

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**Proyecto para Introducir en el Mercado el Queso
Pasteurizado de la Empresa Lácteos Santo Domingo
“SANDOLAC S.A”.**

Teresa Verónica Alquina Merino

DIRECTOR: Ing. Mauro Caguana

CODIRECTOR: Ing. Edison Torres

Sangolquí, Marzo 2007

CERTIFICACIÓN

Por medio de la presente certificamos que la Sra. Egresada: **TERESA VERONICA ALQUINGA MERINO**, es autora de **PROYECTO PARA INTRODUCIR EN EL MERCADO EL QUESO PASTEURIZADO DE LA EMPRESA LACTEOS SANTO DOMINGO "SANDOLAC S.A."**, elaborada la misma de conformidad a los reglamentos, normas y disposiciones vigentes en el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio; en forma previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial.

Ing. Mauro Caguana

DIRECTOR

Ing. Edison Torres

CODIRECTOR

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1. MARCO JURÍDICO

LÁCTEOS SANTO DOMINGO SANDOLAC S.A.- es una sociedad anónima con capital social de veinte mil dólares americanos, dividido en veinte mil acciones de un dólar cada una. Acciones libremente negociables, regulado por la ley de compañías, los estatutos de su constitución y controlada por la superintendencia de compañías

Se encuentra constituida en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados el 29 de Septiembre del 2000 en la Notaría Segunda del Dr. Edgar Pazmiño inscrita en el Registro Mercantil el 9 de Febrero del 2001, tomo 35 No 20.

Aumento de capital en la Ciudad de Quito, el 29 de Octubre del 2002 en la Notaría Décimo Quinta del Dr. Antonio Vaca Ruilova, con resolución No 02.Q.ij.4677 de la Superintendencia de Compañías el 9 de diciembre del 2002 inscrito en el Registro Mercantil de Santo Domingo de los Colorados No 08 Repertorio 108, tomo 37 del registro de Comercio actas y contratos mercantiles; se marginó a fojas 17vta, repertorio 127. Inscripción 20 Tomo 35 de este Registro al 8 de Enero del 2003.

Su registro único de contribuyentes es 1791771648001, por ser una sociedad esta obligada a llevar contabilidad y a declarar mensualmente sus impuestos al Servicio de Rentas Internas (SRI). Además por mantener empleados en relación de dependencia aportan mensualmente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) con número patronal No 33204673, siendo sus relaciones laborales reguladas por Código de Trabajo y el Reglamento Interno

1.2. DESEMPEÑO HISTORICO

LACTEOS SANTO DOMINGO SANDOLAC S.A. es una sociedad anónima, constituida legalmente en el año 2001 con setenta accionistas; es decir hace unos seis años, en Febrero del año 2000, la situación económica de los ganaderos lácteos era tremendamente crítica, el precio de la leche había caído considerable y permanentemente desde hace un año atrás, de \$ 0.26 de dólar a \$ 0.08, con lo cual prácticamente la economía de los ganaderos quebraba.

Ante esta situación y convocados por la empresa CODAPEC, un grupo de ganaderos se reunió para provocar en NESTLE (Empresa comercializadora de leche), una reacción positiva que mejore los precios a quienes eran sus proveedores. Como respuesta sólo obtuvieron una soberbia y prepotente carta-ultimátum: "O aceptan ese precio o buscan donde entregar su leche".

Así fue que en Marzo del año 2000, se convoca a una sesión general de ganaderos para hacerles conocer la idea surgida de intervenir en la comercialización de la leche y crear una empresa que se encargue de este propósito, informalmente se nombró Presidente al Sr. Ramiro Castillo y gerente al Ing. César Solano y se decidió seguir adelante con la idea, planteando que la mejor forma era una Sociedad Anónima de capital abierto. Los cuales aceptan ese reto con absoluta responsabilidad y trabajan inmediatamente por ello.

Con los primeros aportes de los socios se inicia los trámites legales de la constitución de la empresa y los estudios de factibilidad que justifiquen la viabilidad económica.

La parte jurídica se le entrega al Dr. Juan Ortiz y el proyecto de inversión al Ing. Ramiro Moya, quien a un costo de 40 millones de sucres, entrega cinco meses después el documento que ha servido de guía y base en el avance de actividades planteadas.

El Dr. Ortiz consiguió legalizar finalmente el 9 de Febrero del 2001 con la inscripción en el Registro Mercantil con el nombre de LACTEOS SANTO DOMINGO SANDOLAC S.A.; con domicilio en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

Simultáneamente comienzan con la búsqueda del terreno que sería necesario para la industria, el cual de acuerdo al estudio de factibilidad debía estar ubicado en la Vía Alluriquin-Santo Domingo, pues es el área donde se concentra la mayor producción de leche. Finalmente se consigue el lote en el cual se encuentra construida actualmente la planta,

En Abril del año 2000 se establece contacto con las oficinas del Programa de Apoyo Alimentario PL480, institución de ayuda del gobierno norteamericano para financiar proyectos de desarrollo en áreas marginales. Su Director Ing. Luís Sánchez, se interesó en la idea y desde ese instante se cuenta con su apoyo financiero, el mismo que se concreto un año y siete meses después luego de cumplir con todos los requisitos exigidos.

Los recursos económicos puestos a disposición de la empresa por el PL480 fueron de \$46.000 dólares, utilizados de la siguiente forma:

- \$6.500 Para la Instalación Eléctrica trifásica y líneas internas de la planta
- \$28.500 Para la compra de los tanques enfriadores.
- \$10.000 Para un Equipo electrógeno de emergencia.

Finalmente en Marzo del 2002, entra en funcionamiento la Enfriadora de Leche, con una capacidad de 6000 litros en 6 horas de proceso.

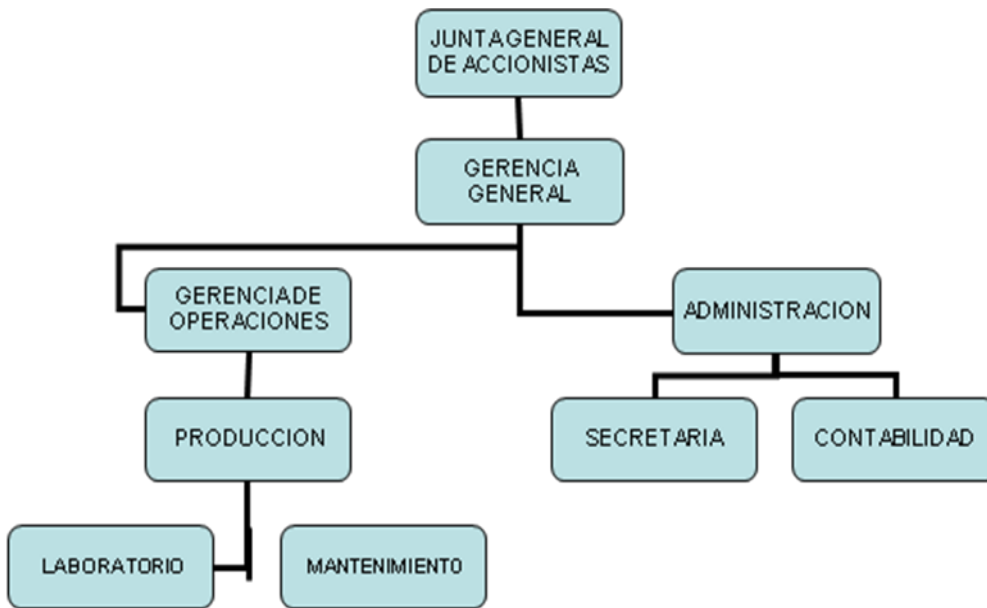
En Junio del 2002, sus socios deciden el aumento de capital a \$20.000 dólares, con la finalidad de conseguir los recursos económicos necesarios para iniciar la obra de industrialización.

Es así que ha finales del 2002, incursionan en el negocio del queso, con la finalidad de lograr un valor agregado al precio de la leche.

El trabajo realizado dentro de la empresa Lácteos Santo Domingo, constituye un trabajo original, ya que no cuenta con personal especializado en marketing, razón por la cual surge mi interés en realizar esta investigación, ya que cuento con el apoyo en lo que respecta a información y datos para llevar a cabo este estudio de parte del Gerente de la empresa Ing. César Solano.

1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

1.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.3.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES:

La compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas, y administrada por un Presidente y un Gerente General.

LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

La Junta General está formada por los accionistas legalmente convocados, y es el organismo máximo de la Sociedad, tiene amplios poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios y a la toma de decisiones que resulten más convenientes para la Compañía.

La Junta General de Accionistas se reunirá en forma ordinaria y extraordinaria, la primera deberá reunirse por lo menos una vez al año, dentro de los tres

meses posteriores a la finalización del ejercicio económico, y considerará los siguientes aspectos:

- Nombrar, remover, y fijar la remuneración de los miembros de los organismos administrativos y comisarios de la compañía.
- Considerar la suspensión y separación de los administradores, cuando hayan infringido o faltado a los reglamentos que la Junta General de accionista haya establecido.
- Conocer anualmente las cuentas, el balance, el estado de pérdidas y ganancias, los informes presentados por el Gerente General y los Comisarios, a cerca de los negocios y emitir su resolución.
- Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales.
- Dictar los reglamentos administrativos internos de la compañía y definir las atribuciones de los diversos administradores y funcionarios.
- Autorizar al Gerente General para firmar contratos o contratar préstamos.
- Considerar cualquier otro asunto puntualizado en la orden del día y resolver al respecto.

En las Juntas Extraordinarias no podrá tratarse sino los asuntos para los cuales fueron expresamente convocados.

PRESIDENCIA

- Presidir las sesiones de la Junta General.
- Cuidar el cumplimiento de las presentes estipulaciones y demás leyes concernientes a las operaciones de la compañía.
- Vigilar la buena marcha de la sociedad.
- Supervisar la gestión del Gerente General y más funcionarios de la Compañía.
- Otras funciones de acuerdo a su cargo.

GERENCIA GENERAL

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía; y administrarla sujetándose a los requisitos y limitaciones que le impone la Ley y los estatutos de la compañía.
- Dirigir e intervenir en todos los negocios y operaciones de la compañía con los requisitos señalados en los estatutos de la misma.
- Firmar contratos o contratar préstamos, previa autorización de la Junta General de Accionistas.

- Abrir cuentas corrientes, bancarias, y girar, aceptar y endosar letras de cambio y otros valores negociables, cheques u órdenes de pago, a nombre y por cuenta de la compañía, previa autorización de la Junta General de Accionistas.

- Comprar, vender o hipotecar inmuebles y en general, intervenir en todo acto o contrato relativo a esta clase de bienes, previa autorización de la Junta General de Accionistas.

- Contratar a los empleados y a los trabajadores de la compañía y dar por terminados sus contratos cuando fuere conveniente para los intereses de la compañía, tomando en cuenta lo que dice la Ley al respecto.

- Tener bajo su responsabilidad todos los bienes de la sociedad y vigilar minuciosamente la contabilidad y archivos de la misma.

- Llevar el libro de actas, de acciones y accionistas y el libro talonario de acciones.

- Presentar anualmente a la Junta General de Accionistas un informe sobre los negocios, incluyendo cuentas, balances, y más documentos pertinentes.

- Presentar anualmente, y con debida anticipación a la fecha de la reunión de la Junta General de Accionistas, el Estado de Pérdidas y Ganancias con sus respectivos anexos e informes.

- Elaborar el presupuesto anual y el plan general de actividades de la compañía y someterlos a la aprobación de la Junta General de Accionistas.
- Otras funciones de acuerdo a su cargo.

La Gerencia General tendrá todas las facultades necesarias para manejar y administrar de la mejor manera la compañía y todas las atribuciones y deberes determinados en la Ley para los administradores.

LA SECRETARIA

- Mantener un archivo ordenado y actualizado de todos los documentos que recibe y envía la empresa.
- Registrar y controlar las llamadas realizadas y atender las llamadas recibidas.
- Cuidar que toda la documentación que envía la compañía, ya sea para proveedores, clientes u otras personas lleguen a su destino en el tiempo estipulado.
- Informar al personal administrativo como de otras dependencias las reuniones que están pendientes en el calendario de actividades de la empresa.
- Estar muy pendiente de las obligaciones que la empresa tiene con entidades bancarias como con empresas de servicios (Luz, agua, teléfono, Internet, mantenimiento etc.)

- Otras funciones de acuerdo a su cargo.

CONTABILIDAD

- Organizar, diseñar, controlar y mantener actualizado tanto el sistema de contabilidad como el presupuesto destinado para el período.
- Establecer y llevar un sistema apropiado de contabilidad de costos, según sea la necesidad del departamento de producción.
- Registrar y controlar los gastos y los ingresos, comprobando su legalidad, exactitud, y veracidad, cuidando que tengan los respectivos respaldos.
- Llevar el registro del movimiento de las cuentas bancarias de la empresa.
- Manejo de nómina y liquidación de haberes.
- Mantener el control contable sobre los inventarios y activos fijos de la empresa.

- Controlar y registrar los créditos efectuados a los clientes y los cobros pertinentes en las fechas indicadas, además cuidar que todo el dinero recaudado sea depositado en la cuenta corriente bancaria de la compañía.
- Registrar, controlar y mantener al día los pagos efectuados a los proveedores, informar del vencimiento de las facturas para proceder al pago o al abono respectivo según sea el caso.
- Estudiar y proponer mejoras en cuanto a los sistemas y procedimientos de contabilidad.
- Organizar y mantener un sistema adecuado del archivo de la documentación que respalda las operaciones financieras.
- Realizar y registrar las facturas y las notas de ventas emitidas a los clientes.
- Preparar mensualmente los estados financieros, con los anexos y los informes respectivos.
- Controlar el manejo de caja, mediante arqueos sorpresivos.

GERENCIA DE OPERACIONES

- Liderar la gestión ante el Gerente General.

- Supervisar y dirigir todos los aspectos del departamento de producción.
- Supervisar las funciones en general de toda el área operativa de la empresa
- Controlar y analizar continuamente los niveles de calidad de los productos, satisfacción de los clientes, costos de operación, sanidad y limpieza
- Llevar a cabo funciones como: entrenamiento y capacitación de los empleados, evaluación de desempeño, asesoramiento, y sanciones según sea el caso de acuerdo al reglamento interno.
- Supervisar y controlar el área de seguridad de la empresa.
- Organizar, analizar problemas de operaciones, cambio de procedimientos, mejoramiento de la productividad.
- Preparar reportes según sea necesario a petición de la Gerencia General.

PRODUCCIÓN

- Realizar cotizaciones de precios, observando la calidad de la materia prima y materiales, para posteriormente informar a los superiores para que sea aprobada su adquisición.

- Recibir las adquisiciones solicitadas, comprobando las cantidades, calidad y características de acuerdo al pedido requerido.
- Controlar en forma efectiva el consumo de la materia prima y materiales indirectos.
- Emitir las órdenes de producción, y comenzar el proceso de fabricación de los productos requeridos.
- Inspeccionar la producción diaria de cada trabajador, y compararla con los tiempos estipulados para la fabricación del producto.
- Conocer el sistema de costos que se aplicará en la producción, para la realización de sus respectivos informes.
- Programar las actividades de producción, para cumplir con los pedidos a tiempo.
- Recibir la leche cruda, previa calificación del laboratorio.
- Realizar el aseo y limpieza de los tanques de frío, mangueras de recepción de la leche. Como también los implementos para la elaboración del queso.
- Separar la leche destinada para la industria del queso.
- Pasteurizar la leche para la elaboración del queso.

- Elaborar y enfundar del queso
- Anotar la producción diaria de queso, versus la cantidad de leche utilizada.

LABORATORIO

- Realizar los análisis necesarios (peso y acidez) para la calificación efectiva de la leche
- Entrenar a los operadores y ayudantes en la manipulación correcta de la leche.
- Controlar oportunamente las actividades de limpieza de los tanques y cuartos fríos.
- Dar charlas sobre el manejo de ganado a los ganaderos proveedores de leche.
- Controlar las rutas con problemas de acidez en la leche, para la solución oportuna.

DE MANTENIMIENTO

- Mantenimiento general de los equipos de la empresa.

- Reparar daños o filtraciones de las lozas.
- Chequear calefones, nivel de la cisterna y control de la presión del agua.
- Mantenimiento de daños de pintura o humedad en las paredes de la empresa.
- Revisión periódica de los equipos: tanques de frío, cuartos fríos, ductos, calentadores de agua, planta de luz.
- Revisión periódica del buen estado de los muebles de la empresa.
- Revisión de la toma eléctrica, telefónica e instalaciones de agua.

1.4. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

La empresa se encuentra dirigida por un Estatuto Legal, el cual se detalla a continuación.

CONSTITUCION, NOMBRE, DOMICILIO, OBJETO SOCIAL Y DURACIÓN.

En la Ciudad Santo Domingo de los Colorados, Cantón Santo Domingo, Provincia Pichincha, se constituye la Compañía Anónima "**LACTEOS SANTO DOMINGO S.A. SANDOLAC**" la que se regirá por las Leyes ecuatorianas, por su estatuto y su reglamento.

Objeto Social.- Los objetivos de la Compañía son:

- a) Propiciar actividades que incentiven la unidad de todos sus integrantes (productores-accionistas);
- b) Industrializar y comercializar productos lácteos;
- c) Adquirir en el mercado interno o internacional toda clase de bienes muebles, equipo y o maquinaria industrial necesaria ;
- d) Realizar actos o celebrar contratos civiles, mercantiles e industriales que guarden relación con su actividad;
- e) Mantener relaciones o convenios con organizaciones nacionales e internacionales, pudiendo inclusive intervenir como socia o accionista fundadora de otras sociedades y/o adquiriendo acciones o participaciones de otras compañías de iguales o similares fines.
- f) Realizar transacciones financieras en el país o en el exterior para beneficio de la empresa.
- g) Impulsar el fortalecimiento y crecimiento de la empresa a través de la creación de agencias, sucursales, etc.;
- h) Promover el estudio, capacitación y asesoramiento técnico de sus socios productores;
- i) Apoyar económica y moralmente a sus accionistas;

Para el cumplimiento de sus objetivos, la Compañía podrá realizar toda clase de actos, contratos, negocios y operaciones permitidos por las leyes ecuatorianas, que sean acordes con su objeto, necesarios y convenientes para su cumplimiento.

Duración.- El plazo de duración de la Compañía será de cincuenta años, contados a partir de la fecha de inscripción de la Escritura de constitución en el Registro Mercantil.

Domicilio y nacionalidad.- La Compañía tendrá su domicilio principal en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, Cantón Santo Domingo, provincia de Pichincha, lugar en que se encuentra su sede administrativa. Podrá abrir agencias, sucursales y establecimientos en otras localidades del país o en el exterior. Su nacionalidad es ecuatoriana.

CAPITAL SOCIAL.

Capital.- El capital social de la Compañía es de VEINTE MIL DOLARES AMERICANOS (\$ 20.000,00) dividido en veinte mil acciones de un dólar cada una.

Acciones.- Las acciones de la Compañía son nominativas, ordinarias e indivisibles; así como se crearán acciones propias y acciones preferenciales. Cada acción dará derecho a participar de las utilidades y, en general, a los derechos que establece la ley.

Títulos de Acciones.- Los títulos de acciones se extenderán en libros y talonarios secuencialmente numerados y estarán firmados por el Presidente y el Gerente General de la Compañía. Los titulares de dichas acciones deberán acreditar sus documentos de identificación en las oficinas de la empresa, de no hacerlo dichas acciones no serán válidas.

Los socios que hayan pagado cada una de las acciones tienen derecho a que se les entregue el título, debiendo para el efecto suscribir el correspondiente talonario; Un título de acción podrá comprender todas las acciones que posea el accionista o una parte, según su elección. Los títulos de acciones se

inscribirán en el libro de Acciones y Accionistas, en el cual se anotarán las transferencias, la constitución de derechos reales y las demás modificaciones sobre los derechos a las acciones;

La transferencia de dominio de las acciones no surtirá efectos contra la Compañía ni contra terceros, sino a partir de la fecha de inscripción en el libro de Acciones y Accionistas. Esta inscripción se efectuará válidamente con la sola firma del representante legal de la Compañía, siempre que se haya comunicado la transferencia en instrumento fechado, suscrito por el endosante o por medio de comunicaciones separadas, suscritas por cada uno de ellos. Comunicaciones que deberán ser legalmente archivadas. Así mismo, deben registrarse en el Libro de Acciones y Accionistas, si se entregare al representante legal de la compañía el título de acción o acciones en el que conste la nota de cesión respectiva, en este caso se anulará y archivará el título y se emitirá uno nuevo en su lugar, a nombre del cesionario.

Si un título de acción se extraviase o destruyese, la Compañía podrá anularlo y conferir uno nuevo al respectivo accionista, bajo pedido por escrito, previa publicación por tres días, en uno de los periódicos de mayor circulación del domicilio principal de la compañía, a costa del accionista que lo solicitare, y luego de transcurrir treinta días a partir del día de la última publicación.

Cuadro de Suscripción y pago de capital.-

No	APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	CAPITAL	CAPITAL	CAPITAL	CAPITAL	No DE	%	
		ANT.	ACTUAL	PAGADO	POR PAGAR	ACCIONES		
1	Aguirre Peña Washinton		300,00	300,00		300,00	1,50	
2	Almeida Uraga Luis Marcelo	24	740,00	740,00		740,00	3,70	
3	Andrade Castro Barbara Matilde	24	100,00	100,00		100,00	0,50	
4	Balseca León Gonzalo		28,00	28,00		28,00	0,14	
5	Barragán Tapia Laurentino	24	40,00	40,00		40,00	0,20	
6	Barrionuevo Montero Martha		24,00	24,00		24,00	0,12	
7	Benneth Ayovi Segundo William		200,00	200,00		200,00	1,00	
8	Carrillo Marco Antonio		24,00	12,00	12,00	24,00	0,12	
9	Carrión Moreno José	24	40,00	40,00		40,00	0,20	
10	Carrión Quezada Anibal G.		1000,00	1000,00		1000,00	5,00	
11	Castillo Adriana		250,00	250,00		250,00	1,25	
12	Castillo Juan Abdón		140,00	140,00		140,00	0,70	
13	Castillo Palacios Adriano R.	24	1560,00	1560,00		1560,00	7,80	
14	Chamorro Tipán César Hugo	24	136,00	136,00		136,00	0,68	
15	Cuadros Andrade Carlos Estenio	24	440,00	440,00		440,00	2,20	
16	Chango Atiencia Hugo Buonerguez		80,00	80,00		80,00	0,40	
17	Eguez García Patricio		40,00	40,00		40,00	0,20	
18	Encalada Ordoñez Nestor Enrique	24	420,00	420,00		420,00	2,10	
19	Erazo Alarcon Carmen Beatriz	24	40,00	40,00		40,00	0,20	
20	Erazo Alarcón William Alberto	24	80,00	80,00		80,00	0,40	
21	Erazo Navarrete Angela De J.	24	290,00	290,00		290,00	1,45	
22	Fajardo Armijos Edgar G.		40,00	40,00		40,00	0,20	
23	García Puma José Fredolín	24	1440,00	1440,00		1440,00	7,20	
24	Gavidia Gloria		50,00	50,00		50,00	0,25	
25	Gavilanez Dominguez Telmo Ramiro	24	40,00	40,00		40,00	0,20	
26	Gavilanez Mario		20,00	4,00	16,00	20,00	0,10	
27	Gonzalez Orellana Miguel A.		62,00	62,00		62,00	0,31	
28	Guaman Guaman Sergio Tobías		20,00	20,00		20,00	0,10	
29	Inchilema Guallo Luis Alfredo		140,00	140,00		140,00	0,70	
30	Jácome Gómez Leonardo Rafael		110,00	110,00		110,00	0,55	
31	Jimenez Granda Hoover Santiago	24	260,00	260,00		260,00	1,30	
32	Jiménez Jiménez Isabel María		20,00	20,00		20,00	0,10	
33	Jimenez Jorge		40,00	40,00		40,00	0,20	
34	Landy Espinoza Mariana de Jesús	24	40,00	40,00		40,00	0,20	
35	Legarda Quintero Amsizar Enrique	24	60,00	60,00		60,00	0,30	
36	León Ríos José Amable	24	40,00	40,00		40,00	0,20	
37	López Borja Raquel Teresa	24	120,00	120,00		120,00	0,60	
38	López Elias		50,00	50,00		50,00	0,25	
39	Mendoza Buenaventura Rolando	24	40,00	40,00		40,00	0,20	
40	Mendoza Pazmiño Julio	24	340,00	340,00		340,00	1,70	
41	Moreno Herrera Angel Ivan	24	840,00	840,00		840,00	4,20	
42	Nevarez Mendieta Oscar José	24	200,00	200,00		200,00	1,00	
43	Ojeda Jaramillo Zola Rosa		40,00	40,00		40,00	0,20	
44	Ortiz Vinuesa Martin Alonso	24	1000,00	1000,00		1000,00	5,00	
45	Ortiz Esteban		50,00	50,00		50,00	0,25	
46	Parco Silva Jorge Pedro	24	40,00	40,00		40,00	0,20	
47	Quichimbo Rodríguez Víctor E.	24	24,00	6,00	18,00	24,00	0,12	
48	Quiroz García Guillermo S.	24	340,00	340,00		340,00	1,70	
49	Ramos Zapata Luis Gilberto	24	1040,00	1040,00		1040,00	5,20	
50	Real Cellery Rovelo Rafael	24	340,00	340,00		340,00	1,70	
51	Reyes Flores José Edwin	24	440,00	440,00		440,00	2,20	
52	Riera Rodríguez David V.	24	40,00	40,00		40,00	0,20	
53	Ríos Ramón Carlos		200,00	200,00		200,00	1,00	
54	Rodríguez Basantes Víctor	24	60,00	60,00		60,00	0,30	
55	Rodríguez Jaime Ivan		150,00	150,00		150,00	0,75	
56	Saavedra María Angelica		40,00	40,00		40,00	0,20	
57	Sánchez Gallardo Sixto		120,00	120,00		120,00	0,60	
58	Sánchez Velazco Gonzalo P.	24	390,00	390,00		390,00	1,95	
59	Sánchez Garofalo Jimena		160,00	160,00		160,00	0,80	
60	Solano Galarza Daniel E.		500,00	500,00		500,00	2,50	
61	Solano Galarza David A.		500,00	500,00		500,00	2,50	
62	Solano Vargas Cesar E.	24	1927,00	1927,00		1927,00	9,64	
63	Torres Miño Francisco	24	24,00	8,00	16,00	24,00	0,12	
64	Turner Gregoire George	24	1940,00	1940,00		1940,00	9,70	
65	Ulloa Vivanco Miguel	24	40,00	40,00		40,00	0,20	
66	Valverde Encalada Galo	24	440,00	440,00		440,00	2,20	
67	Valverde Miguel		8,00	8,00		8,00	0,04	
68	Vargas Monar Segundo		40,00	40,00		40,00	0,20	
69	Vera Renjifo Winter		115,00	115,00		115,00	0,58	
70	Villagomez Dávila Angel Bolívar		48,00	48,00		48,00	0,24	
			888,00	2000,00	19938,00	62,00	20000,00	100,00

Forma de Pago.- El capital social se encuentra pagado en el 99.69 % del capital suscrito.

DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN.

Gobierno y Administración.- son órganos de la Compañía:

- a) La Junta general de Accionistas;
- b) La Junta Directiva de Accionistas;
- c) El Presidente; y,
- d) El Gerente General;

DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

La Junta General.- La junta General está constituida por todos los accionistas ordinarios de la Compañía que se encuentren en goce de sus derechos; el accionista goza de preferencia para la suscripción de acciones conforme lo establecido en la Ley de Compañías vigente.

La Junta General de accionistas, legalmente convocada, es la máxima autoridad de la Compañía, Las Juntas Generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias,

Las Juntas se reunirán en el domicilio principal de la Compañía. Sin perjuicio de lo previsto en el Art. 238 de la Ley de Compañías vigente.

En la junta, los accionistas podrán hacerse representar por persona extraña, mediante carta dirigida al Presidente. Cada accionista tendrá un representante a la vez.

La Junta General estará presidida por el Presidente y a falta de éste por la persona que designe el estatuto

De la Convocatoria.- Tanto la Junta General Ordinaria como extraordinaria serán convocadas por lo menos con ocho días de anticipación, en uno de los medios de comunicación de mayor circulación, hablado o escrito, del domicilio principal de la Compañía, según el artículo 236 de la Ley de Compañías vigente.

La convocatoria debe señalar lugar, día, hora y el objeto de la reunión. Toda resolución sobre asuntos e informes no especificados en la convocatoria será nula.

Del Quórum.- Las Juntas no podrán considerarse válidamente constituidas para deliberar en primera convocatoria, si los concurrentes a ellas no representan al menos la mitad más uno.

Si la Junta General no pudiera reunirse en la primera convocatoria por falta de quórum, se procederá inmediatamente a fijar una segunda convocatoria la que podrá realizarse en los ocho días subsiguientes y no podrá demorarse más de 30 días de la fecha fijada para la primera reunión y se realizará con el número de accionistas presentes, particular que se hará constar en la convocatoria.

Juntas Ordinarias.- Las juntas ordinarias de Accionistas, deben reunirse una vez al año, dentro de los tres primeros meses del año calendario y las extraordinarias cuando fueren necesarias.

Atribuciones de la junta General Ordinaria de Accionistas.- Son atribuciones de la Junta General Ordinaria de Accionistas:

- a) Elegir los vocales necesarios que conformen La Junta de directorio;
- b) Conocer anualmente los estados financieros de la Compañía, para aprobarlos o negarlos;
- c) Resolver acerca de la forma de reparto de las utilidades;
- d) Acordar todas las modificaciones al Estatuto;
- e) Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la Compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación; y,
- f) Conocer y resolver los demás asuntos que sean de su competencia de conformidad a lo previsto por el artículo 231 de la Ley de Compañías y más disposiciones legales, el estatuto y el orden del día, de acuerdo con la convocatoria.

La expedición de los nombramientos hechos por la junta General estará a cargo de la persona designada por la junta.

Las Juntas Extraordinarias.- Las Juntas Generales Extraordinarias de Accionistas, se reunirán, previa convocatoria, en cualquier momento, para tratar asuntos puntualizados en la misma.

Juntas universales.- Sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos anteriores y de conformidad con lo previsto en el artículo 238 de la Ley de Compañías, la Junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta, bajo sanción de nulidad acepten por

unanimidad la celebración de la junta. Sin embargo cualquiera de los asistentes pueden oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no se considere suficientemente informado.

Decisiones.- Como norma general, las decisiones de las Juntas se tomarán con el voto favorable de al menos el cincuenta y uno por ciento del capital social presente en la respectiva Junta. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría. Cada socio tendrá derecho a un voto por cada participación de un dólar aportada a la Compañía.

DE LA JUNTA DIRECTIVA DE ACCIONISTAS

Integración.- La junta Directiva está integrada por: tres directores principales y sus respectivos suplentes.

De entre los Directores Principales se elegirá Vicepresidente. La Junta directiva, en pleno; designara gerente de la compañía.

Los miembros de la Junta Directiva duraran en sus funciones tres años, pudiendo ser reelegidos en forma indefinida.

De los Requisitos.- Para ser Miembro de la Junta Directiva se requiere:

- a) Ser accionista activo de la compañía;
- b) Tener más de 25 años de edad y hallarse en goce de los derechos políticos y de ciudadanía;
- c) Estar al día en el pago de sus obligaciones económicas con la empresa; y,

d) No haber sido condenado, en juicio penal, con sentencia ejecutoriada pasada por autoridad de cosa juzgada;

Para ser Presidente se requiere:

- e) Ser accionista activo de la compañía;
- f) Ser Socio por más de 3 años;
- g) Tener más de 25 años y hallarse en goce de los derechos políticos y de ciudadanía;
- h) Estar al día en el pago de sus obligaciones económicas con la empresa; y,
- i) No haber sido condenado, en juicio penal, con sentencia ejecutoriada pasada por autoridad de cosa juzgada;
- j) Ser productor ganadero y proveedor de la empresa.

La Junta Directiva será ordinaria y extraordinaria, se reunirá en el domicilio principal de la Compañía.

La Junta Directiva estará presidida por el Presidente(a) y a falta este por el Vicepresidente (a) ó por uno de los miembros del directorio a quien haya delegado el presidente(a) mediante documento dirigido al gerente de la compañía.

De los deberes y atribuciones de la Junta Directiva.- Los deberes y obligaciones de la Junta Directiva son:

- a) Sesionar por lo menos una vez al mes en forma ordinaria y, extraordinariamente cuando así lo amerite el caso o, a solicitud de la mayoría de los miembros del Directorio;
- b) Velar por el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General de Accionistas.

- c) Ejecutar las Resoluciones de la Junta General de Accionistas;
- d) Vigilar y responder por las inversiones de los fondos de la compañía;
- e) Imponer sanciones a sus integrantes conforme a este estatuto y su reglamento;
- f) Conocer y resolver solicitudes de representación a accionistas en Junta general; y,
- g) Analizar y discutir cualquier proyecto de reforma de estatuto que sea presentado a la Junta General;
- h) Las demás que le corresponda conforme a este estatuto y su reglamento.
- i) Nombrar y remover al gerente y o demás dignidades funcionarios.
- j) Las demás que le correspondan conforme a este estatuto.

De la Convocatoria.- La convocatoria se realizara con al menos 48 horas de anticipación mediante oficio. Será entregada personalmente y se dejara constancia de lo actuado; debe señalar lugar, día, hora y el Orden del día a tratarse.

Del Quórum.- Para la constitución de Junta Directiva, deberán encontrarse presentes al menos tres de sus miembros. De existir excusa de alguno de sus vocales, el presidente hará convocar al respectivo suplente.

De la Junta Extraordinaria.- La Junta Directiva Extraordinaria de Accionistas, se reunirá, previa convocatoria, en cualquier momento, para tratar asuntos puntualizados en la misma. Toda resolución sobre asuntos no especificados en la Convocatoria será nula.

DE LOS DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO

Del presidente.- La Compañía contará con un presidente nombrado por el Directorio de entre sus miembros. El presidente durará tres años en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente.

Deberes y Atribuciones del Presidente:

- a) Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Compañía, y supervisar la administración de la sociedad;
- b) Convocar y presidir las Juntas Generales, sean éstas Ordinarias o extraordinarias;
- c) Subrogar, en caso de ausencia temporal, al Gerente General;
- d) Dirigir e intervenir en todos los negocios y operaciones de la compañía; abrir cuentas bancarias, girar, aceptar o endosar cheques, letras de cambio, pagarés, órdenes de pago y otros valores negociables en nombre y cuenta de la Compañía;
- e) Contratar préstamos hasta por una cuantía que fijará la junta general periódicamente;
- f) Firmar contratos, comprar, vender e hipotecar bienes muebles e inmuebles, que tengan autorización de la junta general;
- g) Conferir poderes generales, que tenga autorización de la Junta General;
- h) Supervisar y aprobar la contratación de trabajadores y empleados de la compañía como la terminación de contrato de los mismos;
- i) Firmar los talonario de los accionista, conjuntamente con el Gerente;
- j) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Accionistas;
- k) Presentar anualmente a conocimiento de la junta general un informe sobre la marcha de la Compañía y someterlo a aprobación de la junta;
- l) Firmar los libros de actas y demás previstos por la ley;

- m) Tener bajo su responsabilidad todos los bienes de la compañía y súper vigilar la contabilidad y archivos de la empresa;
- n) Las demás que determinen las Leyes, el Estatuto y su Reglamento;

Del Gerente General.- La Compañía contará con un Gerente General nombrado por la Junta Directiva de accionistas. El Gerente General durará tres años en sus funciones pudiendo ser reelegido por periodos sucesivos.

Para ser Gerente General se requiere:

- a) Tener más de 25 años y hallarse en goce de los derechos políticos y de ciudadanía;
- b) Demostrar capacidad necesaria para el ejercicio del comercio y no estar comprendido en las prohibiciones e incompatibilidades que el Código de Comercio establece; y,
- c) No haber sido condenado, en juicio penal, con sentencia ejecutoriada pasada por autoridad de cosa juzgada;

Art. 36. Deberes y Atribuciones del Gerente General:

- a) Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Compañía, y administrar la sociedad;
- b) Convocar por orden del Presidente(a) a Junta Directiva, sean éstas Ordinarias o extraordinarias;
- c) Dirigir e intervenir en todos los negocios y operaciones de la compañía; abrir cuentas bancarias, girar, aceptar o endosar cheques, letras de cambio, pagarés, órdenes de pago y otros valores negociables en nombre y cuenta de la Compañía;

- d) Contratar préstamos hasta por una cuantía que fijará la junta directiva periódicamente;
- e) Firmar contratos, comprar, vender e hipotecar bienes muebles e inmuebles, que estén autorizados por la junta directiva;
- f) Conferir poderes generales, que tengan autorización de la Junta Directiva;
- g) Contratar trabajadores y empleados de la compañía y dar por terminados los contratos de los mismos y que estén autorizados por la Junta Directiva;
- h) Firmar los certificados de aportación de los socios, conjuntamente con el Presidente;
- i) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta Directiva de Accionistas;
- j) Presentar mensualmente a conocimiento de la Junta Directiva un informe sobre la marcha de la Compañía y someterlo a aprobación de la junta;
- k) Llevar los libros de actas y demás previstos por la ley;
- l) Tener bajo su responsabilidad todos los bienes de la compañía y súper vigilar la contabilidad y archivos de la empresa;
- m) Desempeñar su gestión con la diligencia que exige una administración ordinaria y prudente;
- n) Asistir a la junta general y junta directiva en calidad de secretario.
- o) Las demás que determinen las Leyes, el Estatuto y su Reglamento;

DE LA FISCALIZACIÓN

Comisarios.- La Junta General de accionistas podrá decidir, a su criterio, la designación de un comisario principal y uno suplente. Los Comisarios no pueden ser accionistas de la compañía. Serán temporales y amovibles, no podrán ser comisarios quienes estén compatibles al Art. 275 de la Ley de Compañías vigente y pueden ser revocados por la Junta Directiva de Accionistas, aún cuando el asunto no figure en el orden del día.

El comisario continuará en sus funciones aun cuando hubiere concluido el período para el que fue designado, hasta que fuera legalmente reemplazado.

En caso de ausencia definitiva del comisario por fallecimiento, excusa, renuncia, impedimento o cualquier otra causa, el Presidente convocará a la Junta Directiva de Accionistas en el plazo de quince días desde el hecho de la falta, para que haga la designación correspondiente.

Deberes y Obligaciones del Comisario.- Es atribución y obligación de los comisarios:

- a) Fiscalizar en todas sus partes la administración de la compañía;
- b) Examinar cada tres meses por lo menos, los libros y papeles de la compañía en los estados de caja y cartera;
- c) Revisar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias y presentar a la Junta General un informe debidamente fundamentado sobre los mismos;
- d) Convocar a Juntas Generales de Accionistas en los casos determinados en la Ley de Compañías vigente y en este estatuto;
- e) Solicitar a los administradores que hagan constar en el orden del día, previamente a la convocatoria de la Junta General, los puntos que crea convenientes;
- f) Asistir con voz informativa a las Juntas Generales;

DEL EJERCICIO ECONÓMICO Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

Ejercicio Económico.- el Ejercicio Económico de la Compañía comenzará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año.

Distribución de utilidades.- Corresponde a la Junta General de accionistas decidir el reparto de utilidades que arroje la Compañía. En todo caso, de las utilidades líquidas de cada ejercicio se tomará el cinco por ciento, destinado a formar el fondo de reserva legal hasta que éste alcance por lo menos el veinte por ciento del capital.

DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACION

Casos de Disolución.- Si bien el artículo 4 de este Estatuto establece que la compañía tiene una duración de 50 años, sin embargo podrá ser disuelta por las siguientes causales:

- a) Puede disolverse en los casos contemplados en la Ley de Compañías para este tipo de sociedades,
- b) Cuando así lo decida la Junta General de accionistas, por el voto favorable de por lo menos el 80% de la totalidad de sus accionistas.
- c) No haber realizado en dos años consecutivos las actividades específicas para las que fue creada;
- d) Por desviar los fines para los que fue creada;
- e) Por comprometer la seguridad del Estado, la paz ciudadana y/o el orden público.

Designación de Liquidadores.- La designación de los liquidadores corresponde a la Junta General de accionistas. En todo lo relativo a la disolución y liquidación de la Compañía, salvo lo expresamente previsto en este Estatuto, se estará a lo dispuesto por la Ley de Compañías.

Duda o Vacío.- corresponde a la Junta General de accionistas la resolución de cualquier asunto relativo a la Compañía, que no este contemplada en la Ley y los Estatutos, así como la interpretación de éstos.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SANDOLAC S.A.

La situación que se vive en el cantón de Santo Domingo de los Colorados, es poco estable para el comerciante minorista y peor aún, para las pequeñas empresas industriales. El negocio de la industria láctea es un negocio de considerable riesgo, debido principalmente a que es altamente perecedero y muy sensible a factores externos, lo que genera gran incertidumbre entre los inversionista al momento de planear la industrialización de la leche en productos para el consumo final, puesto que el retorno de la inversión no se garantiza si se toma la decisión con base a criterios empíricos

2.1. MISIÓN DE LA EMPRESA.

Empresa corporativa del desarrollo local, con perspectivas innovativas en el desarrollo de la producción de queso de excelencia, capaz de satisfacer las expectativas del cliente y la comunidad.

2.2. VISIÓN DE LA EMPRESA.

Ser líder del mercado local, con personal comprometido, tecnología avanzada y competencias diferenciadas, que logre posesionarse en el cliente, que prevea rentabilidad y desarrollo empresarial y se proyecte como generadora de riqueza de la comunidad.

2.3. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

2.3.1 SITUACIÓN FRENTE AL TLC

Con la firma del TLC (Tratado de Libre Comercio), uno de los sectores más afectados es el agrícola y dentro de esto lo que son las industrias lácteas, por cuanto estamos hablando de que Estados Unidos subsidia ciertos productos agrícolas, lo que provocaría que los productos que ingresen sean de más bajo costo, imposibilitando la competencia, por cuanto los productos nuestros serían excesivamente caros. De ahí que la empresa busca ayudar a los ganaderos socios y proveedores de la empresa, buscando la manera de hacer más productivas sus tierras, es decir que aprendan a manejar sus potreros y ganado técnicamente, ya que de esta manera lograrían sacar mejor provecho y la empresa contaría con materia prima de excelente calidad, lo que influye mucho al momento de realizar el queso pasteurizado, dado que si contamos con una excelente materia prima (leche), los rendimientos de industrialización serían excelentes, lo que garantizaría sacar un producto económico y de buena calidad. Con lo que podríamos competir sin mayor dificultad en el mercado.

Por ello, se plantean medidas tendientes a elevar la competitividad del sector; el Ministerio de Agricultura y Ganadería planea establecer acuerdos de competitividad dentro de las diferentes cadenas productivas, en la que se incluirán a los eslabones de la producción primaria, la agroindustria y el Estado, y contemplar facilidades para la importación de insumos, innovación tecnológica, financiamiento, mecanismos de comercialización y fortalecimiento gremial.

Considero que se debería firmar el TLC únicamente, si este es un instrumento de crecimiento y desarrollo económico sustentable, que permita redistribuir la riqueza nacional y disminuir los niveles escandalosos de pobreza y miseria en la que viven cientos de miles de campesinos. El TLC no debe ser un instrumento de imposición geopolítica del gobierno norteamericano. Los resultados de la negociación deben favorecer a los intereses del Ecuador por ser un país de menor grado de desarrollo. Si los resultados van a ser negativos injustos y devastadores para la economía de miles de pequeños y medianos productores, es preferible no firmar el TLC con los Estados Unidos y exigir que se cumplan las normativas de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

2.3.2. ASPECTOS SOCIALES

Las fuerzas sociales influyen en la estructura y en la dinámica de sus individuos. La sociedad no quiere productos defectuosos, e inseguros, publicidad engañosa, procedimientos fraudulentos de ventas o precios injustos y explotadores.

Para cumplir con sus obligaciones sociales los encargados de mercadotecnia no solo tienen que determinar cuáles son las características del producto que desean los consumidores, sino que tienen que tomar en cuenta la seguridad y confiabilidad del producto, deben elaborar certificados de garantía claros y escritos en lenguaje fácil de entender

Como ya se ha dicho antes, se trata de un producto muy necesario en la dieta diaria, que apoya muchos nutrientes, estos son algunos argumentos de venta. El cual tendrá un precio relativamente cómodo en relación a los que se

encuentran en el mercado, por lo que se considera una buena aceptación en la sociedad actual, ya que la economía de los hogares tiene gran influencia al momento de realizar la compra de un producto.

2.3.3. AMBIENTE ECONÓMICO

Las fuerzas económicas del medio influyen en la forma de reaccionar de los consumidores ante las decisiones de la mercadotecnia de una empresa, en otras palabras, las condiciones de la economía son una fuerza significativa que afecta el sistema mercadotécnico de cualquier empresa, ya sea comercial o no lucrativa.

Son afectados fuertemente por factores económicos tales como: tasas de interés, oferta de dinero, inflación de precios y disponibilidad de créditos,

En la mercadotecnia internacional, los tipos de cambios y políticas y evaluación monetaria tienen efectos importantes en las importaciones y exportaciones.

Claro que el ambiente económico del país no es el más atractivo para la inversión, Tomando en consideración que los índices de estabilidad del país son muy bajos, es decir no ofrecen seguridad al pequeño inversionista. De ahí que Lácteos Santo Domingo, basa su crecimiento fortaleciendo su marca con un producto de excelente calidad, sin la necesidad de buscar ayuda financiera en los bancos del estado, sino más bien en un Programa de Apoyo Alimentario de los Estados Unidos, cuya misión es ayudar en sus proyectos al sector agrícola a intereses muy bajos.

La realidad y potenciación de Santo Domingo como polo de atracción socioeconómico, ha determinado una zona natural de influencia que comprende la región del noroccidente del país.

Además el BNF, y el BEV como Instituciones del Estado, existen 12 Entidades Financieras entre Bancos, Mutualistas y Cooperativas de Ahorro y Crédito, que hacen de Santo Domingo la tercera ciudad atendida el país.

Desde que la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas se promulgó en 1991, ha tenido un impacto positivo en el comercio de los Estados Unidos con Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. El comercio bilateral se ha duplicado, siendo Estados Unidos la fuente principal de importaciones y el mercado líder de exportación para cada uno de los países andinos beneficiarios. Esto ha conllevado al incremento de puestos de trabajo y mayores oportunidades de exportación tanto en los Estados Unidos como en la región Andina.

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas ha sido un elemento clave en la estrategia contra el tráfico ilícito de estupefacientes que aplica Estados Unidos en la región Andina, promoviendo la diversificación de las exportaciones y un desarrollo económico de amplia base que brinde alternativas económicas sostenibles al cultivo de drogas, fortaleciendo las economías legítimas de los países andinos y creando alternativas viables respecto al comercio ilícito de coca.

A pesar del éxito de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, la región andina sigue amenazada por la inestabilidad y fragilidad política y económica, quedando vulnerable a las consecuencias de la lucha contra las drogas y a la feroz competencia a nivel global por su comercio ilícito.

El ATPDEA (Ley de Preferencias Arancelarias y Lucha contra las Drogas) Si no se renueva el ATPDEA, sería gravísimo para el sector productivo, para el país, pero sobre todo causaría miles de pérdidas de plazas de trabajo. Varios productos estratégicos ecuatorianos que emplean bastante mano de obra nacional como son el del atún, los textiles, las flores, ya no podrían seguir entrando al mercado más grande del mundo, Estados Unidos, con cero arancel, y perderían competitividad frente a nuestros vecinos del área andina.

2.3.4. AMBIENTE POLÍTICO

Si bien es cierto el ambiente político del Ecuador es el más incierto, las leyes que se aprueban son más en beneficio de los grandes empresarios.

De ahí que muchas empresas pequeñas han tenido que cerrar sus puertas, por cuanto las tasas de interés que fijan los bancos son muy altas, lo que imposibilita que la economía de estas empresas se restablezca y puedan observar su inversión a corto plazo.

En los últimos años el sector lácteo ha sido uno de los más afectados, si recordamos años anteriores, el gobierno aprueba la importación de leche en polvo, con lo que desestabiliza algunas de las gigantes industrias lácteas, ya que se pierde competitividad en el mercado.

Con el ingreso del presidente electo Econ. Rafael Correa a su mandato, se espera que esto cambie, por cuanto su promesas de campaña han sido derrumbar a la oligarquía, creando leyes justas que favorezcan a todos los ecuatorianos y sobre todo la riqueza de nuestro país se reparta equitativamente.

2.3.5. DESARROLLO TECNOLÓGICO

El avance tecnológico en nuestro tiempo camina a grandes pasos, con la ayuda de la computadora programas de aplicación, se pueden realizar las tareas de una manera más rápida y eficiente, Con la presencia de excelente tecnología en lo que respecta maquinarias y equipos, los procesos de producción se agilitan, lo que garantiza que los procesos de producción sean más rápidos y de excelente calidad

En lo que respecta a medios de comunicación es más fácil llegar a todo el conglomerado social, ya que la radio y la televisión ayudan en el proceso de introducción de un producto, por medio de publicidad y propaganda se logra dar a conocer el producto de una manera rápida, oportuna y sobre todo efectiva.

FACTORES AMBIENTALES

Santo Domingo, tierra fecunda ubicada en el sector occidental de la provincia de Pichincha, a 133 kilómetros de la capital de la república, por su generosidad de haber acogido en su seno a ecuatorianos de todas las provincias de la patria es conocido como "**Tierra de Integración**".

Cabecera cantonal: Santo Domingo de los Colorados.

Superficie: 397.006.97 hs. (3.927 Km²)

Temperatura media: 22,9 °C.

Altitud: 655 msnm.

Población: 268.075 hab. (Fuente: INEC)

Clima: Tropical Húmedo

PRODUCCIÓN GANADERA



Ganadería: Esta actividad representa uno de los rubros económicos de gran impacto en el cantón. A esto se suma el aporte financiero de las entidades bancarias que operan en nuestra ciudad.

LÍMITES:

Norte: Con los cantones Puerto Quito y los Bancos

Sur: Con las provincias de Cotopaxi y los Ríos.

Este: Con la provincia de Cotopaxi y los cantones Quito y Mejía

Oeste: Con las provincias de Manabí y Esmeraldas



2.4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

2.4.1. CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Los recursos normalmente no son producidos por sí mismos, las tareas productivas requieren la cooperación de grupos de recursos. El término capacidades organizativas se refiere a la capacidad de la empresa para cometer una actividad concreta. Se ha observado que las capacidades están constituidas por un grupo de recursos trabajando juntos. Algunas capacidades no son muy específicas, relacionadas con tareas concretas; otras, las de mayor nivel, suponen la integración de capacidades más específicas. En la empresa, las capacidades especializadas relativas a las tareas individuales se integran en capacidades funcionales más ampliamente definidas como: capacidades de marketing, de fabricación y de investigación y desarrollo, entre otras.

La capacidad de desarrollar un nuevo producto, normalmente requiere de una capacidad mencionada anteriormente como: marketing, fabricación e investigación y desarrollo. En empresas en donde el servicio al cliente juega un papel importante, la empresa requerirá de ciertas capacidades como resolución de problemas, atención a clientes, etc. Para que una capacidad proporcione una ventaja competitiva, deberán darse dos condiciones

- Que la capacidad sea escasa
- Que la capacidad sea relevante

Como Lácteos Santo Domingo ya cuenta con la planta enfriadora de leche con capacidad de 6000 litros, esta en capacidad de cumplir con todos los pedidos de queso que tenga, ya que puede destinar toda la leche recogida a la producción, por lo que se garantiza el cumplimiento de todos sus pedidos sin quedar mal con el cliente y fortaleciendo la marca en el mercado.

Otra fortaleza con la que cuenta, es que es una empresa local, lo que da seguridad al cliente, que en caso de que el producto se encuentre defectuoso puede reclamar y ser atendido de forma inmediata, Lo que no sucede con las otras industrias por tener sus plantas en otras ciudades.

La empresa busca fortalecer su marca en el mercado local con un producto de excelente calidad, lo cual es garantizado considerando que la mayor parte de la leche que llega a la planta es propia de los socios integrantes de la empresa.

2.4.2. TALENTO HUMANO

Pueden existir muchas estrategias importantes en el área de los recursos y las relaciones humanas, así podemos decir que una de ellas es tener bien especificado los puestos de trabajo, con sus respectivas funciones, ya que de esto depende el desenvolvimiento eficiente de un empleado,

Sin duda, los recursos humanos de una organización representan una de sus mayores inversiones. De hecho informes públicos demuestran que aproximadamente el 73 por ciento de la renta nacional se utiliza para la remuneración de los empleados

La empresa tiene que poner énfasis en mantener satisfecho a sus empleados en cuanto:

- A remuneraciones, salarios, beneficios sociales, pago de horas extras, seguro social. Garantizar la justicia y congruencia en las remuneraciones y prestaciones.
- Formación y desarrollo del personal es algo esencial en una empresa, ya que esta permite identificar, evaluar y desarrollar mediante una formación planificada las competencias claves (conocimientos, destrezas, actitudes) que permitan a los individuos realizar sus tareas laborales actuales o futuras.
- Asistencia a los empleados, resolver los conflictos del personal y orientar individualmente a los empleados.
- Investigación del personal y sistemas de información; es decir contar con una base informática de datos.
- Planificación del talento humano, determinando sus principales necesidades, estrategias y filosofías.

Todo esto permitirá a la empresa mantener una mejorada y saludable administración en cuanto a: calidad de vida laboral, productividad, selección y desarrollo del talento humano, y disposición al cambio.

En lo que respecta al personal operativo de la empresa, esta lo ha ido especializando a lo largo de sus años en el mercado, no son ingenieros titulados, pero están capacitados para realizar las tareas relacionadas con el manejo de la leche y la elaboración del queso, en lo que hay que poner mucho cuidado es el aprovechamiento óptimo de los recursos.

Como cada una de las personas que labora en la empresa tiene bien definido sus tareas y obligaciones, el ambiente organizacional que se vive en la empresa es bueno, pero hay que irlo fortaleciendo cada día y así lograr que los empleados se encuentren comprometidos con la empresa en el desarrollo eficiente de cada una de sus actividades.

A continuación se detalla la nómina de Lácteos Santo Domingo:

PERSONAL DE ADMINISTRACION		
CARGO	NOMBRE	SUELDO
Presidente	Ramiro Castillo	
Gerente General	César Solano	600,00
Contador General	Manuel Rey	400,00
Secretaria-Contadora	Teresa Alquinga	250,00
Caja General	Sonia Jiménez	200,00
PERSONAL OPERATIVO		

Gerente de Operaciones	Róbelo Real	400,00
Jefe de Producción	Fabrizio Yáñez	350,00
Laboratorio	Milton Rodríguez	300,00
Ayudante de Laboratorio	Luis Barrionuevo	200,00
Ayudantes de Producción 1	Mayra Sarmiento	180,00
Ayudantes de Producción 2	Sandra Muñoz	180,00
Ayudantes de Producción 3	Arturo Checa	180,00
Ayudantes de Producción 4	Edwin Camacho	180,00
Mantenimiento	Iván Viteri	170,00

Elaboración: El Autor

2.4.3. ASPECTOS FINANCIEROS

Toda entidad en determinado momento necesita obtener cierta ayuda económica para desempeñar alguna actividad, pues las empresas a lo largo de su desarrollo tienen necesidades que cubrir, entre ellas tenemos: adquirir bienes o equipos, satisfacer salarios, comprar materia prima, etc., y en algunos casos no cuentan con el capital suficiente para lograrlo, por ello acuden al financiamiento que les ayuda a enfrentar los diferentes siniestros que pueden presentarse; este financiamiento no es más que un préstamo a un interés fijo que debe ser devuelto en un determinado tiempo.

Es importante señalar que lo que la empresa ha logrado hasta la fecha ha sido con el esfuerzo de los ganaderos, dentro de los cuales ha habido técnicos especialistas que han ayudado a llevar adelante este proyecto.

También ha recibido el respaldo financiero del Programa de Apoyo Alimentario PL-480 de la Secretaría de Agricultura del Gobierno de los Estados Unidos, La Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente AGSO, La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuador Agropecuario, con la consecución de créditos a largo

plazo e intereses preferenciales, que han permitido comprar los equipos requeridos para el efecto.

2.4.3. ASPECTOS TÉCNICOS

En el proceso de elaboración de queso se puede identificar ciertos servicios básicos que son indispensables para el correcto funcionamiento de la planta, como por ejemplo:

Se cuenta con energía eléctrica trifásica lo que es fundamental para el accionamiento de motores, equipos y alumbrado de las diferentes áreas de la planta.

Se dispone de un generador de energía eléctrica propio para evitar daños en la materia prima o producto terminado por falta de energía eléctrica.

Tiene una pequeña planta de tratamiento de agua con una fuente de aprovisionamiento continuo y la tubería y accesorios para su distribución, toda vez que se requiere proveer una limpieza constante de los equipos, pisos y paredes como lo recomienda la técnica para este tipo de industrias.

Otro servicio que tiene es la canalización y evacuación de aguas servidas; como es una industria que utiliza grandes cantidades de agua para la limpieza y desinfección de la planta. También cuenta con un pozo séptico para las aguas servidas.

Las vías de acceso a la Planta están adecuadas para el ingreso y salida de vehículos, en caso de imprevistos de la naturaleza se tendrá que readecuar las existentes para que permitan un acceso fácil y seguro.

Finalmente la Planta cuenta con servicio telefónico celular, ya que como esta se encuentra alejada de la ciudad no tiene acceso al servicio telefónico normal,

2.4.4. EDIFICACIONES

Del área total de terreno (1.000 m²), la planta principal ocupa un espacio de 200 m². donde se encuentra la nave industrial. Esta construcción abarca el área de proceso, los espacios para bodega, cuarto frío, laboratorio, oficina para el director de producción, local para el caldero y un área destinada para mecánica.

Las oficinas para la administración han sido separadas del bloque principal, a fin de evitar posibles interrupciones o distracciones con las actividades relacionadas con la producción. Comprenden las áreas destinadas a la Gerencia, recepción, contabilidad y guardianía.

2.4.5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Toda institución tiene una cultura única o conjunto fundamental de supuestos, valores y formas de hacer las cosas que han sido aceptadas por la mayor parte de sus miembros. Partes de la cultura de las organizaciones pueden estar implícitas en sus sistemas de información.

La empresa cuenta con dos computadores, donde la información se ingresa manualmente en la hoja de cálculo de Excel, sobre:

- Compra diaria de leche, por proveedor
- Anticipos de proveedores y personal de la empresa
- Manejo del fondo de Caja Chica.
- Cantidad de leche destinada a la quesería
- Venta de leche a la industria grande
- Libro Bancos
- Pago de nómina

Como se puede observar la alimentación de datos es manual, esta se realiza diariamente, y los pagos de compra de leche se realizan en forma quincenal. Esta información ayuda a la gerencia a la toma de decisiones en lo que respecta al manejo de la planta enfriadora de leche, de ahí la necesidad de industrializar y lograr un valor agregado de ganancia para la empresa.

Con la puesta en marcha del proyecto de la quesería la empresa planea implementar un sistema de contabilidad de costos, con la finalidad de realizar un control de materia prima, mano de obra y gastos indirectos, y así saber el precio real de venta al público.

2.4.6. SEGURIDAD

Lácteos Santo Domingo, es una empresa que se encuentra ubicada en el Km. 17 margen izquierdo de la Vía Santo Domingo- Quito, a 1 Km. de la vía principal, cuenta con una infraestructura adecuada para el efecto.

Conforme vaya creciendo la empresa sus socios planean realizar un cerramiento de hormigón, con alambre en la parte superior, el cual permanecerá conectado a la corriente, con la finalidad de proteger los bienes y salvaguardar la vida de los empleados de la empresa.

Actualmente, cuenta con una persona encargada de la seguridad, la cual vive dentro de la empresa.

Con la finalidad de proteger a los proveedores y empleados, la empresa no maneja valores en efectivo, todos los pagos se realizan por medio de transferencias en el banco, o a su vez con cheques. Igualmente sucede con los cobros.

2.4.7. ORGANIZACIÓN DE SANDOLAC S.A.

Como se indica en el primer capítulo Lácteos Santo Domingo es una sociedad anónima. La compañía está gobernada por la Junta General de Accionistas, y administrada por un Presidente y un Gerente General.

La empresa cuenta con una buena organización técnica; que la ha llevado a mantenerse firme y estable, los procedimientos y políticas se han definido totalmente, con lo que se ha logrado controlar las funciones y actividades de la misma. Cuenta con un capital suficiente, que según la ley la empresa está en la obligación de llevar contabilidad

2.4.8. CULTURA DE LA EMPRESA

La eficacia de una organización también recibe la influencia de la cultura organizacional, que afecta la forma en que se llevan a cabo las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control.

Lácteos Santo Domingo, por ser una empresa relativamente pequeña, muestra una marcada tendencia a mantener centralizada la autoridad, ya que la Junta General de Accionistas máxima autoridad, designa un Presidente y un Gerente

General, los cuales se encargan de la administración y toma de decisiones que vayan en beneficio de la empresa, considerando siempre los estatutos y leyes que rigen en la empresa. En caso de decisiones con respecto a créditos, la Junta General, es la única que autoriza, previa Asamblea.

El Gerente General, se encarga del manejo administrativo y operativo de la empresa, con sus respectivos colaboradores, en cada área, siendo el único responsable de las decisiones a tomar este.

2.5. ANÁLISIS FODA

2.5.1. OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

- Debido a la intensa recesión económica en el país, aumentó el número de consumidores que deciden su compra en función del precio.
- Captar la demanda insatisfecha existente en el mercado.
- Expansión del mercado, a otras provincias como Esmeraldas, Manabí, y Los Ríos.
- Generar mano de obra en la zona, ya que conforme vaya creciendo necesitará de más personal para las ventas, proceso de producción, etc.
- Captar en su totalidad la materia prima de todos los accionistas de la empresa.

2.5.2. AMENAZAS DEL ENTORNO

- Gran inversión en comunicación, por parte de la competencia.

- Presencia de empresa sólidas en el mercado

- Recesión económica e inestabilidad del contexto político del Ecuador, por lo que los consumidores se han vuelto más sensibles al precio debido a la pérdida de poder adquisitivo.

- Que el consumidor no acceda a la prueba del producto, ya que las características sociales de cada individuo influyen mucho en el momento de probar algo nuevo del mercado.

2.5.3. FORTALEZAS DE SANDOLAC S.A.

- Disponibilidad de la materia prima necesaria para el proceso industrial, toda vez que cuenta con la planta enfriadora de leche con capacidad de 6000 litros .de donde se abastecerá en las cantidades requeridas para su operación

- Materia prima de excelente calidad, debido a que más del 50% de la leche proviene de sus propios accionistas; es decir una excelente cadena de valor

- Ofrecer un producto de excelente calidad a un precio cómodo en relación a productos similares.

- Los socios son sus proveedores de materia prima, lo que se garantiza que la planta no sufrirá desabastecimiento.

2.5.4. DEBILIDADES DE SANDOLAC S.A.

- No se dispone de publicidad, por lo que la marca no es conocida en el mercado
- No se dispone de la tecnología adecuada, ya que el proceso de elaboración del queso es artesanal.
- No cuenta con un sistema integrado de contabilidad de costos, que permita determinar de una manera rápida y efectiva el precio final de un producto ya terminado.
- Ubicación de la planta, esta se encuentra a 1 km. de la vía principal, lejos del centro de la ciudad.
- Ausencia de estrategias de mercado. no existe un plan de marketing ni una adecuada segmentación, así como tampoco objetivos y estrategias de marketing que guíen el funcionamiento adecuado de la comercialización del producto
- Personal con poco conocimiento, en comercialización y distribución del producto.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1. TIPO DE ESTUDIO

3.1.1. MÉTODO

El método de investigación será el probabilístico, a través del muestreo a los consumidores finales de queso pasteurizado

3.1.2 TÉCNICA DE MUESTREO

La técnica de muestreo será a través de la estratificación geográfica de las ciudades donde se aplicará la investigación, puesto que se trata de un producto de consumo masivo, identificando estratos con características diferentes,

donde se aplicará la recolección a través del método aleatorio, lo que generará representatividad, coherencia y confianza al estudio.

3.1.3 SEGMENTO OBJETIVO

El segmento al que se orienta el estudio será a los consumidores finales, comprendidos entre las siguientes edades:

6 --- 12

13 --- 19

20 --- 26

27 --- 33

3.1.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCION

La encuesta personal administrada será el instrumento de recolección de los datos, que se aplicará al segmento objetivo en su ambiente natural.

ENCUESTA

Solicitamos comedidamente nos conceda un momento de su valioso tiempo para contestar las siguientes preguntas, puesto que su opinión es importante para ayudar a elevar el nivel de calidad del queso de mesa. Es un documento anónimo no sujeto a evaluación personal alguna. Agradecemos su colaboración

1. ¿Consumes queso como alimento? Si No
2. ¿Qué tipo de queso prefiere?
- | | | | |
|----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Queso de finca | <input type="checkbox"/> | Queso Mozzarella | <input type="checkbox"/> |
| Queso de mesa | <input type="checkbox"/> | Queso maduro | <input type="checkbox"/> |
3. De los siguientes, cuál es el motivo más importante para que usted consuma queso?
- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Tradición alimenticia | <input type="checkbox"/> | Importancia para la salud | <input type="checkbox"/> |
| Economía familiar | <input type="checkbox"/> | Gusto y sabor | <input type="checkbox"/> |
4. ¿Cada qué tiempo consume queso como alimento?
- | | | | | | |
|---------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Todos los días | <input type="checkbox"/> | Pasando un día | <input type="checkbox"/> | Dos veces por semana | <input type="checkbox"/> |
| Una vez a la semana | <input type="checkbox"/> | Una vez al mes | <input type="checkbox"/> | | |
5. ¿Cuántas libras en promedio consume por semana?
- Libras
6. ¿Para qué tiempo de abastecimiento compra el queso?
- | | | | | | |
|-------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Para el día | <input type="checkbox"/> | Para la semana | <input type="checkbox"/> | Para el mes | <input type="checkbox"/> |
|-------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-------------|--------------------------|

7. ¿Dónde compra habitualmente el queso?

Supermercado	<input type="checkbox"/>	Distribuidores	<input type="checkbox"/>	Mercados	<input type="checkbox"/>
Tiendas	<input type="checkbox"/>	Le es indiferente el lugar	<input type="checkbox"/>		

8. ¿Dónde se informa usted sobre las novedades de los alimentos?

Televisión	<input type="checkbox"/>	Radio	<input type="checkbox"/>	Prensa	<input type="checkbox"/>
Revistas	<input type="checkbox"/>	Internet	<input type="checkbox"/>	Centros de Abasto	<input type="checkbox"/>

9. Enumere en orden de importancia, tres características decisivas que considera usted al momento de comprar queso, donde 1 es más importante y 3 menos importante.

Color	<input type="checkbox"/>	Olor	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>	Marca	<input type="checkbox"/>
Empaque	<input type="checkbox"/>	Contextura	<input type="checkbox"/>	Lugar de venta	<input type="checkbox"/>	Sabor	<input type="checkbox"/>

10. En que presentación prefiere comprar el queso de mesa?

Una libra	<input type="checkbox"/>	Dos Libras	<input type="checkbox"/>	Tres libras	<input type="checkbox"/>	Le es indiferente	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

11. De las siguientes, cuál marca recuerda más y cuál es su calificación sobre esa marca?

Calificación

EL RANCHITO _____ Excelente _____ Buena _____ Mala _____ Pésima _____

GONZALEZ _____

SANDOLAC _____

TONI _____

NINGUNO _____

12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el queso que consume actualmente?

Muy conforme Conforme Poco conforme

13. ¿Pagaría usted un poco más por un queso que tenga marca, que por uno que no la tenga?

Si No

¿Por qué? -----

14. ¿Cuál sería el precio máximo que usted pagaría por una libra de queso que le garantice calidad? (en dólares)

1.00 1.10 1.20 1.30

1.40 1.50 1.60 1.70 o más

Le es indiferente

15. Identifique su nivel de ingresos familiar

0 – 500 dólares 501 – 1,000 dólares 1001 o más dólares

3.1.5 OBJETIVOS DE LAS PREGUNTAS:

Pregunta 1

Determinar si la persona encuestada es un consumidor del producto que se investiga, lo que permitirá definir la continuidad de la encuesta.

Pregunta 2

Determinar el tipo de queso que prefiere el mercado meta..

Preguntas 3

Determinar los motivos de compra de queso de mesa por parte del mercado meta.

Preguntas 4-5

Establecer el volumen y la frecuencia de consumo de queso de mesa por parte del mercado meta.

Pregunta 6

Identificar el tiempo de abastecimiento de los consumidores de queso de mesa.

Pregunta 7

Identificar los lugares de compra más frecuente de los consumidores de queso de mesa.

Pregunta 8

Identificar los medios informativos más utilizados por el mercado consumidor de queso de mesa para conocer sobre el producto.

Pregunta 9

Determinar las características del producto que el mercado meta considera más importantes para decidir la compra de queso de mesa.

Pregunta 10

Identificar la presentación en que prefieren los clientes comprar el queso de mesa.

Pregunta 11

Identificar el posicionamiento que tiene el mercado meta sobre las marcas de queso pasteurizado con mayor participación histórica.

Pregunta 12

Identificar los niveles de satisfacción del mercado meta sobre el queso pasteurizado (de mesa) que compran y consumen actualmente.

Pregunta 13-14

Determinar el precio máximo que el mercado meta estaría dispuesto a pagar por el producto investigado.

Pregunta 15

Identificar en que nivel económico existe mayor frecuencia de consumo del queso de mesa y su relación con la mezcla de mercadotecnia.

3.1.6. TAMAÑO DE LA MUESTRA

En vista que el segmento objetivo posee características muy variables por su naturaleza demográfica se considerará que la mitad de la población

objeto tiene características diferentes y que la otra mitad tiene características similares. Con la finalidad de otorgarle confiabilidad al estudio, se utilizará un nivel de confianza del 94%, que a su vez tolerará un margen de error del 6%. Además es importante señalar que como la población objeto de estudio es superior a los 100,000 elementos, se utilizará la fórmula de población infinita, para determinar el tamaño de muestra. La fórmula a utilizarse y los cálculos son los siguientes:

$$n = \frac{z^2 (p \times q)}{e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

p = Población con características diferentes

q = Población con características similares

e = Margen de error

z= Nivel de confianza 96% (1.88)

$$n = (1.88)^2 (0.5 \times 0.5) / (0.06)^2$$

$$n = 245 \text{ **Tamaño de muestra**}$$

Con la finalidad de dar certeza a este estudio la encuesta se aplicó a 278 personas.

La distribución de las encuestas entre las ciudades del mercado meta, se la realizará con base a un peso generado por la cantidad poblacional, tal como se lo demuestra en la siguiente tabla:

CIUDAD	POBLACION	PESO %	TAMAÑO MUESTRA
Santo Domingo	280.000.00	60%	168
Esmeraldas	275.000.00	40%	110

3.1.7. SOFTWARE UTILIZADO

El Software que se utiliza para procesar la encuesta y realizar el estudio de mercado que se propone es el Paquete Estadístico SPSS.

3.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

Para el análisis de la oferta dentro del estudio se consideró a las tres principales marcas de queso de mesa, que tradicionalmente se encuentran con una interesante participación en el segmento meta, con la finalidad de comparar nuestro producto con los líderes del mercado.

En primera instancia el objetivo fue determinar el nivel de recordación no inducida de las marcas, para medir el posicionamiento de los productos en la mente, para luego establecer la calificación que los consumidores investigados dan a la marca que recuerdan.

El diagnóstico toma en cuenta primero el comportamiento global, y luego considera las percepciones por ciudades y por marcas.

3.2.1. MARCA MÁS RECORDADA

El siguiente análisis presenta en forma tabular y gráfica, las frecuencias que representan el nivel de recordación sin inducir de las marcas, considerando toda la muestra investigada.

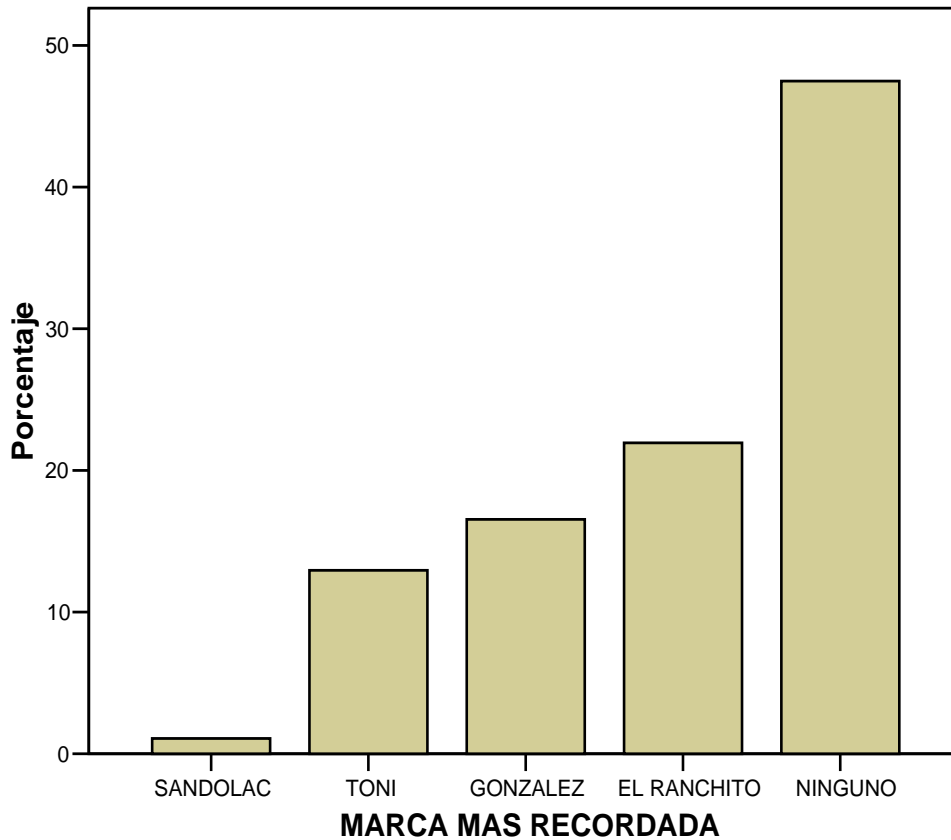
MARCA MAS RECORDADA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SANDOLAC	3	1,1	1,1	1,1
	TONI	36	12,9	12,9	14,0
	GONZALEZ	46	16,5	16,5	30,6
	EL RANCHITO	61	21,9	21,9	52,5
	NINGUNO	132	47,5	47,5	100,0
	Total	278	100,0	100,0	

PREFERENCIA TIPO DE QUESO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	QUESO MADURO	11	4,0	4,0	4,0
	QUESO MOZZARELLA	14	5,0	5,0	9,0
	QUESO DE FINCA	68	24,5	24,5	33,5
	QUESO DE MESA	185	66,5	66,5	100,0
	Total	278	100,0	100,0	

MARCA MAS RECORDADA



Podemos notar claramente que la marca “EL RANCHITO” es la que mayor recordación tiene en el segmento meta (21.9%), mientras que “SANDOLAC” presenta un nivel de recordación mínimo, que únicamente representa al 1.1%. Llama la atención el hecho de que casi la mitad (47.5%) de los investigados, no recuerda alguna marca de queso, lo que en gran parte se debe a que el 24.5% consumen queso de finca.

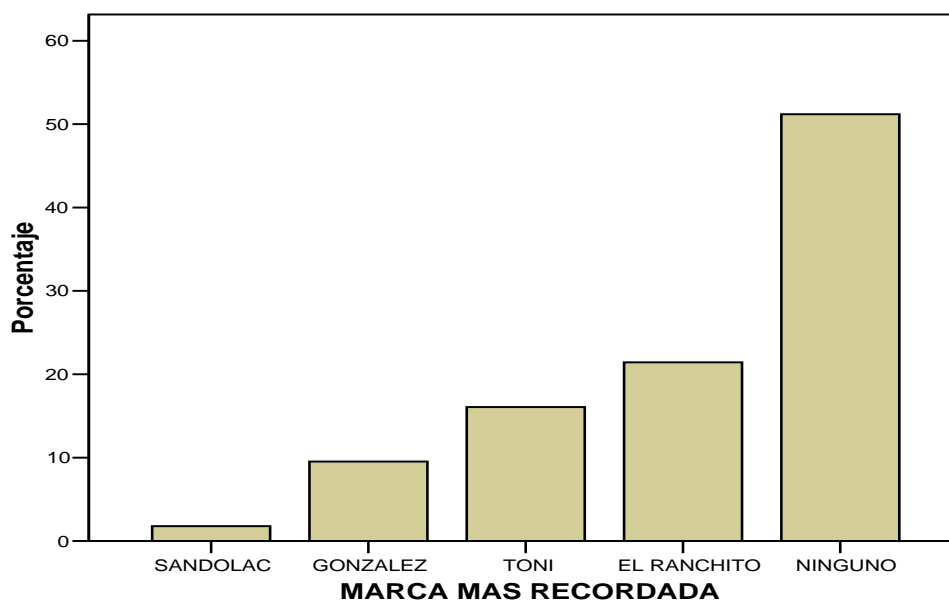
3.2.2. MARCA MÁS RECORDADA POR CIUDAD

El siguiente análisis presenta en forma tabular y grafica, las frecuencias que representan el nivel de recordación sin inducir de las marcas, las mismas que se han filtradas por ciudad.

MARCA MAS RECORDADA EN SANTO DOMINGO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SANDOLAC	3	1,8	1,8	1,8
	GONZALEZ	16	9,5	9,5	11,3
	TONI	27	16,1	16,1	27,4
	EL RANCHITO	36	21,4	21,4	48,8
	NINGUNO	86	51,2	51,2	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

MARCA MAS RECORDADA EN SANTO DOMINGO

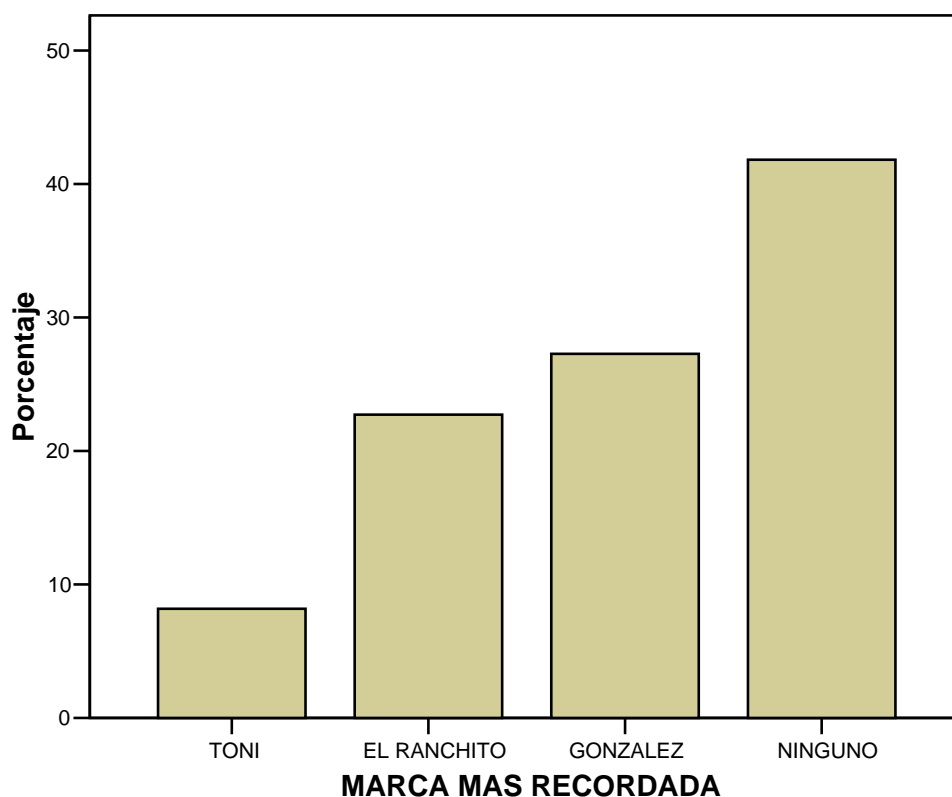


En esta ciudad “El RANCHITO sigue siendo la marca dominante en cuanto a participación de mente, encontrándose “TONI” en el segundo lugar con un 16.1%. Todos los clientes que conocen a “SANDOLAC” son de esta ciudad.

MARCA MAS RECORDADA EN ESMERALDAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TONI	9	8,2	8,2	8,2
EL RANCHITO	25	22,7	22,7	30,9
GONZALEZ	30	27,3	27,3	58,2
NINGUNO	46	41,8	41,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

MARCA MAS RECORDADA EN ESMERALDAS



La marca "GONZALEZ" (27%) es la que más se conoce en Esmeraldas, al contrario de Santo Domingo donde solamente tiene un nivel de recordación del 9%. El efecto contrario sucede con "TONI" que baja a un 8%, cuando en la primera ciudad mantenía un 16%.

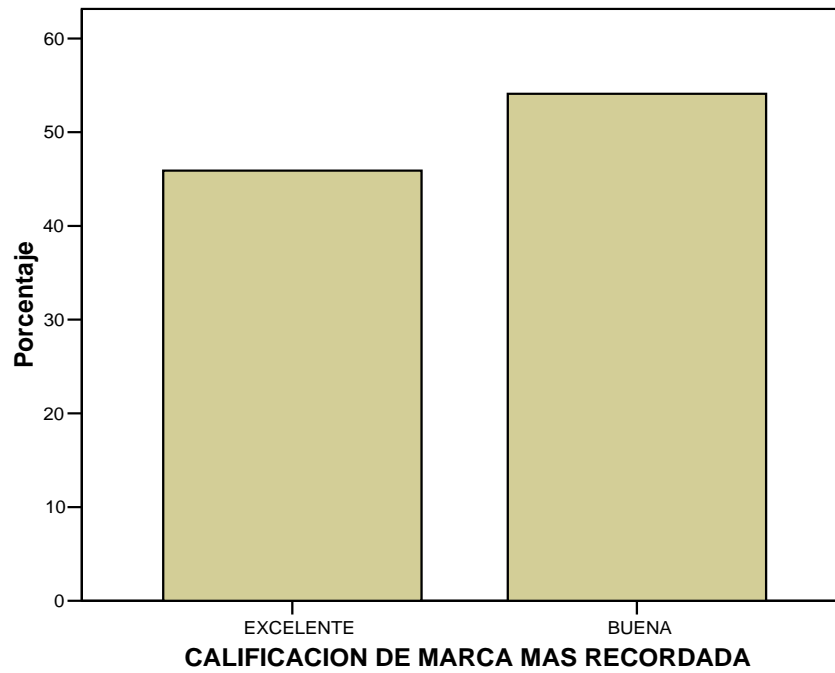
3.2.3. CALIFICACIÓN DE MARCAS

A continuación se presenta en forma tabular y gráfica, las frecuencias que representan la calificación de cada marca, considerando toda la muestra investigada.

CALIFICACION DE MARCA "EL RANCHITO"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	28	45,9	45,9	45,9
	BUENA	33	54,1	54,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

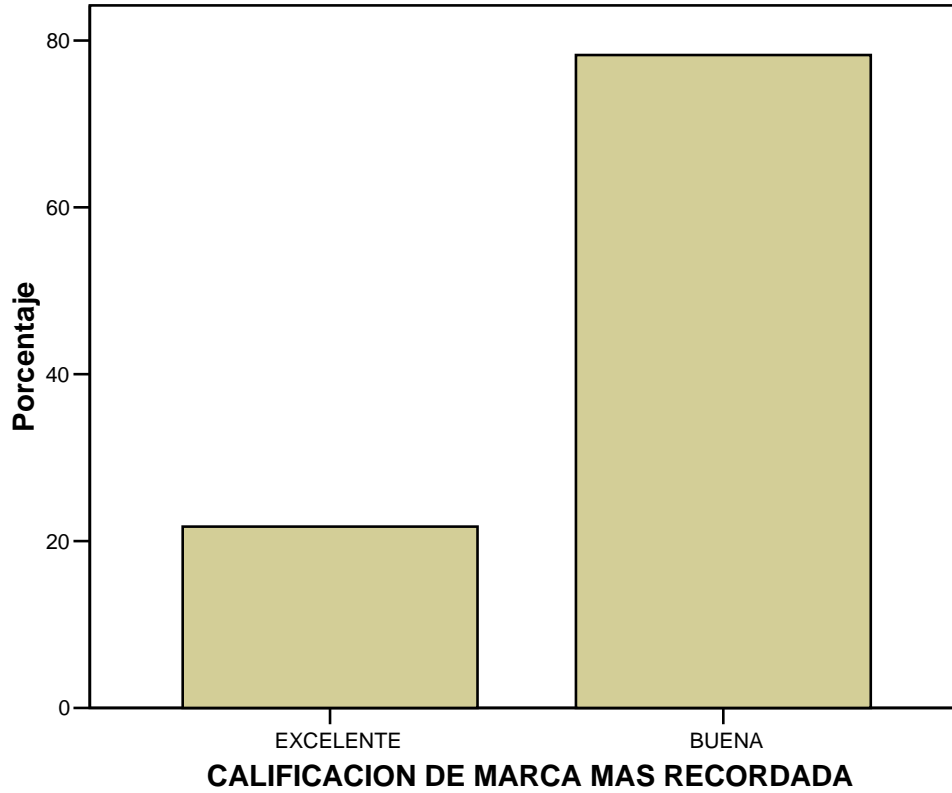
CALIFICACION DE MARCA "EL RANCHITO"



CALIFICACION DE MARCA "GONZALEZ"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	10	21,7	21,7	21,7
	BUENA	36	78,3	78,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

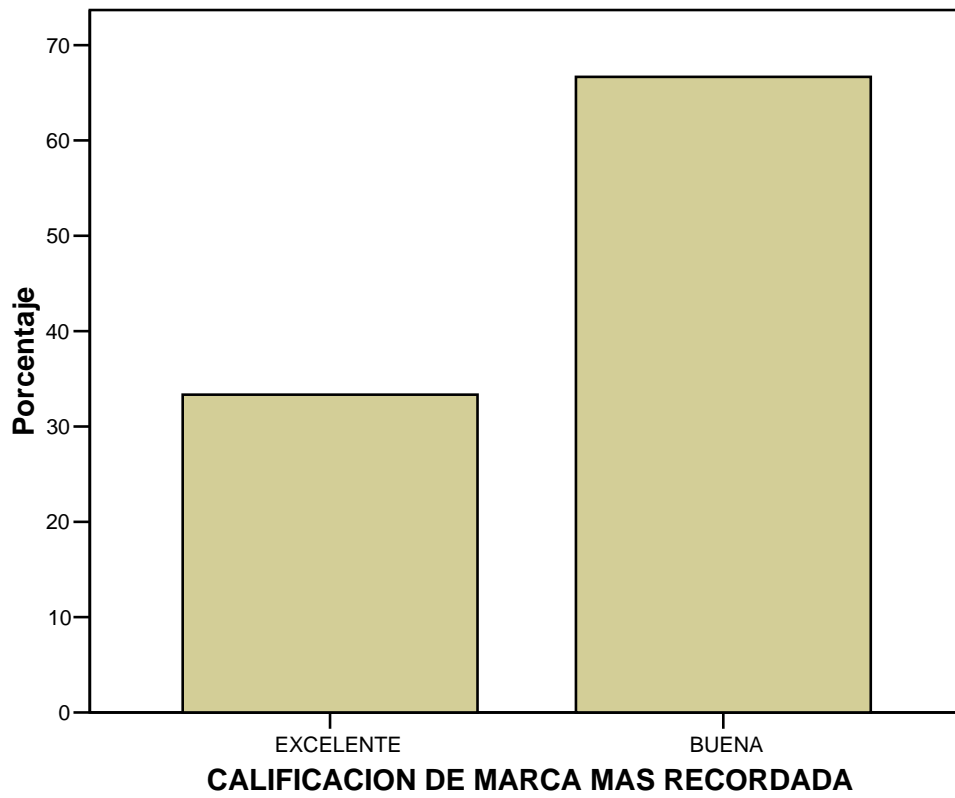
CALIFICACION DE MARCA "GONZALEZ"



CALIFICACION DE MARCA "SANDOLAC"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	1	33,3	33,3	33,3
	BUENA	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

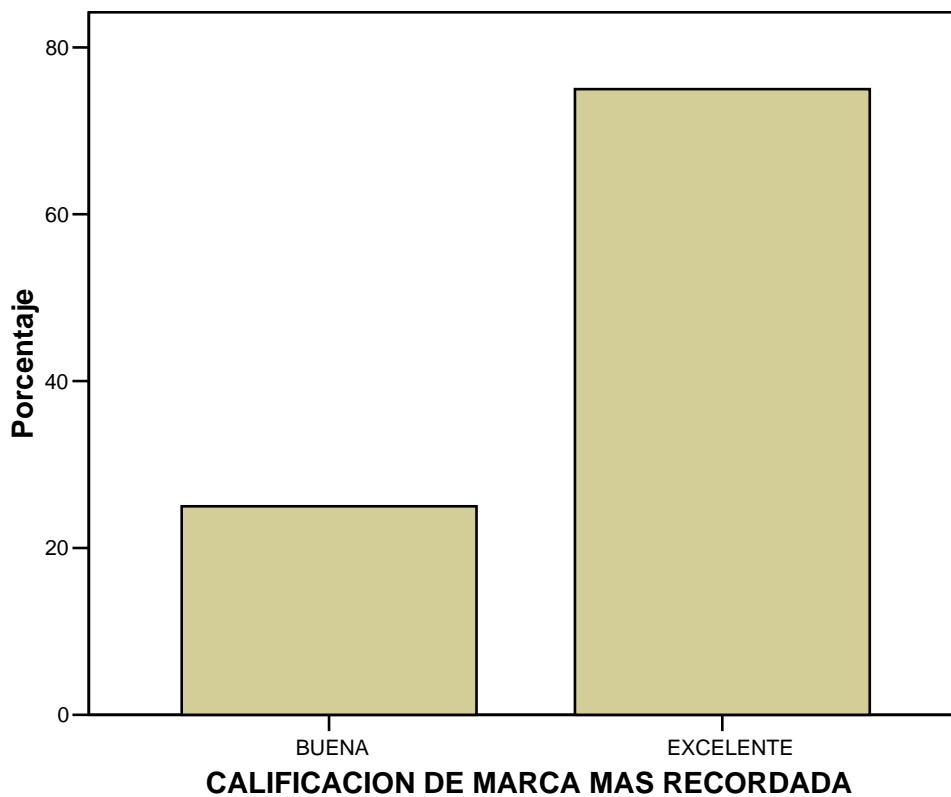
CALIFICACION DE MARCA "SANDOLAC"



CALIFICACION DE MARCA "TONI"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BUENA	9	25,0	25,0	25,0
	EXCELENTE	27	75,0	75,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

CALIFICACION DE MARCA "TONI"



Del análisis se desprende que los consumidores consideran excelente en un 75% a "TONI", mientras que a la marca "GONZALEZ", solo la consideran con esa calificación el 22%. A la marca "SANDOLAC" solamente el 33% cree que es excelente. Hay que resaltar el hecho de que no existieron criterios de "malo" o "pésimo", a pesar de que se encontraban como variables alternativas de selección.

3.2.4. CONCLUSIÓN DE LA OFERTA DE MARCAS

Se puede notar claramente que hay un segmento atractivo de clientes que consumen queso de mesa (66%), del total de consumidores de este alimento, donde las marcas “EL RANCHITO” y “GONZALEZ” presentan la mayor participación en mente, con casi el 40% de recordación, mientras que “SANDOLAC” solamente es conocida en Santo Domingo de los Colorados con un insignificante 1%.

A esto hay que agregar que aproximadamente la mitad de los investigados no recordaron alguna marca de queso, lo que permite establecer que el 14% no tiene una marca definida o no la conoce. Finalmente hay un mercado que determinó que el producto con marca que ha consumido o recordado no es ni malo ni pésimo, destacándose la marca “TONI” con un altísimo porcentaje de calificación excelente (75%).

3.3. ANÁLISIS DE COMERCIALIZACIÓN

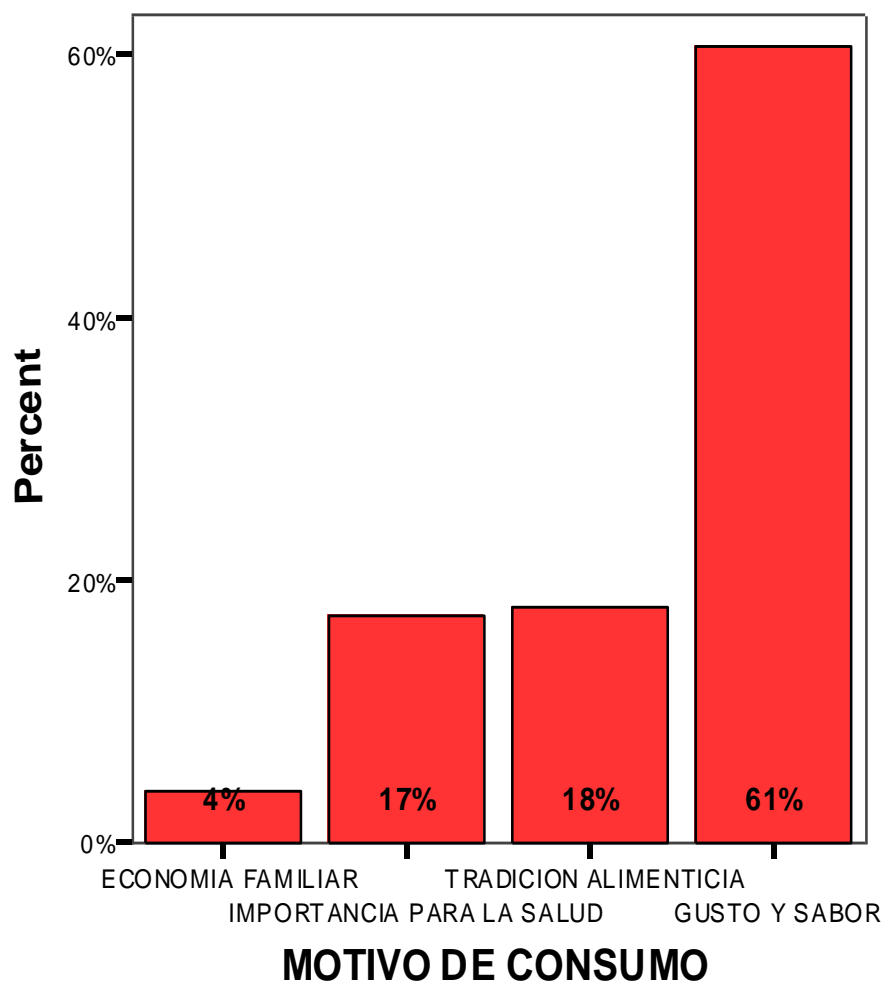
El análisis de comercialización considerará el comportamiento del consumidor respecto a características del producto, a los canales de distribución, a la promoción y al precio aceptado.

3.3.1. ANÁLISIS DE PRODUCTO

Dentro del análisis del producto se han considerado las siguientes variables de impacto: motivo de consumo, frecuencia de consumo, tiempo de

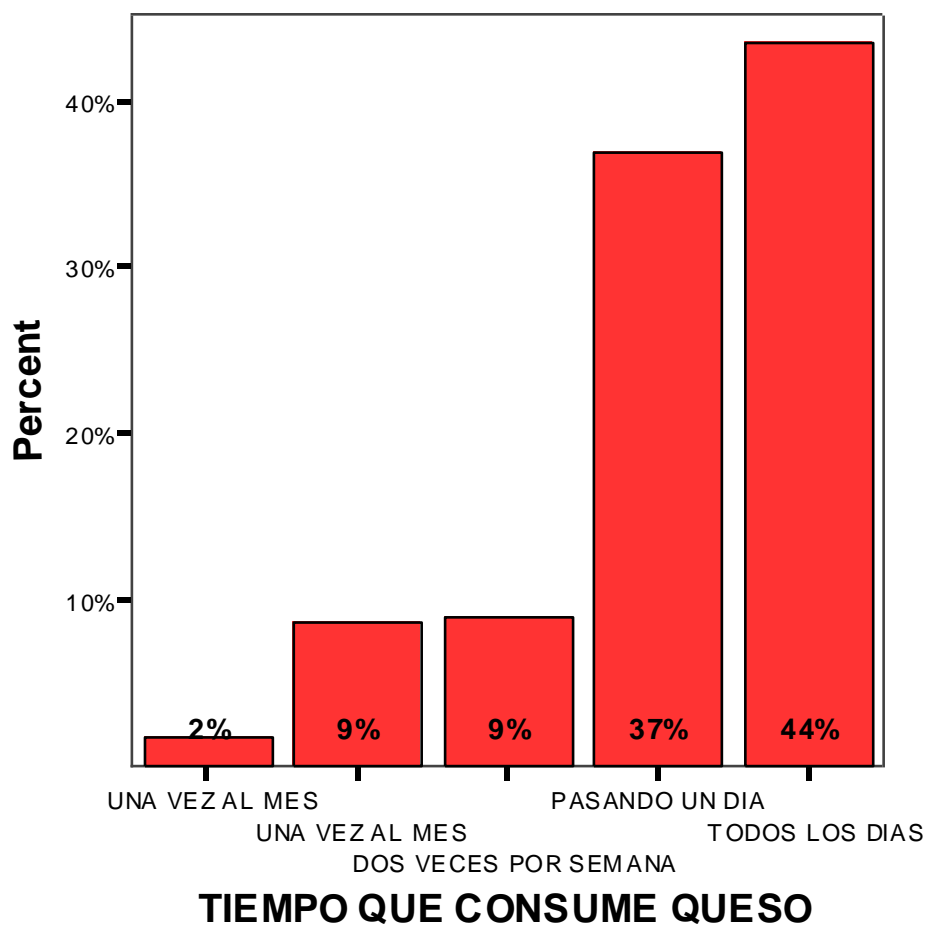
abastecimiento, características para decisión de compra y presentación del producto.

El siguiente análisis presenta en forma gráfica, las frecuencias que presentan el motivo para consumir queso de mesa, considerando toda la muestra investigada.



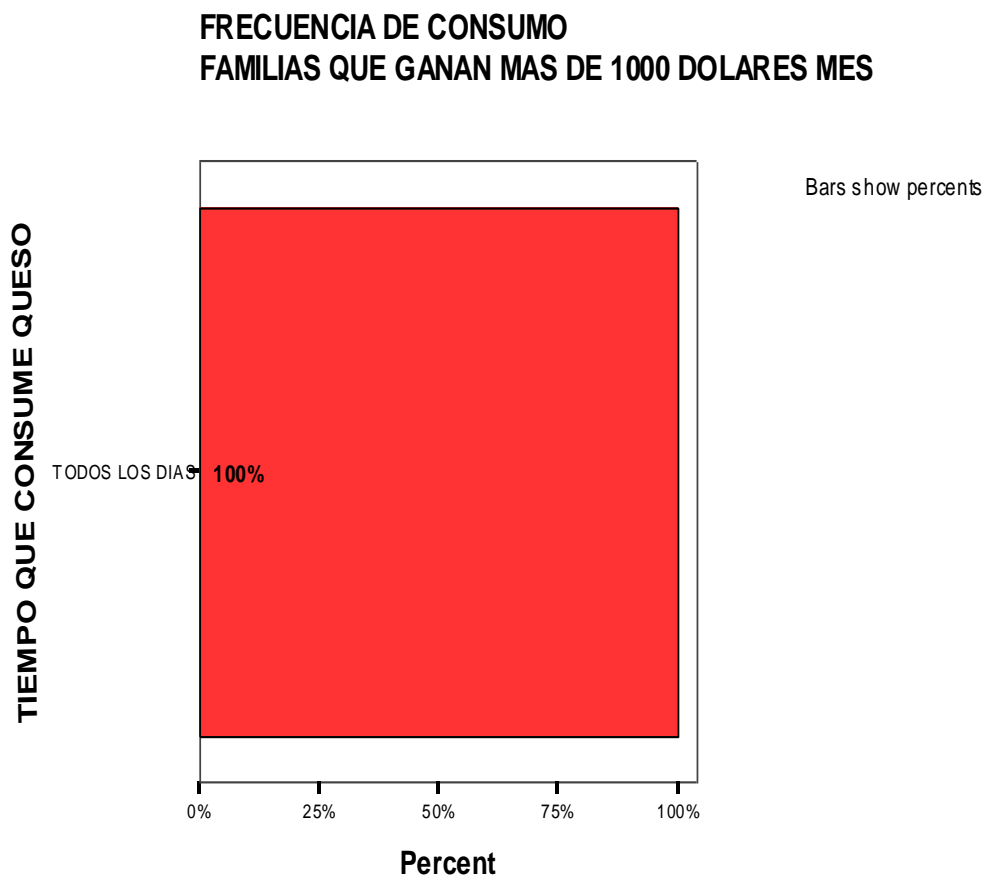
Se puede apreciar claramente que el gusto el sabor es el motivo de mayor importancia (61%) para que los consumidores tengan en su dieta el queso.

La siguiente gráfica presenta, la frecuencia con que se consume queso de mesa, considerando toda la muestra investigada.



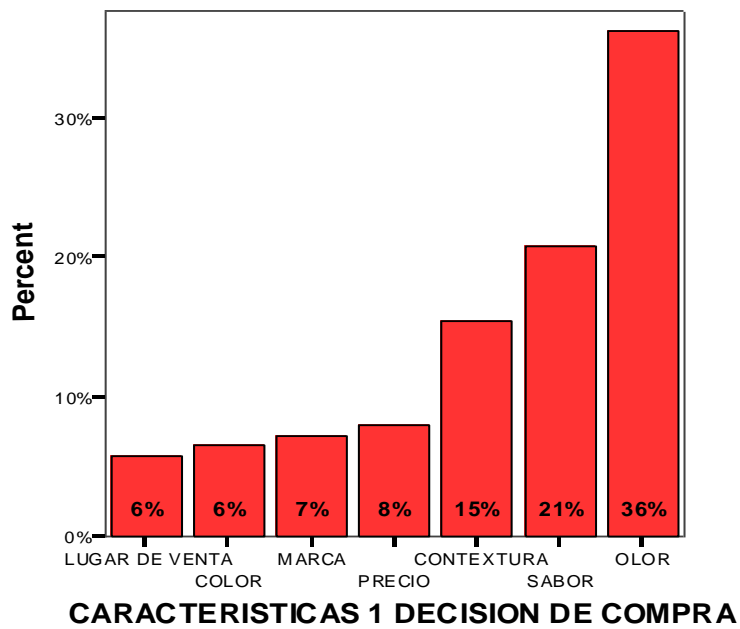
Más del 80% de los encuestados establecieron que el queso de mesa es un producto habitual en su dieta, puesto que lo consumen mayoritariamente todos los días y pasando un día.

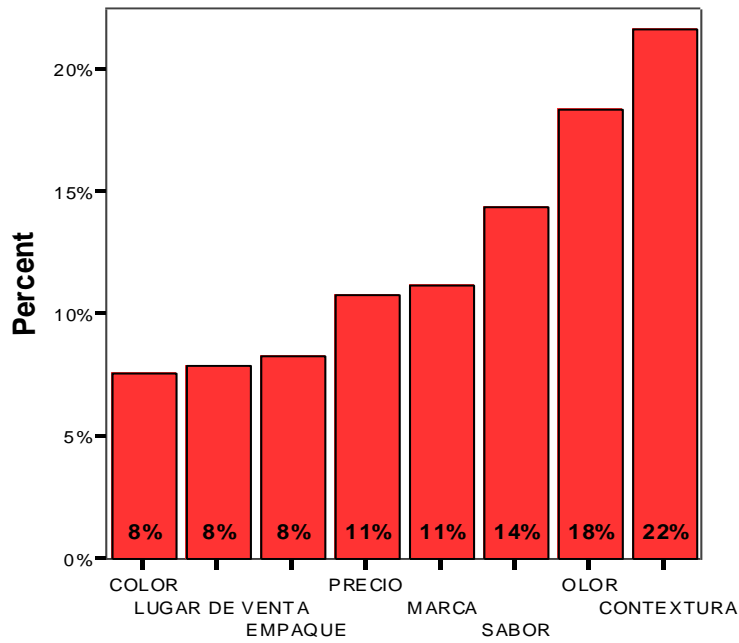
La siguiente gráfica presenta la frecuencia con que se consume queso de mesa, considerando el nivel de ingresos familiar.



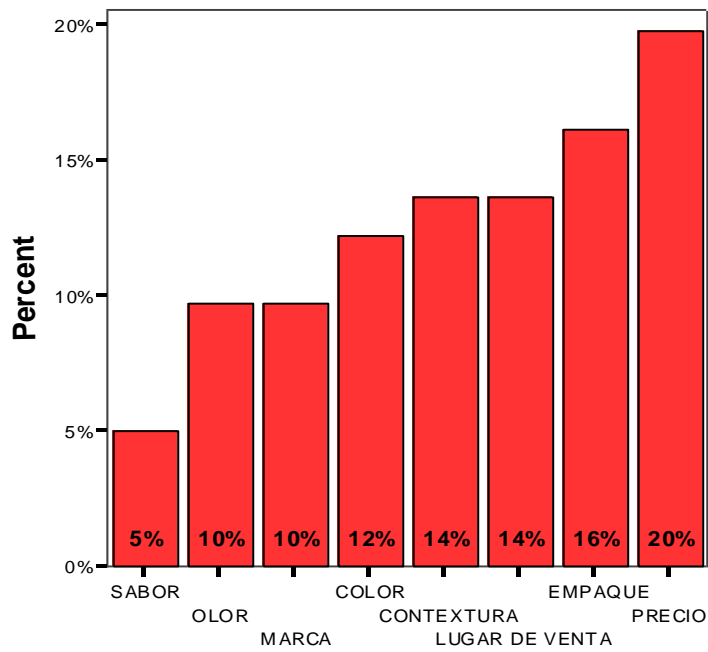
De esto se determina que las familias que ganan hasta 1,000 dólares al mes, lo consumen mayoritariamente todos los días y pasando un día. Sin embargo, las familias que ganan más de 1,000 dólares al mes, lo consumen todos los días.

Los gráficos siguientes presentan, las tres características más importantes para decidir por la compra de un tipo de queso específico, considerando toda la muestra investigada.





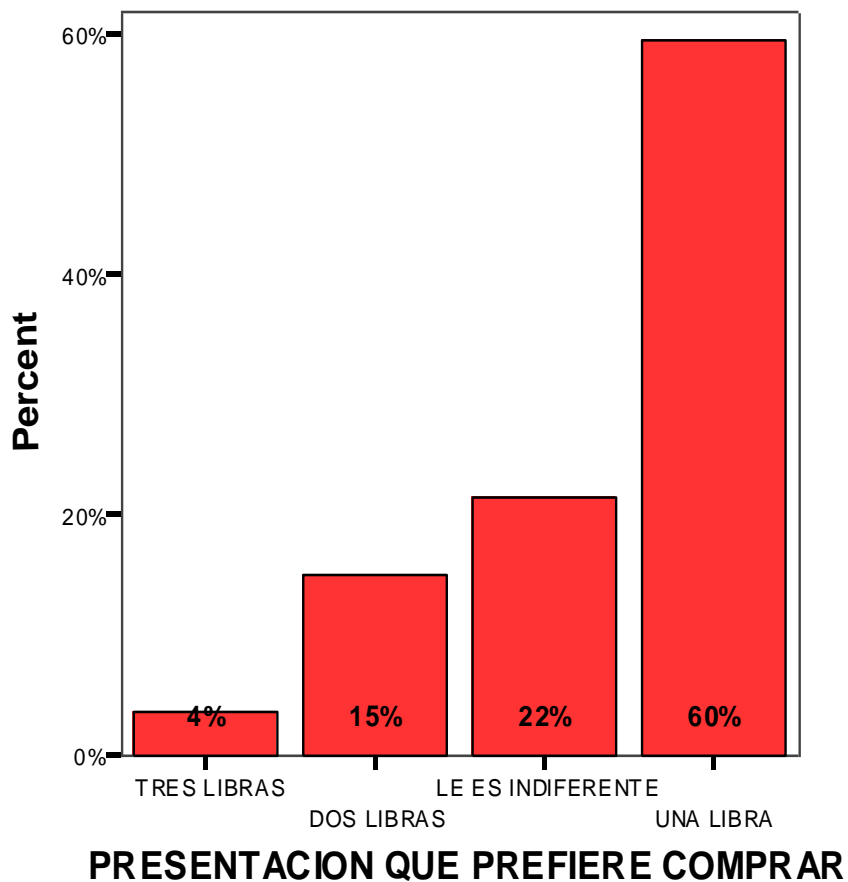
CARACTERÍSTICAS 2 DECISION DE COMPRA



CARACTERÍSTICAS 3 DECISION DE COMPRA

Los consumidores determinaron que el olor del producto, es la característica más importante al momento de seleccionar el queso de mesa, seguido de la contextura, y del precio de venta al público.

El siguiente análisis visualiza en forma gráfica, la presentación que prefieren comprar los clientes el queso de mesa, considerando toda la muestra investigada.



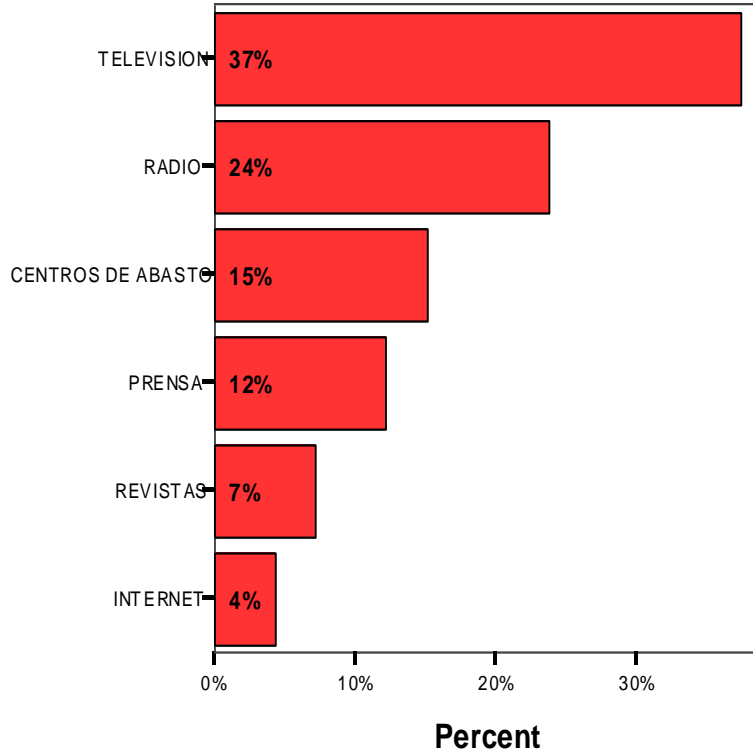
Los consumidores determinaron en su mayoría (60%) que la presentación de 1 libra es la que prefieren para el queso de mesa. Una porción importante (22%) señaló que la presentación le es indiferente; es decir, que no es un criterio determinante para decidir su compra.

3.3.2. ANÁLISIS DE PROMOCIÓN

El siguiente análisis presenta en forma gráfica, los medios de información que utilizan los consumidores para informarse sobre el producto queso de mesa, considerando toda la muestra investigada inicialmente, y luego tomando en cuenta cada ciudad.

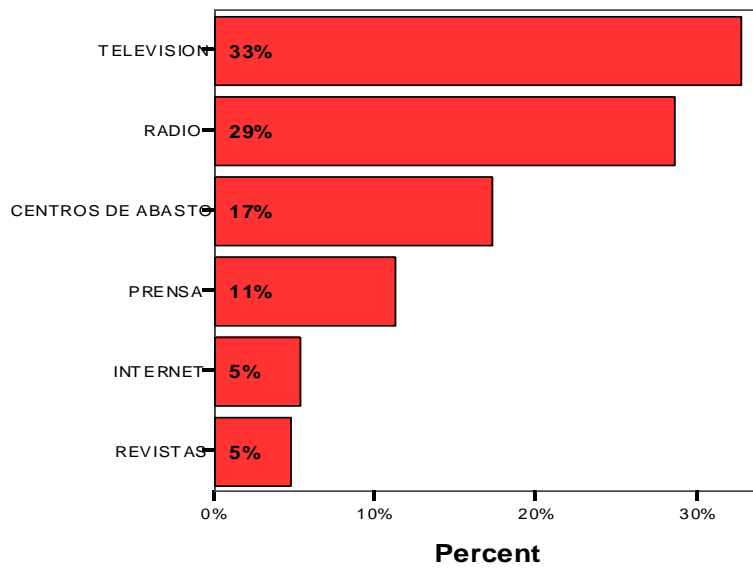
MEDIO DE INFORMACION

INFORMACION SOBRE LOS ALIMENTOS

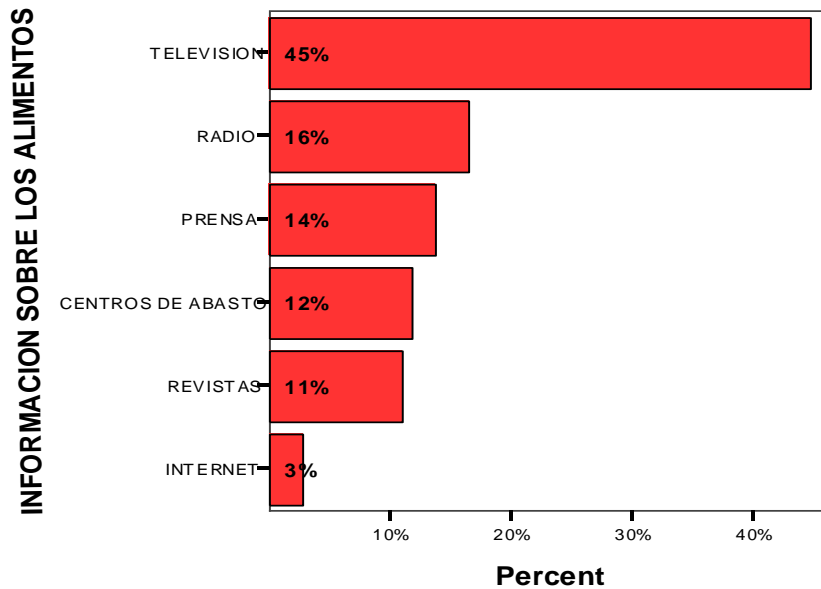


MEDIO DE INFORMACION CONSUMIDORES SANTO DOMINGO

INFORMACION SOBRE LOS ALIMENTOS



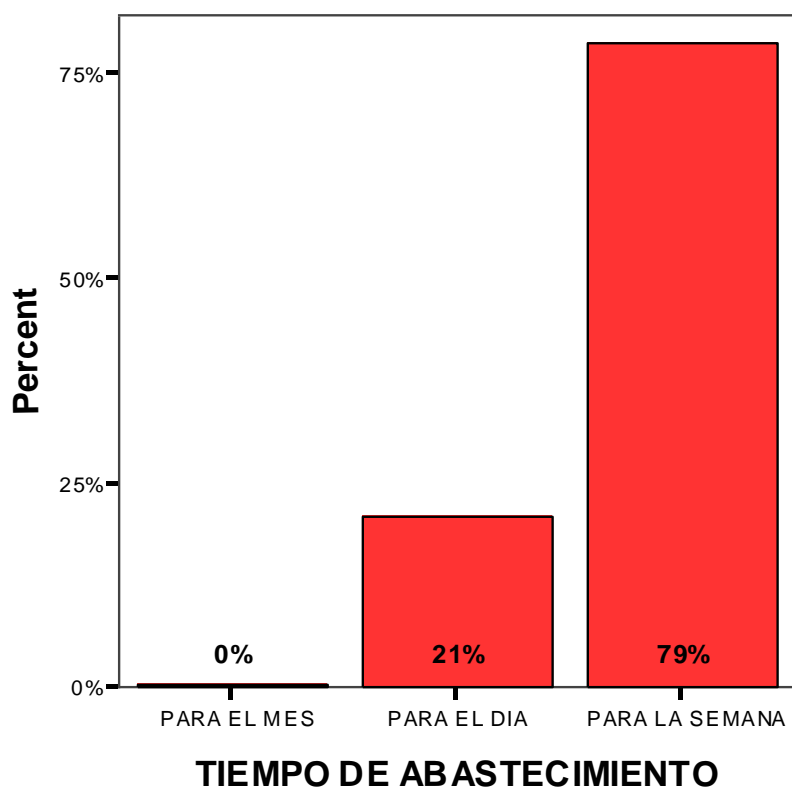
MEDIO DE INFORMACION CONSUMIDORES ESMERALDAS



En el segmento meta, la televisión (37%) es el medio de información más utilizado por los consumidores para informarse sobre el producto queso de mesa, seguido por la radio y los centros de abasto. En Santo Domingo de los Colorados la tendencia es similar, lo que no sucede en Esmeraldas que la Televisión ocupa una audiencia de casi la mitad de los investigados, mientras que la prensa es más utilizada que los centros de abastos.

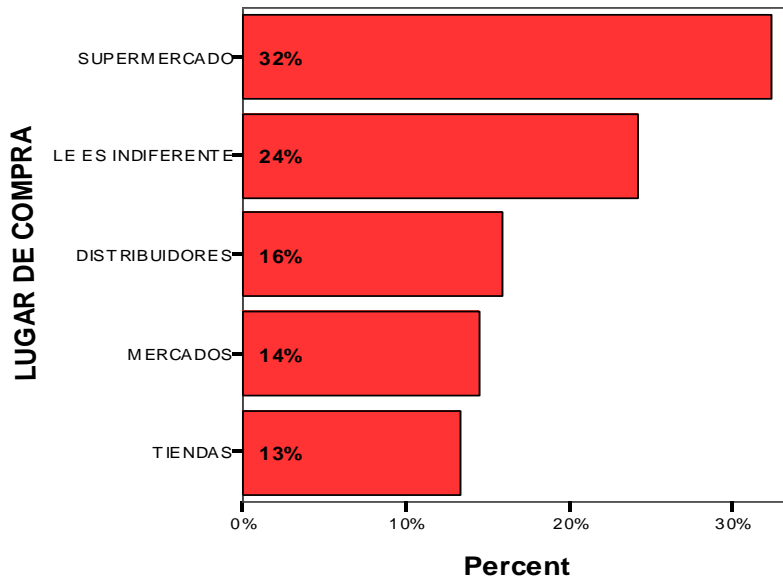
3.3.3. ANÁLISIS DE DISTRIBUCIÓN

El siguiente análisis presenta en forma gráfica, los lugares de compra que utilizan los consumidores para adquirir el producto queso de mesa, así como el tiempo de abastecimiento que cubren, considerando toda la muestra investigada inicialmente, y luego tomando en cuenta cada ciudad.

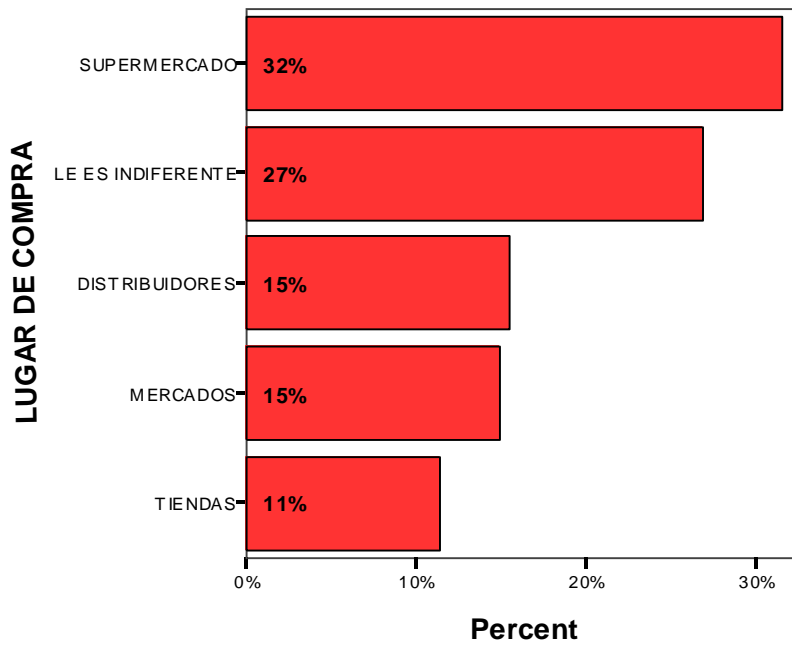


Casi el 80% de los investigados consume queso para toda la semana, puesto que tradicionalmente las compras se las realiza una vez en ese periodo. Las compras para abastecer todo el mes son casi nulas.

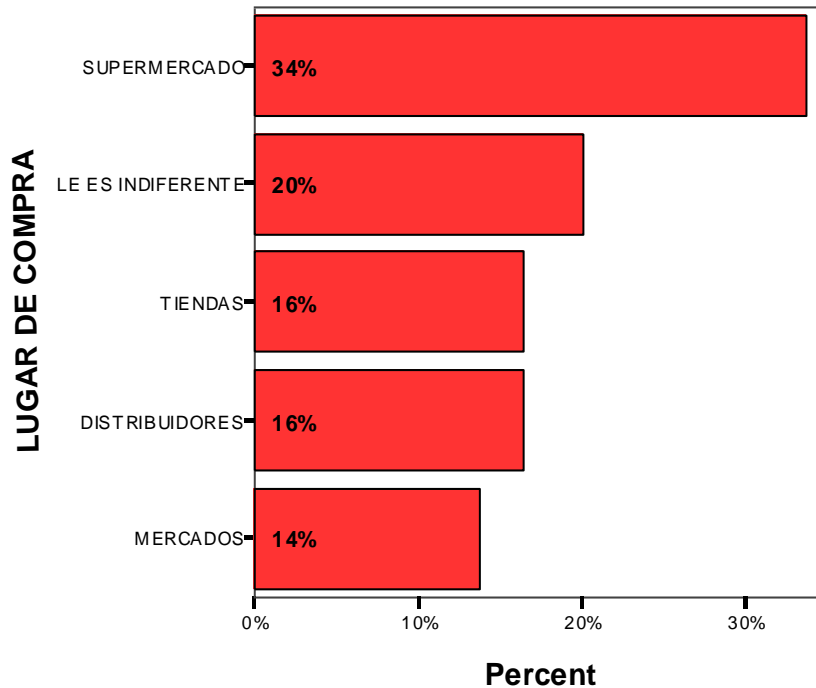
LUGAR DE COMPRA



LUGAR DE COMPRA CONSUMIDORES SANTO DOMINGO



LUGAR DE COMPRA CONSUMIDORES ESMERALDAS

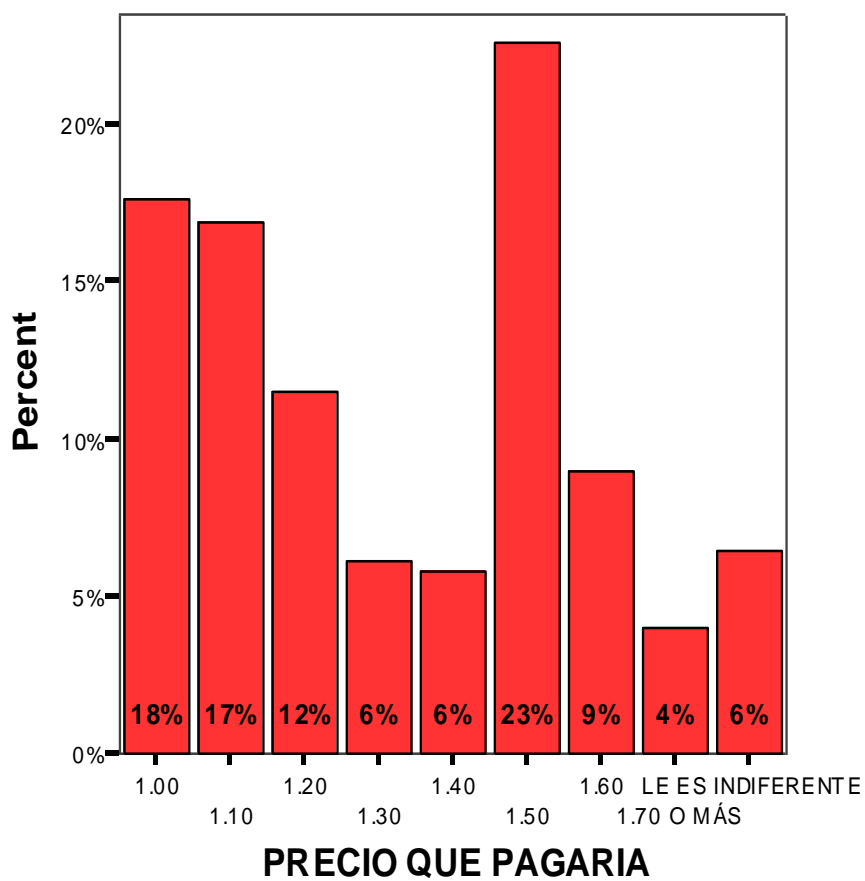


En el segmento meta, los supermercados (32%) es el lugar más utilizado por los consumidores para comprar el producto queso de mesa. Es importante señalar que una cuarta parte de los consumidores no tienen un lugar definido para comprar. En Santo Domingo de los Colorados y Esmeraldas, luego de los supermercados, la tendencia es a comprar a los distribuidores; sin embargo en la segunda ciudad hay más preferencia por comprar en tiendas (16%) con relación a la primera (11%). El comportamiento en cuanto a los mercados es similar en ambas ciudades.

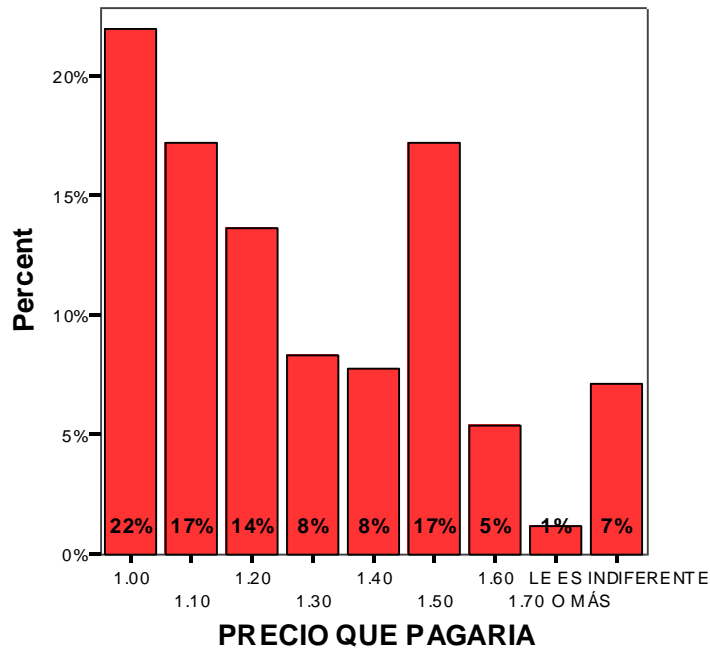
3.3.4. ANÁLISIS DE PRECIO

El siguiente análisis presenta en forma gráfica, el precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores por una libra de queso de mesa, considerando toda la muestra investigada inicialmente y luego a cada ciudad.

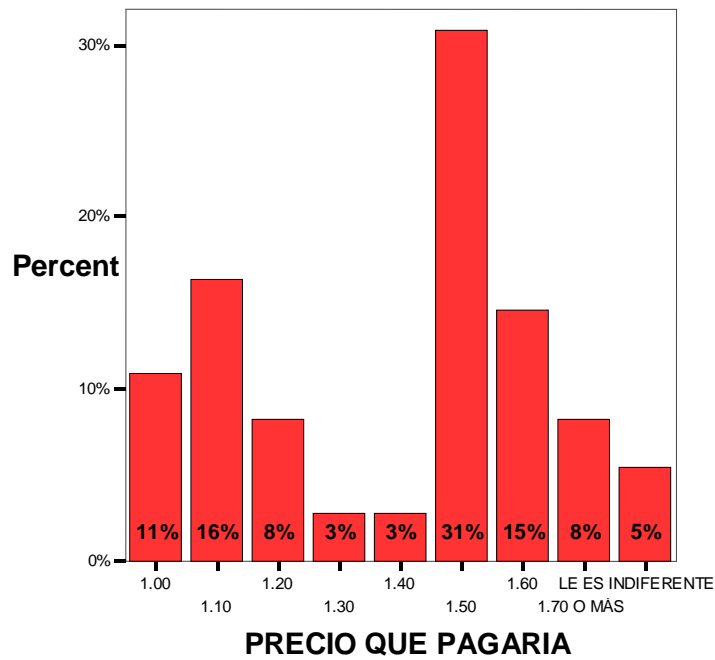
PRECIO ACEPTADO



**PRECIO ACEPTADO
CONSUMIDORES SANTO DOMINGO**



**PRECIO ACEPTADO
CONSUMIDORES ESMERALDAS**



En el segmento meta, el precio más aceptado (23%) es de 1.5 dólares por una libra de queso de mesa, seguido por 1 dólar (18%) y 1.1 dólares (17%). Es importante resaltar que Esmeraldas es un mercado que estaría dispuesto significativamente (31%) a pagar 1.5 dólares, mientras que En Santo domingo, mayoritariamente se acepta 1 dólar (22%).

3.4.5. CONCLUSIONES SOBRE EL ESTUDIO DE COMERCIALIZACION

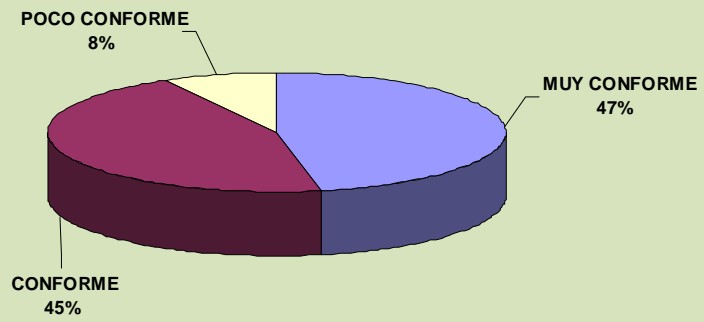
Las conclusiones más relevantes sobre el estudio de comercialización son:

- El producto deberá ser presentado principalmente en paquetes de 1 libra, puesto que es una presentación para consumirse todos los días. El proceso de producción dará énfasis al olor y a la textura, por lo que deberá de incluirse en su fabricación preservantes que lo mantengan con buen aroma y con una presentación física consistente y homogénea.
- La televisión y la radio deberán ser los medios de promoción masivos utilizados para difundir el producto entre el segmento meta. En vista que el gusto y el sabor es el motivo de mayor compra de queso de mesa, deberá instalarse en los centros de abasto “islas” para realizar degustaciones gratuitas.
- Será necesario realizar alianzas estratégicas con Supermercados, para ubicar el queso SANDOLAC en un lugar visible de los congeladores, puesto que estos son los principales lugares de compra. El abastecimiento mayoritario a los supermercados tienen que ser semanal, en vista que la mayoría del segmento meta adquiere queso de mesa una vez a la semana.
- El precio que debería aplicarse a una libra de queso de mesa en Santo Domingo de los Colorados debería ser 1 dólar, mientras que en Esmeraldas, podría llegar hasta 1.5 dólares.

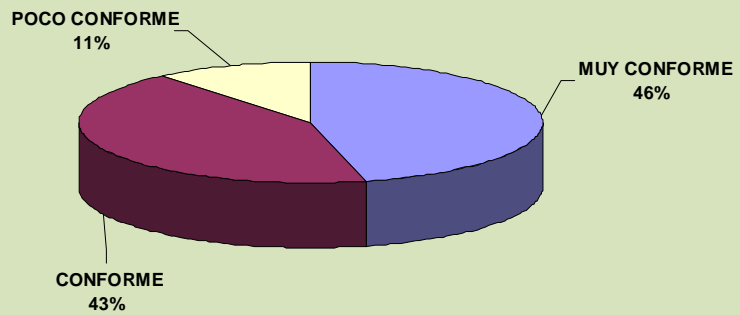
3.4. ANÁLISIS DE DEMANDA INSATISFECHA

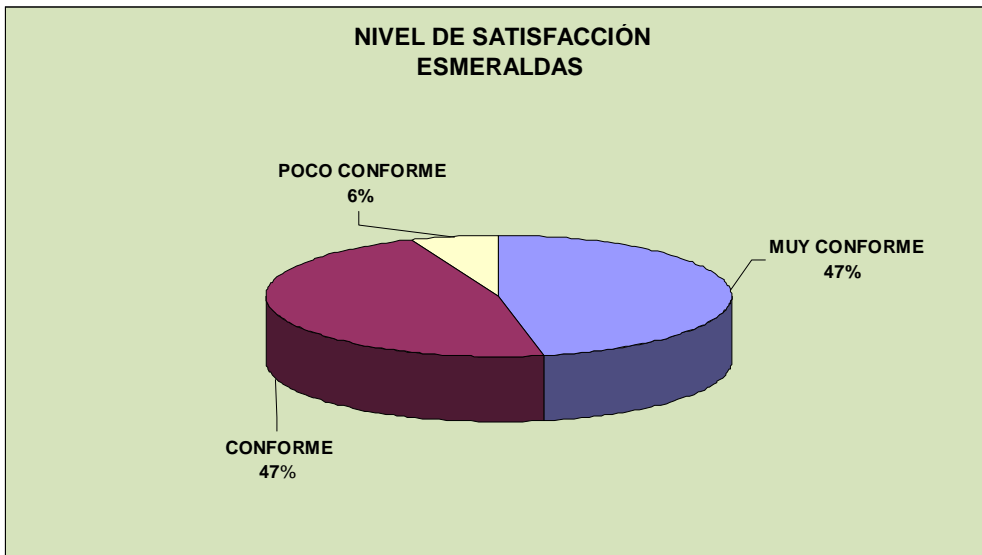
Para analizar la demanda potencial, se ha considerado los niveles de insatisfacción globales y por ciudades. Además se filtro a los consumidores insatisfechos para identificar sus preferencias de tipo de queso, sus motivos de compra y su promedio de consumo.

NIVEL DE SATISFACCION

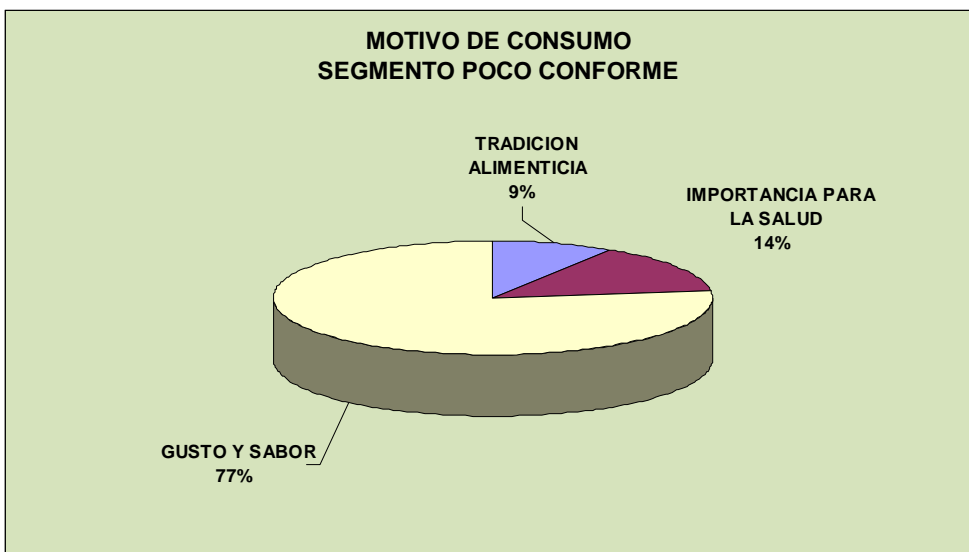


NIVEL DE SATISFACCION SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS





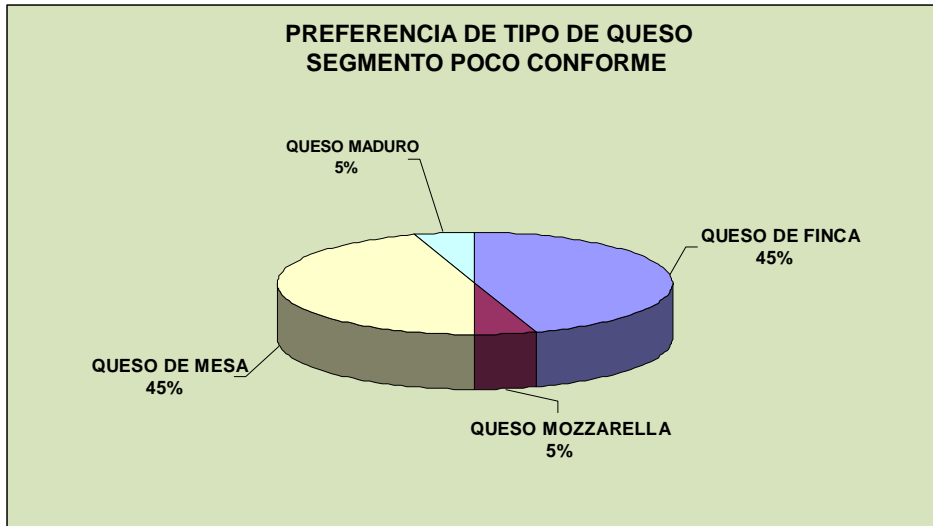
El nivel de insatisfacción global es del 8%. En Santo Domingo de los Colorados, se presenta una oportunidad más atractiva de introducir con éxito la nueva marca, puesto que existe un segmento que presenta 11% de insatisfacción. En Esmeraldas, los consumidores que se encuentran insatisfechos solamente alcanzan el 6%, lo que implica que es un mercado al cual hay que aplicar otras estrategias que generen valor agregado.



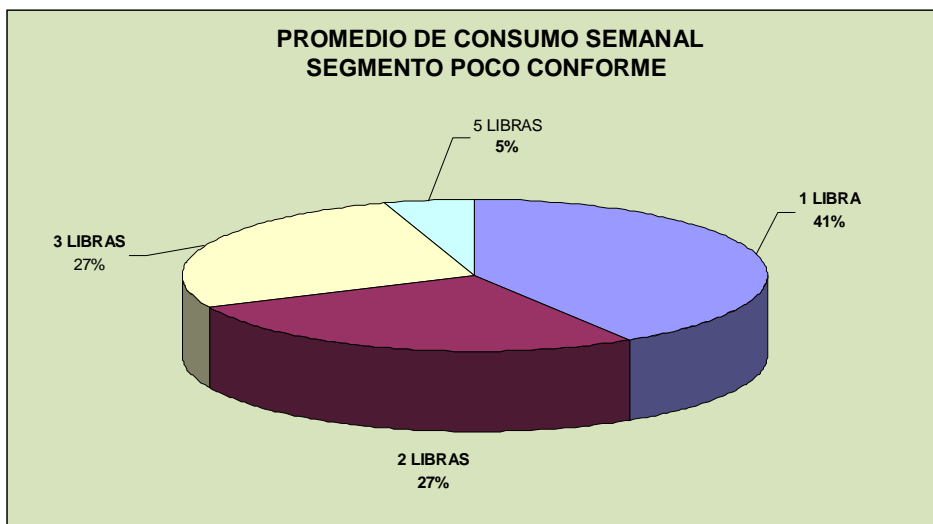
El análisis demuestra que la principal causa de satisfacción

ción, desde el punto de vista del motivo de consumo, es el gusto y sabor,

puesto que tradicionalmente los quesos de mesa, solo pueden probarse una vez que han sido comprados.



Aproximadamente uno de cada dos investigados que se encuentran insatisfechos, prefieren queso de mesa, por lo que se demuestra que existe una oportunidad de negocio para la marca SANDOLAC.



El 95% de los consumidores poco conformes consumen entre 1 y 3 libras semanales.

Tomando en consideración que Santo Domingo de los Colorados, posee una población de 268.075 hab. (Fuente: INEC), entonces las personas insatisfechas serían 29.488, donde podemos introducir nuestro producto.

CAPÍTULO IV

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez que la empresa, ya analizado las características de los mercados metas, esta en posición de efectuar la mezcla de las variables de marketing, los cuales también son conocidos como las cuatro P (por sus siglas en ingles):

4.1. PRODUCTO.

Constituye la leche que ha sido sometido a un proceso de industrialización para obtener el queso pasteurizado listo para la venta (queso) producto fresco o madurado que se obtiene por separación del suero de la leche o de la leche reconstituida - entera, parcial o totalmente descremada - coagulada por acción del cuajo y/o enzimas específicas. Se complementa con bacterias específicas o ácidos orgánicos permitidos y en algunos casos con sustancias colorantes permitidas, especias o condimentos u otros productos alimenticios".

A diferencia de los quesos que se encuentran en el mercado, los **QUESOS SANDOLAC**, serán totalmente cremosos; es decir la leche no será descremada totalmente, lo que evitara que el queso sea cauchoso, como una especie de chicle.

Este esta compuesto de: Leche entera pasteurizada, sal, cuajo, fermento lácteo y cloruro de sodio.

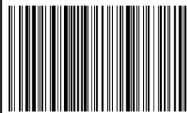
Empaque.- El producto cumplirá las características recomendadas por las Normas INEN correspondientes, será fresco, comercializado a las pocas horas de su procesamiento en fundas de 1, libra, con la respectiva marca y demás características que identifique el producto, su procedencia y su fecha de elaboración. Este como se puede apreciar en el gráfico esta diseñado en colores dominantes, como lo es el rojo, de tal manera que pueda atraer la atención del consumidor.

ETIQUETA DEL QUESO

ANVERSO



REVERSO

 Queso Sandolac	INFORMACIÓN NUTRICIONAL Tamaño por porción 30 g Porciones por envase: 13	
	Cantidad por porción Calorías 70	Calorías de la grasa 50 % valor diario
Grasa total	6 g	9%
Grasa saturada	3 g	17%
Colesterol	30 mg	10%
Sodio	6 mg	0%
Carbohidratos	0 g	0%
Fibra dietética	0 g	0%
Azúcares	0 g	0%
Proteína	5 g	
Calcio	11%	Hierro 1%

El porcentaje de valor diario está basado en una dieta de 2000

Reg. Sanitario 04582-INHQAN-1104
Ingredientes: Leche entera pasteurizada, sal, cuajo, fermento láctico y cloruro de calcio.
Fecha de elaboración:
No. de lote:

Tiempo máximo de consumo: 8 días
Contenido 454 gr.
Conservar en refrigeración
Fabricante: Lácteos Santo Domingo SANDOLAC S.A.
Santo Domingo de los Colorados - Pichincha

Información de la etiqueta.- La etiqueta contiene la siguiente información:

- Nombre del Producto
- Registro Sanitario
- Lista de ingredientes
- Contenido neto
- Fecha mínima de duración
- Método de conservación
- Nombre y dirección de la empresa que produce

Marca.- la marca con que se introducirá en el mercado será queso pasteurizado **SANDOLAC**, empleando el logotipo de la empresa que es una vaquita, ya que se encuentra registrado cumpliendo con las normas nacionales sobre la marca. Además de que es muy alusivo al producto.

Calidad.- El queso pasteurizado SANDOLAC, será un producto que cumplirá con las normas de calidad establecidas por el INEN, ya que de lo contrario no podrá entrar al mercado o mantenerse en él.

4.2. PRECIO

El precio es un elemento esencial del proceso de Marketing. Un precio excesivamente alto puede propiciar la aparición de competidores. Por el

contrario, un precio muy bajo puede dañar la imagen del producto ya que el consumidor pensará que se le vende mala calidad.

Es necesario por lo tanto, determinar cómo actúa la competencia o cómo se pueden manejar precios variados o determinados por factores propios del mercado.

No sobra recordar también que por lo general a mayor precio, menor demanda y viceversa.

Otros factores externos: una empresa podría determinar sus precios por las condiciones económicas del mercado (recesión, inflación, tasas de interés, etc.) ya que éstos elementos afectan tanto al productor como al consumidor. Así mismo, una inherencia del Gobierno, puede hacer que determinados precios sean establecidos dentro del mercado.

El precio del queso pasteurizado SANDOLAC, es considerablemente más bajo que el de la competencia, como se muestra a continuación:

MARCA	PRESENTACION	PRECIO
GONZALEZ	1 Libra	\$ 2.15
TONI	1 Libra	2.75
EL RANCHITO	1 Libra	1.95
EL SALINERITO	1 Libra	2.00

El precio también está considerado en base a lo que los consumidores de Santo Domingo y Esmeraldas están dispuestos a pagar por el producto (queso pasteurizado Sandolac), que como se pudo establecer en el estudio de mercado era de \$1.50 (Un Dólar con 50/100), a lo cual podemos poner un valor adicional por su presentación y calidad

Margen de utilidad.- Para este caso de estudio, el margen se mide en porcentaje de las ventas, que logran convertirse en utilidad disponible para los accionistas comunes. La utilidad neta es la considerada después de los gastos financieros, impuestos y dividendos preferentes, aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{UTILIDAD NETA} / \text{VENTAS TOTALES} = \text{MARGEN DE UTILIDAD}$$

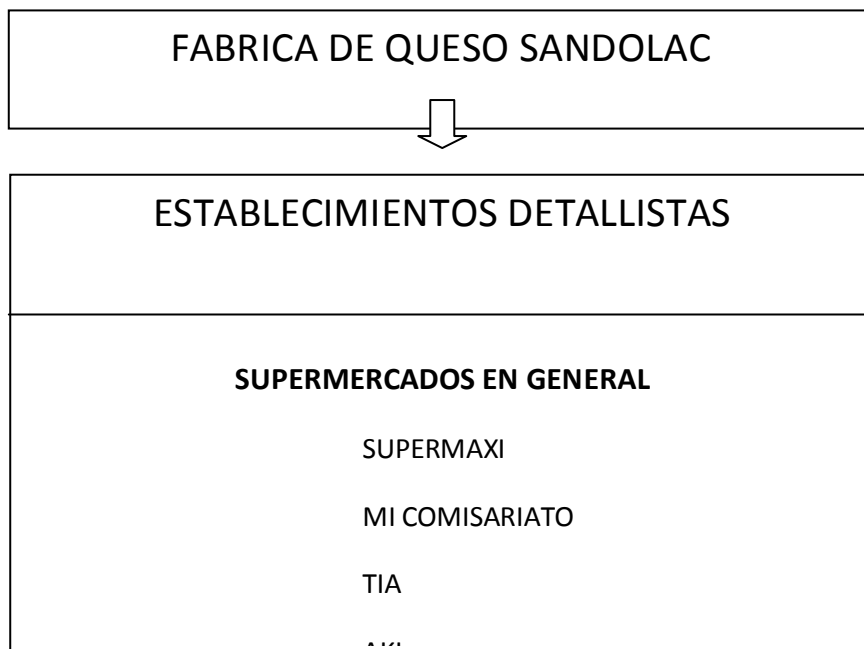
4.3. DISTRIBUCIÓN

El queso pasteurizado SANDOLAC, será distribuido en los Puntos de Venta por medio de Detallistas, quienes los ingresarán en el mercado, ya que la situación actual del producto tiene desventaja si se quisiera ingresar de forma directa mediante el establecimiento de un local tanto en Santo Domingo, como en Esmeraldas, pues la marca no es muy conocida y los gastos de publicidad tendrían que ser elevados para generar conocimiento de la marca del producto y no se tendría una amplia distribución. Siendo esto lo más recomendable emplear las ventas mediante establecimientos detallistas, de los cuales se aprovecharía su renombre, las sucursales con las que cuentan,

y los diferentes mercados a quienes van dirigido, y así asegurar una amplia distribución. Por mencionar algunas como:

- Supermaxi
- Mi Comisariato
- Supermercados Tía
- Supermercados la Economía
- Distribuidora Ordóñez
- Supermercados OK
- Entre otros muy concurridos.

A continuación se muestra la logística determinada para la distribución del producto:



CONSUMIDOR FINAL

4.4. PROMOCIÓN

El queso pasteurizado SANDOLAC, maneja las siguientes estrategias

Estrategia del producto: Alcanzar un posicionamiento del producto basado en su diferenciación ofreciendo un producto de excelente calidad, sea uniforme, buena presentación

Estrategia de precio: Mantener la política de estacionalidad en los precios.

Estrategia de distribución: Crear alianzas estratégicas con los principales establecimientos detallistas para asegurar la venta del queso aprovechando su prestigio y buen nombre

Estrategia de comunicación: Incentivar la promoción del producto, fortalecer la publicidad en los medios de comunicación y proteger la imagen que se va adquiriendo en el mercado.

Estrategia de los RR.HH: Promover la estimulación a los trabajadores, estimular su sentido de pertenencia para con la empresa, para así lograr un ambiente de trabajo saludable y a su vez se vea reflejado en sus labores diarias

Estrategia de competencia: Ofrecer al consumidor un producto de excelente calidad, elaborado higiénicamente y cumpliendo todas las normas establecidas por el Ministerio de Salud Pública, de tal manera que la marca genere seguridad, y sobre todo ofreciendo al cliente todo lo que se le promete.

Para garantizar el posicionamiento del producto la marca será una herramienta principal, por cuanto su presentación juega un papel muy importante al momento de aplicar las estrategias mencionadas anteriormente, ya que esto genera confianza en el consumidor, es decir un producto garantizado dado que cumplen con las normas de salubridad establecidas al momento de otorgar el Registro Sanitario.

Campaña de Promoción.- Los objetivos de la campaña son los siguientes:

- Convencer a los detallistas que trabajen con el queso pasteurizado SANDOLAC.
- Que mantengan inventarios altos con la finalidad de asegurar la demanda del producto.
- Crear lealtad a la marca en los consumidores finales
- Ingresar a nuevos segmentos de mercado.

Mediante:

- Buen precio, ya que es mucho menor que al de la competencia, teniendo un margen de contribución alto, permitiendo al detallista manejar un precio mucho menor al de la competencia.
- Se hará llegar a los detallistas impresos, como carteles folletos, donde se explique el proceso de producción del queso, se muestre las instalaciones de la planta, lo que permitirá ganar confianza ante los consumidores.
- Instalar islotes con degustadoras en los establecimientos detallistas, en días de mayor movimiento, para de esta manera hacer probar el producto a los consumidores y así demostrar el buen sabor del queso que se esta ofertando. Porque los consumidores de queso según el estudio de mercado rigen su compra por el sabor y calidad del mismo.
- Abastecer al detallista con material informativo para realizar exhibiciones en los puntos de venta.
- Proporcionar publicidad especializada de bajo costo, llevando el nombre del producto, como. mostrarios del queso, y los lugares donde se puede conseguir el producto
- Se emplearan publicaciones con el fin de darse a conocer en el mercado meta. Los materiales utilizados serán artículos con el fin de dar a conocer el producto en el mercado de Santo Domingo y Esmeraldas.
- Se realizara cuñas publicitarias en uno o más medios publicitarios, como la radio y la televisión de la localidad, de tal manera que podamos dar a conocer las características del producto a todos los consumidores.
- Participar en exposiciones y ferias comerciales, para dar a conocer el producto, tomando en cuenta que es producto de consumo masivo, puede

fácilmente promocionarse en Ferias Agroindustriales, Ferias de la Asociación de Ganaderos.

- Descuentos especiales por volúmenes de compra.

De esta forma se logrará atraer mayores demandas del producto.

CAPÍTULO V

ANALISIS FINANCIERO

5.1 ESTRUCTURA DE COSTOS TOTALES

Los Costos Totales en que la empresa debe incurrir están conformados por los costos de producción, los gastos de administración, ventas y asistencia técnica, entre otros. A continuación se detalla cada componente.

CONSOLIDADO DE COSTOS Y GASTOS					
(Valores en U.S.\$)					
CONCEPTOS	AÑOS.....				
	1	2	3	4	5
COSTOS DE PRODUCCION	198.586,52	218.445,17	240.289,69	264.318,66	290.750,52
MATERIA PRIMA	120.961,08	133.057,19	146.362,91	160.999,20	177.099,12
MANO DE OBRA DIRECTA	23.741,64	26.115,80	28.727,38	31.600,12	34.760,14
COSTOS INDIRECTOS DE FABR	53.883,80	59.272,18	65.199,40	71.719,34	78.891,27
GASTOS ADM. , ASIS. TEC. Y VENTA	31.875,30	35.062,83	38.569,11	42.426,02	46.668,63
GASTOS ADMINIST. Y ASIS. TEC	24.675,30	27.142,83	29.857,11	32.842,82	36.127,11
GASTOS DE VENTA	7.200,00	7.920,00	8.712,00	9.583,20	10.541,52
COSTO TOTAL U.S. \$	230.461,82	253.508,00	278.858,80	306.744,68	337.419,15
Producción anual queso (libras)	224.002	246402	271042	298147	327961
COSTO UNITARIO U.S.\$	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97

Elaborado: El Autor

En el cuadro anterior se presenta un consolidado de todos los costos y gastos presupuestados para las actividades de la empresa, para los cuales se ha considerado un aumento del 10% cada año.

5.1.1 LOS COSTOS DE PRODUCCION

5.1.1.1 Materia Prima y Materiales directos

El principal elemento del costo de producción constituye la materia prima (leche cruda) que significa alrededor del 90%.

En un inicio se prevé comprar 560.005 litros de leche cruda y seguir aumentando en un 10% según aumenten los pedidos. Esta cantidad se basa en las disponibilidades de leche existentes en la zona y la capacidad operativa de la planta industrial; la leche será demandada sin perjudicar en lo posible el actual abastecimiento a otros sectores productivos.

En el siguiente cuadro se presenta el costo de la materia prima que es de U.S. \$ 120.961.08 Para esto se ha previsto pagar a los ganaderos a U.S. \$ 0.22 cada litro de leche.

Lácteos Sto. Domingo: Requerimientos anuales de materia prima, materiales y otros gastos				
Valores en U.S. \$				
CONCEPTO	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
MATERIA PRIMA:				
Leche cruda	litros	0,22	560.005,00	120.961,08
MATERIALES:				
Fundas de polietileno para queso		0,05	224.002,00	11.200,10
INSUMOS				
Agua de uso industrial				500,00
Agua de uso personal				316,00
Combustible caldero	galones	0,54	2.160,00	1.166,40
Combustible camión	galones	0,90	7.200,00	6.480,00
Detergente, desinfectante	galones	3,00	360,00	1.080,00
Energía eléctrica	kilowatios	0,11	12.400,00	1.364,00
Lubricantes Vehículo	galones	9,00	18,00	162,00
Material de oficina	varios			2.000,00
Teléfonos				800,00
Uniformes	parada	60,00	20,00	1.200,00
Utiles de aseo y limpieza	varios			240,00
OTROS REQUERIMIENTOS				
Propaganda				7.200,00
Mantenimiento vehículo				1.000,00
Mantenimiento Instalaciones y Equipo				1.000,00

Elabor

ado: El Autor

Como materiales directos se ha considerado las fundas de polietileno que sirven como empaque para el queso pasteurizado, en lo cual se gasta un valor anual de \$ 11.200.10.

5.1.1.2 Mano de Obra

Personal Requerido

DENOMINACION	Número	Sueldo Nominal	Sueldo Real Mensual	Costo Anual Empresa
Personal Administrativo:				
Gerente	1	600,00	666,90	8.002,80
Contador General	1	400,00	444,60	5.335,20
Secretaria-Contadora	1	250,00	277,88	3.334,50
Caja General	1	200,00	222,30	2.667,60
SUBTOTAL	4		1.611,68	19.340,10
Personal de Asistencia Técnica:				
Técnico en desarrollo pecuario	1	400,00	444,60	5.335,20
Personal de Producción:				
Gerente de Operaciones	1	400,00	444,60	5.335,20
Jefe de Producción	1	350,00	389,03	4.668,30
Tecnólogo laboratorista	1	300,00	333,45	4.001,40
Ayudante de Laboratorio	1	200,00	222,30	2.667,60
Operadores	2	180,00	200,07	2.400,84
Ayudante	2	180,00	200,07	2.400,84
Mantenimiento	1	170,00	188,96	2.267,46
SUBTOTAL	8		1.978,47	23.741,64
TOTAL	13		4.034,75	48.416,94

Elabor

ado: El Autor

En el proceso de elaboración del queso, se emplearan cuatro personas, en lo que respecta a la recepción, proceso de pasteurización y elaboración, almacenamiento y despacho que son las principales labores que recibe el producto.

5.1.1.3 Costos Indirectos de fabricación

Costos indirectos de fabricacion Valores en U.S, \$					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
Mano de obra indirecta	24.675,30	27.142,83	29.857,11	32.842,82	36.127,11
Suministro e Insumos	26.508,50	29.159,35	32.075,29	35.282,81	38.811,09
Mantenimiento	2.000,00	2.200,00	2.420,00	2.662,00	2.928,20
Seguros	700,00	770,00	847,00	931,70	1.024,87
TOTAL	53.883,80	59.272,18	65.199,40	71.719,34	78.891,27

Elaborado: El Autor

Como Mano de Obra Indirecta se han considerado: un Jefe de Producción, un laboratorista y ayudante técnico en lácteos y un mecánico industrial con conocimientos de electricidad que efectúe trabajos misceláneos.

A más de la mano de obra indirecta, en el cuadro anterior se resumen los restantes costos indirectos correspondientes a los ítems: Suministros, Reparación y Mantenimiento de las instalaciones y equipo y Seguros,.

Los valores que suman estos conceptos se incrementan en un 10% a excepción de los Gastos de mantenimiento que aumentan en un 5%.

5.1.2 Gastos de Administración, Ventas y Asistencia Técnica

Como gastos de Administración, Ventas y Asistencia Técnica se han identificado todos los egresos que realizará la empresa para apoyar a los sectores productivos, tanto a nivel de finca mediante asesoramiento directo por parte de

técnicos contratados por la empresa, como en la producción industrial a través de la administración de sus recursos, la promoción y venta de sus productos.

Bajo este concepto se incluyen además de los sueldos y salarios del personal administrativo y de asistencia técnica, los egresos por compra de combustible y mantenimiento de vehículo, así como los materiales y suministros de oficina, comunicaciones, propaganda,; también se han previsto gastos para movilización de los técnicos encargados del asesoramiento en finca.

El personal administrativo lo integran: el Gerente de la empresa, Contador, una Secretaria-contadora y Caja General, en tanto que para la asistencia técnica se ha previsto el concurso de un técnico en desarrollo agropecuario.

En el cuadro anterior de requerimiento de personal, se detallan todos los gastos correspondientes a las remuneraciones administrativas y de asistencia técnica.

5.2 RESULTADOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS

5.2.1 Ingresos por Ventas

Para valorar los ingresos por las ventas proyectadas de queso pasteurizado se consideró el un precio de U.S. \$1.50. Estos precios permitirán un margen suficiente de utilidad tanto a la empresa como a los establecimientos detallistas, llegando con un precio muy atractivo al consumidor que es uno de los objetivos que persigue el proyecto.

Con estas referencias, los ingresos por ventas para el queso pasteurizado se presupuesta de la siguiente manera:

PRESUPUESTO DE INGRESOS TOTALES POR VENTA DE QUESO						
Valores Anuales en USD						
PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	AÑOS				
		1	2	3	4	5
PRECIO		1,50	1,50	1,60	1,60	1,60
LIBRAS QUESO PASTEURIZADO		224.002,00	246.402,20	271.042,42	298.146,66	327.961,33
INGRESOS POR VENTA DE QUESO		336.003,00	369.603,30	433.667,87	477.034,66	524.738,13

Elabo

rado: El Autor

5.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

Al comparar los ingresos con los costos y gastos presupuestados en cada uno de los años, se esperan resultados positivos para la empresa, aún después de cubrir gastos financieros, reparto de utilidades a los trabajadores e impuestos.

A continuación se presenta el Estado proyectado de Pérdidas y Ganancias para 5 años de operación

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
(Valores en U.S. \$)					
CONCEPTOS	AÑOS.....				
	1	2	3	4	5
INGRESOS TOTALES	336.003	369.603	433.668	477.035	524.738
- COSTOS DE PRODUCCION	198.587	218.445	240.290	264.319	290.751
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	137.416	151.158	193.378	212.716	233.988
- GASTOS DE ADM. Y VENTAS	31.875	35.063	38.569	42.426	46.669
UTILIDAD EN OPERACION	105.541	116.095	154.809	170.290	187.319
- 15% PARTICIPACION EMPLEADO	15.831	17.414	23.221	25.543	28.098
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	89.710	98.681	131.588	144.746	159.221
- 25% IMPUESTOS	22.428	24.670	32.897	36.187	39.805
UTILIDAD NETA U.S.\$	67.283	74.011	98.691	108.560	119.416

Elaborado: El Autor

5.3. FACTIBILIDAD FINANCIERA

5.3.1 La Tasa Interna de Retorno

Es un indicador de la factibilidad financiera de un proyecto. Indica la tasa máxima de interés que puede pagar el proyecto, para esto es necesario confrontar los ingresos esperados con todos los costos y gastos, obtener el flujo neto de caja para cada año y actualizarlos en términos del valor presente.

Como se puede apreciar en los siguientes cuadros se obtiene una TIR de 29.97%.

Los resultados anteriores permiten apreciar que lo esperado por la empresa en lo financiero supera a otras tasas alternativas, como se demuestra en los mismos cuadros mediante los cálculos del Valor Actual Neto "VAN"; justificándose entonces que se trata de una actividad productiva rentable.

FLUJOS DE EFECTIVO						
RUBRO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
(+) INGRESOS		336.003,00	369.603,30	433.667,87	477.034,66	524.738,13
(-) COSTOS DE PRODUCCION		198.586,52	218.445,17	240.289,69	264.318,66	290.750,52
(=) UTILIDAD BRUTA		137.416,48	151.158,13	193.378,18	212.716,00	233.987,60
(-) GASTOS DE ADM. Y VENTAS		31.875,30	35.062,83	38.569,11	42.426,02	46.668,63
(=) UTILIDAD EN OPERACIÓN		105.541,18	116.095,30	154.809,07	170.289,98	187.318,97
(-) GASTOS FINANCIEROS		-	-	-	-	-
(-) AMORTIZACION		51.200,00	51.200,00	51.200,00	51.200,00	51.200,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E						
(=) IMPUESTOS		54.341,18	64.895,30	103.609,07	119.089,98	136.118,97
(-) PARTICIPACION TRABAJADORES		8.151,18	9.734,29	15.541,36	17.863,50	20.417,85
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		46.190,00	55.161,00	88.067,71	101.226,48	115.701,13
(-) IMPUESTOS		11.547,50	13.790,25	22.016,93	25.306,62	28.925,28
(=) UTILIDAD NETA		34.642,50	41.370,75	66.050,78	75.919,86	86.775,85
(-) INVERSION	(256.000)					
(+) AMORTIZACION		51.200,00	51.200,00	51.200,00	51.200,00	51.200,00
(=) FLUJO NETO DE EFECTIVO	(256.000)	85.842,50	92.570,75	117.250,78	127.119,86	137.975,85

Elaborado: El Autor

VALOR ACTUAL NETO				
AÑO	FLUJO	TASA DE DESCUENTO	FACTOR DE DESCUENTO	FLUJO DESCONTADO
0	(256.000)	0,10	1,00	(256.000)
1	85.843	0,10	1,10	78.309
2	92.571	0,10	1,20	77.036
3	117.251	0,10	1,32	89.012
4	127.120	0,10	1,44	88.035
5	137.976	0,10	1,58	87.167
VALOR ACTUAL NETO				163.559

Elaborado: El Autor

TASA INTERNA DE RETORNO

$$\text{TIR} = 29,97\%$$

5.3.2 Generación de Empleo

En cumplimiento con uno de los principales objetivos, este proyecto generará empleo directo en la industria, en el comercio y fundamentalmente en el sector agropecuario. En la Industria se generarán directamente 13 puestos de trabajo.

5.3.3 Apoyo al sector ganadero

La factibilidad financiera del proyecto permitirá llevar a cabo un programa integral de asistencia técnica a los ganaderos de la zona, para lo cual se ha previsto el concurso de un técnico en desarrollo agropecuario a tiempo completo, a fin de que realicen visitas periódicas a todas las zonas consideradas y transfieran tecnología a través de días de campo u otros eventos que posteriormente serán diseñados. El costo de este trabajo está financiado dentro de los costos de producción.

5.4 EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Como se puede observar en el siguiente cuadro en el primer año la empresa debe producir 150.629 libras de queso, para no incurrir en pérdidas

PUNTO DE EQUILIBRIO		PE = $CF \times \frac{1}{1 - (CV / V)}$				
AÑO		1	2	3	4	5
INGRESOS		336.003,00	1.125.000,00	1.520.000,00	1.520.000,00	1.520.000,00
CANTIDAD		224.002,00	750.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00
PRECIO		1,50	1,50	1,60	1,60	1,60
COSTOS DE PRODUCCION		230.461,82	253.508,00	278.858,80	306.744,68	337.419,15
COSTOS FIJOS		85.759,10	94.335,01	103.768,51	114.145,36	125.559,90
COSTOS VARIABLES U		144.702,72	159.172,99	175.090,29	192.599,32	211.859,25
CANTIDAD		224.002,00	750.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00
UTILIDAD BRUTA		105.541,18	871.492,00	1.241.141,20	1.213.255,32	1.182.580,85
PUNTO DE EQUILIBRIO (CANTIDAD)		150.629	109.882	117.278	130.707	145.895

Elaborado: El Autor

CAPÍTULO VI

REORGANIZACIÓN EMPRESA

6.1. ESTABLECIMIENTO DE LAS MEJORES PRÁCTICAS PROFESIONALES (BENCHMARKING)

Actualmente las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes. Uno de los retos principales es el de la competitividad, ya que no sólo se enfrentan a empresas locales, sino que la competencia se da entre empresas de todo el mundo. Para ser cada vez más competitivos las empresas recurren a diversas herramientas que les permitan bajar sus costos, aumentar la calidad de sus productos, etc. Entre estas herramientas o fórmulas de encuentra el Benchmarking.

Podemos definir al Benchmarking como la estrategia que nos permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las industrias reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en nuestra empresa, nos permiten no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que nos dan una ventaja competitiva mayor a la de estas.

También se puede decir que debido a los diferentes enfoques o metodologías que se han aplicado en los estudios de Benchmarking, la empresa interesada en realizar un estudio de este tipo, tendrá que seleccionar el proceso que mejor se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades, identificando aquel procedimiento que mejor se adapte a la compañía o aquel al que la compañía se pueda adaptar mejor.

En general se puede decir que el estudio de Benchmarking, si es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, servirá como una herramienta que permite mejorar el desempeño de la empresa al permitir identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias líderes, de manera que puedan ser más competitivos y a la vez tener éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente.

TIPOS DE BENCHMARKING

Benchmarking interno

Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar las operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

Benchmarking competitivo

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Benchmarking funcional

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos e productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del “no fue inventado aquí” que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria

Tipo	Definición	Aplicación	
------	------------	------------	--

Interno	Comparación de actividades similares en diferentes sitios o departamentos de la misma compañía	Lácteos Santo Domingo compara su proceso de recepción de leche dentro de la misma organización	Transportación de materia prima Calificación de materia prima Manipulación de materia prima Recepción tanques de frío Mantenimiento en tanques de frío
Competitivo	Competidores directos que venden a la misma base de clientes	Reysahiwal	Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras Tecnologías o prácticas fácilmente transferibles Desarrollo de redes profesionales

ETAPAS DEL BENCHMARKING

- Determinar a qué se le va a hacer benchmarking. La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades, y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer en benchmarking. Definido esto, se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios (por ejemplo, tiempo, presupuesto, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación.
- Formar un equipo de benchmarking: Aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos son actividades en equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso de benchmarking, Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras

para todas las personas involucradas y para que las etapas claves del proyecto sean identificadas.

- Identificar a los socios del benchmarking: La tercera etapa del proceso es identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking. Estas fuentes son empleados de organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de negocios y comercio, informes industriales y bases de datos computadorizadas, entre otras. También se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.
- Recopilar y analizar la información de benchmarking: Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información. Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos. Se contactan los socios del benchmarking, y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido, y luego se resume para hacer el análisis. La información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción.
- Actuar: Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por los usos de la información de benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking. Se incluye cualquier actividad de seguimiento, incluyendo la continuación del proceso de benchmarking.

RESULTADOS DEL BENCHMARKING

Benchmarking interno

En lo que respecta al proceso de recepción de leche la empresa, lo tiene bien establecido, de ahí entonces que se propone aplicar esta técnica para lo que es el proceso de producción del queso.

La leche es traída desde las fincas a la planta en tanques de aluminio, antes de pasar a los tanques de frío, se toma una muestra de cada tanque para analizarla en el laboratorio y ver si cumple con las condiciones de calidad establecidas en la planta (acidez, peso, niveles de agua, etc.), todo esto con la finalidad de evitar que la leche que llegue a la planta sea de mala calidad y al momento de industrializarla no de los resultados requeridos para cumplir con los estándares de calidad del producto ya terminado, en este caso el queso.

Bajo este análisis, la gerencia podría dar a sus empleados de producción el desafío de imitar las técnicas establecidas en lo que es recepción de leche. Calificar la leche antes de entrar al proceso de pasteurización, ya que para la industria quesera se necesita leche con más peso y densidad, para obtener el rendimiento que garantiza estabilidad a la empresa como el que de dos litros y medio salga una libra de queso, hay que crear conciencia en los empleados encargados en el área de producción que estas limitantes deben cumplirse, ya que los costos están calculados en base a eso.

De esta manera se logrará crear conciencia y sentido de pertenencia en la empresa, y se podrá cumplir con la planificación de la producción y disminución de productos no conformes

Benchmarking Competitivo

La Agrícola Ganadera Reysahiwal tiene una capacidad actual de procesamiento de leche de 70.000 litros diarios. Además cuenta con equipos y maquinaria modernos, tales como un filtro para aumentar la productividad en la unidad de producción de quesos y equipos para empaque a fin de aumentar el volumen de producción de yogur y queso

Reysahiwal cuenta con un talento Humano que se caracteriza por desarrollar, elaborar y distribuir productos alimenticios funcionales inocuos de alto beneficio para la salud a través de una planificación adecuada, constante análisis y mejora de todos los procesos, para satisfacer los requerimientos de sus clientes.

Reysahiwal busca mejorar la calidad y la productividad de los proveedores a fin de que cuenten con fertilizantes, semillas y ganado de alta calidad, entre otros elementos necesarios para mejorar las prácticas y alcanzar niveles de calidad y productividad que al final beneficiarán a Reysahiwal a la hora de elaborar productos con valor agregado. Asimismo brinda asistencia técnica y asesoría técnica.

Reysahiwal tiene establecido un sistema de distribución de camiones refrigeradores, el cual es muy necesario para preservar productos muy perecederos, tales como el queso y el yogur, que duran menos que la leche UHT.

Reysahiwal es una empresa que busca siempre tener satisfecho al empleado, ya que de esto depende su desempeño en sus labores; es decir que tengan en claro la visión y la misión de la organización, posee importantes incentivos monetarios y no monetarios para los empleados, así como costosas estructuras de capacitación para los empleados.

REYSAHIWAL es una organización líder en el mercadeo y convencimiento de masas, empresa que quiere ser reconocida por sus clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad como una organización de excelencia.

Como lo explique en un inicio Lácteos Santo Domingo es una empresa con una capacidad de 6000 litros diarios, de los cuales quiere llegar a industrializar un 50%, su proceso de producción es artesanal, se espera en unos años poder comprar equipo y maquinaria, para poder agilizar los procesos de producción, trabajando en dos turnos y llegar a utilizar la capacidad total de la planta

Los procesos de compra de insumos deben ser más ágiles y con buena calificación de proveedores, ya que de esto en gran parte depende obtener los objetivos planteados; es decir comprar el cuajo adecuado, sal refinada preservantes reconocidos, y así esto no se convierta en una traba para la gestión de la organización, y mucho menos, una incomodidad para el cliente o un deterioro en la calidad del producto.

En lo que respecta a capacitación y transferencia de tecnología para los ganaderos proveedores de la empresa, se cuenta con el apoyo de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), CODAPEC por medio de las cuales se podrá ofrecer transferencia de tecnología a los

ganaderos proveedores de la empresa en los que respecta al manejo de ganado, manejo de potreros, manipulación de la leche, entre otros; Con la finalidad de garantizar una excelente materia prima que se vera reflejado en los rendimientos de producción.

Habrá que revisar constantemente el ambiente de trabajo de cada área de la empresa, para de esta manera identificar a tiempo cualquier problema de insalubridad laboral en cuanto a remuneraciones, ambiente laboral, falta de comunicación y emitir los correctivos a tiempo, ya que un empleado conforme y satisfecho en su trabajo rinde al 100% y crea sentido de pertenencia para con la empresa.

Dar seguridad y confianza al empleado y tomar en cuenta sus sugerencias, ya que esto permitirá el desarrollar al máximo sus habilidades en beneficio de la empresa.

Toda empresa busca ser reconocida por su marca, Lácteos Santo Domingo no es la excepción, como se ha observado lo que el cliente busca es seguridad, es decir que el producto cumpla con sus requerimientos y detrás de el este una empresa seria y responsable que abalice y garantice el producto.

Finalmente, cuando ya tengamos nuestro segmento de mercado, se puede implementar más derivados lácteos, como: yogurt, crema de leche y manjar.

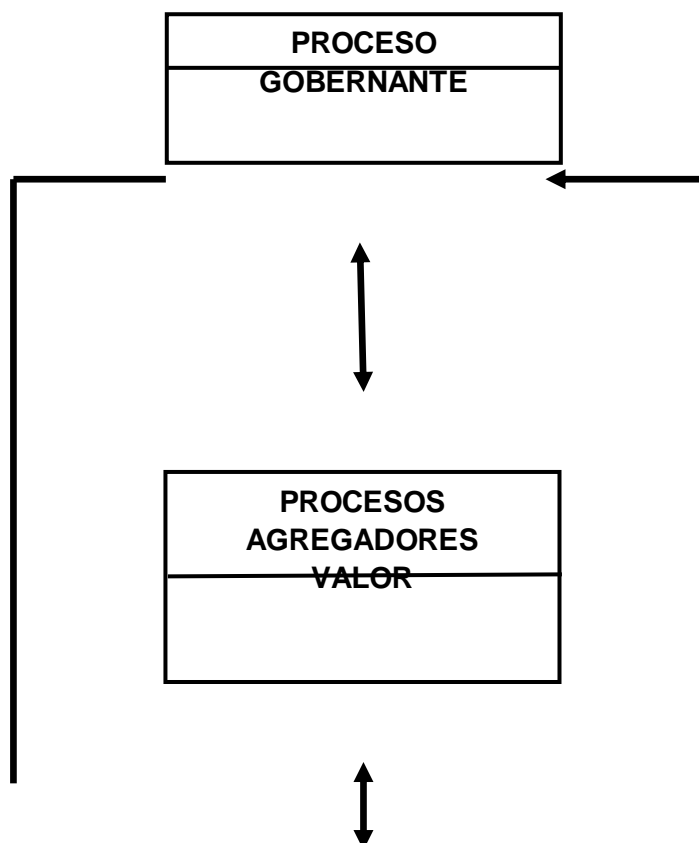
6.2. ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

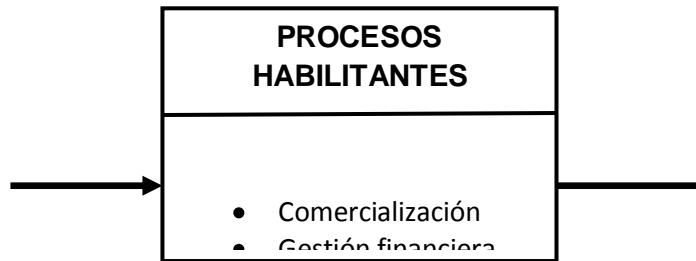
En un proceso de negocio se hace algo. Normalmente el cliente inicia el proceso proporcionando una cierta entrada (insumo), por ejemplo: una orden. A partir de ello se realizan algunas actividades en diferentes unidades

funcionales, por ejemplo: la orden se procesa en el departamento de ventas, el producto es fabricado en producción y finalmente despachos se encarga de hacerlo llegar al cliente. Durante estos ciclos se realizan actividades y materiales (recursos) e información se transfiere entre las diferentes pasos del proceso. La gente es una parte crítica de cualquier proceso de negocios.

Ningún proceso puede funcionar a menos que todos los involucrados en él entiendan su propósito, su estructura y su propio papel en hacer que ocurran cosas. En los procesos pueden haber actores, dueños o interesados. El actor es una persona que realiza ciertas actividades y un dueño es la persona que es responsable por cierta parte del proceso o por todo el proceso. Los interesados pueden ser proveedores, clientes o cualquiera que tenga cierta clase de relación con el proceso.

ORGANIZACIÓN POR PROCESOS LACTEOS SANTO DOMINGO





6.2.1. PROCESOS GOBERNANTES, Este proceso esta conformado por dos ejes, los cuales se encargan de lo siguiente:

- **Procesos Gerenciales.** Orientados a mantener la eficiencia de la gestión gerencial y al desarrollo de nuevas ideas.
- **Procesos del Investigación y Desarrollo.-** Están orientados al desarrollo de nuevos productos para sus clientes existentes y potenciales o refinar los existentes.

6.2.2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR.- Forman parte de este proceso nueve personas, las cuales cumplen con las siguientes actividades:

- **Abastecimiento** (Administración de la cadena de Materia Prima). Garantizan la materia prima, los insumos y los equipos necesarios para la producción.
- **Procesos de Producción.** Fabrican y entregan el producto ya terminado listo para el consumo humano

- **Control de Calidad.**- Se verifica que el producto cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa, para de esta manera evitar inconformidades del consumidor final

6.2.2. PROCESOS HABILITANTES.- Forman parte de este proceso cuatro personas, las cuales cumplen con las siguientes actividades:

- **Procesos de CRM** (Administración de las Relaciones con los Clientes).
Obtienen órdenes, las manejan, obtienen información detallada de sus clientes, los apoyan y buscan su fidelidad.
- **Procesos Administrativos.** Mantienen la organización funcional y satisfacen diversas necesidades; por ejemplo: requisitos legales, pago de nómina, impuestos seguro, pago de proveedores, etc.
- **Despacho de órdenes.** Toma de órdenes de pedidos de los clientes y asegurar que esas órdenes sean entregadas oportunamente.
- **Distribución.** Asegurar la correcta distribución del producto a los clientes

Los sistemas de apoyo y control deben ser coherentes con la misión, la estrategia, las políticas y la orientación a procesos. Se trata de medir, controlar, seguir y evaluar, informar y comunicar aquello que es relevante para el éxito de una estrategia basado en la calidad y orientado hacia el cliente mediante un

enfoque a los procesos de la empresa. En este sentido, estos sistemas son los auténticos dinamizadores del cambio; son como el sistema nervioso que induce a las diversas partes de la estructura a moverse de forma armónica.

¿Cuáles son los factores que influyen en la competitividad de la empresa?

Si solamente es el precio, pues está muy bien medir y controlar básicamente costes internos y márgenes; quizá este tipo de empresas hayan adoptado estrategias competitivas basadas en su liderazgo en costes sin pretender incorporar ningún otro elemento de diferenciación percibido por sus clientes.

También, la satisfacción de sus clientes, la calidad de su producto, el plazo de entrega, el servicio añadido, etc., tengan gran influencia en la competitividad futura de la empresa. Entonces, la lógica nos dice que hemos de medir para tener bajo control y poder gestionar todos estos factores.

Administrar la organización con un enfoque hacia los procesos tiene grandes ventajas. Ayuda a entender de manera clara cómo se hacen realmente las cosas, revela problemas, cuellos de botella, ineficiencias que de otra forma pueden permanecer ocultas en el desarrollo normal de las operaciones, esta contribuye también a:

- Reducir los tiempos de las operaciones
- Reducir los costos de operación
- Mejorar la eficiencia interna
- Mejorar la calidad del producto
- Aumentar la satisfacción de los empleados
- Aumentar la satisfacción y retención de los clientes

6.3. ESTRATEGÍAS DE IMAGEN CORPORATIVA

Las estrategias y las políticas están estrechamente relacionadas. Ambas dan dirección, son la base de los planes operacionales y afectan todas las áreas de la administración.

La empresa debe mantener un cierto estilo, deben procurar reglamentar todas las expresiones en las que se mezcla su imagen (papel de cartas, rótulo externo, medios de transportes, etc.) por este motivo, es fundamental diseñar ciertas estrategias de imagen corporativa, como lo detallo a continuación:

- Desarrollar un manual de identidad corporativa (Recopilación de la Imagen y la Identidad Corporativa, el cual se encargara de facilitar a nivel global todo lo concerniente a la empresa.), Las partes de un manual son las siguientes: Presentación, Introducción, Reseña Histórica, Objetivos del programa, Vocabulario, Signos de identidad, Emblema, Símbolo, Logotipo, Tramas permisibles, Normas Básicas, Disposición formal de los colores, Control de un solo color, Control de proporción, Normas tipográficas, Normas complementarias, Control de rotación, Control de deformación, Aplicaciones, Papelería, Papelería administrativa, Indumentaria, Fachada, Transporte, Anexos desprendibles, Artes finales, Carta de colores
- Diseñar papelería, de acuerdo a la actividad de la empresa, así: facturas de venta, recibos de cobro, orden de pedidos, retenciones, orden de producción, requisición de materiales, incluyendo tarjetas personales, papel tamaño carta y sobres.

- Cuidar de la presentación de las oficinas administrativas y la planta de producción, en aspectos como: escaparates, estructuras expositivas, decoración de las oficinas con colores dominantes
- Abra que mantener una buena imagen corporativa ante los proveedores de materia prima (leche), de solidez y confianza, con un buen precio y adecuada atención por parte de las personas que más contacto tienen con ellos, esto hará que se sientan satisfechos y no represente problemas para la empresa.
- Los clientes son las personas más importantes en el proceso de imagen corporativa, ya que como ellos vean a la empresa, considerarán al producto o viceversa, de ahí entonces que ha y que poner mucho énfasis en lo que es la presentación del producto, porque esta es la imagen que se lleva el cliente de la empresa.
- Para evitar desgaste de recursos hoy en día las empresas buscan realizar convenios entre competidores en cuanto a división territorial; es decir se reparten el mercado de acuerdo a las conveniencias de cada empresa, con esto se logra posicionar más el producto en la mente de los consumidores, y así cuando recuerden nuestro producto recordarán el logo o etiqueta de la empresa.

En un mercado tan competitivo y cambiante. La imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento.

Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

La imagen corporativa es la manera por la cual se trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida, al auditorio deseado.

La construcción de una imagen conlleva a una optimización de recursos, dado que tanto el empaque, como la publicidad, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas.

Imagen Corporativa: es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar esta en su mercado

Al ver su logotipo constantemente esta se irá quedando fijo en la mente de las personas, eso es posicionarse. Cuando alguien piensa en algo referente a su producto se imaginara su logotipo como opción. Las imágenes de empresas tienen una gran influencia en el éxito global de una compañía. Abarcan desde un logo, hasta el estilo de la casa, que incluye todo, desde el diseño o decoración interior hasta los uniformes de la empresa.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- El queso pasteurizado SANDOLAC S.A., es conocido en el mercado con un insignificante 1%, no cuenta con una buena posición en el mercado.
- También se ha concluido que la presentación más aceptada en el mercado es de 1 libra (500 gramos).
- Otro factor fundamental que se ha llegado a establecer es que los consumidores antes de adquirir el producto en este caso (queso), se fijan mucho en su contextura, y el olor.

- Se ha establecido que la mayor parte de los consumidores, adquieren el queso en los supermercados.
- A pesar de que en los supermercados la libra de queso pasteurizado oscila entre el \$ 2.00 y \$ 3.00, el estudio demuestra que los consumidores no se sienten conformes con ese precio.
- Finalmente se ha concluido que no todos los consumidores de queso pasteurizado se sienten conformes con el producto que consumen, ya que el estudio no refleja a ningún producto de la competencia como excelente.

7.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Lácteos Santo Domingo, poner mucho énfasis en este estudio de mercado, y aplicarlo diligentemente.
- Una vez que haya aplicado correctamente el estudio propuesto, se debe evaluar el clima organizacional de la empresa en el nivel operativo, ya que de ello depende la calidad del producto que va a salir al mercado.
- Se recomienda instalar en los supermercados degustadoras del producto, para así de esta manera captar la atención del cliente, con lo que respecta al sabor del producto, puesto que el queso pasteurizado es un producto que solo se lo prueba una vez comprado.
- Hay que realizar encuestas periódicas al consumidor final con respecto al producto, para de esta manera evitar perder competitividad en el mercado.

- Como la tendencia del consumidor es consumir queso por satisfacer una necesidad de gusto y sabor, hay que crear conciencia en los empleados con respecto a la calidad del producto, ya que de ello depende la manutención en el mercado.

- Se recomienda a la empresa se prevea de personal capacitado en marketing.

BIBLIOGRAFIA

DIARIO LA HORA – Santo Domingo – 21/11/2002

“Retraso de la Agroindustria” Pág. A18

DIARIO LA HORA – Santo Domingo – 26/08/2005

“Producción Ganaderos de la zona preocupados” Pág. A2

DIARIO EL COMERCIO – Quito – 23/08/2002

“Negocios” Pág. B2

MOYA MORALES, Ramiro – Ecuador – Quito – 2000

“Proyecto de factibilidad para la instalación de una planta enfriadora y pasteurizadora en Santo Domingo de los Colorados”

KINNEAR, Thomas – TAYLOR, James – Colombia – 2000.

“Investigación de Mercados – Modelo de sistema de marketing” – Quinta edición.

CZINKOTA, Michael – RONKAINEN, Ilkka – México – 1999.

“Marketing Internacional” – Cuarta edición.

PAYNE, Adrian - Colombia – 1996.

“Mercadotecnia de Servicios” Tomo II

PERALTA, Romina, Plan de marketing

www.gestiopolis.com

www.ciudadcolorada.com

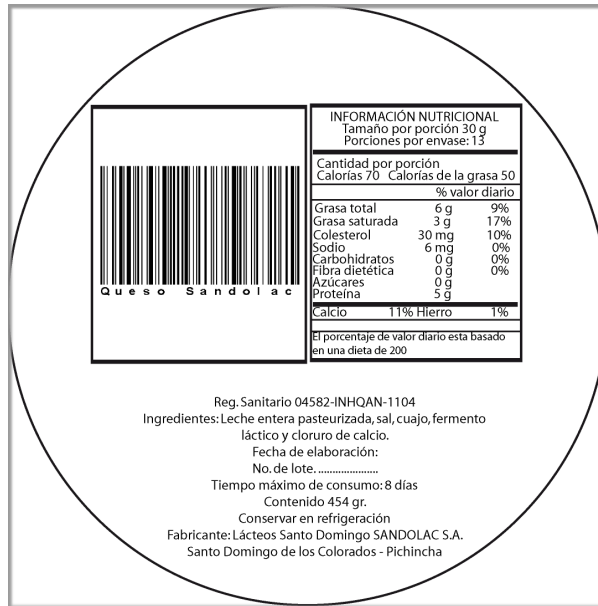
www.monografias.com

ANEXOS

ETIQUETA QUESO SANDOLAC



Anverso



Reverso

PLANTA LACTEOS SANTO DOMINGO



Fachada exterior



Tanque de frio

REGISTRO SANITARIO



REPUBLICA DEL ECUADOR Nº 05727
 MINISTERIO DE SALUD PUBLICA SOLICITUD No. 04716-INHQAN

SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL
 INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL
 "LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ"

CERTIFICACION DE REGISTRO SANITARIO: 04582-INHQAN-1104

INSCRIPCION DE ALIMENTOS PROCESADOS: NACIONALES

El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopólido Izquieta Pérez" certifica que:

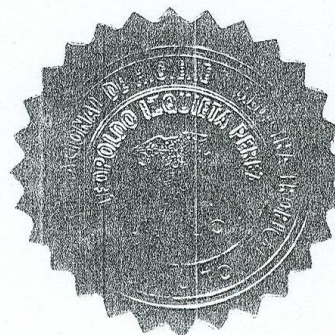
El producto: QUESO FRESCO SANDOLAC
 Elaborado por: LACTEOS SANTO DOMINGO SANDOLAC S.A.
 Lugar de origen del Fabricante: STO DOMINGO DE LOS COLORADOS - ECUADOR
 Solicitante: LACTEOS SANTO DOMINGO SANDOLAC S.A.
 Tipo: LECHE Y DERIVADOS
 Envase: FUNDA DE POLIETILENO DE BAJA DENSIDAD DE 454 g.
 Tiempo máximo de consumo: 8 DIAS
 Forma de conservación: MANTENER EN REFRIGERACION

Composición declarada:

	(%)
Leche entera	98.9923000
Cloruro de sodio	0.9898968
Cloruro de calcio	0.0148384
Fermento láctico	0.0019774
Cuajo	0.0009874
Total	100.0000000

Quito, 15 de noviembre del 2004
 Vigente hasta: 15.11.2014

Dr. Marcelo Chiriboga Urquiza
 DIRECTOR (A) DEL INSTITUTO "IP".



CAPÍTULO 6

REORGANIZACIÓN EMPRESA

6.4. ESTABLECIMIENTO DE LAS MEJORES PRÁCTICAS PROFESIONALES (BENCHMARKING)

Actualmente las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes. Uno de los retos principales es el de la competitividad, ya que no sólo se enfrentan a empresas locales, sino que la competencia se da entre empresas de todo el mundo. Para ser cada vez más competitivos las empresas recurren a diversas herramientas que les permitan bajar sus costos, aumentar la calidad de sus productos, etc. Entre estas herramientas o fórmulas de encuentra el Benchmarking.

Podemos definir al Benchmarking como la estrategia que nos permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las industrias reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en nuestra empresa, nos permiten no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que nos dan una ventaja competitiva mayor a la de estas.

También se puede decir que debido a los diferentes enfoques o metodologías que se han aplicado en los estudios de Benchmarking, la empresa interesada en realizar un estudio de este tipo, tendrá que seleccionar el proceso que mejor se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades, identificando aquel procedimiento que mejor se adapte a la compañía o aquel al que la compañía se pueda adaptar mejor.

En general se puede decir que el estudio de Benchmarking, si es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, servirá como una herramienta que permite mejorar el desempeño de la empresa al permitir identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias líderes, de manera que puedan ser más competitivos y a la vez tener éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente.

TIPOS DE BENCHMARKING

Benchmarking interno

Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar las operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

Benchmarking competitivo

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que

puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Benchmarking funcional

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del “no fue inventado aquí” que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.

Tipo	Definición	Aplicación	
Interno	Comparación de actividades similares en diferentes sitios o departamentos de la misma compañía	Lácteos Santo Domingo compara su proceso de recepción de leche dentro de la misma organización	Transportación de materia prima Calificación de materia prima Manipulación de materia prima Recepción tanques de frio Mantenimiento en tanques de frio

Competitivo	Competidores directos que venden a la misma base de clientes	Reysahiwal	Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras Tecnologías o prácticas fácilmente transferibles Desarrollo de redes profesionales Acceso a bases de datos pertinentes Resultados estimulantes
--------------------	--	------------	--

ETAPAS DEL BENCHMARKING

- Determinar a qué se le va a hacer benchmarking. La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades, y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer en benchmarking. Definido esto, se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios (por ejemplo, tiempo, presupuesto, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación.
- Formar un equipo de benchmarking: Aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos son actividades en equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo

es la segunda etapa importante del proceso de benchmarking, Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas claves del proyecto sean identificadas.

- Identificar a los socios del benchmarking: La tercera etapa del proceso es identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking. Estas fuentes son empleados de organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de negocios y comercio, informes industriales y bases de datos computadorizadas, entre otras. También se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.
- Recopilar y analizar la información de benchmarking: Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información. Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos. Se contactan los socios del benchmarking, y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido, y luego se resume para hacer el análisis. La información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones par la acción.
- Actuar: Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por los usos de la información de benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada

durante la investigación de benchmarking. Se incluye cualquier actividad de seguimiento, incluyendo la continuación del proceso de benchmarking.

RESULTADOS DEL BENCHMARKING

Benchmarking interno

En lo que respecta al proceso de recepción de leche la empresa, lo tiene bien establecido, de ahí entonces que se propone aplicar esta técnica para lo que es el proceso de producción del queso.

La leche es traída desde las fincas a la planta en tanques de aluminio, antes de pasar a los tanques de frío, se toma una muestra de cada tanque para analizarla en el laboratorio y ver si cumple con las condiciones de calidad establecidas en la planta (acidez, peso, niveles de agua, etc.), todo esto con la finalidad de evitar que la leche que llegue a la planta sea de mala calidad y al momento de industrializarla no de los resultados requeridos para cumplir con los estándares de calidad del producto ya terminado, en este caso el queso.

Bajo este análisis, la gerencia podría dar a sus empleados de producción el desafío de imitar las técnicas establecidas en lo que es recepción de leche. Calificar la leche antes de entrar al proceso de pasteurización, ya que para la industria quesera se necesita leche con más peso y densidad, para obtener el rendimiento que garantiza estabilidad a la empresa como el que de dos litros y medio salga una libra de queso, hay que crear conciencia en los empleados encargados en el área de producción que estas limitantes deben cumplirse, ya que los costos están calculados en base a eso.

De esta manera se logrará crear conciencia y sentido de pertenencia en la empresa, y se podrá cumplir con la planificación de la producción y disminución de productos no conformes

Benchmarking Competitivo

La Agrícola Ganadera Reysahiwal tiene una capacidad actual de procesamiento de leche de 70.000 litros diarios. Además cuenta con equipos y maquinaria modernos, tales como un filtro para aumentar la productividad en la unidad de producción de quesos y equipos para empaque a fin de aumentar el volumen de producción de yogur y queso

Reysahiwal cuenta con un talento Humano que se caracteriza por desarrollar, elaborar y distribuir productos alimenticios funcionales inocuos de alto beneficio para la salud a través de una planificación adecuada, constante análisis y mejora de todos los procesos, para satisfacer los requerimientos de sus clientes.

Reysahiwal busca mejorar la calidad y la productividad de los proveedores a fin de que cuenten con fertilizantes, semillas y ganado de alta calidad, entre otros elementos necesarios para mejorar las prácticas y alcanzar niveles de calidad y productividad que al final beneficiarán a Reysahiwal a la hora de elaborar productos con valor agregado. Asimismo brinda asistencia y asesoría técnica.

Reysahiwal tiene establecido un sistema de distribución de camiones refrigeradores, el cual es muy necesario para preservar productos muy perecederos, tales como el queso y el yogur, que duran menos que la leche UHT.

Reysahiwal es una empresa que busca siempre tener satisfecho al empleado, ya que de esto depende su desempeño en sus labores; es decir que tengan en

claro la visión y la misión de la organización, posee importantes incentivos monetarios y no monetarios para los empleados, así como costosas estructuras de capacitación para los empleados.

REYSAHIWAL es una organización líder en el mercadeo y convencimiento de masas, empresa que quiere ser reconocida por sus clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad como una organización de excelencia.

Como lo explique en un inicio Lácteos Santo Domingo es una empresa con una capacidad de 6000 litros diarios, de los cuales quiere llegar a industrializar un 50%, su proceso de producción es artesanal, se espera en unos años poder comprar equipo y maquinaria, para poder agilizar los procesos de producción, trabajando en dos turnos y llegar a utilizar la capacidad total de la planta

Los procesos de compra de insumos deben ser más ágiles y con buena calificación de proveedores, ya que de esto en gran parte depende obtener los objetivos planteados; es decir comprar el cuajo adecuado, sal refinada preservantes reconocidos, y así esto no se convierta en una traba para la gestión de la organización, y mucho menos, una incomodidad para el cliente o un deterioro en la calidad del producto.

En lo que respecta a capacitación y transferencia de tecnología para los ganaderos proveedores de la empresa, se cuenta con el apoyo de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), CODAPEC por medio de las cuales se podrá ofrecer transferencia de tecnología a los ganaderos proveedores de la empresa en los que respecta al manejo de ganado, manejo de potreros, manipulación de la leche, entre otros; Con la finalidad de garantizar una excelente materia prima que se vera reflejado en los rendimientos de producción.

Habrá que revisar constantemente el ambiente de trabajo de cada área de la empresa, para de esta manera identificar a tiempo cualquier problema de insalubridad laboral en cuanto a remuneraciones, ambiente laboral, falta de comunicación y emitir los correctivos a tiempo, ya que un empleado conforme y satisfecho en su trabajo rinde al 100% y crea sentido de pertenencia para con la empresa.

Dar seguridad y confianza al empleado y tomar en cuenta sus sugerencias, ya que esto permitirá el desarrollar al máximo sus habilidades en beneficio de la empresa.

Toda empresa busca ser reconocida por su marca, Lácteos Santo Domingo no es la excepción, como se ha observado lo que el cliente busca es seguridad, es decir que el producto cumpla con sus requerimientos y detrás de el este una empresa seria y responsable que abalice y garantice el producto.

Finalmente, cuando ya tengamos nuestro segmento de mercado, se puede implementar más derivados lácteos, como: yogurt, crema de leche y manjar.

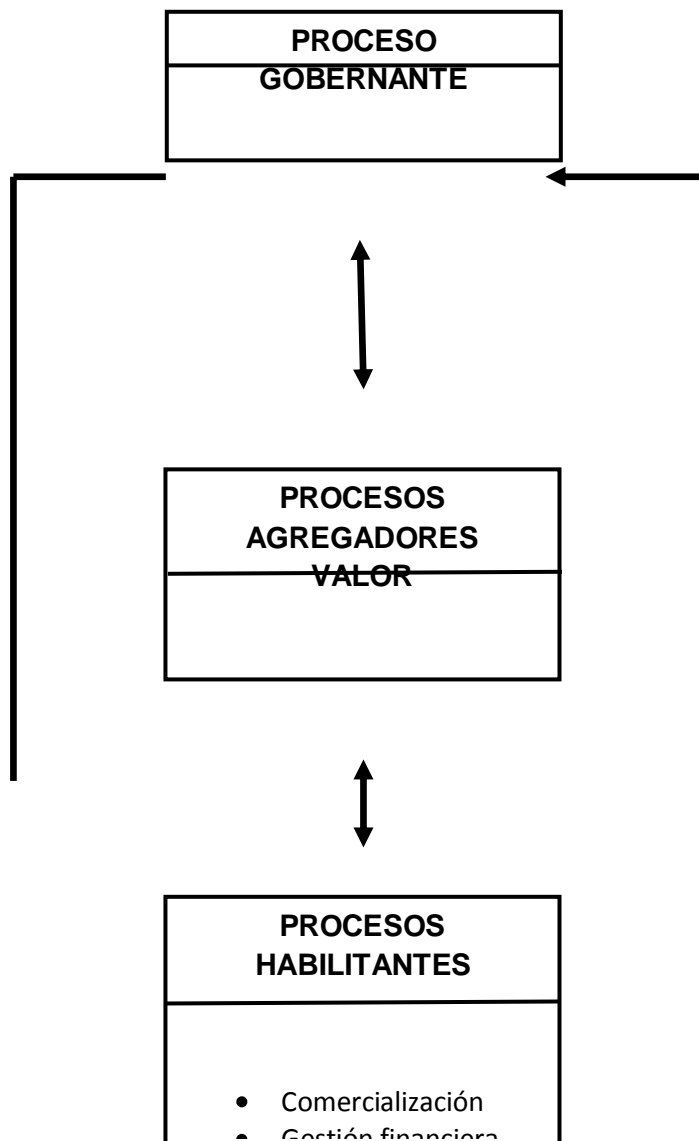
6.5. ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

En un proceso de negocio se hace algo. Normalmente el cliente inicia el proceso proporcionando una cierta entrada (insumo), por ejemplo: una orden. A partir de ello se realizan algunas actividades en diferentes unidades funcionales, por ejemplo: la orden se procesa en el departamento de ventas, el producto es fabricado en producción y finalmente despachos se encarga de

hacerlo llegar al cliente. Durante estos ciclos se realizan actividades y materiales (recursos) e información se transfiere entre las diferentes pasos del proceso. La gente es una parte crítica de cualquier proceso de negocios.

Ningún proceso puede funcionar a menos que todos los involucrados en él entiendan su propósito, su estructura y su propio papel en hacer que ocurran cosas. En los procesos pueden haber actores, dueños o interesados. El actor es una persona que realiza ciertas actividades y un dueño es la persona que es responsable por cierta parte del proceso o por todo el proceso. Los interesados pueden ser proveedores, clientes o cualquiera que tenga cierta clase de relación con el proceso.

ORGANIZACIÓN POR PROCESOS LACTEOS SANTO DOMINGO





6.5.1. PROCESOS GOBERNANTES, Este proceso esta conformado por dos ejes, los cuales se encargan de lo siguiente:

- **Procesos Gerenciales.** Orientados a mantener la eficiencia de la gestión gerencial y al desarrollo de nuevas ideas.
- **Procesos del Investigación y Desarrollo.-** Están orientados al desarrollo de nuevos productos para sus clientes existentes y potenciales o refinar los existentes.

6.2.2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR.- Forman parte de este proceso nueve personas, las cuales cumplen con las siguientes actividades:

- **Abastecimiento** (Administración de la cadena de Materia Prima). Garantizan la materia prima, lo insumos y los equipos necesarios para la producción.
- **Procesos de Producción.** Fabrican y entregan el producto ya terminado listo para el consumo humano

- **Control de Calidad.**- Se verifica que el producto cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa, para de esta manera evitar inconformidades del consumidor final

6.2.2. PROCESOS HABILITANTES.- Forman parte de este proceso cuatro personas, las cuales cumplen con las siguientes actividades:

- **Procesos de CRM** (Administración de las Relaciones con los Clientes). Obtienen órdenes, las manejan, obtienen información detallada de sus clientes, los apoyan y buscan su fidelidad.
- **Procesos Administrativos.** Mantienen la organización funcional y satisfacen diversas necesidades; por ejemplo: requisitos legales, pago de nómina, impuestos seguro, pago de proveedores, etc.
- **Despacho de órdenes.** Toma de órdenes de pedidos de los clientes y asegurar que esas órdenes sean entregadas oportunamente.
- **Distribución.** Asegurar la correcta distribución del producto a los clientes

Los sistemas de apoyo y control deben ser coherentes con la misión, la estrategia, las políticas y la orientación a procesos. Se trata de medir, controlar, seguir y evaluar, informar y comunicar aquello que es relevante para el éxito de una estrategia basado en la calidad y orientado hacia el cliente mediante un

enfoque a los procesos de la empresa. En este sentido, estos sistemas son los auténticos dinamizadores del cambio; son como el sistema nervioso que induce a las diversas partes de la estructura a moverse de forma armónica.

¿Cuáles son los factores que influyen en la competitividad de la empresa?

Si solamente es el precio, pues está muy bien medir y controlar básicamente costes internos y márgenes; quizá este tipo de empresas hayan adoptado estrategias competitivas basadas en su liderazgo en costes sin pretender incorporar ningún otro elemento de diferenciación percibido por sus clientes.

También, la satisfacción de sus clientes, la calidad de su producto, el plazo de entrega, el servicio añadido, etc., tengan gran influencia en la competitividad futura de la empresa. Entonces, la lógica nos dice que hemos de medir para tener bajo control y poder gestionar todos estos factores.

Administrar la organización con un enfoque hacia los procesos tiene grandes ventajas. Ayuda a entender de manera clara cómo se hacen realmente las cosas, revela problemas, cuellos de botella, ineficiencias que de otra forma pueden permanecer ocultas en el desarrollo normal de las operaciones, esta contribuye también a:

- Reducir los tiempos de las operaciones
- Reducir los costos de operación
- Mejorar la eficiencia interna
- Mejorar la calidad del producto
- Aumentar la satisfacción de los empleados
- Aumentar la satisfacción y retención de los clientes

6.6. ESTRATEGIAS DE IMAGEN CORPORATIVA

Las estrategias y las políticas están estrechamente relacionadas. Ambas dan dirección, son la base de los planes operacionales y afectan todas las áreas de la administración.

La empresa debe mantener un cierto estilo, deben procurar reglamentar todas las expresiones en las que se mezcla su imagen (papel de cartas, rótulo externo, medios de transportes, etc.) por este motivo, es fundamental diseñar ciertas estrategias de imagen corporativa, como lo detallo a continuación:

- Desarrollar un manual de identidad corporativa (Recopilación de la Imagen y la Identidad Corporativa, el cual se encargara de facilitar a nivel global todo lo concerniente a la empresa.), Las partes de un manual son las siguientes: Presentación, Introducción, Reseña Histórica, Objetivos del programa, Vocabulario, Signos de identidad, Emblema, Símbolo, Logotipo, Tramas permisibles, Normas Básicas, Disposición formal de los colores, Control de un solo color, Control de proporción, Normas tipográficas, Normas complementarias, Control de rotación, Control de deformación, Aplicaciones, Papelería, Papelería administrativa, Indumentaria, Fachada, Transporte, Anexos desprendibles, Artes finales, Carta de colores
- Diseñar papelería, de acuerdo a la actividad de la empresa, así: facturas de venta, recibos de cobro, orden de pedidos, retenciones, orden de producción, requisición de materiales, incluyendo tarjetas personales, papel tamaño carta y sobres.

- Cuidar de la presentación de las oficinas administrativas y la planta de producción, en aspectos como: escaparates, estructuras expositivas, decoración de las oficinas con colores dominantes
- Abra que mantener una buena imagen corporativa ante los proveedores de materia prima (leche), de solidez y confianza, con un buen precio y adecuada atención por parte de las personas que más contacto tienen con ellos, esto hará que se sientan satisfechos y no represente problemas para la empresa.
- Los clientes son las personas más importantes en el proceso de imagen corporativa, ya que como ellos vean a la empresa, considerarán al producto o viceversa, de ahí entonces que ha y que poner mucho énfasis en lo que es la presentación del producto, porque esta es la imagen que se lleva el cliente de la empresa.
- Para evitar desgaste de recursos hoy en día las empresas buscan realizar convenios entre competidores en cuanto a división territorial; es decir se reparten el mercado de acuerdo a las conveniencias de cada empresa, con esto se logra posicionar más el producto en la mente de los consumidores, y así cuando recuerden nuestro producto recordarán el logo o etiqueta de la empresa.

En un mercado tan competitivo y cambiante. La imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento.

Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

La imagen corporativa es la manera por la cual se trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida, al auditorio deseado.

La construcción de una imagen conlleva a una optimización de recursos, dado que tanto el empaque, como la publicidad, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas.

Imagen Corporativa: es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar esta en su mercado

Al ver su logotipo constantemente esta se irá quedando fijo en la mente de las personas, eso es posicionarse. Cuando alguien piensa en algo referente a su producto se imaginara su logotipo como opción. Las imágenes de empresas tienen una gran influencia en el éxito global de una compañía. Abarcan desde un logo, hasta el estilo de la casa, que incluye todo, desde el diseño o decoración interior hasta los uniformes de la empresa.

