



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,  
HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PLANTA  
PROCESADORA DE LÁCTEOS AMAZONAS DE LA PARROQUIA  
GUAYTACAMA. PARA EL PERIODO 2011-2014”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingenieras Comerciales

## **Autores**

Cando Chiluisa Wilma Marlene

Chacón Tapia Miryam Liliana

## **Director**

Ing. Marcelo Cárdenas

Latacunga – Ecuador

2011

## AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PLANTA PROCESADORA DE LÁCTEOS “LIBERLAC” DE LA PARROQUIA GUAYTACAMA. PARA EL PERIODO 2011-2014”**, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....  
Cando Chiluisa Wilma Marlene  
C.I. 050307876-8

.....  
Chacón Tapia Miryam Liliana  
C.I. 050221204-6





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PLANTA PROCESADORA DE LÁCTEOS “LIBERLAC” DE LA PARROQUIA GUAYTACAMA. PARA EL PERIODO 2011-2014”**, de Cando Chiluisa Wilma Marlene y Chacón Tapia Miryam Liliana, postulantes de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del tribunal de validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga Enero 2012

**El Director**

.....

Msc. Marcelo Cárdenas



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Carrera de Ciencias Administrativas, Humanísticas y Del Hombre; por cuanto, las postulantes: Cando Chiluisa Wilma Marlene y Chacón Tapia Miryam Liliana, con el título de tesis: **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PLANTA PROCESADORA DE LÁCTEOS “LIBERLAC” DE LA PARROQUIA GUAYTACAMA. PARA EL PERIODO 2011-2014”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Febrero del 2011

Para constancia firman:

.....  
Ing. Ruth Hidalgo

**PRESIDENTE**

.....  
Ing. Danilo Gálvez

**MIEMBRO**

.....  
Ing. Roberto Arias

**OPOSITOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por darnos fortaleza y la constancia para cumplir nuestros objetivos propuestos, a nuestros padres, suegros por estar siempre a nuestro cuidado y guía en el camino del diario vivir y darnos la fuerza para seguir sin desmayar, a nuestra querida Universidad Técnica de Cotopaxi por darnos la oportunidad de seguir formándonos profesionalmente, en especial damos un dios le pague a los docentes quien con su enseñanza demostró ser una persona de confianza y leal a cualquier petición nuestra, ya que gracias a sus recomendaciones hemos desarrollado este proyecto.

*Wilma y Miryam*

## **DEDICATORIA**

Mientras transcurren los días, la meta que voy alcanzando en mi carrera universitaria se lo dedico a DIOS, por darme la vida, la salud y la sabiduría necesaria, para poder enfrentar los retos que la vida nos presenta.

A mis dos grandes amores Edison Fabián y Adrian Misael quiero decirles que aunque la vida nos haya puesto muchas barreras para poder estar juntos hay que saber luchar, y ser mejor cada día, y entender que no hay nada imposible y que solo hay que esmerarse y sacrificarse, si es necesario, para lograr las metas que nos planteamos en nuestro diario vivir.

A mis amados padres Jorge y Emperatriz, en especial a mi madre por su ayuda y constante cooperación sin pedir nada a cambio, a mis queridas hermanas, sobrinos y sobrinas y a mi querida abuelita Mama Naty que me inculcaron los más destacados valores y principios con sus consejos amor y apoyo incondicional, me ayudaron para llevar adelante este gran reto, el de prepararme para servir a la comunidad, con un alto espíritu humano.

*Wilma*

## **DEDICATORIA**

Al pasar el tiempo se nos presenta infinitos retos y oportunidades así como sacrificios, mientras más grande el sacrificio mayor satisfacción en cumplir nuestras metas, éste trabajo quiero dedicar con todo mi amor a las personas que de una u otra manera me apoyaron constantemente todo este tiempo en especial a mi Madre por ser el pilar fundamental para seguir adelante, a mi Esposo e Hijos parte primordial en mi vida inspiración de cada día y ánimo para continuar cuando sentía desmayar.

*Miryam*



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**TEMA: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA PLANTA PROCESADORA DE LACTEOS “LIBERLAC” “LIBERLAC” DE LA PARROQUIA GUAYTACAMA PARA EL PERIODO 2011-2014”**

**Autoras:** Cando Chiluisa Wilma Marlene  
Chacón Tapia Mirian Liliana

**RESUMEN**

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo implantar una herramienta que permita minimizar los riesgos, optimizar los recursos, mejoramiento continuo en el Talento Humano, actualización en los recursos tecnológicos con la finalidad de que esta organización tenga un posicionamiento en el mercado local y nacional así como evaluar el desempeño del personal y área administrativa de la institución, de esta manera obtener una información real y objetiva.

Una organización si no sabe que tiene y hacia dónde quiere llegar no puede permanecer en el mercado por mucho tiempo.

Se pudo identificar los inconvenientes existentes en la planta verificando el incumplimiento de las etapas del proceso administrativo en cada una de las actividades que desarrolla la institución y el compromiso y aporte de cada uno de quienes conforman la misma.

En la actualidad el mundo competitivo de los negocios tienen mayores exigencias para poder sobrevivir, es por este motivo que LIBERLAC. CIA. LTDA. Debe enfrentarse a esta realidad y asumir retos.

Lácteos “LIBERLAC” es una empresa que se encuentra en el sector industrial, dedicada a la elaboración y comercialización de leche y sus derivados, cuenta con

su propia planta la cual esta adecuada para la elaboración de cada producto y con posibilidades de incrementar la producción. Maneja herramientas de trabajos adecuados con maquinarias e insumos, etc.

La única manera de equilibrar o superar la rapidez de cambio en el mundo que nos rodea, es lograr avances decisivos y discontinuos.

La reingeniería o el diseño rápido y radical de los procesos para el mejoramiento son decisivos para el rendimiento. La falta de información ocasiona que se tomen decisiones apresuradas y erróneas o no se logre identificar los problemas en períodos a corto plazo provocando gran desembolsos de dinero por inversiones en su mayoría de veces innecesarias.

La elaboración del Plan Estratégico, ayudará a la Planta Procesadora de Lácteos “LIBERLAC”, a canalizar sus diferentes proyectos, a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia, a fortalecer el contacto entre institución-comunidad, a través de la práctica de la misión y visión, creando de esta forma escenarios de desarrollo, transformación y superación para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos

La utilización de la herramienta Plan Estratégico, la cual busca el mejoramiento continuo a través de la implantación de un adecuado proceso administrativo como es Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Evaluar, lo cual debe ser asumido por todos los niveles que comprende la empresa. Una empresa no es competitiva ni tiene calidad sino maneja una adecuada Planificación Estratégica.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**TOPIC: "DESIGN OF A STRATEGIC PLAN FOR AMAZON DAIRY PROCESSING PLANT" LIBERLAC "THE PARISH FOR THE PERIOD 2011-2014 GUAYTACAMA"**

**Autoras:** Cando Chiluisa Wilma Marlene  
Chacón Tapia Mirian Liliana

### **SUMMARY**

This research work aims to provide a tool to minimize risk, optimize resources, continuous improvement in human talent, upgrade technological resources for the purpose of this organization have a position in the market as well as local and national evaluate the performance of staff and administrative area of the institution, so get real and objective information.

An organization does not know if you have and where you want to reach can not stay in business for long.

We could identify the drawbacks existing in the plant verifying compliance stage of the administrative process in each of the activities the institution and the commitment and contribution of each of those who make it.

In today's competitive world of business have increased demands for survival, for this reason that LIBERLAC. CIA.LTDA. Must face this reality and take on challenges.

Amazon is a dairy company which is located in the industrial sector dedicated to the development and marketing of milk and its derivatives, has its own plant which is suitable for the production of each product with the potential to increase production. Handle with adequate working tools and supplies machinery, etc.

The only way to balance or exceed the rate of change in the world around us is to achieve breakthroughs and discontinuous.

Re-engineering or design of rapid and radical processes are critical to improving performance. Lack of information leads to hasty and erroneous decisions or failure to identify problems in the short term periods causing large cash outlays for investments in most cases unnecessary.

The Strategic Plan will help the dairy processing plants “LIBERLAC” to channel their different projects, to achieve their objectives efficiently and effectively, strengthen the contact between institution-community through the practice of mission and vision, thus creating development scenarios, transform and to meet the needs of internal and external customers.

The use of the tool Strategic Plan, which seeks continuous improvement through the implementation of an adequate administrative process as plan, organize, direct, control and evaluate, which must be taken by all levels including the company. A company is not competitive or have an adequate quality, but manages Strategic Planning.

## INDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Portada .....	i
Autoría.....	ii
Aval del director de tesis.....	iii
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Resumen.....	viii
Summary.....	x
Índice.....	xii
Introducción .....	1

## CAPITULO I

### 1. FUNDAMENTOS TEÒRICOS

1.1. Antecedentes de la Investigación.....	3
1.1.1. Gestión.....	4
1.1.2. Gestión Administrativa.....	4
1.1.3. Planeación Estratégica.....	5
1.2. La Gestión Administrativa.....	5
1.2.1. Evolución de la Gestión Administrativa.....	6
1.2.1.1. Importancia de la gestión administrativa.....	7
1.2.2. La Planificación Estratégica.....	9
1.2.2.1. Definición de la planificación Estratégica.....	9
1.2.2.2. Necesidades y beneficios de la Planificación Estratégica.....	10
1.2.2.3. Características de la Planificación Estratégica.....	10
1.2.2.4. Principios de la Planeación Estratégica.....	11
1.2.2.5. Importancia de la Planificación Estratégica.....	13
1.2.2.6. Tipos de Planificación Estratégica.....	14
1.2.2.7. Modelo de Planificación Estratégica Participativa.....	14

1.2.3. Etapas en el Proceso de Planificación Estratégica.....	15
1.2.3.1. La Misión.....	15
1.2.3.2. La Visión.....	17
1.2.3.3. Políticas.....	19
1.2.3.4. Valores.....	20
1.2.3.5. Diagnóstico (FODA).....	21
1.2.3.5.1. Análisis externo.....	21
1.2.3.6. Objetivos del Diagnóstico Empresarial.....	34
1.2.3.6.1. Clases de Objetivos.....	35
1.2.3.6.2. Características de los Objetivos.....	35
1.2.3.7. Estrategias.....	35
1.2.3.7.1. Ventajas que tiene al establecer estrategias.....	36
1.2.3.8. Formulación de la estrategia empresarial.....	37
1.2.3.9. Tipos de Estrategias.....	38
1.2.3.9.1. Estrategias Intensivas.....	38
1.2.3.9.2. Estrategias de Diversificación.....	40
1.2.3.9.3. Estrategias Defensivas.....	42
1.2.3.9.4. Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	44
1.2.3.9.5. Estrategias de Integración.....	45
1.2.3.10. Planes Programas Y Proyectos.....	46
1.2.3.11. Plan Operativo.....	48
1.2.3.12. El Presupuesto.....	48
1.2.3.12.1. Funciones de los presupuestos.....	49

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

2.1 Caracterización de la Empresa.....	50
2.1.1 Reseña Histórica.....	50
2.2 Análisis del Medio Interno.....	53
2.2.1. Perspectivas de la Administración.....	54

2.2.2.	Capacidad Directiva.....	54
2.2.3.	Capacidad Competitiva.....	54
2.2.4.	Capacidad Financiera.....	55
2.2.5.	Capacidad Tecnológica.....	55
2.2.6.	Capacidad de Talento Humano.....	55
2.2.7.	Capacidad de Investigación y Desarrollo.....	56
2.3.	Factores Internos.....	56
2.3.1.	Fortalezas.....	56
2.3.2.	Debilidades.....	56
2.4.	Determinación de los Factores Estratégicos Internos.....	57
2.5.	Análisis del Medio Externo.....	58
2.5.1.	Macro- Entorno.....	58
2.5.1.1.	Factores Demográficos - Socio Culturales.....	58
2.5.1.2.	Factores Geográficos.....	60
2.5.1.3.	Factores Económicos.....	60
2.5.1.4.	Factores Políticos Legales.....	64
2.5.1.5.	Factores Tecnológicos.....	67
2.5.2.	Micro- Entorno.....	68
2.5.2.1.	Análisis de la Industria (Competencia).....	68
2.5.2.2.	Análisis de Proveedores.....	69
2.5.2.3.	Análisis de Clientes.....	69
2.5.2.4.	Determinación de los Factores Estratégicos Externos.....	69
2.6.	Factores Externos.....	70
2.6.1.	Oportunidades.....	70
2.6.2.	Amenazas.....	70
2.7.	Matriz FODA.....	73

### **CAPÍTULO III**

#### **ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA**

3.1.	Diseño de un Plan Estratégico para la Planta Procesadora de Lácteos “LIBERLAC”.....	78
------	--	----

3.1.1.	Razón Social.....	78
3.1.2.	Estructura Orgánica.....	80
3.1.4.	Descripción de Funciones.....	81
3.1.5.	Portafolio de Productos y Servicios.....	87
3.1.6.	Portafolio de Clientes.....	88
3.1.7.	Portafolio de Proveedores.....	90
3.2.	Definición de los Involucrados.....	91
3.3.	Formulación de la Misión.....	94
3.4.	Formulación de la Visión.....	95
3.5.	Valores Organizacionales.....	95
3.6.	Definición de los Objetivos.....	97
3.6.1.	Perspectivas de Aplicación.....	97
3.6.2.	Objetivo.....	98
3.6.3.	Objetivos Estratégicos.....	98
3.7.	Estrategias.....	100
3.7.1.	Estratégicas Departamentales.....	101
3.8.	Formulación de Planes de Acción.....	105
3.8.1.	Plan Operativo.....	105
3.8.2.	Presupuestación.....	105
	CONCLUSIONES.....	111
	RECOMENDACIONES.....	113
	BIBLIOGRAFÍA.....	115

## INTRODUCCIÓN

En años anteriores algunas empresas afrontaron una serie de problemas, que podrían resolverse por medio de técnicas administrativas, es así que comenzaron a preocuparse por desarrollar nuevas técnicas administrativas permitiendo adaptar a sus empresas.

La tarea de la administración es organizar el cambio, se trata sobre todo de un problema humano que tiene un contenido técnico y que se proyecta hacia el futuro. Precisamente porque las oportunidades y los problemas inherentes al cambio penetran en el futuro, las empresas han tenido cada vez más necesidades de formular un planeamiento empresarial formal. Es así que a finales de los cincuenta las empresas desarrollaron un nuevo enfoque: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, que surge como resultado de la experimentación, el error y el intercambio de experiencias.

Desde entonces, la Planificación estratégica se ha perfeccionado, al grado que en la actualidad todas las empresas cuentan con este sistema.

En los países desarrollados, las empresas y la sociedad están vinculados simultáneamente tiene éxito o fracasan juntas, por ello no es exagerar que la eficaz inspección del ambiente es el fundamento de la Planificación estratégica.

Con la Planificación Estratégica las empresas se convierten en el verdadero canal de comunicación muy útil en todos sus niveles capacitan a los directivos porque los obligan a responder constantes preguntas sobre su empresa y el medio, brinda seguridad y motivación en todo el personal para asegurar el logro de los objetivos. Es evidente entonces que la Planificación Estratégica surge en la administración empresarial en miras de mejorar el cambio.

La Planificación Estratégico se hace teniendo en cuenta la dinámica empresarial, las exigencias del mercado, la tecnificación y modernización en el comercio de lácteos que nos obliga a ser más competitivo para poder sobrevivir en el mercado.

Resulta necesario entonces que la Planta Procesadora de Lácteos “LIBERLAC”, establezca un proceso de Planificación estratégica, que no sea rígido sino que por el contrario sea flexible a las diferentes condiciones del negocio.

El Plan Estratégico de la empresa surge como una necesidad de generar una política estratégica sólida, con proyección competitiva a mediano y largo plazo.

Pretende brindar una mirada creíble, basada en el análisis de la realidad en que se encuentra la empresa, persiguiendo como propósito fundamental el aumento de la competitividad en la comercialización de los productos.

En este trabajo no sólo se intenta reflejar el diagnóstico de la empresa, sino profundizar en algunas alternativas proyectivas; como por ejemplo, estrategias para lograr una comercialización más competitiva. Para ello, será necesario promover la capacitación, el diseño, la calidad, la incorporación de tecnología, etc. y sellar el compromiso de participación, liderazgo, rigor, respeto, transparencia, etc. Con cada uno de los empleados.

Este Plan identifica y respalda las prioridades de la organización respecto a la asignación de recursos e integración de las metas y acciones.

Por lo tanto la Planificación Estratégica es un proceso necesario y de gran importancia para conseguir un crecimiento y desarrollo empresarial.

# CAPITULO I

## 1. FUNDAMENTOS TEÒRICOS

### 1.1. Antecedentes de la Investigación.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

### ***1.1.1. Gestión***

Según GERAD Rolland (1992: pág.3) considera a la gestión como el conjunto de las actividades de decisión que tiene lugar dentro de la empresa o en términos más generales una organización.

### ***1.1.2. Gestión Administrativa***

Indica **TERRY** George, *Gestión Administrativa*. pág. [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3de\\_mercados,\\_2009/08/12](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3de_mercados,_2009/08/12) “Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.

Según JAMES Stoner, *Administración de Empresa*, (pág. 6). ”Se ha considerado como la técnica capaz de realizar el estudio y análisis de la organización en cada una de sus áreas y proporcionar soluciones a las regularidades halladas, por lo cual se considera que el conocimiento de la misma es indispensable para la formación académica y para el desarrollo profesional de los administradores”.

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo

eficiente de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas.

Por lo anteriormente expuesto podemos decir que la Gestión Administrativa es un conjunto de acciones mediante las cuales el administrador desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las diferentes etapas que comprenden el proceso administrativo, detallados a continuación:

### ***1.1.3. Planeación Estratégica***

TINAJERO, Cristian (2004:pàg.30) considera que: “El proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeña ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

## **1.2. La Gestión Administrativa**

La Gestión Administrativa es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La Gestión Administrativa planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La Gestión Administrativa es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Un sistema de Gestión Administrativa formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La Gestión Administrativa es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

### ***1.2.1. Evolución de la Gestión Administrativa.***

La práctica de la administración ha existido desde los tiempos más remotos, los relatos Judío – Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de alcas a gobernar ciudades y ganar guerra, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo., él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una

buen práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.

#### **1.2.1.1. *Importancia de la gestión administrativa.***

La Gestión Administrativa es importante ya es un conjunto de acciones mediante las cuales el administrador desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las diferentes etapas que comprenden el proceso administrativo, detallados a continuación:

##### **a) *Planificación***

Explica SCHEMERHORN, John R. Administración (2001: pág. 23) “Es la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decidir qué hacer, como hacerlo, donde hacerlo, quien lo va hacer, cuando hacerlo.”

JAMES Stoner, Administración de Empresas, (1998: pág.9). Manifiesta que “Lograr que el pequeño empresario comprenda la importancia de planear todas las actividades de una empresa así como ayudarla para que su empresa crezca y obtengan mayores rendimientos”

Consiste en planear las diferentes actividades que se realizaran en la empresa a través de los objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo.

##### **b) *Organización***

IZQUIERDO René, Gestión de proyectos (1998: pág. 56), “Seconsidera necesaria en todos los niveles administrativos. Se lleva a cabo cuando el trabajo se distribuye entre los departamentos y luego entre las personas. Al asignar el trabajo a la persona se le brinda autoridad para realizarlo, pero, a su vez se le responsabiliza por los resultados.”

Se considera que la organización es fundamental en el desarrollo de las actividades que se realiza en la empresa en los diferentes departamentos bajo la responsabilidad y conocimiento de personas asignadas.

**c) Dirección**

CHIAVENATO Idalberto, Principios de la Administración, (1998: pág. 279). Dice que “La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y habilidad.”

La dirección es dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados con los administradores, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

**d) Control.**

GARCÍA Arturo, Proyectos de Inversión, Evaluación Integral un enfoque práctico, (2006: pág. 23), dice que el “Control completa el ciclo o laso de las funciones administrativas, mide los resultados de las actividades, comparándolos con los objetivos predeterminados y toma medidas correctivas si es necesario”.

El control señala las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Se podría decir entonces que la supervisión de las empresas está en función de un buen proceso administrativo en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

### ***1.2.2. La Planificación Estratégica***

La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles

SPYROS Makridakis (1998: Pág. 133), en su obra pronósticos, estrategia y Planificación para el siglo XXI expresa que la Planificación Estratégica “Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño”.

La Planificación estratégica es un proceso de gestión que permite visualizar, el futuro de las instituciones, que se deriva de su misión, visión, de sus orientaciones, de sus metas, de sus objetivos, de sus programas, así como determinar las estrategias a utilizar para asegurar su logro. El propósito de la planeación estratégica es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado; sino como una institución que se encuentre en relación estrecha con su medio ambiente.

#### ***1.2.2.1. Definición de la planificación Estratégica***

VALERIANO Ortiz, (1990-1995:pàg.32.)( editorial San Marcos), define a la Planeación Estratégica como “Un proceso sistemático y permanente que tiene un impacto significativo en el futuro de la empresa, significa decisión, riesgos empresariales y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones, incluye equipos humanos multidisciplinarios y está sujeto a un proceso de evaluación permanente”.

DONNELLY Gibson Ivancevich (1997: Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas.) (Octava Edición). Habla sobre la Planificación

Estratégica y dice “La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles”.

Nuestro aporte es que la Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quien toma decisiones de una organización, obtiene, procesa y analiza información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la situación hacia el futuro.

#### ***1.2.2.2. Necesidades y beneficios de la Planificación Estratégica***

Dentro de las principales necesidades y beneficios tenemos los siguientes:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

Por lo tanto decimos que la Planificación Estratégica es el conjunto de etapas, pasos que en forma sistemática permiten cumplir los objetivos, metas, políticas organizacionales que conllevan a que la empresa alcance posicionamiento en el mercado creando ventajas competitivas diferentes a la de la competencia.

#### ***1.2.2.3. Características de la Planificación Estratégica***

Nuestro país dentro del campo empresarial muy poco se ha utilizado la planificación, a pesar que constituye un instrumento metodológico y técnico muy

importante para su desenvolvimiento y éxito. Sólo en los últimos años varios organismos, empresas e instituciones se han empeñado en hacer de la planificación un instrumento indispensable para su desarrollo y van entendiendo que en épocas de crisis es cuando más útil resulta la planificación porque nos permite enfrentar las limitaciones y obstáculos en la ejecución de nuestras acciones. Por lo tanto la planificación nos permite visualizar la manera de potenciar nuestras fortalezas hacia el logro de los objetivos.

Por lo expuesto, las empresas e instituciones que orientan sus esfuerzos hacia la excelencia, disponen de un plan cuyas características fundamentales son:

- Creatividad e imaginación
- Flexibilidad
- Estrecha relación con los aspectos internos y externos de la empresa
- Tomar decisiones anticipadas
- Reflexionar y sistematizar
- Detectar realidades y determinando visiones futuras
- Optimizar recursos
- Resultados indicativos sobre los objetivos, proponiendo metas, estrategias alcanzables y ejecutables

Es importante resaltar que las acciones proyectadas guardaran estrechas relaciones con las condiciones externas e internas de la empresa. Para la planificación se debe tomar en cuenta los aspectos: social, político, económico, científico tecnológico y cultural en el entorno o medio social en el que se desenvuelve la empresa.

#### ***1.2.2.4. Principios de la Planeación Estratégica***

Las complejas relaciones de planificación en una empresa o institución crean la exigencia de una diversidad de conocimientos y habilidades en su formación.

Hay que partir del criterio que un planificador es un asesor de los directivos o la vez que los directivos, autoridades, administradores, dirigentes, líderes, etc., deben ser planificadores.

En su formación se requiere integrar componentes y condiciones para lograr un perfil que responda a las exigencias de un medio interno en la relaciones con los directivos, trabajo en equipo y relaciones de poder y con las exigencias de un medio externo cambiante.

Por tanto la formación y el perfil del planificador deberán guardar absoluta coherencia con los principios básicos que rigen un proceso de planeamiento, el mismo que debe ser:

- Democrático, que permite fomentar la participación de todos los miembros de la empresa en la formulación, ejecución y control del plan
- Integral, en la medida que cubre la totalidad de la empresa logrando un todo armónico
- Flexible, permite la predisposición al cambio de alternativas planificadas
- Operativo, permite que las acciones que realicemos sean concretas y con un alto grado de factibilidad
- Crítico y auto-crítico, cuestionadora de la realidad para la innovación y el cambio
- Sistemático, ordenando la interacción de sus componentes con el fin de lograr una mayor calidad
- Prospectivo, determinando en forma creativa y dinámica el futuro evaluativo, vincula lo ejecutado con lo planificado

- Evaluativo, con el propósito de vincular lo ejecutado respecto de lo planificado.
- Liderazgo, porque está dirigida por un grupo humano, el cual debe estar técnicamente preparado.

#### ***1.2.2.5. Importancia de la Planificación Estratégica***

Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

Se considera necesario conocer la importancia de la planificación estratégica, por lo que a continuación se detalla lo siguiente:

- Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- Proporciona un enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.
- La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- La definición de términos o plazos temporales.
- Es un canal que permite ver que tan centralizada o descentralizada debe ser la autoridad de toma decisiones.
- Proporciona una estructura adecuada para la toma de decisiones a todos los niveles.
- Determina qué clase de patrones de departamentos son los apropiados.
- Exige al nivel directivo que formule y conteste preguntas claves para la empresa.

### ***1.2.2.6. Tipos de Planificación Estratégica***

El tipo de planificación que se desee aplicar debe tener relación con los diseños aplicados en el ámbito empresarial, gobiernos, instituciones públicas, organizaciones sociales, etc. Pues estas tienen ciertas ideologías que tienen una correlación social.

Para la definición del tipo de planificación intervendrán el tamaño, el ámbito, las formas, el propósito, la duración, el curso y el significado.

Para algunos autores los tipos y modelos en el planeamiento que actualmente se están aplicando tanto en el sector público como en el privado giran alrededor de dos enfoques básicos; El enfoque tradicional o normativo y el enfoque participativo o estratégico, sin embargo, fruto de la experiencia considero pertinente centrar nuestro análisis en el enfoque participativo o estratégico, por cuanto es el modelo que en la actualidad es aplicado por un mayor número de empresas e instituciones.

### ***1.2.2.7. Modelo de Planificación Estratégica Participativa***

Este modelo busca entender a la empresa como un sistema abierto en permanente interacción con su entorno, atenta a los cambios que ocurren en el medio en el que se desenvuelve, busca además que la empresa esté orientada más a la calidad antes que a la cantidad; privilegiando así el pensamiento intuitivo y la formación cualitativa la misma que deberá ser actualizada permanentemente para que sirva de apoyo a la empresa.

El planeamiento estratégico-participativo, tiene su origen en las teorías de los clásicos de la administración como lo son Taylor y Fayol, quienes al estudiar la productividad del trabajo en uno y el estudio de la eficiencia y la productividad el otro, hacen la diferencia entre dirección y ejecución, situándolo al planeamiento como parte de la dirección, en primer lugar del proceso administrativo por la

necesidad que existe de examinar el futuro, de determinar objetivos y políticas que se inserten en un programa determinado de acción.

En conclusión este modelo se basa en la participación de todos los integrantes y actores del sistema empresarial, para lograr el éxito del proceso de planeamiento mediante el cual todos los involucrados parten de qué hacer, cómo hacer y del hacer y no como en la planificación tradicional donde el grupo de expertos señalan el qué hacer y cómo hacer para dejar de tarea el hacer.

### ***1.2.3. Etapas en el Proceso de Planificación Estratégica***

La Planificación Estratégica proporciona el rumbo que guiara la misión, la visión, los objetivos las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de las áreas funcionales que la organización desea seguir y les permitirá desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.

#### ***1.2.3.1. La Misión***

CHARLES.W.L.HILL/GARETH,R.Jones (1996:pàg.156) menciona que la misión “Es el indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizaran las decisiones estratégicas, en otras palabras, proporcionara a una organización el enfoque y la dirección estratégica”.

La necesidad genérica que la empresa pretende satisfacer como una contribución a la sociedad, determinada desde el más alto organizacional, lo que específicamente va a producir, que tecnología va a utilizar y para que demanda social lo va hacer, resulta entonces, conveniente que la empresa para establecer su misión responda a las siguientes preguntas.

- ¿Qué va hacer la empresa?
- ¿Cómo lo va a hacer?

- ¿Qué va a producir?
- ¿Con qué va a producir?
- ¿Para quién va a producir?

Nuestro aporte en cuanto a la Misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, representa las cualidades y características que dan a conocer la existencia de la empresa a la sociedad, en si representa el sentido mismo de la empresa, están involucrados los valores y principios que tienen las empresas, para que todo aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, competidores, clientes, etc.) sepa las características de la misma.

#### **a) Importancia de la misión**

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

En relación con lo señalado se manifiesta que la misión de la organización es fundamental porque nos permite conocer las actividades que desempeña la empresa, la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar en su sector como base de competitividad.

#### **b) Procedimientos para declarar la misión**

Teniendo claro los elementos para formular la misión, los actores de la planificación pueden utilizar una de las diversas técnicas que sobre el particular existen, a continuación citamos las más comunes:

Utilizando el método ZOPP (Sistema de procedimientos e instrumentos para una planificación de proyectos orientado a objetivos).

Al trabajar con grupos pequeños, primeramente se anota el número o nombre del grupo o personas, luego se examina su homogeneidad, se lo ordena y se procede a recolectar, clasificar, describir, analizar y evaluar la información.

Para ello se elige a un portavoz del grupo, se utiliza la técnica de consenso para consolidar las ideas posteriormente se llega a un acuerdo sobre la declaración única de la misión, todo ello a través de la utilización de un papelógrafo donde el portavoz escribe y ordena las ideas

Cuando se trabaja con grupos completos, se procede igual con la diferencia que, cada grupo pequeño presenta su declaración de la misión, el grupo elige una declaración como punto de partida, la mejora y finalmente llega al consenso sobre la misma.

Cuando la misión no es factible construirla participativamente, el equipo técnico de planificación prepara un cuestionario a ser aplicado a las personas representativas de la empresa, comunidad del área de influencia.

### **1.2.3.2. La Visión**

Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

La visión representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta. Constituye una aspiración factible, por tanto no constituye un sueño irrealizable.

Todos los que están vinculados directa e indirectamente con la empresa deben conocer su visión, porque esto les permitirá saber hacia a dónde va la institución y

por consiguiente hacia donde debe encaminar su trabajo y su compromiso, luego de su construcción, ésta debe ser difundida y compartida por todos.

### **a) Importancia de la visión**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

### **b) Procedimientos para declarar la visión**

La visión se realizara por medio de afinidades, formando grupos de trabajo que pueden ser pequeños que interactúan de (8 a 12 personas) y por medio de la técnica ZOPP: (Sistema de procedimientos a seguir para una planificación que está encaminada a lograr los objetivos). Si el grupo de trabajo es de 30 a 40 personas se puedan formar pequeños grupos que trabajan como uno solo.

La Técnica de afinidades consiste en preguntas a los participantes de cómo le ven a la institución dentro de 5, 10 o 15 años, Por ejemplo que complementen las siguientes frases:

- Siempre he deseado que la institución fuera.....
- Algún día me gustaría que la institución hiciera.....
- Sería maravilloso que la institución pudiera.....
- Si el mundo fuera perfecto a la institución.....
- Me gustaría que la institución emprendiera.....

Los participantes podrán hacer su intervención en un tiempo no mayor de 15 minutos las ideas se anotarán en 5 tarjetas que luego se resumirá en una idea central conformando una frase clave, sencilla y corta que dará origen a una serie de frases que constituirán la visión.

### **c) Ventajas que tiene el establecer una visión**

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

En virtud de lo descrito se señala que la visión de una organización es crear la imagen fuera de la organización, la visión viene a ser lo que la empresa desea alcanzar en el futuro, es decir un sueño que será factible alargo plazo.

La visión es la más profunda expresión de lo que se desea alcanzar, la declaración de un futuro deseado un ideal que comprende un sentido de posibilidad, más que de probabilidad, de potencial más que de límites.

#### **1.2.3.3. Políticas**

Las políticas son el conjunto de normas y reglas que los colaboradores deben seguir en la empresa para que se cumplan los objetivos. Las políticas pueden estar orientadas a largo y mediano plazo.

Características de las políticas

- Su formulación es responsabilidad directa de los directivos de la empresa.
- Las políticas se plantean en periodos definibles y delimitados en relación con los objetivo

#### **a) Características de las políticas**

Las políticas son el conjunto de normas y reglas que los colaboradores deben seguir en la empresa para que se cumplan los objetivos.

Las políticas constituyen el elemento que da direccionalidad y orientación al plan. Son formuladas a partir de la misión y los objetivos institucionales, la mayor responsabilidad y compromiso en su estructuración recae en los máximos directivos de la empresa.

Las políticas por su flexibilidad y permeabilidad en su mayoría no rebasan en el horizonte del plan, siendo estas de corto y mediano plazo. Esto explica por qué las directrices y acciones impulsadas por los directivos, cuya permanencia es temporal y transitoria, deben contener una direccionalidad expresada en las políticas.

Por ello es que las políticas son el conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberá ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos.

#### **b) Procedimiento para formular políticas**

Se puede aplicar cualquiera de los procedimientos:

- Utilizando el método ZOPP
- Aplicando cuestionario a los directivos de la empresa
- Una vez que se han definido los objetivos generales y específicos a partir de ellos los directivos con el equipo de planificación plantean las políticas institucionales y las políticas operativas.

#### **1.2.3.4. Valores**

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización, con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente de sus dirigentes.

### **a) Característica de los valores**

- Se desarrollan en condiciones muy complejas
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos siguen creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

En una organización es de vital importancia los valores que tengan todos los miembros de la empresa, los empresarios deben desarrollar virtudes como la mesura, la prudencia, la justicia, y el respeto para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

#### **1.2.3.5. Diagnóstico (FODA)**

VALERIANO Ortiz, (1990-1995, pàg.82) (editorial San Marcos), define el Diagnóstico como “El análisis de la situación anterior y actual, mediante la aplicación de la investigación tecnológica u operativa, para proyectar el pronóstico que comprende problemas, causas y soluciones”.

El diagnóstico estratégico es una pieza fundamental en la formación de la estrategia empresarial, necesaria para enrumbarla por el camino del éxito, ya que consiste en realizar por un lado, un análisis interno cuyo objetivo es determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y por otro, el análisis externo, que determinará las oportunidades y amenazas para la empresa.

##### **1.2.3.5.1. Análisis Interno**

El análisis interno debe ir orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que resultan ser activos materiales e inmateriales de la empresa, que además se refuerzan unos a otros, y generan por lo tanto sinergias. En todo caso, el diagnóstico interno de la empresa debe responder a los siguientes cuestionamientos.

¿Qué somos como empresa?

¿Qué tenemos?

¿Qué hemos sido?

El análisis del medio interno es la base de todo proceso de planificación porque permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados. Además de ello el diagnóstico es un instrumento vital para adoptar decisiones informadas, disminuye el riesgo y optimiza el uso de los recursos.

Para realizar el análisis interno de la empresa existen diferentes métodos, a continuación se citan los principales:

***Perfil estratégico de la empresa.***- Es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa.

***Análisis funcional.***- Tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones a fin de llegar a determinar los puntos fuertes y débiles. Para cada área funcional habrá que identificar qué aspectos claves de las mismas han de ser objeto de análisis, es decir, habrá que establecer una relación de sus funciones y, dentro de éstas, actividades a someter a estudio.

***La cadena de valor.***- Popularizada por Michael Porter en 1988, constituye un valioso instrumento en el análisis interno. La cadena de valor está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para vender un producto o servicio y, si ello es necesario, realizará un servicio postventa (servicio al cliente).

#### **a) Actividades primarias**

La competencia de todo sector, se encuentran implicadas cinco categorías genéricas de actividades primarias. Cada categoría se puede dividir en varias actividades diferentes que dependen del sector en cuestión y de la estrategia de la empresa.

## **Logística interna**

Las actividades primarias de logística interna se asocia con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto, Incluye la recogida del material, el almacenaje, el control de las existencias, la programación del transporte y las devoluciones a los productos.

## **Producción**

La producción incluye todas las actividades asociadas con la transformación de la materia prima en el producto final, incluyendo las operaciones de mecanizado, embalaje, ensamblaje, pruebas, pintura y preparación de instalaciones.

Fabricar respetando el medio ambiente es uno de los medios que puede utilizar la empresa para conseguir ventajas competitivas.

## **Logística externa**

Las actividades de logística externa se asocian con la recogida, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores. Incluye los productos terminados, el almacenaje, la recogida del material, el reparto a través de operaciones de transporte, el proceso de pedidos y la programación.

## **Marketing y ventas**

Las actividades de marketing y ventas se encuentran asociadas con las compras de productos y servicios por parte de los usuarios finales, así como con los incentivos utilizados para hacerles comprar. Incluye las actividades de publicidad, promoción, fuerzas de ventas, referencias, selección de la cadena, relaciones con la cadena y fijación de precios.

No siempre basta con tener un buen producto. La clave es convencer a los clientes a sus aliados en la cadena de que les interesa, no solo trabajar con sus productos, si no también comercializarlo de forma consistente con la estrategia de dicho producto.

## **Servicios**

Esta actividad primaria incluye todas las actividades asociadas con proporcionar servicios para elevar o mantener el valor del producto, como por ejemplo, la instalación, la reparación, la formación, el suministro de componentes y el ajuste del producto.

### **b) Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo de la cadena de valor intervienen en la competitividad dentro de cualquier industria y pueden estar divididas en cuatro categorías genéricas.

### **Aprovisionamiento**

El aprovisionamiento se refiere a la función de comprar el material utilizando en la cadena de valor de la empresa, no al propio material comprado. Los materiales comprados incluyen las materias primas, los suministros y otros elementos consumibles así como los activos como la maquinaria, los equipos de laboratorio, los equipos de oficina y los edificios.

### **Desarrollo tecnológico**

Toda actividad de valor encierra en sí misma tecnología. El conjunto de tecnologías empleadas en la mayoría de empresa es muy amplio, yendo desde tecnologías utilizadas para preparar documentos y transportar bienes, hasta las tecnologías incorporadas en proceso y equipos, o en el propio producto.

### **Gestión de recursos humanos**

La gestión de recursos humanos consiste en actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la formación, el desarrollo y las retribuciones a todas las categorías del personal. Apoyan tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor en su globalidad.

## **Infraestructura de la empresa**

La infraestructura de la empresa consiste en un número de actividades que influyen la dirección general, la planificación, las finanzas, la contabilidad, la legislación, los asuntos gubernamentales, la gestión de calidad y los sistemas de información.

La infraestructura generalmente respalda a toda la cadena de valor y no a actividades individuales.

- **Fortalezas.**- “Las fortalezas se refieren a las características intrínsecas de los insumos, procesos y productos que apoyan la empresa para una institución tener una fortaleza es sentirse fuerte, haber conseguido una buena posición, haber-alcanzado un grado de Solidez, poseer energía, firmeza y constancia en determinado campo área o aspecto del que hacer institucional.
- **Debilidades.**-Las debilidades son manifestaciones que denotan un problema, desventaja, dificultad, entropía o insatisfacción de necesidades, *un* problema se expresa cuando existe una diferencia entre él “debe ser”, entre lo deseado y la situación no deseada que impide la satisfacción de nuestras necesidades”.

En conclusión el análisis del medio interno, permite interpretar la situación de la institución, establecer la relación causa-efecto y concluir en una síntesis de puntos sólidos y problemas, cuyo objetivo es identificar fortalezas y debilidades de una organización.

Podemos decir que diagnóstico es un conjunto de procesos que permite realizar un estudio y análisis de la situación pasada, presente y proyectarnos al futuro de la organización a fin de realizar cambios y corregir errores, con la finalidad de mantener una empresa exitosa.

#### **1.2.3.5.2. Análisis externo**

El análisis externo puede ser a nivel macroeconómico, donde se estudia el entorno genérico, y nivel microeconómico, en el que se estudia el entorno específico.

DESS, Gregory G. LUMPIKIN, G.T. (2003:pàg.50) manifiesta que:El análisis DAFO es una de las técnicas básicas para analizar las condiciones de la empresa y su sector de actividad.DAFO hace referencia a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.El análisis DAFO proporciona un método para analizar estos cuatro elementos internos y externos de la organización”

El ambiente externo está conformado por la combinación de varios fenómenos o elementos, fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan en forma directa o indirecta a la institución, cuando cualesquiera de estos elementos afecten directamente de forma positiva o negativa el desempeño general o de algunas actividades de la institución, nos encontramos frente a un factor crítico externo que deberá ser considerado en los escenarios, en los objetivos, políticas y alternativas de cambio o consolidación.

El análisis del medio externo se realiza considerando dos tipos de variables: direccionadas y no direccionadas. Las variables direccionadas son las oportunidades y amenazas; y, las variables no direccionadas, los aliados y oponentes.

Para que el análisis sea más exhaustivo, el medio externo de una empresa se lo ha dividido en dos entornos de influencia:

#### **Entorno General**

Que comprende factores económicos, sociales, políticos, educativos, culturales, legales, tecnológicos y ecológicos, entre los más relevantes.

a) **Factores económicos.**-Del conjunto de elementos que influyen en la actividad económica de un País debemos resaltar aquellos que más relevancia tengan para la empresa.

**Situación de la economía nacional.**- Según cuál sea el estado en que se encuentra la economía nacional los planes de la empresa cambiarán radicalmente. Ante unas expectativas “óptimas” los planes de los empresarios en torno a niveles de investigación, aumentos de mano de obra, expansión de la producción, nivel de stock, etc., serán completamente distintos aquellos que se adoptarían si las expectativas que se consideran son “pesimistas” por encontrarse la economía en un momento de depresión; tal es el caso del fenómeno de la “inflación persistente” que se han convertido en un verdadero problema y este a tenido un efecto significativo en los individuos, en la empresas y en los gobiernos.

**Situación de la balanza de pagos.**- Si las empresas nacionales dependen en gran medida de las compras de todo tipo realizadas en el extranjero.

La situación de la balanza de pagos en el país será un factor importante en cuanto a las facilidades de adquisición de divisas, licencias de importación, etc., como de previsión de los rendimientos que producen los bienes adquiridos de cara a una buena utilización de las divisas.

**Tipos de interés.**- La propia evaluación de la coyuntura de la economía nacional e internacional lleva consigo un constante movimiento de los tipos de interés. Las subidas o bajadas del tipo de interés repercutirán de manera inmediata en las mayores o menores disponibilidades de crédito para la empresa, con la evidente influencia en los niveles de financiación, planes de expansión, etc.

**Las dimensiones del mercado nacional.**- Es evidente que según cuál sea el tamaño del mercado los métodos de producción diferirán, con la correspondiente repercusión en los niveles de inversión requerida, producción y costos de la empresa.

**Las disponibilidades del factor trabajo.-**Entre otros muchos factores el nivel de actividad puede encontrar su condicionamiento por la relación trabajo calificado-trabajo no calificado. En la medida en que una economía cuente con trabajo (calificado- no calificado) podrá basar su producción en la automatización de un equipo más o menos complejo. Llegándose al límite cuando algunos Países subdesarrollados pueden llegar a competir con economías industrializadas en la producción de aquellos bienes que lleven incorporados intensivamente un factor de producción barato (trabajo no calificado).

**Niveles de Salarios.-** Independientemente de la influencia directiva, los costos salariales pueden repercutir en los factores de producción que la empresa adquiera, es decir en las características de su función de producción, en el grado de penetración de los productos en los mercados exteriores, y en grado de sustitución de los factores trabajo y capital.

**Disponibilidad de materias primas nacionales y de capitales.-** De acuerdo con algunos autores, tanto las materias primas como los bienes de capital de que puede disponer una economía “no son constantes”. Es decir el país de una empresa, desde nuestra perspectiva, están limitados por el estado de la tecnología existente en cada momento, de forma que la disponibilidad de estos elementos se encuentra condicionada por el nivel tecnológico.

**b) Factores de orden social.-** El entorno social dentro del cual toda empresa debe funcionar es sumamente complejo, en él se deben considerar las influencias sociológicas, culturales, educativas y demográficas.

El entorno social de la empresa ha sufrido transformaciones radicales en los últimos tiempos especialmente en el campo de las relaciones obrero patronales, desde aquella en que la mano de obra estaba completamente subordinada a la empresa hasta la presente, en la cual los sindicatos de trabajadores para la defensa de sus intereses equilibran las negociaciones y conforman plataformas reivindicativas o “Plataformas de lucha” que van más allá de las estrictas cuestiones salariales.

La existencia de sindicatos de trabajadores convertidos en grupos de presión social y políticos pueden fácilmente perturbar las actividades de las empresas, eventualidad que debe ser tomada en cuenta por los administradores.

**c) Factores de orden político.-** El entorno político del país ejerce una poderosa influencia sobre las empresas por medio de la intervención del estado y de su actividad hacia el sector empresarial: los sistemas de gobiernos generalmente obedecen a determinadas doctrinas, filosofías políticas, de cada una de las cuales tiene su particular manera de apreciar la sociedad, la economía y a las empresas.

El factor político es un acuerdo social prevalente dentro del cual deben funcionar las empresas. En él se reflejan las actividades y actitudes de la gente hacia el gobierno, las religiones, la educación, los negocios, la libertad, la ética, las relaciones exteriores y el poder. Algunas veces esas actitudes resultan de conciliar criterios diferentes; otras, se imponen por unos pocos hombres fuertes, sea cual fuera su origen, tales actitudes determinan el ambiente y las normas (reglas del juego), para quienes activan empresas de todo género.

**d) Factores tecnológicos.-** Resulta claro a simple vista que el progreso de desarrollo actual de los países industrializados no hubiera sido posible sin un avance técnico, atendido este en su sentido más amplio. Conviene precisar que los términos tecnología y cambio tecnológico pueden tener varios significados: en sentido restringido se equipara a los medios mecánicos destinados a la producción de bienes y servicios y a reemplazar el esfuerzo humano. Sin embargo, resulta una simplificación notoria aunar el desarrollo tecnológico a la historia de la máquina, ya que esta es la manifestación física de una tecnología.

Los efectos de los avances tecnológicos sobre los procesos productivos hacen referencia por lo general a la función de producción de la empresa: los productos pueden ser obtenidos con un mejor coste unitario. La empresa pionera en la nueva tecnología gozará de unas disminuciones en sus costes de producción que podrá emplearlos en reducir su precio de venta para así ampliar el mercado o bien incrementar su beneficio al producir con costes más bajos.

La estructura organizativa de la empresa habrá de tener la implantación de la automatización en las cadenas de producción o la introducción de los computadores en las tareas administrativas con el consiguiente desplazamiento de trabajadores hacia otras funciones.

### **Entorno específico**

Agrupar a las fuerzas que son relevantes para el proceso de supervivencia y desarrollo de la empresa individualizada, siendo así diferente para cada empresa. Según esto, las citadas influencias relevantes para el entorno específico de una empresa industrial serían:

**a) Clientes.-** Que corresponde a las personas naturales y jurídicas que demandan de un bien o servicio con propósito de satisfacer sus necesidades, entre ellos tenemos:

- Actuales usuarios del producto.
- Distribuidores de productos.

**b) Proveedores.-** Quienes abastecen las materias primas, insumos, bienes y servicios necesarios para que las organizaciones puedan ser operativas, pueden ser:

- Abastecedores de materias primas.
- Abastecedores de bienes de equipo.
- Abastecedores de otros componentes y servicios.
- Los trabajadores (de la empresa).

**c) Competencia.-** Las empresas que ofertan productos similares y que compiten por un mismo mercado.

- Competidores frente a clientes
- Competidores frente a proveedores

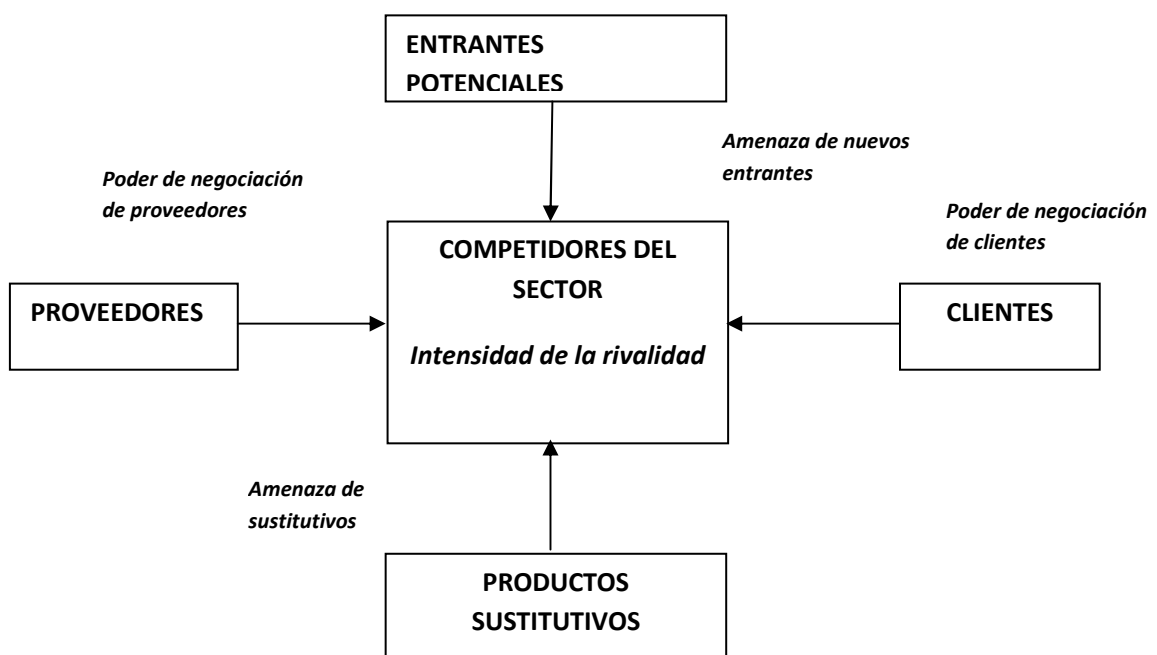
**d) Oportunidades.-** Se los puede caracterizar como los fenómenos, que, están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la institución o favorecen a su desarrollo.

**e) Amenazas.-** Es cualquier elemento del ambiente externo relevante que puede constituirse en una desventaja, riesgo, peligro para el desempeño de algunas de las “actividades” más importantes de una institución o programa.

Coincidimos con el autor en que el diagnóstico es un conjunto de procesos que permiten realizar un estudio y análisis de la situación pasada, presente y proyectarnos al futuro de la organización a fin de realizar cambios y corregir errores, con la finalidad de mantener una empresa exitosa.

Como conclusión sobre la influencia del entorno general y específico, podemos decir que el desenvolvimiento de la empresa hacia la consecución de sus objetivos, debe considerar que se mueva en un entorno cambiante, siendo el principal problema el análisis de las interrelaciones entre la empresa y su entorno social.

#### f) MODELO Competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter



El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo, describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

- ✓ Amenaza de nuevos entrantes
- ✓ El poder de negociación de los clientes
- ✓ El poder de negociación de los proveedores
- ✓ La amenaza de servicios y productos sustitutos
- ✓ La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada una de estas fuerzas afectan a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto, juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado.

### **1. Amenaza de nuevos entrantes**

Hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores, el alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes y de la acción combinada de los competidores actuales.

Si las barreras de entradas son altas el nuevo entrante puede anticipar una dura revancha de los competidores existentes, la amenaza de entrada será baja. Estas circunstancias desalientan a los nuevos competidores. Existen seis principales barreras de entrada: (Economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de capital, costes de cambio de proveedor, acceso a los canales de distribución, desventajas en costes independientes).

### **2. La Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutos. Los sustitutos limitan el beneficio potencial

de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas que ese sector puede provechosamente cargar. Cuando más atractiva sea la relación calidad precio de los productos sustitutivos más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

Los productos sustitutivos que merecen mayor atención son aquellos que se encuentran sujetos a tendencias que mejoran su relación calidad – precio con relación al productor de nuestro sector, son producidos por sectores que obtienen elevados beneficios.

### **3. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector**

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios o garantías para los consumidores.

La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición. Los competidores pueden establecer fácilmente la competición en base a recortes en precios, una acción que disminuye los beneficios de todas las empresas. Por otro lado, las guerras publicitarias aumentan la demanda global y pueden elevar el nivel de la diferenciación del producto para beneficio de todas las empresas del sector.

### **4. Poder de negociación de proveedores**

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo

y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

## **5. Poder de negociación de clientes**

Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

### ***1.2.3.6. Objetivos del Diagnóstico Empresarial***

Es conocer en forma cualitativa y medible la realidad de la empresa, para tomar conocimiento de las causas que ocasionan problemas, plantear alternativas de solución a las restricciones y perfeccionar los aspectos positivos de la gestión, dentro de una metodología válida técnicamente.

Un objetivo es la expresión genérica de una situación determinada que la institución espera alcanzar en el marco de su finalidad y el cumplimiento de sus

funciones, es una exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar. En un plan de desarrollo se deben formular objetivos generales, conocidos también como institucionales y objetivos específicos u operativos.

#### **1.2.3.6.1. Clases de Objetivos**

Los objetivos generales apuntan a la solución de los grandes problemas institucionales de largo plazo (más de cinco años), y los objetivos específicos, a la solución de los problemas más concretos a mediano plazo (de 1 a 5 años) y a corto plazo (hasta 1 año).

#### **1.2.3.6.2. Características de los Objetivos**

Dentro de las características de los objetivos tenemos los siguientes:

- Constituyen un desafío para la empresa
- Mantienen una idea general de la estrategia que hará posible su cumplimiento para que sean factibles de realizarse.
- Los objetivos son claramente establecidos, con el mínimo de ambigüedades, no solamente con el propósito de que sean entendidos por todos los sectores, sino que puedan transformarse en políticas, estrategias y metas concretas.
- Los objetivos guardan coherencia, armonía y correlación con la misión, políticas, estrategias y metas instituciones.

#### **1.2.3.7. Estrategias**

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J. (2003:pàg.50) indica que “Las estrategias representan las respuestas de la administración al cómo alcanzar los objetivos y cómo perseguir la misión y la visión estratégica de negocio de la organización.

La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo alcanzar los objetivos de desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo conseguir que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía cómo un todo, para cada negocio en el cual se encuentra y para cada parte funcional de cada negocio”

Una buena estrategia de marketing debe integrar los objetivos, las políticas y las tácticas en un conjunto coherente de la organización.

#### ***1.2.3.7.1. Ventajas que tiene al establecer estrategias***

La estrategia es un proceso que puede permitir una organización concentrar sus limitados recursos en las mayores oportunidades para aumentar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible, dentro de las ventajas podemos citar:

- Conocer las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes,
- Identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado,
- Valorar el potencial e interés de esos segmentos.
- Teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de marketing periódico con los objetivos de posicionamiento buscados.
- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

Las estrategias son los cambios, las vías más convenientes para la institución, que permite hacer factible la ejecución de los objetivos y políticas aprovechando la vitalidad de las fortalezas y oportunidades para neutralizar o evitar las debilidades y amenazas. En estos caminos las estrategias se encontrarán con fuerzas de resistencia y fuerzas conducentes, donde las segundas deben ser superiores a las primeras para que puedan permitir el cambio.

Entonces el análisis estratégico consiste en escoger el mejor camino para lograr los resultados.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

#### ***1.2.3.8. Formulación de la estrategia empresarial***

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
  - Qué productos y servicios ofrecer
  - Qué demandas del mercado satisfacer
  - A qué segmento de clientes atender
  - Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
  - Qué método de ventas utilizar
  - Qué forma de distribución utilizar
  - Qué área geográfica atacar

### ***1.2.3.9. Tipos de Estrategias***

Existen, diversos tipos de estrategias dependiendo de su magnitud y alcance generales y específicos del nivel al que corresponda ejecutarse directivos, operativos a quien va a dirigir, usuarios internos y externos.

#### **1.2.3.9.1. Estrategias Intensivas**

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.

##### **a) Penetración en el Mercado.**

La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización, incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.

- Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
- Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta.
- Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

#### **b) Desarrollo del Mercado**

Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización. La Estrategia de Desarrollo de Mercado es aplicable cuando:

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

#### **c) Desarrollo del Producto.**

La estrategia para el Desarrollo del Producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. La estrategia de Desarrollo del Producto es aplicable cuando:

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los

clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.

- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.

#### **1.2.3.9.2. Estrategias de Diversificación**

La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

##### **a) Diversificación Concéntrica**

La estrategia de Diversificación Concéntrica es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. La diversificación concéntrica es aplicable cuando:

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.

## **b) Diversificación Horizontal.**

La estrategia de Diversificación Horizontal se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa que debe conocer bien a sus compradores actuales. La estrategia de Diversificación Horizontal se aplica cuando:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.
- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.
- Cuando los productos nuevos tienen patrones contra cíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.

## **c) Diversificación Conglomerada**

Le estrategia de Diversificación en Conglomerado se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes. La estrategia de Diversificación en Conglomerado es aplicable cuando:

- Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.
- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la

diversificación conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.

#### **1.2.3.9.3. Estrategias Defensivas**

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran: Empresas de riesgo compartido (Joint Venture), el Encogimiento, la desinversión o la liquidación.

##### **a) Empresa de Riesgo Compartido**

La empresa de riesgo compartido se da cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. La estrategia de riesgo compartido es aplicable cuando:

- Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.
- Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos. Encogimiento.

##### **b) Encogimiento.**

El encogimiento ocurre cuando una organización de reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades.

El Encogimiento es aplicable cuando:

- Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus metas y objetivos en forma consistente.

- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.

### **c) Desinversión.**

La estrategia de desinversión se basa en la venta de una división o una parte de la organización. Con frecuencia, la desinversión se usa con el objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La estrategia de desinversión es aplicable cuando:

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía
- Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.

### **d) Liquidación.**

La estrategia de liquidación se basa en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible. La liquidación es aplicable cuando:

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
- Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.

- Cuando los accionista de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de una organización.

#### **1.2.3.9.4. Estrategias Genéricas de Michael Porter**

Las estrategias genéricas de Michael Porter son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque.

##### **a) Liderazgo en Costos.**

Porter plantea que la estrategia de Liderazgo en Costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de Economías de Escala, y de Curvas de Aprendizaje.

##### **b) Diferenciación.**

Una estrategia de Diferenciación se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de Diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efectos de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

##### **c) Enfoque o Alta Segmentación.**

La estrategia se Enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria. Las empresas orientadas a

estrategias de Enfoque buscan descubrir y atacar mercados nicho a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de Diferenciación

#### **1.2.3.9.5. Estrategias de Integración**

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.

##### **a) Integración Vertical hacia Adelante.**

La Integración hacia delante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. La Estrategia de Integración hacia delante es aplicable cuando:

- Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- Cuando las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia adelante.

##### **b) Integración Vertical hacia Atrás.**

La Integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La Estrategia de Integración hacia atrás es aplicable cuando:

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.

- Cuando ni hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.

### **c) Integración Horizontal**

La Integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. La Estrategia de Integración horizontal es aplicable cuando:

- Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal por “tender notoriamente” a reducir la competencia.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.
- Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.

Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria están disminuyendo.

Integración Estrategias de Integración

En la actualidad toda empresa competitiva, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental, como la estrategia, que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing, etc.

#### **1.2.3.10. Planes Programas Y Proyectos**

ALFONSO Ayala, define a los Planes Programas y Proyectos como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

El plan se materializa en un documento, indicando las alternativas de solución al problema, necesidad o deseo que se plantea en la región y la forma de llevarlo a cabo, determinando las actividades a realizar y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El plan permite adelantarse a los hechos, a las circunstancias, y a trabajar con la idea, no tan fácil de aceptar, que el futuro no nace, sino que se hace, se crea.

El plan, proyecto y programa se compone de cinco niveles principales:

- Antecedentes
- Normativo
- Estratégico
- Programático y de Corresponsabilidad sectorial.
- Instrumental.

Dado que en un plan el conjunto de programas es fundamental para su concreción, se considera fundamental incursionar en el concepto mismo de programa.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

En este sentido, las principales herramientas son software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo con el cuadro de mando integral o BalancedScorecard (BSC)

Coincidimos con los criterios de los autores mencionados en que los Planes, Programas y Proyectos son instrumentos eficaces y un conjunto de decisiones explícitas y coherentes para asignar recursos a propósitos determinados. También se describe como el resultado de un proceso de planificación.

### ***1.2.3.11. Plan Operativo***

Básicamente contiene cronograma, costo estimado, financiamiento, y responsables para un periodo de tiempo de un año. A esta programación se le conoce también como Plan Operativo y tiene una relación estrecha con lo propuesto. En instituciones que no tienen un plan general, ni planes operativos a, el propuesto asume este rol.

El plan operativo tiene la particularidad de tener para cada proyecto actividades y/o metas. La meta como se dijo anteriormente es la cuantificación de los objetivos y contiene básica unidad de medida de cantidad

### ***1.2.3.12. El Presupuesto***

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Una vez que el presupuesto es aplicado a todas las actividades de la empresa, obliga a una coordinación de todas las partes orientándolas hacia los objetivos financieros deseados.

Existen ciertas características que deben observarse al trazar un plan presupuestario:

- **Participación.-** Las instrucciones para elaborar los presupuestos deben ser claras y los procedimientos sencillos para que todos los ejecutivos los puedan entender y participar en la elaboración y corrección del presupuesto.
- **Realismo.-** No se deben fijar metas o aspiraciones irrealizables o imposibles de alcanzar.

- **Flexibilidad.-** Los presupuestos deben tener la suficiente flexibilidad para permitir ajustes automáticos en el momento en que cambien las situaciones externas.

#### **1.2.3.12.1. Funciones de los presupuestos**

La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización

En realidad la ventaja principal del presupuesto es que obliga a las personas a planear; y debido a que siempre se debe hacer con números, obliga a tener cierto grado de definición de la planeación.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1 Caracterización de la Empresa**

##### **2.1.1 *Reseña Histórica***

Los productos lácteos tienen una gran tradición en todas las culturas. Se tienen noticias que en el año 3000 antes de Cristo en algún lugar del Medio Oriente, este exquisito alimento se produjo por primera vez.

Otros autores señalan que la leche ya se conocía en la prehistoria. También en la Biblia hay varias referencias de éste alimento, durante la época del Imperio Romano.

En nuestro país, el tipo de leche más frecuente en siglos pasados era el de oveja, pues este ganado era el más abundante; pero durante este siglo ha aumentado notablemente la cabaña vacuna.

La leche, en su contenido destacan las proteínas de alto valor biológico, el calcio, el fósforo y algunas vitaminas, especialmente la vitamina A. contiene por tanto casi todos los principios alimentarios necesarios para el crecimiento y desarrollo humano, por lo que es muy recomendable su consumo por parte de niños y mujeres embarazadas.

Actualmente la leche es uno de los productos lácteos que más se consumen en todo el mundo, además es un alimento con un alto valor energético.

La cadena de producción, procesamiento y comercialización del sector lácteo ecuatoriano, representa una alta dispersión de productos, actores, funciones que se derivan de la producción de leche vacuna. El mercado de la leche procesada y envasada para consumo humano en los sectores urbanos, se constituye en el de mayor volumen e importancia tanto por la creciente demanda de la población, como de la oferta de una creciente industria láctea.

El sector de la industria láctea repuntó desde el 2002, 15 marcas compiten y 7 de ellas ampliaron su oferta; la industria láctea está en guerra, hay una competencia gigantesca por llevarse la mayor parte del mercado. En el 2006, batió récords en inversión publicitaria, lo saben todas las empresas, pero ninguna quiere revelar sus montos, sólo se conoce que los mayores inversionistas han sido las marcas Nestlé, Andina, Rey y Toni.

La competencia está en publicidad y tecnología, desde hace dos años, el negocio lácteo empezó a mover más dinero. Mientras que en el 2000 el sector decreció un 22 por ciento, en el 2003 la producción aumentó un 11 por ciento, según el Ministerio de Agricultura La misma fuente dice que en el 2005 se produjeron 2 575 millones de litros de leche. En cambio, el Centro de la Industria Láctea (CIL) asegura que en Ecuador no se reportan más de 1 645 millones de litros anuales.

Según el director ejecutivo del CIL, la industria formal recoge el 42 por ciento de esa producción. Los artesanos absorben el 11 por ciento. Las haciendas, el 23 por ciento. El resto el 24 por ciento; es leche y queso que se venden sin pasteurizar. En la parte industrial, la materia prima se reparte entre queso, yogur y leche; esta última registra una producción de 840 000 litros diarios. De ellos, 680 000 litros se comercializan en funda. Y 160 000 en cartón, de acuerdo con IPSA Group Latinoamérica.

El Centro de la Industria Láctea empezó a funcionar en el 2003 tras la desaparición de la AIPLE. La asociación estaba formada por empresas grandes, medianas y pequeñas. En cambio, el CIL es un grupo de los grandes. Su misión,

según su director ejecutivo, es mostrar una nueva cara de la industria y tender nexos entre los ganaderos, las marcas y el consumidor. Nestlé, Floralp y Toni son empresas que tradicionalmente han apoyado a los ganaderos en los procesos de tecnificación.

Por ahora, el CIL agrupa a seis compañías de las 15 industrias más grandes en Ecuador: Toni, Floralp (quesos), El Kiosko, Andina, Reysahiwal y DPA. Para entrar, otras empresas están en proceso de calificación, ellas son: Pasteurizadora Quito (Vita), Parmalat y Dulacs (quesos y yogur). DPA es la que registra la mayor captación de leche gracias a su sistema de recolección en todo el país; produce 328 000 litros al día, según los registros del CIL; DPA es el resultado de una alianza que emprendieron dos multinacionales hace dos años: la agrícola ganadera Fonterra y la procesadora de lácteos Nestlé.

Andina también optó por las alianzas para crecer. Hasta hace dos años, era la leche oficial de Supermaxi. Ahora tiene un sistema de distribución en todo el país gracias a su alianza estratégica con el grupo internacional Gloria. Aunque las compañías son muy celosas respecto a la información de sus ventas, Nestlé no tiene empacho en decir que su crecimiento interanual ha sido del 10 por ciento en los últimos cinco años. Pero prefiere reservarse cuál es el porcentaje de participación de los lácteos dentro de sus productos.

De todas las compañías consultadas, Nutrileche fue la única que no se negó a mostrar el total de su facturación: 28 millones de dólares al año por la venta de 56 millones de litros. Los lácteos son el 100 por ciento de su producción. Para Toni, las leches representan el 23 por ciento de sus ventas totales, dice sin reservas la jefe de producto. Esta empresa destina aproximadamente el 5 por ciento de su facturación a inversión publicitaria. Andina, por su parte, guarda el 7 por ciento para promoción. Su gerente comercial asegura que la marca crece un 3 por ciento mensual y que ahora ocupa el 18 por ciento del mercado nacional, pues produce 70 000 litros de leche al día. En Reysahiwal, la leche representa el 80 por ciento de su facturación total. El CIL registra que esta marca produce 200 000 litros al

día. Sin embargo, su gerente de mercadeo, Rodrigo Dueñas, asegura que la producción diaria llega a los 160.000 litros.

En publicidad, las industrias más grandes trabajan con las agencias internacionales como M'cnEricson, Norlop Thompson, Publicitas y Arte Final.

Más allá de la competencia mediática, las leches también se enfrentan en precios y calidad, no tanto en la presentación en funda, que capta el mercado popular, pero sí en tetra pack; en esta presentación hay productos desde 70 centavos hasta más de 1 dólar, una de las más baratas es Nutrileche y una de las más caras es La Lechera, de Nestlé.

## **2.2 Análisis del Medio Interno**

El análisis del medio interno se emplea en la empresa LIBERLAC, con el ánimo de identificar las capacidades de la empresa a partir de la segregación de sus actividades, y la relación de la estructura de la empresa para poder desarrollar todo el proceso productivo, financiero y administrativo.

El trabajo en este análisis entonces consiste en valorar con lo que se cuenta para ofrecer una respuesta apropiada ante la presencia de fortalezas y debilidades.

La capacidad de respuesta está en función del nivel y la calidad de los recursos, las habilidades que se han logrado desarrollar o la posición que ocupa la empresa, de donde de manera natural se sigue un tipo de acciones que son requeridas para aprovechar las oportunidades o anular las amenazas, tomando como base los puntos fuertes y tratando de construir una posición firme en aquellas áreas débiles que limitan o ponen en riesgo el futuro de la organización.

**FORTALEZAS.-** Actividades y atributos internos de la empresa que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos.

**DEBILIDADES.-** Actividades y atributos internos de la empresa que dificultan o interfieren en el éxito de la misma.

### ***2.2.1. Perspectivas de la Administración***

La empresa “LIBERLAC”, se desenvuelve en un sistema administrativo que consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes pueden coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones, cumpliendo con habilidad y responsabilidad lo que los clientes requieren, además de los acontecimientos del entorno para reconocer lo que la empresa pretende alcanzar en un futuro; brindando solución a aquellas dificultades que se presentan. Es así que la estructura organizacional es la forma para encaminar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### ***2.2.2. Capacidad Directiva***

Es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado, complementándose con la orientación y el apoyo a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados.

También se deben reducir los niveles jerárquicos a lo esencial, descentralizar el trabajo para resaltar en la labor en equipo, desarrollar nuevos modos de involucramiento de las personas, agregar valor, experimentar nuevas estructuras organizacionales y conectarse con el cliente.

En la capacidad directiva se encontrarán aquellas fortalezas que ayudan y debilidades que afectan al proceso administrativo de la empresa.

### ***2.2.3. Capacidad Competitiva***

Significa ofrecer productos y servicios mejores, menos costosos, más adecuados a las necesidades y expectativas del mercado. La competencia hace que “LIBERLAC” busque su superación, exija más de sí para que permanezca en el mercado. La batalla que se vive en el mercado hace que se presente calidad, buenos precios variedad entre otros. El crear una cultura organización y fortalecerlo ante sus similares llega a ser un **Oportunidad Alta.**

#### ***2.2.4. Capacidad Financiera***

Son los recursos económicos que dispone la empresa para el normal desarrollo de sus actividades.

En el análisis de la capacidad financiera se identificarán aquellas fortalezas y debilidades que ayudan o dificultan al proceso empresarial. Para “LIBERLAC”, es una Oportunidad baja ya que en estos momentos no cuenta con un capital de inversión para aperturar una libreta de ahorros o póliza y tampoco la banca es un lugar atractivo para realizar este tipo de transacción por el poco interés que paga a sus inversionistas.

#### ***2.2.5. Capacidad Tecnológica***

El progreso tecnológico y el requerimiento de la programación de actividades operativas acelera los procesos productivos con la finalidad de brindar satisfacción al cliente de la manera más eficiente y eficaz, así también sistemas informáticos como el uso de internet que permiten el desarrollo de un mercado más exigente y competitivo, para mejor desenvolvimiento de los grupos de interés, provocando una producción con patrones de calidad.

El avance tecnológico crece la importancia de tecnologías de producción y acondicionamiento que buscan la producción de alimentos más saludables, reduciendo alteraciones de calidad y el aumento de la vida útil de los alimentos frescos, pues el consumidor está valorizando aspectos relacionados a una vida saludable.

#### ***2.2.6. Capacidad de Talento Humano***

El talento humano es el grupo de colaboradores como activo muy importante de la empresa, que prestan su fuerza laboral, intelectual, compromiso y entrega total para el desarrollo de sus funciones. Sin embargo estos presentan fortalezas y debilidades ya que por su naturaleza el rendimiento día a día es variable.

### ***2.2.7. Capacidad de Investigación y Desarrollo***

Destrezas y aptitudes para obtener información oportuna y permanente sobre el mercado, información que permitirán alcanzar innovaciones en los procesos, productos y servicios de la misma.

## **2.3. Factores Internos**

### ***2.3.1. Fortalezas***

- La fábrica láctea brinda un espacio físico de trabajo, donde el personal desempeña eficientemente sus tareas.
- El proceso productivo de la fábrica de productos lácteos “LIBERLAC” cumple con todas las normas INEN del Ecuador.
- Buen sistema de mantenimiento (preventivo).
- Producto final de alta calidad.
- Aceptación en el mercado externo (Esmeraldas, Guayaquil).
- Abastecimiento de materia prima abundante a precios accesibles.
- En la fábrica láctea no existen Sindicatos.
- Excelente clima laboral.

### ***2.3.2. Debilidades***

- La sección financiera muestra una tendencia no favorable de la empresa.
- Promoción y Publicidad realizadas por la empresa son restringidas.
- Dentro de la fábrica láctea el personal administrativo no sufre de periódicas rotaciones en sus puestos de trabajo.
- No existe capacitación al Personal Administrativo.
- El Personal de la fábrica no percibe incentivos ni préstamos.
- La fábrica láctea no cuenta con sistematización de los procesos contables por lo tanto carece de información financiera.
- El personal cuenta con una inadecuada protección industrial.

- Existe mala distribución de materiales.

## 2.4.Determinación de los Factores Estratégicos Internos

La siguiente matriz de determinación de Factores Estratégicos Internos es un instrumento que utiliza juicios de valor para resumir y evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de “LIBERLAC”, en función de la importancia de cada una en el desempeño de la misma.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO

<b>FACTORES - FORTALEZAS</b>	<b>P</b>	<b>C</b>	<b>R</b>	
✓ Clima Laboral	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>	
✓ Sistema de mantenimiento	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>	
✓ Calidad - Producto	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>	
✓ Aceptación en el mercado	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>	
✓ Abundancia de materia prima	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>	
✓ Inexistencia de Sindicatos	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>	
✓ Adecuada distribución de insumos	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>	
<b>FACTORES - DEBILIDADES</b>				
✓ Sistema financiero no favorable	<b>0.09</b>	<b>4</b>	<b>0.32</b>	
✓ Publicidad y promoción restringida	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>	
✓ El personal no rota en sus actividades.	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>	
✓ Falta de capacitación Administrativa.	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>	
✓ Falta de incentivos y préstamos al personal.	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>	
✓ No cuentan con un Software contable.	<b>0.09</b>	<b>4</b>	<b>0.32</b>	
✓ Inadecuada protección industrial.	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>	
✓ Mala distribución de materiales	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>44</b>	<b>2.98</b>	

**P**=Ponderación

**C**=Calificación

**R**=Resultados

De la cantidad de factores que se incluyeron en una matriz EFI (Evaluación del Factor Interno), el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Cuando los totales ponderados están por debajo de 2.5 representan a las empresas que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones mayores al 2.5 indican una fuerza interna. Nuestro resultado nos indica que mencionada empresa tiene un resultado de 2,98 lo que indica una fortaleza interna.

## **2.5. Análisis del Medio Externo**

Este análisis es de vital importancia para cualquier empresa, el estudio del presente capítulo se realizará en la empresa “LIBERLAC” caracterizada por su amplio sector competitivo en la industria Láctea.

El análisis consiste en determinar cómo influyen los factores externos en el desempeño de sus actividades y como se proyecta la misma en su entorno empresarial.

**OPORTUNIDADES.-** Eventos hechos o tendencias en el entorno de la empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**AMENAZAS.-** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la empresa que dificultan o limitan su desarrollo operativo.

### ***2.5.1. Macro- Entorno***

Para el análisis del macro-entorno de la empresa “LIBERLAC” se explorarán cinco segmentos, que se detallan a continuación:

#### ***2.5.1.1. Factores Demográficos - Socio Culturales***

Uno de los principales factores demográficos es la población del Ecuador que estimada a junio del año 2009 asciende a 14'003,847habitantes según el INEC.

Siendo una oportunidad para “LIBERLAC”, ya que el mercado se incrementa y crece la posibilidad que esta población se convierta en consumidores.

**CUADRO No. 2.1**  
**ESTRUCTURA POBLACIONAL**

<b>Según Edad:</b>	
<i>0-14 años:</i>	32,1% (hombres 2.274.986/mujeres 2.189.437)
<i>15-64 años:</i>	62,7% (hombres 4.355.909/mujeres 4.381.141)
<i>65 años y más:</i>	5,2% (hombres 340.861/mujeres 385.316) (2008 est.)
<b>Tasa de crecimiento:</b>	
0,935% (2008 est.)	
<b>Tasa de natalidad</b>	
21,54 nacimientos/1.000 habitantes (2008 est.)	
<b>FUENTE:</b> <a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Demogra%ADa_del_Ecuador">http://es.wikipedia.org/wiki/Demogra%ADa_del_Ecuador</a>	
<b>ELABORADO POR:</b> Las Autoras	

**Índice poblacional.-** Debido al incremento del 0.935% y según la estructura del 94,8% en edades comprendidas entre 0 a 64 años hasta la actualidad se prevé que incremente la población que consume lácteos, buscando satisfacer la necesidad de deficiencia de calcio, siendo un factor impulsor en el sector lácteo para centrar todos sus esfuerzos y captar este tipo de segmento de mercado.

**Influencia de valores, creencias y estilo de vida de los clientes.-** Son factores que la empresa debe analizar, mediante investigación de mercado para intervenir y mejorar su posicionamiento en el mercado, los que afectan al modo de vivir de la gente e incluso sus valores. Durante los años cuarenta, la mayoría de las familias ecuatorianas tendían a consumir leche cruda a detal, provenientes de las haciendas cercanas a las distintas poblaciones, pero pocos años más tarde con el avance de la tecnología se introducen a gran escala la industria de pasteurización de este producto, lo que ofreció a la población mayor salubridad y bienestar en el consumo de leche.

Empiezan a aparecer empresas de pasteurización y derivados de leche en las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha, Azuay, Carchi, Guayas entre otros, debido a la cercanía con los sectores ganaderos proveedores de insumo (leche cruda).

#### ***2.5.1.2. Factores Geográficos***

**Ubicación.-** LIBERLAC desempeña sus actividades administrativas, financieras y productivas en la planta industrial ubicada en Ecuador, Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Guaytacama, sector La Libertad la presencia de competencia para la empresa, a la vez que permite la fácil movilización y el acceso rápido de insumos y materias primas.

**Disponibilidad de servicios.-** La organización en virtud de la ubicación cuenta con el servicio de: energía eléctrica, telefonía, agua potable y alcantarillado.

#### ***2.5.1.3. Factores Económicos***

Factores relevantes que permiten tomar decisiones en estos intervienen los de gran relevancia:

**Inflación.-** La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales.

Para “LIBERLAC”, este factor representa una **Oportunidad Media**, ya que la leche es un producto de primera necesidad y siempre se va a consumir, es un instrumento de la alimentación diaria que es adquirido para los recién nacidos hasta personas extremadamente adultas.

**Tasa de Interés.-** Es el precio del dinero del mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

**Tasa Activa.-** Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta tasa siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

En el caso de “LIBERLAC”, la Tasa Activa representa una **Amenaza Alta**, ya que al tener la necesidad de acceder a un préstamo y/o servicio de este tipo los intereses normalmente son tan altos que puede ocasionar en un tiempo determinado inestabilidad en la empresa.

**Tasa Pasiva.-** es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

**PIB.-** El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un periodo (normalmente es un trimestre o un año). El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos.

El sector en el que se encuentra “LIBERLAC” ha tenido un incremento mayor a los otros sectores en el PIB de la economía Nacional a causa de las políticas de bienestar nacional que ha emprendido el gobierno desde el año anterior, que busca que se consuma primero lo nuestro en especial la cultura de una buena alimentación **Oportunidad Alta**.

**Balanza Comercial.-** La Balanza Comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones en otras palabras, el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un periodo de tiempo. Esta diferencia según cuales sean las importaciones y las exportaciones en un momento determinado, podría ser

positiva (lo cual se denomina superávit comercial) o negativa (lo cual se denomina déficit comercial).

Para “LIBERLAC” la balanza comercial representa una **Amenaza Alta**, al no poder su sector industrial exportar la leche y sus derivados, disminuyendo las posibilidades por la recesión económica que se está viviendo en la actualidad.

**Entorno Político.-** en los últimos cuatro años hemos vivido una etapa de cambios en la parte política, desde el momento en el que el actual régimen llegó al poder en la dirección del Economista Rafael Correa Delgado, se generó el olvido de los partidos políticos tradicionales y empezó una nueva era “La Revolución Ciudadana”, con un nuevo partido, lista 35 Nuevo País.

**Desempleo.-** Además como uno de los factores negativos para la inversión de obras es el desempleo que ha sido muy constante en los dos últimos años con un índice máximo del 10,28% y un índice mínimo del 6,11%; debido a una combinación de factores como la falta de inversión productiva, la recesión económica y leyes que protegen más al empresario que al trabajador, por ende muchas de las personas no pueden adquirir préstamos para dicha inversión.

**Impuestos.-** Son las contribuciones obligatorias establecidas en la Ley, que deben pagar las personas naturales y las sociedades que se encuentran en las condiciones previstas por la misma. Los impuestos son el precio de vivir en una sociedad civilizada.

Los impuestos sirven para financiar los servicios y obras de carácter general que debe proporcionar el Estado a la sociedad. Destacan los servicios de educación, salud, seguridad y justicia y en infraestructura, lo relativo a la vialidad y la infraestructura comunal.

Entre los impuestos que administra y recauda el SRI son:

***Impuesto a los consumos especiales.-*** El impuesto a los consumos especiales ICE, se aplicará a los bienes y servicios de procedencia nacional o importados, detallados en el artículo 82 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Los sujetos pasivos del ICE son:

1. Las personas naturales y sociedades, fabricantes de bienes gravados con este impuesto
2. Quienes realicen importaciones de bienes gravados por este impuesto
3. Quienes presten servicios gravados

***Impuesto a los vehículos motorizados.-*** Es el impuesto anual que debe pagar el propietario de un vehículo motorizado de transporte terrestre en forma anual.

***Impuesto a la renta.-*** Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

Este impuesto debe pagar las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador.

***Impuesto al valor agregado.-*** Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.

Quienes pagan este impuesto son todos los adquirentes de bienes o servicios, gravados con tarifa 12%. El pago lo hará al comerciante o prestador del servicio, quien a su vez, luego de percibir el tributo lo entrega al Estado mediante una

declaración. En el caso de importaciones paga el importador el momento de desaduanizar la mercadería.

#### ***2.5.1.4. Factores Políticos Legales***

Los procesos políticos y de legislación influyen las regulaciones del entorno a la que los sectores deben someterse refiriéndose al uso o migración del poder.

A través de los años se ha creado una estructura política y del poder que ha arrojado resultados no positivos para la democracia ecuatoriana.

No existe liderazgo de nadie y la coyuntura absorbe a todo el mundo, dejando a un lado los problemas de fondo y estructurales del país; la corrupción, la pobreza, la mediocridad y la inestabilidad política-económica ahogan al país.

Todo lo anterior perjudica a la democracia, pero, a su vez, se constituye en un obstáculo serio para el crecimiento de la economía ecuatoriana. Si la economía sigue creciendo al 1% en términos anuales, reales y por habitante, la futura explosión social y política en el país no podrá ser controlada. Ningún político tendrá la capacidad, la experiencia, ni la habilidad para manejar una revolución social intensa que se presentará por la intensa pobreza, la falta de empleos productivos y la ampliación creciente de la brecha entre ricos y pobres.

Es necesario remover los obstáculos económicos y políticos que detienen el desarrollo del país. La reforma política y las reformas económicas son ingredientes necesarios para el progreso del país; sin ellas, habrá estancamiento económico, más pobreza y escasez de empleos productivos. Pero dichas reformas deben tomar lugar, manteniendo la democracia y la economía del mercado.

Gobierno, Asamblea Nacional y partidos políticos deben ceder en sus posiciones para permitir el avance del Ecuador.

Algunos elementos importantes del ámbito político legal son:

**Marco Jurídico.-** Constituye las leyes en las que se establece las normas fundamentales que amparan los derechos y libertades, organizan el Estado e impulsan el desarrollo económico y social.

**Ley Tributaria.-** El régimen tributario está regulado por los principios básicos de igualdad, proporcionalidad y generalidad. Las leyes y tributos, además de ser medios para la obtención de recursos presupuestarios, servirán como instrumento de política económica general, para estimular la inversión, la reinversión, el ahorro y su empleo para el desarrollo nacional, procurando una justa distribución de las rentas y de la riqueza entre todos los habitantes del país.

Sólo por acto legislativo de órgano competente se podrán establecer, modificar o extinguir tributos. No se dictarán leyes tributarias con efecto retroactivo en perjuicio de los contribuyentes.

Las tasas y contribuciones especiales se crearán y regularán de acuerdo con la ley. El Presidente de la República podrá fijar o modificar las tarifas arancelarias de aduana.

**Ley Laboral.-** Es la protección con la que cuenta el trabajador por parte del Estado para asegurar el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.

Se regirá por las siguientes normas fundamentales:

- La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.
- El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.
- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Las acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la ley, contado desde la terminación de la relación laboral.

- La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por razón del trabajo, constituirá crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun respecto de los hipotecarios.
- Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.
- Se reconoce y garantiza el derecho de los trabajadores a la huelga y el de los empleadores al paro, de conformidad con la ley.
- Sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales, aunque el contrato de trabajo se efectúe por intermediario.
- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

**Gasto o Inversión Pública.-** Otro factor para el análisis político legal ha tomarse en cuenta es el presupuesto que el Gobierno fija a obras del sector público, para identificar si se pueden presentar a concurso de licitaciones; el Ejecutivo necesitará 13.500 millones de dólares para atender obras viales, hidroeléctricas, inversión petrolera, salarios, salud, educación y vivienda. Está en trámite una asignación de 1.000 millones de dólares del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para vialidad.

**Corrupción.-** Es un comportamiento que existe en todos los estratos sociales, limitando las plazas de trabajo en lo que se refiere a contratación pública por cuanto, los proyectos a ejecutarse se encuentran previamente asignados de acuerdo a las conveniencias y pactos políticos.

La corrupción se encuentra íntimamente relacionada con la intervención del gobierno no solo en la economía sino también en sus aspectos éticos y morales.

El análisis de la corrupción en el sector público en el Ecuador debe tomar en cuenta factores principalmente institucionales y económicos que afectan la libertad de los individuos que integran la sociedad ecuatoriana y que ha conducido a que los ciudadanos tengan poco respeto a sus instituciones y que usualmente ignoren la ley.

#### ***2.5.1.5. Factores Tecnológicos***

Los desarrollos tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en que la que se producen y se entrega al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes. Los factores inherentes son:

**Maquinaria y equipo.-** Son un conjunto de aparatos capaces de efectuar un trabajo o de llevar a cabo una función, ya sea dirigida por un operador, o de forma autónoma.

Dentro del mundo de las máquinas y equipos que permiten tener productos de buenas condiciones y en forma segura encontramos de manera general los siguientes componentes:

- Calderos
- Cuarto frio
- Empacadoras
- Selladoras
- Queseras
- Pasteurizadora
- Planta eléctrica, etc.

**Herramientas.-** Son objetos elaborados a fin de facilitar la realización de una tarea mecánica, cuando las herramientas se diseñan y fabrican específicamente para cumplir uno o más propósitos, son artefactos y tienen una función técnica.

Las herramientas pueden ser manuales o mecánicas. Las manuales usan la fuerza muscular humana mientras que las mecánicas usan una fuente de energía externa.

### **2.5.2. Micro- Entorno**

El micro-entorno hace referencia al entorno específico de la empresa en particular, este micro-entorno está formado por todas aquellas fuerzas que tienen una influencia directa en el proceso de intercambio que mantiene la empresa con su entorno.

#### **2.5.2.1. Análisis de la Industria (Competencia)**

“LIBERLAC”, compite diariamente con empresas lácteas de gran trayectoria en la Provincia de Cotopaxi y el País.

<b>EMPRESA</b>	<b>ACTIVIDAD ECONOMICA</b>	<b>TARGET CLASE SOCIAL</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
LÁCTEOS “LIBERLAC”	Elaboración de Lácteos	MEDIO	Empresa en Estudio y Análisis
LA FINCA	Elaboración de Lácteos	MEDIO	Competencia
LA AVELINA	Elaboración de Lácteos	MEDIO	Competencia
TANILAC	Elaboración de Lácteos	MEDIO	Competencia
EL RANCHITO	Elaboración de Lácteos	MEDIO	Competencia
PROLAC	Elaboración de Lácteos	MEDIO	Competencia

La competencia hace que “LIBERLAC”, busque su superación, exija más de sí para que permanezca en el mercado. La batalla que se vive en el entorno hace que se presente calidad, buenos precios, variedad entre otros. El crear una cultura organizacional y fortalecerlo ante sus similares llega a ser una **Oportunidad Alta**.

#### ***2.5.2.2. Análisis de Proveedores***

Los proveedores son personas naturales o jurídicas que suministran mercancías y servicios utilizados en el proceso productivo.

Para “LIBERLAC”, es una **Oportunidad Media** el trato con sus proveedores ya que mantienen buenas relaciones en expresiones de cortesía y educación. En el sector lacto son personas naturales quienes se encargan de recolectar la materia prima (la leche) y entregar a la fábrica. Los insumos para los procesos se los adquiere con los proveedores de la rama.

#### ***2.5.2.3. Análisis de Clientes***

Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de la transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra es el comprador y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Para “LIBERLAC” es una **Oportunidad Media** ya que la cultura hacia el cliente vs la competencia es similar a la nuestra y la velocidad de respuesta que se brinda es mejor, ejemplo claro es que en LIBERLAC, no se ponen trabas para dar a conocer sus precios y en la competencia señalada se da ciertos inconvenientes.

#### ***2.5.2.4. Determinación de los Factores Estratégicos Externos***

La siguiente matriz de determinación de factores estratégicos externos permite resumir y evaluar mediante juicios de valor la información demográfica, socio-cultural, geográfica, económica, político-legal, tecnológica, competitiva, proveedores y clientes como oportunidades o amenazas según la importancia para la empresa.

## **2.6. Factores Externos**

### ***2.6.1. Oportunidades***

- La leche pasteurizada de la fábrica láctea “LIBERLAC” cumple con las políticas – leyes que fija el instituto ecuatoriano de normalización “INEN-10”.
- El tipo de cambio genera oportunidades para el aumento de ventas en el exterior.
- La dolarización ha permitido tener seguridad al inversionista al proyectar con tranquilidad y evitando fugas de capitales.
- En la región interandina sierra se ha registrado un aumento de producción lechera debido a las buenas condiciones climáticas.
- La leche es un producto de consumo masivo.
- Con el crecimiento de la población se introduce a gran escala la industria de pasteurización y derivados de leche en las distintas provincias.
- Mayores expectativas de vida en la población infantil y en general en la población del país.
- Los cambios tecnológicos han ido creando nuevas oportunidades en el mercado. En efecto la tecnología influye directamente en la cantidad y calidad de la producción.

### ***2.6.2. Amenazas***

- La contaminación es uno de los factores demográficos – naturales que ha afectado gravemente a las industrias de la sierra por sus condiciones ecológicas, ya que es la más apropiada para el desarrollo de explotaciones lecheras.
- Incertidumbre en la definición de las políticas macro económicas
- La inflación puede desestabilizar la economía, al producir un crecimiento económico menor, altas tasas de interés y volátiles movimientos monetarios.

- Las tasas de interés es otro factor externo que inciden en los programas de una industria en el momento que la empresa solicite préstamos de dinero a crédito.
- Los competidores con tecnología de punta y una capacidad tecnológica eficiente.
- Ingreso de nuevos competidores nacionales en el mercado de leche pasteurizada.
- Apertura de mercados. Lo que permitirá el nuevo ingreso de nuevos productos sustitutos.
- Los proveedores de leche con que cuenta la fábrica nos son exclusivos.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO

<b>FACTORES – OPORTUNIDADES</b>	<b>P</b>	<b>C</b>	<b>R</b>	
✓ Políticas – Leyes que fija el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN-10)	<b>0.14</b>	<b>4</b>	<b>0.56</b>	
✓ El tipo de cambio	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>	
✓ La dolarización	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>	
✓ La Sierra, se ha registrado un aumento de la producción lechera.	<b>0.11</b>	<b>3</b>	<b>0.33</b>	
✓ La leche es un producto de consumo masivo.	<b>0.11</b>	<b>3</b>	<b>0.33</b>	
✓ La población.	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>	
✓ Los cambios tecnológicos	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>	
<b>FACTORES – AMENAZAS</b>				
✓ Factores demográficos-naturales	<b>0.11</b>	<b>3</b>	<b>0.33</b>	
✓ Incertidumbres macro económico	<b>0.11</b>	<b>3</b>	<b>0.33</b>	
✓ Competencia	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>	
✓ Proveedores	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>2.72</b>	

**P**=Ponderación    **C**=Calificación    **R**=Resultados

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave, incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la empresa. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

### MATRÍZ EXTERNA – INTERNA “LIBERLAC”

#### RESULTADOS PONDERADOS

#### MATRIZ INTERNA

		<b>FUERTE</b> <b>(3,00-3,99)</b>	<b>PROMEDIO</b> <b>(2,00-2,99)</b>	<b>DEBIL</b> <b>(1,00-1,99)</b>
<b>M A T R I Z E X T E R N A</b>	<b>ALTO</b> <b>(3,0-4,0)</b>	<b>I</b> Crecza y Desarróllese	<b>II</b> Crecza y	<b>III</b> Persista y Resista
	<b>MEDIANO</b> <b>(2,0-3,0)</b>	<b>IV</b> Crecza y Desarróllese	<b>V</b> Persista y Resista	<b>VI</b> Coseche o Elimine
	<b>BAJO</b> <b>(1,0-2,0)</b>	<b>VII</b> Persista y Resista	<b>VIII</b> Coseche o Elimine	<b>IX</b> Coseche o Elimine

**MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA = 2.72**

**MATRIZ DE EVALUACION INTERNA= 2.98**

El resultado de la Matriz de Evaluación Externa para la fábrica láctea es igual a 2,72 y de la Evaluación Interna a 2,98, como podemos observar “LIBERLAC” se encuentra ubicado en el siguiente casillero.

## MATRIZ INTERNA

		FUERTE	PROMEDIO	DEBIL
M A T R I Z  E X T E R N A	ALTO	I	II	III
	MEDIANO	IV	V “LIBERLAC”	VI
	BAJO	VII	VIII	IX

### 2.7. Matriz FODA

La siguiente matriz del análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa “LIBERLAC”, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, que permita en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas de la misma.

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

El análisis del FODA, está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la fábrica “LIBERLAC”. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticipar al efecto de las amenazas.

**CUADRO No. 2.2**  
**MATRIZ FODA**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La leche pasteurizada, cumple con las políticas-leyes que fija el Instituto ecuatoriano de normalización INEN-10.</li> <li>• El tipo de cambio genera oportunidades para el aumento de ventas en el exterior.</li> <li>• La dolarización ha permitido tener seguridad al inversionista al proyectar con tranquilidad y evitando fugas de capitales.</li> <li>• En la región interandina sierra se ha registrado un aumento de producción lechera debido a las buenas condiciones climáticas.</li> <li>• La leche es un producto de consumo masivo.</li> <li>• Con el crecimiento de la población se introduce a gran escala la industria de pasteurización y derivados de leche en las distintas provincias.</li> <li>• Mayores expectativas de vida en la población infantil y en general en la población del país.</li> <li>• Los cambios tecnológicos han ido creando nuevas oportunidades en el mercado. En efecto la tecnología influye directamente en la cantidad y calidad de la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contaminación es uno de los factores demográficos – naturales que ha afectado gravemente a las industrias de la sierra por sus condiciones ecológicas, ya que es la más apropiada para el desarrollo de explotaciones lecheras.</li> <li>• Incertidumbre en la definición de las políticas macro económicas</li> <li>• La inflación puede desestabilizar la economía, al producir un crecimiento económico menor, altas tasas de interés y volátiles movimientos monetarios.</li> <li>• Las tasas de interés es otro factor externo que inciden en los programas de una industria en el momento que la empresa solicite préstamos de dinero a crédito.</li> <li>• Los competidores con tecnología de punta y una capacidad tecnológica eficiente.</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores nacionales en el mercado de leche pasteurizada.</li> <li>• Apertura de mercados. Lo que permitirá el nuevo ingreso de nuevos productos sustitutos.</li> <li>• Los proveedores de leche con que cuenta la fábrica nos son exclusivos.</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fábrica láctea brinda un espacio físico de trabajo, donde el personal desempeña eficientemente sus tareas.</li> <li>• El proceso productivo de la fábrica de productos lácteos “LIBERLAC” cumple con todas las normas INEN del Ecuador.</li> <li>• Buen sistema de mantenimiento (preventivo).</li> <li>• Producto final de alta calidad.</li> <li>• Aceptación en el mercado externo (Esmeraldas, Guayaquil).</li> <li>• Abastecimiento de materia prima abundante a precios accesibles.</li> <li>• En la fábrica láctea no existen Sindicatos.</li> <li>• Excelente clima laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sección financiera muestra una tendencia no favorable de la empresa.</li> <li>• Promoción y Publicidad realizadas por la empresa son restringidas.</li> <li>• Dentro de la fábrica láctea el personal administrativo sufre de periódicas rotaciones en sus puestos de trabajo.</li> <li>• No existe capacitación al Personal Administrativo.</li> <li>• El Personal de la fábrica no percibe incentivos ni préstamos.</li> <li>• La fábrica láctea no cuenta con sistematización de los procesos contables por lo tanto carece de información financiera.</li> <li>• El personal cuenta con una inadecuada protección industrial.</li> <li>• Existe mala distribución de materiales.</li> </ul>
ELABORADO POR: Las Autoras	

**Selección de factores claves de éxito.**

**Matriz de Impacto**

La selección de los factores claves de éxito (FCE) servirá de base para el análisis FODA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la fábrica láctea. Para ello debe utilizarse la matriz de impacto. Este consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza.

**MATRIZ IMPACTO “LIBERLAC”**

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>La fábrica láctea brinda un espacio físico de trabajo, donde el personal desempeña eficientemente sus tareas.</li> </ul>		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>La leche pasteurizada, cumple con las políticas-leyes que fija el Instituto ecuatoriano de normalización INEN-10.</li> </ul>	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso productivo de la fábrica de productos lácteos “LIBERLAC” cumple con todas las normas INEN del Ecuador.</li> </ul>	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>El tipo de cambio genera oportunidades para el aumento de ventas en el exterior.</li> </ul>		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Buen sistema de mantenimiento (preventivo).</li> </ul>			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dolarización ha permitido tener seguridad al inversionista al proyectar con tranquilidad y evitando fugas de capitales.</li> </ul>		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Producto final de alta calidad.</li> </ul>	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>En la región interandina sierra se ha registrado un aumento de producción lechera debido a las buenas condiciones climáticas.</li> </ul>	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación en el mercado externo (Esmeraldas, Guayaquil).</li> </ul>	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>La leche es un producto de consumo masivo.</li> </ul>	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Abastecimiento de materia prima abundante a precios accesibles.</li> </ul>	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Con el crecimiento de la población se introduce a gran escala la industria de pasteurización y derivados de leche en las distintas provincias.</li> </ul>	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>En la fábrica láctea no existen Sindicatos.</li> </ul>		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayores expectativas de vida en la población infantil y en general en la población del país.</li> </ul>	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelente clima laboral.</li> </ul>		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los cambios tecnológicos han ido creando nuevas oportunidades en el mercado. En efecto la tecnología influye directamente en la cantidad y calidad de la producción.</li> </ul>		X	

A= ALTO

M= MEDIO

B= BAJO

**MATRIZ IMPACTO “LIBERLAC”**

DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>La sección financiera muestra una tendencia no favorable de la empresa.</li> </ul>	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>La contaminación es uno de los factores demográficos – naturales que ha afectado gravemente a las industrias de la sierra por sus condiciones ecológicas, ya que es la más apropiada para el desarrollo de explotaciones lecheras.</li> </ul>		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción y Publicidad realizadas por la empresa son restringidas.</li> </ul>	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Incertidumbre en la definición de las políticas macro económicas</li> </ul>	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro de la fábrica láctea el personal administrativo no sufre de periódicas rotaciones en sus puestos de trabajo.</li> </ul>		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>La inflación puede desestabilizar la economía, al producir un crecimiento económico menor, altas tasas de interés y volátiles movimientos monetarios.</li> </ul>		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe capacitación al Personal Administrativo.</li> </ul>		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Las tasas de interés es otro factor externo que inciden en los programas de una industria en el momento que la empresa solicite préstamos de dinero a crédito.</li> </ul>		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El Personal de la fábrica no percibe incentivos ni préstamos.</li> </ul>		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los competidores con tecnología de punta y una capacidad tecnológica eficiente.</li> </ul>		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La fábrica láctea no cuenta con sistematización de los procesos contables por lo tanto carece de información financiera.</li> </ul>	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingreso de nuevos competidores nacionales en el mercado de leche pasteurizada.</li> </ul>			X
<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal cuenta con una inadecuada protección industrial.</li> </ul>		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Apertura de mercados. Lo que permitirá el nuevo ingreso de nuevos productos sustitutos.</li> </ul>		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe mala distribución de materiales.</li> </ul>			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los proveedores de leche con que cuenta la fábrica nos son exclusivos.</li> </ul>			X

**A= ALTO**

**M= MEDIO**

**B= BAJO**

**FODA**, es una herramienta que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA.

Las estrategias **FO** Trata de utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que presenta.

Las estrategias **DO** tienen como objetivo disminuir las debilidades internas a través de las oportunidades externas decisivas.

Las estrategias **FA** se basan en utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias **DA** tiene como objeto derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas del entorno.

## ANÁLISIS FODA

	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La leche pasteurizada, cumple con las políticas leyes que fija INEN.</li> <li>• El tipo de cambio.</li> <li>• La dolarización.</li> <li>• Buenas condiciones climáticas.</li> <li>• La leche es un producto de consumo masivo.</li> <li>• El crecimiento de la población.</li> <li>• Cambios tecnológicos.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La contaminación afectado gravemente a las industrias lácteas.</li> <li>• Incertidumbre en la definición de las políticas económicas.</li> <li>• Apertura de mercados.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fábrica láctea brinda un espacio físico de trabajo, donde el personal desempeña eficientemente sus tareas.</li> <li>• El proceso productivo cumple con todas las Normas INEN del Ecuador.</li> <li>• Producto de eficiente calidad.</li> <li>• Aceptación en el mercado.</li> <li>• Abastecimiento de materia prima abundante a precios accesibles.</li> <li>• No existen sindicatos.</li> <li>• Aceptable clima laboral.</li> <li>• Una adecuada distribución de insumos.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar una mayor comunicación de los beneficios del producto al mercado.</li> <li>• Seleccionar y captar nuevos proveedores.</li> <li>• Capacitar al personal.</li> <li>• Incrementar la participación en el mercado.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciar el producto a través de la marca.</li> <li>• Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia.</li> <li>• Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La sección financiera muestra una tendencia financiera muestra una tendencia no favorable para la empresa.</li> <li>• Promoción y Publicidad son restringidas.</li> <li>• El personal administrativo no sufre de periódicas rotación es en sus puestos de trabajo.</li> <li>• No existe capacitación al personal administrativo.</li> <li>• El personal no recibe remuneración ni préstamos.</li> <li>• No aplica Contabilidad General ni de Costos.</li> <li>• Inadecuada protección industrial.</li> <li>• Mala distribución de materiales.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar e implementar un adecuado sistema de información.</li> <li>• Aumentar el nivel de utilización de la capacidad instalada de producción.</li> <li>• Aplicar la red de distribuidores.</li> <li>• Posicionar el producto (marca) a través de una mayor publicidad y promoción.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar e implementar un sistema de planificación estratégica.</li> </ul>

## **CAPÍTULO III**

### **ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.1. Diseño de un Plan Estratégico para la Planta Procesadora de Lácteos “LIBERLAC”**

La industria “LIBERLAC” dedicada a la producción de lácteos nace hace quince años atrás; por iniciativa de un equipo de futbol de la localidad conformado por 50 personas, que idealizaron crear una quesera en primera instancia.

En el año 1998 se inicia la búsqueda de fundaciones y corporaciones para obtener créditos, en este proceso fueron trece los pioneros que obtuvieron el primer crédito para la empresa que fue de la Corporación Andina de Fomento encaminando el proyecto “Esperanza” de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana que pasa a la Diócesis de Latacunga.

En el año 2000 se realiza el convenio entre la empresa Industrial “LIBERLAC” conformada con trece accionistas con la Diócesis de Latacunga.

En mayo del 2003 inicia sus funciones la fábrica ubicada en el Barrio La Libertad de la Parroquia de Guaytacama con una producción de 250 litros de leche al mes, teniendo un crecimiento de la producción a 2000 litros mensuales.

En el año 2006 la Diócesis se separa del plan “Esperanza” y la Industria queda finalmente en manos de nueve de socios; que trabajan en la misma industria distribuidos así: seis de planta, un guardia y dos de transporte. Actualmente la Industria abastece a los principales mercados de las ciudades de Quito,

Esmeraldas, Quevedo, Guayaquil, La Mana y por supuesto el mercado Cotopaxense con sus reconocidos productos como son:

- Leche 1000ML.500ML,25ML.
- Yogurt poma, balde 4 LTS. 2LTS .1LTS. 1/2LTS.
- Paca yogurt 200ML. 12 unidades, 180ML. 12 unidades, 150ML. 12unidades, 100ML.20 unidades.
- Paca bolo yogurt 50ML.50 unidades, 10ML.25unidades
- Paca bolo yogurt conflex 6 unidades
- Paca bolo Naranjada 100ML. 25 unidades.
- Queso fresco 500gr, 750gr.

Que son realizados con normas de higiene y seguridad exigidos para la elaboración de alimentos, cuenta con mano de obra calificada, con él trabaja pues las personas encargadas de los procesos de producción son los mismos accionistas de la empresa.

LIBERLAC cuenta con su propia planta la cual esta adecuada para la elaboración de cada producto y con posibilidades de incrementar la producción. Maneja herramientas de trabajo adecuados como maquinarias, insumos, etc.

### ***3.1.1. Razón Social***

El 14 de enero de 1999, se ha constituido la Corporación Micro empresarial del barrio la Libertad de la parroquia Guaytacama.

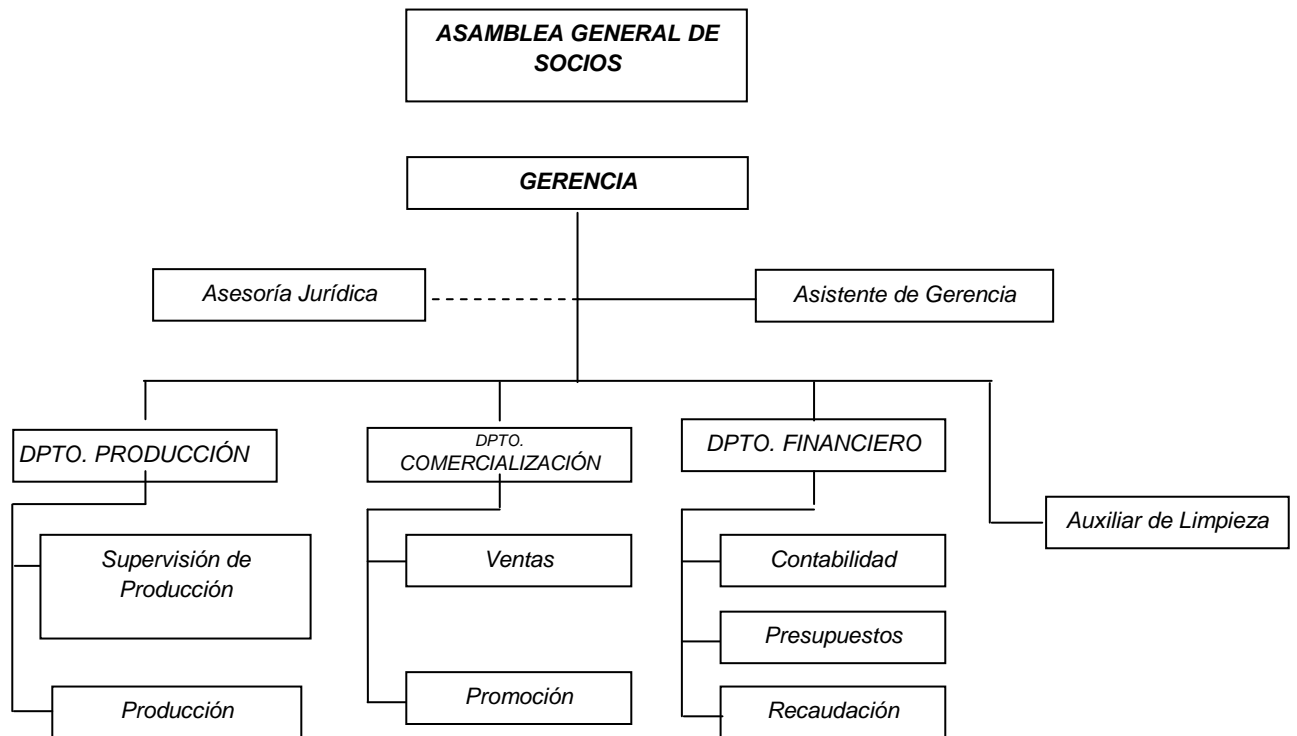
Con domicilio en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, cumpliendo con los requisitos legales precisados en el Reglamento para la aprobación de las Corporaciones Y Fundaciones del Sector Micro empresarial, con forme consta en los informes favorables, emitidos mediante memorandos Nos- 311-UNEPROM-98 del 22 de diciembre de 1998y, 0,18-DAJ-99 del 13 de enero de 1999 de la unidad Ejecutora del Programa de Microempresas y de la Dirección de Asesoría Jurídica, respectivamente.

Y el 26 de enero del 2009, ante la notaria primera del cantón Latacunga Lic. Hugo Berrazueta se constituye como LIBERAC CIA. LTDA. Con la participación de nueve socios, en la resolución de la Superintendencia de Compañías, Intendencia de compañías de Ambato No.09 A. DIC. Tramite 5.2009-20.

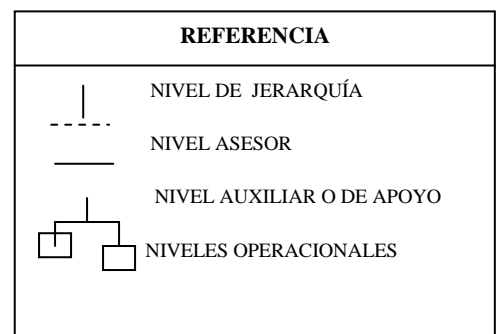
Su mayor mercado se encuentra en las ciudades de la costa como: Esmeraldas, Guayaquil, La Mana, Santo Domingo y el resto de las ciudades de la sierra: Latacunga de la empresa cuyo nombre legal registrado en el registro único de contribuyentes está bajo la denominación de “Carlos Antoni Casa”, con el nombre comercial de “LIBERLAC” (Lácteos “LIBERLAC”), constituida como una empresa de hecho, con nacionalidad ecuatoriana y domiciliada en la ciudad de Latacunga en el sector de Guaytacama, identificando de esta forma a la empresa como persona natural en el ejercicio de elaboración de Lácteos y derivados de la Leche.

### 3.1.2. Estructura Orgánica

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA “LACTEOS “LIBERLAC”



FUENTE: “LIBERLAC”  
ELABORADO POR: LAS AUTORAS



## **Tipología de la organización**

La empresa “LIBERLAC” desempeña sus actividades bajo la estructura organizacional lineal - funcional ya que la autoridad, decisiones y responsabilidades se concentran en una sola persona, además del desempeño de las labores a través de la especialización por cada actividad principal.

En el organigrama también se puede notar la presencia del nivel staff quién apoya mediante consultoría y asesoría jurídica, para complementar el cumplimiento de las actividades como fuente de recomendación y orientación en la consecución de los objetivos empresariales.

Entonces la cadena jerárquica indica la autoridad y la unión de todas las personas de la organización mostrando quién se subordina a quién en la empresa.

### ***3.1.4. Descripción de Funciones***

De acuerdo a la estructura orgánica de la empresa “LIBERLAC” se describen las siguientes funciones del personal que labora en cada área:

#### **Asamblea General de Socios**

Formada por el grupo de fundadores de la empresa, quienes toman las decisiones a fin de que esta continúe con sus objetivos y metas planteadas.

#### **Gerencia**

Es un cargo que ocupa el director de una empresa, lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones representa a la sociedad frente a terceros y además se encarga de planificar, establecer estrategias, delegar autoridad y responsabilidad a las distintas áreas de la fábrica.

La responsabilidad general de la Gerencia es dirigir las actividades administrativas, financieras, de producción, y de comercialización, de hecho el gerente es el encomendado a la labor de cuidar, supervisar, planificar, controlar y evaluar la organización.

El gerente de la empresa “LIBERLAC” es la persona que desempeña el papel de autor, compositor y director de la acción empresarial. Además es el comprometido a ejecutar el más alto nivel de las funciones de planificación, organización, dirección, ejecución y control de todas las labores para la institución.

Como autor, el gerente es responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir, de la determinación de sus objetivos y los medios necesarios para lograrlos.

Como compositor, el gerente marca las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la empresa conforme a un plan, organiza las tareas de los otros actores dentro de una estructura., además presta la asesoría técnica para proyectos.

### **Asesor legal**

Es aquella persona licenciada en derecho que ejerce profesionalmente el asesoramiento y consejo en materia legal así como la dirección y defensa de las partes en juicio y toda clase de procesos judiciales y administrativos, prestando sus servicios profesionales en forma ocasional.

### **Asistente de Gerencia**

El asistente de gerencia trabaja para la empresa como ser proactivo, convirtiéndose en un elemento imprescindible de la misma, debe tomar decisiones a diario y participar en los objetivos institucionales como un engranaje de la estrategia de la compañía con funciones claramente delegadas, así por ejemplo

- Apoyo a la gerencia y a la dirección.
- Digitación de documentos internos y externos.

- Mantenimiento de archivos de la empresa.
- Programación de citas para la gerencia.








### Sección de Producción

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

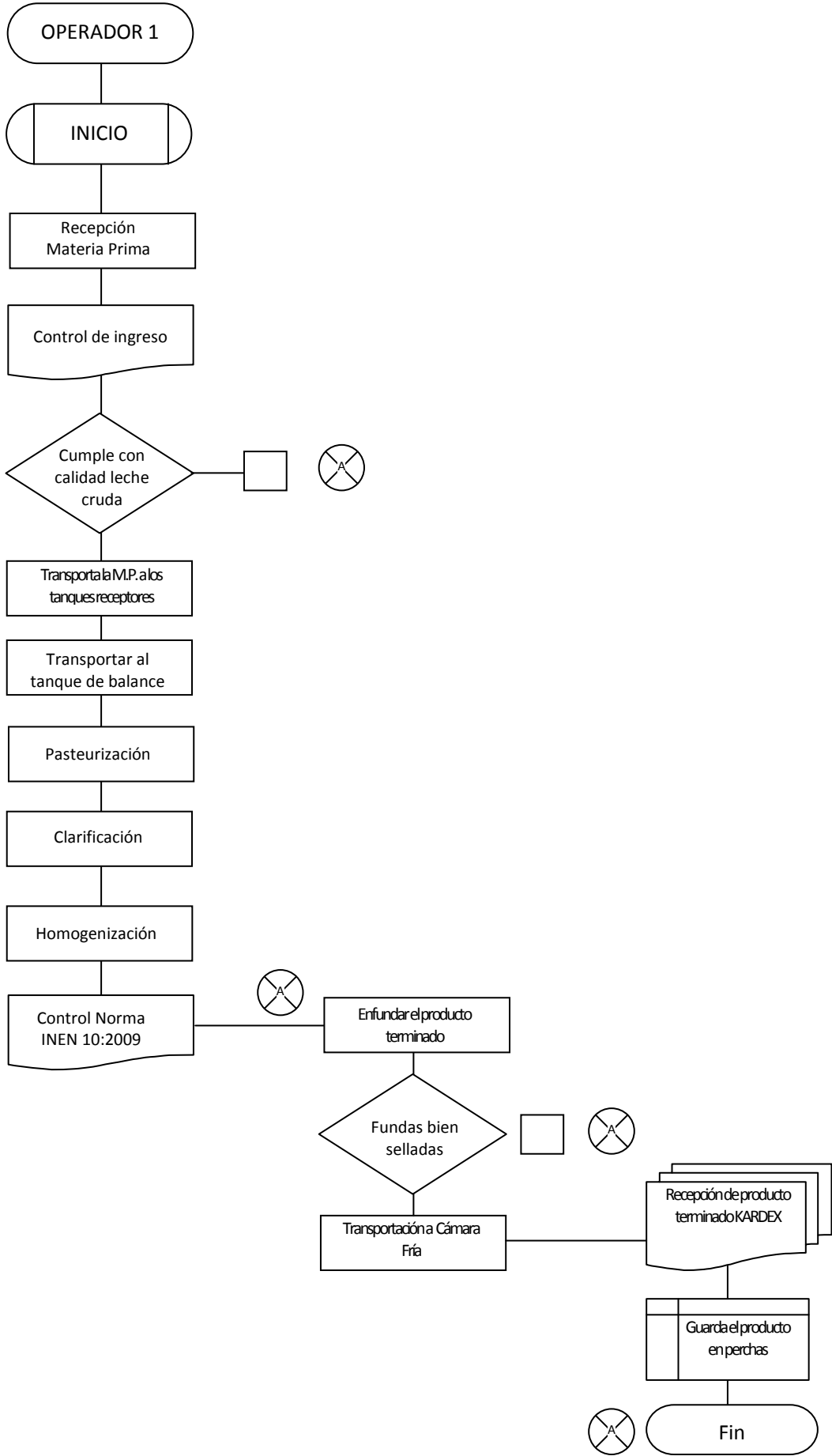
La administración de producción se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y de un mercado a otro.

Con frecuencia las actividades de producción representan la parte más grande del activo humano y el capital de una organización. En la mayor parte de las industrias los costos básicos por fabricar un producto o servicio se contraen con las operaciones, así que la producción puede tener un gran valor para la empresa. Para comenzar el análisis del área productiva de la fábrica “LIBERLAC”, es necesario iniciar estableciendo las actividades que conforman el proceso, pasteurización de leche, yogur y queso.

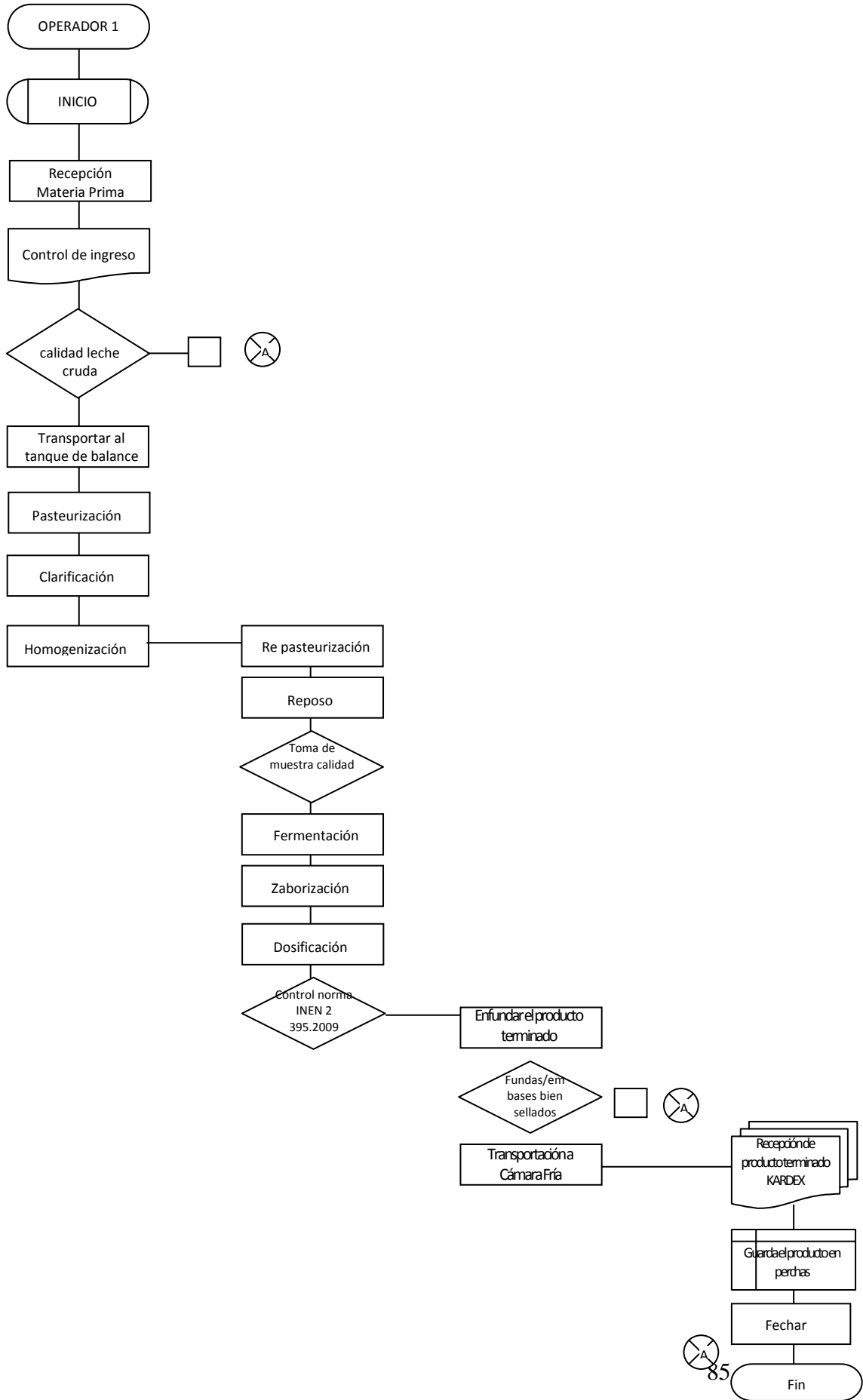
### Simbología del Diagrama de Flujo de Procesos

SÍMBOLO	NOMBRE
	Inicio
	Operación
	Transporte
	Demora
	Almacenaje
	Decisión
	Inspección

# PROCESO ACTUAL DE ELABORACIÓN LECHE



# PROCESO ACTUAL DE ELABORACIÓN LECHE PASTEURIZADA



## **Sección Comercialización**

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

La jefatura de Comercialización cuenta con las siguientes funciones:

- Llevar diariamente los reportes de ventas.
- Controlar y registrar la facturación diaria de ventas
- Elaborar diariamente el cierre de caja.
- Informar al área administrativa las compras diarias que realiza en pequeñas proporciones.
- Informar a la gerencia la evaluación y el desarrollo de las ventas.

## **Mezcla de Mercadotecnia**

Es la combinación de un producto, la manera que se distribuirá se proveerá y su precio.

Al informar sobre la mezcla de Mercadotecnia, estamos hablando del análisis de las cuatro P, es decir.

- Producto
- Precio
- Plaza (canales de distribución)
- Promoción y Publicidad.

## **Producto**

El producto puede definirse como cualquier bien que proporciona satisfacción deseable a los consumidores.

Es dispensable que las empresas adopten en su producto una responsabilidad legal y de prestigio, satisfaciendo y beneficiando las necesidades del consumidor.

La fábrica de Lácteos “LIBERLAC”, produce una amplia gama de productos como leche, yogurt, queso y limonada-naranjadas, brindando calidad y salud para los consumidores.

El principal producto de comercialización de la empresa “LIBERLAC” es, LECHE PASTEURIZADA, este producto es de tipo de consumo masivo que por lo general el consumidor tiende con frecuencia a consumir de una forma continua.

### ***3.1.5. Portafolio de Productos y Servicios***

“LIBERLAC” elabora y ofrece los siguientes productos y servicios:

**CUADRO N° 3.1  
Portafolio de Productos y Servicios**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>SERVICIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leche</li> <li>• Yogurt</li> <li>• Paca</li> <li>• Paca bolo</li> <li>• Paca bolo</li> <li>• Paca bolo Naranjada</li> <li>• Queso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 1000ML.500ML,25ML.</li> <li>• Poma, balde 4 LTS. 2LTS.1LTS. 1/2LTS</li> <li>• Yogurt 200ML. 12 unidades, 180ML. 12 unidades, 150ML. 12unidades, 100ML.20 unidades.</li> <li>• Yogurt 50ML.50 unidades, 10ML.25unidades</li> <li>• Yogurt conflex 6 unidades</li> <li>• De100ML. 25 unidades.</li> <li>• Fresco 500gr, 750gr.</li> </ul>
<p>FUENTE: “LIBERLAC” ELABORADO POR: Las Autoras</p>	

**Leche.-** este producto considerado como uno de los pioneros a inicios de la empresa, cuenta en tres presentaciones las mismas que tienen gran acogida en el mercado local y en especial en el mercado de la Región Costa.

- **Yogurt.-** Producto derivado de la leche al momento contamos en diferentes presentaciones de acuerdo a la demanda de los consumidores.
- **Paca.-** Esta es constituida por yogurt en presentación personal de diferente medida y sabor, listos para servirse y en empaques vistosos y económicos.
- **Paca de bolo.-** De acuerdo a las exigencias del mercado se ha creído conveniente realizar el producto yogur en presentaciones económicas como son en bolo, con sabores diferentes.
- **Paca bolo y conflex 6 unidades.-** especialmente esta presentación es de mucha acogida para la lonchera de niños y niñas en edades de escolaridad.
- **Paca bolo naranjada.-** Refrescos que se lo comercializan especialmente en la región Costa, con una acogida impresionante.
- **Queso.-** El queso fresco que la empresa está ofertando, es un producto de consumo masivo y un alimento necesario que no debe faltar en la mesa de las familias, ayuda a incrementar niveles de calcio en el organismo.

### ***3.1.6. Portafolio de Clientes***

El portafolio de clientes que maneja la empresa de Lácteos “LIBERLAC” es el siguiente:

**CUADRO N° 3.2**  
**Portafolio de Clientes**

<b>CLIENTE</b>	<b>PRODUCTO / SERVICIO</b>	<b>UBICACIÓN</b>
ARBOLEDA A.	LECHE-YOGURT	QUITO
ALVEAR FABIÁN	LECHE	QUITO
ASTUDILLO FÉLIX	QUESOS	GUAYAQUIL
BANGUERA LEONARDO	YOGUR-LECHE	CUENCA
BENITEZ MARÍA	YOGUR	QUITO
BARREIRO FERNANDO	LECHE	QUITO
BACTIOJA TEIRE	LECHE-QUESO	GUAYAQUIL
BORJA	YOGUR	ESMERALDAS
CASA HORTENCIA	LECHE-YOGUR	QUITO
CASA FERNANDO	LECHE-YOGUR	LATACUNGA
CASA BEATRIZ	QUESO	QUITO
CASA MARÍA	YOGUR	GUAYAQUIL
CASA MARIBEL	LECHE	PILACOTO
CASA VICTORIA	QUESO-YOGUR	QUITO
CAJAS GUILLERMO	LECHE	GUAYAQUIL
CAMBISACA CRISTIAN	LECHE-YOGUR	PUERTO INCA
CEPEDA FRAKLIN	YOGUR-QUESO	ESMERALDAS
VILLACIS YIRA	QUESO-LECHE	CUENCA
ZAMORA LEOPOLDO	LECHE-YOGUR	ESMERALDAS
FUENTE: "LIBERLAC" ELABORADO POR: Las Autoras		

### 3.1.7. Portafolio de Proveedores

La gestión de proveedores con el que cuenta la empresa Lácteos “LIBERLAC” facilita a la empresa alcanzar un sistema de proceso productivo efectivo, con el siguiente listado de proveedores:

**CUADRO N° 3.3**  
**Portafolio de Proveedores**

PROVEEDOR	MATERIALES	UBICACIÓN
BETAPLAS S.A	F. QUINTALERAS 23X40	GUAYAQUIL
CASA DE LOS LACTEOS	FERMENTOS	LATACUNGA
COREPTEC S.A.	3 SOLVENTE DE CODIFICACIÓN	Francisco Casanova N35-52 y Portugal
DISTRIBUIDORA DESCALZI S.A.	COLORANTE, FERMENTOS, SORBATO	QUITO
DISTRIBUIDORA COTOPAXI	VIVERES	LATACUNGA
EDUPLASTIC	FUNDA POL. TRANS. S/IMP	QUITO
GLOBALQUIM	ACIDO NITRICO Retención 25 KG. GELATINA NATURAL	La Arcadia OE 1K S44-71 y Calle S45
GRAFICOS UNIDOS	Facturas, Retención, Guías, Notas Crédito Retención Libretines DE GUIAS DE RECEPCION DE LECHE	LATACUNGA
ING. LIBIO CORNEJO	PESALECHE, PIPETA DE 10 ML	LATACUNGA
LAYERPACK ECUADOR S.A.	EMPAQUES PLASTICOS	QUITO
LA FABRIL S.A.	CAJAS DE LACTO	QUITO- GUAYAQUIL
MECATEC	REPUESTOS	QUITO
MULTISA	VIVERES	LATACUNGA
MOONPLAST	FUNDAS DE POLIETILENO	QUITO
N.S. INDUSTRIAS	ENVACES	LATACUNGA
FUENTE: EMPRESA “LIBERLAC” ELABORADOR POR: Las Autoras		

### 3.2. Definición de los Involucrados

En el desenvolvimiento de las actividades empresariales varias son las personas, organizaciones e instituciones interrelacionadas como apoyo o eje de control al cumplimiento de sus objetivos.

En el Sector de Lácteos cada uno de los involucrados tiene una razón de ser alrededor de la empresa “LIBERLAC”, propósitos por alcanzar, productos, servicios para ofertar y obligaciones que cumplir en el sector eje del desarrollo.

**CUADRO N° 3.4  
MATRIZ DE INVOLUCRADOS**

INVOLUCRADO	LO QUE SON	LO QUE DESEAN	LO QUE APORTAN	LO QUE EXIGIMOS
<b>Proveedores</b>  Son los que nos proporcionan productos o servicios de la manera más competente.	<u><b>Materia Prima</b></u> Es el elemento primario de la producción que sometido a un proceso es transformado a un bien final.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer sus necesidades.</li> <li>• Mejorar su rentabilidad.</li> <li>• Incrementar clientes a su cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos</li> <li>• Cuajos</li> <li>• Solventes</li> <li>• Saborizantes</li> <li>• Gelatinas</li> <li>• Lactos</li> <li>• Mermeladas, azúcar</li> <li>• Envases</li> <li>• Fundas</li> <li>• Papelería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento</li> <li>• Calidad</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Disponibilidad de stock</li> <li>• Entrega inmediata</li> <li>• Garantías</li> </ul>
	<u><b>Maquinaria</b></u> Herramientas manuales empleadas en cualquier operación de procesamientos.  <u><b>Equipos Complementario</b></u> Necesarios para el tratamiento de los productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer sus necesidades.</li> <li>• Mejorar su rentabilidad.</li> <li>• Incrementar clientes a su cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repuestos maquinaria</li> <li>• Pesa leche</li> <li>• Termómetros</li> <li>• Moldes quesos</li> <li>• Litreros</li> <li>• Calderos</li> <li>• Paletas</li> <li>• Cucharones de acero</li> <li>• Repuestos congeladores</li> <li>• Overoles</li> <li>• Botas de caucho</li> <li>• Guantes</li> <li>• Gorras</li> <li>• Mascarillas</li> <li>• Uniformes térmicos</li> <li>• Mandiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento</li> <li>• Calidad</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Disponibilidad de stock</li> <li>• Entrega inmediata</li> <li>• Garantías</li> </ul>

INVOLUCRADO	LO QUE SON	LO QUE DESEAN	LO QUE APORTAN	LO QUE EXIGIMOS
<p><b>Clientes</b></p> <p>Son las instituciones o personas que necesitan de la cartera de productos y servicios de la empresa.</p>	<p><b><u>Personas Naturales</u></b>            Aquellos individuos particulares que requieren de algún tipo de producto o servicio para satisfacer una necesidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de sus necesidades.</li> <li>• Adquisición de productos y servicios de calidad.</li> <li>• Precios competitivos</li> </ul>	<p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leche</li> <li>• Yogurt (diferentes presentaciones)</li> <li>• Queso fresco</li> <li>• Naranjadas</li> <li>• Yogur con conplex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos puntuales</li> <li>• Seriedad en los pedidos</li> <li>• Buena relación y confianza</li> </ul>
<p><b>Empleados</b></p> <p>Principal activo y fuerza de producción de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.</p>	<p><b><u>Contratos Fijos</u></b>            Aquellos que proporcionan estabilidad laboral durante un año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad laboral.</li> <li>• Buen ambiente de trabajo.</li> <li>• Seguridad industrial.</li> <li>• Remuneración integral.</li> <li>• Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza Intelectual</li> <li>• Fuerza física</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento eficiente de sus funciones</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> </ul>
	<p><b><u>Contratos por obra o a destajo</u></b>            Aquellos que se requieren hasta la culminación de una obra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad laboral.</li> <li>• Buen ambiente de trabajo.</li> <li>• Seguridad industrial.</li> <li>• Remuneración integral.</li> <li>• Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza física</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento eficiente de sus funciones</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> </ul>
<p><b>Entidades Financieras</b></p> <p>Aquellas que nos proporcionan servicios bancarios.</p>	<p><b><u>Públicas</u></b>            Entidades financieras que pertenecen al estado y ofertan financiamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución al desarrollo social y económico de la nación.</li> <li>• Financiamiento de proyectos para erradicar el desempleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamos</li> <li>• Asesoría técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramites asequibles</li> <li>• Intereses bajos</li> <li>• Período de gracia</li> <li>• Asesoramiento</li> <li>• Préstamos rápidos</li> </ul>
	<p><b><u>Privadas</u></b>            Entidades financieras que facilitan amplia cartera de servicios bancarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Liquidez</li> <li>• Mantenernos como clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamos</li> <li>• Pólizas de inversión</li> <li>• Asesoría técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramites asequibles</li> <li>• Intereses bajos</li> <li>• Período de gracia</li> <li>• Asesoramiento</li> <li>• Préstamos rápidos</li> </ul>
<p><b>Entidades del Estado</b></p> <p>Organismos que regulan las actividades de las empresas</p>	<p><b><u>SRI</u></b>            Entidad que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley.</p>	<p>Consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.</p>	<p><b><u>Impuestos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renta</li> <li>• Valor Agregado</li> <li>• Consumos especiales</li> <li>• Propiedad de Vehículos</li> </ul> <p><b><u>Servicios:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Software</li> <li>• Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Agilidad en trámites</li> <li>• Notificaciones a tiempo</li> </ul>

INVOLUCRADO	LO QUE SON	LO QUE DESEAN	LO QUE APORTAN	LO QUE EXIGIMOS
	<p><b><u>IESS</u></b> Encargado de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.</p>	Proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral.	<p>Contra las contingencias de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermedad</li> <li>• Maternidad</li> <li>• Riesgos del trabajo</li> <li>• Discapacidad</li> <li>• Cesantía</li> <li>• Invalidez</li> <li>• Vejez y muerte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Agilidad en trámites</li> <li>• Notificaciones a tiempo</li> </ul>
	<p><b><u>Contraloría</u></b> Organismo Técnico Superior de Control, para vigilar y verificar la legalidad, transparencia y eficiencia.</p>	Promueve el mejoramiento de la gestión de las entidades sujetas a este.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría gubernamental</li> <li>• Asesoría y lucha contra la corrupción y la impunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Agilidad en trámites</li> <li>• Notificaciones a tiempo</li> </ul>
<p><b>Sociedad</b> Conjunto de individuos que organizados política y jurídicamente en una nación persiguen el cumplimiento de objetivos e intereses determinados.</p>	<p><b><u>Colectividad</u></b> Son aquellas personas que están más cercanas a la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto a la privacidad de cada persona.</li> <li>• Protección del medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> <li>• Fidelidad</li> <li>• Credibilidad</li> </ul>
	<p><b><u>Mercado Laboral</u></b> Es la concentración de personas capaces de cumplir tareas específicas dentro de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas expectativas de trabajo.</li> <li>• Mejor ingreso económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza física</li> <li>• Fuerza intelectual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Camaradería</li> </ul>
<p><b>Competencia</b> Son el conjunto de empresas y personas que ofertan: productos y sustitutos en relación a la cartera de productos y servicios de la empresa.</p>	<p><b><u>Nacional</u></b> Aquellas organizaciones de gran envergadura que ofertan productos y servicios similares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar su participación de mercado.</li> <li>• Incremento de utilidad.</li> <li>• Captación de nuevos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas ideas de innovación</li> <li>• Oportunidades de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia leal.</li> <li>• Respeto a la propiedad intelectual.</li> </ul>
	<p><b><u>Local</u></b> Profesionales que brindan los mismos servicios y pequeñas empresas con similar producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar su participación de mercado.</li> <li>• Incremento de utilidad.</li> <li>• Captación de nuevos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas ideas de innovación</li> <li>• Oportunidades de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia leal.</li> <li>• Respeto a la propiedad intelectual.</li> </ul>
<p>FUENTE: "LIBERLAC" ELABORADO POR: Las Autoras</p>				

La matriz anterior indica principalmente lo que "LIBERLAC" requiere para la ejecución de sus actividades por parte de sus proveedores, empleados e instituciones financieras así también el aporte de la empresa para cumplir las necesidades y exigencias de sus clientes y sociedad en general de forma satisfactoria, superando a la competencia en forma leal.

### 3.3. Formulación de la Misión

La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de una existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una organización, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quieren servir y detallan a los productos que quieren ofrecer.

Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.

La venta interna se inicia entonces, con una amplia divulgación de la misión a todos los niveles de la organización, asegurando así el logro de la misión.

Igualmente, la misión apoya a la venta externa. Los clientes externos, proveedores, accionistas, sociedad y demás grupos de referencia deben conocer la misión de la empresa con la cual tiene relaciones de diferentes niveles y características.

*La Empresa “LIBERLAC” (LACTEOS AMAZONAS ), es una corporación micro empresarial de productos y comercialización de leche y sus derivados que busca el desarrollo de su comunidad brindando fuentes de empleo a personas calificadas del sector que tiene en mente el satisfacer las necesidades de sus clientes, bajo parámetros de calidad, seguridad y economía.*

### 3.4. Formulación de la Visión

La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer un rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

La visión requiere de una administración comprometida, que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la empresa en el logro de los objetivos y metas propuestas. Debe ser una administración muy segura del direccionamiento que le da a la empresa.

“LACTEOS “LIBERLAC” al pensar en su visión crea la imagen de futuro que quiere conseguir en forma realista y atractiva, convirtiéndose en un nexo entre el presente y su proyección para los próximos años, como guía para la toma de decisiones más acertadas.

*En el 2014, LACTEOS AMAZONAS pretende expandirse a las tres regiones del país, costa, sierra y oriente brindando productos lácteos de calidad que satisfagan los paladares más exigentes gracias a la adquisición e innovación de tecnología de punta y personal altamente capacitado, contribuyendo al crecimiento y bienestar de los grupos de interés de la empresa.*

### 3.5. Valores Organizacionales

Los valores son grandes objetivos que dirigen el comportamiento de las personas y el comportamiento de las empresas, que sirven de referencia para el análisis de la realidad, guían la conducta cotidiana de todos en la empresa para encaminar la misión, la visión y los objetivos, constituyéndose en el cimiento de la organización para generar beneficios a los grupos de interés de la misma.

Para lograr su cumplimiento y eficacia los objetivos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades.

Los siguientes principios y valores serán orientadores de la conducta, acciones y decisiones en el trabajo de “LACTEOS “LIBERLAC”.

**CUADRO N° 3.5**  
**MATRIZ AXIOLOGICA**

Grupos de Interés	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES/ EMPRESA
VALORES					
Morales	X	X	X	X	X
Compromiso			X	X	X
Rentabilidad				X	X
Calidad	X		X		X
Competitividad	X		X	X	X
Talento Humano	X		X	X	X
FUENTE: Herramientas de investigación ELABORADO POR: Las Autoras					

**Morales.-** Los colaboradores de “LIBERLAC” con la práctica de los valores morales desarrollarán el cumplimiento de sus funciones en un ambiente de respeto, tolerancia, honestidad, lealtad, trabajo y responsabilidad para armonía individual y colectiva.

**Compromiso.-** se enmarcará en una actitud de trabajo en equipo y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor para el éxito total de la Empresa.

**Rentabilidad.-** será el resultado de la efectividad de una administración competente, una planeación inteligente, reducción de costos y gastos; y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades para todos los involucrados con “LIBERLAC”.

**Calidad.-** Será fruto del esfuerzo por el trabajo cumplido en forma correcta, para conseguir la máxima satisfacción del cliente de “LIBERLAC”, cumpliendo con sus exigencias, especificaciones y recomendaciones.

**Competitividad.-** Se logrará una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado, exigiendo control en los costos, altos estándares de calidad, el conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente.

**Desarrollo del Talento Humano.-** Implica el conjunto de capacidades y actitudes requeridas para el normal desempeño de las actividades productivas de “LIBERLAC”, con el propósito de obtener los más altos beneficios tanto para el trabajador como para la empresa, acompañada de la oferta de oportunidades de desarrollo, respeto y retribución justa.

**Responsabilidad social.-** todos los integrantes de “LIBERLAC” tendrán en cuenta aspectos legales, éticos, morales y ambientales para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los cuales se relaciona para el desarrollo del país y de la sociedad en general.

### **3.6. Definición de los Objetivos**

Los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades.

#### ***3.6.1. Perspectivas de Aplicación***

Para implantar ciertos correctivos en la empresa “LIBERLAC” y alcanzar competitividad como propósito fundamental de la planificación es necesario considerar algunas perspectivas o líneas de acción, que darán luz al cumplimiento de los objetivos y sus proyecciones así:

**Perspectiva Financiera.-** Tiene como objetivo el responder a las expectativas de su propietario y colaboradores, centrada particularmente en el crecimiento y mantenimiento del negocio.

**Perspectiva de Procesos Internos.-** Aquí se identifican indicadores asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de sus clientes.

**Perspectiva del Cliente.-** En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de ellos estará regida a la propuesta de valor que la empresa les plantee.

**Perspectivas del Personal (Capital Intangible).-** Refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o de nuevos equipos, que sin duda son importantes pero que hoy en día por si solas no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios, como con la ayuda del personal capacitado.

### ***3.6.2. Objetivo***

Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los clientes internos y externos de la Planta Procesadora de Lácteos LIBERLAC, creando una consciencia de crecimiento y mejoramiento continuo.

### ***3.6.3. Objetivos Estratégicos***

#### **Perspectiva del Capital Intangible**

##### ***Talento Humano***

- Seleccionar el mejor Recurso Humano para que se integre con entusiasmo a los desafíos de la organización del mercado.

- Potenciar las competencias del talento humano, para que se convierta en el motor del desarrollo organizacional.
- Capacitar al personal de la fábrica durante los siguientes años, de manera que pueda laborar bajo la filosofía de calidad de servicios.
- Evaluar el rendimiento laboral del Talento Humano para establecer su nivel de eficiencia y eficacia.

### ***Cultura Organizacional***

- Fortalecer la cultura organizacional, para mantener un mejor estilo de liderazgo, normas y procedimientos.
- Implementar programas de seguridad industrial, para salvaguardar la integridad del Talento Humano.

### ***Infraestructura / Capital Informático***

- Mejorar la distribución en planta, para reducir riegos industriales, recursos e incrementar la producción.
- Sistematizar el registro contable y financiero, para mejorar la gestión de la empresa.

### **Perspectiva de Clientes**

#### ***Atributos Básicos***

- Ofertar productos y servicios que cumplan y superen la expectativa del cliente.
- Mantener precios competitivos, para la supervivencia de la empresa.
- Ampliar el segmento de mercado de la empresa, mediante la oferta de nuevos proyectos.

#### ***Diferenciación***

- Ofertar proyectos de construcción alternativos, para lograr en el cliente un mayor grado de satisfacción.

- Promover la ejecución de proyectos con facilidades de pago, para captar un mayor número de clientes.

### ***Marca***

- Fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Establecer una marca propia, para identificación de los productos.

### **Perspectiva Financiera y de Desarrollo**

#### ***Valor para Accionistas***

- La principal meta de la sección financiera es incrementar al máximo la utilidad, que permita controlar los costos de producción y gastos administrativos
- Alcanzar prestigio y reconocimiento.

#### ***Productividad Financiera***

- Incrementar el capital de trabajo, para mejorar el nivel de productividad de la empresa.
- Disminuir los costos de producción.

## **3.7. Estrategias**

Las estrategias son el “como” de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.

Las estrategias resultan de responder preguntas tales como:

- Que debe hacer para lograr la ejecución cabal de cada proyecto.
- Cuáles son las acciones básicas para lograr la ejecución cabal del proyecto.

### 3.7.1. Estratégicas Departamentales

#### SECCIÓN ADMINISTRATIVA

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Capacitación al Recurso Humano para los próximos años.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar un proceso de capacitación continua en el que se incluyan programas de desarrollar humano y del producto.</li><li>• Instruir a los niveles gerenciales y operativos de la fábrica, de tal manera que puedan asimilar la filosofía de calidad de servicio.</li><li>• Establecer programas tendientes principalmente a la entrega de herramientas para el desarrollo de las destrezas humanas y técnicas.</li><li>• Dictar programas de capacitación a todas las secciones de la fábrica.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Instruir el liderazgo</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>La modernización de los procedimientos de compras y ventas.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hacer que la fábrica se encuentre siempre a la vanguardia de lo que es la tecnología para mejorar sus actividades y procesos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Desarrollar e implementar un adecuado sistema de información</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener actualizada la información interna de la fábrica, como es: ventas, cuentas por cobrar, costos y cuentas por pagar; de esta manera se encontrará todos los datos referentes a la actividad actual de la organización.</li><li>• Realizar un continuo análisis de la competencia.</li></ul>

## SECCIÓN FINANCIERA

### NOMBRE DEL PROYECTO

▪ **Implantar un sistema de Contabilidad, General y de Costos**

▪ **Implantar un sistema de Presupuestos.**

▪ **Implantar un sistema de apertura de créditos**

▪ **Sistema de Tesorería**

### ESTRATEGIA

• LIBERLAC deberá conceptualizar claramente los Activos, Pasivos, el Patrimonio, Ingresos y los Gastos.

• La fábrica láctea deberá desarrollar Presupuestos de efectivo reales (entrada y salida), Presupuestos de Producción y aún menos otro tipo de Presupuestos que podrían considerarse como secundarios.

• Revisar el sistema de crédito para la venta de productos, con el fin que la fábrica se proteja de toda pérdida alguna.

▪ Con el fin que la fábrica lacta mantenga un eficiente flujo de dinero o de cheques.

## SECCIÓN DE PRODUCCIÓN

### NOMBRE DEL PROYECTO

- **Mantener los niveles de calidad de los nuevos y actuales productos de acuerdo a las normas INEN para productos lácteos.**

- **Aumentar el nivel de utilización de la capacidad instalada de producción.**

- **Mejorar para siempre y continuamente el sistema de producción y servicio.**

- **Incrementar la productividad laboral.**

### ESTRATEGIA

- Cumplir con las especificaciones nacionales vigentes sobre la producción de leche pasteurizada.
- Obtener la leche pasteurizada con los niveles de calidad.
- Implementar el sistema de control de calidad en base a la filosofía de Calidad Total.

- Elaborar un nuevo producto utilizando el actual proceso productivo, lo que involucra el mejor uso de la maquinaria existente.

- Aumentar la calidad y la productividad de los productos lácteos.

- Desarrollar programas de capacitación en cuanto al proceso productivo y manejo de maquinaria.

## SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Masificar los beneficios del producto en el mercado</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entregar los productos lácteos al mercado con las especificaciones técnicas requeridas.</li><li>• Mantener un conocimiento técnico del cada producto de la fábrica para mejor atención al cliente.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Seleccionar y captar nuevos posibles proveedores, y mantener los actuales.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener relaciones comerciales con los proveedores actuales, de modo que se mantengan y se incrementen en el futuro. Investigar los beneficios que otorga las empresas competidoras a sus proveedores, de tal que se las pueda superar, a fin de tanto los actuales y potenciales proveedores, elijan a “LIBERLAC” para vender sus productos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Ampliar la red de los distribuidores</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer políticas comerciales para la incorporación y el manteamiento de nuevos distribuidores actuales y potenciales.</li><li>• Fijar lineamientos claros de acción a los actuales canales de distribución que emplea la fábrica, así como también aquellos canales que planea utilizar.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Diferenciar el producto a través de la marca.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introducir el nuevo producto (marca) en el mercado, como impacto y fuerza.</li><li>• Destinar mayores recursos para implementar elementos de identidad corporación en los distribuidores</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Ubicar el producto en la mente del consumidor</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicidad y propaganda por varios medios, televisión, radio, volantes.</li><li>• Crear una política de precios con ofertas.</li></ul>

## **3.8. Formulación de Planes de Acción**

### ***3.8.1. Plan Operativo***

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidad responsable de los proyectos estratégicos deberá desarrollar “El Plan de Acción” para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.

Para ello: Debe establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.

También, se debe definir las tareas que se realiza para hacer realidad cada estrategia.

No obstante, debe identificar el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Este debe definir en tiempo.

Especifique la meta que se desea alcanzar, en términos concretos cualitativos o cuantitativos.

Señale el responsable de cada tarea o sub- actividad.

Especifique los recursos técnicos, financieros y humanos necesarios.

### ***3.8.2. Presupuestación.***

El presupuesto no es más que un plan escrito expresado en unidades físicas o monetarias. La complejidad de sus procesos y sus detalles pueden variar bastante de una empresa a otra. Aparte del tamaño de la fábrica, la administración debe prepara los presupuestos, con el objeto de especificar sus pronósticos para el futuro.

La necesidad de planear el presupuesto de la empresa tiene una alta prioridad. Los cambios continuos en la economía hacen que sea urgente hacer planes, para ajustarse a ellos.

Con la preparación del presupuesto el administrador planea sus compromisos para atender la liquidez suficiente para pagar las deudas y obtener las utilidades máximas a corto o largo plazo.

Lo importante es que el presupuesto coincida con la naturaleza del negocio, pues no existen reglas de aplicación general. Cualquiera que sea el periodo planeado para el presupuesto, representa un compromiso.

No obstante, la elaboración del “Plan de Acción” de la fábrica láctea “LIBERLAC” conduce a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

Para ello, un ejercicio de planeación estratégica sin el de presupuestación es un esfuerzo teórico, muchas veces, inútil e innecesario.

**Cuadro**

**PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2011-2012  
DE LA FABRICA PRODUCTOS LÁCTEOS “LIBERLAC”**

Indicador del Éxito Global	Tarea de cada Estrategia	Actividad	Tiempo	Responsable	Recursos necesarios dólares
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación del Recurso Humano para los próximos años a fin de instruir el liderazgo en todas las secciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un proceso de capacitación continua en el que se incluyan programas de desarrollo humano y del producto.</li> <li>• Instruir a los niveles gerenciales y operativos de la fábrica, de tal que puedan asimilar la filosofía de calidad de servicio.</li> <li>• Establecer programas tendientes principalmente a la entrega de herramientas para el desarrollo de las destrezas humanas y técnicas.</li> <li>• Dictar programas de capacitación a todas las secciones de la fábrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disertar cursos sobre Calidad Total, Atención al cliente, justo a Tiempo.</li> <li>• Disertar cursos sobre seguridad industrial.</li> <li>• Disertar cursos sobre: camino hacia la excelencia. El éxito compartido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 semana</li> <li>1 semana</li> <li>2 semanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia y Sección Administrativa</li> <li>Gerencia y Sección Administrativa</li> <li>Gerencia y Sección Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1200</li> <li>500</li> <li>800</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La modernización de los procedimientos de compras y ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer que la fábrica láctea se encuentre siempre a la vanguardia lo que es la tecnología para mejorar sus actividades y procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir una página de internet de la fábrica como: Dirección electrónica de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 semanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia y Sección Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>200</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar e implementar un adecuado sistema de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizada la información interna de la fábrica</li> <li>• Realizar un continuo análisis de la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombrar jefes de cada sección a fin que pueda realizar reporte sobre actividades.</li> <li>• Realizar un estudio de mercado para detectar nuestras principales competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 semanas</li> <li>7 semanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia</li> <li>Gerencia y Asesores Administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>250</li> <li>600</li> </ul>

## Cuadro

Indicador del Éxito Global	Tarea de cada Estrategia	Actividad	Tiempo	Responsable	Recursos necesarios dólares
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implantar, un Sistema de Contabilidad, General y Costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “LIBERLAC” deberá reestructurar claramente los Activos, Pasivos, el Patrimonio, Ingresos y los Gastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar los servicios de un profesional en el Área de Sistemas.</li> <li>• Contratar los servicios profesionales de un auditor.</li> </ul>	6 semanas	Gerencia y la Sección Financiera	4000
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implantar, un Sistema de Presupuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fábrica láctea deberá desarrollar Presupuestos de efectivo reales (entrada y salida), Presupuestos de producción y aún menos otro tipo de Presupuestos que podrían considerarse como secundarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar los servicios profesionales de un auditor.</li> <li>• Desarrollar de un estado de flujos de efectivo.</li> </ul>	2 semanas	Gerencia y la Sección Financiera	600
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implantar, un Sistema de apertura de créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el sistema de crédito para la venta de productos, con el fin que la fábrica se proteja de toda perdida alguna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio del cliente de acuerdo al monto de la venta, estabilidad económica.</li> <li>• Establecer una regla de créditos.</li> </ul>	2 semanas	Gerencia y la Sección Financiera	400

## Cuadro

Indicador del Éxito Global	Tarea de cada Estrategia	Actividad	Tiempo	Responsable	Recursos necesarios dólares
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener los niveles de calidad de los nuevos y actuales productos de acuerdo a las normas INEN para productos lácteos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las especificaciones nacionales vigentes sobre la producción de leche pasteurizada.</li> <li>• Obtener la leche pasteurizada con los niveles de calidad.</li> <li>• Implementar el sistema de control de calidad en base a la filosofía de Calidad Total.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de laboratorio debe fijarse detenidamente si la materia prima cumple con la densidad básica</li> </ul>	Permanente	Gerencia y la Sección Producción	400
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar el nivel de utilización de la capacidad instalada de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un nuevo producto utilizando el actual proceso productivo, lo que involucra el mejor uso de la maquinaria existente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacar al mercado un nuevo producto "LIBERREFRESCO"</li> <li>• Arrendar la utilización de maquinaria para el proceso productivo de otro producto.</li> </ul>	Permanente	Gerencia y el personal operativo	300
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar continuamente el sistema de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la calidad y la productividad de los productos lácteos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la utilización de materia prima de calidad.</li> </ul>	Permanente	Gerencia y la Sección Producción	600
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar la productividad laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de capacitación en cuanto al proceso productivo y manejo de maquinaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disertar cursos sobre la utilización de maquinaria sofisticada y Normas de Higiene.</li> </ul>	Permanente	Gerencia y la Sección Producción	100

## Cuadro

Indicador del Éxito Global	Tarea de cada Estrategia	Actividad	Tiempo	Responsable	Recursos necesarios dólares
<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar una mayor comunicación de los beneficios del producto al mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar los productos lácteos al mercado con las especificaciones técnicas requeridas.</li> <li>Mantener un conocimiento técnico de cada producto de la fábrica para una mejor atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada producto deberá tener etiqueta (completa).</li> <li>Mediante catalogo que contenga descripción del proceso productivo.</li> </ul>	<p>Permanente</p> <p>3 meses</p>	<p>Gerencia y la Sección Comercialización</p> <p>Gerencia y la Sección Comercialización</p>	<p>500</p> <p>200</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar y captar nuevos posibles proveedores y mantener los actuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener relaciones comerciales con los proveedores actuales, de modo que se permita conservar convenios a futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un estudio de proveedores que pueden ofrecer productos, insumos a precios convenientes.</li> </ul>	<p>1 semana</p>	<p>Gerencia y la Sección Comercialización</p>	<p>150</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar los distribuidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer políticas comerciales para la incorporación y el mantenimiento de nuevos distribuidores actuales y potenciales.</li> <li>Fijar lineamientos claros de acción a los actuales canales de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volver a retomar la publicidad televisiva con la finalidad de darse a conocer a distribuidores potenciales</li> <li>Considerar a las escuelas, colegios como puntos de ventas.</li> </ul>	<p>1 mes</p> <p>Permanente</p>	<p>Gerencia y la Sección Comercialización</p> <p>Gerencia y la Sección Comercialización</p>	<p>750</p> <p>400</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciar el producto a través de la marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introducir el nuevo producto (marca) en el mercado, como impacto y fuerza.</li> <li>Ubicar el producto en la mente del consumidor.</li> <li>Destinar mayores recursos para implementar elementos de identidad corporativa en los distribuidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambiar la marca "LIBERLAC" (leche).</li> <li>Utilizar promociones con el producto de tipo económico.</li> <li>Realizar afiches para que el producto vaya ganando en el mercado.</li> </ul>	<p>Permanente</p> <p>2 meses</p> <p>2 meses</p>	<p>Gerencia y la Sección Comercialización</p> <p>Gerencia y la Sección Comercialización</p>	<p>300</p> <p>200</p>

## CONCLUSIONES

- La presente investigación permitió establecer cuán importante es contar con un plan estratégico que defina lo que es y quiere alcanzar “LIBERLAC” en el mediano y largo plazo, a través de objetivos, estrategias, y planes operativos que orientarán a todos sus integrantes hacia el mismo horizonte, lo que significa un incremento en la fuerza interna de la empresa que servirá de apoyo para la obtención de sus metas.
- No obstante, la empresa productos lácteos ”LIBERLAC” no dispone de ningún tipo de plan estratégico, ni tan poco de ninguna herramienta administrativa
- La implementación del plan estratégico requiere la consideración de muchos factores que posibilitan el crecimiento de la organización principalmente partiendo de una misión y visión claras y acorde a la realidad de “LACTEOS “LIBERLAC” conjuntamente con la práctica de valores corporativos para la consecución efectiva de las metas globales.
- La gestión de “LIBERLAC” dentro del ciclo de vida empresarial se encuentra en la etapa de crecimiento, por lo que no tiene un buen posicionamiento institucional, amplia línea de crédito, procesos adecuados y sistemas de control de calidad.
- La empresa láctea abastece a las provincias de Esmeraldas, Guayas, Cuenca, Puerto Inca, Pilacoto, Quito y Latacunga, y en o referente en su participación en el mercado podríamos decir que es una empresa seguidora en su rama, “LIBERLAC”, puede ser calificada de tamaño pequeño tanto por su nivel tecnológico como por la cantidad de personal.
- La fábrica produce leche, yogurt, queso, refrescos naranjada, yogurt con conflex bajo la marca “LIBERLAC” que se comercializan tanto en la Costa y Sierra.

- La situación financiera de la fábrica se podrá calificar como desfavorable, ya que no cuentan con un debido sistema de control de los activos, pasivos y patrimonio.
- La distribución de la Planta de Producción de “LIBERLAC”, es un poco inadecuado por tanto permite un modesto flujo secuencial del insumo.
- “LIBERLAC”, busca una máxima cobertura en el mercado nacional, para ello se basa en una estrategia de distribución intensiva, tratando de captar el mayor punto de ventas posibles para sus productos así como la utilización de intermediarios. Los principales medios son: revistas, folletos y manuales relacionados al campo agrícola ganadero.

## RECOMENDACIONES

- El mundo actual es el resultado de grandes cambios ocurridos en los últimos años. Por tanto hemos presenciado que las fábricas para asegurar su supervivencia tuvo que adaptarse a dichos campos, así productos lácteos “LIBERLAC”, debe iniciar el cambio de su organización como requisito para alcanzar el éxito.
- Es necesario que los directivos de la empresa se involucren en la dirección de esta a través del modelo de planificación propuesto, para la aplicación de forma eficiente y eficaz.
- Para que la fábrica pueda ser considerada eficiente y eficaz en sus funciones, deberá destinar suficientes recursos hacia la capacitación del personal, es decir que se incluirán en este proceso, tanto para el personal administrativo como para el personal operativo e inclusive podrían ser tomados en cuenta los miembros del canal de distribución, siempre y cuando este sea de carácter exclusivo, a fin de obtener una ventaja competitiva reflejada en un mejor servicio y atención al consumidor.
- Es importante implementar procesos de capacitación en forma didáctica y concreta con el propósito de que los temas expuestos despierten el interés e iniciativa de los miembros de la empresa para integrar procesos de innovación.
- Se recomienda implantar una base de datos de la red de distribuidores, la misma que debe contener: nombre RUC o cédula de identidad, dirección, número de teléfono, fax, volumen de compras, fecha de compras, con la finalidad de realizar un mejor seguimiento y control. Así como brindar una mejor atención.

- Sería muy significativo que se involucre a todos los miembros de la empresa en la programación y gestión de actividades, para crear una cultura de planificación.
- Es fundamental que ante los cambios constantes del medio la institución y sus directivos mantengan un sistema de información sobre nuevas perspectivas y tendencias de sus clientes, competidores y mercado en general, para un direccionamiento estratégico efectivo.
- Para la ejecución del plan estratégico es necesario la retroalimentación en forma constante a través del desarrollo de un sistema de mejora continua, para superación y crecimiento personal y empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

### Citada

- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz; Administración: Una Perspectiva Global; Primera Edición; Editorial Mc.Graw Hill; México 1994; (Página 55)
- CHIAVENATO, Idalberto; Administración en los nuevos tiempos; Editorial Mc.Graw Hill; Colombia 2004; (Página 211)
- FRED, David; Conceptos de administración estratégica; Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; México 1997; (Página 15)
- SALTOS, Rodrigo; Texto Autodidáctico de Administración Empresas II; Editorial Instituto de Educación a Distancia - ESPE; Quito-Ecuador 2004; (Página 29)
- TINAJERO, Cristian; Módulo de Planificación Estratégica; Editorial Universidad Técnica de Cotopaxi; Latacunga-Ecuador 2008; (Página 6)
- CHIAVENATO, Idalberto; Administración en los nuevos tiempos; Editorial Mc.Graw Hill; Colombia 2004; (Página 228)
- SERNA, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica; Editorial Legis; Santafé de Bogotá 1994; (Página 8)
- TINAJERO, Cristian; Módulo de Planificación Estratégica; Editorial Universidad Técnica de Cotopaxi; Latacunga-Ecuador 2008; (Página 21)
- TINAJERO, Cristian; Módulo de Planificación Estratégica; Editorial Universidad Técnica de Cotopaxi; Latacunga-Ecuador 2008; (Página 22)
- ROBBINS, Stephen y COULTER Mary; Administración; Editorial Person Educación; México 2005; (Página 235, 237)
- CERÓN, Jorge; Dirección Estratégica; Editorial Universidad Técnica de Ambato; Ambato-Ecuador 2002; (Página 14)
- SALLENAVE, Jean-Paul; Gerencia y planeación estratégica; Editorial Norma; Colombia 2007; (Página 276)
- DESS, Gregory G. LUMPIKIN, G.T; Dirección estratégica: creando ventajas competitivas; Coordinadora de Traducción Olga Rivera; Editorial McGraw-Hill; Madrid 2003; (Página 50)

CHARDLES, W. L. Hill/ GARETH, R. Jones; Administración y Estratégica; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill; Bogotá 1996; (Página 156)

DESS, Gregory G. LUMPIKIN, G.T; Dirección estratégica: creando ventajas competitivas; Coordinadora de Traducción Olga Rivera; Editorial McGraw-Hill; Madrid 2003; (Página 30)

CERÓN, Jorge; Dirección Estratégica; Editorial Universidad Técnica de Ambato; Ambato-Ecuador 2002; (Página 53)

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J; Administración Estratégica, Textos y Casos; Décima Tercera Edición; Editorial Mc.Graw Hill; México 2003; (Página 9)

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J; Administración Estratégica, Textos y Casos; Décima Tercera Edición; Editorial Mc.Graw Hill; México 2003; (Página 50)

FRED, David; Conceptos de administración estratégica; (2008; Pág.13)

SERNA, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica; Editorial Legis; Santafé de Bogotá 1994; (Página 243)

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J; Administración Estratégica, Textos y Casos; Décima Tercera Edición; Editorial Mc.Graw Hill; México 2003; (Página 391)

MINTZBERG, Henry y QUINN James Brian; El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Caso; Segunda Edición; Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A; México 1993; (Página 179)

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J; Administración Estratégica, Textos y Casos; Décima Tercera Edición; Editorial Mc.Graw Hill; México 2003; (Página 390)

FRED, David; Conceptos de administración estratégica; (2008; Pág.346)

### **Consultada**

CERÓN, Jorge.- *Dirección Estratégica*; Editorial Universidad Técnica de Ambato; Ambato-Ecuador 2002.

DESS, Gregory G. LUMPIKIN, G.T: *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*; Editorial McGraw-Hill; Madrid 2003.

TINAJERO, Cristian; *Administración General*.- Editorial Universidad Técnica de Cotopaxi; Latacunga-Ecuador 2004.

SALTOS MOSQUERA, Rodrigo; *Texto Autodidáctico de Administración de Empresas II*.- Editorial Instituto de Educación a Distancia - ESPE; Quito-Ecuador 2004

SALLENAVE, Jean-Paul; *Gerencia y planeación estratégica*.- Editorial Norma; Colombia 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; *Administración en los nuevos tiempos*.- Editorial McGraw-Hill; Colombia 2004.

### **Electrónica**

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/rentabiyprodu ct.htm> (06-01-09) 16:50

Competencia:<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/14 /anlasiscompetencia.htm> (06-01-09) 15:23

[http://www.indexmundi.com/es/ecuador/poblacion\\_perfil.html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/poblacion_perfil.html) (05-01-09) 17:00

<http://es.wikipedia.org/wiki/Herramienta> (05-01-09) 15:30

<http://www.definiciones.com.mx/definicion/M/maquina/> (05-01-09) 15:30

<http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores- humanos.shtml> (21-11-2008) 15:13

[http://www.efectus.com.mx/ArtInt/Capital\\_Humano.pdf](http://www.efectus.com.mx/ArtInt/Capital_Humano.pdf) (02-09-2008) 11:52

<http://hosting.pichincha.com/pruebatodo1/centenario/> (02-10-2008) 10:39

<http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune.shtml> (30-09-2008) 16:29

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/28/objetivos.htm> (21-09-2008) 11:24

<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm> (15-09-2008) 13:42

<http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm> (15-09-2008) 15:30

<http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/DD/de/de.htm> (15-09-2008) 15:34

## CERTIFICACIÓN

YO,....., con cédula de identidad número..... Docente del área de Inglés del centro educativo... .....de la ciudad de Latacunga, Certifico haber realizado el Abstracto de la Tesis “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PLANTA PROCESADORA DE LÁCTEOS AMAZONAS DE LA PARROQUIA GUAYTACAMA. PARA EL PERIODO 2011-2014” de las señoritas Cando Chiluisa Wilma Marlene y Chancón Tapia Miriam Liana de la especialidad Ing. Comercial.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad facultando a la interesada hacer uso de este certificado para los fines que crea conveniente.

Latacunga 15 de enero del 2012

.....

Atentamente.