



CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes Históricos

Productos Lácteos MALCO es un negocio familiar que desde junio del 2002 ha venido abasteciendo de queso de hoja, queso fresco, yogurt, queso ricota, y crema de leche a la ciudad de Cayambe, así como al resto del país.

Su propietaria y fundadora, es la señora Rita Correa, una humilde artesana quien tiene conocimientos de producción de lácteos, los cuales fueron adquiridos de muchos años de trabajo y experiencia, hasta que a la edad de 32 años junto a su esposo emprendieron este negocio.

Con apenas unas cuantas ollas, varios moldes y con el anhelo de darles un mejor futuro a sus hijos, empiezan a hacer realidad su sueño de tener su propia empresa.

Con afán diseñaron la marca que identificaría a sus productos, los cuales reflejan el trabajo y las ilusiones de alcanzar el éxito y la denominaron “FORTUNA”

En un principio, la microempresa se limitaba únicamente a la elaboración de queso de hoja, ya que este producto es tradicional de Cayambe y en esos años existía mucha demanda a nivel local; en ese entonces se procesaba apenas 40 litros de leche diarios para producirlos y se distribuían en diferentes tiendas a nivel local.



Pasaron los años, la microempresa fue creciendo, incrementando así su mercado y como consecuencia su volumen de producción y ventas.

A partir del año 2003 se empezó a producir y comercializar queso fresco fuera de Cayambe, principalmente en ciudades como Quito e Ibarra, se abrió mercado promocionando este producto el cual tuvo una aceptación favorable por parte los clientes, al ver esta oportunidad esta microempresa implemento nuevas líneas de productos.

En el año 2005 se incursionó en la producción de yogurt, para satisfacer los requerimientos de sus clientes. En el año 2006 se empezó a fabricar queso ricotta producido a base de suero lo que permitió a la microempresa obtener menos desechos, se inicia también la producción de crema de leche; como consecuencia de este crecimiento la microempresa MALCO construyó una planta más grande.

Para satisfacer las necesidades de sus clientes actualmente se procesan 2464 litros de leche diarios, los cuales se distribuyen para la elaboración de los diferentes productos.

Hoy en día la microempresa tiene una producción diaria de 100 quesos de hoja, 650 quesos frescos, 30 quesos ricotta, 30 litros de crema de leche, y 280 litros de yogurt.

1.2 La Empresa

La microempresa MALCO se dedica a la producción de lácteos los mismos que llevan su marca FORTUNA; esta microempresa tiene cuatro años en el mercado y se ha ido posicionándose en el mercado y ha desarrollado nuevos productos para satisfacción de sus clientes.



La empresa no esta constituía legalmente pero trabaja mediante RUC de persona natural con el número: RUC 0400942090001

Todos sus productos cuentan con registros sanitarios y cumplen con todas la leyes y reglamentos que rigen a al empresa láctea.

1.2.1 Ubicación

Esta microempresa está ubicada en la urbanización Las Orquídeas en la ciudad de Cayambe. Provincia de Pichincha. En las calles Puerto Baquerizo OE 2-19 y Morales, en la vivienda de sus propietarios. Teléfono 2110300



Gráfico 1.1 UBICACIÓN PRODUCTOS LÁCTEOS MALCO.
Fuente: Municipio de Cayambe.



El sector en donde se ubica la microempresa cuenta con los siguientes servicios:

- ✓ Luz Eléctrica
- ✓ Agua Potable
- ✓ Teléfono
- ✓ Alcantarillado
- ✓ Alumbrado Público
- ✓ Vías de acceso adoquinadas

1.2.2 Productos

Productos Lácteos MALCO ofrece diferentes productos con su marca FORTUNA como son:

- ✚ Queso de hoja



Fotografía 1.1 QUESO DE HOJA
Fuente: Productos Lácteos MALCO



✚ Queso fresco



Fotografía 1.2 QUESO FRESCO
Fuente: Productos Lácteos MALCO

✚ Yogurt



Fotografía 1.3 YOGURT
Fuente: Productos Lácteos MALCO

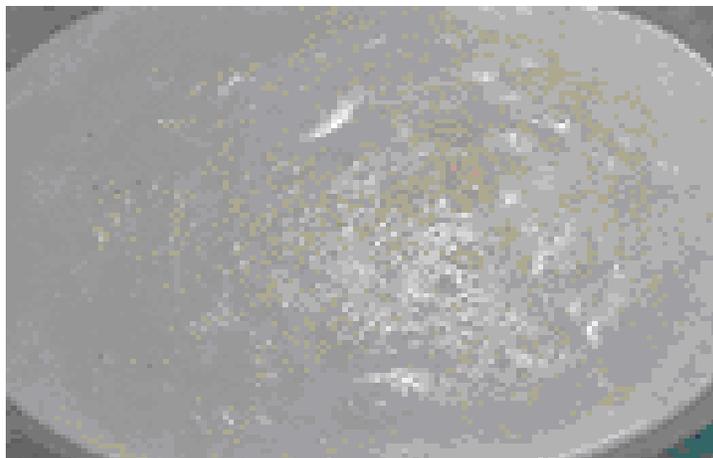


✚ Queso ricotta



Fotografía 1.4 QUESO RICOTTA
Fuente: Productos Lácteos MALCO

✚ Crema de Leche.



Fotografía 1.5 CREMA DE LECHE
Fuente: Productos Lácteos MALCO



1.2.3 Clientes

Los clientes mayoritarios en la actualidad son los distribuidores de yogurt, queso y crema de leche, en diferentes ciudades de las provincias de Pichincha e Imbabura.

Nuestros clientes locales que se encuentran ubicados en la ciudad de Cayambe son las tiendas, supermercados, panaderías y otros establecimientos.

A continuación se presenta un grafico que refleja el porcentaje de las ventas de La microempresa MALCO para las diferentes ciudades:

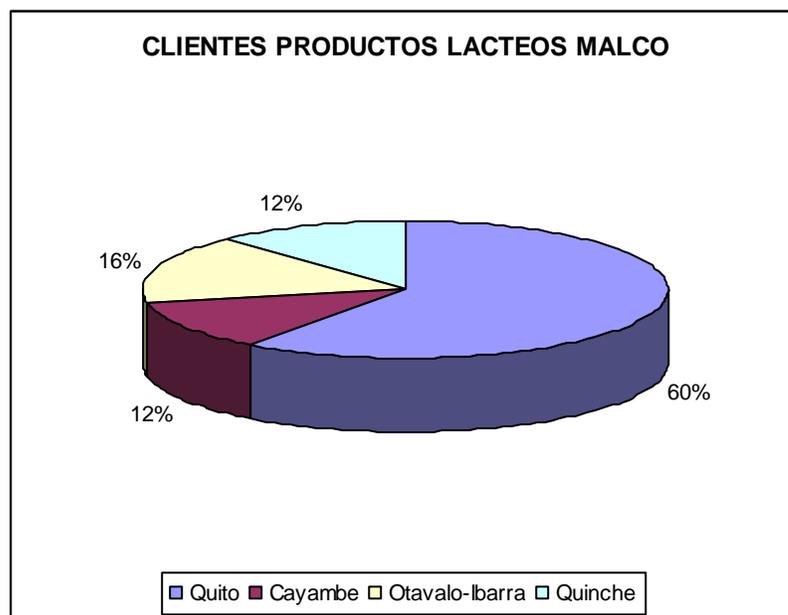


Gráfico 1.2 CLIENTES PRODUCTOS LÁCTEOS MALCO.
Fuente: Productos Lácteos MALCO.
Elaborado por: Amparito Estrella



Los clientes de esta microempresa son:

CATEGORÍA	NOMBRE	CIUDAD	PORCENTAE DE VENTAS
DISTRIBUIDOR MAYORISTA	Sr. Junín Castro	Quito	50%
DISTRIBUIDORES	Sr. Manuel Parra	Quito	8%
	Sra. Martha Ramos	Quito	7%
	Sr. Xavier Fueron	El Quinche	9%
	Sr. Galo Pujota	Cayambe	3%
	Sra. Gloria Ramos	Otavalo - Ibarra	10%
	Silvia Sánchez	Cajas	6%
TIENDAS	Varias Tiendas Locales	Cayambe	5%
CONSUMIDOR FINAL	Varios Consumidores Finales	Cayambe	2%

TABLA 1.1 CLIENTES PRODUCTOS LÁCTEOS MALCO.
Fuente: Productos Lácteos MALCO.
Elaborado por: Amparito Estrella

1.3 Cultura Organizacional

1.3.1 Organigrama Estructural

La microempresa maneja una organización informal. No dispone de un organigrama previamente definido, sin embargo existen niveles de jerarquía y responsabilidad dentro de la misma que están asignados a cada miembro; para lo cual se presenta un organigrama estructural descriptivo el cual refleja las áreas de la microempresa.

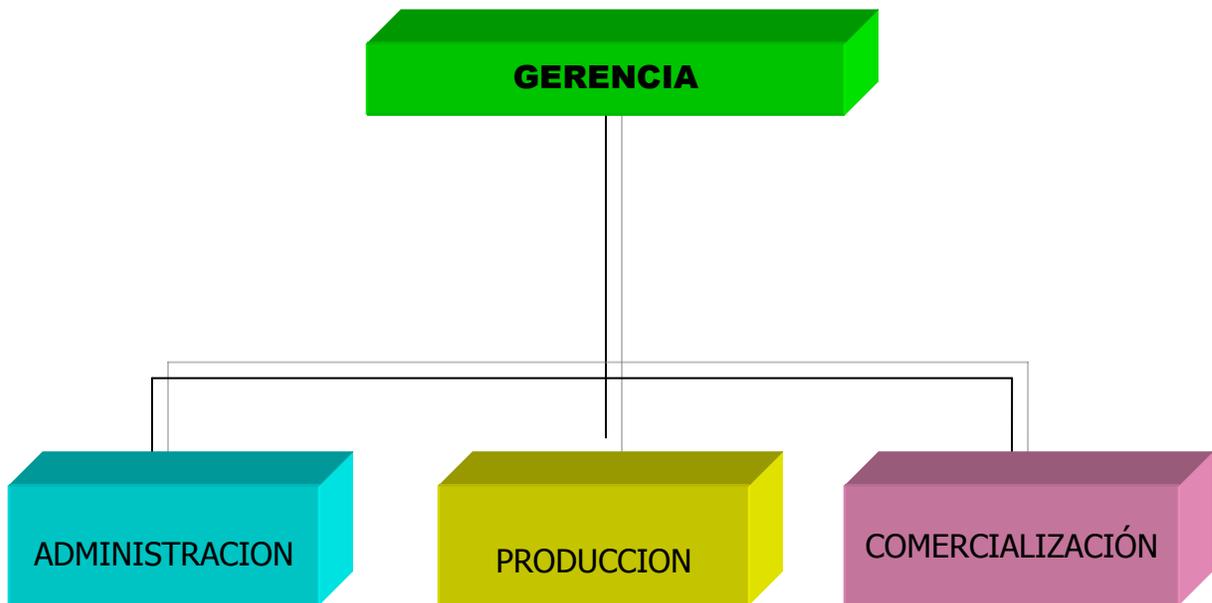


Gráfico 1.3 ORGANIGRAMA PRODUCTOS LÁCTEOS MALCO.
Fuente: Productos Lácteos MALCO.
Elaborado por: Amparito Estrella

1.3.2 Funciones

Gerencia:

- Supervisa y controla todos los procesos.
- Se relaciona con los proveedores.
- Realiza la compra y recepción de los insumos necesarios para la producción.
- Coordina al el resto de áreas para que su desempeño sea eficiente.

Administración:

- Se encarga de declaraciones tributarias e impuestos.
- Preparación y elaboración documentos de control interno.
- Manejo y archivo de facturas y otros documentos importantes para la microempresa.
- Pago a proveedores y empleados.



Producción:

- Se encarga de la transformación de la materia prima en producto elaborado.
- Envasa y embarca los productos terminados y transporta a cuarto frío, para la distribución.
- Se encarga de la limpieza de la planta.

Comercialización:

- Se encuentra a cargo de la recepción de pedidos.
- Distribución y venta de los productos.
- Se relaciona con los clientes externos de la microempresa.
- Se encarga de la apertura de nuevos mercados.

1.3.3 Visión

La empresa no cuenta con una visión previamente establecida para lo cual construyo una visión inicial:

"La microempresa MALCO para el 2012 pretende convertirse en una microempresa reconocida por su compromiso de calidad en la producción y comercialización de lácteos, capaz de satisfacer los requerimientos de sus clientes ofreciéndoles variedad de productos, manteniendo el mejoramiento continuo en sus procesos, y la actitud creativa, profesional y ética de sus miembros; a través de una cultura de innovación y trabajo".



1.3.4 Misión

La misión preestablecida como punto de partida para esta empresa es:

“Fabricar productos lácteos de calidad, a costos que permitan precios competitivos, mantenido un proceso de mejoramiento continuo, reestructuración y adecuación de su sistema productivo desde el acopio hasta la distribución; contando con un personal altamente capacitado y comprometido con la empresa y sus clientes”.

1.3.5 Valores

La microempresa MALCO ha identificado los siguientes valores en el funcionamiento de esta microempresa

- ✚ **Honestidad:** Se oferta al mercado productos lácteos de calidad a un precio justo sin necesidad de que este sea sobre valorado.
- ✚ **Responsabilidad:** Cumple con todas las expectativas para y con los clientes, proporcionando calidad, bienestar y seriedad en la entrega de los productos cumpliendo con el compromiso adquirido con el cliente.
- ✚ **Eficiencia:** En todas las áreas y actividades cotidianas de la microempresa, mejorando sus procesos internos y la calidad del servicio con sus clientes.
- ✚ **Lealtad:** Hacia los clientes internos y externos puesto que son de gran importancia en las actividades de la microempresa.
- ✚ **Ética:** comportamiento humano en base a los principios de quienes conforman La microempresa MALCO.



1.3.6 Principios

Los principios de la microempresa son:

- ✚ Trabajo en equipo con eficiencia y calidad.
- ✚ Respeto y consideración tanto al cliente como al trabajador de la microempresa.
- ✚ Pago oportuno y a tiempo a proveedores y empleados.
- ✚ Aseo personal y del lugar de trabajo muestra una imagen positiva ante nuestros clientes.

1.3.7 Políticas

Las políticas que rigen dentro de La microempresa MALCO son:

- ✚ El horario de trabajo es de 7h00 a 15h00 de lunes a domingo.
- ✚ Los empleados de producción deben estar con uniforme respectivo: camiseta blanca, mandil, gorro, botas).
- ✚ Pago a empleados cada quince días.
- ✚ Pago a proveedores de leche cada 15 días.
- ✚ Pago a demás proveedores en el momento de la compra.
- ✚ Limpieza de la planta todos los días, al finalizar el proceso productivo.



- ✚ Descuentos a distribuidores del 10% en los productos.

1.4 Problemática (Diagrama de Ishikawa)

“El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra. Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad.”¹

En La microempresa MALCO analizare los siguientes problemas:

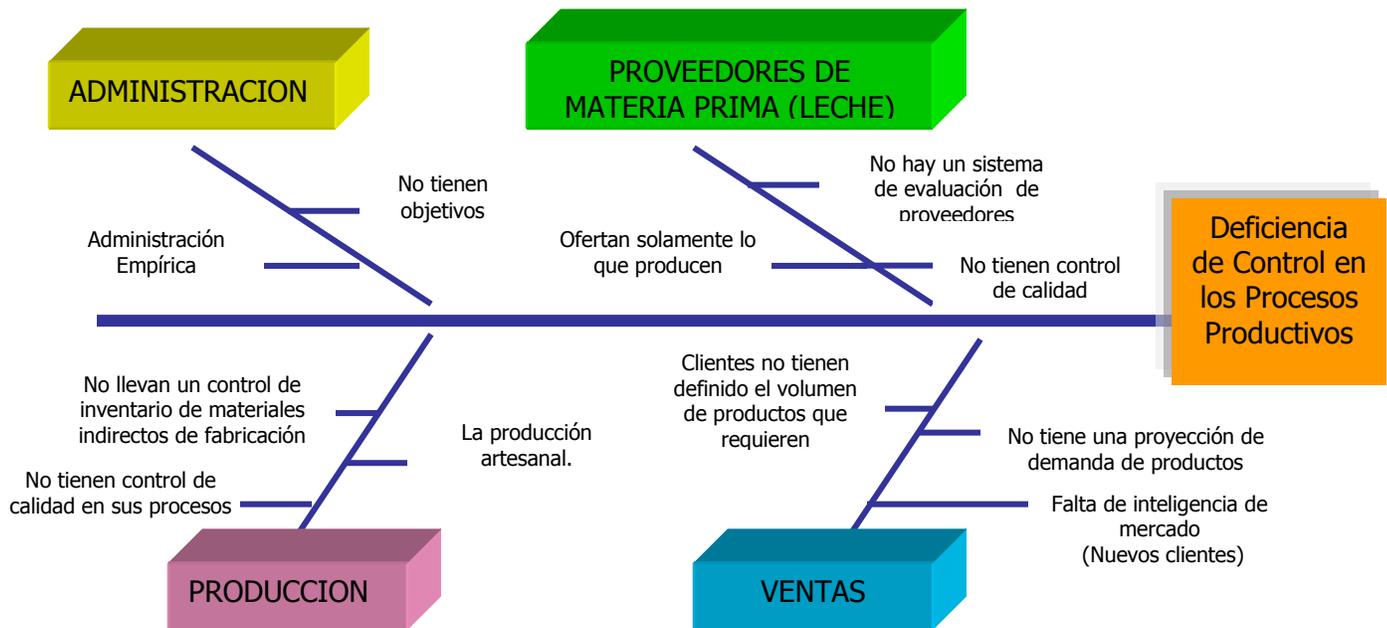


Gráfico 1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Fuente: Productos Lácteos MALCO.

Elaborado por: Amparito Estrella

¹ Programa de Calidad Total, Cuaderno de Herramientas "Guía del Empresario".



DEFICIENCIA DE CONTROL EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS:

- ✚ **Administración.-** La microempresa MALCO no cuenta con objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo; no dispone de políticas ni estrategias encaminadas a planificar mejor el giro del negocio, por lo que esta empresa toma decisiones que no contribuyen directamente a su desarrollo, su administración es empírica pues sus propietarios son artesanos productores de lácteos no tiene conocimientos para iniciar una planificación.

- ✚ **Proveedores de Materia Prima.-** la materia prima (leche) es recolectado de diferentes haciendas y pequeños productores del Cantón Cayambe, los cuales presentan sus diferentes ofertas, y calidad; hay ocasiones en que hay baja producción de leche y los proveedores no pueden satisfacer la demanda de la microempresa y también existen temporadas en las cuales hay abundante producción de leche y hay oferta a un menor costo. La leche que ingresa a la fábrica para ser procesada no cuenta con un control de calidad.

- ✚ **Producción.-** Los procesos de producción no cuenta con un control de calidad; no se lleva un inventario de materiales indirectos de fabricación por lo que no se define si existe o no determinados implementos para la producción. La elaboración de los productos es básicamente artesanal, no cuenta con tecnología que garantice la eficiencia en los procesos productivos.

- ✚ **Ventas.-** Los clientes no tienen definido el volumen de productos que requieren, hay temporadas en las cuales aumenta la demanda y en otros los clientes requieren menos producto de lo que acostumbran a pedir; no existe un estudio de la proyección de la demanda de los productos



solamente se produce empíricamente. La microempresa no cuenta con una inteligencia de mercado que se encargue de buscar nuevos clientes, básicamente solamente se trabaja con los clientes actuales.

Otro de los principales problemas que tiene la empresa es:

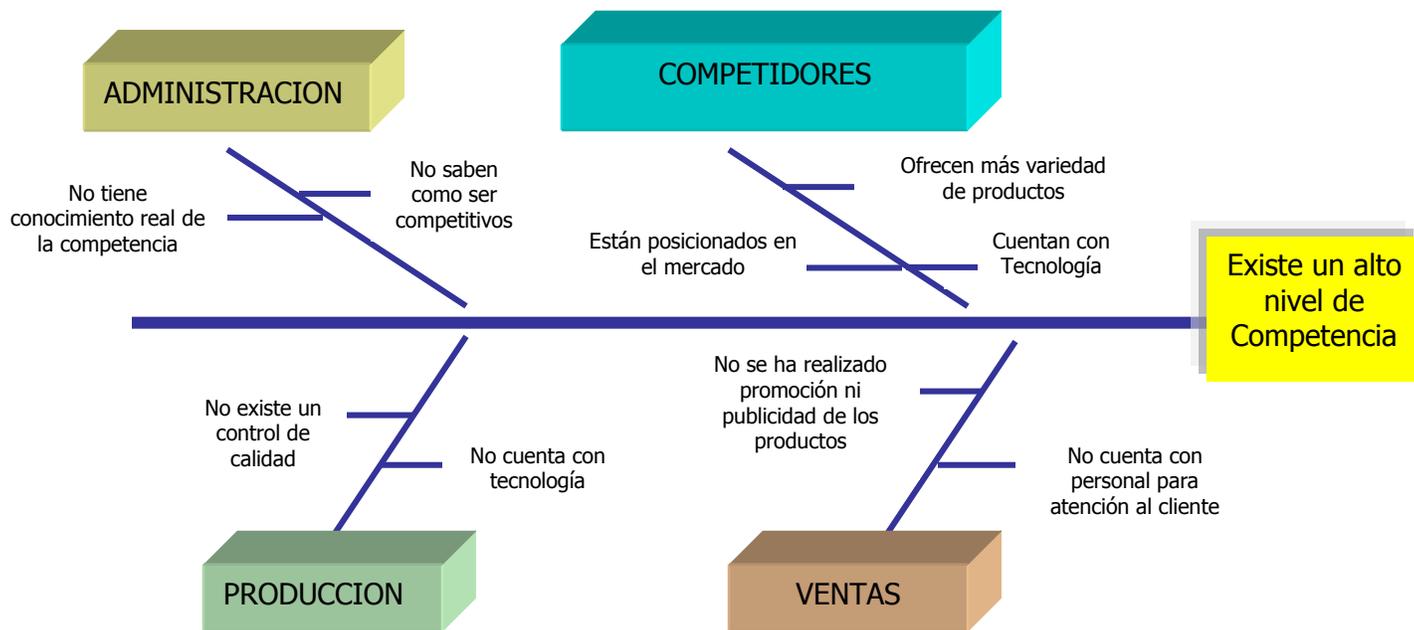


Gráfico 1.5 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.
Fuente: Productos Lácteos MALCO.
Elaborado por: Amparito Estrella

ALTO NIVEL DE COMPETENCIA:

- ✚ **Administración.-** No posee conocimiento real de cuales son sus competidores directos, por lo tanto no sabe cómo y a quién atacar para disminuir la competencia del sector.
- ✚ **Competidores.-** Los competidores cuentan con tecnología como: envasado automático, empacado al vacío, lo cual facilita el trabajo y ahorran recursos; ofrecen más productos que esta microempresa como:



manjar de leche, yogurt con cereal, leche chocolate, jugos; y prácticamente están posicionados en mercado de la ciudad Cayambe y del Ecuador

✚ **Producción.**- No existe un control de calidad y no cuenta con tecnología, la elaboración de los productos es artesanal.

✚ **Ventas.**- No se ha promocionado, ni existe una publicidad adecuada para que los cliente conozcan los PRODUCTOS FORTUNA; no cuentan con un personal capacitado para atención al cliente por lo que realmente no conocen cuáles son sus verdaderas necesidades y requerimientos.

OTROS PROBLEMAS:

La empresa se ve afectada por otros problemas como son:

- No cuenta con un transporte adecuado, ni cadena de frío para la distribución de sus productos.
- El libre comercio es una amenaza para la microempresa, ya que entraran en el mercado productos a precios más bajos con calidad.

1.5 Objetivos De Estudio

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para La microempresa MALCO, el cual permita buscar un direccionamiento para el progreso de la microempresa; mediante estrategias, lineamientos, planes de acción y proyectos que permitan alcanzar desarrollo, crecimientos y ofrecer productos competitivos, controlados a través de indicadores de crecimiento o gestión.



1.5.2 Objetivos Específicos

- ✚ Realizar el diagnóstico estratégico, analizando el macro y micro ambiente de la microempresa, de esta manera plantear una serie de medidas preventivas para aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos.

- ✚ Definir el direccionamiento de la microempresa, a través de una misión, visión, objetivos, estrategias, principios y valores corporativos que creen una filosofía empresarial.

- ✚ Desarrollar proyectos estratégicos posibles y tareados, los cuales contribuyan a satisfacer los requerimientos de la microempresa con resultados positivos anclados a sus objetivos.

- ✚ Establecer indicadores de gestión, los cuales midan el desempeño de la microempresa.



1.6 Marco Referencial

1.6.1 Marco Teórico



Gráfico 1.6 PROCESO PLANIFICACION ESTRATEGICA.
Elaborado por: Amparito Estrella

PASO 1: Establecimiento de Metas

Establece el compromiso de realizar una planificación estratégica para el mejoramiento de la empresa, se define claramente lo que se quiere o lo que se necesita establecer prioridades y distribuir recursos con eficacia.²

² SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2002



PASO 2: Análisis del Entorno

En el análisis del entorno se tratarán aspectos importantes como son el análisis externo, que son aquellas variables sobre las cuales la microempresa no puede controlar, por tanto esta debe adaptarse a las mismas.

En el análisis interno, permite estudiar aquellas variables sobre las cuales la microempresa puede influir en su decisión y pueden ser modificadas.

MACRO AMBIENTE

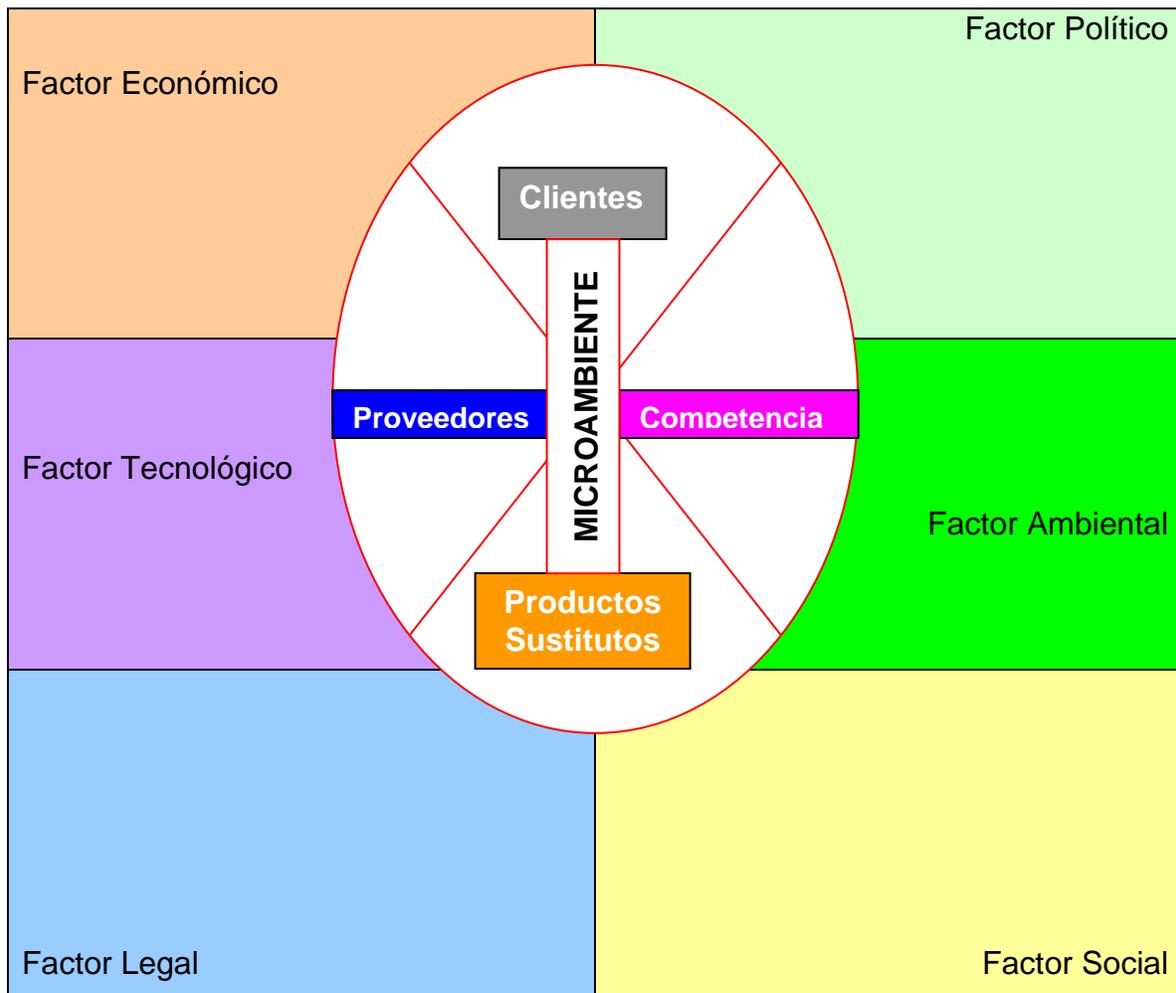


Gráfico 1.7 MACRO Y MICRO AMBIENTE
 Elaborado por: Amparito Estrella



PASO 3: Diagnóstico Estratégico

El análisis FODA es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización.

Como subproducto muy importante, permite que el nivel gerencial de la empresa reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece, aumentando aún más las ventajas del estudio.

El análisis deriva su nombre de las iniciales de los conceptos estudiados que representan a su vez una forma de modelar la situación de una empresa y su ambiente. En efecto, FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esto sirve para definir la estrategia de la empresa en cuestión. Definir la estrategia implica definir el rumbo que deben tomar las actividades de la empresa.

INTERNAS	EXTERNAS
Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Gráfico 1.8 FODA
Elaborado por: Amparito Estrella



PASO 4: Análisis Matricial

Permite realizar una síntesis estratégica mediante la aplicación de matrices. *“Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas”.*³

PASO 5: Direccionamiento Estratégico

*El direccionamiento estratégico permite obtener una perspectiva general de la situación de la empresa en base a criterios, a la vez permite obtener ciertas oportunidades que posee la empresa basados en el razonamiento y la experiencia.*⁴

El direccionamiento estratégico se divide principalmente en dos grandes actividades, las cuales son:

1. Definición del Negocio.
2. Filosofía corporativa.

1.- Definición del Negocio

En la definición del negocio se establece básicamente como funciona nuestra empresa a que se dedica, para que fue creada, y su oferta.

Para poder iniciar la definición del negocio es importante contestar ciertas preguntas que ayudan a conocer la situación actual y futuro de la empresa en función de las siguientes interrogantes:

³ SALAZAR Francis, Planificación Estratégica de Negocios, 2006, p55.

⁴ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2002, p 58.



Las primeras interrogantes están encaminadas a definir el negocio real, de una manera rápida y comprensible, para que de esta manera las acciones que se tomen se concentren en un esfuerzo específico.

INTERROGANTES BASICAS	FACTORES DE DEFINICION
¿Cuál es el negocio actual?	¿Qué necesidad satisface?
¿Cuál será el negocio en el futuro?	¿Cuál es el mercado objetivo?
¿Cuál debería ser el negocio?	¿las ventajas competitivas son?

Grafico 1.9 DEFINICION DEL NEGOCIO

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios Ing. SALAZAR Francis, 2002

Elaborado por: Amparito Estrella

2.- Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa dentro de un marco conceptual permite formar a la organización en forma ética determinando sus principios y valores, con ello se logrará conocer cuál es su misión, visión y objetivos específicos de la empresa.

PASO 6: Desarrollo de un conjunto de acciones (estrategias) ¿Cómo vamos hacer?

Al tener una visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear cómo lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas a través de planes de acción y proyectos específicos.



1.6.2 Marco Conceptual

Amenazas: aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la institución o entidad para aprovechar las oportunidades del entorno.

Calidad: *“Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control”.*⁵

Debilidades: son limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece el distrito y que no permiten el aprovechamiento de las situaciones que se consideran ventajosas en el entorno social.

Directrices Estratégicas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación, ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito

Directrices operativas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

Estrategia: *“Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos”*⁶

⁵ http://www.glosarium.com/list/12/1_C.xhtml

⁶ Diccionario Administrativo(www.businesscol.com)



Fortaleza: son capacidades humanas y materiales con las que cuenta la empresa para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades las desventajas que ofrezca el mismo.

Macro ambiente *“Fuerzas las cuales son externas del mundo industrial. El éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas.”*⁷

Micro ambiente: *“Conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la compañía, existen seis tipos; la propia compañía, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de personas con intereses comunes.”*⁸

Misión: *“Razón de ser de la organización. especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.”*⁹

Oportunidades: A nivel externo, las oportunidades implican situaciones o factores socioeconómico, político o cultural que están fuera de nuestro control y cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones a nivel empresarial.

Planificación Estratégica: proceso que permite a una organización definir su Misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación

Principios: *“son declaraciones respecto a los principales lineamientos de las acciones externas de la entidad. Los principios están asociados con las*

⁷ Diccionario Administrativo(www.businesscol.com)

⁸ Diccionario Administrativo(www.businesscol.com)

⁹ Glosario (www.calidadensalud.org.ar/Biblioteca/BibliotecaGlosario.htm)



relaciones de los miembros de la organización con sus usuarios, proveedores, competidores y la comunidad en la cual la entidad actúa. y valores corporativos que creen una filosofía empresarial”¹⁰

Valores: *“son una serie de características que van a establecer las bases de las relaciones entre los participantes de la organización en sus distintos niveles, no solamente entre ellos mismos, sino además con sus proveedores, usuarios, vecinos y competencia.”¹¹*

Visión: *“es una declaración determinada, dinámica y compartida por todos los miembros de una organización o grupo humano, respecto al compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la institución con un futuro que, en conjunto, se comprometen a construir.”¹²*

¹⁰ Glosario (www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario)

¹¹ Glosario (www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario)

¹² Glosario (www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario)



CAPITULO II

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

La finalidad de realizar el diagnóstico estratégico, es poder manejar adecuadamente los cambios del entorno, los mismos que delimitan e influyen en el trabajo cotidiano de las empresas.

El diagnóstico estratégico nos permite además partir con el estudio real de la organización, que facilita el proceso para la formulación de estrategias y planes de acción, conociendo los medios reales con los que cuenta la empresa, y las exigencias actuales del entorno en el cual interviene el negocio, de esta manera orientar y ubicar a la empresa con algunas ventajas frente a los retos que depara el futuro.

El análisis externo e interno nos permitirá conocer el entorno dinámico, cambiante y complejo de la empresa, por que *“Si no conoces el entorno ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se convertirán en derrotas”*.¹³

El diagnóstico estratégico es el punto de partida de la planificación estratégica; mientras mejor realizado este el análisis de sus componentes, se planteará las estrategias más óptimas para el mejoramiento de la empresa.

A través de la identificación del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), la empresa puede aprovechar sus fortalezas y oportunidades, a la vez podría contrarrestar ciertos efectos que en algunas ocasiones representan una barrera para la empresa, y de esta manera podrá enfrentar a las debilidades y a las amenazas.

¹³ SUNTZU, “El arte de la guerra”



2.1 Análisis Externo

El análisis externo consolida el estudio de todos los factores que se encuentran en el ambiente. *“Aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por lo tanto debe adaptarse a ellas”*¹⁴

Dentro del análisis del entorno se estudiará el macro ambiente y micro ambiente.

2.1.1 Macro ambiente

El macro ambiente corresponde a las variables que afectan a las empresas sin que estas puedan ejercer ningún tipo de control, pero si pueden prepararse para enfrentarlas, es decir son variables independientes.

Para el análisis de esta microempresa se tomará en cuenta los siguientes factores:

2.1.1.1 Factor Económico

*“Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional, como internacional”*¹⁵

2.1.1.1.1 Política Financiera.- Son los lineamientos económicos que formulan los objetivos de la economía, señalando los instrumentos adecuados para controlar los ingresos y administrarlos, así como elaborar el gasto del sector público.

¹⁴ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2002, Pág. 27

¹⁵ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 23



Se encarga también del control del sistema bancario, así como la política monetaria y crediticia.

La política financiera de un país incluye la política fiscal, de gasto público, monetaria, crediticia, con la finalidad de coadyuvar al logro del desarrollo económico del país.

Análisis:

En efecto, el desarrollo del Ecuador y el fortalecimiento del esquema monetario dolarizado vigente demanda una serie de reformas estructurales, institucionales y legales que fortalezcan el aparato productivo, pero que hace menos competitivos a nuestros productos por los costos que se tiene.

Las relaciones comerciales de Ecuador, en búsqueda de preferencias arancelarias llevarán a realizar varios tratados de libre comercio con países de América, Comunidad Europea y países asiáticos; que se estarán manejados a futuro en nuestra economía, la cual aun no tiene un horizonte predeterminado.

Connotación Gerencial: Amenaza medio impacto

Básicamente el dólar es una moneda fuerte, por lo tanto no somos competitivos en costos en posibles negociaciones o exportaciones con otros países que manejan una moneda inferior a la nuestra, ya que los productos no serán competitivos en precio.

Al abrirse el TLC entrarán al país productos lácteos a precios más bajo, y aún no están definidas las barreras arancelaria que se establezcan para proteger a la industria ecuatoriana, por lo cual no tenemos la seguridad de estabilidad en el mercado



2.1.1.1.2 Inflación.-“es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular”.¹⁶

FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %
Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2005	1.91 %
Mayo-31-2005	1.85 %
Abril-30-2005	1.54 %

¹⁶ es.wikipedia.org



Marzo-31-2005	1.53 %
Febrero-28-2005	1.62 %
Enero-31-2005	1.82 %
Diciembre-01-2004	1.95 %
Noviembre-01-2004	1.96 %

TABLA 2.1 TASA DE INFLACIÓN
Fuente: Banco Central del Ecuador



GRAFICO 2.1 TASA DE INFLACIÓN
Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis:

La tasa de inflación es baja y se prevé que siga disminuyendo, lo que ayuda a que los precios de los insumos no se incrementen y permanezcan estables.

Connotación Gerencial: Oportunidad de medio impacto

A pesar que la Inflación constituye un limitante para la economía de un país, esta tendencia decreciente que ha ido presentando en los últimos años constituye una ayuda, ya que los precios de los productos han dejado de incrementarse a un nivel acelerado, como cuando estábamos con el sucre, y si



esta tendencia continua, va a llegar a un punto en el que los precios van a tener incrementos mínimos; es decir que al tener una inflación baja y estable relativamente el poder adquisitivo se mantiene lo que permite que los consumidores puedan acceder a los productos

2.1.1.1.3 PIB (Producto Interno Bruto).- *“El PIB es valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado periodo (por lo general un año), desglosado en función de las principales actividades productivas”.*¹⁷

FECHA	VALOR
Noviembre-20-2006	525.00
Noviembre-17-2006	531.00
Noviembre-16-2006	519.00
Noviembre-15-2006	508.00
Noviembre-14-2006	507.00
Noviembre-13-2006	500.00
Noviembre-10-2006	501.00
Noviembre-09-2006	498.00
Noviembre-08-2006	495.00
Noviembre-07-2006	495.00
Noviembre-06-2006	493.00
Noviembre-03-2006	498.00
Noviembre-02-2006	510.00
Noviembre-01-2006	523.00
Octubre-31-2006	513.00
Octubre-30-2006	508.00

¹⁷ es.wikipedia.org



Octubre-27-2006	502.00
Octubre-26-2006	502.00
Octubre-25-2006	494.00
Octubre-24-2006	509.00
Octubre-23-2006	524.00
Octubre-20-2006	530.00
Octubre-19-2006	527.00
Octubre-18-2006	527.00
Octubre-17-2006	535.00
Octubre-16-2006	520.00
Octubre-13-2006	606.00
Octubre-12-2006	614.00
Octubre-11-2006	607.00
Octubre-10-2006	611.00

TABLA 2.2 PIB
Fuente: Banco Central del Ecuador

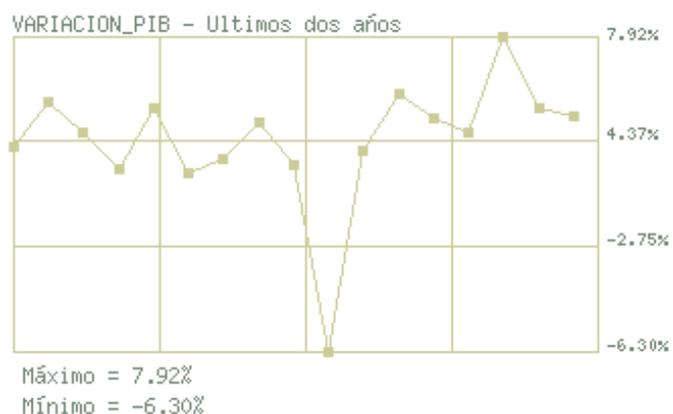


GRAFICO 2.2 PIB
Fuente: Banco Central del Ecuador



Análisis:

El PIB es positivo para la economía del país ya que se ha incrementado considerablemente, por lo tanto aumenta la producción en el Ecuador y de esta manera se ve que los sectores productivos están creciendo y existen más oportunidades para tener una estabilidad económica creciente.

Connotación Gerencial: Oportunidad de bajo impacto

A pesar de que el PIB es creciente en la economía, este indicador económico no representa particularmente al sector productivo, al que pertenece La microempresa MALCO, y no está reflejando la verdadera economía que tienen las familias ecuatorianas.

2.1.1.1.4 Desempleo .- *“paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema”*.¹⁸

FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %

¹⁸ www.monografias.com



Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2005	9.30 %
Noviembre-30-2005	9.71 %
Octubre-31-2005	9.82 %
Septiembre-30-2005	10.75 %
Agosto-31-2005	11.01 %
Julio-31-2005	11.12 %
Junio-30-2005	10.99 %
Mayo-31-2005	10.60 %
Abril-30-2005	10.62 %
Marzo-31-2005	11.10 %
Febrero-28-2005	11.97 %
Enero-31-2005	11.50 %
Diciembre-31-2004	9.90 %
Noviembre-30-2004	11.00 %

TABLA 2.3 DESEMPLEO**Fuente:** Banco Central del Ecuador

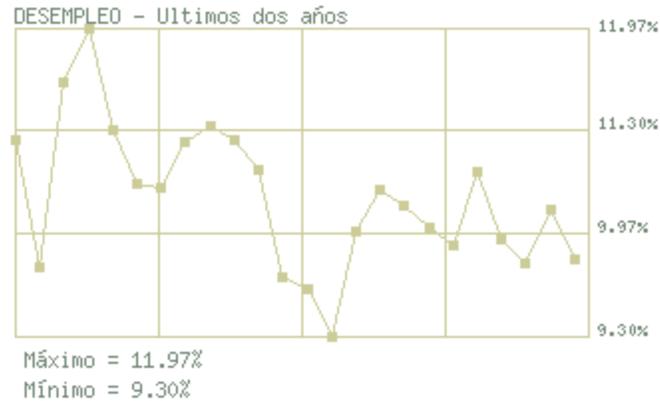


GRAFICO 2.3 DESEMPLEO
Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis:

El desempleo en el Ecuador es un grave problema debido a que la gente no tiene un trabajo estable, los artículos tienden a subir de precio, por lo que la población desempleada no posee un ingreso económico fijo, lo cual dificulta el comercio en general, y resulta perjudicial en la economía.

En nuestro país existe gran cantidad de ciudadanos colombianos y peruanos que ven como una oportunidad ganar su sueldo en dólares para mantener la economía de sus respectivas familias; por lo que la mano de obra es más baratas, y muchas empresas consideran una oportunidad para reducir los costos.

Connotación Gerencial: Oportunidad de alto impacto

Aunque realmente el desempleo es un problema que afecta a la sociedad para la empresa es una oportunidad, ya que puede adquirir mano de obra barata por lo tanto reducen sus costos, tiempo y recursos.



Hay ocasiones en que los empleados colombianos o peruanos son más eficientes que nuestra gente y las necesidades de la empresa requiere personal que facilite alcanzar sus objetivos.

2.1.1.1.5 Tasas de Interés.- *“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube”*¹⁹.

2.1.1.1.5.1 Tasa Activa.- *“es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados”*²⁰

FECHA	VALOR
Diciembre-10-2006	8.52 %
Diciembre-03-2006	8.75 %
Noviembre-26-2006	9.22 %
Noviembre-19-2006	10.07 %
Noviembre-12-2006	10.29 %
Noviembre-05-2006	10.29 %
Octubre-29-2006	8.60 %
Octubre-27-2006	10.29 %
Octubre-22-2006	9.12 %
Octubre-15-2006	8.75 %
Octubre-08-2006	10.14 %
Octubre-01-2006	7.56 %
Septiembre-24-2006	8.77 %
Septiembre-17-2006	8.37 %
Septiembre-10-2006	8.71 %
Septiembre-03-2006	8.58 %
Agosto-27-2006	9.42 %
Agosto-20-2006	9.31 %
Agosto-13-2006	8.77 %
Agosto-06-2006	8.50 %
Julio-30-2006	8.53 %

¹⁹ www.bce.gov.ec

²⁰ www.gestiopolis.com



Julio-23-2006	9.85 %
Julio-16-2006	9.48 %
Julio-03-2006	8.74 %

TABLA 2.4 TASA ACTIVA
Fuente: Banco Central del Ecuador

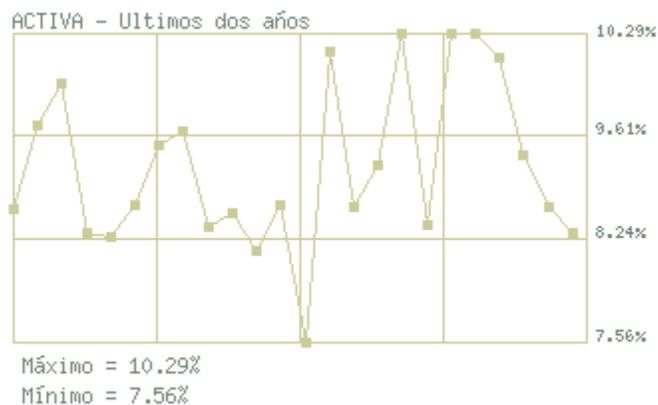


GRAFICO 2.4 TASA ACTIVA
Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.1.1.5.2 Tasa Pasiva.- “igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días”²¹.

FECHA	VALOR
Diciembre-10-2006	4.92 %
Diciembre-03-2006	5.14 %
Noviembre-26-2006	4.78 %
Noviembre-19-2006	4.50 %
Noviembre-12-2006	4.73 %
Noviembre-05-2006	4.73 %
Octubre-29-2006	4.72 %
Octubre-22-2006	4.81 %

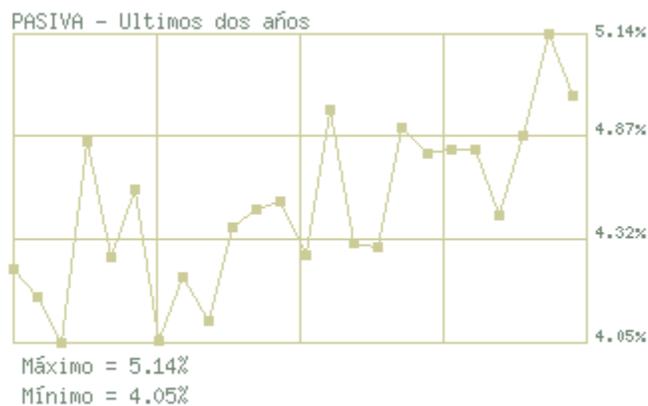
²¹ www.bce.gov.ec



Octubre-15-2006	4.39 %
Octubre-08-2006	4.40 %
Octubre-01-2006	4.87 %
Septiembre-24-2006	4.36 %
Septiembre-17-2006	4.55 %
Septiembre-10-2006	4.52 %
Septiembre-03-2006	4.46 %
Agosto-27-2006	4.13 %
Agosto-20-2006	4.28 %
Agosto-13-2006	4.06 %
Agosto-06-2006	4.59 %
Julio-30-2006	4.35 %
Julio-23-2006	4.76 %
Julio-16-2006	4.05 %
Julio-03-2006	4.21 %
Julio-02-2006	4.31 %

TABLA 2.5 TASA PASIVA

Fuente: Banco Central del Ecuador

**GRAFICO 2.5 TASA PASIVA**

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

Dadas las condiciones de crédito de las instituciones financieras, se ha considerado la posibilidad de obtener un crédito a futuro, para aquello es



necesario considerar la tasa de interés activa y pasiva establecida actualmente por las instituciones financieras (Bancos, Entidades Financieras, etc.).

La tasa activa es relativamente alta en comparación a la pasiva, por lo que no se encuentra un equilibrio de beneficios al pertenecer a una institución financiera.

Connotación Gerencial: Amenaza de alto impacto

La tasa de interés activa ha incrementado, no así la tasa pasiva, lo que podría dificultar la adquisición de futuros créditos para la empresa; en otros países estas dos tasas están balanceadas y dan oportunidad de crecer a las empresas.

2.1.1.2 Factor Político

*“Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de gobierno a nivel internacional, departamental o local; de los órganos de representación; otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa”.*²²

2.1.1.2.1 Inestabilidad Política.- Situación del sistema político en que todas las magnitudes tienden alejarse cada más de la posición equilibrada en que se hallaban.

Análisis

Ecuador vive momentos de alta inestabilidad política. De una parte, es evidente el desprestigio y poca credibilidad que despiertan los partidos políticos. En el lapso de diez años (desde 1996 al 2006) se han sucedido seis gobiernos, lo cual evidencia la alta conflictividad en que se desenvuelve el Ecuador.

²² SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 23



	PRESIDENTE	PERIODO	
1	Abdalá Bucaram	1996	1997
2	Rosalía Arteaga Serrano	1997	1997
3	Fabián Alarcón	1997	1998
4	Jamil Mahuad	1998	2000
5	Gustavo Noboa	2000	2003
6	Lucio Gutiérrez	2003	2005
7	Alfredo Palacio	2005	2006
8	Rafael Correa	2007	?

TABLA 2.6 PRESIDENTES (1996-2006)
Fuente: Enciclopedia Wikipedia

El Congreso Nacional se halla seriamente cuestionado por la población debido a la tarea deficiente que ha cumplido en el campo legislativo y de fiscalización confrontaciones y denuncias permanentes de corrupción entre los diputados ha llevado lamentablemente al desprestigio de la principal institución democrática del Ecuador. En este sentido, la política y los políticos (con las excepciones de estilo) hoy por hoy, son sinónimo de ineficiencia y corrupción.

Connotación Gerencial: Amenaza de medio impacto

La inestabilidad política básicamente representa un grave problema del Ecuador, ya que es un factor importante que altera el índice de riesgo país, mediante el cual refleja la situación actual de nuestro país proyectando una imagen negativa internacionalmente, por lo que se crea una barrera para la inversión extranjera.



2.1.1.3 Factor Legal

Leyes que regulan el sector productivo en el cual se desarrolla la empresa.

2.1.1.3.1 Normatividad.- Conjunto de normas, lineamientos, metodologías, y procedimientos técnicos, emitidos por las instituciones y leyes ecuatorianas que regulan una determinada actividad económica.

Análisis:

Las cadenas de producción de leche y carne en el Ecuador, están sujetas dentro de la estructura legal ecuatoriana a dos niveles de regulaciones:

1. De carácter general, que establece regulaciones de funcionamiento general tanto para la actividad agrícola como para la pecuaria, aplicándose por igual a todos los rubros de producción, sin establecer un tratamiento específico por cadenas productivas.

2. De carácter específico, que tiene relación con todas las Leyes, Normas o Reglamentos que han sido elaboradas en función de las condiciones y requerimientos particulares, tanto de la producción de leche y derivados, como de la producción de carne y sus elaborados; incluyendo la agroindustria.

El ámbito de cobertura en ambos casos es integral, ya que está orientado a establecer directrices en el área de la producción, la comercialización, la industrialización, el consumo, y el comercio internacional.

Marco Normativo General

- Ley de Desarrollo Agrario
- Regulaciones Andinas Vinculantes
- Regulaciones Multilaterales Vinculantes



Marco Normativo Específico

- Consejo Consultivo de la Leche y Productos Lácteos
- Normas Técnicas INEN
- Normas Sanitarias
- Regulaciones Andinas Específicas

Connotación Gerencial: Oportunidad de alto impacto.

Existe una amplia normatividad en la cual la empresa puede respaldar sus actividades y su desarrollo empresarial, lo que la ampara en el caso de conflictos o problemas.

2.1.1.4 Factor Físico

Carreteras, infraestructura en donde se desarrolla la empresa y vías de acceso en los canales de distribución.

Análisis:

El sector en el cual se encuentra ubicada la empresa tiene excelentes condiciones sus calles adoquinadas, y para el transporte de de sus productos a ciudades como Quito e Ibarra las carreteras se encuentran en óptimo estado, ya que cuentan con mantenimiento y control a través de los peajes que existen en las rutas asignadas, las mismas que son controladas mediante la empresa PANAVIAL.

Connotación Gerencial: Oportunidad de alto impacto

Las carreteras y vías de acceso a la empresa y las rutas de transporte para la distribución de sus productos, son de buenas condiciones, permite la entrega



oportuna a los clientes y de esta manera no presenta inconvenientes ni contratiempos.

2.1.1.5 Factor Social

“Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso de sus valores”²³

2.1.1.5.1 Creencias y Valores.- forman parte de los objetos, acciones y actitudes que el ser humano persigue por considerarlos valiosos.

Análisis:

La población ecuatoriana tiene valores y creencias propias de su cultura. La actividad a la que se dedica la empresa no va en contra de su ideología, ya que se trata de producir un bien de consumo general.

Connotación Gerencial: Oportunidad de bajo impacto

La empresa no tendrá ningún tipo de oposición ni desacuerdo con los consumidores por la actividad productiva que realiza.

2.1.1.5.2 Costumbres y Tradiciones.- Hábitos, modos habituales de proceder o conducirse en una sociedad.

Análisis:

La mayoría de las familias ecuatorianas acostumbra en el desayuno tomar leche ya sea pura, u otro tipo de preparado y algunos de sus derivados, como: queso, yogurt o la mantequilla.

²³ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 23



Connotación Gerencial: Oportunidad medio impacto

Esto implica que la gente consume estos productos en forma diaria.

2.1.1.6 Factor Tecnológico.-

*“Los relacionados con el desarrollo de maquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software)”.*²⁴

2.1.1.6.1 Tecnología.- Conjunto de nuevos conocimientos técnicos y científicos aplicados a la industria.

Análisis:

En la actualidad la industria de productos lácteos tiene a disposición maquinarias, procedimientos y equipos con tecnología de punta.

Maquinarias como pasteurizadoras, equipos de preenfriado de plaquetas, equipos de filtración, equipos de envasado, tanques isotérmicos, equipos de refrigeración, descremadoras herméticas así como sistemas de Bactofugación y procesos mejorados mediante biotecnología, principalmente en la producción de derivados de la leche.

Connotación Gerencial: Oportunidad de alto impacto

La producción láctea es un subsector importante en la industria alimenticia nacional y, lo constituyen pequeños productores y microempresarios, los cuales presentan grandes necesidades de mejorar sus procesos productivos, para así hacer frente a un mercado cada vez más competitivo.

²⁴ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 23



2.1.2 Micro ambiente

El micro ambiente corresponde a las variables que afectan a las empresas las mismas que pueden ser controladas, es decir son variables dependientes.

Para el análisis de esta microempresa tomare en cuenta los siguientes Factores:

2.1.2.1 Clientes

*“Es el conjunto de personas, que son “blanco” de la oferta, a cambio de un valor de adquisición”.*²⁵

Los clientes de La microempresa MALCO se clasifican en:

- Distribuidor Mayorista
- Distribuidor
- Tiendas
- Consumidores Finales

DISTRIBUIDOR MAYORISTA

Sr. Junín Castro es una persona natural, su negocio esta ubicado en la ciudad de Quito, él trabaja independientemente, comercializa los productos lácteos a varios distribuidores del sector; es el cliente más importante para la empresa ya que representa el 50% del volumen las ventas.

²⁵ www.ilustrados.com



DISTRIBUIDORES

- Sr. Manuel Parra es una persona natural, su negocio está ubicado en la ciudad de Quito, vende los productos a diferentes tiendas de la ciudad, este cliente representa el 8% del volumen de ventas de la microempresa.
- Sra. Martha Ramos es una persona natural, su negocio está ubicado en la ciudad de Quito, vende los productos a tiendas, panaderías y frigoríficos, este cliente representa el 7% del volumen de ventas.
- Sr. Xavier Guerrón es una persona natural, la cual comercializa los productos en la ciudad de El Quinche especialmente a panaderías, y tiendas del sector; este cliente representa el 9% de las ventas.
- Sr. Galo Pujota es una persona natural, el cual vende productos a tiendas en la Ciudad de Cayambe especialmente al sector norte de la ciudad, este cliente representa el 3% del volumen de ventas de La microempresa MALCO.
- Sra. Gloria Ramos es una persona natural, la cual distribuye los productos a tiendas, cafeterías de las ciudades de Otavalo e Ibarra, este cliente representa el 10% del volumen de ventas.
- Sra. Silvia Sánchez, es una persona natural la cual distribuye los productos a vendedoras de bizcochos y tiendas ubicadas en el sector de Cajas, este cliente representa el 6% del volumen de ventas.



TIENDAS

Existen algunas tiendas en la ciudad de Cayambe, que son nuestros clientes, las mismas que venden los productos a consumidores finales del sector; estas tiendas representan el 5% del volumen de ventas.

CONSUMIDOR FINAL

Existen consumidores finales que adquieren los productos directamente en la fábrica, y representan el 2% del volumen de ventas.

Para identificar de una mejor manera el porcentaje de volumen de ventas a los diferentes clientes se muestra el siguiente gráfico:

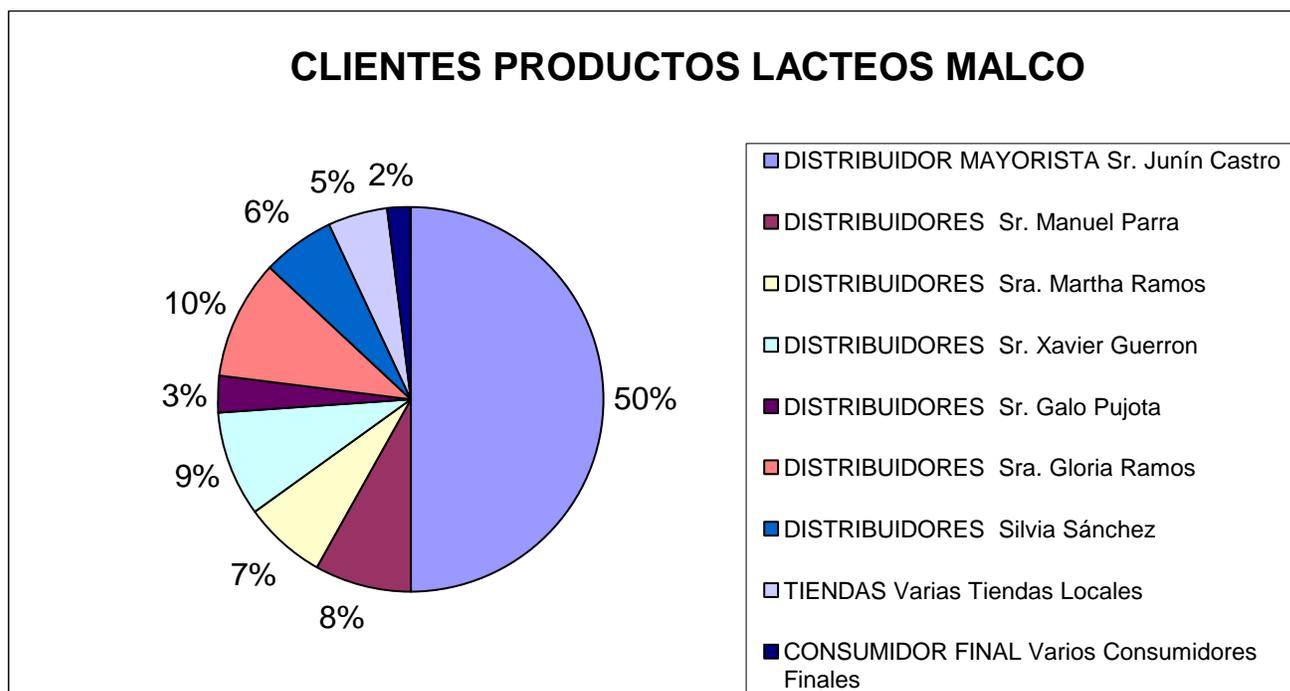


Gráfico 2.6 CLIENTE PRODUCTOS LACTEOS MALCO
 Elaborado por: Amparito Estrella
 Fuente: Productos Lácteos MALCO



Análisis:

Los clientes de la empresa básicamente son distribuidores, los cuales están fuera de la ciudad de Cayambe, lo que genera que nuestro producto sea conocido por consumidores en otras ciudades.

La empresa depende básicamente del cliente mayorista Sr. Junín Castro el cual representa el 50% de la producción de La microempresa MALCO, por lo tanto si perdiera este cliente la empresa se vería afectada considerablemente.

Connotación Gerencial: Amenaza de alto impacto.

La empresa debe buscar más clientes y no basar su producción del 50% de en un solo distribuidor mayorista, ya que si se llegara a perder, se afectaría la estabilidad de la empresa.

2.1.2.2 Proveedores

Los proveedores “son aquellas firmas encargadas de abastecer a las empresas de los insumos necesarios para la fabricación de sus productos”.²⁶

Existen diferentes proveedores de esta microempresa tanto de materia prima como de materiales indirectos para la producción.

Productos Lácteos MALCO se relaciona diariamente con los proveedores de materia prima (leche), los cuales son los de mayor importancia para esta microempresa.

- Proveedores de Leche (materia prima)

²⁶ www.ilustrados.com



NOMBRE	Litros de Leche	Ubicación
Sr. Euclides Cevallos	620	Cariacu
Hacienda Campiña	620	Santo Domingo # 1
Sr. Marco Novoa	1000	Cariacu
Varios Productores del "Sigsal"	224	Sigsal

TABLA 2.7 PROVEEDORES LECHE
Fuente: Productos Lácteos MALCO

- Proveedores de Químicos

NOMBRE	Productos	Ubicación
Resiquim	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calcio ✓ Cloro ✓ Nitrato ✓ Alcohol ✓ Ácido Cítrico 	Quito

TABLA 2.8 PROVEEDORES QUIMICOS
Fuente: Productos Lácteos MALCO

- Proveedores de uniformes producción, accesorios calderos.

NOMBRE	Productos	Ubicación
Cauchos y Metales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Botas ✓ Mandiles ✓ Cintas para sellar queso ✓ Accesorios de Tinas y Calderos ✓ Tapas 	Quito

TABLA 2.9 PROVEEDORES ACCESORIOS
Fuente: Productos Lácteos MALCO



- Proveedores Aromas y Colores

NOMBRE	Productos	Ubicación
Aromcolor	Aromas y colores para producción del yogurt mora, fresa, guanábana, durazno	Quito

TABLA 2.10 PROVEEDORES AROMAS Y COLORES
Fuente: Productos Lácteos MALCO

- Proveedores Etiquetas

NOMBRE	Productos	Ubicación
Lexoflama	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etiquetas para yogurt ✓ Fundas queso fresco ✓ Fundas queso de Hoja 	Quito

TABLA 2.11 PROVEEDORES EIQUETAS
Fuente: Productos Lácteos MALCO

- Envases

NOMBRE	Productos	Ubicación
Ángel Pazmiño	Envases para yogurt	Tabacundo

TABLA 2.12 PROVEEDORES ENVASES
Fuente: Productos Lácteos MALCO

Análisis:

Se mantiene buenas relaciones con los proveedores los cuales abastecen sus productos para la elaboración de los lácteos. Los proveedores de leche dan plazo de pago de 15 días para el pago de la leche entregada, y a los proveedores de los demás insumos, el pago es inmediato.



Connotación Gerencial: Oportunidad de medio impacto

Los proveedores más importantes y frecuentes que son los de leche dan un plazo moderado para recuperar la inversión de la compra de materia prima para la elaboración de lácteos

2.1.2.3 Competencia

*“Son aquellas empresas en disputa por el mercado, más el agregado de una constante amenaza, generada por aquellas empresas que ven atractivo el sector”.*²⁷

En la ciudad de Cayambe existen alrededor de 150 microempresas que se dedican a esta actividad.

Entre los principales competidores de La microempresa MALCO son:

- Productos Lácteos DULAC`S
- Productos Lácteos SAN LUIS
- Productos Lácteos BONANZA
- Productos Lácteos SUPERIOR
- Productos Lácteos MONTEROS

²⁷ www.ilustrados.com



Productos Lácteos DULAC`S



Fotografía 2.1 COMPETENCIA DULAC`S
Fuente: INPROLAC

Inprolac es la empresa que ofrece los productos de esta marca ; es uno de los principales competidores, ya que es una empresa que esta posicionada en el mercado de nuestro país; posee una planta con tecnología que simplifica los procesos productivos.

Ofrece los siguientes productos: Queso mozzarella, queso fresco, manjar de leche, yogurt en vaso, yogurt con cereal, yogurt en funda, gelatina, jugos, leche de funda, leche chocolate, bolos.

Productos Lácteos SAN LUIS



Fotografía 2.2 COMPETENCIA SAN LUIS
Fuente: INLACSA



Inlacs es la empresa que ofrece productos de esta marca, sus productos están posicionados en el mercado y es un competidor importante en el mercado.

Ofrece los siguientes productos: queso fresco, queso mozzarella, mantequilla, crema de leche, manjar de leche, yogurt.

Productos Lácteos BONANZA



Fotografía 2.3 COMPETENCIA BONANZA
Fuente: Productos Lácteos BONANZA

Esta empresa está ubicada cerca de La microempresa MALCO y es considerado como competencia directa, ya que los consumidores del sector están cerca de las dos fábricas que ofrecen productos similares como son: queso y yogurt.

Productos Lácteos SUPERIOR



Fotografía 2.4 COMPETENCIA SUPERIOR
Fuente: Productos Lácteos SUPERIOR



Esta empresa ofrece productos como: queso fresco, mantequilla, yogurt y leche pasteurizada.

Productos Lácteos MONTEROS



Fotografía 2.5 COMPETENCIA MONTEROS
Fuente: Productos Lácteos MONTEROS

Esta microempresa se dedica a la producción de queso fresco, mozzarella, yogurt.

Análisis:

La competencia es grande en la ciudad de Cayambe, porque existen empresas que producen gran volumen de productos, por lo que los costos son menores a mayor cantidad de producción, cuentan con tecnología que suprime a la mano de obra, poseen laboratorios de control de calidad de productos.

Connotación Gerencial: Amenaza de alto impacto

La microempresa MALCO tiene gran competencia, lo que es un obstáculo para que los productos se posicionen en el mercado, y las marcas de los productos tienen varios años de tradición.



2.1.2.4 Productos Sustitutos

Productos secundarios que presentan similares características y pueden reemplazar a un producto primario.

Los productos sustitutos que pueden afectar a esta empresa son:

- Queso fresco: los productos que podrían reemplazar el consumo del queso son: queso crema, mantequilla, los mismos que tienen un costo más bajo que el del queso fresco
- Yogurt: los productos que podrían reemplazar el consumo de yogurt serían: batidos, jugos. Estos productos tendrían un costo más bajo que el yogurt.

Análisis:

Los productos sustitutos no reemplazan en sí las características y sabor de los productos analizados, pero si son más económicos, razón por la cual los consumidores pueden optar por adquirir productos sustitutos por el costo.

Connotación Gerencial: Amenaza de medio impacto

Los productos sustitutos serán considerados como una mejor opción, por parte de los consumidores de escasos recursos económicos que representa más de la mitad de la población ecuatoriana.



MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO

“Pasos para la construcción de la Matriz de Factor Externo:

1. Identificar las amenazas y oportunidades decisivas de la organización.
2. Asignar una ponderación que oscila entre (0,0) sin importancia y (1,0) muy importante de cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria a todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1,0.
3. Hacer una clasificación de 4 para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización”²⁸

²⁸ DAVID Fred R, La Gerencia Estratégica, Primera Edición, Editorial Legis, Pág. 125.



N.	Factores Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
AMENAZAS				
A1	Ecuador presenta conflictos en la Política Financiera	0,02	2	0,04
A2	Tasa de interés activa, sobrepasa a la pasiva	0,10	1	0,1
A3	Inestabilidad Política	0,05	2	0,1
A4	El 50% del volumen de ventas esta basado en un solo cliente	0,15	1	0,15
A5	Alto nivel de competencia de producción de lácteos en la ciudad de Cayambe	0,15	1	0,15
A6	Existen productos sustitutos a precios más bajos.	0,05	2	0,1
OPORTUNIDADES				
O1	Inflación decreciente	0,02	3	0,06
O2	PIB positivo para la economía del País	0,02	3	0,06
O3	Tasa de desempleo alta, por lo que existe mano de obra barata	0,07	4	0,28
O4	La normatividad, respalda la actividad productiva	0,10	4	0,4
O5	Rutas de transporte de los productos y carreteras en buen estado	0,08	3	0,24
O6	Creencias y valores de la sociedad no se oponen a la actividad productiva de la microempresa	0,04	4	0,16
O7	La mayoría de las familias acostumbra a consumir lácteos en el desayuno.	0,07	4	0,28
O8	En la actualidad la industria de lácteos tiene a disposición tecnología de punta	0,03	3	0,09
O9	Proveedores de materia prima otorgan un plazo moderado para el pago de los pedidos realizados.	0,05	4	0,2
		1		2,41

EQUIVALENCIA	
AMENAZA MAYOR	4
AMENAZA MENOR	3
OPORTUNIDAD MENOR	2
OPORTUNIDAD MAYOR	1

TABLA 2.13 MATRIZ FACTOR EXTERNO
Elaborado por: Amparito Estrella



2.2. Análisis Interno

EL análisis interno se basa en el estudio de *variables* “aquellas sobre las cuales la empresa, puede influir en su modificación”²⁹

2.2.1. Capacidad de Producción

“Es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.”³⁰

Análisis

La capacidad instalada de esta empresa es utilizada eficientemente no tiene necesidad de buscar mayor o menor capacidad para la producción, ya que actualmente cuenta con instrumentos para que la elaboración de los productos sea la más adecuada y se mantenga la calidad de los mismos.

Tina Pasterización de la leche :

Capacidad Instalada	Capacidad Utilizada
640 litros	600 litros

TABLA 2.14 PRODUCCIÓN DIARIA
Fuente: Productos Lácteos MALCO

En el día utilizan tres veces la tina para la pasteurización, con 600 litros para que el proceso sea óptimo. No tienen necesidad de una tina con mayor volumen, por que se pierde la calidad de la leche.

²⁹ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2002, pag 27

³⁰ es.wikipedia.org



Tina de elaboración del yogurt:

Número de Tinas	Capacidad Instalada	Capacidad Utilizada
Tina 1	280 litros	240 litros
Tina 2	100 litros	40 litros

TABLA 2.15 PRODUCCIÓN YOGURT
Fuente: Productos Lácteos MALCO

Se utiliza dos tinas para la elaboración del yogurt de mora, fresa, durazno y mora.

No tienen necesidad de una tina con mayor volumen, por que los litros obtenidos, satisfacen la demanda actual.

Para la elaboración de crema de leche y queso ricota se utiliza la tina de yogurt de 100 litros, ya que su producción de estos productos es mínima.

La capacidad productiva que tiene la empresa en la actualidad se basa en la demanda de sus clientes, y para satisfacer sus necesidades se produce diariamente las siguientes cantidades:

PRODUCTO	CANTIDAD
Queso Fresco	650 unidades
Queso de Hoja	100 unidades
Queso Ricota	30 unidades
Yogurt	280 litros
Crema de Leche	30litros

TABLA 2.16 CANTIDAD DE PRODUCCIÓN DIARIA
Fuente: Productos Lácteos MALCO



Connotación Gerencial: Fortaleza de alto impacto

La producción se basa en la demanda, utilizan eficientemente la capacidad instalada sin desperdicio de recursos y obteniendo productos de calidad.

2.2.2. Capacidad de Comercialización

Es el nivel de distribución del producto, el cual puede alcanzarse con una estructura determinada de rutas y transporte adecuado. El estudio de la capacidad es fundamental para el análisis del volumen de ventas de la empresa.

Análisis

La entrega de los productos a los clientes se los realiza de la siguiente forma:

CIUDAD	Frecuencia de Distribución
Quito	Lunes a Viernes
Ibarra – Otavalo	1 vez por semana
El Quinche	1 vez por semana
Cayambe	Lunes a Viernes

TABLA 2.17 DISTRIBUCION
Fuente: Productos Lácteos MALCO

Para la distribución de los productos se utiliza una camioneta adaptada para el transporte del producto, no cuenta con un vehículo adecuado con thermoking para la entrega de los mismos.



Connotación Gerencial: Debilidad de medio impacto

Falta otro vehículo para el transporte, no se puede atender diariamente a los clientes en todas las ciudades, por lo que se puede perder algunos de ellos. Además por no tener thermoking algunos productos llegan a su destino perdiendo su calidad y son devueltos a la microempresa.

2.2.3. Capacidad Administrativa

Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo.

Dentro de la Capacidad Administrativa analizaremos el proceso de administración de la microempresa.

- **Planificación.-** “Dentro del aspecto de la planificación se debe decir que incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones. Existen varios tipos de planes, que oscilan desde propósitos y objetivos generales hasta acciones mas detalladas a llevar a cabo, como un perno especial de acero inoxidable para un instrumento o contratar y capacitar trabajadores para una línea de ensamblaje”³¹.

Análisis:

Actualmente la microempresa no posee una planificación bien desarrollada, solo se ha realizado planes de actividades, mas no una planificación a largo plazo a desarrollar en el transcurso del tiempo.

³¹ KOONTZ Harol - WEHRICH Heinz, Administración, Una Perspectiva Global.



Connotación Gerencial: Debilidad de alto impacto.

La microempresa MALCO no posee una planificación adecuada, presenta solamente un plan de actividades a desempeñar especialmente en producción mas no un plan estratégico para un mejor desempeño de la empresa.

- **Organización.-** “es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos de los materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”³²

Análisis:

Esta microempresa tiene una organización de tipo informal, no se ha definido claramente la estructura de su organización, al momento cuenta con tres áreas las cuales son dependientes entre si.

Connotación Gerencial: Debilidad de medio impacto

Esta microempresa no cuenta con una estructura organizacional bien fundamentada, generando un mal desempeño en las actividades cotidianas de la empresa.

- **Dirección.-** Se puede decir que la dirección, en gran parte, es un arte; y la forma como el directivo cumple su misión depende de muchas circunstancias personales o del medio donde se desenvuelve.

Análisis

³² www.gestiopolis.com



La microempresa MALCO tiene un tipo de dirección de liderazgo participativo ya que, el líder implica a sus colaboradores en procesos esenciales para la marcha del grupo u organización

La dirección es partícipe de la gestión a toda la actividad empresarial y con un claro concepto de autoridad y responsabilidad por parte de sus propietarios y sus trabajadores, se debe delegar lo necesario con la supervisión y control que se juzgue conveniente.

Connotación Gerencial: Fortaleza de alto impacto

La dirección es participativa con un claro concepto de autoridad y responsabilidad los requerimientos se maneja con liderazgo de carácter democrático y participativo.

- **Control.-** El control, actúa en todas las áreas y niveles de una empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Análisis:

La microempresa MALCO no maneja un sistema de control que garantice que los procesos desarrollados dentro de esta microempresa sean correctos, especialmente en producción no existe un control de calidad de los productos.

Connotación Gerencial: Debilidad de alto impacto

Los controles no están encaminados a implantar seguridad y calidad dentro de los procesos productivos dentro de la microempresa.



2.2.5. Capacidad Financiera

Incluye todos los aspectos relacionados con la situación financiera que lleva la empresa.

Análisis:

La empresa no lleva contabilidad, pero a través de sus registros y datos se levantó los estados financieros los cuales reflejan los siguientes resultados:

PRODUCTOS LACTEOS MALCO
Estado de Costo de Producción y Ventas
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2006

	Compras Netas Materias Primas	131.400,00
(+)	Inventario Inicial Materias Primas	0,00
(-)	Inventario Final Materias Primas	0,00
=	Materia Prima Utilizada	131.400,00
(+)	Mano de obra directa	9.600,00
=	Costo Primo	141.000,00
(+)	Gastos Indirectos de Fabricación	38.180,70
	Mano de Obra Indirecta	1.200,00
	Materiales Indirectos	23.754,20
	Luz y Fuerza electrica	1.825,00
	Combustibles y Lubricantes	584,00
	Seguros	0,00
	Depreciacion Maquinaria y Equipo	2.500,00
	Depreciacion Planta	4.500,00
	Telefono y Fax	120,00
	Herramientas Utilizadas	360,00
	Repuestos de Maquinas	600,00
	Transportes	2.737,50
=	Costo Total de Manufactura	179.180,70
(+)	Inventario Inicial Producción en Proceso	0,00
(-)	Inventario Final Producción en Proceso	0,00
=	Costo Total de Artículos Producidos	179.180,70
(+)	Inventario Inicial Productos Terminados	0,00
(-)	Inventario Final Productos Terminados	0,00
=	COSTO DE VENTAS	179.180,70



PRODUCTOS LACTEOS MALCO
Estado de Resultados
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2006

Ventas		226.150,35
(-) Costo de Ventas		179.180,70
UTILIDAD BRUTA		46.969,65
(-) Gastos de Operación		17.515,00
Sueldos Administrativos	2.400,00	
Servicios Básicos	540,00	
Mantenimiento de Vehículos	1.800,00	
Artículos de Limpieza	120,00	
Intereses y Comisiones	1.920,00	
Depreciacion Vehiculos	4.940,00	
Depreciacion Planta	4.500,00	
Depreciacion Muebles y Enseres	800,00	
Depreciacion Equipo Computo	495,00	
UTILIDAD NETA		29.454,65
(-) 15% Participación Trabajadores		4.418,20
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		25.036,45
(-) 25% Impuesto Renta		6.259,11
UTILIDAD DEL EJERCICIO		18.777,34



PRODUCTOS LACTEOS MALCO
Balance General
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2006

ACTIVOS*Corriente*

Bancos	1.000,00	
Inv. Materiales Indirectos de Fabricación	15.000,00	

Fijos

Vehículos	24.700,00	
(-) Dep.Acum.Vehiculos	<u>4.940,00</u>	19.760,00
Maquinaria y Equipo	25.000,00	
(-) Dep.Acum.Maq.y Equipo	<u>2.500,00</u>	22.500,00
Planta	45.000,00	
(-) Dep.Acum.Planta	<u>2.250,00</u>	42.750,00
Mebles y Enseres	800,00	
(-) Dep.Acum.Mueb.y Enseres	<u>80,00</u>	720,00
Equipos de Computo	1.500,00	
(-) Dep.Acum.Equipos de computo	<u>495,00</u>	1.005,00

TOTAL ACTIVOS102.735,00**PASIVOS***A Corto Plazo*

15% Participación Trabajadores	4.418,20	14.963,64
25% Impuesto Renta	6.259,11	
Otra Cuentas x Pagar	4286,33	

Largo Plazo

Prestamos Bancarios	10000,00	13.840,00
Intereses	3840,00	
Otra Cuentas x Pagar	5927,78	

TOTAL PASIVO

28.803,64

PATRIMONIO

73.931,36

Capital Social	54.215,15	
Utilidades ejercicios anteriores	0,00	
Utilidad Ejercicio	18.777,34	
Reserva de Capital	938,87	

Total Pasivo + Patrimonio102.735,00



INDICADOR	VALOR
Razón Corriente	1,07
Prueba Ácida	0,07
Capital de Trabajo	1.036,36
Razón de Endeudamiento	0,28

TABLA 2.18 INDICADORES FINANCIEROS
Fuente: Productos Lácteos MALCO

Connotación Gerencial: Fortaleza de medio impacto

Todas las utilidades se han invertido en el desarrollo de la microempresa. A pesar que empresa tenga cuentas por pagar se esta desempeñando eficientemente para cumplir con sus obligaciones, y a través de esta inversión incrementa más productos para satisfacer la necesidades de sus clientes.

2.2.6. Capacidad Tecnológica

“Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por tanto incluye entre otras: Infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, etc.”³³

Análisis:

La microempresa MALCO no cuenta con tecnología apropiada que optimice recursos en los procesos desarrollados dentro de esta microempresa, especialmente en producción.

³³ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 22



Connotación Gerencial: Debilidad de alto impacto

No existe una tecnología que permite ahorrar recursos, todos los procesos son artesanales.

2.2.7. Capacidad de Talento Humano

“Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.”³⁴

Análisis

El talento humano de Productos Lácteos esta distribuido de la siguiente manera:

AREA	INSTRUCCIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA
Gerencia: propietarios	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción Secundaria • Título de artesanos en la elaboración de Lácteos 	10 años de experiencia en producción de lácteos
Área de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción Secundaria • Título de artesanos en la elaboración de Lácteos 	3 años de experiencia en producción de lácteos
Área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción Secundaria • Secretaria 	1 año de experiencia
Área Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción Secundaria • Vendedor 	1 año experiencia

TABLA 2.19 TALENTO HUMANO
Fuente: Productos Lácteos MALCO

³⁴ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 23



Connotación Gerencial: Debilidad de alto impacto:

En el área administrativa y comercialización la empresa no cuenta con un personal capacitado con un perfil adecuado para esos puestos , por lo cual la empresa no puede realizar estudios previos de las necesidades de los clientes, el mercado y la competencia.

Connotación Gerencial: Fortaleza de alto impacto

En el área de producción la empresa cuenta con personal capacitado que tiene experiencia en la elaboración de productos, para brindar productos que satisfacen al consumidor.



MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR INTERNO

“Para la construcción de la Matriz de Factor Interno se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor, en cuanto a su éxito de una industria dada. Sin ³⁵importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en los rendimientos deben recibir ponderaciones altas. La suma de dicha ponderación deben totalizar 1,0.
3. Asignar una clasificación de 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización”

³⁵ DAVID Fred R, La Gerencia Estratégica, Primera Edición, Editorial Legis, Pág. 175



N.	Factor Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS				
F1	La capacidad de producción es eficiente, la capacidad instalada es correctamente utilizada	0,15	4	0,6
F2	Dirección participativa	0,10	3	0,3
F3	Área de producción, posee personal capacitado, con experiencia.	0,10	4	0,6
F4	Las utilidades son invertidas en el desarrollo de la empresa.	0,1	4	0,4
DEBILIDADES				
D1	No existe un transporte adecuado para que los productos se mantengan en buen estado	0,10	1	0,10
D2	La microempresa no tiene una planificación adecuada	0,10	2	0,06
D3	No existe una estructura organizacional fundamentada	0,03	2	0,08
D4	No cuenta con un control de calidad	0,10	1	0,1
D5	No posee tecnología	0,15	1	0,15
D6	Área administrativa y comercialización no cuenta con recurso humano capacitado	0,03	1	0,08
		1	2,47	

EQUIVALENCIA	
FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOR	3
DEBILIDAD MENOR	2
DEBILIDAD MAYOR	1

TABLA 2.20 MATRIZ FACTOR INTERNO
Elaborado por: Amparito Estrella



MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

MATRICES FACTOR INTERNO EXTERNO	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación de factor externo	4.41
Resultados ponderados totales de evaluación de factor interno.	2,47

Matriz de evaluación del factor interno

Matriz de evaluación del factor externo

Alto (3,68– 5,00)	PERSISTA O RESISTA	CREZCA Y DESARROLLE	CREZCA Y DESARROLLE
Mediano (2,34-3,67)	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O RESISTA	COSECHE O ELIMINE
Bajo (1,00– 2,33)	COSECHE O ELIMINE	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O PERSISTA
	Débil (1,00-2,33)	Promedio (2,34 – 3,67)	Fuerte (3,68 – 5,00)

TABLA 2.21 MATRIZ FACTOR INTERNO Y EXTERNO

Fuente: Kotler Philip v Armstrong Cari. "Fundamentos de Mercadotecnia"

La situación del ambiente interno como externo de La microempresa MALCO, es favorable por lo que se recomienda definir estrategias para que los productos posicionen en el mercado y sean competitivos.

2.2.8. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización.



El análisis deriva su nombre de las iniciales de los conceptos estudiados que representan a su vez una forma de modelar la situación de una empresa y su ambiente. En efecto, FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esto sirve para definir la estrategia de la empresa en cuestión. Definir la estrategia implica definir el rumbo que deben tomar las actividades de la empresa.

- **Fortalezas:** *“Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución”.*³⁶
- **Debilidades:** *“Actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución”.*³⁷
- **Oportunidades:** *“Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada”.*³⁸
- **Amenazas:** *“Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, o dificultan su desarrollo operativo”.*³⁹

2.2.8.1 Matrices

A continuación se presentan las diferentes matrices las cuales son el reflejo del análisis realizado tanto al factor externo e interno de la microempresa.

2.2.8.1.1. Matrices de Resumen

*“Sintetiza análisis estratégicos, da una idea clara de por donde irá el direccionamiento estratégicos”.*⁴⁰

³⁶ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 20

³⁷ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 20

³⁸ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 20

³⁹ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 20

⁴⁰ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2002, pag 56

**Matriz 1**

FORTALEZAS	
F1	La capacidad de producción es eficiente, la capacidad instalada es correctamente utilizada
F2	Dirección participative
F3	Área de producción posee personal capacitado, con experiencia.
F4	Las utilidades son invertidas en el desarrollo de la microempresa.

TABLA 2.22 MATRIZ FORTALEZAS
Fuente: Productos Lácteos MALCO

Matriz 2

OPORTUNIDADES	
O1	Inflación decreciente
O2	PIB positivo para la economía del País
O3	Tasa de desempleo alta, por lo que existe mano de obra barata
O4	La normatividad, respalda la actividad productiva
O5	Rutas de transporte de los productos y carreteras en buen estado
O6	Creencias y valores de la sociedad no se oponen a la actividad productiva de la microempresa
O7	La mayoría de las familias acostumbra a consumir lácteos en el desayuno.
O8	En la actualidad la industria de lácteos tiene a disposición tecnología de punta
O9	Proveedores de materia prima otorgan un plazo moderado para el pago de los pedidos realizados.

TABLA 2.23 MATRIZ OPORTUNIDADES
Fuente: Productos Lácteos MALCO

**Matriz 3**

DEBILIDADES	
D1	No existe un transporte adecuado para que los productos se mantengan en buen estado
D2	La microempresa no tiene una planificación adecuada
D3	No existe una estructura organizacional fundamentada
D4	No cuenta con un control de calidad
D5	No posee tecnología
D6	Área administrativa y comercialización no cuenta con recurso humano capacitado

TABLA 2.24 MATRIZ DEBILIDAD
Fuente: Productos Lácteos MALCO

Matriz 4

AMENAZAS	
A1	Ecuador presenta conflictos en la Política Financiera
A2	Tasa de interés activa, sobrepasa a la pasiva
A3	Inestabilidad Política
A4	El 50% del volumen de ventas esta basado en un solo cliente
A5	Alto nivel de competencia de producción de lácteos en la ciudad de Cayambe
A6	Existen productos sustitutos a precios más bajos.

TABLA 2.25 MATRIZ AMENAZAS
Fuente: Productos Lácteos MALCO



2.2.8.1.2. Matrices de Ponderación de impactos

*“Pondera la información obtenida de las matrices de resumen”.*⁴¹

Matriz 5

FORTALEZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	La capacidad de producción es eficiente, la capacidad instalada es correctamente utilizada	X		
F2	Dirección participativa	X		
F3	Área de producción posee personal capacitado, con experiencia.	X		
F4	Las utilidades son invertidas en el desarrollo de la microempresa.	X		

TABLA 2.26 MATRIZ PONDERACIÓN FORTALEZAS
Fuente: Productos Lácteos MALCO

⁴¹ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2002, Pág. 56

**Matriz 6**

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Inflación decreciente		X	
O2	PIB positivo para la economía del País			X
O3	Tasa de desempleo alta, por lo que existe mano de obra barata	X		
O4	La normatividad, respalda la actividad productiva	X		
O5	Rutas de transporte de los productos y carreteras en buen estado	X		
O6	Creencias y valores de la sociedad no se oponen a la actividad productiva de la microempresa			X
O7	La mayoría de las familias acostumbra a consumir lácteos en el desayuno.		X	
O8	En la actualidad la industria de lácteos tiene a disposición tecnología de punta	X		
O9	Proveedores de materia prima otorgan un plazo moderado para el pago de los pedidos realizados.	X		

TABLA 2.27 MATRIZ PONDERACIÓN OPORTUNIDADES
Fuente: Productos Lácteos MALCO

**Matriz 7**

DEBILIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	No existe un transporte adecuado para que los productos se mantengan en buen estado	X		
D2	La microempresa no tiene una planificación adecuada	X		
D3	No existe una estructura organizacional fundamentada		X	
D4	No cuenta con un control de calidad	X		
D5	No posee tecnología	X		
D6	Área administrativa y comercialización no cuenta con recurso humano capacitado		X	

TABLA 2.28 MATRIZ PONDERACIÓN DEBILIDADES
Fuente: Productos Lácteos MALCO

**Matriz 8**

AMENAZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Ecuador presenta conflictos en la Política Financiera		X	
A2	Tasa de interés activa, sobrepasa a la pasiva	X		
A3	Inestabilidad Política		X	
A4	El 50% del volumen de ventas esta basado en un solo cliente	X		
A5	Alto nivel de competencia de producción de lácteos en la ciudad de Cayambe	X		
A6	Existen productos sustitutos a precios más bajos.	X		

TABLA 2.29 MATRIZ PONDERACIÓN AMENAZAS
Fuente: Productos Lácteos MALCO



2.2.8.1.3. Matrices de Acción

“Permiten ver cuales son los factores más determinantes que permitan sacar conclusiones”.⁴²

Matriz 9

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA “FO”

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> PONDERACION: Alta = 5 Media = 3 Baja = 1 </div>		OPORTUNIDADES	O3 Tasa de desempleo alta, por lo que existe mano de obra barata	O4. La normatividad, respalda la actividad productiva	O5. Rutas de transporte de los productos y carreteras en buen estado	O8. En la actualidad la industria de lácteos tiene a disposición tecnología de punta	O9. Proveedores de materia prima otorgan un plazo moderado para el pago de los pedidos realizados.	TOTAL
F1	La capacidad de producción es eficiente, la capacidad instalada es correctamente utilizada	1	3	3	5	1	13	
F2	Dirección participativa	1	3	1	1	3	9	
F3	Área de producción posee personal capacitado, con experiencia.	5	3	1	5	1	15	
F4	Las utilidades son invertidas en el desarrollo de la microempresa.	1	3	1	5	5	15	
TOTAL		8	12	6	16	10	52	

TABLA 2.30 MATRIZ FO
Fuente: Productos Lácteos MALCO

⁴² SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2002, Pág. 56



$$\frac{52}{5 \times 4 \times 5} = \frac{52}{100} = 52.00\%$$

El 52.00% de las fortalezas con las que cuenta La microempresa MALCO colaboraran en el aprovechamiento de las oportunidades, de acuerdo a la matriz “FO”

F1. La capacidad de producción es eficiente, la capacidad instalada es correctamente utilizada.

E1. Aprovechar la capacidad instalada en la producción de los productos, manteniendo la calidad de los mismos.

F3. Área de producción posee personal capacitado, con experiencia.

E2. Brindar cursos de motivación al personal, para que desempeñe su trabajo de una forma eficiente y con valor agregado.

F4. Las utilidades son invertidas en el desarrollo de la microempresa.

E3. Implementación de planes políticas y estrategias que permitan definir y evaluar todas y cada una de las actividades que realiza la empresa, determinando la contribución del negocio.

O4. La normatividad, respalda la actividad productiva

E4. Mantener y actualizar los registros sanitarios de todos los productos que se fabrican en La microempresa MALCO, cumpliendo con todos los reglamentos que rigen la actividad de la empresa.



O8. En la actualidad la industria de lácteos tiene a disposición tecnología de punta

E5. Realizar un estudio de las tecnologías existentes en la industria láctea, para adaptarlas los procesos que realiza La microempresa MALCO.

Matriz 10

MATRIZ DE AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "DA"

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> PONDERACION: <i>Alta = 5</i> <i>Media = 3</i> <i>Baja = 1</i> </div>		A M E N A Z A S					TOTAL
		A2. Tasas de interés activa sobrepasa a la pasiva	A4. El 50% de las ventas esta basado en un solo cliente.	A5. Alto nivel de competencia de producción lácteos en la ciudad de Cayambe	A6. Existen productos sustitutos a precios más bajos.		
DEBILIDADES							
D1	No existe un transporte adecuado para que los productos se mantengan en buen estado	1	3	5	1	10	
D3	No existe una planificación estratégica	1	5	5	3	14	
D4	No cuenta con un control de calidad	1	5	5	3	14	
D5	No posee tecnología	3	1	5	3	12	
TOTAL		6	14	20	10	46	

TABLA 2.31 MATRIZ DA

Fuente: Productos Lácteos MALCO

$$\frac{46}{46} = \frac{46}{46} = 58.00\%$$



De acuerdo a las debilidades presentadas por La microempresa MALCO del 58.00%, representa el estancamiento frente a las amenazas que se presentan de acuerdo a la matriz DA.

D3. No existe una planificación estratégica

E6. Creación y aplicación de un plan estratégico que permita un crecimiento sostenido a través de una cultura corporativa

D4. No cuenta con un control de calidad

E7. Implementar un laboratorio de control de calidad de los productos.

D5. No posee tecnología

E8. Realizar un benchmarking de los principales competidores, para buscar la tecnología adecuada en cada uno de los procesos productivos.

A4. El 50% del volumen de ventas esta basado en un solo cliente

E9. Realizar una campaña de publicidad y promoción para dar a conocer los productos que ofrece la microempresa.

A5. Alto nivel de competencia de producción de lácteos en la ciudad de Cayambe



E10. Realizar un análisis a los principales competidores con el objeto de conocerlos y establecer diferenciación en los productos de esta microempresa.

Matriz 11

MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA "FA"

		A M E N A Z A S	A2. Tasas de interés activa sobrepasa a la pasiva	A4. El 50% de las ventas esta basado en un solo cliente.	A5. Alto nivel de competencia de producción lácteos en la ciudad de Cayambe	A6. Existen productos sustitutos a precios más bajos.	TOTAL
FORTALEZAS							
F1	La capacidad de producción es eficiente, la capacidad instalada es correctamente utilizada	1	1	3	1	6	
F2	Dirección participativa	1	1	3	1	6	
F3	Área de producción posee personal capacitado, con experiencia.	1	3	5	1	10	
F4	Las utilidades son invertidas en el desarrollo de la microempresa.	5	1	5	1	12	
TOTAL		8	6	16	4	34	

TABLA 2.32 MATRIZ FA
Fuente: Productos Lácteos MALCO



$$\frac{34}{5 \times 4 \times 4} = \frac{34}{80} = 43.00\%$$

Al obtener el porcentaje del 43.00% podemos determinar La microempresa MALCO al utilizar sus fortalezas, no detiene completamente el impacto de las amenazas externas.

F3. Área de producción posee personal capacitado, con experiencia

E2. Brindar cursos de motivación al personal, para que desempeñe su trabajo de una forma eficiente y con valor agregado.

F4. Las utilidades son invertidas en el desarrollo de la microempresa.

E3. Implementación de planes políticas y estrategias que permitan definir y evaluar todas y cada una de las actividades que realiza la empresa, determinando la contribución del negocio.

A2. Tasa de interés activa, sobrepasa a la pasiva.

E11. Buscar las mejores fuentes de financiamiento las cuales permitan mantener gastos moderados por intereses.

A5. Alto nivel de competencia de producción de lácteos en la ciudad de Cayambe

E10. Realizar un análisis a los principales competidores con el objeto de conocerlos y establecer diferenciación en los productos de esta microempresa.



Matriz 12

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO "DO"

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> PONDERACION: <i>Alta = 5</i> <i>Media = 3</i> <i>Baja = 1</i> </div>		OPORTUNIDADES O3 Tasa de desempleo alta, por lo que existe mano de obra barata O4. La normatividad, respalda la actividad productiva O5. Rutas de transporte de los productos y carreteras en buen estado O8. En la actualidad la industria de lácteos tiene a disposición tecnología de punta O9. Proveedores de materia prima otorgan un plazo moderado para el pago de los pedidos realizados.		DEBILIDADES					TOTAL
				D1	D3	D4	D5	TOTAL	
D1	No existe un transporte adecuado para que los productos se mantengan en buen estado	1	5	5	3	1	15		
D3	No existe una planificación estratégica	1	3	1	5	1	11		
D4	No cuenta con un control de calidad	1	5	3	5	1	15		
D5	No posee tecnología	1	3	3	5	1	13		
TOTAL		4	16	12	18	4	50		

TABLA 2.33 MATRIZ DO
Fuente: Productos Lácteos MALCO

$$\frac{50}{5 \times 4 \times 5} = \frac{50}{100} \quad 50,00\%$$



Las debilidades internas, según la matriz, están igual que las oportunidades en un 50%, por lo que valiéndose de la explotación de las oportunidades externas, podrá basarse el éxito en el futuro

D1. No existe un transporte adecuado para que los productos se mantengan en buen estado

E12. Implementar una cadena de frío al transporte para que mantenga los productos en óptima calidad al punto de entrega.

D4. No cuenta con un control de calidad

E7. Implementar un laboratorio de control de calidad de los productos.

D5. No posee tecnología.

E8. Realizar un benchmarking de los principales competidores, para buscar la tecnología adecuada en cada uno de los procesos productivos.

O4. La normatividad, respalda la actividad productiva

E4. Tramitar el registro sanitario de todos los productos que se fabrican en la microempresa MALCO.

O8. En la actualidad la industria de lácteos tiene a disposición tecnología de punta

E5. Realizar un estudio de las tecnologías existentes en la industria Láctea, para adaptarlas a los procesos que realiza La microempresa MALCO.



FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<p>O3. Tasa de desempleo alta, por lo que existe mano de obra barata</p> <p>O4. La normatividad, respalda la actividad productiva</p> <p>O5. Rutas de transporte de los productos y carreteras en buen estado</p> <p>O8. En la actualidad la industria de lácteos tiene a disposición tecnología de punta</p> <p>O9. Proveedores de materia prima otorgan un plazo moderado para el pago de los pedidos realizados.</p>	<p>A2. Tasa de interés activa, sobrepasa a la pasiva Tasas de interés altas para el mercado</p> <p>A4. El 50% del volumen de ventas esta basado en un solo cliente</p> <p>A5. Alto nivel de competencia de producción de lácteos en la ciudad de Cayambe</p> <p>A6. Existen productos sustitutos a precios más bajos.</p>
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<p>F1 La capacidad de producción es eficiente, la capacidad instalada es correctamente utilizada</p> <p>F2 Dirección participative</p> <p>F3 Área de producción posee personal capacitado, con experiencia.</p> <p>F4 Las utilidades son invertidas en el desarrollo de la microempresa.</p>	<p>E1. Aprovechar la capacidad instalada en la producción de los productos, manteniendo la calidad de los mismos.</p> <p>E2. Brindar cursos de motivación al personal, para que desempeñe su trabajo de una forma eficiente y con valor agregado.</p> <p>E3. Implementación de planes políticas y estrategias que permitan definir y evaluar todas y cada una de las actividades que realiza la empresa, determinando la contribución del negocio.</p> <p>E4. Mantener y actualizar los registros sanitarios de todos los productos que se fabrican en La microempresa MALCO, cumpliendo con todos los reglamentos que rigen la actividad de la empresa.</p> <p>E5. Realizar un estudio de las tecnologías existentes en la industria Láctea, para adaptarlas los procesos que realiza La microempresa MALCO.</p>	<p>E11. Buscar las mejores fuentes de financiamiento las cuales permitan mantener gastos moderados por intereses</p>	
DEBILIDADES.		ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>D1 No existe un transporte adecuado para que los productos se mantengan en buen estado</p> <p>D3 No existe una planificación estratégica</p> <p>D4 No cuenta con un control de calidad</p> <p>D5 No posee tecnología</p>	<p>E12. Implementar una cadena de frío al transporte para que mantenga los productos en óptima calidad al punto de entrega.</p> <p>E6. Creación y aplicación de un plan estratégico que permita un crecimiento sostenido a través de una cultura corporativa.</p>	<p>E7. Implementar un laboratorio de control de calidad de los productos.</p> <p>E8. Realizar un benchmarking de los principales competidores, para buscar la tecnología adecuada en cada uno de los procesos productivos.</p> <p>E9. Realizar una campaña de publicidad y promoción para dar a conocer los productos que ofrece la microempresa .</p> <p>E10. Realizar un análisis a los principales competidores con el objeto de conocerlos y establecer diferenciación en los productos de esta microempresa.</p>	



CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.”⁴³

El direccionamiento estratégico consiste en:

- *“Obtener una perspectiva común que permitan unificar criterios y avanzar.*
- *Aprovechar las oportunidades futuras basados en el razonamiento y las experiencia.”⁴⁴*

3.1. Filosofía Corporativa

“La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma. Por tanto, una exposición de la filosofía corporativa puede tener un impacto importante en la forma como una empresa se dirige a sí misma.”⁴⁵

3.1.1. Principios

“Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma.”⁴⁶

⁴³ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 8

⁴⁴ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2002, Pág. 58

⁴⁵ CHARLES W., Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado

⁴⁶ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2002, Pág. 60



Eficiencia

Cumplir con las metas en cada uno de los puestos de trabajo.

- **Propietarios.-** Contribuir a cumplir con los objetivos de los propietarios, alcanzando sus metas manteniendo eficiencia y mayor productividad.

Puntualidad

Se refiere al cumplimiento exacto de los tiempos establecidos, en cada componente de la actividad realizada.

- **Clientes.-** cumplir puntualmente con la entrega de los pedidos por parte de los clientes.
- **Propietarios.-** La puntualidad será aplicada en los horarios preestablecidos para todas las actividades de trabajo desarrolladas por el personal de la empresa.

Trabajo en Equipo

Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos que cooperan para lograr un solo resultado general.

- **Propietarios.-** Trabajo conjunto con los propietarios para cumplir los objetivos de la microempresa, compromiso de crecimiento corporativo.



MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

PRINCIPIOS	GRUPO DE REFERENCIA				
	Sociedad	Estado	Clientes	Propietarios	Proveedores
Eficiencia				X	
Puntualidad			X		X
Trabajo en Equipo				X	

TABLA 3.1 PRINCIPIOS
Elaborado por: Amparito Estrella

3.1.2 Valores

“Descriptorios morales, demostrando la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.”⁴⁷

Productos Lácteos MALCO en sus actividades se rige por los siguientes valores:

Honestidad

Actuaciones de manera justa, recto en las actividades que se realiza

- **Clientes.-** Ofertar al mercado productos de calidad a un precio justo.
- **Estado.-** Transparencia en cumplir con todas leyes que regulan la actividad del negocio.
- **Sociedad.-** entregar productos elaborados con calidad.

⁴⁷ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2002, Pág. 60



- **Proveedores.-** trabajar con proveedores adquiriendo insumos de calidad y manteniendo buenas relaciones.
- **Propietarios.-** Mantener transparencia en la información de todas las actividades realizadas en la microempresa.

Responsabilidad

Obligación de responder por los actos que se realiza día a día.

- **Clientes.-** Cumplir con todas las expectativas para los clientes que consumen productos lácteos, proporcionando calidad, higiene, nutrición y bienestar, en cada uno de los productos.
- **Estado.-** Cumplir con impuestos, leyes que regulan la actividad del negocio en forma oportuna.
- **Sociedad.-** Proteger el medio ambiente, cumpliendo con la normativa en cuanto a deposito de los desechos sólidos y líquidos que produce la fábrica.
- **Proveedores.-** Pago oportuno con cada uno de los proveedores.
- **Propietarios.-** Cumplir con todas las actividades asignadas en cada puesto de trabajo.

Lealtad

Legalidad, verdad y realidad de las acciones a una persona.

- **Clientes.-** cumplimiento de las exigencias de los clientes, brindando productos de calidad.



Ética

Comportamiento humano en base a los principios de quienes conforman la microempresa.

- **Clientes.-** cumplir con los requerimientos de los clientes con un comportamiento adecuado en servicio y productos.
- **Sociedad.-** proteger la salud de quienes consumen los productos lácteos de esta microempresa.
- **Estado.-** cumplir moralmente con las leyes e instituciones que rigen la actividad económica a la cual pertenece productos lácteos MALCO.
- **Proveedores.-** Buscar proveedores que cumplan con las leyes vigentes.
- **Propietarios.-** Respaldar los gastos de la microempresa por parte de los propietarios, con el fin de brindar información verás de los costos realizados en cada actividad que se realiza y de las utilidades ganadas por la empresa.

MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

VALORES	GRUPO DE REFERENCIA				
	Sociedad	Estado	Clientes	Propietarios	Proveedores
Honestidad	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Lealtad			X		
Ética	X	X	X	X	X

TABLA 3.2 VALORES
Elaborado por: Amparito Estrella



3.1.3. Misión

“Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber del negocio”⁴⁸

La misión de Productos Lácteos MALCO será su naturaleza del negocio y razón de ser, por lo tanto involucra características como:

- 1. Naturaleza del Negocio:** Producción y Comercialización de Lácteos.
- 2. Razón para existir:** Satisfacer la demanda de consumidores de Lácteos.
- 3. Características generales producto:** Queso fresco, queso de hoja, queso ricota, crema de leche, yogurt a precios convenientes.
- 4. Principios y Valores:** Responsabilidad y Ética.

MISION DE “PRODUCTOS LÁCTEOS MALCO”

“Somos una microempresa dedicada a la producción y comercialización de lácteos, con precios competitivos mediante procesos respaldados en acciones éticas y responsables orientadas a la búsqueda de la satisfacción de sus clientes”

⁴⁸ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 20



3.1.4. Visión

*“Es un conjunto de ideas generales algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. LA visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor”.*⁴⁹

1. **Posición del Mercado:** Líder.
2. **Tiempo:** 5 años.
3. **Ámbito de Mercado:** Pichincha e Imbabura.
4. **Productos:** Queso fresco, queso de hoja, queso ricota, crema de leche, yogurt.
5. **Principio Organizacional:** Mejoramiento Continuo.

VISIÓN 2012 DE “PRODUCTOS LÁCTEOS MALCO”

“Ser una productora y comercializadora de lácteos reconocida en la provincia de Pichincha e Imbabura, mediante el mejoramiento continuo y el aporte responsable de un grupo humano capacitado que se compromete a trabajar con excelencia y calidad”.

⁴⁹ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 9



3.1.5. Estructura Orgánica Propuesta

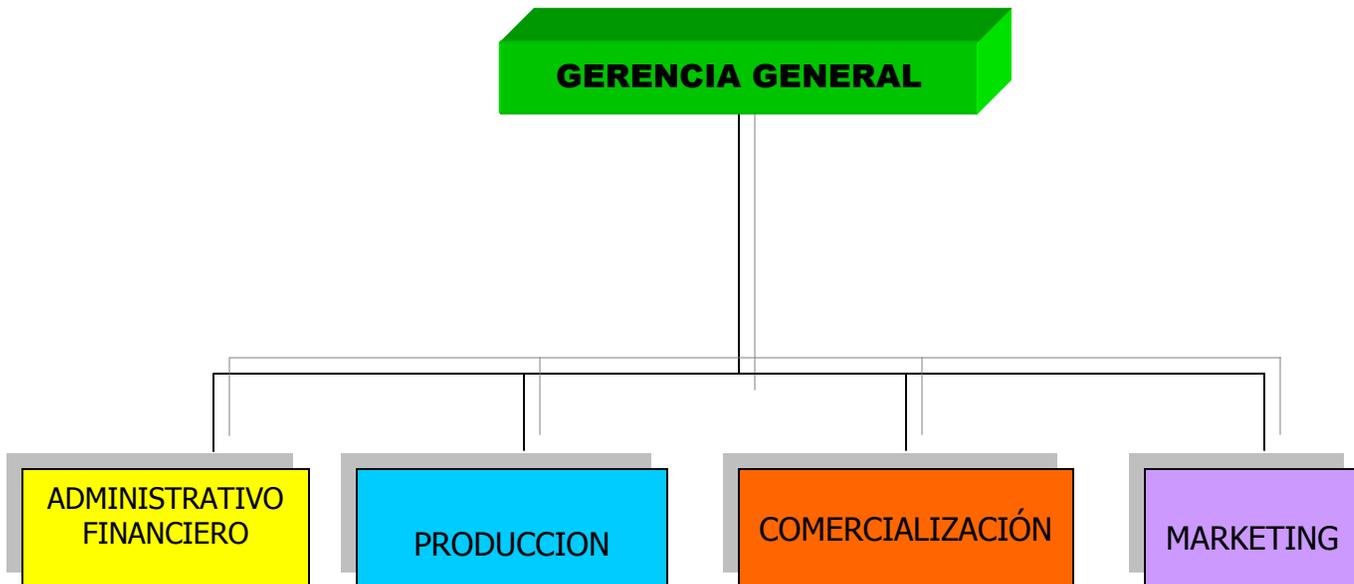


Gráfico 3.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA
Elaborado por: Amparito Estrella

3.1.5.1 Funciones

GERENCIA GENERAL

- Líder de procesos de crecimiento e innovación.
- Se encarga de suministrar el recurso financiero para el desenvolvimiento de las actividades y programas de la microempresa.
- Se encarga de la toma de decisiones en los aspectos administrativo y financiero.
- Supervisa y controla todos los procesos, en cada una de las áreas
- Se relaciona con los proveedores.



- Realiza la compra y recepción de los insumos necesarios para la producción.
- Coordina al el resto de áreas para que su desempeño sea eficiente.

ADMINISTRATIVO FINANCIERO

- Registro de los ingresos y gastos mensuales.
- Registra y archiva toda la documentación pertinente que sirve de respaldo para cada uno de los informes de ingresos y gastos
- Supervisa las actividades diarias de comercialización y marketing.
- Toma decisiones en cuanto a compra de materiales, suministros de limpieza y demás suplementos necesarios para el funcionamiento normal de la empresa.
- Se encarga de declaraciones tributarias e impuestos.
- Pago a proveedores y empleados.

PRODUCCION

- Se encarga de la transformación de la materia prima en producto elaborado.
- Envasa y embarca los productos terminados y transporta a cuarto frío, para la distribución.
- Controla la calidad del producto y el trabajo realizado por los operadores.
- Administra y controla del funcionamiento de las maquinarias.
- Control de inventario de los materiales en cada uno de los respectivos procesos productivos.
- Supervisa las instalaciones de trabajo para garantizar la seguridad e higiene en las mismas.



- Cuidado, control físico y mantenimiento de los materiales utilizados en producción.

COMERCIALIZACIÓN

- Se encuentra a cargo de la recepción de pedidos.
- Distribución y venta de los productos.
- Transporte del producto a cada uno de sus clientes.
- Control y supervisión de los productos terminados.
- Se relaciona con los clientes externos de la microempresa.
- Se encarga de la apertura de nuevos mercados.

MARKETING

- Realizar publicidad y promoción de la empresa.
- Encargado de posicionar a la empresa dentro de mercado de lácteos.
- Encargado de investigar nuevas tendencias del mercado.
- Diseño de etiquetas y envase para los productos.
- Establecer alianzas estratégicas.
- Buscar nuevos mercados.

3.1.6. Objetivos Corporativos

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran la empresa”



OBJETIVO CORPORATIVO PRODUCTOS LÁCTEOS MALCO

Satisfacer los requerimientos de consumidores de lácteos de la provincia de Pichincha e Imbabura, brindando variedad de productos de calidad y a precios bajos.

3.1.7. Objetivos Estratégicos

Identificación y Priorización de Objetivos Estratégicos por Áreas

DEPARTAMENTOS	OBJETIVOS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Administrativo	Implantar un Plan Estratégico que permita minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades para lograr procesos administrativos que eleven la competitividad de la microempresa, contando con personal altamente capacitado.		X	
Financiero	Consolidar una estructura financiera sólida en base a la implementación de políticas y procedimientos operativos en el área financiera – administrativa que permita alcanzar una rentabilidad.			X



Producción	<p>Desarrollar un sistema de control de calidad en cada uno de los procesos productivos.</p> <p>Utilizar eficientemente la capacidad instalada, mediante tecnología que generen productos competitivos en el mercado</p>	X		X
Comercialización	<p>Implantar transporte con sistema de refrigeración apropiado, para brindar el mejor servicio y atención a los clientes.</p>		X	
Marketing	<p>Realizar un plan de marketing con el fin de publicitar productos de la microempresa.</p> <p>Captar nuevos mercados aplicando tácticas y estrategias adecuadas para un mejor desenvolvimiento y participación en la industria láctea.</p>	X	X	

TABLA 3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Elaborado por: Amparito Estrella

3.1.8. Políticas

Son los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos de la empresa.



3.1.8.1 Política General

Direccionar los esfuerzos corporativos a la consecución de un desempeño eficiente en todas las áreas de trabajo, generando productividad y competitividad en la microempresa.

3.1.8.2 Políticas de Producción

Las políticas que se aplicará en Producción la microempresa son:

- La cantidad de producción de cada uno de los productos se lo realizará en base a la demanda y requerimientos del mercado.
- Se llevará un control de inventarios de cada uno de los insumos utilizados en los procesos productivos así como para los productos terminados.
- Los empleados de producción deberán estar con uniforme respectivo: (camiseta blanca, mandil, gorro, botas)
- Se establecerá un control durante todo el proceso productivo, desde el ingreso de la materia prima hasta la obtención del producto terminado, con la finalidad de garantizar la calidad de los productos.
- La limpieza de la planta se realizará todos los días, al finalizar el proceso productivo.
- Se aprovechará la capacidad instalada de manera eficiente, para mantener la calidad de los productos.



3.1.8.3 Políticas de Comercialización

Las políticas que se aplicará en la Comercialización de la microempresa son:

- Se entregará los productos respectivos de cada uno de los pedidos de los clientes de manera eficiente y a tiempo.
- Los pedidos realizados por los clientes mayoristas serán entregados a domicilio en las diferentes ciudades.
- Se entregará productos en buen estado a cambio de algún producto que hubiere recibido algún daño en el transcurso de la distribución a los clientes.
- La forma de pago de los clientes será mediante efectivo o a crédito personal a 30 días plazo.
- Se realizará descuentos a distribuidores del 10% en los productos.
- Se realizará descuentos por volumen de ventas del 10% en los productos

3.1.8.4 Políticas Administrativas

Las políticas que se aplicará en la Administración de la microempresa son:

- Se realizará periódicamente revisiones a cada una de las áreas de la empresa, con el fin de conocer sus requerimientos.
- Se tramitará todos los requisitos para cumplir con leyes del Ministerio de Salud Pública que rige la actividad de la microempresa.



- Se entregará a los empleados implementos, equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.
- Seleccionará a los proveedores de las materias primas que ofrezcan productos de la más alta calidad y los precios más competitivos del mercado.
- Afiliación de los trabajadores al Seguro Social.

3.1.8.5 Políticas Financieras

Las políticas que se aplicará en el área de la Financiera de la microempresa son:

- Se declarará mensualmente los impuestos que rige el Servicio de Rentas Internas SRI.
- Se realizará pagos a empleados el día 15 y 30 de cada mes.
- Se realizará pagos a proveedores de leche el día 15 y 30 de cada mes.
- El pago a proveedores de insumo será inmediato.
- Las utilidades de la microempresa serán invertidas en el 80% en su desarrollo y crecimiento.
- Se realizará revisiones económicas trimestrales en las áreas de Productos Lácteos MALCO para asegurar el buen funcionamiento financiero de la misma.



3.1.8.6 Políticas de Talento Humano

Las políticas que se aplicará al Talento Humano de la microempresa son:

- Se controlará el horario de trabajo de cada uno de los trabajadores.
- Se aplicará de un sistema de incentivos y remuneración de acuerdo al cumplimiento de metas.
- Se evaluará la eficiencia de los empleados en cada puesto de trabajo.
- Se establecerá un Perfil para cada puesto de trabajo, con el fin de tener un talento humano capacitado y profesional en cada área.

3.1.9. Estrategias

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos específicos”⁵⁰

3.1.9.1. Estrategia Corporativa

“Trabajar eficientemente en cada área, manteniendo productividad y eficiencia para brindar los mejores productos lácteos a los clientes”

⁵⁰ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 21



3.1.9.2 Estrategias Genéricas

Para tener una idea de las diferentes estrategias y cuales son las predilectas para esta microempresa se procede a explicar cada una de ellas.

ESTRATEGIAS BASICAS DE DESARROLLO

El primer paso a emprender en la elaboración de una estrategia de desarrollo es precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores. La ventaja competitiva podría definirse por referencia a dos dimensiones: la productividad y poder de mercado.

- *CONCENTRACIÓN.- La estrategia de concentración o también denominada del especialista se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es, asignarse una población objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado.*⁵¹

VENTAJAS:

- Permite tener cuotas de participación altas dentro del segmento elegido
- La empresa puede posicionarse fácilmente.

LIMITANTES:

- Las diferencias entre los segmentos y el mercado global puede disiparse fácilmente.
- El segmento puede dividirse en segmentos más especializados y poco rentables.

⁵¹ LAMBIN JACQUES, Marketing Estratégico, tercera edición, editorial Mc Graw Hill, 338 pág.



- DIFERENCIACIÓN

La estrategia de diferenciación tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores, creando una situación de competencia monopolística.⁵²

VENTAJAS:

- Protección eficaz contra las cinco fuerzas competitivas.
- Frente a los competidores directos reduce el carácter sustituible del producto, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad al precio
- Barrera de entrada a nuevos competidores y sustitutos.
- Rentabilidad elevada disminuye el impacto en costos de un proveedor.

LIMITANTES:

- Malos resultados en mercados que se rigen por precios.
- Inadecuado cuando el mercado no es conciente de la calidad.
- Demasiada atención al producto y no al proceso
- Existe gran facilidad para imitar los productos

- LIDERAZGO EN COSTOS

Se apoya en la dimensión productividad y está generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia. Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos experiencia, es decir superar a la competencia en los costes que permitirán un mejor precio para el mercado.⁵³

⁵² LAMBIN JACQUES, Marketing Estratégico, tercera edición, editorial Mc Graw Hill, 338 pág.

⁵³ LAMBIN JACQUES, Marketing Estratégico, tercera edición, editorial Mc Graw Hill, 339 pág.



VENTAJAS:

- Protección eficaz contra las cinco fuerzas competitivas.
- La empresa puede resistir mejor a una eventual competencia de precios.
- Constituye una barrera de entrada para nuevos competidores y productos sustitutos.
- Los clientes fuertes no pueden hacer bajar los precios más que hasta el nivel correspondiente a del competidor directo mejor situado.

LIMITANTES:

- Pérdida de la percepción de calidad por parte del cliente.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

*Estas estrategias persiguen el crecimiento constante o sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en merados actuales o nuevos.*⁵⁴

- INTENSIVO

*Una estrategia de crecimiento intensivo es justificable para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por lo productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente.*⁵⁵

- INTEGRADO

*Una estrategia de crecimiento por integración se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad, controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta.*⁵⁶

⁵⁴ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica De Negocios, 2004.

⁵⁵ LAMBIN JACQUES, Marketing Estratégico, tercera edición, editorial Mc Graw Hill, 340-341 pág.

⁵⁶ LAMBIN JACQUES, Marketing Estratégico, tercera edición, editorial Mc Graw Hill, 340-341 pág.



Integración hacia arriba

Una estrategia de integración hacia arriba está generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.

VENTAJAS

- Se estrechan las relaciones de la empresa con sus proveedores.
- La calidad, entrega oportuna y cantidad de los insumos está asegurados.

LIMITANTES

- La empresa debe poseer un elevado poder de negociación frente a sus proveedores.

Integración hacia abajo

Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos, sin las cuales la empresa está asfixiada. El objetivo de integración hacia el consumidor es tener por finalidad, una mejor comprensión de las necesidades de los clientes usuarios de los productos.

VENTAJAS

- Se busca satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores.
- Las relaciones entre la empresa y los clientes se fortalecen.

LIMITANTES

- La empresa puede abarcar más de lo que debe; puede descuidar su función principal al implementar plenamente esta estrategia.



Integración horizontal

Una estrategia de integración horizontal se sitúa en una perspectiva muy diferente. El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.

VENTAJAS

- La competencia puede neutralizarse con facilidad.
- Se pueden aprovechar redes de distribución ya estructuradas.
- Se asegura el ingreso a nuevos segmentos.

LIMITANTES

- Para una implementación efectiva de la estrategia, la empresa requiere de elevados recursos financieros

- **DIVERSIFICADO**

Una estrategia de crecimiento por diversificación, se justifica si el sector industrial, en el cual se inserta la empresa, no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea porque el mercado de referencia está en declive. Implica además la entrada en productos mercados nuevos para la empresa.⁵⁷

Diversificación Concéntrica

La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial.

⁵⁷LAMBIN JACQUES, Marketing Estratégico, tercera edición, editorial Mc Graw Hill, 347 pág.



VENTAJAS

- La empresa se beneficia de los efectos de la sinergia que se consigue gracias a la complementación de actividades para extender el mercado potencial de la empresa.

LIMITANTES

- La empresa pierde el posicionamiento que había conseguido dentro del mercado, adicionalmente genera confusión entre los consumidores.

Diversificación Pura

La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial. El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades.

VENTAJAS

- Se puede generar una nueva fuente de ingresos apartándose de un mercado que se encuentra en declive.

LIMITANTES

- El riesgo que corre la empresa es muy grande, ya que esta estrategia consiste en lanzarse hacia lo desconocido.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

*La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores, es un dato importante de una estrategia que permita mantenerse en el mercado.*⁵⁸

⁵⁸ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica De Negocios, 2004.



- **ESTRATEGIAS DE LIDER.-** La empresa líder es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia de que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.

VENTAJAS

- Permite desarrollar la demanda global.
- Posibilita estar a la vanguardia del mercado

LIMITANTES

- Es necesaria una innovación constante para mantener la posición.
- Se debe vigilar estrechamente el desarrollo de la competencia y el mercado.

- **ESTRATEGIAS DEL RETADOR.-** La empresa que no domina un producto mercado puede elegir, bien atacar al líder y ser su retador o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son pues estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder.

VENTAJAS

- Son estrategias agresivas que pueden generar resultados a corto plazo.
- Se pueden implementar sin que el líder se percate de la situación.

LIMITANTES

- Hay que evaluar correctamente la capacidad de reacción y de defensa del líder.

- **ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA.-** La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.



VENTAJAS

- Enfoca sus esfuerzos en segmentos pequeños que no han sido explotados.
- Su posición se facilita en nichos pequeños.

LIMITANTES

- El mayor problema que afronta esta estrategia es que estos nichos de mercado pueden desaparecer con facilidad.

- **ESTRATEGIAS DEL SEGUIDOR.**- El seguidor es el competidor que, no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia.

VENTAJAS

- Se pueden adaptar las decisiones tomadas por el líder del mercado.
- La competencia no presta atención a los seguidores, lo que redundará en su beneficio.

LIMITANTES

- Generalmente las empresas pequeñas no pueden adoptar las mismas medidas que la competencia debido a su estructura.

Bajo este esquema planteado, se puede entonces definir las estrategias para la microempresa Productos Lácteos MALCO, permitiéndole alcanzar a la organización los objetivos antes planteados.



CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	APLICACIÓN
Competitiva	Retador	Debe optar por una estrategia retadora, ya que busca posicionar en el mercado, ser competitiva y atacar a la competencia que lidera el mercado.
Crecimiento	Intensivo	Crecimiento intensivo debido a que no explota todas las oportunidades, que se le presentan en el mercado.
Desarrollo	Diferenciación	Al ofrecer atributos diferentes en cada uno de sus productos de los que ofrecen sus competidores.

TABLA 3.4 ESTRATEGIAS GENÉRICAS
 Elaborado por: Amparito Estrella

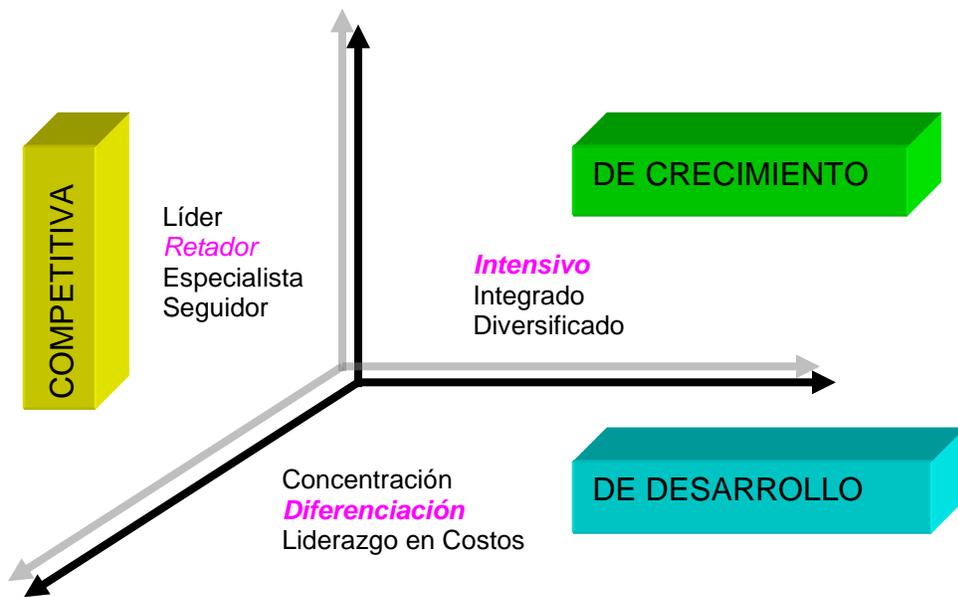


Gráfico 3.2 ESTRATEGIAS DENÉRICAS
 Elaborado por: Amparito Estrella



3.1.9.3 Matriz Objetivo – Estrategias

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Administrativo	Implantar un Plan Estratégico que permita minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades para lograr procesos administrativos que eleven la competitividad de la microempresa, contando con personal altamente capacitado.	<p>E2. Brindar cursos de motivación al personal, para que desempeñe su trabajo de una forma eficiente y con valor agregado.</p> <p>E6. Creación y aplicación de un plan estratégico que permita un crecimiento sostenido a través de una cultura corporativa.</p>		x	
Financiero	Consolidar una estructura financiera sólida en base a la implementación de políticas y procedimientos operativos en el área financiera – administrativa que permita alcanzar rentabilidad.	<p>E3. Implementación de planes políticas y estrategias que permitan definir y evaluar todas y cada una de las actividades que realiza la empresa, determinando la contribución del negocio.</p> <p>E11. Buscar las mejores fuentes de financiamiento las cuales permitan mantener gastos moderados por intereses.</p>			x
Producción	Desarrollar un sistema de control de calidad en cada uno de los procesos productivos.	<p>E4. Mantener y actualizar los registros sanitarios de todos los productos que se fabrican en Productos Lácteos MALCO, cumpliendo con todos los reglamentos que rigen la actividad de la empresa.</p> <p>E7. Implementar un laboratorio de control de calidad de los productos.</p> <p>E8. Realizar un benchmarking de los principales competidores, para buscar la tecnología adecuada en cada uno de los procesos productivos.</p>	x		
	Utilizar eficientemente la capacidad instalada, mediante tecnología que generen productos competitivos en el mercado	<p>E1. Aprovechar la capacidad instalada en la producción de los productos, manteniendo la calidad de los mismos.</p> <p>E5. Realizar un estudio de las tecnologías existentes en la industria Láctea, para adaptarlas los procesos que realiza Productos Lácteos MALCO.</p>			x

Plan Estratégico Productos Lácteos MALCO



<p>Comercialización</p>	<p>Implantar transporte con sistema de refrigeración apropiado, para brindar el mejor servicio y atención a los clientes.</p>	<p>E12. Implementar una cadena de frío al transporte para que mantenga los productos en óptima calidad al punto de entrega.</p>	<p>x</p>		
<p>Marketing</p>	<p>Realizar un plan de marketing con el fin de publicitar productos de la microempresa. Captar nuevos mercados aplicando tácticas y estrategias adecuadas para un mejor desenvolvimiento y participación en la industria láctea.</p>	<p>E9. Realizar una campaña de publicidad y promoción para dar a conocer los productos que ofrece la microempresa. E10. Realizar un análisis a los principales competidores con el objeto de conocerlos y establecer diferenciación en los productos de esta microempresa</p>	<p>x</p>		<p>x</p>

TABLA 3.5 MATRIZ OBJETIVO-ESTRATEGIAS
Elaborado por: Amparito Estrella



3.1.9.4 Mapa Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO DE PRODUCTOS LÁCTEOS MALCO

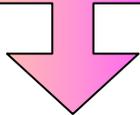
PRINCIPIOS

- Eficiencia
- Puntualidad
- Trabajo en Equipo



VALORES

- Honestidad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Ética



MISIÓN
 “Somos una microempresa dedicada a la producción y comercialización de lácteos, con precios competitivos mediante procesos respaldados en acciones éticas y responsables orientadas a la búsqueda de la satisfacción de sus clientes”

OBJETIVOS LARGO PLAZO

- Consolidar una estructura financiera sólida en base a la implementación de políticas y procedimientos operativos en el área financiera – administrativa que permita alcanzar rentabilidad.
- Utilizar eficientemente la capacidad instalada, mediante tecnología que generen productos competitivos en el mercado
- Captar nuevos mercados aplicando tácticas y estrategias adecuadas para un mejor desenvolvimiento y participación en la industria láctea.



OBJETIVOS MEDIANO PLAZO

- Implantar un Plan Estratégico que permita minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades para lograr procesos administrativos que eleven la competitividad de la microempresa, contando con personal altamente capacitado.



OBJETIVOS A CORTO PLAZO

- Desarrollar un sistema de control de calidad en cada uno de los procesos productivos.
- Implantar transporte con sistema de refrigeración apropiado, para brindar el mejor servicio y atención a los clientes.
- Realizar un plan de marketing con el fin de publicitar productos de la microempresa.

VISIÓN
 “Ser una productora y comercializadora de lácteos reconocida en la provincia de Pichincha e Imbabura, mediante el mejoramiento continuo y el aporte responsable de un grupo humano capacitado que se compromete a trabajar con excelencia y calidad”.

ESTRATEGIAS LARGO PLAZO

E3. Implementación de planes políticas y estrategias que permitan definir y evaluar todas y cada una de las actividades que realiza la empresa, determinando la contribución del negocio.

E11. Buscar las mejores fuentes de financiamiento las cuales permitan mantener gastos moderados por intereses.

E1. Aprovechar la capacidad instalada en la producción de los productos, manteniendo la calidad de los mismos.

E5. Realizar un estudio de las tecnologías existentes en la industria Láctea, para adaptarlas los procesos que realiza Productos Lácteos MALCO.

E10. Realizar un análisis a los principales competidores con el objeto de conocerlos y establecer diferenciación en los productos de esta microempresa

ESTRATEGIAS MEDIANO PLAZO

E2. Brindar cursos de motivación al personal, para que desempeñe su trabajo de una forma eficiente y con valor agregado.

E6. Creación y aplicación de un plan estratégico que permita un crecimiento sostenido a través de una cultura corporativa.

ESTRATEGIAS CORTO PLAZO

E4. Mantener y actualizar los registros sanitarios de todos los productos que se fabrican en Productos Lácteos MALCO, cumpliendo con todos los reglamentos que rigen la actividad de la empresa.

E7. Implementar un laboratorio de control de calidad de los productos.

E8. Realizar un benchmarking de los principales competidores, para buscar la tecnología adecuada en cada uno de los procesos productivos.

E12. Implementar una cadena de frío al transporte para que mantenga los productos en óptima calidad al punto de entrega.

E9. Realizar una campaña de publicidad y promoción para dar a conocer los productos que ofrece la microempresa.



3.1.9.5 Tablero de Control

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas			Medios Proyectos	Costo
		Línea Base	2008	2012		
Implantar un Plan Estratégico que permita minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades para lograr procesos administrativos que eleven la competitividad de la microempresa, contando con personal altamente capacitado.	Porcentaje de implantación del Plan Estratégico	0%	25%	100%	Difusión e implementación del plan estratégico	\$5000
	Porcentaje de personal capacitado	0%	30%	100%	Curso de capacitación al personal	\$1000
Consolidar una estructura financiera sólida en base a la implementación de políticas y procedimientos operativos en el área financiera-administrativa que permita alcanzar rentabilidad.	Porcentaje de implantación de políticas y procedimientos operativos	0%	20%	100%	Manual de operaciones en cada área	\$3000
Desarrollar un sistema de control de calidad en cada uno de los procesos productivos.	Porcentaje de productos de calidad	0%	50%	100%	Creación de un Laboratorio para control de calidad	\$10000
Utilizar eficientemente la capacidad instalada, mediante tecnología que generen productos competitivos en el mercado	Porcentaje de utilización de la capacidad instalada	0%	20%	80%	Crear un sistema de control de capacidad utilizada e instalada en los procesos productivos	\$2500
Implantar transporte con sistema de refrigeración apropiado, para brindar el mejor servicio y atención a los clientes.	Porcentaje de productos frescos de transporte	0%	50%	100%	Implantación de sistema de cadena de frío al transporte	\$8800
Realizar un plan de marketing con el fin de publicitar productos de la microempresa.	Porcentaje de nuevos consumidores.	0%	20%	100%	Plan de publicidad	\$ 4200
Captar nuevos mercados aplicando tácticas y estrategias adecuadas para un mejor desenvolvimiento y participación en la industria láctea.	Porcentaje de participación en el mercado	0%	20%	70%	Plan de investigación de Mercado.	\$1500

TABLA 3.6 TABLERO DE CONTROL
Elaborado por: Amparito Estrella



3.1.9.6 Rutas Estratégicas

Ruta Estratégica # 1 (RETADOR)

Ruta Estratégica # 2 (CRECIMIENTO INTENSIVO)

Ruta Estratégica # 3 (DIFERENCIACIÓN)

FINANCIERA

Implantar un Plan Estratégico que permita minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades para lograr procesos administrativos que eleven la competitividad de la microempresa, contando con personal altamente capacitado.

Consolidar una estructura financiera sólida en base a la implementación de políticas y procedimientos operativos en el área financiera-administrativa que permita alcanzar rentabilidad.

CLIENTES

Implantar transporte con sistema de refrigeración apropiado, para brindar el mejor servicio y atención a los clientes.

Captar nuevos mercados aplicando tácticas y estrategias adecuadas para un mejor desenvolvimiento y participación en la industria láctea

Realizar un plan de marketing con el fin de publicitar productos de la microempresa.

PRODUCCIÓN

Utilizar eficientemente la capacidad instalada, mediante tecnología que generen productos competitivos en el mercado

Desarrollar un sistema de control de calidad en cada uno de los procesos productivos.



CAPITULO IV

DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

El presente capítulo se desarrolla en base a la propuesta estratégica, la misma que permitirá identificar los proyectos específicos detallados, para que la empresa se comprometa a desarrollarlos, para lograr los objetivos estratégicos.

4.1. Determinación de Proyectos

Un Proyecto Estratégico es aquel que va a generar un cambio, ya sea, porque modifica las condiciones que están generando problemas de manera recurrente, o porque erradica de raíz la causa que está generando dicha problemática.

Al identificar los proyectos se logrará mejorar las diferentes áreas de la empresa.

Tabla de pesos utilizados en la Matriz de Priorización de Proyectos.

Impacto Estratégico de la Iniciativa	Peso
Fuerte	9
Moderada	5
Débil	3
Sin Relación	0

TABLA 4.1 PESO MATRIZ PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS
Elaborado por: Amparito Estrella



MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

PROYECTOS OBJETIVOS	PESO	Difusión e implantación del plan estratégico	Curso de capacitación al personal	Manual de operaciones en cada área	Creación de un Laboratorio para control de calidad	Sistema de control de capacidad utilizada e instalada.	Implantación de sistema de cadena de frío al transporte	Plan de publicidad	Plan de investigación de Mercado
Implantar un Plan Estratégico que permita minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades para lograr procesos administrativos que eleven la competitividad de la microempresa, contando con personal altamente capacitado.	15%	9	5	5	5	3	3	3	3
Consolidar una estructura financiera sólida en base a la implementación de políticas y procedimientos operativos en el área financiera-administrativa que permita alcanzar rentabilidad.	5%	9	3	5	5	5	3	5	3
Desarrollar un sistema de control de calidad en cada uno de los procesos productivos.	30%	5	0	5	5	5	9	5	0
Utilizar eficientemente la capacidad instalada, utilizando tecnología que generen productos competitivos en el mercado.	10%	3	0	5	3	9	3	0	0
Implantar transporte con sistema de refrigeración apropiado, para brindar el mejor servicio y atención a los clientes.	20%	0	0	3	3	3	9	0	0
Realizar un plan de marketing con el fin de publicitar productos de la microempresa.	15%	3	0	0	5	0	5	9	5
Captar nuevos mercados aplicando tácticas y estrategias adecuadas para un mejor desenvolvimiento y participación en la industria láctea.	5%	5	3	0	5	0	5	9	9
Total	100%	34	11	23	31	25	37	31	20
Impacto Estratégico		4.30	1.05	3.60	4.40	3.70	6.40	4.00	1.80
Prioridad		PROYECTO 3			PROYECTO 2		PROYECTO 1	PROYECTO 4	

TABLA 4.2 MATRIZ PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS
Elaborado por: Amparito Estrella



4.2. Perfiles de Proyectos

PROYECTO 1: IMPLEMENTACION DE CADENA DE FRIO AL TRANSPORTE

Alcance

Un transporte adecuado con sistema de refrigeración, permite a la microempresa entregar a los clientes un producto fresco, manteniendo la calidad desde la fábrica hasta el punto de entrega, ya que mantiene a los productos a una temperatura adecuada conservando su sabor y características.

Los puntos de entrega de los productos son fuera de la ciudad en donde se encuentra la planta, por lo tanto el viaje demora de 1 a 2 horas para llegar a los clientes, en ese lapso de tiempo algunos productos pierden sus propiedades y se debe entregar nuevos productos a los clientes, razón por la cual la empresa incurre en gastos.

Objetivo General:

Instalar un sistema de refrigeración adecuado en las unidades de transporte de la microempresa, el cual permita mantener a los productos en óptimas condiciones para ser entregado a los clientes.

Objetivos específicos:

- ⇒ Mantener una temperatura adecuada del sistema de refrigeración para la distribución de los productos.
- ⇒ Construir un furgón aislado de capacidad adecuada para el transporte de los productos.
- ⇒ Adquirir una cadena de frío (thermo king) de acuerdo a las características del furgón.



Gerencia Responsable: Comercialización

Actividades:

1. Realizar un préstamo en el Banco del Pichincha para financiar el proyecto.
2. Identificar las características específicas del sistema de refrigeración, que se pueda adaptar a las unidades de transporte de la microempresa.
3. Buscar los proveedores más adecuados para la elaboración del furgón aislado.
4. Evaluar proformas de proveedores de furgón aislado.
5. Fabricar el furgón aislado de la unidad de transporte1 asignado para la distribución fuera de la ciudad de Cayambe.
6. Buscar los proveedores más adecuados de cadena de frío.
7. Evaluar proformas de proveedores de cadena de frío.
8. Comprar thermo king (cadena de frío) para transporte1
9. Instalación de thermo king al furgón aislado de la unidad de transporte 1.
10. Fabricar el furgón aislado de la unidad de transporte 2 asignado para la distribución en la ciudad de Cayambe.
11. Comprar thermo king (cadena de frío) para transporte 2
12. Instalación de thermo king al furgón aislado de la unidad de transporte 2.
13. Control y evaluación de la cadena de frío en las unidades

Recursos:

- Humanos
- Material (Cadena de Frío)

Tiempo: 3 meses

Fecha de inicio: 6 Agosto del 2007

Fecha de terminación: 9 de noviembre del 2007

Costo estimado del proyecto: \$8800



PROYECTO 2: PLAN DE CONTROL DE CALIDAD

Alcance:

El control de calidad dentro de la fabricación de lácteos es primordial, mantener un control de calidad de cada uno de los productos es una ventaja competitiva, que genera la microempresa.

A través del control de calidad se establece específicamente el parámetro o marco de referencia para indicar la calidad de cada producto en sus componentes nutricionales y proceso de producción, lo cual permite saber si el producto está en buenas condiciones para satisfacer las necesidades de los clientes.

Objetivo General:

Implantar un control de calidad, para garantizar los procesos productivos de los diferentes productos

Objetivos Específicos:

- ⇒ Crear un laboratorio microbiológico y control de calidad, para garantizar la elaboración de los productos.
- ⇒ Mantener estándares de calidad de cada uno de los productos.
- ⇒ Controlar características microbiológicas de cada uno de los productos, para garantizar la calidad del mismo.

Responsable: Producción



Actividades:

1. Realizar un préstamo en el Banco del Pichincha para financiar el laboratorio.
2. Contratar personal encargado de adecuar el laboratorio
3. Adecuar un espacio físico en el cual funcione el laboratorio.
4. Amoblar el laboratorio con los compartimientos apropiados para el equipo e instrumentos.
5. Buscar un profesional bioquímico que se encargue del laboratorio.
6. Contratar al profesional encargado.
7. Identificar los materiales e instrumentos que se utilizará en el laboratorio.
8. Buscar los mejores proveedores de instrumentos para la compra de equipos de laboratorio y materiales.
9. Analizar las proformas de los diferentes proveedores y seleccionar a los que ofrezcan las condiciones técnicas y los precios más convenientes.
10. Comprar el equipo y material de laboratorio.
11. Instalar equipos para el laboratorio.
12. Organizar el laboratorio
13. Poner en funcionamiento el laboratorio.

Recursos:

- Humano
- Materiales (Equipos y Materiales de Laboratorio)

Tiempo: 4 meses

Fecha de inicio: 7 de enero del 2008

Fecha de terminación: 9 de mayo del 2008

Costo estimado del proyecto: \$10.000



PROYECTO 3: DIFUSION E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Alcance

Conocer el Plan Estratégico de la microempresa es muy importante tanto para empleados, clientes, propietarios ya que permite conocer cuales son los cambios que se tendrá dentro de la misma a largo plazo.

Es primordial que cada puesto de trabajo conozca los objetivos y las estrategias planteadas, para que su trabajo contribuya a cumplir cada meta en los plazos determinados para llegar a la visión planteada.

Objetivo General:

Difundir e implantar el Plan Estratégico de La microempresa MALCO, para lograr el apoyo de cada puesto de trabajo y cumplir los objetivos planteados.

Objetivos específicos:

- ⇒ Realizar una conferencia para dar a conocer el plan estratégico.
- ⇒ Asignar a cada área metas que contribuyan a la consecución de los objetivos.
- ⇒ Proporcionar folletos con la información del Plan Estratégico.
- ⇒ Evaluar, controlar y retroalimentar las metas y objetivos establecidos.

Gerencia Responsable: Administrativo - Financiero

Actividades:

1. Desarrollar el Plan Estratégico
2. Estudiar los puntos más importantes del plan estratégico.



3. Organizar una conferencia para dar a conocer el Plan Estratégico de la microempresa.
4. Diseñar folletos y posters informativos acerca del plan estratégico de la empresa.
5. Imprimir posters, folletos informativos del Plan Estratégico.
6. Pintar en un lugar visible la visión y misión de La microempresa MALCO.
7. Dar a conocer el plan estratégico general a todos los empleados, propietarios, clientes mediante conferencia.
8. Entregar los folletos informativos a los empleados, clientes y propietarios de la empresa.
9. Colocar los posters del plan estratégico en lugares visibles de la microempresa.
10. Asignación de metas a cada área para cumplir los objetivos planteados.
11. Delegar responsables para el cumplimiento de metas en cada área.
12. Establecer medios y parámetros de medición y evaluación del cumplimiento de metas.
13. Inicio de Actividades para cumplir los objetivos en cada área.
14. Identificación de planes de acción en cada área.
15. Priorización Planes de mejoramiento en cada área.
16. Presupuesto para los primeros planes de mejoramiento.
17. Evaluación y aprobación de planes de acción.
18. Ejecutar planes de acción.
19. Primera Evaluación de Implantación del Plan Estratégico.
20. Evaluación financiera de primeros planes de acción implantados.
21. Retroalimentación de la primera evaluación.
22. Buscar Financiamiento para continuar con la implantación del plan estratégico.
23. Inicio de actividades para continuar con el proceso de implantación.
24. Ejecutar segundos planes de acción.
25. Segunda Evaluación de Implantación del Plan Estratégico.
26. Evaluación financiera de segundos planes de acción implantados.



27. Retroalimentación de segunda evaluación.
28. Inicio de actividades para continuar con el proceso de implantación.
29. Ejecutar terceros planes de acción.
30. Tercera Evaluación de Implantación del Plan Estratégico
31. Evaluación financiera de terceros planes de acción implantados.
32. Retroalimentación de tercera evaluación.
33. Inicio de actividades para continuar con el proceso de implantación.
34. Ejecutar cuartos planes de acción.
35. Cuarta Evaluación de Implantación del Plan Estratégico
36. Evaluación financiera de cuartos planes de acción implantados.
37. Retroalimentación
38. Análisis Cumplimiento de Objetivos.
39. Evaluación del Plan estratégico.
40. Propuesta de nuevo plan estratégico.

Recursos:

- Humanos
- Materiales
- Suministros de Oficina

Tiempo: 5 años

Fecha de inicio: 1 de agosto del 2007

Fecha de terminación: 1 de agosto del 2012

Costo estimado del proyecto: \$ 5000



PROYECTO 4: PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS

Alcance

Existen pocos consumidores que conocen los productos FORTUNA, por esta razón no se tiene una buena participación en el mercado, los mayoría de los clientes son distribuidores que venden los productos fuera de la ciudad de Cayambe, razón por la cual una campaña publicitaria sería una oportunidad para captar más clientes.

La publicidad no es un gasto sino una inversión para el futuro, y beneficiará a la empresa para mantenerla en el mercado.

Objetivo General:

Realizar una campaña publicitaria, dando a conocer los productos lácteos FORTUNA y alcanzar mayor participación el mercado.

Objetivos específicos:

- ⇒ Difundir la campaña publicitaria que refleje las características de cada uno de los productos.
- ⇒ Realizar publicidad en radio, televisión local y por medio de folletos y posters.
- ⇒ Realizar degustaciones de los productos para que las personas conozcan a los productos y adquieran los mismos.

Gerencia Responsable: Marketing



Actividades:

1. Organizar campaña publicitaria.
2. Buscar los medios de comunicación e imprentas que faciliten la realización de la campaña publicitaria.
3. Analizar la mejor opción de campaña publicitaria en radio.
4. Realizar campaña publicitaria en radio por dos meses.
5. Campaña publicitaria en canal mitad del mundo TV (canal local Cayambe), por tres meses.
6. Diseñar folletos y posters de los productos FORTUNA con información de cada uno de los productos.
7. Imprimir folletos y posters
8. Entregar folletos y posters a clientes, consumidores finales, población.
9. Contratar personal para realizar las degustaciones.
10. Realizar degustaciones de los productos en supermercados, por 2 meses.
11. Retroalimentación.

Recursos:

- Humanos
- Materiales
- Impresiones y folletos

Tiempo: 1 año

Fecha de inicio: 1 de noviembre del 2007

Fecha de terminación: 1 de noviembre del 2008

Costo estimado del proyecto: \$ 4200



4.3. Programación de Proyectos

PROYECTO # :1	CADENA DE FRIO AL TRANSPORTE													
OBJETIVO:	Instalar un sistema de refrigeración adecuado en las unidades de transporte de la microempresa, el cual permita mantener a los productos en óptimas condiciones para ser entregado a los clientes.													
RESPONSABLE:	Comercialización													
TIEMPO TOTAL:	3 meses													
FECHA INICIO:	06-Ago-07													
FECHA FINAL:	09-Nov-07													
ACTIVIDADES	SEMANAS													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Realizar un préstamo en el Banco del Pichincha para financiar el laboratorio.														
2. Identificar las características específicas del sistema de refrigeración, que se pueda adaptar a las unidades de transporte de la microempresa.														
3. Buscar los proveedores más adecuados para la elaboración del furgón aislado.														
4. Evaluar proformas de proveedores de furgón aislado.														
5. Fabricar el furgón aislado de la unidad de transporte1 asignado para la distribución fuera de la ciudad de Cayambe.														
6. Buscar los proveedores más adecuados de cadena de frío.														
7. Evaluar proformas de proveedores de cadena de frío.														
8. Comprar thermo king (cadena de frío) para transporte1														
9. Instalación de thermo king al furgón aislado de la unidad de transporte 1.														
10. Fabricar el furgón aislado de la unidad de transporte 2 asignado para la distribución en la ciudad de Cayambe.														
11. Comprar thermo king (cadena de frío) para transporte 2														
12. Instalación de thermo king al furgón aislado de la unidad de transporte 2.														
13. Control y evaluación de la cadena de frío en las unidades														
RECURSOS:	COSTOS:													
Humanos	\$ 800													
Cadena de Frío	\$ 8.000													
TOTAL	\$ 8.800													



PROYECTO # : 2	LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD																	
OBJETIVO:	Implantar un control de calidad, para garantizar los procesos productivos de los diferentes productos																	
RESPONSABLE:	Producción																	
TIEMPO TOTAL:	4 meses																	
FECHA INICIO:	07-Ene-08																	
FECHA FINAL:	02-May-08																	
ACTIVIDADES	SEMANAS																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Realizar un préstamo en el Banco del Pichincha para financiar el laboratorio	■	■	■															
2. Contratar personal encargado de adecuar el laboratorio				■														
3. Adecuar un espacio físico en el cual funcione el laboratorio.					■	■												
4. Amoblar el laboratorio con los compartimientos apropiados para el equipo e instrumentos.							■	■										
5. Buscar un profesional bioquímico que se encargue del laboratorio.									■									
6. Contratar al profesional encargado.										■								
7. Identificar los materiales e instrumentos que se utilizará en el laboratorio.											■							
8. Buscar los mejores proveedores de instrumentos para la compra de equipo de laboratorio y materiales.												■						
9. Analizar las proformas de los diferentes proveedores y seleccionar a los que ofrezcan las condiciones técnicas y los precios más convenientes.													■					
10. Comprar el equipo y materiales de laboratorio.														■				
11. Instalar equipos para el laboratorio.															■	■		
12. Organizar el laboratorio																	■	
13. Poner en funcionamiento el laboratorio.																		■
RECURSOS:	COSTOS:																	
Humanos	\$ 2.000																	
Material de Laboratorio	\$ 8.000																	
TOTAL	\$ 10.000																	



PROYECTO # :3		DIFUSIÓN E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO																																																											
OBJETIVO:		Instalar un sistema de refrigeración adecuado en las unidades de transporte de la microempresa, el cual permita mantener a los productos en óptimas condiciones para ser entregado a los clientes.																																																											
RESPONSABLE:		Administrativo Financiero																																																											
TIEMPO TOTAL:		5 años																																																											
FECHA INICIO:		01 -Ago-07																																																											
FECHA FINAL:		01 -Ago-08																																																											
ACTIVIDADES	****	2008												2009												2010												2011												2012											
	A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A																																																												
1. Desarrollar el Plan Estratégico	A																																																												
2. Estudiar los puntos más importantes del plan estratégico.	S																																																												
3. Organizar una conferencia para dar a conocer el Plan Estratégico de la microempresa.	O																																																												
4. Diseñar folletos y posters informativos acerca del plan estratégico de la empresa.	N																																																												
5. Imprimir y posters folletos informativos del Plan Estratégico.	D																																																												
6. Pintar en un lugar visible la visión y misión de Productos Lácteos MALCO.	E																																																												
7. Dar a conocer el plan estratégico general a todos los empleados, propietarios, clientes mediante la conferencia.	F																																																												
8. Entregar los folletos informativos a los empleados, clientes y propietarios de la empresa.	M																																																												
9. Colocar los posters del plan estratégico en lugares visibles de la microempresa.	A																																																												
10. Asignación de metas a cada área para cumplir los objetivos planteados.	M																																																												
11. Delegar responsables para el cumplimiento de metas en cada área.	J																																																												
12. Establecer medios y parámetros de medición y evaluación del cumplimiento de metas.	J																																																												



PROYECTO # :4	PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS											
OBJETIVO:	Realizar una campaña publicitaria, dando a conocer los productos lácteos FORTUNA y alcanzar mayor participación el mercado											
RESPONSABLE:	Marketing											
TIEMPO TOTAL:	1 año											
FECHA INICIO:	01-Nov-07											
FECHA FINAL:	01-Nov-08											
ACTIVIDADES	MESES											
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
1. Organizar campaña publicitaria.												
2. Buscar los medios de comunicación e imprentas que faciliten la realización de la campaña publicitaria.												
3. Analizar la mejor opción de campaña publicitaria en radio.												
4. Realizar campaña publicitaria en radio por dos meses.												
5. Campaña publicitaria en canal mitad del mundo tv (Canal Local Cayambe), por tres meses.												
6. Diseñar folletos y posters de los productos FORTUNA con información de cada uno de los productos.												
7. Imprimir folletos y posters												
8. Entregar folletos y posters a clientes, consumidores finales, población.												
9. Contratar personal para realizar las degustaciones.												
10. Realizar degustaciones de los productos en supermercados por 2 meses.												
11. Retroalimentación.												
RECURSOS:	COSTOS:											
Humano	\$ 1.000											
Material	\$ 500											
Suministros de Oficina	\$ 200											
Medios de Comunicación e Impresión	\$ 2.500											
TOTAL	\$ 4.200											



4.4. Desarrollo de Proyectos

Para el desarrollo de proyectos se realizó previamente el perfil y programación de los mismos, de los cuales se desarrollarán dos proyectos de acuerdo a las necesidades vistas en la empresa.

Los proyectos que se desarrollarán son los más necesarios e indispensables para el funcionamiento de la empresa:

1. IMPLANTAR LA CADENA DE FRÍO AL TRANSPORTE

2. LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD



PROYECTO 1: IMPLANTAR LA CADENA DE FRIO AL TRANSPORTE



Introducción:

La cadena de frío tiene toda una serie de eslabones, durante los cuales deben cumplirse toda una serie de controles técnicos y sanitarios. Para facilitar este proceso se requiere establecer las pautas que garanticen el correcto tratamiento del producto en todas las etapas logísticas así como la coordinación que debe darse entre clientes y operadores de transporte, para cumplir con las condiciones exigibles en cada una las siguientes fases de transportar el producto a sus destinos manteniendo la calidad y frescura.

Importancia y Justificación:

Los productos lácteos necesitan refrigeración para mantener sus características alimenticias en óptimo. La microempresa MALCO entrega sus productos a clientes fuera de la ciudad de Cayambe, el viaje de los productos es de aproximadamente dos horas, razón por la cual el queso fresco y el yogurt pierden sus propiedades debido a la temperatura y son devueltos, estos



inconvenientes ocasionan gastos a la microempresa del 2% anual lo que representa \$ 5.471,06 de pérdida ; La microempresa MALCO no cuenta con un transporte adecuado con un sistema de cadena de frío, razón por la cual este proyecto es fundamental para la microempresa, a través de la implementación de cadena de frío al transporte se ofertará al mercado productos de calidad que garantice un producto fresco para los consumidores.

Objetivos Del Proyecto:

Objetivo General

Instalar un sistema de refrigeración adecuado en las unidades de transporte de la microempresa, el cual permita mantener a los productos en óptimas condiciones para ser entregado a los clientes.

Objetivos Específicos

- ⇒ Mantener una temperatura adecuada del sistema de refrigeración para la distribución de los productos.
- ⇒ Construir un furgón aislado de capacidad adecuada para el transporte de los productos.
- ⇒ Adquirir una cadena de frío (thermo king) de acuerdo a las características del furgón.

Análisis y Desarrollo del Proyecto:

- 1. Realizar un préstamo en el Banco del Pichincha para financiar el proyecto.**

Desde la creación de la microempresa Banco del Pichincha ha otorgado crédito para el funcionamiento de la misma, a través de un crédito hipotecario la empresa ha obtenido préstamos para:



- Compra de 2 vehículos para transporte de los productos.
- Ampliación de la fábrica
- Compra de maquinaria e implementos.

Las cuotas han sido canceladas en la fecha y monto previsto razón por la cual, Banco del Pichincha otorga fácilmente los crédito a los dueños de la microempresa.

El proceso de realizar el préstamo duraría un mes en el que se realizará las siguientes actividades:

- ✓ Acudir al banco y renegociar la apertura del préstamo.
- ✓ Presentar los papeles necesarios para la otorgación del crédito.
- ✓ Revisión de documentos por parte del Banco.
- ✓ Aprobación del crédito.
- ✓ Entrega del dinero para cumplir el proyecto.

2. Identificar las características específicas del sistema de refrigeración, que se pueda adaptar a las unidades de transporte de la microempresa.

Se debe determinar cuales son las dimensiones adecuadas para el furgón aislado, y cual thermo king es el apropiado para las dimensiones del furgón, pues hay varias cadenas de frío.

3. Buscar los proveedores más adecuados para la elaboración del furgón aislado.

Buscar los mejores proveedores para la elaboración del furgón aislado, de debe identificar la calidad, precio y tiempo de entrega del furgón aislado



4. Evaluar proformas de proveedores de furgón aislado.

Elegir la proforma más optima para minimizar costos, pero tenga un rendimiento duradero y calidad.

5. Fabricar el furgón aislado de la unidad de transporte1 asignado para la distribución fuera de la ciudad de Cayambe.

Se procederá a la construcción del furgón aislado para la unidad de transporte 1, en la cual se realizarán las siguientes actividades:

- Acudir al sitio en el cual se va a construir el furgón aislado.
- Cumplir con los requerimientos del proveedor.
- Visitar periódicamente para constatar la construcción del furgón.
- Retirar la unidad de transporte 1.

6. Buscar los proveedores más adecuados de cadena de frío.

Se buscará los proveedores más sobresalientes de la cadena de frío que se encuentren a disposición, y buscar información acerca de cual de estas cadenas de frío es la adecuada para cada unidad de transporte.

7. Evaluar proformas de proveedores de cadena de frío.

Se analizará cada pro forma de los diferentes proveedores de la cadena de frío, para lo cual se evaluará, el precio, la calidad, tamaño, tecnología, de cada uno de los equipos idóneos para ser ubicados en las unidades de transporte.



8. Comprar thermo king (cadena de frío) para transporte1

Se acudirá al proveedor seleccionado de la cadena de frío para realizar la compra del equipo.

9. Instalación de thermo king al furgón aislado de la unidad de transporte 1.

Se procederá a instalar la cadena de frío en la unidad de transporte 1, para lo cual se realizara las siguientes actividades:

- Acudir al sitio en donde se instalará la cadena de frío.
- Realizar la conexión de la cadena de frío.
- Revisión del funcionamiento correcto de la cadena de frío.

10. Fabricar el furgón aislado de la unidad de transporte 2 asignado para la distribución en la ciudad de Cayambe.

Se procederá a la construcción del furgón aislado para la unidad de transporte 2, en la cual se realizarán las siguientes actividades:

- Acudir al sitio en el cual se va a construir el furgón aislado.
- Cumplir con los requerimientos del proveedor.
- Visitar periódicamente para constatar la construcción del furgón.
- Retirar la unidad de transporte 2.

11. Comprar thermo king (cadena de frío) para transporte 2.

Se acudirá al proveedor seleccionado de la cadena de frío para realizar la compra del equipo.



12. Instalación de thermo king al furgón aislado de la unidad de transporte 2.

Se procederá a instalar la cadena de frío en la unidad de transporte 2, para lo cual se realizara las siguientes actividades:

- Acudir al sitio en donde se instalará la cadena de frío.
- Realizar la conexión de la cadena de frío.
- Revisión del funcionamiento correcto de la cadena de frío.

13. Control y evaluación de la cadena de frío en las unidades

Se evaluará y controlará la cadena de frío y el funcionamiento de la misma al transportar los productos, se establecerá fechas de mantenimiento de los equipos.



PROYECTO 2: LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD



Introducción:

El control de calidad es esencial para todo tipo de industria, en especial la alimenticia. La sociedad busca productos que cumplan con los más altos requerimientos de calidad exigidos en la industria. Los sistemas de control de calidad y gestión de riesgos han pasado de la comprobación del producto final a la certificación del proceso.

La FAO y otras instituciones han elaborado directrices y realizado programas de capacitación en materia de normas y especificaciones para la leche y los lácteos; sobre normas sanitarias y fitosanitarias, y sobre los obstáculos técnicos al comercio, en el ámbito del comercio internacional. Estas directrices y programas de capacitación se han adaptado para el sector de los pequeños productores de lácteos.



Importancia y Justificación:

La leche es un alimento muy nutritivo, pero también es un medio muy propicio para la reproducción de ciertas bacterias. La leche cruda puede transmitir zoonosis, y en la manipulación de la leche deben reducirse al mínimo los riesgos sanitarios. La leche de los animales tratados con fármacos veterinarios puede contener residuos de estas sustancias si no se aplica una medida adecuada de retención de la leche. Los programas sobre garantía de la calidad deben abordar los aspectos de la calidad y los riesgos relacionados con los patógenos y los residuos.

La microempresa MALCO no cuenta con un control de calidad en sus procesos productivos, razón por la cual este proyecto representa un pilar fundamental en el funcionamiento de la microempresa, a través de la creación del laboratorio de control de calidad se ofertará al mercado productos de calidad que garantice seguridad a los consumidores.

Objetivos Del Proyecto:

Objetivo General

Implantar un control de calidad, para garantizar los procesos productivos de los diferentes productos.

Objetivos Específicos

- Crear un laboratorio microbiológico y control de calidad, para garantizar la elaboración de los productos.
- Mantener estándares de calidad de cada uno de los productos.
- Controlar características microbiológicas de cada uno de los productos, para garantizar la calidad del mismo.



Análisis y Desarrollo del Proyecto:

1. Realizar un préstamo en el Banco del Pichincha para financiar el laboratorio.

Se realizará un nuevo préstamo para financiar este proyecto en el Banco del Pichincha con el cual la empresa trabaja mediante un crédito hipotecario. El crédito será aprobado en un mes por un valor de 10.000 dólares, con los que se iniciará este proyecto.

2. Contratar personal encargado de adecuar el laboratorio.

Se contratará maestros de la construcción los cuales se encargarán de construir el laboratorio.

3. Adecuar un espacio físico en el cual funcione el laboratorio.

Se designará un espacio físico para la construcción de laboratorio, para lo cual se necesita los siguientes materiales:

4. Amoblar el laboratorio con los compartimientos apropiados para el equipo e instrumentos.

Se procederá a comprar e instalar los muebles con los compartimientos necesarios.

5. Buscar un profesional bioquímico que se encargue del laboratorio.

Buscar un profesional bioquímico con experiencia y con un perfil de acuerdo a los análisis que se realizará en el laboratorio, para lo cual se realizará una evaluación para escoger a la persona idónea para que se encargue del puesto.



6. Contratar al profesional encargado.

Luego de escoger al profesional que cumpla con el perfil se procederá a firmar el contrato de trabajo.

7. Identificar los materiales e instrumentos que se utilizará en el laboratorio.

El encargado del laboratorio elaborará una lista de los materiales e instrumentos más convenientes para el análisis microbiológico y control de calidad de cada uno de los productos.

8. Buscar los mejores proveedores de instrumentos para la compra de equipos de laboratorio y materiales.

Se buscará proveedores de los equipos y materiales de laboratorio los cuales entregarán sus diversas ofertas identificando en cada equipo: calidad, precio, y garantía.

9. Analizar las proformas de los diferentes proveedores y seleccionar a los que ofrezcan las condiciones técnicas y los precios más convenientes.

Se seleccionará cuales son los instrumentos que se debe comprar en cada uno de los proveedores, se escogerá los que presenten mejores ofertas y costos.

10. Comprar el equipo y material de laboratorio.

Se procederá a comprar los materiales y equipos en los proveedores seleccionados.



11. Instalar equipos para el laboratorio.

Se instalará los materiales y equipos en su respectivo lugar asignado en el laboratorio.

12. Organizar el laboratorio

Se organizará el laboratorio colocando las respectivas seguridades, letreros e información necesaria para su buen funcionamiento.

13. Poner en funcionamiento el laboratorio.

Se procederá a ingresar la información y análisis de cada producto.



4.4.1 Planes Operativos

I.- INFORMACIÓN GENERAL									
Unidad de Negocio:		Comercialización							
Proyecto:		Implementación de Cadena de Frío al Transporte							
Responsable:		Jefe de Comercialización							
II OBJETIVO:									
Objetivo Estratégico		Instalar un sistema de refrigeración adecuado en las unidades de transporte de la microempresa, el cual permita mantener a los productos en óptimas condiciones para ser entregado a los clientes.							
III.- INDICADOR DE ÉXITO		100% cadena de frío al transportar los productos.							
CADENA DE FRIO									
Nº	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA		METAS	RESPONSABLES	RECURSOS	COSTO	LIMITACIONES
				FINAL					
1	Realizar un préstamo en el Banco del Pichincha para financiar el laboratorio.	06/08/2007		24/08/2007	Obtener el préstamo para cubrir la cadena de frío	Gerente general	Intereses	\$ 1.126,40	Negación del financiamiento
2	Identificar las características específicas del sistema de refrigeración, que se pueda adaptar a las unidades de transporte de la microempresa.	27/08/2007		31/08/2007	Conocer cual es el equipo apto para transportar los productos lácteos	Jefe de Producción	Papel, Impresiones, Internet	\$ 5,00	No se tenga información de la cadena de frío adecuada
3	Buscar los proveedores más adecuados para la elaboración del furgón aislado.	03/09/2007		07/09/2007	Obtener información de cuales son los fabricantes de furgón aislado	Jefe de Producción	Papel, Impresiones, Internet	\$ 5,00	No se tenga información de proveedores del furgón aislado.
4	Evaluar proformas de proveedores de furgón aislado.	10/09/2007		14/09/2007	Escoger el proveedor más conveniente para la construcción del furgón.	Jefe de Administración	Computador	\$ 1,00	Validez de la información
5	Fabricar el furgón aislado de la unidad de transporte1 asignado para la distribución fuera de la ciudad de Cayambe.	17/09/2007		21/09/2007	Adaptar el furgón a la unidad de transporte 1	Jefe de Comercialización	Furgon Aislado	\$ 1.500,00	Material inadecuado
6	Buscar los proveedores más adecuados de cadena de frío.	24/09/2007		28/09/2007	Obtener información de cuales son los proveedores de cadena de frío.	Jefe de Producción	Papel, Impresiones, Internet	\$ 5,00	Que no exista información de los proveedores de cadena de frío.



7	Evaluar proformas de proveedores de cadena de frío.	01/10/2007	05/10/2007	Escoger el proveedor más conveniente para comprar la cadena de frío	Jefe de Administración	Computador	\$ 1,00	Validez de la información
8	Comprar thermo king (cadena de frío) para transporte1	08/10/2007	08/10/2007	Adquirir el thermo king para la unidad de transporte 1.	Jefe de Administración	Cadena de Frío	\$ 2.500,00	No contar con la cadena de frío adecuada
9	Instalación de thermo king al furgón aislado de la unidad de transporte 1.	09/10/2007	12/10/2007	Adaptar el thermo king al furgón aislado	Jefe de Comercialización	Humano	\$ 300,00	Que no haya técnicos para la instalación
10	Fabricar el furgón aislado de la unidad de transporte 2 asignado para la distribución en la ciudad de Cayambe.	15/10/2007	19/10/2007	Adaptar el furgón a la unidad de transporte 2	Jefe de Comercialización	Furgon Aislado	\$ 1.500,00	Material inadecuado
11	Comprar thermo king (cadena de frío) para transporte 2	22/10/2007	22/10/2007	Adquirir el thermo king para la unidad de transporte2.	Jefe de Administración	Cadena de Frío	\$ 2.500,00	No contar con la cadena de frío adecuada
12	Instalación de thermo king al furgón aislado de la unidad de transporte 2.	23/10/2007	26/10/2007	Adaptar el thermo king al furgón aislado	Jefe de Comercialización	Humano	\$ 300,00	Que no haya técnicos para la instalación
13	Control y evaluación de la cadena de frío en las unidades	29/10/2007	09/11/2007	Verificar el buen funcionamiento de la cadena de frío.	Jefe de Comercialización	Humano	\$ 200,00	Funcionamiento incorrecto del equipo.
Fecha de inicio: 06/08/2007								
Fecha de terminación: 09/11/2007							\$9.943,40	

TABLA 4.3 PLAN OPERATIVO 1
Elaborado por: Amparito Estrella



I.- INFORMACIÓN GENERAL								
Unidad de Negocio:		Producción						
Proyecto:		Laboratorio de Control de Calidad						
Responsable:		Jefe de Producción						
II OBJETIVO:								
Objetivo Estratégico		Implantar un control de calidad, para garantizar los procesos productivos de los diferentes productos						
III.- INDICADOR DE ÉXITO		100% productos de Calidad.						
LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD								
Nº	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA	METAS	RESPONSABLES	RECURSOS	COSTO	LIMITACIONES
			FINAL					
1	Realizar un préstamo en el Banco del Pichincha para financiar el laboratorio.	07/01/2008	26/01/2008	Obtener el préstamo para financiar el laboratorio	Gerente general	Intereses	\$ 1.280,00	Negación del financiamiento
2	Contratar personal encargado de adecuar el laboratorio	28/01/2008	01/02/2008	Contratar a personas adecuadas que construyan el laboratorio.	Jefe de Administración	Humanos y materiales	\$ 500,00	No se encuentre personal para adecuar el laboratorio.
3	Adecuar un espacio físico en el cual funcione el laboratorio.	04/02/2008	15/02/2008	Tener un espacio físico adecuado para el laboratorio.	Jefe de Administración	Humano	\$ 5,00	No tener espacio disponible para el laboratorio.
4	Amoblar el laboratorio con los compartimientos apropiados para el equipo e instrumentos.	18/02/2008	29/02/2008	Amoblar el laboratorio con todo lo necesario para su buen funcionamiento.	Jefe de Producción	Materiales Muebles	\$ 700,00	No tener muebles adecuados.
5	Buscar un profesional bioquímico que se encargue del laboratorio.	01/02/2008	02/02/2008	Entrevistar a varios aspirantes que cumplan un perfil adecuado, para el manejo del laboratorio.	Jefe de Administración	Papel, Impresiones, Internet	\$ 5,00	No encontrar aspirantes
6	Contratar al profesional encargado.	03/03/2008	07/03/2008	Contratar un profesional capacitado y competente para el manejo del laboratorio.	Jefe de Administración	Materiales, Humano	\$ 600,00	No firmar el contrato de trabajo
7	Identificar los materiales e instrumentos que se utilizará en el laboratorio.	10/03/2008	14/03/2008	Conocer cuales son los instrumentos que son necesarios para el manejo del laboratorio.	Jefe de Producción	Papel, Impresiones, Internet	\$ 5,00	Validez de la información



8	Buscar los mejores proveedores de los instrumentos y materiales para la compra de equipo de laboratorio.	17/03/2008	21/03/2008	Conocer cuales son los proveedores que ofrecen los equipos que son necesarios para el laboratorio.	Jefe de Producción	Papel, Impresiones, Internet	\$ 5,00	No contar con proveedores
9	Analizar las proformas de los diferentes proveedores y seleccionar a los que ofrezcan los precios más convenientes.	24/03/2008	28/03/2008	Escoger a los proveedores más convenientes que ofrezcan productos de calidad y a bajo precio.	Jefe de Administración	Papel, Impresiones.	\$ 3,00	Que no haya técnicos para la instalación
10	Comprar material de laboratorio.	31/03/2008	04/04/2008	Adquirir los materiales y equipo para el laboratorio.	Jefe de Producción	Material y Equipos de laboratorio	\$ 8.000,00	Material inadecuado
11	Instalar materiales y suministros para el laboratorio.	07/04/2008	18/04/2008	Instalar los materiales en el laboratorio.	Jefe de Producción	Material y Equipos de laboratorio	\$ 200,00	No poder instalar los materiales
12	Organizar el laboratorio	21/04/2008	25/04/2008	Organizar el laboratorio.	Jefe de Producción	Material y Equipos de laboratorio	\$ 1,00	Organización inadecuada
13	Poner en funcionamiento el laboratorio.	28/04/2008	02/05/2008	Verificar el buen funcionamiento del laboratorio.	Encargado del Laboratorio.	Humano		funcionamiento incorrecto del equipo.
Fecha de inicio: 07/01/2008								
Fecha de terminación: 02/05/2008							\$11.304,00	

TABLA 4.4 PLAN OPERATIVO 2
Elaborado por: Amparito Estrella



CAPITULO V

INDICES DE GESTION

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en Índices de gestión.

*“Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con grupos de referencia”.*⁵⁹

5.1. Importancia Y Justificación

La medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar.

La microempresa MALCO, evaluará mediante índices de gestión sus operaciones de manera que se pueda corregir ciertos procesos o actividades que estén dificultando el desempeño de la empresa.

⁵⁹ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 243



5.2 Eficacia

Indicadores de eficacia: Tiene que ver con hacer efectivo un propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos, miden el desempeño general de las ventas y las tendencias de ventas.

Son los que mezclan el desempeño de ventas contra el desempeño de los costos, para generar indicadores que se relacionan con las utilidades de la empresa.

Existen dos tipos de indicadores para medir la gestión de efectividad.

- a. Los indicadores o criterios de venta.
- b. Las medidas de satisfacción de los clientes.

a. CRITERIOS DE VENTA

5.2.1 Ventas totales.- Cantidad total de ingresos percibidos por la venta de productos.

Las Ventas totales de la microempresa MALCO serán analizadas con precios de venta a distribuidores, ya que el 90% de sus ventas son designadas para los clientes que son distribuidores en las diferentes ciudades.

A continuación se presenta el cuadro de ventas el año 2006 y 2007.



2006				
PRODUCCION DIARIA	PRODUCTOS	PRECIOS A DISTRIBUIDORES	VENTA DIARIA	VENTA ANUAL
100	QUESO DE HOJA	\$ 0,18	\$ 18,00	\$ 6.570,00
400	QUESO FRESCO	\$ 1,15	\$ 460,00	\$ 167.900,00
140	LITROS DE YOGURT	\$ 0,70	\$ 98,00	\$ 35.770,00
45	QUESO RICOTTA	\$ 1,20	\$ 54,00	\$ 19.710,00
23	LITROS DE CREMA DE LECHE	\$ 0,33	\$ 7,59	\$ 2.770,35
TOTAL			\$ 637,59	\$ 232.720,35

TABLA 5.1 VENTAS 2006
Fuente: Productos Lácteos MALCO

2007				
PRODUCCION DIARIA	PRODUCTOS	PRECIOS A DISTRIBUIDORES	VENTA DIARIA	VENTA ANUAL
200	QUESO DE HOJA	\$ 0,18	\$ 36,00	\$ 13.140,00
650	QUESO FRESCO	\$ 1,15	\$ 747,50	\$ 272.837,50
280	LITROS DE YOGURT	\$ 0,70	\$ 196,00	\$ 71.540,00
30	QUESO RICOTTA	\$ 1,20	\$ 36,00	\$ 13.140,00
30	LITROS DE CREMA DE LECHE	\$ 0,33	\$ 9,90	\$ 3.613,50
TOTAL			\$ 1.025,40	\$ 374.271,00

TABLA 5.2 VENTAS 2007
Fuente: Productos Lácteos MALCO

Ventas Totales Hasta Febrero 2007	\$ 60.498,00	16,16%
Ventas Totales Propuestas Año 2007	\$ 374.271,00	100%

Ventas por línea de producto: Cantidad total de ventas por producto o líneas de productos.

Para el cálculo de la participación de cada producto, se tomará en cuenta el volumen de ventas anuales del año 2006 y 2007, para evaluar la participación de cada producto en cuanto a la producción e identificar sus variaciones.



5.2.1.1 Participación de cada línea de producto

$$\text{Participación de cada línea} = \frac{\text{Ventas de la línea}}{\text{Ventas totales de la empresa}}$$

5.2.1.1.1. Venta de la línea: Queso de Hoja

QUESO DE HOJA	
2006	2007
\$ 6.570,00	\$ 13.140,00
\$ 232.720,35	\$ 374.271,00
0,03	0,04

TABLA 5.3 VENTAS QUESO DE HOJA
Fuente: Productos Lácteos MALCO

La línea de producción de queso de hoja representa el 4 % de participación en la producción total de la empresa, este producto en comparación al año anterior ha incrementado en 1% su demanda, razón por la cual, mantiene el tercer lugar de participación en relación a los demás productos. Esta línea de producto se está implementando poco a poco, ya que es un producto tradicional del Cantón Cayambe razón por la cual representa una gran oportunidad para la microempresa MALCO.

5.2.1.1.2. Venta de la línea: Queso Fresco

QUESO FRESCO	
2006	2007
\$ 167.900,00	\$ 272.837,50
\$ 232.720,35	\$ 374.271,00
0,72	0,73

TABLA 5.4 VENTAS QUESO FRESCO
Fuente: Productos Lácteos MALCO



La línea de queso fresco tiene una participación del 73% de los ingresos por ventas para la microempresa, ésta línea de producto representa el de mayor importancia, es el producto estrella, genera mayor volumen de ventas y se ha incrementado en 1% respecto al año anterior.

5.2.1.1.3. Venta de la línea: Yogurt

LITROS DE YOGURT	
2006	2007
\$ 35.770,00	\$ 71.540,00
\$ 232.720,35	\$ 374.271,00
0,15	0,19

TABLA 5.5 VENTAS YOGURT
Fuente: Productos Lácteos MALCO

La producción de Yogurt aporta en un 19% para los ingresos de la empresa, y ocupa el segundo lugar de importancia en volumen de ventas, los litros de yogurt tienen diferentes presentaciones, en el año 2007 se incremento la producción de yogurt con cereal y en funda razón por la cual se incrementó la producción en el 4%.

5.2.1.1.4. Venta de la línea: Queso RICOTTA

QUESO RICOTTA	
2006	2007
\$ 19.710,00	\$ 13.140,00
\$ 232.720,35	\$ 374.271,00
0,08	0,04

TABLA 5.6 VENTAS QUESO RICOTTA
Fuente: Productos Lácteos MALCO



La venta del queso ricotta representa el 4 % del volumen de ventas de La microempresa MALCO, ocupa junto al queso de hoja el tercer lugar de volumen de ventas totales de la empresa, este producto esta destinado especialmente para las panaderías, en el año anterior se producía más queso de este tipo pero no tenían clientes fijos y el productos era rechazado, actualmente la empresa cuenta con clientes que compran este producto y no existe pérdidas razón por la cual la producción ha disminuido en un 4%.

5.2.1.1.3. Venta de la línea: Crema de Leche

CREMA DE LECHE	
2006	2007
\$ 2.770,35	\$ 3.613,50
\$ 232.720,35	\$ 374.271,00
0,01	0,01

TABLA 5.7 VENTAS CREMA DE LECHE
Fuente: Productos Lácteos MALCO

La crema de leche representa un porcentaje mínimo de la producción de la microempresa, representa el 1% de las ventas totales, es un porcentaje mínimo pero es un producto que consumen muchas personas del sector.

5.2.2 Criterios De Satisfacción De Los Clientes

Para analizar los índices de satisfacción de clientes se realizó una encuesta A 47 clientes, que representa el universo de los clientes de la microempresa MALCO, se clasifican en las siguientes categorías:

# DE CLIENTES	CATEGORIA
1	DISTRIBUIDOR MAYORISTA
6	DISTRIBUIDORES
20	TIENDAS
20	CONSUMIDOR FINAL
47	TOTAL CLIENTES

TABLA 5.8 NUMERO DE CLIENTES
Fuente: Productos Lácteos MALCO

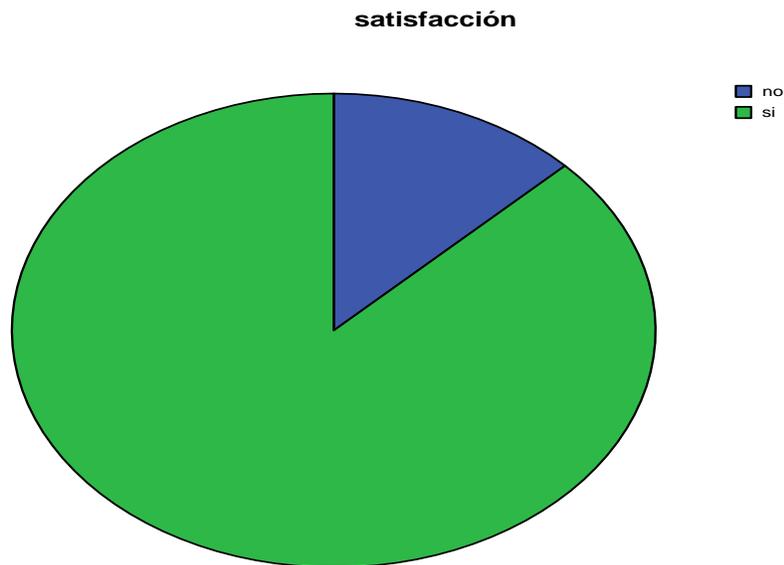


5.2.2.1. Clientes inconformes con el producto

$$\text{Clientes inconformes} = \frac{\# \text{ Clientes inconformes}}{\# \text{ Clientes atendidos}}$$

$$\text{Clientes inconformes} = \frac{6}{47} = 0.12$$

¿Está usted satisfecho con Productos Lácteos FORTUNA ?



El 12% del total opinó que no estuvieron totalmente conformes con Productos Lácteos FORTUNA, ya que no cubrió completamente sus expectativas.



5.2.2.2. Clientes conformes con el producto

$$\text{Clientes satisfechos} = \frac{\text{\# Clientes conformes}}{\text{\# Clientes atendidos}}$$
$$\text{Clientes satisfechos} = \frac{41}{47} = 0.87$$

Mientras que el 87% de los clientes encuestados opinó que Productos Lácteos FORTUNA cumplió con sus expectativas, por tal razón son clientes satisfechos completamente.

5.2.2.3. Fidelidad de clientes

$$\text{Fidelidad de clientes} = \frac{\text{Clientes que repiten compra}}{\text{Total clientes que compran}}$$

De acuerdo a las estadísticas de La microempresa MALCO considera los siguientes datos como clientes que han registrado sus compras más frecuentes, por lo tanto realizan sus compras por lo menos dos veces a la semana.



CATEGORÍA	NOMBRE	CLIENTES QUE COMPRAN DOS VECES POR SEMANA
DISTRIBUIDOR MAYORISTA	Sr. Junín Castro	√
DISTRIBUIDOR	Sr. Manuel Parra	√
DISTRIBUIDOR	Sra. Martha Ramos	√
DISTRIBUIDOR	Sr. Xavier Guerrón	√
DISTRIBUIDOR	Sr. Galo Pujota	√
DISTRIBUIDOR	Sra. Gloria Ramos	√
DISTRIBUIDOR	Silvia Sanchez	√
TIENDAS	Varias Tiendas Locales	20
CONSUMIDOR FINAL	Varios Consumidores Finales	10
TOTAL CLIENTES	TOTAL CLIENTES QUE REPITEN SU COMPRA	37

TABLA 5.9 CLIENTES FRECUENTES
Fuente: Productos Lácteos MALCO

$$\text{Fidelidad de clientes} = \frac{37}{47} = 0.78$$

La fidelidad de los clientes es del 78%, es decir del total del número de clientes 40 son los que vuelven comprar Productos Lácteos FORTUNA.

5.2.2.4. Grado de penetración en el mercado:

$$\text{Penetración de mercado} = \frac{\text{Ventas clientes nuevos}}{\text{Total ventas}}$$

Para analizar la penetración en el mercado analizaré los meses de enero y febrero del año actual y el anterior para realizar las comparaciones respectivas.

MESES	2006	2007
Enero	\$ 19.765,29	\$ 31.787,40
Febrero	\$ 17.852,52	\$ 28.711,20

TABLA 5.10 VENTAS 2006-2007
Fuente: Productos Lácteos MALCO



$$\text{Penetración de mercado} = \frac{29780,40}{19765,29} = 0.60$$

Enero

$$\text{Penetración de mercado} = \frac{10858,68}{17852,52} = 0.60$$

Febrero

El 60% de las ventas alcanzadas hasta el momento provienen de clientes nuevos, pero hay que recalcar que la maximización de utilidades no se debe básicamente al incremento de clientes, sino a que los clientes mayoristas anteriores han aumentado su volumen de pedidos.

CLIENTES ANTERIORES	CLIENTES ACTUALES	CATEGORIA
1	1	DISTRIBUIDOR MAYORISTA
6	6	DISTRIBUIDORES
10	20	TIENDAS
10	20	CONSUMIDOR FINAL
27	47	TOTAL CLIENTES

TABLA 5.11 CLIENTES NUEVOS
Fuente: Productos Lácteos MALCO

Como se puede analizar en la tabla básicamente han aumentado clientes de tiendas y consumidores finales, los cuales demandan cantidades mínimas por lo que podemos concluir que el aumento del volumen de ventas se debe a los clientes distribuidores.



5.3 Indicadores de Eficiencia

*“Los índices de eficiencia miden el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas de una organización, sin tener en cuenta los recursos empleados. Se expresan en términos cuantitativos, pero no miden la eficacia de la utilización de los recursos. Sirven como orientación a la gerencia sobre el avance en las metas globales de una organización”.*⁶⁰

5.3.1 Eficiencia en la Planeación de Producción.

El propósito de estos indicadores es suministrar una herramienta de control en la ejecución de las diferentes actividades relacionadas con una o varias ordenes de producción.

Este indicador relaciona la ejecución de las órdenes de producción *versus* las presupuestadas, permite determinar la eficacia de la empresa en un período de tiempo establecido.

La microempresa MALCO para el año 2007, tiene planificado realizar 365 órdenes de producción, una orden por cada día del año ya que trabajan de domingo a domingo.

$$\text{Planeación de la producción} = \frac{\text{Número de órdenes ejecutadas}}{\text{Número de órdenes planeadas}}$$

⁶⁰ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición, Pág. 249



59

$$\textit{Planeación de la producción} = \frac{59}{365} = 0,16$$

Hasta el mes de febrero del presente año se ha cumplido en un 16% de la producción planeada, hasta el fin de este año se cumplirá la meta propuesta.

Falta un alto porcentaje de órdenes de producción que aún no son ejecutadas, porque apenas hemos iniciado el año, sin embargo la producción se está cumpliendo eficazmente día a día, manejando un desempeño efectivo.

5.4 Calidad

La gestión de calidad es un elemento que favorece la motivación e integración de los trabajadores en la empresa, actuando de una manera muy positiva en el clima laboral. Estos y otros beneficios permiten afirmar que la gestión de la calidad empresarial es un enfoque gerencial básico para mejorar la competitividad.

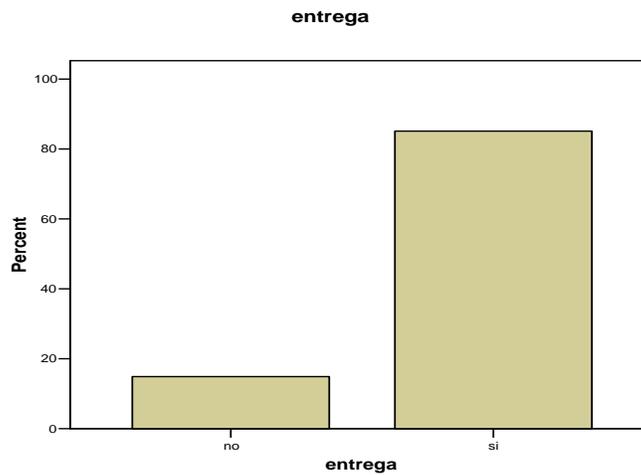
5.4.1 Fechas de entrega cumplidas

$$\textit{Fechas de entrega cumplidas} = \frac{\# \text{ Fechas cumplidas}}{\# \text{ Fechas ofrecidas}}$$

$$\textit{Fechas de entrega cumplidas} = \frac{40}{47} = 0.85$$

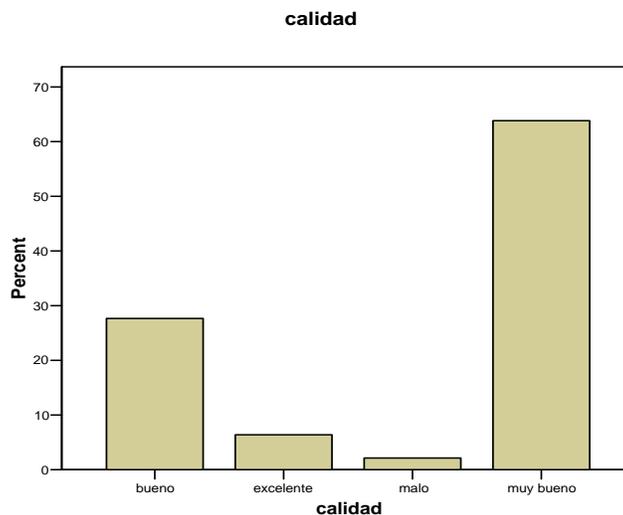


¿La microempresa MALCO cumplió con la fecha de entrega del pedido?



Estos resultados salieron directamente de la encuesta realizada a los clientes, el 85% de la veces la empresa cumple con fecha de entrega de los respectivo pedidos, las órdenes no entregadas son básicamente debido a que anteriormente la empresa contaba solamente con una unidad de transporte a la cual le faltaba tiempo para desplazarse a las diferentes ciudades de los clientes distribuidores.

¿Qué calificación le daría a la calidad de Productos Lácteos FORTUNA?





La calificación de los Productos Lácteos FORTUNA fueron calificados como muy buenos en un 63%, el 27% opina que son buenos, un 6% como excelentes, y un 2% que el producto es malo.

5.5 Cumplimiento

Indicadores de cumplimiento: cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

5.5.1. Cumplimiento en Ventas

$$\text{Cumplimiento en ventas} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$$

$$\text{Cumplimiento en ventas} = \frac{374271.00}{60498.60} = 6.18$$

Hasta el mes de febrero la microempresa MALCO ha cumplido con el 6 % de las ventas presupuestadas.

5.5.2. Rendimiento del personal por año

$$\text{Rendimiento del personal} = \frac{\# \text{ Horas dedicadas/ año}}{\# \text{ Horas calendario}}$$

Como referencia para el cálculo del rendimiento del Personal se tomará en cuenta que La microempresa MALCO presenta un horario de trabajo de Domingo a Domingo, cada trabajador tiene un día de descanso a la semana el



cual es rotativo entre todos los trabajadores, en esta empresa se trabaja ocho horas diarias.

Horas Diarias	Horas al Año	Horas de Descanso	Horas Total de Trabajo
8	2920	384	2536

TABLA 5.11 HORAS DE TRABAJO
Fuente: Productos Lácteos MALCO

$$\text{Rendimiento del personal} = \frac{2536}{2920} = 0.86$$

Del total de todo el tiempo en el mes, el 86% es el rendimiento del personal lo cual se convierte en un índice de demostración de un buen en relación al tiempo calendario.

Del tiempo de trabajo al mes, el personal de esta microempresa tiene un tiempo de holgura en un 14% que se asignan al descanso de cada trabajador.

5.6 Índices Financieros

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa, con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.



Para el presente análisis se toma datos de los Estados Financieros presentados en el Capítulo II.

5.6.1 Índices de Liquidez

5.6.1.1 Razón Corriente

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$
$$\frac{16.000,00}{14.963,64}$$

1,07

El índice nos indica que la compañía tiene \$1,07 para cubrir \$1.00 de deuda, por lo tanto mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones en el corto plazo; es decir, la capacidad que tiene el Activo corriente para solventar requerimientos de sus acreedores.

5.6.1.2. Prueba Ácida

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$
$$\frac{1.000,00}{14.963,64}$$

0,07

El índice indica que la empresa con su efectivo cubre únicamente 0.07 centavos de \$1.00 de deuda, es decir mide la capacidad inmediata que tiene los Activos Corrientes más líquidos para cubrir los Pasivos Corrientes.



5.6.1.3. Capital de Trabajo

Activo Corriente - Pasivo Corriente

16.000 – 14963.64

1.036,36

Permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio.

El capital de trabajo no debe ser demasiado grande, porque puede significar tener recursos ociosos, ni demasiado pequeño por que puede crear obstáculos a la actividad del negocio

5.6.2 Índices de Actividad

5.6.2.1 Rotación Inventario Materia Prima

$$\frac{\text{Materia prima Utilizada}}{\text{Inv. Promedio de Materia Prima}}$$

$$\frac{131.400,00}{1}$$

131400

Mide la rapidez con que el inventario promedio de materias primas se transforma en artículos terminados

5.6.2.2 Rotación de Inventario Productos Terminados

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inv. Promedio de Producto Terminado}}$$



 179.180,70

 1.000,00

179,1807

Mide la rapidez con que el inventario promedio de artículos terminados se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo

5.6.3 Índices de Endeudamiento

5.6.3.1 Razón de Endeudamiento

Activo Corriente - Pasivo
Corriente

 Pasivo total

 Activo Total

 28.803,64

 102.735,00

0,28

Mide la participación de los acreedores en la Financiación de los activos de la empresa

5.6.3.2 Razón del Pasivo Largo Plazo a Patrimonio

Pasivo a Largo Plazo
Patrimonio

 13.840,00

 73.931,36

0,19

Indica la relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa.



5.6.4 Índices de Rentabilidad

5.6.4.1 Rentabilidad sobre ventas

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100\%$$

$$\frac{18.777,34}{226.150,35} * 100\%$$

0,08

Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio.

5.6.4.2 Rentabilidad sobre Activos

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} * 100\%$$

$$\frac{18.777,34}{102.735,00} * 100\%$$

0,18

Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientes de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o patrimonio.

5.6.4.3 Rentabilidad sobre Patrimonio

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}} * 100\%$$

$$\frac{18.777,34}{73.931,36} * 100\%$$

0,25

Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio.



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- A. La microempresa es la clave fundamental de activación de la economía en nuestro país; por esto se debe realizar una planificación estratégica a nivel de microempresas, que incentive y sostenga, el crecimiento del sector.
- B. La aplicación de una Planificación Estratégica contribuirá a que la microempresa de Productos Lácteos MALCO, mejore su nivel de competitividad, a través del logro de los objetivos estratégicos que plantea la propuesta.
- C. El análisis del entorno interno como externo de la microempresa fue el punto de partida para reconocer cuales son las fortalezas y debilidad de las misma, ya que a través de ellas se planteó estrategias para contrarrestar las debilidades y aprovechar las amenazas.
- D. Se planeó objetivos estratégicos, los cuales debe enfocarse en los proyectos resultantes del análisis de priorización, para llegar alcanzar la visión de esta microempresa planteada en el mapa estratégico propuesto.
- E. Los factores de éxito para que la microempresa MALCO pueda ser competitiva en el largo plazo radican en la implantación de un nuevo orden interno mediante procesos administrativos, planificación estratégica, la diversificación del producto, la calidad y mejoramiento de la productividad.



6.2 Recomendaciones

- A. Aplicar el Plan Estratégico propuesto para Productos Lácteos MALCO ya que permitirá a la microempresa buscar un mejor direccionamiento, una ruta para enfrentarse a un futuro competitivo y desafiante, ya que planificar es pensar en el futuro, para comenzar actuar en el presente.

- B. Utilizar las estrategias planteadas, que corregirán los métodos de trabajo, logrando un desarrollo integral, que facilitará la toma de decisiones como ya se ha mencionado es una empresa nueva en el mercado y esto le permitirá mejorar su participación en el mercado, y mantenerse competitiva en el largo plazo.

- C. Difundir el mapa estratégico diseñado en la propuesta, ya que es el espejo de la organización, mediante el cual, se puede demostrar los fundamentos esenciales que mantienen a la empresa en mejora continua.

- D. Se recomienda la implementación de los proyectos propuestos, con el fin de crear un nuevo perfil de crecimiento y calidad en cada uno de los productos, utilizando para ello planes de publicidad mediante la creación de una imagen corporativa.



CAPITULO VII

BIBLIOGRAFÍA

7.1 Textos

- + SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2002
- + SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Segunda edición.
- + SALAZAR Francis, Planificación Estratégica de Negocios, 2006.
- + KOONTZ Harol - WEHRICH Heinz, Administración, Una Perspectiva Global.
- + DAVID Fred R, La Gerencia Estratégica, Primera Edición, Editorial Legis.
- + KOTLER Philip y ARMSTRONG Cari. "Fundamentos de Mercadotecnia"
- + CHARLES W., Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado
- + LAMBIN JACQUES, Marketing Estratégico, tercera edición.
- + Programa de Calidad Total, Cuaderno de Herramientas "Guía del Empresario".
- + SUNTZU, "El arte de la guerra"

7.2 Internet

- + Glosario (www.glosarium.com/list/12/1,C,xhtml)
- + Diccionario Administrativo (www.businesscol.com)
- + Glosario (www.calidadensalud.org.ar/Biblioteca/BibliotecaGlosario.htm)
- + Glosario (www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario)
- + Enciclopedia (es.wikipedia.org)
- + Monografías (www.monografias.com)
- + Banco Central del Ecuador (www.bce.gov.ec)
- + Gestipolis (www.gestipolis.com)
- + Ilustrados (www.ilustrados.com)



CAPITULO VIII

ANEXOS

ENCUESTA A CLIENTES DE PRODUCTOS LÁCTEOS MALCO

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes que consumen Productos Lácteos de la marca FORTUNA, los mismos que son fabricados por la microempresa de Productos Lácteos MALCO

Ciudad: _____

Edad: _____

Género: _____

Marque con una x la respuesta de su elección:

1. ¿Está usted satisfecho con Productos Lácteos FORTUNA?
SI _____ NO _____
2. La microempresa MALCO cumplió con la fecha de entrega del pedido?
SI _____ NO _____
3. ¿Qué calificación le daría a la calidad de Productos Lácteos FORTUNA?
Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Malo _____
4. ¿Cuál de estos productos compra con mayor frecuencia?

PRODUCTOS	
Queso de Hoja	
Queso Fresco	
Queso Ricotta	
Yogurt	
Crema de Leche	

5. ¿Qué otras marcas de productos lácteos son de su preferencia?



RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

Datos analizados en programa estadístico spss

Statistics

		entrega	calidad	satisfacción	prefiere	competencia
N	Valid	47	47	47	47	47
	Missing	0	0	0	0	0

entrega

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	7	14,9	14,9	14,9
	si	40	85,1	85,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

calidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bueno	13	27,7	27,7	27,7
	excelente	3	6,4	6,4	34,0
	malo	1	2,1	2,1	36,2
	muy bueno	30	63,8	63,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

satisfacción

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	6	12,8	12,8	12,8
	si	41	87,2	87,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	



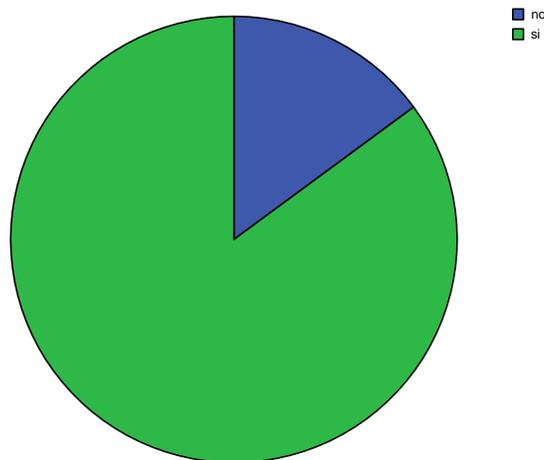
prefiere

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	crema de leche	4	8,5	8,5	8,5
	queso de hoja	5	10,6	10,6	19,1
	queso fresco	19	40,4	40,4	59,6
	queso ricotta	4	8,5	8,5	68,1
	yogurt	15	31,9	31,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

competencia

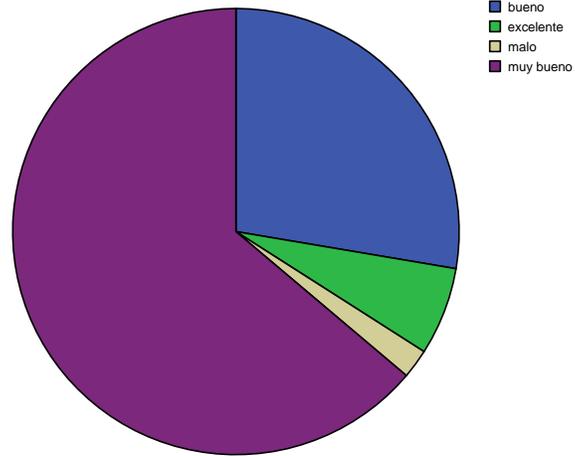
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bonanza	3	6,4	6,4	6,4
	dulac's	25	53,2	53,2	59,6
	monteross	5	10,6	10,6	70,2
	san luis	10	21,3	21,3	91,5
	superior	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

entrega

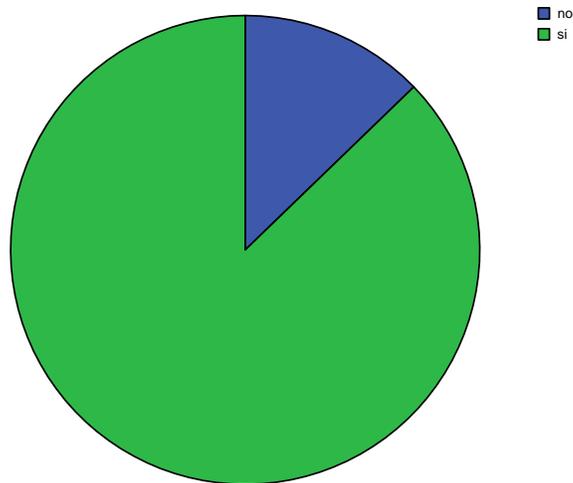




calidad

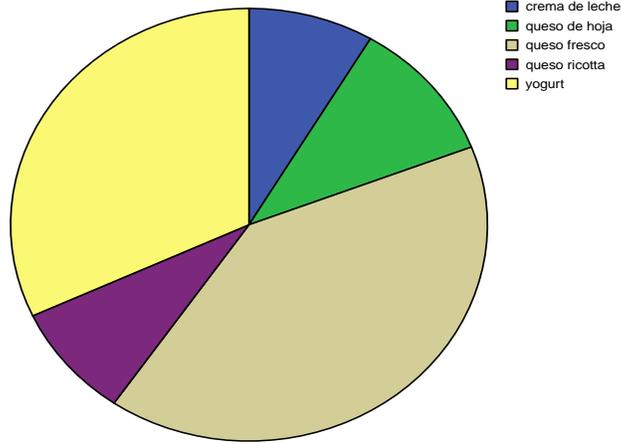


satisfacción





prefiere



competencia

