (2016). *La cultura y el clima laboral: creación de un modelo de relaciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima laboral*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Visbal, E. (2014). *Organizational Climate for a Quality Culture [Clima Organizacional para una cultura de calidad]*. *ORBIS*(29), pp.121-144.
- Wendell, A., y Escobar, A. (2015). *Capital Intelectual y Gestion del Conocimeinto en las Contralorias Territoriales del Departamento Atlantico*. *Scielo*, 13(1), 113-146.
- Yesuf, Y. M. (2017). *Assessment of the Economic and Working Conditions of the Cut Flower Farm Workers in Ethiopia, a Case of Bahir Dar City*. Bahir Dar: Ritsumeikan Asia Pacific University.

## ANEXOS

### ANEXO 1. LISTADO PYMES INDUSTRIA LÁCTEA

#### INDUSTRIAS LÁCTEAS - COTOPAXI

PROVINCIA	CANTON	NOMBRE DE LA INDUSTRIA LÁCTEA	PRODUCTOS QUE ELABORA	DIRECCIÓN (Calle, referencia, lugar)	Capacidad Instalada (# Litros acopiados)	Tipo de Empresa
COTOPAXI	LATACUNGA	SEGUNDO ILVAY	QUESOS	LAIGUA DE VARGAS	926	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS DEL CAMPO	QUESOS	LAIGUA SIMON RODRIGUEZ	899	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	QUESO CALEÑO	QUESOS		225	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	QUESOS LAIGUA	QUESOS	LAIGUA	898	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	EL VAQUERO	QUESOS	VARGAS		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	QUESERA CASA	QUESOS	PILACOTO	489	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS SANTA IVONE	QUESOS	SANSEBASTIAN	2176	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS MARIBEL	QUESOS	PILACOTO	3144	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS BLANQUITA	QUESOS	SANSEBASTIAN	65	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS INECITA	QUESOS	PILACOTO	624	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS MAYRITA	QUESOS	PILACOTO	500	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	QUESO FRESCO DOÑA LUCRECIA/ PRODUCTOS FALILAC	QUESOS	LA LIBERTAD	970	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS CARMITA	QUESOS	PILACOTO	413	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS LA PRADERA	QUESOS	PILACOTO	610	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS GUAYTACAMA	QUESOS	CENTRO	2300	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LIBERLAC	QUESOS	LA LIBERTAD	1080	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	RAMIRO PUCO	QUESOS	SAN SEBASTIAN	88	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	QUESERA LUCITA	QUESOS	12 DE OCTUBRE	240	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS QUESERA TIPAN	QUESOS	PILACOTO	130	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	PROLAK	QUESOS YOGURTH	PILACOTO	500	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	QUESERA MARCOS	QUESOS	PILACOTO	280	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS LEO	QUESOS	PILACOTO	1103	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	SANSEBASTIAN	QUESOS	SAN SEBASTIAN	450	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	QUESOS BACHITA	QUESOS	SAN SEBASTIAN	200	PEQUEÑA

COTOPAXI	LATAACUNGA	INDUSTRIA LÁCTEA PARMALAT S.A	QUESOS YOGURTH LECHE ENTERA BEBIDAS LÁCTEAS	LASSO	65565	MEDIANA
COTOPAXI	LATAACUNGA	QUESOS SAN MARCOS	QUESOS	LASSO	360	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	TANILACT	QUESOS YOGURTH MANTEQUILLA	CENTRO	11069	MEDIANA
COTOPAXI	LATAACUNGA	ABELLITO - AVELLINA	QUESOS YOGURTH LECHE ENTERA BEBIDAS LÁCTEAS MANTEQUILLA	LASSO	3690	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	QUESERA DEL CORDERO	QUESOS	SAN PEDRO	513	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	PROLAM	QUESOS	LASSO	900	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	PROLACTEOS	QUESOS	SAN PEDRO	1411	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	RAFAEL MORALES	QUESOS	LASSO	1585	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	QUESO FINO	QUESOS	NOVA CERO/ PANA NORTE	350	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	LACTEOS LA PRADERA DEL VALLE	QUESOS	CRUZ LOMA		PEQUEÑA
COTOPAXI	SAQUISILI	LACTEOS MILK	QUESOS	CENTRO	1037	PEQUEÑA
COTOPAXI	SAQUISILI	LACTEOS DIVINO NIÑO	QUESOS	CHANTILIN CHICO	360	PEQUEÑA
COTOPAXI	SAQUISILI	PRODUCTOS VALENZUELA	QUESOS	CHANTILÍN PEQUEÑO	1000	PEQUEÑA
COTOPAXI	PUJILÍ	QUESO NOVILLO	QUESOS	BARRIO ESPERANZA	800	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	CAJON VERACRUZ	QUESOS	CAJON VERACRUZ		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	PAMPALECHE	QUESOS	PANAMERICANA NORTE KM 4	30	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	LACTEOS RAMIREZ	QUESOS	CENTRO	1423	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	LACTEOS PRIMAVERA	QUESOS	LOTIZACION PADRE RIVERA		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	LACTEOS SAN JORGE	QUESOS	EL ROSAL		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	LACTOES ECUALAC	QUESOS	CENTRO		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	LA LOMITA	QUESOS	QUISINCHE ALTO		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	LACTEOS JR	QUESOS	EL ROSAL		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	PATOLAC	QUESOS	BARRIO CENTRO		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	FRILAC	QUESOS	EL ROSAL		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	SAN ENRIQUE	QUESOS	CENTRO	1400	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATAACUNGA	LACTEOS LATAACUNGA	QUESOS	CENTRO		PEQUEÑA

COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS LA PURISIMA	QUESOS	RUMIPAMBA DE ESPINOZAS	500	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS MARIITA	QUESOS	LA LIBERTAD		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS LA LIBERTAD	QUESOS	LA LIBERTAD	485	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	RUMIPAMBA	QUESOS	RUMIPAMBA		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	PASCUALAC	QUESOS	QUISINCHE ALTO		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	SAN LUIS	QUESOS	SALATILIN		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS EL MARQUEZ	QUESOS	CENTRO		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	QUESERIA BEATRIZ	QUESOS	CENTRO		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	PRODALEC	QUESOS	CENTRO		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	QUESERA SAN CARLOS	QUESOS	QUIRINCHE BAJO		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS LA CONCEPCION	QUESOS	LA CONCEPCION		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	QUESERA DELIA	QUESOS	CENTRO		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	PROLASFE	QUESOS	CENTRO		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS DON PATO	QUESOS	STO.DOMINGO	430	PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS EL EXCELENTE	QUESOS	STO.DOMINGO		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	FEDERICO QUINALUISA	QUESOS	LA LIBERTAD		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LACTEOS MARIA	QUESOS	LA LIBERTAD		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	QUESERA CAISAGUANO	QUESOS	LA CONCEPCIÓN		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LA FINCA	QUESOS YOGURTH HELADOS	TIOBAMBA	12500	MEDIANA
COTOPAXI	LATACUNGA	QUESERIA ELVITA / LA DOLOROSA	QUESOS	CULAGUANGO		PEQUEÑA
COTOPAXI	LATACUNGA	LA UNION	QUESOS	CULAGUANGO		PEQUEÑA
COTOPAXI	SALCEDO	LACTEOS GALPON	QUESOS	ANCHILIVÍ		PEQUEÑA
COTOPAXI	SALCEDO	LACTEOS LA TEBAIDA	QUESOS	ANCHILIVÍ		PEQUEÑA
COTOPAXI	SALCEDO	ASOCIACION LA CHACRITA	QUESOS	CUMBIJIM		PEQUEÑA
COTOPAXI	SALCEDO	EL PARAISO	QUESOS YOGURTH LECHE ENTERA BEBIDAS LÁCTEAS	CENTRO	800000	MEDIANA
COTOPAXI	SALCEDO	LACTEOS LEITO	QUESOS	CENTRO		PEQUEÑA
COTOPAXI	SALCEDO	GLORIA CUNALATA	QUESOS	CAJON UNCO		PEQUEÑA
COTOPAXI	SALCEDO	VINICIO ALTAMIRANO JERÉZ	QUESOS	SANTA LUCIA		PEQUEÑA
COTOPAXI	SALCEDO	MARIA VILLACIS	QUESOS	SANTA LUCIA		PEQUEÑA

COTOPAXI	SALCEDO	LACTEOS ATOCHA	QUESOS	ATOCHA	863	PEQUEÑA
COTOPAXI	SALCEDO	LACTEOS RUMIQUINCHA	QUESOS	RUMIQUINCHA		PEQUEÑA
COTOPAXI	SALCEDO	LACTEOS YANAHURCO	QUESOS	YANAURCO		PEQUEÑA
COTOPAXI	SALCEDO	PAUSTERIZADORA EL RANCHITO	QUESOS YOGURTH LECHE ENTERA BEBIDAS LÁCTEAS	PANAMERICANA NORTE KM 2 1/2	1000000	MEDIANA
COTOPAXI	SIGCHOS	SAN JUAN	QUESOS	SAN JUAN	737	PEQUEÑA
COTOPAXI	SIGCHOS	ASOCOLESIG	QUESOS YOGURTH HELADOS	CENTRO	5800	PEQUEÑA
COTOPAXI	SIGCHOS	SAN ANTONIO	QUESOS	EL CEBOLLAR	185	PEQUEÑA
COTOPAXI	SIGCHOS	QUESERA QUILOTOA	QUESO MOZARELLA	GUASUMBINI ALTO	850	PEQUEÑA

## ANEXO 2. ENCUESTA PYMES INDUSTRIA LÁCTEA

Encuesta dirigida a las PyMES del sector de la industria láctea de la provincia de Cotopaxi – Ecuador

De mi más entera consideración, sirva la presente para solicitarle su colaboración con el trabajo final de titulación que lleva por tema “La planificación estratégica como herramienta de competitividad en la industria láctea de Cotopaxi” presentado por la Ing. Valeria Paulina Yáñez Zapata, para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Dirección de Postgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Los datos que usted suministre son estrictamente confidenciales, tendrán valor solamente para fines de la investigación que se desarrolla.

Deberá seleccionar de acuerdo a su criterio una única respuesta.

Dimensión: Planificación Estratégica

1.- Cree Ud. ¿Qué existe una planificación estratégica en la empresa?

SI	
No	

2.- En caso de existir, ¿Está Ud. Familiarizado con dicha planificación?

SI	
No	

3.- ¿Conoce la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

4. ¿La misión, visión, objetivos, y valores de la empresa se encuentra publicados en un sitio visible al conocimiento de todo el personal?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

5.- ¿Todos los pasos que se realizan, van encaminados por un plan de acción estratégico, de previo conocimiento de los gerentes y supervisores?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

6.- ¿En esta empresa, siempre se logran los objetivos y metas, que vienen precedidos por las estrategias?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

7.- ¿Considera que la gestión estratégica de la empresa se direcciona a la competitividad?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

8.- ¿Qué elementos considera que debe tener su empresa dentro de la misión organizativa?: Señale todas las opciones que considere pertinentes:

Calidad del producto	
Precios competitivos	
Valoración del personal	
Cliente como prioridad	
Salud y nutrición	
Tener el primer lugar en la competencia del sector	
Responsabilidad social	
Mejora la calidad de vida de clientes internos y externos	

Dimensión: Competitividad

9.- ¿Considera usted que la problemática de las Pymes del sector de la industria láctea se debe a la competencia agresiva de las grandes empresas?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	

Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

10.- ¿Los productos sustitutos representan una dificultad para la competitividad de las Pymes en la provincia de Cotopaxi?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

11.- ¿Los proveedores de la provincia ofrecen precios que no permiten la elaboración de productos que compitan en el mercado por sus bajos precios?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

12.- ¿Los productos informales no permiten altos niveles de competitividad en las Pymes del sector de la industria láctea?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	

Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

13.- ¿Los clientes prefieren precios bajos aun cuando los productos sustitutos no son de buena calidad o no posean los compuestos nutricionales adecuados?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

14.- ¿La empresa que usted representa sería más competitiva si contara con la innovación que caracteriza a las grandes empresas del sector?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

15.- ¿La gestión estratégica de la empresa sostiene como principio la innovación dentro de la estructura?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	

Totalmente en desacuerdo	
--------------------------	--

16.- ¿La empresa crea alianzas estratégicas con otras Pymes del sector para competir con las grandes empresas de la Provincia de Cotopaxi?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

17.- ¿Qué puede decir respecto a la actuación de proveedores de leche hacia la empresa?

Son directos. La empresa se provee de materia prima	
Son indirectos. Constantemente se negocian los precios	

18.- ¿El talento humano de la empresa es reconocido en su trabajo para garantizar su compromiso con la organización?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

19.- ¿Dónde considera usted, que deberían enfocarse las estrategias para aminorar la problemática de la competitividad de las Pymes de la industria láctea que afecta

directamente a la empresa que usted representa? Señale todas las opciones que considere pertinentes:

Estrategias enfocadas en mitigar el impacto de los productos sustitutos	
Estrategias para mitigar el impacto de los nuevos competidores	
Estrategias para bajar el impacto de la industria formal de los lácteos	
Estrategias para unir a las pymes y poder competir con las grandes empresas	
Estrategias para retener el personal especializado	
Ninguna de las anteriores	

20.- ¿Qué línea de productos considera que sería recomendable ampliar, como estrategia competitiva de diversificación, para mitigar el impacto de los productos sustitutos? Señale todas las opciones que considere pertinentes.

Lecha saborizada (chocolate, frutas)	
Leche light	
Yogurt líquido con frutas	
Yogurt líquido con frutas light	
Bebidas lácteas energizantes	
Mantequilla condimentada con o sin sal	
Quesos condimentados con o sin sal	
Bebidas lácteas con cereales y frutas	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### ANEXO 3. ENCUESTA MATRIZ FODA

1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA		D	C	B	A
1	La Misión y la Visión de la industria láctea, ¿se ven claramente reflejadas en una política y estrategia definidas, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos?				
2	¿La Industria Láctea planifica sus actuaciones utilizando la información necesaria? Esto incluye las opiniones de los empleados, la situación del entorno y la comparación con la competencia.				
3	¿Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por la industria?				
4	¿La industria láctea revisa y, si es preciso, cambia la política y la estrategia en relación a los productos que se están ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuándo y cómo debe hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa, quién tiene que intervenir, quién se responsabiliza de su aprobación, etc.?				
2. PERSONAS					
5	La política de personal –como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc.- ¿es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la industria?				
6	¿Se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la industria láctea y los asuman en su trabajo diario?				
7	Las personas de la industria láctea, ¿encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las				

	decisiones que les corresponden?				
8	¿Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones?				
9	¿Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos del Centro?				
	3. RECURSOS Y ALIANZAS				
10	¿La industria láctea tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política y estrategia y a los valores y criterios de calidad?				
11	¿Se recopila información suficiente, de forma sistemática y fiable a fin de que la industria láctea la pueda utilizar para la toma de decisiones?				
12	¿Se gestionan de forma óptima los medios materiales – espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual, para mejorar los productos que ofrece la industria láctea?				
13	Las relaciones exteriores ¿derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar los productos que se ofrece?				
	4. LIDERAZGO				
14	¿Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los directivos de la industria láctea en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua?				

15	¿Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados?				
16	¿Demuestran con su ejemplo, su comportamiento y sus acciones, que defienden y apoyan los valores del Centro, de tal manera que los refuerzan constantemente?				
17	Las relaciones de los directivos con las personas de la industria láctea, ¿son positivas porque son fácilmente accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de personas y equipos?				
18	¿Los directivos también se preocupan por las relaciones externas de la industria láctea: se comunican con todos los agentes implicados y están abiertos a todo el sector y a organizaciones públicas y privadas del entorno?				
	<b>5. PROCESOS</b>				
19	Los productos que se ofertan, ¿son coherente con el precio y la calidad?				
20	La revisión del proceso de manufactura ¿se realiza de manera regulada y sistemática?				
21	Los métodos y las técnicas utilizados en el proceso de manufactura, ¿permiten la consecución de los objetivos con relación al producto?				
22	¿Existe un compromiso claro de mejora continua de los procesos, a partir del análisis de la información de los clientes, de los resultados conseguidos y de la comparación con otras pymes de la industria láctea?				
23	¿La industria láctea controla el grado de aplicación de las normas establecidas y tiene un método para valorar su				

	eficacia?				
	<b>6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>				
24	¿La industria láctea mide periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de sus clientes, mediante encuestas o entrevistas?				
25	¿Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?				
26	¿Se comparan los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras pymes de la industria láctea y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				
27	¿La industria láctea dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto a los resultados del producto, la participación, la demanda, el grado de fidelización, etc.?				
28	¿Se realiza una evaluación periódica de la satisfacción de los clientes mediante estos indicadores de referencia?				
29	¿Los resultados de estos indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?				
30	¿Se compara los resultados de estos indicadores con los de otras pymes de la industria láctea y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				
31	¿La industria láctea fija unos estándares de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en las encuestas como en los indicadores?				
32	¿Existe un sistema de quejas y sugerencias, que los clientes utilizan habitualmente y que está bien gestionado por el Centro?				
	<b>7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>				

33	¿La industria láctea mide periódicamente, de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción de las personas, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, la comunicación, el estilo de dirección, el reconocimiento, las oportunidades, la participación, etc.?				
34	¿La industria láctea dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de las personas, como el absentismo, los retrasos, las bajas por enfermedad, la participación en programas de mejora, el número de sugerencias, etc.?				
35	¿Los resultados de las encuestas o entrevistas y los de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?				
36	¿Se compara los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras industrias láctea y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				
37	¿Los resultados son conocidos por las personas y se puede apreciar que los directivos actúan en consecuencia?				
	<b>8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>				
38	¿La industria láctea tiene un programa activo y organizado de relaciones con los agentes sociales, como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. para conseguir una presencia clara y decisiva en la sociedad?				
39	¿Se conocen los resultados de estas actividades mediante encuestas o entrevistas y un sistema de indicadores?				
40	¿Los resultados de las encuestas o entrevistas y de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?				

	9. RESULTADOS GLOBALES				
41	¿Se mide con regularidad suficiente la eficacia de los procesos e investigación de la industria láctea, controlando los resultados mediante un sistema de indicadores?				
42	¿Estos resultados de eficacia presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?				
43	¿Se compara los resultados de eficacia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				
44	¿Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficiencia de los procesos clave de la industria láctea, relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados?				
45	¿Estos resultados de eficiencia presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?				
46	¿Se compara estos resultados de eficiencia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				
47	¿Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficacia y la eficiencia de los procesos de soporte?				
48	¿Los resultados de estos indicadores siguen una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo y se puede demostrar que son parecidos o mejores que los de otras organizaciones de referencia?				

#### ANEXO 4.

#### MISIÓN Y VISIÓN

- 1 ¿Qué hacemos en la industria láctea? (que productos lácteos ofrecemos)
- 2 ¿Lo que hacemos se caracteriza por algo en especial?
- 3 ¿Por qué lo hacemos? (principios, motivaciones, valores)
- 4 ¿Qué buscamos? (propósitos)
- 5 ¿Cómo lo hacemos? (que procesos seguimos, metodología, recursos)  
¿Cómo les gustaría que se describa a la industria láctea en el futuro? ¿Qué tipo
- 6 de industria desea que seamos?  
¿Cómo quiero que se expresen los clientes internos y externos de nuestra
- 7 industria láctea?
- 8 ¿Qué valores son importantes para la industria láctea?
- 9 ¿Cuál es la cualidad única, que le gustaría que nos distinguiera del resto?  
¿Quiénes somos en la industria láctea? (definición, identidad, legitimidad)
- 10 (nuestro nombre)

## **ANEXO 5. VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

## INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

### EXPERTOS

El presente informe de expertos de la propuesta corresponde a la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, en lo referente a la validación de la modalidad INFORME DE INVESTIGACIÓN, de conformidad a los lineamientos, contenidos y estructura definida por la Universidad Técnica de Cotopaxi y la Dirección de posgrado.

Es así como en lo referente al trabajo:

**Título:** La planificación estratégica como herramienta de competitividad de la industria láctea de Cotopaxi

**Autor:** Valeria Paulina Yáñez Zapata

**Tutor:** Ing. MBA. Cristian Fabricio Tinajero Jiménez

### CATEGORIAS DE VALORACIÓN

ESCALA DE VALORACIÓN				
DENOMINACIÓN	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Informe de Investigación	Presenta de manera clara concisa y adecuada	Presenta de manera clara concisa y adecuada, pero requiere de modificaciones.	Requiere de cambios sustanciales en su contenido y estructura.	No corresponde a Los lineamientos Institucionales y requerimientos técnicos.

Ellas fueron consideradas, sobre varios ITEMS del documento, como a continuación se detallan:

<b>EXPERTO</b>  <b>COMPONENTES A EVALUAR</b>	<b>EXPERTO 1</b>	
	<b>PUNTAJE X COMP</b>	<b>% X COMP</b>

<b>TITULO</b>	4	100%
<b>OBJETIVOS DE LA PROPUESTA</b>	4	100%
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	4	100%
<b>FUNDAMENTACIÓN</b>	4	100%
<b>PRIMERA FASE DE LA PROPUESTA (DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO)</b>	4	100%
<b>SEGUNDA FASE DE LA PROPUESTA (DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO)</b>	4	100%
<b>TERCERA FASE DE LA PROPUESTA (IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS)</b>	4	100%
<b>CUARTA FASE DE LA PROPUESTA (EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS)</b>	4	100%
<b>QUINTA FASE DE LA PROPUESTA (MEJORA CONTÍNUA)</b>	4	100%

<b>PROMEDIO GENERAL</b>
4

Validado por:



.....  
Lic. MBA. Diego Enrique Estupiñán Tello

CC. 0501656508

**INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**EXPERTOS**

El presente informe de expertos de la propuesta corresponde a la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, en lo referente a la validación de la modalidad INFORME DE INVESTIGACIÓN, de conformidad a los lineamientos, contenidos y estructura definida por la Universidad Técnica de Cotopaxi y la Dirección de posgrado.

Es así como en lo referente al trabajo:

**Título:** La planificación estratégica como herramienta de competitividad de la industria láctea de Cotopaxi

**Autor:** Valeria Paulina Yánez Zapata

**Tutor:** Ing. MBA. Cristian Fabricio Tinajero Jiménez

**CATEGORIAS DE VALORACIÓN**

ESCALA DE VALORACIÓN				
DENOMINACIÓN	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Informe de Investigación	Presenta de manera clara concisa y adecuada	Presenta de manera clara concisa y adecuada, pero requiere de modificaciones.	Requiere de cambios sustanciales en su contenido y estructura.	No corresponde a Los lineamientos Institucionales y requerimientos técnicos.

Ellas fueron consideradas, sobre varios ITEMS del documento, como a continuación se detallan:

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">COMPONENTES A EVALUAR</div> <div style="text-align: center;">EXPERTO</div> </div>	EXPEFRTO I	
	PUNTAJE X COMP	% X COMP

TITULO	4	
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	4	
JUSTIFICACIÓN	4	
FUNDAMENTACIÓN	4	
PRIMERA FASE DE LA PROPUESTA (DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO)	3	
SEGUNDA FASE DE LA PROPUESTA (DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO)	4	
TERCERA FASE DE LA PROPUESTA (IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS)	4	
CUARTA FASE DE LA PROPUESTA (EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS)	4	
QUINTA FASE DE LA PROPUESTA (MEJORA CONTÍNUA)	4	

PROMEDIO GENERAL 35

Validado por:

.....  
  
 Ing. Verónica Parreño MGE

## ANEXO 6. CARTA DE PRESENTACIÓN VALIDACIÓN DE USUARIO

### CARTA DE PRESENTACIÓN

Latacunga, 08 de marzo del 2021

Señor  
Ricardo Chancusig  
**GERENTE GENERAL DE LA PASTEURIZADORA TANILACT**  
**Presente.-**

**Asunto:** VALIDACIÓN DE USUARIO DE LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA LÁCTEA DE COTOPAXI

De mi consideración:

Me es grato comunicarme con usted/es para expresarle/s mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de postgrado en la Maestría de Administración de Empresas, en la Universidad Técnica de Cotopaxi, requiero validar la propuesta: "La planificación estratégica como herramienta que promueve la competitividad en la industria láctea de Cotopaxi".

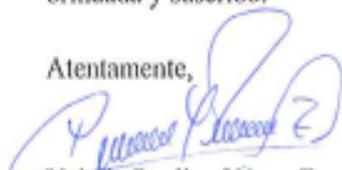
Siendo imprescindible contar con su aprobación como usuario, por lo que considero conveniente recurrir a usted.

El expediente de validación que le hago llegar contiene:

1. Carta de presentación
2. Propuesta de Modelo estratégico adecuado a la estructura y naturaleza de Pymes de la industria láctea, basada en las teorías y principios de la planificación estratégica, para generar competitividad en la industria láctea de la provincia de Cotopaxi.
3. Informe de validación de la propuesta

Expresándole mis sentimientos de consideración y estima, agradezco por la atención brindada y suscribo.

Atentamente,



Valeria Paulina Yáñez Zapata

## ANEXO 7. VALIDACIÓN DE USUARIO

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga, a 09 de marzo del 2021

En mi calidad de Gerente General de la Pasteurizadora "TANILACT", remito el siguiente informe de validación de la propuesta de investigación realizada por la Ing. Valeria Paulina Yáñez Zapata con cédula de identidad 0503479966 con el tema "La planificación estratégica como herramienta de competitividad en la industria láctea de Cotopaxi", para lo cual consigno mis datos a continuación:

Nombre:	Sr. Ricardo Chancusig
Cargo que ocupa:	Gerente General
Empresa:	Pasteurizadora "TANILACT"
Teléfono:	(02) 301-1288

Aspectos:	Escala de valoración:				
	Muy adecuada	Adecuada	Moderadamente adecuada	Poco Adecuada	Nada adecuada
Objetivos:	X				
Justificación:	X				
Facilidad del uso del modelo de gestión estratégico de la industria láctea:	X				
Propuesta de valor:	X				
Fase I (Diagnóstico Estratégico):	X				
Fase II (Direccionamiento Estratégico):	X				
Fase III (Implementación de las estrategias):		X			
Fase IV (Evaluación de las estrategias):	X				
Fase V (Mejora Continua):	X				

Luego de analizar los parámetros anteriormente detallados, señalo que la propuesta del modelo de planificación estratégica reúne las condiciones necesarias para su implementación en la industria, además sirve de sustento y generación de otras investigaciones relacionadas.

Certificado que le confiero, facultando a la investigadora a hacer uso del presente en lo que estimare conveniente.

Atentamente;

Sr. Ricardo Chancusig

GERENTE GENERAL PASTEURIZADORA "TANILACT"

