



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
EXTENSIÓN LATACUNGA**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING Y PROPUESTA DE
UN BALANCED SCORECARD APLICADO A LA EMPRESA
DE LÁCTEOS FRILAC DE LA PARROQUIA SAN
FRANCISCO DE MULALÓ PROVINCIA DE COTOPAXI PARA
UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES
EMPRESARIALES”**

**MARÍA BELÉN CARRERA MOLINA
JANETH ELIZABETH FREIRE CARRILLO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL**

Latacunga, Mayo 2012

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por las Srtas. MARÍA BELÉN CARRERA MOLINA y JANETH ELIZABETH FREIRE CARRILLO, bajo nuestra supervisión.

ING. JULIO CÉSAR TAPIA
DIRECTOR DEL PROYECTO

ING. LUIS LEMA CERDA
CODIRECTOR DEL PROYECTO

ING. XAVIER FABARA
DIRECTOR DE CARRERA

DR. RODRIGO VACA C.
SECRETARIO ABOGADO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

CARRERA MOLINA MARÍA BELÉN,
FREIRE CARRILLO JANETH ELIZABETH

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING Y PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD APLICADO A LA EMPRESA DE LÁCTEOS FRILAC DE LA PARROQUIA SAN FRANCISCO DE MULALÓ PROVINCIA DE COTOPAXI PARA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, Mayo del 2012.

MARÍA BELÉN CARRERA M.

JANETH ELIZABETH FREIRE C.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

CARRERA MOLINA MARÍA BELÉN,
FREIRE CARRILLO JANETH ELIZABETH

Autorizamos a la ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING Y PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD APLICADO A LA EMPRESA DE LÁCTEOS FRILAC DE LA PARROQUIA SAN FRANCISCO DE MULALÓ PROVINCIA DE COTOPAXI PARA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES” cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, Mayo del 2012.

MARÍA BELÉN CARRERA M.

JANETH ELIZABETH FREIRE C.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL
CERTIFICACIÓN

ING. JULIO CÉSAR TAPIA (DIRECTOR)

ING. LUIS LEMA CERDA (CODIRECTOR)

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado “DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING Y PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD APLICADO A LA EMPRESA DE LÁCTEOS FRILAC DE LA PARROQUIA SAN FRANCISCO DE MULALÓ PROVINCIA DE COTOPAXI PARA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES” realizado por las señoritas: CARRERA MOLINA MARÍA BELÉN Y FREIRE CARRILLO JANETH ELIZABETH ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército. Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, SI recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de UN empastado y UN disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat. Autorizan a las señoritas: CARRERA MOLINA MARÍA BELÉN y FREIRE CARRILLO JANETH ELIZABETH que lo entregue al ING. XAVIER FABARA, en su calidad de Director de Carrera.

Latacunga, Mayo del 2012.

Ing. Julio César Tapia

DIRECTOR

Ing. Luis Lema Cerda

CODIRECTOR

DEDICATORIA

La culminación de mí proyecto y todo lo que representa dedico a mi hermano, Emilio el testigo de mis alegrías y de mis tristezas, mi cómplice y compañero de muchas noches de desvelos, a tí por ser la luz de mis días.

A mis padres, por ser el pilar fundamental de mi vida, por sus consejos, sabios y oportunos. Porque en los momentos difíciles nunca me dejaron, porque el orgullo que sienten por mí fue lo que me hizo ir hasta el final. Por ustedes, por lo que valen, por lo que son, por su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

Este proyecto dedico también a mis abuelitos por ser un ejemplo de superación y lucha constante.

Por último quiero dedicar el proyecto a mi familia y amigos, ya que con su entusiasmo y cariño me dieron el valor y el coraje para seguir adelante, gracias por seguir junto a mí, los llevaré en mi corazón.

María Belén Carrera Molina

AGRADECIMIENTO

Mi fuerza reside únicamente en mi tenacidad.

En primer lugar quiero agradecer a Dios por brindarme la oportunidad de culminar con una de mis metas, que de seguro no será la única, mi reto apenas empieza.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

A mis maestros, porque cada día supieron impartir sus conocimientos y valores. Agradecer de manera especial al Ing. Julio Tapia y al Ing. Luis Lema por ser quienes guiaron paso a paso la elaboración de este proyecto.

Por último quiero agradecer a mi familia por confiar en mí, por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han llevado hasta donde estoy ahora.

María Belén Carrera Molina

DEDICATORIA

Dedico este proyecto con todo mi amor y cariño a Dios y a mis padres.

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres, pilares fundamentales en mi existencia quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora.

A mis hermanos que depositaron su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mí.

Es por ellos que soy lo que soy ahora.

Los amo con mi vida.

Janeth Elizabeth Freire Carrillo

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Agradezco de todo corazón:

A Dios por concederme la vida y tener una linda familia llena de bondad, amor y unión.

A mis padres y hermanos a quienes les doy infinitas gracias por todo su apoyo, confianza y amor.

A mi director Ing. Julio Tapia y codirector Ing. Luis Lema, les doy gracias por todos sus conocimientos impartidos y orientación en el desarrollo del tema.

A los docentes de la Escuela Politécnica del Ejército Extensión Latacunga, por ser partícipes al aportar a mi formación profesional.

A mis amigos y personas más allegadas a las cuales les tengo un inmenso aprecio y cariño gracias por todo su apoyo incondicional.

Janeth Elizabeth Freire Carrillo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	1
1. GENERALIDADES	1
1.1. Historia de la Industria Láctea.....	1
1.1.1. Reseña Histórica de la Empresa.....	2
1.1.1.1. Base Legal de la Empresa	4
1.1.1.2. Base Legal Interna	4
1.1.1.3. Base Legal Externa.....	5
1.1.2. Ubicación	9
1.1.4. Instalaciones	13
1.2. Importancia y Justificación	14
1.2.4. Naturaleza y Características de la Empresa	15
1.2.4.1. Pequeñas y Medianas Empresas “PYMES”	15
1.2.4.2. Características de las PYMES	16
1.3. Objetivos del Proyecto	18
1.3.4. Objetivo General	18
1.3.5. Objetivos Específicos.....	18
1.4. Marco Teórico	19
1.4.4. Análisis Situacional	19
1.4.5. Análisis Macroambiente	19
1.4.6. Análisis Microambiente	19
1.4.7. Plan de Marketing	20
1.4.7.1. El Plan de Marketing en la Empresa	21
1.4.7.2. Cobertura y Alcance del Plan de Marketing	21
1.4.7.3. Propósitos del Plan de Marketing.....	22
1.4.7.4. Etapas para la Elaboración de un Plan de Marketing	22
1.4.7.5. Punto de Partida de un Plan de Marketing.....	23
1.4.7.6. El Contenido del plan de Marketing	24
1.4.8. Balanced Scorecard.....	27
1.4.8.1. Las Empresas Necesitan un Balanced Scorecard	29

1.4.8.2.	La Cadena de Valor Empresarial por Michael Porter	30
1.4.8.3.	El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	32
1.4.8.4.	Diseño de Medidas, Metas y Medios (3M)	35
1.4.8.5.	Las Cuatro Perspectivas del Balanced Scorecard	36
1.4.8.5.1.	Las Perspectivas Financieras	37
1.4.8.5.2.	La Perspectiva del Cliente	38
1.4.8.5.3.	La Perspectiva del Proceso Interno	38
1.4.8.5.4.	La Perspectiva de Formación y Crecimiento.....	39
1.4.9.	Empresa.....	40
1.4.10.	Análisis FODA.....	41
1.4.10.1.	Análisis Interno.....	42
1.4.10.1.1.	Fortalezas	43
1.4.10.1.2.	Debilidades	43
1.4.10.2.	Ambiente Externo	43
1.4.10.2.1.	Oportunidades.....	43
1.4.10.2.2.	Amenazas	44
CAPÍTULO II	45
2.	ANÁLISIS SITUACIONAL	45
2.1.	Análisis Externo	45
2.1.1.	Microambiente.....	45
2.1.1.1.	Clientes	45
2.1.1.2.	Proveedores.....	51
2.1.1.3.	Competencia	55
2.1.2.	Macroambiente	58
2.1.2.1.	Ambiente Económico	58
2.1.2.1.1.	La Inflación.....	58
2.1.2.1.2.	Producto Interno Bruto.....	58
2.1.2.1.3.	Índices de Precios al Consumidor.....	60
2.1.2.2.	Ambiente Político	64

2.1.2.3.	Ambiente Legal	65
2.1.2.3.1.	Normativas de Calidad INEN	66
2.1.2.4.	Ambiente Tecnológico.....	67
2.1.2.5.	Ambiente Demográfico.....	68
2.1.1.1.	Ambiente Ecológico	72
2.2.	Análisis Interno.....	73
2.2.1.	Procesos Administrativos.....	73
2.2.1.1.	Filosofía Actual de la Empresa.....	75
2.2.1.1.1.	Visión Actual	75
2.2.1.1.2.	Misión Actual.....	75
2.2.1.1.3.	Principios y Valores.....	76
2.2.1.1.4.	Políticas.....	77
2.2.1.1.5.	Estructura Organizacional.....	77
2.3.	Matriz FODA	78
2.3.1.	Análisis Externo	78
2.3.1.1.	Fortalezas	78
2.3.1.2.	Debilidades	79
2.3.2.	Análisis Externo	79
2.3.2.1.	Oportunidades.....	79
2.3.2.2.	Amenazas	80
 CAPITULO III.....		81
3.	ANÁLISIS DEL MERCADO	81
3.1.	Objetivo del Análisis de Mercado	81
3.2.	Importancia del Análisis de Mercado	82
3.3.	Diseño de la Investigación	83
3.3.1.	Tipos de Investigación	83
3.3.1.1.	Investigación Primaria.....	85
3.3.1.2.	Investigación Secundaria	90
3.3.2.	Instrumento de Investigación	92

3.3.2.1.	Ventajas de Realizar la Encuesta	92
3.3.2.2.	Desventajas de Realizar la Encuesta.....	93
3.3.3.	Tamaño de la Muestra	93
3.3.4.	Calculo de la Muestra	96
3.3.5.	Diseño de la Encuesta	97
3.3.5.1.	Encuesta – Cantones	99
3.3.6.	Resultados de la Investigación de Mercado.....	99
3.3.6.1.	Encuesta Población Cantones	99
3.3.6.2.	Encuesta a los Subdistribuidores	111
3.3.6.3.	Encuesta a la Gerencia	116
3.3.7.	Poder de Negociación de los Clientes	120
3.3.8.	Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores	122
3.3.9.	Barrera de nuevos Entrantes	122
3.3.10.	Amenaza de Productos Sustitutivos.....	123
3.3.11.	Rivalidad entre los Competidores	124
3.3.12.	Conclusiones y Recomendaciones del Análisis de Mercado ..	125

CAPÍTULO IV 127

4.	OPCIONES ESTRATÉGICAS	127
4.1.	Planeación Estratégica	127
4.1.1.	Balanced Scorecard de Kaplan y Norton	128
4.2.	Matriz FODA	131
4.2.1.	Debilidades	132
4.2.2.	Oportunidades.....	133
4.2.3.	Fortalezas	133
4.2.4.	Amenazas	134
4.3.	Matriz de Ponderación Acción.....	137
4.3.1.	Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica “FO”	137
4.3.2.	Matriz de Áreas Defensiva Estratégica “DA”	139
4.3.3.	Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica “FA”	141

4.3.4.	Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”	143
4.3.5.	Ordenamiento de Factores	147
4.4.	Direccionamiento Estratégico.....	149
4.4.1.	Definición del Negocio	149
4.4.2.	Nueva Filosofía Empresarial	150
4.4.3.	Valores Corporativos.....	150
4.4.4.	Principios Corporativos	151
4.4.5.	Misión.....	153
4.4.6.	Visión	154
4.5.	Estructura Organizacional	155
4.6.	Objetivos Estratégicos	155
4.4.1.	Objetivo Financiero	157
4.4.2.	Objetivo de Clientes	157
4.4.3.	Objetivo de Procesos Internos	157
4.4.4.	Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento	157
4.6.1.	Políticas de FRILAC	158
 CAPÍTULO V		 167
5.	DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING	167
5.1.	Matrices de Estrategias.....	168
5.1.1.	Matriz Boston Consulting Group	168
5.1.2.	Matriz General Electric (McKinsey)	173
5.1.3.	Matriz del ciclo de vida (Arthur D.Little).....	175
5.1.2.	Estrategia del Mix de Marketing	177
5.1.2.1.	Producto.....	178
5.1.2.2.	Precio	181
5.1.2.3.	Plaza	182
5.1.2.4.	Transporte.....	183
5.1.2.5.	Promoción y Publicidad.....	184

CAPÍTULO VI 188

6. PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD	188
6.1. Dirección Estratégica.	188
6.1.1. Perspectivas de la empresa de lácteos FRILAC.	188
6.1.1.1. Perspectiva Financiera.....	188
6.1.1.2. Perspectiva de Clientes	188
6.1.1.3. Perspectiva de Procesos Internos.....	189
6.1.1.4. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	189
6.1.2. Código.....	189
6.1.3. Impulsadores Claves del Desempeño.....	190
6.1.4. Propósitos u Objetivos Estratégicos.....	191
6.1.5. Mapa Estratégico	193
6.1.6. Ruta causa – efecto	195
6.1.6.1. Estrategia de Diferenciación	195
6.1.6.2. Estrategia de desarrollo del mercado.....	196
6.1.6.3. Estrategia de especialista	196
6.2. Enfoque Operacional	196
6.2.1. BSC - Uso de 3m.	196
6.2.1.1. Medidas.	197
6.2.1.1.1. Indicador - KPIs por Perspectivas	197
6.2.1.1.2. Signo	197
6.2.1.1.3. Cálculo	197
6.2.1.1.4. Metas.....	198
6.2.1.1.5. Peso	198
6.2.1.1.6. Frecuencia o Periodicidad	198
6.2.1.1.7. Fuente de Captura de Datos	198
6.2.1.2. Medios.....	199
6.2.1.2.1. Tipo	199
6.2.1.2.2. Divisiones	199
6.2.1.2.3. Responsables.....	199

6.2.1.2.4. Zonas	199
6.2.1.2.5. Fecha	199
6.2.1.2.6. Plan de Acción –Iniciativa.....	200
6.2.1.2.7. Recursos	200
6.2.1.2.8. Definición Operativa de los Medios	200
6.2.1.2.9. Definición Operativa de las Medidas	201
6.2.1.2.10. Visión en Conjunto del Balanced Scorecard	212

CAPÍTULO VII 214

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	214
7.1. CONCLUSIONES	214
RECOMENDACIONES.....	216
BIBLIOGRAFÍA.....	217
LINKOGRAFÍA.....	219
ANEXOS.....	220

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clientes Leche	48
Tabla 2: Clientes Quesos.....	49
Tabla 3: Clientes Yogurt	50
Tabla 4: Proveedores de Materia Prima	52
Tabla 5: Proveedores de Insumos Frilac	54
Tabla 6: Industrias Lácteas de la Provincia de Cotopaxi	56
Tabla 7: PIB Millones de USD.....	59
Tabla 8: Índice de Precios al Consumidor	61
Tabla 9: Índice de Precios al Consumidor Queso de Mesa	62
Tabla 10: Índice de Precios al Consumidor Yogurt.....	63
Tabla 11: Leche: Contenido de Minerales	66
Tabla 12: Ecuador: Censo de Población 2010.....	69
Tabla 13: Población - División por Zonas	70
Tabla 14: Población Cotopaxi 2010	71
Tabla 15: Tipos de Investigación	84
Tabla 16: Planeación de la Recopilación de Datos Primarios.....	86
Tabla 17: Datos de la Población de Cotopaxi	89
Tabla 18: Fuentes de Datos Secundarios.....	91
Tabla 19: Unidades a Investigar	93
Tabla 20: Número de Habitantes - Cantones Seleccionados	94
Tabla 21: Clientes Mayoristas.....	95
Tabla 22: Tamaño Muestra Total.....	96
Tabla 23: Tamaño Muestra Por Cantón.....	97
Tabla 24: ¿Consume productos lácteos en su hogar?.....	100
Tabla 25: ¿Qué tipo de productos lácteos consumen?.....	101
Tabla 26: ¿Cuántos litros de leche consumen diariamente?	102
Tabla 27: ¿En qué presentación acostumbra usted a comprar la leche?	103
Tabla 28: ¿Dónde acostumbran comprar los productos lácteos?	104
Tabla 29: ¿Qué marcas de productos lácteos adquiere con frecuencia?	105
Tabla 30: ¿Ha escuchado a la empresa de lácteos FRILAC?	106
Tabla 31: ¿Ha comprado productos lácteos FRILAC?.....	107
Tabla 32: ¿Evalúe la calidad del producto que vende FRILAC?.....	108
Tabla 33: ¿En qué medio de comunicación acostumbra a informarse de promociones?	109
Tabla 34: ¿Qué característica prefiere para adquirir los productos lácteos?	110
Tabla 35: ¿Evalúe la calidad del producto que vende FRILAC?.....	111
Tabla 36: ¿Evalúe la calidad de servicio que recibe de la empresa? ...	112
Tabla 37: ¿Cómo califica el nivel de precios de los productos que vende FRILAC?	113
Tabla 38: ¿De acuerdo a la percepción cómo califican de manera general los clientes minoristas a los productos de FRILAC?	114

Tabla 39: ¿Qué empresas son las principales competidores de FRILAC? ...	115
Tabla 40: Poder de Negociación Clientes	120
Tabla 41: Priorización Debilidades.....	132
Tabla 42: Priorización Oportunidades.....	133
Tabla 43: Priorización Fortalezas.....	134
Tabla 44: Priorización Amenazas	135
Tabla 45: Matriz Dofa.....	136
Tabla 46: Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica "Fo"	138
Tabla 47: Matriz de Área Defensiva Estratégica "Da"	140
Tabla 48: Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica "Fa"	142
Tabla 49: Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégica "Do"	144
Tabla 50: Matriz de Análisis Estructural	146
Tabla 51: Ordenamiento de Factores	147
Tabla 52: Formulación de Valores Corporativos Frilac	150
Tabla 53: Formulación de Principios Corporativos Frilac.....	152
Tabla 54: Formulación de la Misión Frilac	153
Tabla 55: Formulación de la Visión.....	154
Tabla 56: Impulsadores Claves del Desempeño.....	156
Tabla 57: Especificaciones de la Leche Pasteurizada.....	178
Tabla 58: Plan Operativo	187
Tabla 59: Incrementar la Utilidad Neta.....	201
Tabla 60: Incrementar el Nivel de Ventas	202
Tabla 61: Disminuir Gastos.....	202
Tabla 62: Optimizar Costos de Producción.....	203
Tabla 63: Reducir Desperdicios	203
Tabla 64: Productos de Calidad.....	204
Tabla 65: Aumentar Canales de Distribución.....	204
Tabla 66: Realizar Encuesta de Satisfacción al Cliente.....	205
Tabla 67: Elaborar Plan ae Promoción y Publicidad	205
Tabla 68: Implementar Estrategias ae Marketing Directo	206
Tabla 69: Rediseñar Estructura Orgánica de FRILAC	206
Tabla 70: Diseñar Plan de Producción.....	207
Tabla 71: Renovar la Tecnología en Maquinaria y Equipo	207
Tabla 72: Optimizar Procesos.....	208
Tabla 73: Capacitar a los Empleados En Forma Continua	208
Tabla 74: Motivar al Personal	209
Tabla 75: Generar Un Excelente Clima Laboral.....	209
Tabla 76: Evitar Conflictos Internos	210
Tabla 77: Generalizar Objetivos Estratégicos a Todo el Personal.....	210
Tabla 78: Definición Operativa de los Medios Bsc - Frilac.....	211
Tabla 79: Matriz Estratégica e Indicadores.....	213

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Clasificación de las PYMES	16
Cuadro 2: Plan de Marketing	20
Cuadro 3: Etapas del Plan de Marketing	23
Cuadro 4: Matriz de G.E. (Mckinsey)	174
Cuadro 5: Matriz de G.E.	175
Cuadro 6: Matriz Ciclo de Vida	176
Cuadro 7: Impulsadores Claves del Desempeño.....	190
Cuadro 8: Estrategia Financiera	191
Cuadro 9: Estrategia Clientes	191
Cuadro 10: Estrategia de Procesos Internos	192
Cuadro 11: Estrategia de Aprendizaje y Crecimiento	192

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Empresa de Lácteos FRILAC.....	3
Gráfico 2: Mapa de Macrolocalización	10
Gráfico 3: Plano de Mulaló.....	11
Gráfico 4: Microlocalización	12
Gráfico 5: Planta	13
Gráfico 6: Perspectiva de la Organización.....	28
Gráfico 7: Componentes del Balanced Scorecard	29
Gráfico 8: Cadena de Valor.....	31
Gráfico 9: Análisis del Entorno - 5 Fuerzas de Porter	34
Gráfico 10: Las 4 Perspectivas de la Organización	37
Gráfico 11: Análisis FODA	42
Gráfico 12: Proveedores de Materia Prima.....	53
Gráfico 13: Industrias Lácteas en la Provincia de Cotopaxi.....	57
Gráfico 14: Pib Millones de USD.....	59
Gráfico 15: Índice de Precios al Consumidor.....	61
Gráfico 16: Índice de Precios al Consumidor.....	62
Gráfico 17: Índice de Precios al Consumidor.....	63
Gráfico 18: Proceso Administrativo	74
Gráfico 19: Organigrama Actual FRILAC	77
Gráfico 20: Clientes Mayoristas	95
Gráfico 21: ¿Consume productos lácteos en su hogar?	100
Gráfico 22: ¿Qué tipo de productos lácteos consumen?	101
Gráfico 23 : ¿Cuántos litros de leche consumen diariamente?.....	102
Gráfico 24: ¿En qué presentación compran la leche?	103
Gráfico 25: ¿Dónde acostumbran comprar los productos lácteos?	104
Gráfico 26: ¿Qué marcas adquieren?.....	105
Gráfico 27: ¿Ha escuchado a la empresa de lácteos frilac?.....	106
Gráfico 28: ¿Ha comprado productos lácteos frilac?	107
Gráfico 29: ¿Evalúe la calidad del producto que vende frilac?	108
Gráfico 30: ¿En qué medio de comunicación acostumbra a informarse de promociones?	109
Gráfico 31: ¿Qué característica prefiere para adquirir los productos lácteos?	110
Gráfico 32: ¿Evalúe la calidad del producto que vende frilac?	111
Gráfico 33: ¿Evalúe la calidad de servicio que recibe de la empresa?.	112
Gráfico 34: ¿Cómo califica el nivel de precios de los productos que vende FRILAC?	113
Gráfico 35: ¿De acuerdo a la percepción cómo califican de manera general los clientes minoristas a los productos de FRILAC?	114

Gráfico 36: ¿Qué empresas son las principales competidores de FRILAC?	115
Gráfico 37: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación (PEYEA).....	148
Gráfico 38: Estructura Organizacional.....	172
Gráfico 39: Matriz de Portafolio.....	170
Gráfico 40: Matriz de Portafolio.....	172
Gráfico 41: Camión Refrigerado	183
Gráfico 42: Mapa Estratégico FRILAC.....	194
Gráfico 43: Ruta Causa - Efecto	195

RESUMEN

El presente proyecto se encuentra constituido por siete capítulos con el propósito que la organización sea más competitiva, productiva e incremente su rendimiento financiero haciendo uso de metodologías, herramientas y procesos que brinda la mercadotecnia y la administración en general para enfrentar el reto del mercado actual y desarrollar el diseño de un Plan de Marketing y propuesta de un Balanced Scorecard para la empresa de lácteos FRILAC en donde se busco estructurar los fundamentos teóricos que sustenta la misma.

La clave del éxito de las empresas lácteas está constituida, en gran medida, por su capacidad de adaptación a los continuos cambios que se dan en su entorno externo e interno. Para esto, se inicia con el desarrollo del diseño de un plan de marketing mediante un análisis de mercadeo donde se comprobó que en la Provincia de Cotopaxi existe una gran aceptación por los productos lácteos de marcas reconocidas además de ello se demostró que la empresa no cuenta con un posicionamiento en el mismo, para lo cual nosotras desarrollamos estrategias que beneficiará a la administración y empleados midiendo el desempeño y apoyando al cumplimiento de objetivos y metas propuestas en el presente plan de tesis.

SUMMARY

The present investigative work is constituted by seven chapters with the purpose of making organization more competitive, productive and to increase its financial performance by means of the use of the methodologies, tools and processes which the branch of marketing and management in general offer in order to face the challenges of the current market and to develop the design of a Marketing Plan and a proposal of a Balanced Score Card for the FRILAC Milking Enterprise, in which the theoretical basis was structured, which it sustains itself.

The key to success of the milky enterprises, in a great scale, is due to their adaptation capacity to continuous changes that take place in the inside and outside the enterprise. To do this, the design of a marketing plan started with the help of a market analysis, which allowed proving that there is a great acceptance of milky products with well-known trade marks in the Province of Cotopaxi. Besides, it was possible to prove that the enterprise under investigation does not have a position on it. In order to solve that difficulty, strategies that will benefit its administration.

PRESENTACIÓN

El proyecto de tesis que presentamos a continuación fue creado con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante nuestros años de estudio en la Escuela Politécnica del Ejército, para crear un diseño de Plan de Marketing y propuesta de un Balanced Scorecard en la empresa de lácteos FRILAC ubicada en la parroquia de Mulaló para una adecuada toma de decisiones empresariales. Gracias al apoyo del señor gerente de la empresa privada, hemos realizado el presente proyecto el mismo que nos permite brindar un aporte estratégico que beneficiara a la empresa para su expansión y venta dentro y fuera de la provincia de Cotopaxi, viéndose también beneficiados sus empleados ya que serán los que se encuentren directamente relacionados con el cambio estratégico que se realizara en la empresa. El proyecto se desarrollo gracias a una investigación útil que nos ha permitido darnos cuenta que en la provincia de Cotopaxi el consumo de lácteos es masivo, con la finalidad de orientar sus productos hacia los consumidores cotopaxenses. El crecimiento de las empresas lácteas en la provincia es constate debido a que buscan obtener ganancias mediante una adecuada posición en el mercado, ya sea con la reducción de precios o a través de estrategias para la mejora de sus productos.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Historia de la Industria Láctea

La conquista española, trajo consigo el consumo de la leche y sus derivados en el Ecuador, en sus comienzos el consumo principal de productos lácteos se daba a nivel urbano, con productos como queso fresco o maduro, debido a la dificultad de mantener la leche cruda en buenas condiciones durante su transporte, distribución y venta.

Para explicar sus orígenes han surgido múltiples versiones; desde historias míticas, hasta narraciones en las que se atribuye el descubrimiento a la casualidad y a la necesidad de conservar la leche. El mercado ecuatoriano de quesos es bastante complejo; más de 300 marcas compiten para incrementar su participación de mercado; no obstante, de entre ellas, existen exitosas empresas que lideran el mercado, con muchos años de tradición y presencia en el mercado.¹

El procesamiento industrial de la leche permite que este valioso alimento y sus derivados se vuelvan seguros para el consumo humano. Logra además preservar su valor nutricional durante un período prolongado de tiempo, haciendo posible que un mayor número de personas lo puedan consumir. Pero también brinda el acceso a una importante fuente de calcio para la población de todos los grupos de edad y nivel económico.

El consumo de leche líquida en las ciudades empieza a desarrollarse con el inicio del año 1900 y su pasteurización comienza en Pichincha a partir del año 1938, posteriormente en Cotopaxi, Azuay, Carchi, entre otras.

¹Diario el Hoy Ecuador Publicado el 10/Noviembre/2005

El nacimiento de la industria láctea ecuatoriana como actor directo de la cadena productiva de la leche, constituye un importante eslabón y el motor que ha desarrollado una actividad, que dinamiza el comercio. La industria láctea ecuatoriana es en la actualidad una fuente generadora de empleos directos e indirectos, para un importante grupo de familias en el país. El Centro de la Industria Láctea en su labor ha entablado relaciones con el sector ganadero en búsqueda de acercamientos que permitan un conocimiento más cercano de sus necesidades y lograr acuerdos en un trabajo conjunto para soluciones comunes que beneficien el sector

El Centro de la Industria Láctea en el 2006 creó su Comisión Técnica como un comité de apoyo, cuyos objetivos principales incluyen el mejoramiento de la calidad y la actualización de la normatividad técnica de los productos lácteos en nuestro país. Para el año 2007 el Centro de la Industria Láctea se vincula al Consejo Consultivo de la Leche, instancia coordinada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).

Entre otros aspectos importantes en pro del desarrollo del sector lechero se están encaminando proyectos para mejorar las condiciones ambientales de preservación de los recursos naturales capacitando a los propietarios de tierras en donde se lleva a cabo la ganadería, con el objetivo de transformarla en una actividad sostenible a largo plazo.²

1.1.1. Reseña Histórica de la Empresa

En el año de 1986 época en que las familias ecuatorianas tendían a consumir leche cruda, provenientes de las haciendas cercanas, nace en San Francisco de Mulaló, barrio El Rosal la empresa de productos lácteos “FRILAC” como un organismo dedicado a la producción de quesos de forma artesanal, proceso que inicio con 50 litros de leche, años más

² http://www.cilecuador.org/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=3

tarde con el avance tecnológico se introduce a gran escala la industria de pasteurización de este producto adquiriendo sus primeras máquinas para su funcionamiento con el objetivo de incrementar la materia prima.

En el 2009 se invirtió en la importación de maquinaria con tecnología avanzada desde Suiza para ofrecer leche pasteurizada iniciando con 5000 litros. La empresa se constituyó legalmente el 15 de Septiembre de 1992, con un capital inicial de diez mil sucres (\$10.000), con el objetivo de elaborar la línea de productos lácteos en el taller de su propiedad, cumpliendo además con todas las normas tributarias que establece la ley.

Actualmente FRILAC produce 10.000 litros diarios y adicional a esto se implementa la producción de yogurt con 1.500 litros diarios con el fin de ofrecer a sus clientes productos de calidad e higiene.

GRÁFICO 1: EMPRESA DE LÁCTEOS FRILAC



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fecha: Diciembre/2011

1.1.1.1. Base Legal de la Empresa

La fabrica productos lácteos “FRILAC” produce productos bajo las más altas especificaciones técnicas requeridas por la Ley.

FRILAC fue constituida bajo el nombre comercial “Productos Lácteos FRILAC”, con el RUC: 0501331524001, actualmente su representante legal es el Sr. Víctor Hugo Freire Moreno, no se encuentra obligada a llevar contabilidad por ser persona natural que no supera los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria.

Se encuentra calificado al amparo de la Ley de Fomento Artesanal, mediante el Acuerdo No. 08-381 otorgado por el Ministerio de Industrias y Competitividad de la Zona centro, Sur y Sur Oriente Ambato.

1.1.1.2. Base Legal Interna

Una empresa puede desarrollarse más y mejor, si tiene bien ordenada la relación con sus trabajadores. Esto es importante debido a que el trabajo debe realizarse siempre en un ambiente cordial y que se preste para que los trabajadores ofrezcan su mejor esfuerzo con voluntad.

Esto requiere de reglas claras que contribuyan a organizar el trabajo para que exista orden en la relación entre el trabajador y el patrono. El trabajador sabe exactamente lo que se espera de él; los beneficios que obtendrá por su labor; las sanciones a las que se expone si no cumple con sus tareas tal y como se le asignaron.

- **Procedimientos y Procesos:** Un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.
- **Políticas:** Se refiere a los lineamientos que va a llevarse dentro de las empresas. Y son parámetros ya previamente diseñado por los directivos de la empresa, su ejecución y buen manejo garantizan un buen desenvolvimiento y logros de los objetivos de las empresas.

1.1.1.3. Base Legal Externa

Existen ciertos trámites que son requeridos por ley para que un negocio opere de manera formal. Para poner en marcha un negocio de manera legítima y segura, debemos poner atención a los permisos que la empresa pueda requerir. Dependiendo de la actividad que realice la misma se puede necesitar diversas autorizaciones, ya sea sanitaria ambientales, relacionadas a la construcción y otros.

Los permisos son requisitos regulados por la ley, y cumplen la función de supervisar el buen funcionamiento de la empresa. De esta manera al obtener los permisos aseguramos de estar cumpliendo con las condiciones estructurales, ambientales, sanitarias y municipales correspondientes. (Anexo 1)

- **Sistema Nacional de Vigilancia y Control:** es el conjunto de entidades que coordinadamente realizan las actividades tanto para expedir los registros sanitarios, como para la vigilancia y control de los productos que han obtenido el Registro Sanitario y que se expenden en el mercado.

El Registro Sanitario de productos de elaboración artesanal consistirá exclusivamente en la licencia sanitaria de venta otorgada por la Dirección Provincial de Salud de la provincia en la que se elaborare o expendiere el producto. La Dirección Provincial de Salud exigirá a los productores artesanales de productos procesados el cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura que les fueren aplicables. Se considerarán productos de elaboración artesanal aquellos elaborados por artesanos o micro empresarios registrados y de conformidad con la reglamentación correspondiente.

Antecedentes para obtener el registro sanitario:

El Registro Sanitario para productos podrá obtenerse sobre la base de uno de los siguientes antecedentes, según el caso:

- a. Obtención previa del informe técnico favorable en virtud de un análisis de control de calidad de un laboratorio debidamente acreditado por el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación;
 - b. Obtención previa de un certificado de buenas prácticas de manufactura para la planta procesadora; y,
 - c. Homologación de documentos otorgados por una autoridad competente de otro Estado o por una organización internacional especializada determinada conforme al presente reglamento.
- **Patente Municipal:** Toda persona natural o jurídica que ejerza habitualmente actividades comerciales, industriales y, o financieras dentro del cantón, está obligada a obtener su Registro de Patente Municipal. Igual obligación tendrán incluso aquellas personas exentas por ley, del pago del impuesto de patentes. No están obligadas a

obtener Registro de Patente Municipal, las personas que se hallen en el libre ejercicio profesional.

Requisitos para casos especiales:

1. Copia legible del Certificado de la calificación– artesanal (otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano).(Anexo 2)
2. Original y copia legible del comprobante de pago de la Tasa Anual de Turismo, para los establecimientos que desarrollan actividad turística.

Pasos del trámite:

1. Solicitar el formulario “Solicitud para Registro de Patente Personas Naturales” en la Ventanilla Única Municipal (Cámara de Comercio) o en las Ventanillas de Patente de la Dirección Financiera de la Municipalidad (Bloque Noroeste 2, Palacio Municipal, Planta Baja). El valor de la tasa de trámite para el pago de patente, se incluirá en el Comprobante de Pago de la liquidación de dicho impuesto.
2. Llenar la solicitud con letra imprenta o máquina.
3. Adjuntar los requisitos indicados a la solicitud y entregar en la Ventanilla Única Municipal (Cámara de Comercio) o en las Ventanillas de Patente de la Dirección Financiera de la Municipalidad (Bloque Noroeste 2, Palacio Municipal, Planta Baja), donde se le indicará el monto de la liquidación correspondiente. (No se aceptará documentación incompleta, incorrecta o ilegible).
4. Cancelar en la Ventanilla Única Municipal (Cámara de Comercio) o en las Ventanillas de Recaudaciones el valor de la liquidación.

Nota: La cancelación del tributo se efectuará en forma inmediata a la presentación de los requisitos.

- **Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”:** El proceso de Registro y Control Sanitario cumple con la responsabilidad de preservar la salud de nuestra población garantizando la calidad integral de los productos que se aprueban para su consumo.

Objetivos:

Desarrollar acciones con enfoque epidemiológico de prevención y control, procurando la innovación tecnológica que privilegie el mejoramiento de la salud, la garantía al consumidor, el fortalecimiento de la ciencia y el desarrollo institucional.

- **Código de Comercio:** El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.
- **Ley de Régimen Tributario Interno:** Es la ley que regula todo lo perteneciente a la relación jurídico tributario.
- **Ministerio de Relaciones Laborales:** El Ministerio de Trabajo y Empleo es la institución rectora en el diseño y ejecución de las políticas laborales, de empleo y desarrollo de los recursos humanos.
- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:** Es una entidad cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

1.1.2. Ubicación

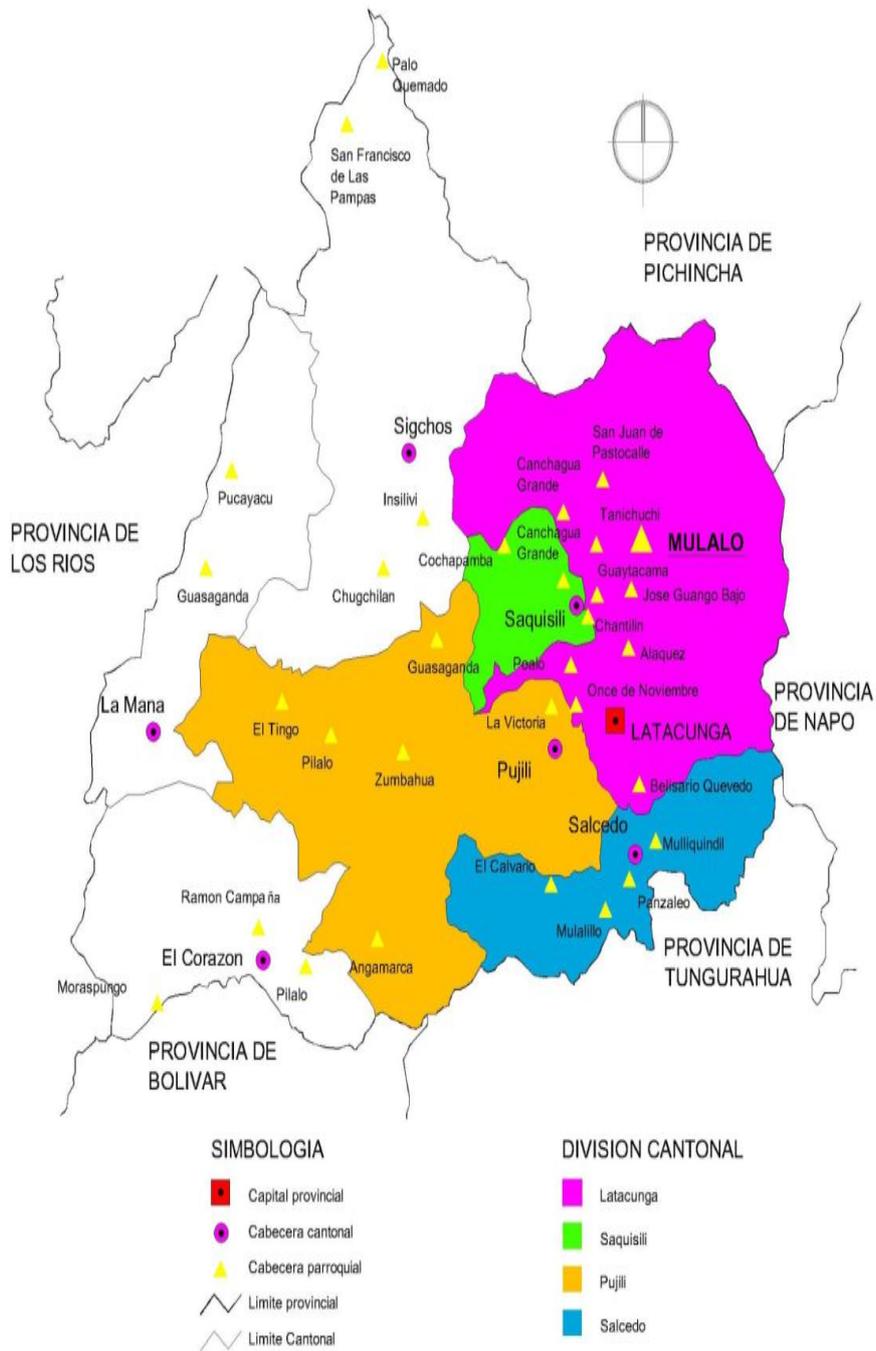
La fábrica se encuentra ubicada en la parroquia rural de Mulaló a 37km de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi altura máxima 4920 m.s.n.m., localización geográfica 78°33, 44, w 00°57, 58, S Este: 771566 Norte: 9893487.

Mulaló era un tambo (posada o lugar para hospedarse). Tambo construido por el Inga (inca) de piedra labrada y lo suficientemente amplio para recibir a numerosos visitantes.³ Mulaló como Tacunga se pobló a la llegada de los españoles por un altísimo porcentaje de mitimaes. Mulaló, su nombre español es “San Francisco de Mulaló”. Definición del araucano mula = caracoles de tierra; lo (m) = hondonada, esto es “hondonada de caracoles”, nombre exacto porque en sus tierras sueltas se crían los caracoles tan ambicionados por nuestros indios.

³Monografía de la Provincia de Cotopaxi. Tomo N°1. Franklín Barriga López. Editorial Primicias- Ambato.

GRÁFICO 2: MAPA DE MACROLOCALIZACIÓN

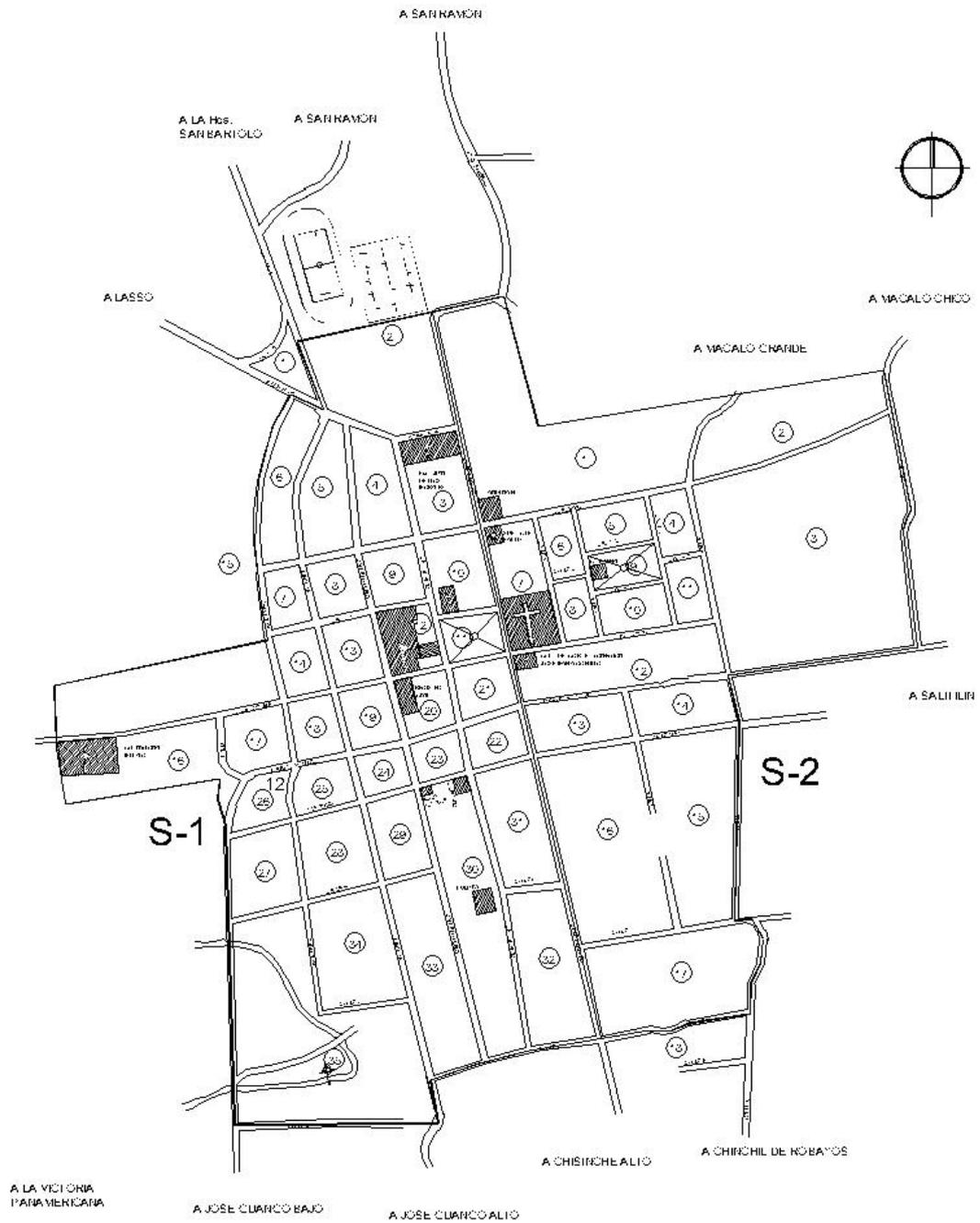
DIVISION POLITICO - ADMINISTRATIVA



Fuente: SIISE 2003, Eco Ciencia 2005

Fecha: Diciembre/2011

GRÁFICO 3: PLANO DE MULALÓ

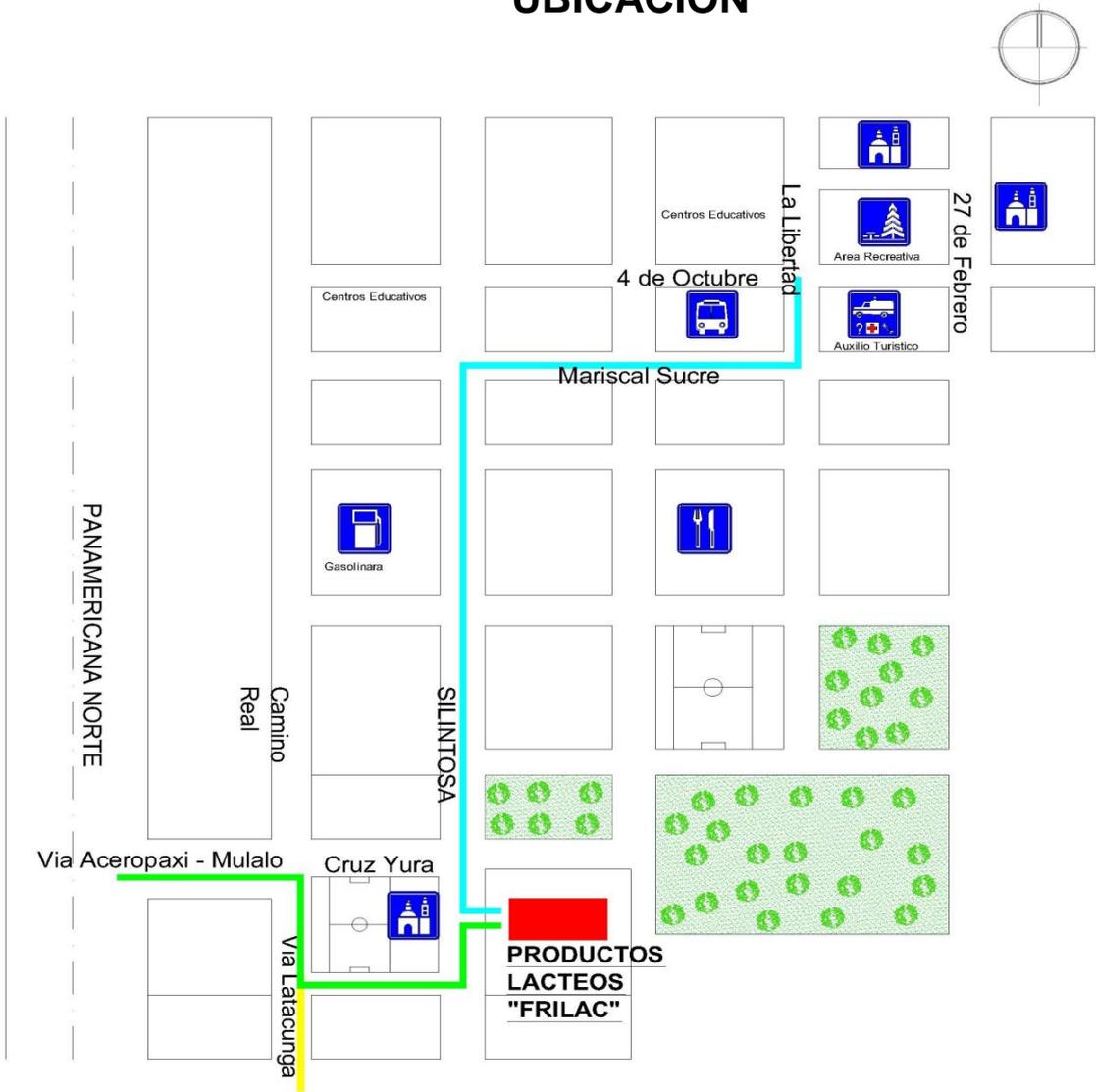


Fuente: G.A.D. Latacunga.

Fecha: Diciembre/2011

GRÁFICO 4: MICROLOCALIZACIÓN

UBICACIÓN



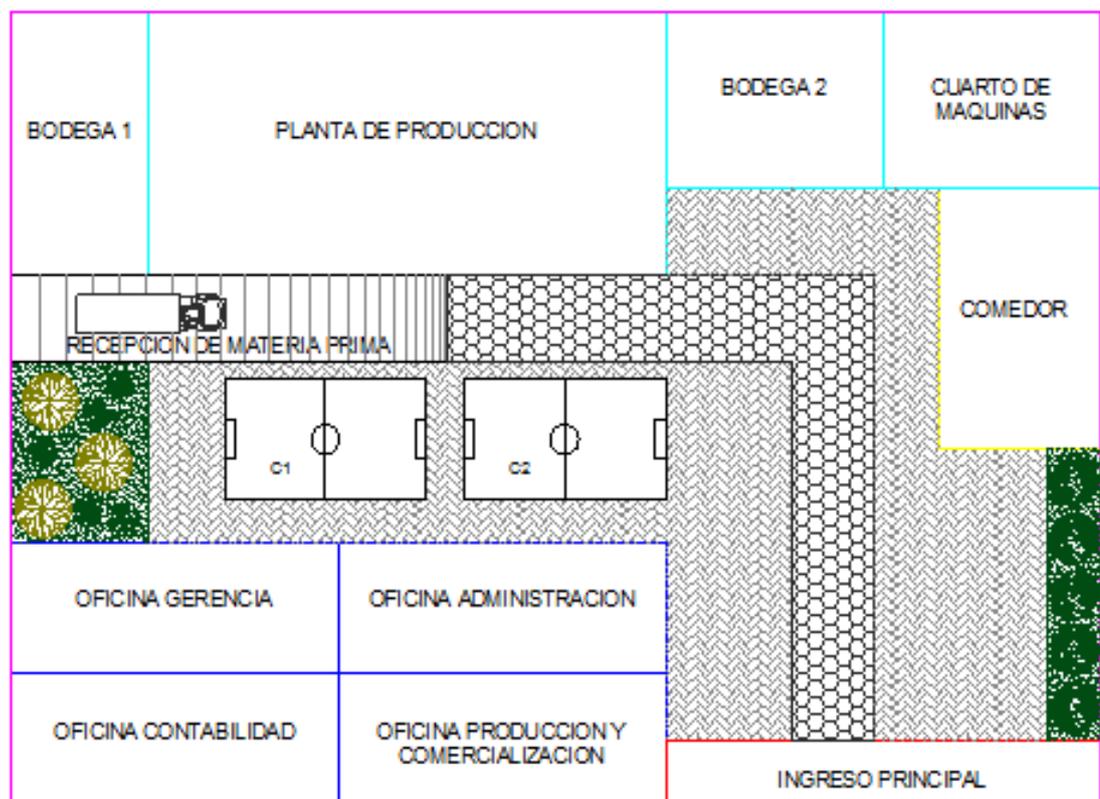
Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fecha: Diciembre/2011

1.1.4. Instalaciones

La distribución física de las instalaciones de la empresa se ha centrado en la ubicación de las distintas máquinas, puestos de trabajo, áreas de servicio al cliente, oficinas, zonas de descanso, pasillos, flujos de materiales y personas, entre otras dentro de las instalaciones de la empresa de forma que se consiga el mejor funcionamiento de la misma. Pensando además en el buen ambiente laboral dentro de la empresa cuentan con canchas deportivas y espacios verdes para el sano esparcimiento de los empleados en horas de descanso. Es muy importante la apariencia de la empresa y la buena distribución de la planta para poder realizar los trabajos de manera eficiente y evitando accidentes.

**GRÁFICO 5:
PLANTA**



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fecha: Diciembre/2011

1.2. Importancia y Justificación

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Estas organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en nuevos enfoques gerenciales, procesos de decisiones y acciones secuenciales interrelacionando paso a paso un sistema integral de administración comprendiendo las diversas actividades que deben desarrollarse para obtener resultados concretos referentes en los mercados demandantes a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecerse metas que permitan el alcance de planes estratégicos del negocio, enfocados al cumplimiento de la visión , misión, valores, entre otros elementos que conjugados comprometen tanto a empleados como supervisores a la identificación con la organización, a través un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

Es por esto que para la empresa de productos lácteos FRILAC se considera primordial en su proceso de expansión tener mayor claridad sobre los aspectos actuales del mercado al que pertenecen mejorando el desenvolvimiento en las actividades y operaciones, beneficiando a clientes, proveedores, distribuidores, personal y otros involucrados siendo cautelosos en la selección de mercado he inversión de capital.

La necesidad de plantear un diseño de un plan de marketing y propuesta de un Balanced Scorecard aplicado a la empresa de lácteos FRILAC incidirá en la toma de decisiones empresariales, requeridos para el logro de los objetivos de la misma, en beneficio de la empresa, esto con el fin de que pueda continuar siendo una de las empresas lácteas más representativas del sector.

1.2.4. Naturaleza y Características de la Empresa

1.2.4.1. Pequeñas y Medianas Empresas “PYMES”

Se engloba a las PYMES ecuatorianas como cualquier empresa proveedora de servicios y productos o insumos para otras empresas de amplia cobertura de mercado. Entonces una organización PYME, es un ente productivo o de servicios, que genera empleo y productividad en el país y permite abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industriales que mueven al Ecuador. Para determinar si una empresa está dentro del grupo de la PYMES, se debe tomar muy en cuenta algunos parámetros como son:

- Personal que labora en la empresa: PO = personal ocupado.
- Las ventas netas al año e impuestos internos: VA = ventas anuales sin IVA ni impuestos.
- Y el valor de activos productivos netos de amortizaciones: AP.

**CUADRO 1:
CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES**

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS	CAPITAL
MICROEMPRESA	Emplean de 1 a 9 trabajadores	Capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
PEQUEÑA	Emplean de 10 a 49 trabajadores	Capital no mayor a 120.000 dólares
MEDIANA	Emplean de 50 a 99 trabajadores	Capital no mayor a 120.000 dólares
GRANDE	Emplean más de 100 trabajadores	120 mil dólares en activos fijos

Fuente: PYMES Ecuador.

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fecha: Diciembre/2011

1.2.4.2. Características de las PYMES

Schollhammer y Kuriloff, mencionados por Carson (1990), distinguen cinco características principales.

- **Alcance de operaciones:** Se enfocan en mercados locales, a diferencia de grandes corporaciones dirigidas a mercados nacionales o internacionales.
- **Escala de operaciones:** cuentan con una limitada participación de mercado en relación con el resto de las empresas del sector.

- Propiedad: Pertenecen a una sola persona o un grupo pequeño de inversionistas.
- Independencia: el dueño o gerente general tiene total control sobre el negocio, aunque su independencia es limitada en cierto grado por obligaciones con instituciones financieras. Además se las considera independientes por no formar parte de un complejo sistema administrativo, como las sucursales o pequeñas divisiones de grandes consorcios.
- Estilo de administración: Son administradas de forma personalizada, de tal forma que los dueños conocen a todos los trabajadores, participan en todos los procesos de la administración y no comparten el proceso de la toma de decisiones.

La fábrica de productos lácteos “FRILAC” produce una amplia gama de productos como queso, leche pasteurizada y yogurt brindando calidad y salud para los consumidores, esta empresa procesadora de leche pasteurizada envasa su producto en fundas polietileno de un litro. Con respecto a la clasificación de las PYMES, FRILAC dependiendo al tipo es una pequeña empresa, tomando en cuenta su nivel tecnológico y la cantidad de personal disponible actual en la empresa conformada por 10 empleados operativos y 4 empleados administrativos.

Con el transcurso del tiempo productos lácteos “FRILAC” fue adquiriendo mayor participación en el mercado, tanto en la sierra como en la costa ecuatoriana, logrando ser una de las empresas más reconocidas dentro de su mercado.

1.3. Objetivos del Proyecto

1.3.4. Objetivo General

Diseñar un Plan de Marketing y la propuesta de un Balanced Scorecard para la empresa de lácteos FRILAC de la provincia de Cotopaxi, que tiene como finalidad la de generar nuevas estrategias de mercadeo, fortalecer herramientas gerenciales, estableciendo una red de indicadores que reflejen el valor real de la organización para una adecuada toma de decisiones empresariales.

1.3.5. Objetivos Específicos

- Estructurar los fundamentos teóricos que sustentarán el esquema de esta propuesta.
- Desarrollar un análisis situacional del entorno interno y externo de la empresa de lácteos FRILAC dentro de la provincia de Cotopaxi, para conocer el estado actual de la misma.
- Analizar la posición actual de la empresa dentro del mercado para darle un nuevo direccionamiento, conforme a los cambios del entorno.
- Plantear una nueva Filosofía Corporativa y Planificación Estratégica que fundamente el direccionamiento estratégico de la organización.
- Diseñar un plan de marketing para lograr un incremento de ventas en la empresa de lácteos FRILAC.
- Elaborar una propuesta de un Balanced Scorecard para un mejor proceso administrativo de los recursos dentro de la empresa.

1.4. Marco Teórico

1.4.4. Análisis Situacional

Se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica. Para que una empresa pueda funcionar adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que aún puede ocurrir dentro de la organización y estar al tanto para evitar hechos que nos lleven al fracaso.

1.4.5. Análisis Macroambiente

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, entre otras fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

1.4.6. Análisis Microambiente

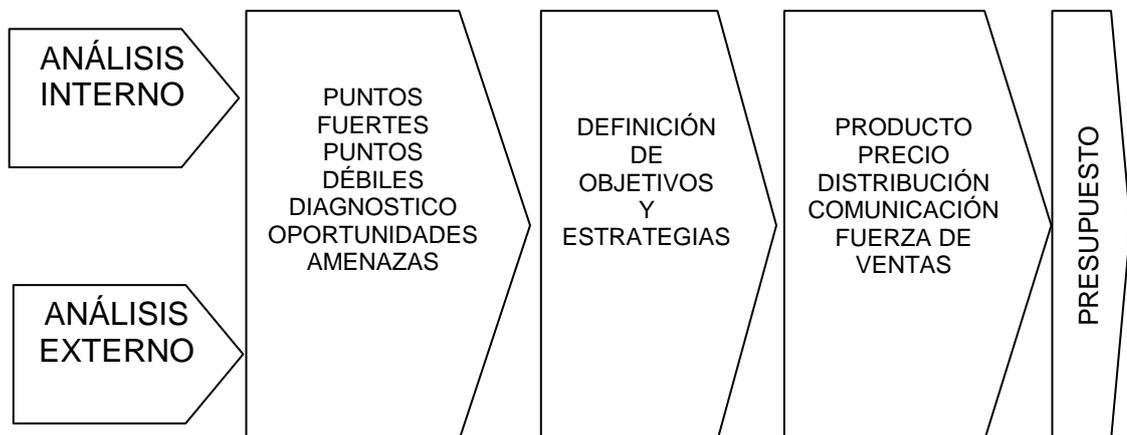
Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

1.4.7. Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados. Éste, a su vez, es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor.⁴

Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de marketing es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.

**CUADRO 2:
PLAN DE MARKETING**



Fuente: Plan de marketing - Jordi Giménez Tomás

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fecha: Diciembre/2011

⁴Plan de Marketing paso a paso - Vicente Ambrosio

1.4.7.1. El Plan de Marketing en la Empresa

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

1.4.7.2. Cobertura y Alcance del Plan de Marketing

El plan de mercadotecnia es un instrumento que puede servir a toda la empresa u organización, sin embargo, es más frecuente que sea elabore uno para cada división o unidad de negocios. Por lo general, el plan de mercadotecnia tiene un alcance anual. Sin embargo, pueden haber excepciones, por ejemplo, cuando existen productos de temporada o cuando se presentan situaciones especiales que requieren de un nuevo plan que esté mejor adaptado a la situación que se está presentando.

1.4.7.3. Propósitos del Plan de Marketing

- Es una guía escrita que señala las estrategias y tácticas de mercadotecnia que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en periodos de tiempo definidos.
- Diseña quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar.⁵
- Sirve como un mecanismo de control; es decir, establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de cada división o producto.⁶

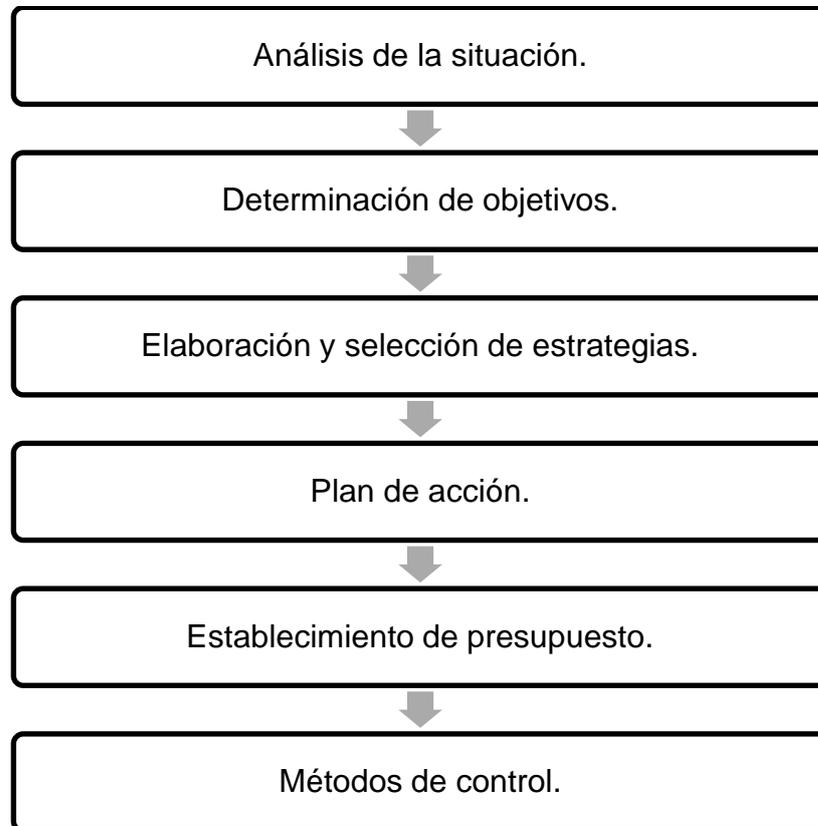
1.4.7.4. Etapas para la Elaboración de un Plan de Marketing

El plan de marketing requiere un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial.

⁵Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill Interamericana, Pág. 676.

⁶Gerencia de Marketing Estrategias y Programas, Sexta Edición, de P. Guiltinan, W. Paul y J. Madden, Mc Graw Hill, Págs. 415-435.

**CUADRO 3:
ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING**



Fuente: <http://www.marketing-xxi.com>

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fecha: Diciembre/2011

1.4.7.5. Punto de Partida de un Plan de Marketing

- El punto de partida es un exhaustivo diagnóstico interno y externo (entorno) ANÁLISIS SITUACIONAL.
- Este análisis nos permite identificar nuevos planes y los objetivos necesarios para mejorar la posición en el mercado de la empresa.
- Un efectivo ANÁLISIS SITUACIONAL descansa en una adecuada investigación.
- El producto final del análisis es el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

1.4.7.6. El Contenido del plan de Marketing

No existe un formato o fórmula única de la cual exista acuerdo universal para elaborar un plan de mercadotecnia. Esto se debe a que en la práctica, cada empresa u organización, desarrollará el método, el esquema o la forma que mejor parezca ajustarse a sus necesidades. Diversos autores presentan sus opciones e ideas sobre el contenido de un plan de marketing; las cuales, se sintetizan en los siguientes puntos:

1. Resumen Ejecutivo: En esta sección se presenta un panorama general de la propuesta del plan para una revisión administrativa. Es una sección de una o dos páginas donde se describe y explica el curso del plan.

2. Análisis de la Situación de Mercadotecnia.

En esta sección del plan se incluye la información más relevante:

- **Situación del Mercado:** Aquí se presentan e ilustran datos sobre su tamaño y crecimiento. También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra.
- **Situación del Producto:** En ésta parte, se muestran las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas, correspondientes a años anteriores.
- **Situación Competitiva:** Aquí se identifica a los principales competidores y se los describe en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos y estrategias de mercadotecnia.

- **Situación de la Distribución:** En ésta parte se presenta información sobre el tamaño y la importancia de cada canal de distribución.
 - **Situación del Macroambiente:** Aquí se describe las tendencias generales del macroambiente.
- 3. Análisis FODA:** En esta sección se presenta un completo análisis en el que se identifica 1) las principales Oportunidades y Amenazas que enfrenta el negocio y 2) las principales Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa y los productos y/o servicios. Luego, se define las principales Alternativas a las que debe dirigirse el plan.
- 4. Objetivos:** En este punto se establecen objetivos en dos rubros. **Objetivos de Mercadotecnia:** Este es el punto donde se convierten los objetivos financieros en objetivos de mercadotecnia. Cabe señalar que los objetivos anuales que se establecen en el plan de marketing, deben contribuir a que se consigan las metas de la organización y las metas estratégicas de mercadotecnia.
- 5. Estrategias de Mercadotecnia:** En esta sección se hace un bosquejo amplio de la estrategia de marketing. Para ello, se puede especificar los siguientes puntos:
- El mercado meta que se va a satisfacer.
 - EL posicionamiento que se va a utilizar.
 - El producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta.
 - Los servicios que se van a proporcionar a los clientes para lograr un mayor nivel de satisfacción.
 - El precio que se va a cobrar por el producto y las implicancias psicológicas que puedan tener en el mercado meta (por ejemplo, un

producto de alto precio puede estimular al segmento socioeconómico medio-alto y alto a que lo compre por el sentido de exclusividad).

- Los canales de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado meta.
- La mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto (por ejemplo, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo).

6. Tácticas de Mercadotecnia: También llamadas programas de acción, actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias. En esta sección se responde a las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué se hará?
- b. ¿Cuándo se hará?
- c. ¿Quién lo hará?
- d. ¿Cuánto costará?

7. Programas Financieros: En esta sección, que se conoce también como "proyecto de estado de pérdidas y utilidades".

8. Cronograma: En esta sección, que se conoce también como calendario, se incluye muchas veces un diagrama para responder a la pregunta cuándo se realizarán las diversas actividades de marketing planificadas.

9. Monitoreo y Control: En esta sección, que se conoce también como procedimientos de evaluación, se responde a las preguntas: qué, quién, cómo y cuándo, con relación a la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos y actividades planificadas en el plan de marketing.⁷

⁷Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Philip Kotler, Prentice Hall, Pág. 104.

1.4.8. **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (BSC) ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.

El Balanced Scorecard proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto relacionado de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados.⁸

Las principales ventajas de implantar el uso del Balanced Scorecard son:

- Manera de comunicar la estrategia de la empresa muy eficiente.
- Permite alinear toda la empresa con los objetivos del negocio.
- Permite monitorear el estado actual de la empresa.

Para diseñar nuestro Balanced Scorecard debemos partir de los objetivos de negocio organizados por perspectivas de valor.

Los objetivos de valor son:

⁸ Robert S. Kaplan y David P. Norton (Cuadro de Mando Integral) Gestión 2000 – 2da. Edición. Pág. 38.

- Aumentar las ventas
- Mejorar la calidad del servicio
- Reducir el tiempo de espera del cliente.⁹

**GRÁFICO 6:
PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN**



Fuente: <http://www.albertcoronado.com/2011/06/29/cuadro-de-mando-integral/>

Elaborado por: Autoras de proyecto.

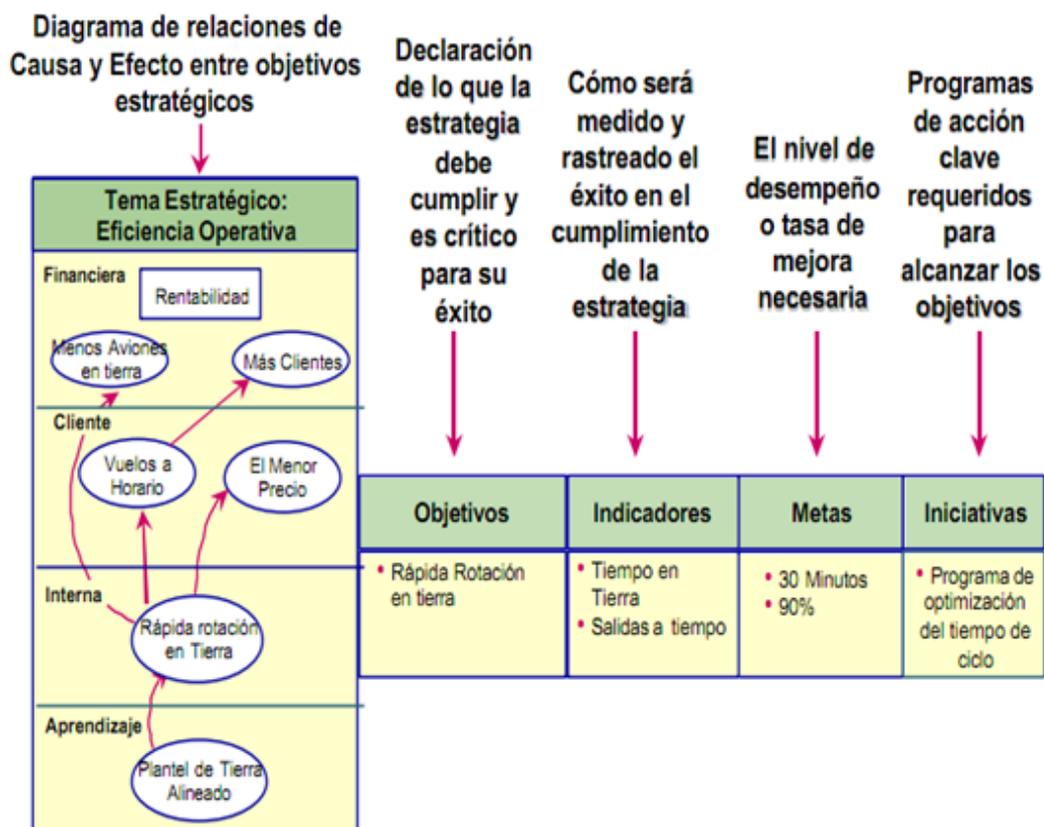
Fecha: Diciembre/2011

⁹ <http://www.albertcoronado.com/2011/06/29/cuadro-de-mando-integral/>

1.4.8.1. Las Empresas Necesitan un Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de medicaciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

**GRÁFICO 7:
COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD**



Fuente: <http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Que%20es%20el%20Balanced%20ScoreCard-%20Symnectics.pdf>

Elaborado por: Autoras de proyecto.

Fecha: Diciembre/2011

En todo proyecto de Balanced Scorecard debe elaborarse un mapa estratégico que describa, en forma clara, la estrategia de la organización. Esto se presenta a través de objetivos vinculados entre sí y distribuidos en las 4 perspectivas. Cada objetivo tendrá, a su vez, 1 o 2 indicadores asociados con metas y planes de acción.¹⁰

1.4.8.2. La Cadena de Valor Empresarial por Michael Porter

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades.

El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción de OS, Gestionar los pedidos, seguimientos a las OS y distribución de los componentes.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la

¹⁰ <http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Que%20es%20el%20Balanced%20ScoreCard-%20Symnectics.pdf>

aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de Fábrica al producto.

Actividades Secundarias

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas: actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.¹¹

**GRÁFICO 8:
CADENA DE VALOR**



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

Fecha: Diciembre/2011

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

1.4.8.3. El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **La rivalidad entre los competidores.**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

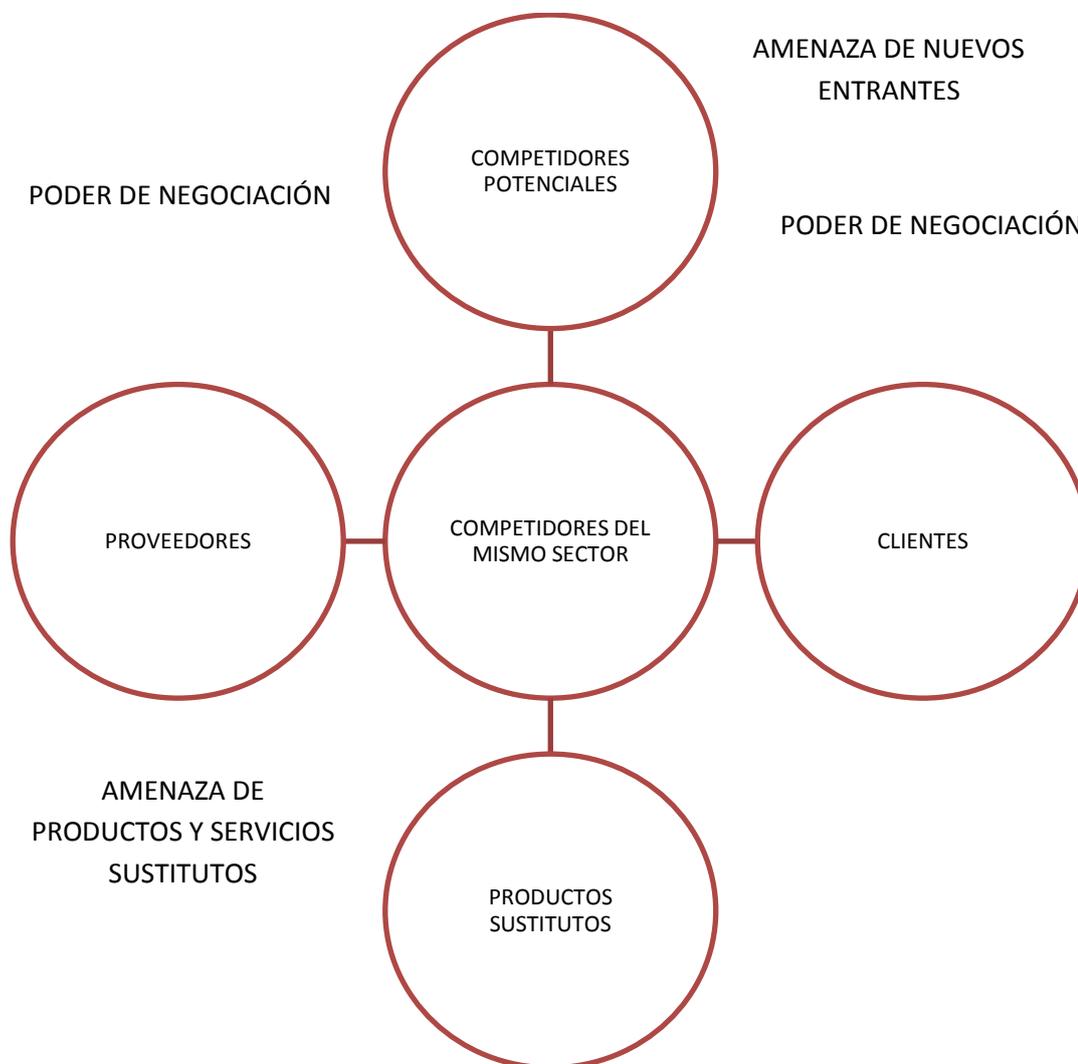
- **Poder de negociación de los compradores.**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

**GRÁFICO 9:
ANÁLISIS DEL ENTORNO - 5 FUERZAS DE PORTER**



Fuente: www.ricoverimarketing.es.tripod.com

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fecha: Diciembre/2011

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.¹²

1.4.8.4. Diseño de Medidas, Metas y Medios (3M)

Los objetivos estratégicos definidos en la etapa anterior deben ser llevados hacia esquemas de implementación, seguimiento y ajuste. Uno de los principales elementos de este enfoque es la integración de un sistema de mediciones, metas y medios o matriz de 3Ms. Una de las principales herramientas gerenciales que han contribuido a cambiar la mentalidad gerencial sobre el proceso de planeación y medición del desempeño lo constituye el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) creado por los doctores Kaplan y Norton. El BSC permite ver el desempeño integral del negocio de forma rápida tomando como base cuatro áreas claves: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la del aprendizaje y desarrollo.

El traslado de la estrategia hacia las 3Ms significa operacionalizar el foco estratégico seleccionado, la propuesta del valor y el modelo de negocios a seguir a través de acciones concretas. Los elementos críticos necesarios para determinar adecuadamente las 3Ms son los siguientes:

- Definición de objetivos estratégicos claves por perspectiva, en función de la propuesta de valor, los retos estratégicos y el modelo de negocios planteado.
- Definición del mapa estratégico o modelo causa-efecto.

¹² <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

- Determinación de indicadores claves del desempeño que asegurarán proporcionar información que garantice que los objetivos y prioridades se cumplen.
- Definición operativa de indicadores, metas, iniciativas, presupuestos, planes de acción y responsables.¹³

1.4.8.5. Las Cuatro Perspectivas del Balanced Scorecard

Permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

13

http://www.qconsultores.com/nsite/qconsultores/descargas/diamante_de_la_excelencia.pdf

**GRÁFICO 10:
LAS 4 PERSPECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN**



Elaborado por: Autoras del proyecto.

1.4.8.5.1. Las Perspectivas Financieras

El Balanced Scorecard retiene perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

1.4.8.5.2. La Perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores.

1.4.8.5.3. La Perspectiva del Proceso Interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del Balanced Scorecard a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes.

1.4.8.5.4. La Perspectiva de Formación y Crecimiento

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Balanced Scorecard revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Balanced Scorecard. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos -satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito

general de la organización y las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

1.4.9. Empresa

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.¹⁴

Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela"¹⁵

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"¹⁶

Para Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".

¹⁴ Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, Pág. 4.

¹⁵ Marketing, de Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 9.

¹⁶ Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3.

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

1.4.10. Análisis FODA

Herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre un negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

GRÁFICO 11: ANÁLISIS FODA



Fuente: <http://alejandroduquerestrepo.blogspot.com>

Fecha: Diciembre/2011

1.4.10.1. Análisis Interno

Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.

La empresa, desde esta nueva perspectiva, se considera como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, las cuales se han obtenido a través de su historia, de su funcionamiento y de las decisiones que se han adoptado a lo largo de su vida. De esta definición

tenemos que resaltar su aspecto dinámico, en el que se destaca la capacidad de la empresa para adaptarse y cambiar a lo largo del tiempo.

1.4.10.1.1. Fortalezas

Representan los principales puntos a favor o aspectos positivos relevantes con los que cuenta la organización, que le permitirán aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas de su entorno.

1.4.10.1.2. Debilidades

Son factores internos y negativos, que se encuentran dentro de la empresa y que pueden ser controlables, es decir, son aquellos puntos que no están contribuyendo al éxito, sino todo lo contrario, están provocando situaciones desfavorables.

1.4.10.2. Ambiente Externo

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores. Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

1.4.10.2.1. Oportunidades

Son factores externos y positivos, que rodean a la empresa y que representan tendencia o cambios en los aspectos económicos, tecnológicos, entre otros; que pueden originar posibilidades de más ventas o desarrollo de nuevos productos.

1.4.10.2.2. Amenazas

Son factores externos y negativos, que rodean a la empresa, no controlables por ésta y que representan un riesgo para el logro de los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis Externo

Las empresas no pueden sobrevivir fuera de su entorno, es por ello que en este capítulo se analizarán todas aquellas variables micro y macro que están fuera de control, pero también forman parte esencial en las operaciones de la empresa.

2.1.1. Microambiente

Para realizar un mejor análisis del entorno tomamos en cuenta todas las fuerzas que la empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los clientes, proveedores, y competencia; a partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa de lácteos FRILAC.

2.1.1.1. Clientes

La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la persona que depende de, es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer.¹⁷

¹⁷"Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" Segunda Edición
BARQUERO JOSÉ DANIEL, Pág. 1

a. Clientes Internos

Son aquellos que se encuentran en estrecha relación con la empresa, son consumidores también de los productos y se les debe tomar en cuenta en la toma de decisiones. Forman parte de los clientes internos de la empresa los empleados que laboran en ella los mismos que realizan trabajos operativos así como los empleados que integran la parte administrativa de la organización, los mismos que conjuntamente trabajan para cumplir los mismos objetivos.

Para que una empresa funcione correctamente los integrantes tienen sus propias funciones y responsabilidades definidas dentro del proceso al que pertenecen. Al destinatario de este trabajo se le denomina como cliente interno. El personal interno deberá satisfacer cada una de las necesidades de su cliente, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos. Con esto logramos que dentro de la empresa exista la aplicación de la calidad en todas las actividades que se realicen y así brindar productos confiables para el consumo diario de sus clientes.

Indudablemente, lo que se desea es que la calidad a lo largo de la producción de la empresa sea similar y que al mismo tiempo arroje buenos resultados en cuanto a maximización de ganancias ya que, de otro modo, se producirán fluctuaciones y rupturas en la calidad del resultado esperado. Basta con que falle un proceso, para que la cadena se quiebre y no se alcancen los objetivos.

b. Clientes Externos

Son la sociedad, cada individuo y grupo que se encuentra o no en situación de ser consumidor.

El cliente es el que compra o consigue el producto, la empresa láctea cuenta con personas que compran los productos para ponerlos a la venta en negocios de su propiedad; y el consumidor es quien usa o dispone finalmente el producto. El cliente puede no ser el consumidor de acuerdo a determinadas circunstancias, como sucede con los productos que elabora la empresa de lácteos FRILAC. Por tanto el cliente puede asumir o no el rol de consumidor, pero necesariamente es quien abona el pago por adquirir los productos de la empresa para satisfacer una necesidad.

El cliente externo, es el centro de cada actividad, el cumplimiento de los acuerdos de compra establecidos entre las partes y la atención es la adecuada se logrará el objetivo de establecer una relación de fidelidad cliente con la empresa láctea; caso contrario se genera un proceso de carácter negativo que a la larga afectara a la empresa con desagradables consecuencias.

Lo adecuado en la relación entre el cliente interno y el cliente externo es establecer una relación de ganar – ganar, sin perjudicar de ninguna forma el futuro económico de la empresa, como explican Estrada y Borrero (1996): “Satisface a tu cliente sin perjudicar a tu empresa”.

Para los directivos de la empresa de lácteos FRILAC, la satisfacción del cliente es un paso previo para alcanzar la fidelidad de sus consumidores, puesto que la satisfacción del cliente mide lo bien que se alcanzan las expectativas del cliente y la fidelidad mide el grado de posibilidad de que un cliente regrese. Como en todo negocio no necesariamente se contará con todos los clientes todo el tiempo, el predominio del nivel económico,

cercanía, mejores ofertas, marcas, entre otras perjudicará la retención de los clientes, pero el hecho de ofrecer un buen producto permite tener un buen número de clientes confiables.

CLIENTES PRINCIPALES

**TABLA 1:
CLIENTES LECHE**

CLIENTE	CIUDAD	%
Alcívar Antonio	Buena Fe	39%
Vidal Mario	Esmeraldas	25%
Acurio Eduardo	Quito	15%
Gómez Santiago	Santo Domingo	6%
Navarrete Leidy	Santo Domingo	5%
Tigasi Juan	Quito	5%
Moya López	Salcedo	2%
Navarrete Fernando	Santo Domingo	2%
Muñoz David	Santo Domingo	1%
TOTAL		100%

Fuente: Registro de despacho de leche cruda.

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

TABLA 2:
CLIENTES QUESOS

CLIENTE	CIUDAD	%
Andrade Carlos	Quito	22%
Lima Hernán	Quito	13%
Freire Mariana	Quito	11%
Huachi Xavier	Quito	11%
Panaderías Unión	Quito	11%
Vera Javier	Quito	7%
Panaderías El Sabor	Ambato	6%
Díaz Elvia	Ambato	4%
Jiménez Tomas	Quito	4%
Panaderías Raybon	Quito	3%
Panaderías Robert Pan	Quito	3%
Loor Víctor	Quito	2%
Panaderías Bakey Rey	Quito	2%
TOTAL		100%

Fuente: Registro de despacho del queso.

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

TABLA 3:
CLIENTES YOGURT

CLIENTE	CIUDAD	%
Acurio Eduardo	Quito	26%
Naranjo Leidy	Guaranda	20%
Alcívar Antonio	Buena Fe	13%
Huachi Xavier	Quito	11%
Navarrete Fernando	Santo Domingo	9%
Díaz Elvia	Ambato	8%
Lima Hernán	Quito	7%
Vidal Marlon	Esmeraldas	7%
TOTAL		100%

Fuente: Registro de despacho del yogurt.

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

2.1.1.2. Proveedores

Son proveedores aquellas personas físicas o jurídicas que surten a la empresa de existencias (mercaderías, materias primas, envases, entre otros), que posteriormente ésta venderá, transformará o elaborará.¹⁸

La colaboración entre el cliente y el proveedor han llevado a que las negociaciones sean más transparentes y frecuentes. Lo que permite a las dos partes trabajar persiguiendo la misma dirección, como es el caso de los proveedores, lo que pretenden es distribuir sus productos en el momento adecuado, tomando en cuenta que el cliente espera que sea un producto de calidad, con el precio justo, innovador y cantidad justa para poder satisfacer las necesidades esperadas por el cliente principal que será el consumidor.

Esta estrategia ha permitido a los propietarios de la empresa de lácteos FRILAC, un cambio que desarrollará alianzas con los proveedores, así mejorarán sus capacidades organizativas, asesoramiento y formación y por último incentivos que por medio de tratos con los proveedores actuales de la empresa se podrá conseguir para mejorar la atención al cliente. En la empresa de lácteos FRILAC los ganaderos o proveedores son los encargados de abastecer de producto (leche cruda) para la elaboración de sus productos, además las haciendas locales aledañas a la fábrica. A continuación detallamos los proveedores más importantes de la empresa.

¹⁸<http://www.contabilidad.tk>

TABLA 4:
PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA
PROMEDIO DIARIO DE LECHE RECIBIDA

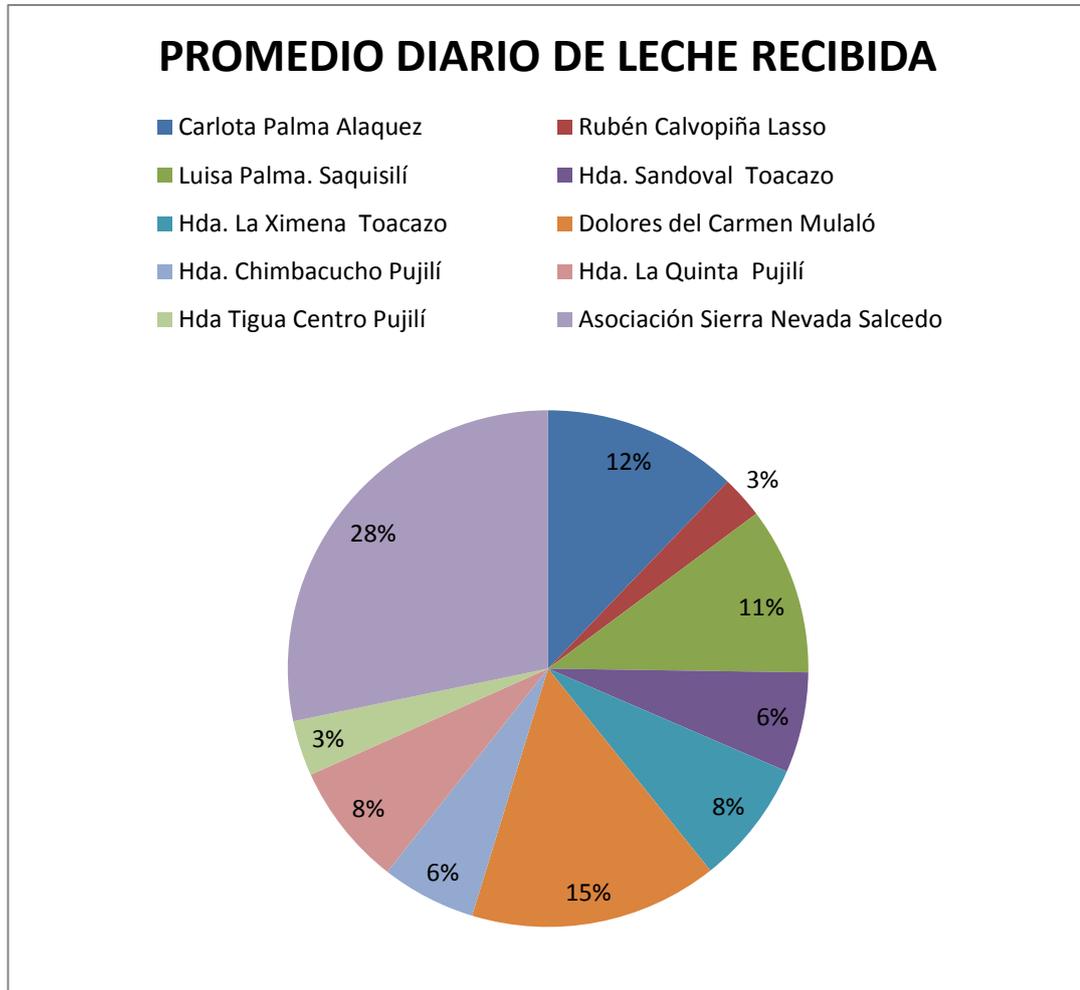
PROVEEDOR	LOCALIDAD	LITRO DIARIO	PORCENTAJE
Asociación Sierra Nevada	Salcedo	1.304	28%
Dolores del Carmen	Mulaló	712	15%
Carlota Palma	Aláquez	559	12%
Luisa Palma	Saquisilí	483	10%
Hda. La Ximena	Toacazo	358	8%
Hda. La Quinta	Pujilí	354	8%
Hda. Sandoval	Toacazo	290	6%
Hda. Chimbacucho	Pujilí	271	6%
Rubén Calvopiña	Lasso	122	3%
Hda Tigua Centro	Pujilí	160	3%
TOTAL DIARIO		4.613	100%
TOTAL MAÑANA		3.926	85%
TOTAL TARDE		687	15%

Fuente: Registro de recepción de leche cruda.

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

**GRÁFICO 12:
PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA**



Fuente: Registros de la empresa.

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

Los proveedores facilitan a la empresa insumos de calidad, el pago se lo realiza mensualmente o quincenalmente dependiendo del contrato al que se llega con el proveedor.

A continuación se detalla a los proveedores que facilitan los insumos a la empresa.

**TABLA 5:
PROVEEDORES DE INSUMOS FRILAC**

EMPRESA	INSUMO	UBICACIÓN
Polifil	Lámina de leche	Quito
Flexofama	Funda de queso	Quito
	Lámina de yogurt	Quito
Casa de los Lácteos	Cuajo	Latacunga
	Fermentos	Latacunga
	Cinta	Latacunga
	Teflón	Latacunga
Bodega Cornejo	Azúcar	Latacunga
Naranjo Santander	Envases plásticos	Latacunga
Imprenta Gráficos Unidos	Etiquetas	Latacunga
Holanda Ecuador	Sosa cáustica	Quito
Eduplastic	Fundas	Guayaquil
Estación de Servicio Mulaló	Combustible	Mulaló
Mecatex	Repuestos	Salcedo
Pika	Gavetas	Latacunga
Asociación de Ganaderos	Sal	Lasso
Súper Cauchos	Cauchos	Quito

Fuente: Base de datos de la empresa.

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

2.1.1.3. Competencia

“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.”¹⁹

A lo largo de la vida se ha escuchado que competir hace de las personas menos éticas, lo poco ético no son las actitudes de los competidores, sino la inclinación a mirar más a los demás que a uno mismo, porque eso impide conocerse y perfeccionarse, hace que la empresa se quede estancada en lo que inicio y no podrán triunfar y formar parte de los preferidos por los consumidores.

Para los directivos de la empresa de lácteos FRILAC la competencia es una herramienta de superación individual y grupal, que permite el desarrollo de sus empleados con todo el entorno y así poder obtener mejores resultados que se vean reflejados en la productividad de la empresa y supere a la competencia.

En el Ecuador existen excelentes plantas procesadoras de leche, muchas de ellas que han tomado a la competencia como una herramienta de soporte para sus empresas y la han sabido manejar correctamente que con el pasar de los años están logrando mejorar constantemente sus productos, precios, sistemas de distribución, publicidad y promociones.

Una de las zonas de mayor producción de leche es Cotopaxi tomada en cuenta por el número de fábricas existentes en la provincia y la calidad de productos de cada empresa.

A continuación detallamos los litros diarios de leche que consume la competencia.

¹⁹<http://www.oei.org.co/iberfop/tamayo/sld038.htm>

TABLA 6:

**INDUSTRIAS LÁCTEAS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI
LITROS DIARIOS DE LECHE**

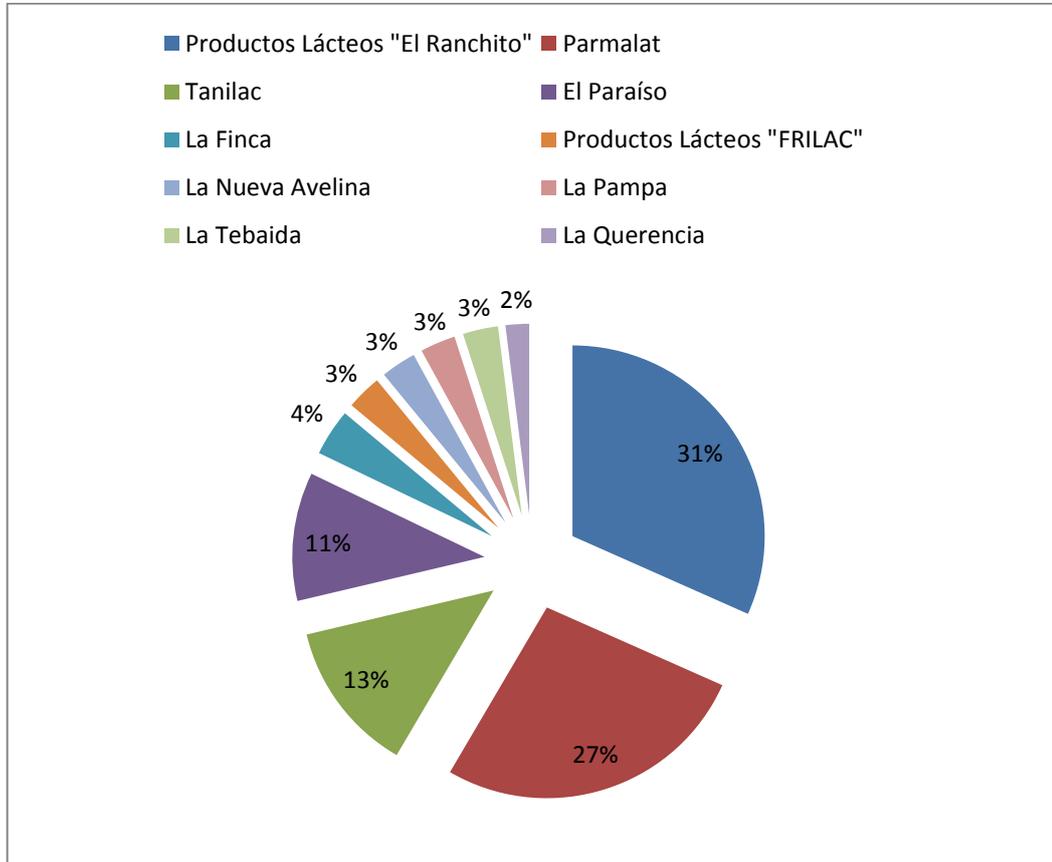
INDUSTRIAS	UBICACIÓN	LITROS DIARIOS	%
Productos Lácteos "El Ranchito"	Salcedo	120.000	32%
Parmalat	Lasso	100.000	27%
Tanilac	Tanicuchi	50.000	13%
El Paraíso	Salcedo	40.000	11%
La Finca	Salache	15.000	4%
Productos Lácteos "FRILAC"	Mulaló	12.000	3%
La Nueva Avelina	Lasso	10.000	3%
La Pampa	Calera	10.000	3%
La Tebaida	Salcedo	10.000	3%
La Querencia	José Guango Bajo	8.000	2%
TOTAL		375.000	100%

Fuente: Registros de la empresa.

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

**GRÁFICO 13:
INDUSTRIAS LÁCTEAS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI
LITROS DIARIOS DE LECHE**



Fuente: Registros de la empresa.

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

Como podemos apreciar una de las industrias lácteas más reconocidas en el mercado es Productos Lácteos “El Ranchito”, que viene a formar parte de nuestra competencia potencial dentro de nuestro mercado, siguiéndole posteriormente se ubica con el 27% la empresa “Parmalat”.

2.1.2. Macroambiente

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, entre otros; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

2.1.2.1. Ambiente Económico

Estas variables reflejan la situación económica actual de un país y como ello afecta o beneficia a la empresa.

2.1.2.1.1. La Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación en la empresa de productos lácteos FRILAC plantea algunos cambios en la administración, sobretodo en la fijación de precios del producto terminado y el control de costos que se realiza en la empresa.

2.1.2.1.2. Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período.

TABLA 7:
PIB MILLONES DE USD

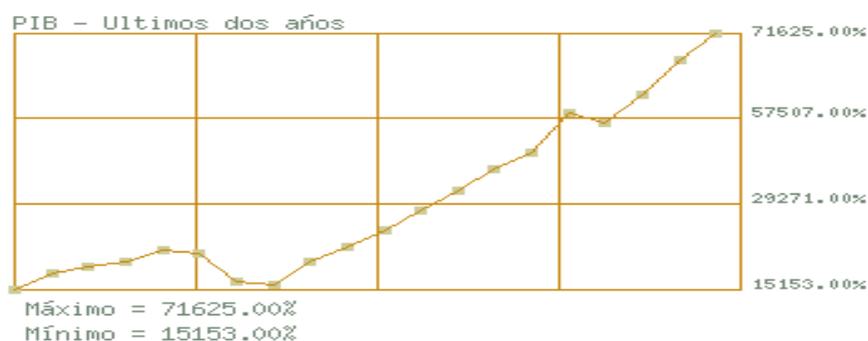
FECHA	VALOR
Enero-31-2012	71625.00
Enero-31-2011	65945.00
Enero-31-2010	57.978.00
Enero-31-2009	52.022.00
Enero-31-2008	54.209.00
Enero-31-2007	45.504.00
Enero-31-2006	41.705.00
Enero-31-2005	36.942.00
Enero-31-2004	32.646.00
Enero-31-2003	28.409.00
Enero-31-2002	24.718.00
Enero-31-2001	21.271.00

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

GRÁFICO 14:
PIB MILLONES DE USD



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

Para la empresa de productos lácteos FRILAC representa una oportunidad de alto impacto, pues el PIB se encarga de medir la actividad económica dentro de un país, favoreciendo e incentivando al sector empresarial del país principalmente a las pequeñas y medianas empresas, brindándoles la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de la economía nacional.

2.1.2.1.3. Índices de Precios al Consumidor

Es la cantidad de unidades monetarias que el consumidor final paga por la obtención de un bien o servicio. Además del costo del productor, este precio incluye costos de almacenamiento, de transporte, de distribución y un margen de ganancia. Es importante poder analizar la inflación de los principales productos que la empresa produce como son:

TABLA 8:
ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR
LECHE PASTEURIZADA HOMOGENEIZADA - PORCENTAJE / LITRO

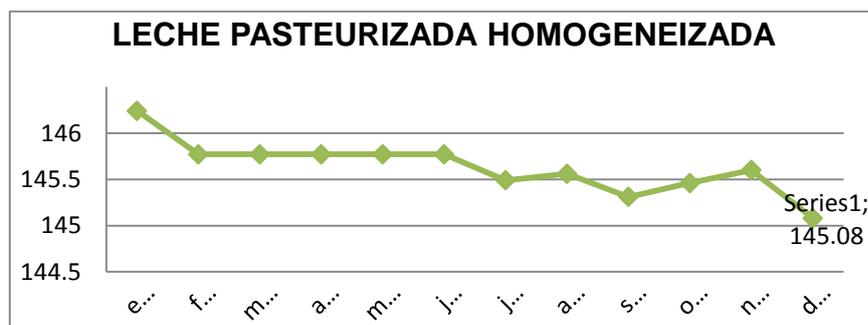
FECHA	ÁMBITO NACIONAL
Enero-2011	146,24
Febrero-2011	145,77
Marzo-2011	145,77
Abril-2011	145,77
Mayo-2011	145,77
Junio-2011	145,77
Julio-2011	145,49
Agosto-2011	145,56
Septiembre-2011	145,31
Octubre-2011	145,46
Noviembre-2011	145,6
Diciembre-2011	145,08

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

GRÁFICO 15:
ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Fecha: Enero/2012

En el 2011 la inflación de la leche pasteurizada ha tenido varios altibajos se puede observar en el gráfico 15 que en el mes de diciembre tiene un porcentaje mucho más bajo que en el mes anterior del mismo año.

TABLA 9:
ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR QUESO DE MESA

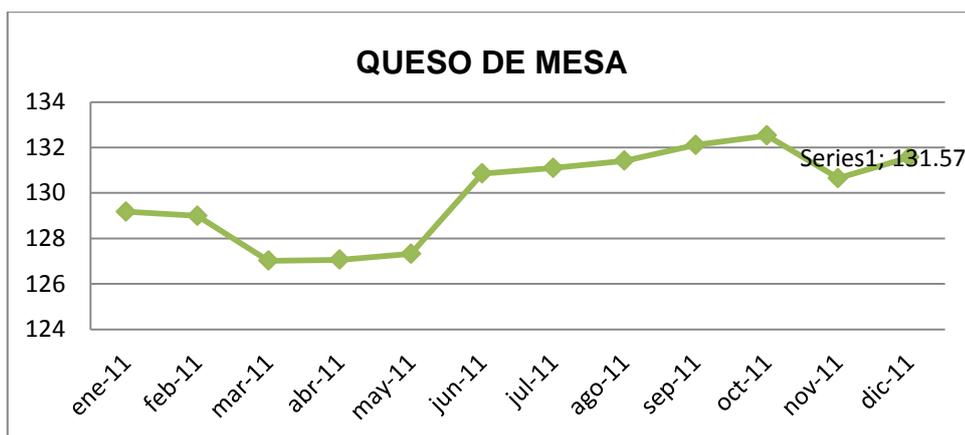
QUESO DE MESA PORCENTAJE/KILOGRAMO	
FECHA	ÁMBITO: NACIONAL (PORCENTAJES)
Enero-2011	129,17
Febrero-2011	128,99
Marzo-2011	127,02
Abril-2011	127,06
Mayo-2011	127,32
Junio-2011	130,85
Julio-2011	131,1
Agosto-2011	131,41
Septiembre-2011	132,11
Octubre-2011	132,52
Noviembre-2011	130,65
Diciembre-2011	131,57

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

GRÁFICO 16:
ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Fecha: Enero/2012

Observando el gráfico 16 del índice de precios al consumidor para el queso de mesa podemos manifestar que en lo mes de noviembre del 2011 hay un pequeño incremento en la inflación.

**TABLA 10:
ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR YOGURT**

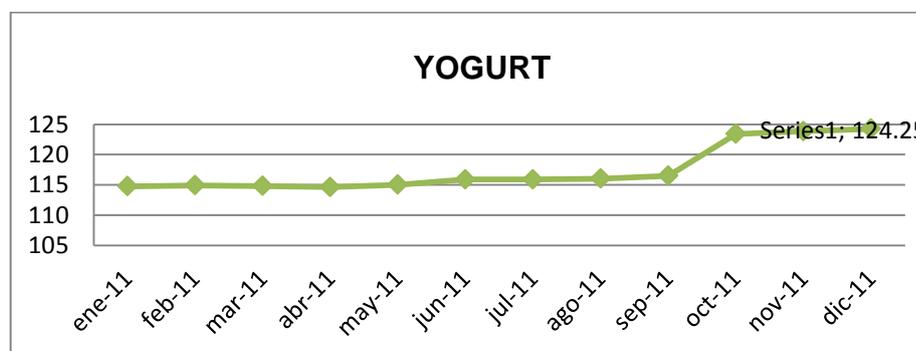
FECHA	YOGURT ÁMBITO NACIONAL (%)
Enero-2011	114,76
Febrero-2011	114,92
Marzo-2011	114,81
Abril-2011	114,62
Mayo-2011	115,01
Junio-2011	115,9
Julio-2011	115,9
Agosto-2011	116,03
Septiembre-2011	116,49
Octubre-2011	123,42
Noviembre-2011	123,85
Diciembre-2011	124,25

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

**GRÁFICO 17:
ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

En la gráfica 17 se observa que en el yogurt la inflación casi se ha mantenido estable hasta el mes de septiembre, teniendo un alza notable en el mes de octubre del 2011. Como conclusión para la empresa esto significa que debe existir una alteración en el precio de venta al público o una reducción de sus ingresos. La variación de la inflación es una amenaza de alto impacto para la empresa de Productos Lácteos FRILAC.

2.1.2.2. Ambiente Político

Nuestro país se ha caracterizado por una constante inestabilidad política durante los últimos 10 años, debido a diferentes factores que han afectado directamente a los sectores más sensibles de la sociedad ecuatoriana.

El presidente Rafael Correa durante su mandato se ha caracterizado por su constante campaña electoral, lo cual lo ha beneficiado enormemente, lo que se puede evidenciar en la elección de los assembleístas en donde quedó claramente identificado el apoyo hacia su partido. Se puede considerar que su mandato ha tenido momentos históricos en los cuales por ejemplo ha recibido gran apoyo de la ciudadanía como es el caso de la disolución del Congreso Nacional, actividad que acrecentó la aceptación de los ciudadanos a nivel nacional. Se caracteriza principalmente por su constante pugna con los medios de comunicación y prensa en general, lo que incrementa la oposición a su gobierno.

Cabe destacar que en el sector lácteo el presidente de la República, Rafael Correa, el día viernes, 23 de abril del 2011 desde la ciudad de Jipijapa, provincia de Manabí anunció mediante Acuerdo Ministerial No. 136 - 2011 se incrementó el precio base mínimo de sustentación del litro de leche para el ganadero, quien deberá recibir 0,3933 centavos de dólar por cada litro.

El precio del litro de leche se fijó, una vez concluido el estudio realizado por más de tres meses, en el que se analizaron los costos de producción, de todos los sectores ganaderos del país, lo cual permitió realizar una validación de campo, a estos parámetros se integró el índice de precios al productor, lo que determina un 7% de acuerdo al INEC.

2.1.2.3. Ambiente Legal

En el Ecuador la producción de leche pasteurizada se rige bajo dos aspectos específicos legales para sean reguladas como son:

- De carácter general, constituye regulaciones de funcionamiento general para la actividad agroindustrial, aplicándose por igual a todos los rubros de producción, sin establecer un tratamiento específico por cadenas productivas. Dentro del marco general se incluye la Ley de Desarrollo Agrario, Regulaciones andinas vinculantes y Regulaciones multilaterales y vinculantes.
- 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. Dentro del marco específico podemos encontrar las normas técnicas INEN, normas sanitarias, y regulaciones específicas.

La aplicación de estas normas en la industria láctea garantiza que el consumidor final obtenga un producto final apto para consumo humano.

2.1.2.3.1. Normativas de Calidad INEN

LECHE PASTEURIZADA

Con ello la empresa de productos lácteos FRILAC cumple a cabalidad con los requisitos implantados por el Instituto Ecuatoriano de Normalización, apegándose a la norma INEN 10. Para la elaboración de leche pasteurizada donde la misma es sometida a un proceso adecuado, que asegure la destrucción de los gérmenes, sin modificación sensible de su naturaleza física – química, características biológicas y cualidades nutritivas. (Anexo 3).

La leche pasteurizada, ensayada de acuerdo con las Normas Ecuatorianas correspondientes, deberá cumplir con las especificaciones establecidas en la siguiente forma:

**TABLA 11:
LECHE:
CONTENIDO DE MINERALES**

ELEMENTO	PORCENTAJE
Sodio	0,58%
Potasio	1,38%
Cloro	1,03%
Calcio	1,25%
Magnesio	0,12%
Fósforo	1,00%
Hierro	0,001%
Azufre	0,3%

Fuente: AREVALO, F. (ESPOCH, 1996) Manual de Bovinos de Leche.

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

QUESO FRESCO

La empresa de productos lácteos FRILAC cumple a cabalidad con la normas INEN N° 734 del Instituto Ecuatoriano de Normalización, para la elaboración de queso fresco. (Anexo 4)

YOGURT

Bajo la norma INEN N° 710 del Instituto Ecuatoriano de Normalización, la empresa de productos lácteos FRILAC cumple con todos los requisitos para la elaboración de yogurt. (Anexo 5)

2.1.2.4. Ambiente Tecnológico

Formado por las fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado. Por tanto representa un reto para la empresa y se convertirá en un elemento a favor en tanto se cuente con los avances tecnológicos. Para la empresa de productos Lácteos “FRILAC” es fundamental ofrecer un producto que cumpla a cabalidad con las normas de higiene y calidad por ello la empresa se caracteriza por tener tecnología avanzada para la transformación de la materia prima.

Hoy en día todo se mueve a través de la tecnología; los avances tecnológicos nos ayudan a facilitarnos mucho los procesos de elaboración, los hacen con mayor rapidez y eficacia que con la mano de obra, y abaratando así el costo de producción, es decir la productividad y competitividad en la empresa. No hay como descartar tampoco la fuerte inversión que la empresa hace para adquirir la maquinaria indicada. Productos Lácteos “FRILAC” tiene como fin ofrecer a sus clientes un producto de calidad e higiene es por ello que se invirtió en la importación de maquinaria con tecnología avanzada.

La maquinaria posee las siguientes características (Anexo 6):

- Línea de procesos para la leche automática pre montada sobre una plataforma Inox – Totalmente equipada de tinta de nivel constante doble retención de 20 y 180 “aislada- tablero de mando y control.
- Homogenizador ADI 22 Totalmente equipado de motorización – Variador de velocidad – Caudal Variable de 1.50 * 3.000 L/H A 200 Bares.
- Descremadora centrifuga hermética de 3 funciones Mod 06 Caudal 3.000 L/H Totalmente equipada.

Productos Lácteos “FRILAC” posee también tanques silo, selladoras automatizadas, bombas para el correcto tratamiento de la materia prima, banco de hielo, un caldero y un correcto sistema de paso de leche además de esto también se beneficia de tinas receptoras, dos tinas para la elaboración del queso, mesas, prensadoras entre otros artículos esenciales para la transformación de la materia prima todo esto en acero inoxidable.

2.1.2.5. Ambiente Demográfico

Consta de la problemática que se genera por los índices de crecimiento de la población, las zonas de concentración urbana, la emigración del campo hacia las ciudades, las diferencias en edad de la población, sexo, entre otros, que de una u otra manera incluyen en las decisiones de la empresa.²⁰

²⁰Fundamentos de Marketing STANTON WILLIAM, Pág. 52,

TABLA 12:
ECUADOR: CENSO DE POBLACIÓN 2010

GRUPOS DE EDAD	SEXO		TOTAL
	Hombre	Mujer	
Menor de 1 año	132.183	127.774	259.957
De 1 a 4 años	612.122	590.198	1.202.320
De 5 a 9 años	773.890	752.916	1.526.806
De 10 a 14 años	782.977	756.365	1.539.342
De 15 a 19 años	713.548	705.989	1.419.537
De 20 a 24 años	639.140	652.986	1.292.126
De 25 a 29 años	586.950	613.614	1.200.564
De 30 a 34 años	520.891	546.398	1.067.289
De 35 a 39 años	456.202	482.524	938.726
De 40 a 44 años	399.230	419.772	819.002
De 45 a 49 años	366.448	383.693	750.141
De 50 a 54 años	298.728	311.404	610.132
De 55 a 59 años	253.106	262.787	515.893
De 60 a 64 años	196.414	204.345	400.759
De 65 a 69 años	156.804	167.013	323.817
De 70 a 74 años	116.203	123.888	240.091
De 75 a 79 años	78.602	86.616	165.218
De 80 a 84 años	53.157	62.395	115.552
De 85 a 89 años	26.734	34.001	60.735
De 90 a 94 años	10.523	14.977	25.500
De 95 a 99 años	3.133	4.906	8.039
De 100 años y más	698	1.255	1.953
TOTAL	7.177.683	7.305.816	14.483.499

Fuente: Instituto nacional de estadística y censos - INEC, Ecuador

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

En el Ecuador en el año 2011 asciende su población a 14.483.499 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur. Para realizar un análisis detallado de los habitantes; cómo podemos apreciar en la tabla 12 en cuanto a la proporción entre hombres y mujeres no existen mayores variaciones, en el Ecuador, existe el 50,4% de habitantes mujer y el 49,6% hombre.

**TABLA 13:
POBLACIÓN - DIVISIÓN POR ZONAS**

NOMBRE DE LA PROVINCIA	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
POBLACIÓN ZONA 1			
CARCHI	83.369	81.155	164.524
ESMERALDAS	262.780	271.312	534.092
IMBABURA	204.580	193.664	398.244
SUCUMBIOS	83.624	92.848	176.472
POBLACIÓN ZONA 2			
NAPO	50.923	52.774	103.697
ORELLANA	64.266	72.130	136.396
PICHINCHA	1.320.576	1.255.711	2.576.287
POBLACIÓN ZONA 3			
PASTAZA	41.673	42.260	83.933
COTOPAXI	210.580	198.625	409.205
TUNGURAHUA	259.800	244.783	504.583
CHIMBORAZO	239.180	219.401	458.581
POBLACIÓN ZONA 4			
SANTO DOMINGO	184.955	183.058	368.013
MANABÍ	680.481	689.299	1.369.780
GALÁPAGOS	12.103	13.021	25.124
POBLACIÓN ZONA 5			
BOLÍVAR	93.766	89.875	183.641
GUAYAS	1.829.569	1.815.914	3.645.483
LOS RÍOS	380.016	398.099	778.115
SANTA ELENA	151.831	156.862	308.693

Fuente: Instituto nacional de estadística y censos - INEC, Ecuador

Elaborado: Autoras del proyecto.

En la tabla 13 se describe claramente el segmento de mercado al que atiende la empresa de lácteos FRILAC, la empresa no centro su mercado en la provincia de Cotopaxi debido a la numerosa competencia que existe en la zona interna y aledaña.

TABLA 14:
POBLACIÓN COTOPAXI 2010

GRUPOS DE EDAD	HOMBRE	MUJER	TOTAL	%
Menor de 1 año	3.827	3.806	7.633	2%
De 1 a 4 años	17.673	17.185	34.858	9%
De 5 a 9 años	23.826	23.541	47.367	12%
De 10 a 14 años	23.577	22.912	46.489	11%
De 15 a 19 años	21.231	21.268	42.499	10%
De 20 a 24 años	17.467	18.213	35.680	9%
De 25 a 29 años	14.980	16.952	31.932	8%
De 30 a 34 años	12.608	14.509	27.117	7%
De 35 a 39 años	11.341	12.831	24.172	6%
De 40 a 44 años	9.596	10.809	20.405	5%
De 45 a 49 años	8.835	9.776	18.611	5%
De 50 a 54 años	7.060	8.155	15.215	4%
De 55 a 59 años	6.353	7.251	13.604	3%
De 60 a 64 años	5.425	6.264	11.689	3%
De 65 a 69 años	5.122	5.704	10.826	3%
De 70 a 74 años	3.798	4.326	8.124	2%
De 75 a 79 años	2.730	3.118	5.848	1%
De 80 a 84 años	1.827	2.231	4.058	1%
De 85 a 89 años	955	1.135	2.090	1%
De 90 a 94 años	306	438	744	0%
De 95 a 99 años	76	124	200	0%
De 100 años y más	12	32	44	0%
TOTAL	198.625	210.580	409.205	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

Podemos decir que para la empresa Productos Lácteos “FRILAC”, el crecimiento poblacional es una oportunidad de alto impacto ya que la mayoría de las operaciones comerciales son en las principales provincias del país.

2.1.1.1. Ambiente Ecológico

Los principales aspectos medioambientales de la industria láctea tienen que ver con un elevado consumo de agua y energía, la generación de aguas residuales con alto contenido orgánico y la producción y gestión de residuos. De menor importancia son las emisiones de gases y partículas a la atmósfera y el ruido.

- Consumo de agua.

Productos lácteos FRILAC consumen diariamente grandes cantidades de agua en sus procesos y, especialmente, para mantener las condiciones higiénicas y sanitarias requeridas.

Dependiendo del tipo de instalación, el sistema de limpieza y manejo del mismo la cantidad total de agua consumida en el proceso puede llegar a superar varias veces el volumen de leche tratada. “El problema medioambiental más importante de la industria láctea es la generación de aguas residuales, tanto por su volumen como por la carga contaminante asociada (fundamentalmente orgánica).”²¹

La mayor parte de los residuos generados en la empresa láctea son de carácter inorgánico, principalmente residuos de envases y embalajes tanto de materias primas y secundarias como del producto final.

²¹ “Tecnología para el agua y los residuos” INDUSTRIAS LÁCTEAS / Fuente interna.

También se generan otros residuos relacionados con las actividades de mantenimiento, limpieza y trabajos de oficina. Las posibilidades de reciclaje de los residuos y tratamiento de los despojos generados en la empresa láctea son clasificados en contenedores de reciclaje, cada uno está determinado para cierto tipo de desecho.

2.2. Análisis Interno

El análisis interno persigue identificar las secciones más importantes de la fábrica de productos lácteos FRILAC en cuanto a su estructura actual. Conocer con claridad la cantidad y calidad de los recursos con los que cuenta la empresa, los factores que existen dentro de ella y así visualizar un panorama amplio que cumpla con nuestras expectativas.

2.2.1. Procesos Administrativos

“Un administrador es aquella persona dentro de la empresa que soluciona problemas, mide recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, efectúa diagnósticos de situaciones, exclusivos de la organización a la que pertenece”.²²

Para cumplir con el perfil de administrador de una empresa se debe contar con ciertas características de personalidad, de conocimiento técnico, espíritu emprendedor, habilidad comunicativa, liderazgo, integridad moral y ética para llevar a cabo de manera eficiente la administración.

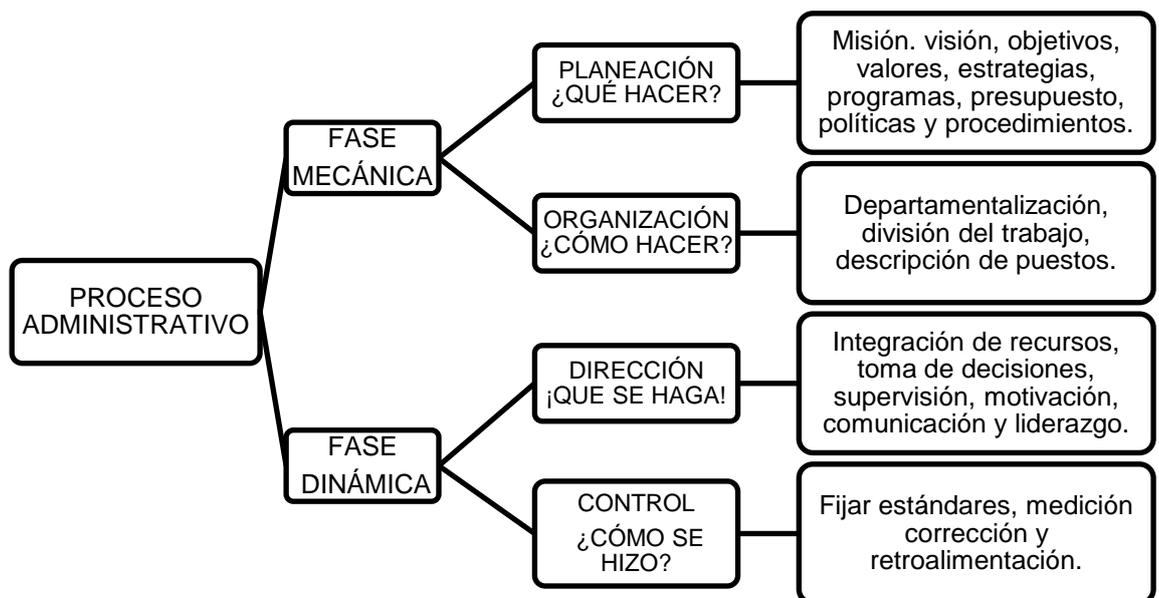
En la empresa de lácteos FRILAC el administrador es el colaborador cercano al gerente y para el buen desempeño de su trabajo requiere de un conocimiento muy claro de la visión y necesidades empresariales con las que cuente la empresa. Por otro lado el administrador tiene relación

²² El Administrador y sus Funciones MIRANDA JISSEL -GÓMEZ CARLOS/Ensayo.

estrecha con los trabajadores. Como un empleado más, se encuentra sujeto a las exigencias patronales.

Para poder tener un panorama de las funciones específicas del departamento administrativo, detallamos cuales son los procesos en cuanto a las fases mecánica y dinámica que se deben tomar en cuenta en la empresa como se ve a continuación:

**GRÁFICO 18:
PROCESO ADMINISTRATIVO**



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

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

Según el libro Administración una perspectiva global de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrick, las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico.

Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, y militares.

2.2.1.1. Filosofía Actual de la Empresa

FRILAC, cuenta con misión, visión, valores corporativos, administración y direccionamiento empresarial para brindar una imagen correcta a los demás. Esto permitirá alcanzar las metas que espera la empresa por parte de los que conforman la misma. El personal que se encuentra detrás de FRILAC es el encargado de llevar adelante cada una de las actividades administrativas mediante cada uno de los recursos disponibles actualmente y a futuro, buscando obtener resultados en ventas, productos y utilidades. Un negocio mal administrado es sinónimo de fracaso, en cambio si se lo administra correctamente, el negocio cosechara buenos resultados y al enfrentar dificultades se encontrará preparado para enfrentar la situación.

2.2.1.1.1. Visión Actual

Ser una empresa láctea líder e innovadora en los mercados nacionales, a partir de la elaboración de productos alimenticios con valor agregado, con un nivel de eficiencia generando una cultura de servicio y calidad.

2.2.1.1.2. Misión Actual

Ofrecer productos lácteos de excelente calidad, pensando en la nutrición y salud de las familias con gran responsabilidad en la calidad de los productos, servicio al cliente y precios de comercialización.

2.2.1.1.3. Principios y Valores

- **RESPONSABILIDAD:** Cada integrante de la empresa cumple sus compromisos y responsabilidades adquiridas con respecto a los demás y brinda un aporte efectivo al desarrollo competitivo y sostenible de la empresa.
- **PERSEVERANCIA:** Los miembros de la empresa desarrollan sus actividades con empeño y determinación para hacer competitiva y sostenible la empresa láctea.
- **CREATIVIDAD:** Con el transcurso del tiempo la tecnología da paso a la creatividad y los integrantes de la empresa están abiertos a nuevas ideas, enfoques e información y mejoran e innovan sus procesos tecnológicos y de gestión con el propósito de incrementar su participación en el mercado y satisfacer a los consumidores.
- **PROACTIVIDAD:** Los miembros de la empresa analizan constantemente el comportamiento del sector y actúan anticipándose a los problemas futuros, necesidades o cambios.
- **HONESTIDAD:** Dentro de la empresa se debe actuar con la debida transparencia entendiendo que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos deseados.
- **LEALTAD:** Crear en los empleados conciencia de compromiso y fidelidad hacia la empresa.
- **UNIDAD:** Para poder alcanzar las metas propuestas por la empresa de debe trabajar en conjunto con el fin de lograr lo propuesto al inicio de cada trabajo.

2.2.1.1.4. Políticas

A continuación detallamos las políticas establecidas por la empresa.

- Elaborar productos de óptima calidad.
- Cumplimiento en las normas sanitarias e higiene.
- Mejora de tecnología.
- Puntualidad en la entrega de los productos.

2.2.1.1.5. Estructura Organizacional

La finalidad de la estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la empresa para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

**GRÁFICO 19:
ORGANIGRAMA ACTUAL FRILAC**



Fuente: Fábrica de productos lácteos FRILAC

Elaborado: Autoras del proyecto.

Fecha: Enero/2012

2.3. FODA

La evaluación general de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos se llama FODA de fuerzas, oportunidades, riesgos y debilidades.²³

2.3.1. Análisis Externo

Una cosa es percibir oportunidades atractivas y otra muy distinta contar con las aptitudes para aprovechar con éxito esas oportunidades. Cada negocio necesita evaluar sus fuerzas y debilidades internas periódicamente.²⁴

Permite identificar los elementos que están dentro de la organización, que son controlables desde la gestión de la organización y condicionan su desempeño, tanto positivamente (fortalezas) o negativamente, impidiendo que la organización alcance sus objetivos (debilidades). Para la empresa de productos lácteos se definieron las siguientes.

2.3.1.1. Fortalezas

- Productos lácteos de alta calidad.
- Buena imagen corporativa.
- Estructura financiera adecuada.
- Sistema de producción eficiente.
- Excelente atención al cliente.
- Recursos Humanos Comprometidos.
- Buena infraestructura.
- Costos Moderados de producción.
- Adecuada estructura organizacional.
- Proceso productivo cumple con las Normas INEN.

²³Dirección de Marketing – Philip Kotler, décima edición, pág. 76

²⁴Dirección de Marketing – Philip Kotler, décima edición, pág. 78

2.3.1.2. Debilidades

- No se cuenta con una planificación estratégica.
- No existe una unidad de marketing.
- La promoción y publicidad es limitada.
- Tecnología llegando a niveles de obsolescencia.
- No existe planificación de ventas.
- La capacidad instalada apenas es del 50%.
- La marca no está posicionada a nivel nacional.
- Falta de Plan de desarrollo para el personal.
- No existe análisis financiero de la empresa.
- Contabilidad de costos no se aplica.

2.3.2. Análisis Externo

Para la elaboración de esta matriz se ha procedido a determinar las diferentes oportunidades y amenazas en base al análisis del ambiente externo.

2.3.2.1. Oportunidades

- Crecimiento dinámico del mercado.
- Nuevas tecnologías.
- La leche producto de consumo masivo.
- Crecimiento de la población.
- Mayores expectativas de vida en la población infantil
- Aumento del PIB.
- Políticas y leyes que fija el INEN.

2.3.2.2. Amenazas

- Entrada de nuevos competidores.
- Alza de costos.
- Los competidores con tecnología de punta y una capacidad económica eficiente.
- Poder de negociación lo tiene el proveedor (ganadero).
- Grandes Competidores Multinacionales.
- Inestabilidad Política.

CAPITULO III

3. Análisis del Mercado

El análisis de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados.²⁵

El propósito del análisis de mercado es el de definir adecuadamente, de manera cuantitativa las opciones preferidas por los clientes de la empresa de lácteos FRILAC, en cuanto a precio, producto, plaza, promoción, publicidad, personal y evidencia física, así como de reunir información sobre el cliente en cuanto a las principales variables que influyen en la decisión de compra, definir claramente a nuestra competencia y el mercado en el que trabajamos.

3.1. Objetivo del Análisis de Mercado

- Analizar los distintos tipos de investigación a ser utilizadas en el presente proyecto.
- Conocer el perfil de los consumidores del mercado potencial.
- Conocer el comportamiento de los cotopaxenses, sus gustos y tendencias.
- Determinar el segmento de mercado y grado de aceptación del producto.

²⁵<http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado/>

- Determinar la preferencia de los consumidores en cuanto a la presentación, envase y contenido en el que desean encontrar el producto.
- Establecer a los proveedores, clientes, productos sustitutos y competidores que rodean a la empresa.

3.2. Importancia del Análisis de Mercado

“El mundo se encuentra en continuo cambio. Este dinamismo obliga a empresas y directivos a moverse y transformarse para no quedar olvidados en el pasado y ser superados por el tiempo y las nuevas exigencias. En este mundo de cambios nos encontramos en una transformación, escapando del viejo mundo estable, monopólico, con mercados protegidos y escasez de tecnología, donde quien decidía lo que debía producirse y cómo era el productor”.²⁶

El producto, bueno o malo, era el rey del escenario. El consumidor no tenía poder para exigir, ya que las alternativas en los mercados monopólicos y protegidos eran escasas. Hoy el camino está en la dirección de la alta competencia, en mercados libres y globalizados, en la alta tecnología, donde el poder se localiza en la información, y donde el cliente pasa a ser el rey del mercado. Es él quien decide qué producto comprar, y junto con su elección determina cuál empresa es rentable y cuál no. El momento en el que el cliente decide por la compra de un producto o siente la necesidad de recibir un servicio y el mismo no cumple con todas las expectativas deseadas, entonces el mismo pasa a ser un cliente insatisfecho, como propietarios del negocio tenemos que tomar en cuenta que el cliente difícilmente volverá a visitarnos mucho menos a comprar nuestro producto. En estos casos los comentarios serán negativos para la empresa ya que el cliente insatisfecho hablara mal a

²⁶ <http://es.scribd.com/doc/12953427/Capitulo-1-Estudio-de-Mercado>

otros consumidores. Si el cliente queda satisfecho por el producto o el servicio, cumple con sus expectativas y es más probable que regrese a visitarnos. Lograr la satisfacción del cliente, brindando un producto o servicio que cumpla con todas sus expectativas, es una de las claves del éxito de toda empresa.

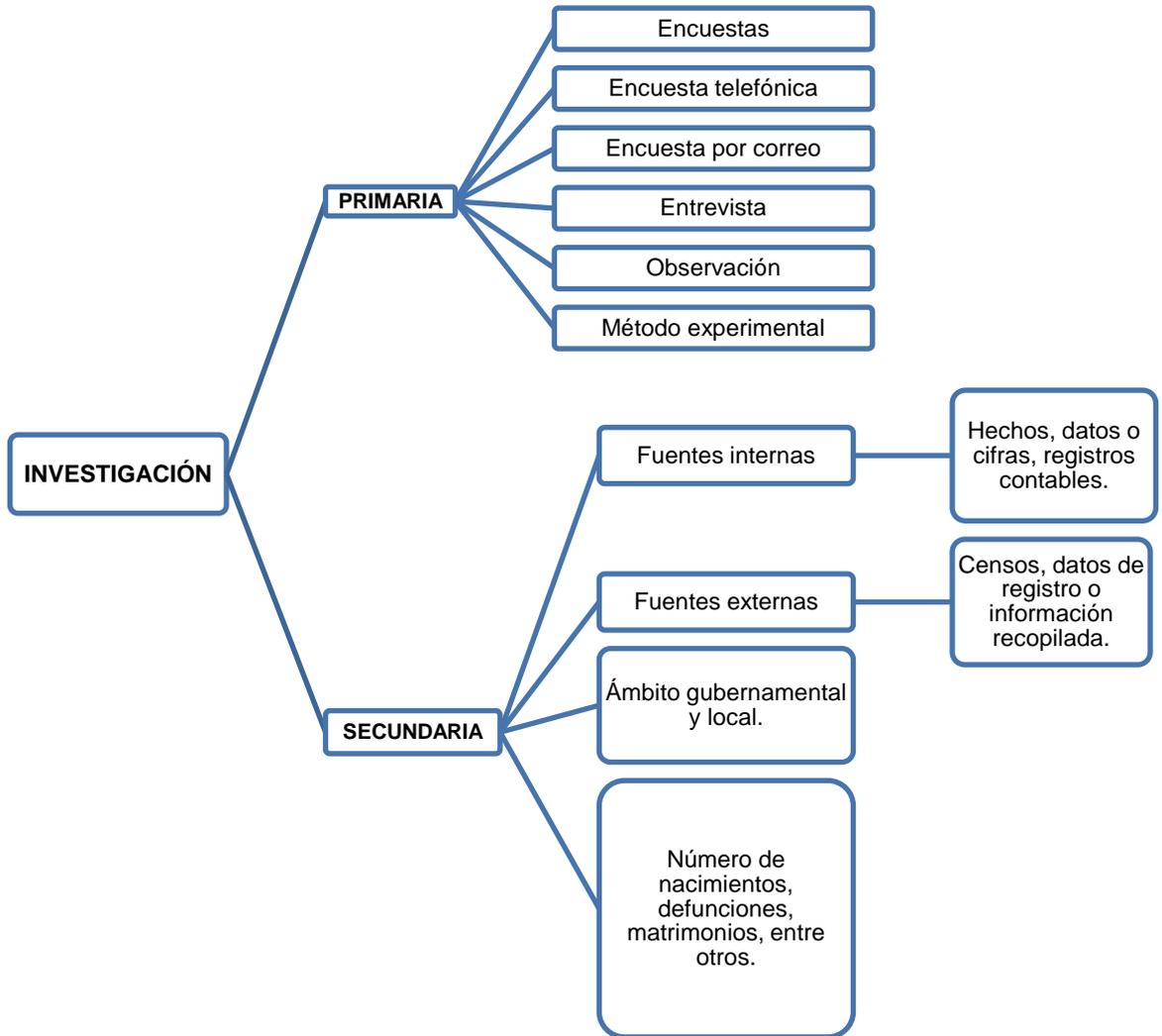
Partiendo de la Ley de Pareto o también conocida como la ley del 80/20 la cual consiste en que el 80% de nuestros resultados son producto del 20% de nuestros esfuerzos, podemos mostrar que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves, donde colocamos a los “pocos vitales” a la izquierda y los “muchos triviales” a la derecha. En la empresa de lácteos FRILAC se observa que existe un 80% de debilidades en el sistema de atención al cliente y un 20% de fortalezas, lo que cumple con Pareto.

3.3. Diseño de la Investigación

3.3.1. Tipos de Investigación

Cuando se va a resolver un problema en forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. Conviene anotar que los tipos de investigación difícilmente se presentan puros; generalmente se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación. Se distinguen dos tipos fundamentales de fuentes de información:

**TABLA 15:
TIPOS DE INVESTIGACIÓN**



Fuente: Investigación Integral de Mercados – José Nicolás Jany Castro

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fecha: Febrero/2012

3.3.1.1. Investigación Primaria

La investigación primaria también llamada investigación de campo interviene cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas.²⁷

Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando. La recopilación de estos datos debe ser lo más estructurada posible con el fin de alcanzar una máxima calidad de información que permita tomar decisiones acertadas.

El plan para recoger la información primaria debe ser concebido por expertos, se refiere a la intervención personal o directa de quien dirige la investigación o cuando se utiliza a otras personas para recoger dicha información, de todos modos significa también que es una garantía de la objetividad que se pretende dar a la información recogida.

La siguiente tabla nos permite apreciar las áreas a contemplar en el diseño de un plan de recolección de datos primarios.

²⁷ Mario Tamayo (1997)/ Fuente interna.

TABLA 16:
PLANEACIÓN DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS PRIMARIOS

ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN	MÉTODOS DE CONTACTO	PLAN DE LA MUESTRA	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
Observación	Observación mecánica	Unidad de muestreo	Ver actuar a las personas
Encuesta	Teléfono/Personal/Correo	Tamaño de la muestra	Cuestionario
Entrevista	Personal y grupal	Análisis de resultados	Preguntas de manera directa
Experimento	Personal	Procedimiento de muestreo	Instrumentos mecánicos

Fuente: Investigación Integral de Mercados – José Nicolás Jany Castro

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fecha: Febrero/2012

La investigación de mercados en su aparte de recolección de datos primarios puede contemplar tres enfoques, de observación, de encuesta y de experimento.

a) Investigación Observacional

Consiste en recopilar datos primarios a partir de la observación de personas, acciones y situaciones pertinentes. Por ejemplo, observar los anuncios publicitarios de la competencia para obtener información de su gasto en publicidad y sus estrategias de promoción y nuevos productos.

La observación permite, en muchos casos, detectar información que los consumidores posiblemente no puedan o no quieran suministrar, por ejemplo su comportamiento en el supermercado, qué compra primero, qué deja para el final, entre otras, comportamientos como estas muchas veces no son perceptibles al cliente quien no está consciente de ellos,

pero sí son perceptibles para un observador. En otros casos, la investigación a través de la observación no será suficiente para la toma de decisiones, por lo cual se habrán de aplicar otros enfoques.²⁸

b) Investigación por Encuesta

Es la más adecuada para procurar información descriptiva. Preguntando directamente a los consumidores se pueden hallar datos relativos a sus creencias, preferencias, opiniones, satisfacción, comportamientos, entre otras.

Al igual que en la investigación por observación puede ser estructurada, cuando se usan listas formales de preguntas que se plantean a los encuestados de igual manera, o no estructurada cuando permite al entrevistador utilizar un formato abierto y dirigir la encuesta de acuerdo con las respuestas recibidas. La encuesta es típicamente el enfoque de investigación más usado y casi siempre el único, para determinar la información primaria y aunque presenta buenos resultados para tomar decisiones, también tiene algunos defectos que pueden deteriorar la calidad de la información obtenida, cuando las preguntas indagan sobre cosas privadas es muy posible que el encuestado no quiera responderlas o cuando se les pregunta sobre algo que no conocen pero por no parecer ignorantes responden cualquier cosa, no se obtienen respuestas fiables sobre preguntas que se refieren a actos inconscientes de los consumidores, las encuestas quitan tiempo, así sea poco, y muchas personas no están dispuestas a "perder" el suyo.

En el presente proyecto se aplicará las encuestas a cantones específicos de Cotopaxi como son: Latacunga, Pujilí, Saquisilí y Salcedo (referencia tabla 20), como parte de nuestra investigación para poder determinar el nivel de satisfacción de los productos de la empresa.

²⁸Principios de Economía de la Empresa BALLESTERO ENRIQUE. Pág. 269

c) Investigación por Entrevista

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. Las entrevistas se realizarán mediante llamadas telefónicas a los clientes mayoristas de la empresa (referencia tabla 21).

d) Investigación Experimental

Consiste en la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación en particular. Se trata de un experimento porque el investigador provoca una situación para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esa variable, y su efecto en las conductas observadas.

El investigador maneja deliberadamente la variable experimental y luego observa lo que sucede en situaciones controladas.²⁹

²⁹Investigación Integral de Mercados JOSÉ NICOLÁS JANYCASTRO. Pág.55

**TABLA 17:
DATOS DE LA POBLACIÓN DE COTOPAXI**

BASE DE SEGMENTACIÓN	CATEGORÍAS
GEOGRÁFICOS	
Región	Sierra
Superficie	6.071 Km2
Clima	Temperatura media anual de 12 °C, por lo que cuenta con un clima templado, frío y cálido húmedo.
DEMOGRÁFICAS	
Edad	20 a 40 años
Género	Masculino – Femenino
Tamaño de la familia	1-2,3-4, en adelante
Ciclo de vida familiar	Soltero, casado, con hijos, divorciado, viudo.
Raza	Negro, blanco, mestizo
Religión	Católico, protestante, judío, musulmán, otro.
CONDUCTUALES	
Ocasionales	Ocasión habitual, ocasión especial.
Frecuente	Usuario ocasional, medio, intensivo.
Beneficios deseados	Calidad, servicios, ahorro, conveniencia.
Estatus de usuario	No usuario, ex usuario, usuario potencial, usuario primerizo, usuario habitual.

Fuente: Fundamentos de Marketing – Kotler, Philip y Armstrong, Gary

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fecha: Febrero/2012

3.3.1.2. Investigación Secundaria

Es aquella que el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos deferentes. La información secundaria existe antes de que el investigador plantee su hipótesis, por lo general, nunca se entera en contacto directo con el objetivo de estudio.

Las investigaciones suelen comenzar con los datos secundarios, recabando las fuentes internas y externas.

a) Fuentes Secundarias Internas

Una fuente de datos importantes está representada por la información disponible dentro de la compañía. Los registros de ventas clasificados por territorios, embarques de fábricas y programas de mercadotecnia que están normalmente disponibles.

b) Fuentes Secundarias Externas

Posiblemente la fuente de información más subutilizada es la biblioteca, tanto de la empresa, como la pública. Suelen existir dos razones principales para ello. En primer término, saber que algo existe en la biblioteca no significa que pueda ser utilizado. En segundo término, existe la creencia de que cada problema es lo suficiente diferente y por ello se requiere investigación especial.³⁰

En la siguiente tabla se presentan las fuentes de datos secundarios:

³⁰ Investigación y Análisis de Mercado DONALD R. LEHMANN, México 1997

**TABLA 18:
FUENTES DE DATOS SECUNDARIOS**

FUENTES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas • Kardex • Notas de pedidos • Registros de compras • Registros contables • Estados financieros
FUENTES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) • Censo de Población 2010 • Censo Económico 2010 • Datos estadísticos. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autoras del proyecto.
Fecha: Febrero/2012

Estos datos generalmente se consiguen con mayor facilidad, rapidez y a menor costo que los primarios, pero presentan el inconveniente de no proporcionar la totalidad de la información necesaria, además su calidad no resulta ser la más conveniente para tomar decisiones, por lo cual se deben procurar datos primarios.

Cuando no es suficiente la información que tenemos dentro de la empresa (fuentes internas de información) para la toma de decisiones, acudimos entonces a fuentes externas de información.

Para poder acudir a este tipo de información necesitamos determinar qué información se necesita, desarrollar un plan para obtenerla de forma eficiente, y presentar el plan a la gerencia de marketing.

3.3.2. Instrumento de Investigación

Se utilizará la encuesta como principal herramienta de recolección de datos, ya que se puede obtener información acerca de comportamientos, necesidades y opiniones de los encuestados. La encuesta nos ayudará a encontrar actitudes y reacciones, para medir la satisfacción de los clientes, para evaluar las opiniones acerca de asuntos varios y para agregar credibilidad a las investigaciones.

3.3.2.1. Ventajas de Realizar la Encuesta

- Bajo costo.
- Información más exacta (mejor calidad) que la del censo debido a que el menor número de encuestadores permite capacitarlos mejor y más selectivamente.
- Es posible introducir métodos científicos objetivos de medición para corregir errores.
- Mayor rapidez en la obtención de resultados.
- Técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población.
- Gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.

3.3.2.2. Desventajas de Realizar la Encuesta

- Requiere para su diseño de profesionales con buenos conocimientos de teoría y habilidad en su aplicación.
- Es necesario dar un margen de confiabilidad de los datos. Por lo tanto deben aplicarse análisis estadísticos que permitan medir dicho error.

3.3.3. Tamaño de la Muestra

El determinar el tamaño de la muestra representa una parte esencial del método científico para poder llevar a cabo la investigación. Al muestreo lo podemos definir como el conjunto de observaciones necesarias para estudiar la distribución de determinantes características en la totalidad de una población, denominada muestra. El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

**TABLA 19:
UNIDADES A INVESTIGAR**

POBLACIÓN	CANTONES: <ul style="list-style-type: none">• Latacunga• Pujilí• Saquisilí• Salcedo
CLIENTES	FRILAC: <ul style="list-style-type: none">• Clientes y subdistribuidores de leche, yogurt y queso.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fecha: Febrero/2012

POBLACIÓN 1: Población cantones que van hacer analizados en nuestro proyecto: Latacunga, Pujilí, Saquisilí y Salcedo (323.080 habitantes).

MÉTODO: Muestra aleatoria

TABLA 20:
NÚMERO DE HABITANTES - CANTONES SELECCIONADOS

CANTÓN	HABITANTES
LATACUNGA	170.489
PUJILÍ	69.055
SALCEDO	58.216
SAQUISILÍ	25.320
TOTAL	323.080

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC – Censo 2010

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fecha: Febrero/2012

POBLACIÓN 2: Clientes Actuales de la Empresa. (Leche, quesos y yogurt).

30 clientes distribuidores.

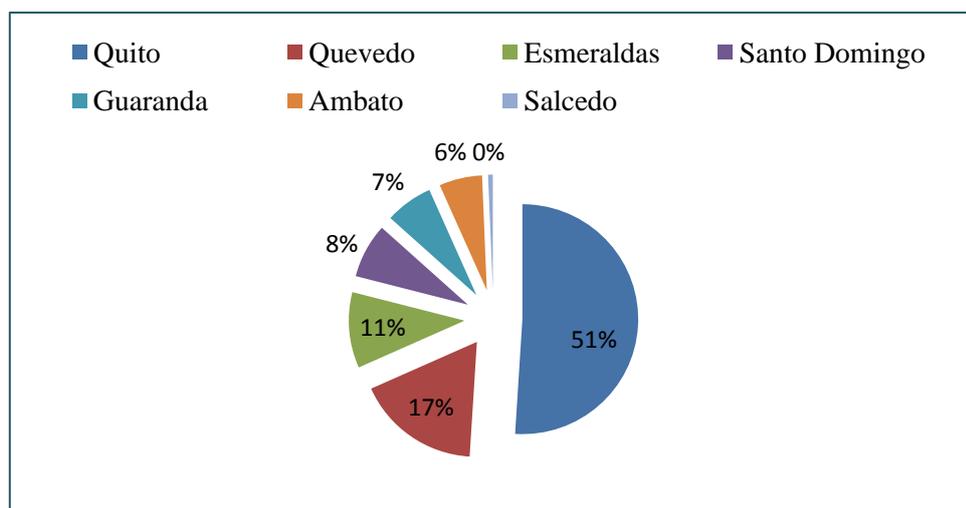
MÉTODO: Muestra estratificada.

TABLA 21:
CLIENTES MAYORISTAS

CIUDAD	TOTAL CLIENTES	% DE VENTAS
Quito	16	51
Quevedo	2	17.33
Esmeraldas	2	10.67
Santo Domingo	5	7.67
Guaranda	1	6.67
Ambato	3	6
Salcedo	1	0.66
TOTAL:	30	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Autoras del proyecto
Fecha: Febrero/2012

GRÁFICO 20:
CLIENTES MAYORISTAS



Elaborado por: Autoras del proyecto
Fuente: Estudio de campo.
Fecha: Febrero/2012

3.3.4. Calculo de la Muestra

La fórmula aplicarse es:

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

MUESTRA 1: Población Cantones (Latacunga, Pujilí, Salcedo, Saquisilí)

Para el cálculo de la muestra hemos tomado como margen de error el 5%.
(Véase tabla 22).

TABLA 22:
TAMAÑO MUESTRA TOTAL

VARIABLE	VALOR
N = Población	323.080
P = Porcentaje de que ocurra el suceso.	0,50
Q = Porcentaje de que no ocurra el suceso.	0,50
Z = Valor dedo del nivel de confianza.	1,96
E = Error en la proporción de la muestra.	0,05
$N \times P \times Q \times Z^2$	310.286,03
$(N-1) \times E^2$	807,70
$P \times Q \times Z^2$	0,96
DENOMINADOR	808,66
TAMAÑO MUESTRA	384

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fecha: Febrero/2012

Representa un tamaño total de 384 encuestas, y de acuerdo a cada cantón se tiene la siguiente distribución:

TABLA 23:
TAMAÑO MUESTRA POR CANTÓN

CANTÓN	Población	%	Muestra
LATACUNGA	170.489	52,77%	202
PUJILÍ	69.055	21,37%	82
SALCEDO	58.216	18,02%	69
SAQUISILÍ	25.320	7,84%	30
TOTAL	323.080	100,00%	384

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fecha: Febrero/2012

En el caso de los clientes mayoristas no se aplica una muestra, porque el tamaño de la población es inferior a 100 unidades muestrales, por lo tanto se aplica un muestreo aleatorio de 30 distribuidores.

3.3.5. Diseño de la Encuesta

“La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que se desean obtener, y posteriormente reunir estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.”³¹

La encuesta se realiza a todos los entrevistados con las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación similar; de modo que las diferencias son atribuibles a las diferencias entre las personas entrevistadas.

³¹ Técnicas de Investigación Social: Recogida de Datos VISAUTA VINACUA. Tomo 1. Pág. 259

Errores al Formular Preguntas

Se cometen errores al cortar las preguntas o al simplificar el lenguaje, al utilizar un vocabulario de más alto nivel para impresionar al encuestado de buena posición económica, o al sugerir respuestas, ya sea que cambie la redacción de la pregunta. Pueden sesgarse aún más las preguntas si se omiten algunas de las opciones o alternativas de una pregunta de respuesta múltiple, por creer que no se acomoda la persona que está contestando. Hay ocasiones en las que el personal de trabajo de campo debe improvisar, pero estos comentarios se refieren a aquellas situaciones en las que las circunstancias objetivas no exigen improvisación.³²

Cualidades de los Encuestadores

- Facilidad de expresión
- Capacidad de observación
- Honradez intelectual
- Buena memoria
- Letra clara
- Buenos modales
- Interés por conocer
- Capacidad de resumir
- Imparcialidad
- Capacidad para ponerse en la situación del entrevistado (empatía).

³²Investigación Integral de Mercados JOSÉ NICOLÁS JANCASTRO

Preparación del Encuestador

- a. Presentación:** Deberá vestirse de forma sencilla, cuidadosa y discreta. Mientras esté desempeñando su labor tratará de evitar el uso de prendedores, insignias, anillos y otros emblemas que lo identifiquen.

- b. Horario:** Como parte específica de la planeación del trabajo diario el encuestador debe hacer una evaluación específica de área que tiene que cubrir, barrios, provincias, según el caso, para determinar cuál es la mejor hora del día desde el punto de vista oportuno para que los encuestados sean más accesibles.

Se aplicarán tres tipos de encuestas de acuerdo a las características de la muestra, así se tienen:

3.3.5.1. Encuesta – Cantones (Anexo 7)

3.3.6. Resultados de la Investigación de Mercado

3.3.6.1. Encuesta Población Cantones

Encuestas realizadas en los siguientes cantones Latacunga, Pujilí, Saquisilí y Salcedo con los siguientes resultados.

1. ¿Consume productos lácteos en su hogar?

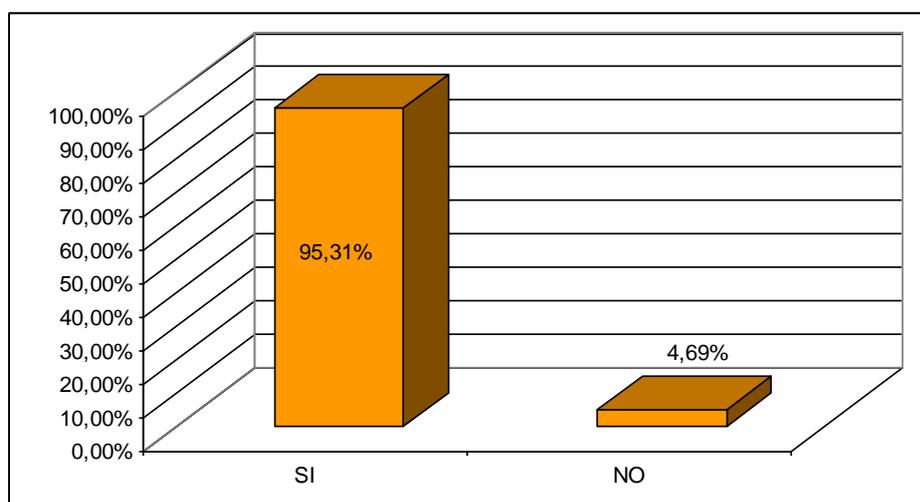
TABLA 24:
¿Consume productos lácteos en su hogar?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
SI	366	95,31%	95,31%
NO	18	4,69%	100,00%
TOTAL	384	100,00%	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 21:
¿Consume productos lácteos en su hogar?



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

El 95.31% de la población encuestada consumen algún tipo de producto lácteo, mientras que el 4,69% no lo hacen.

2. ¿Qué tipo de productos lácteos consumen?

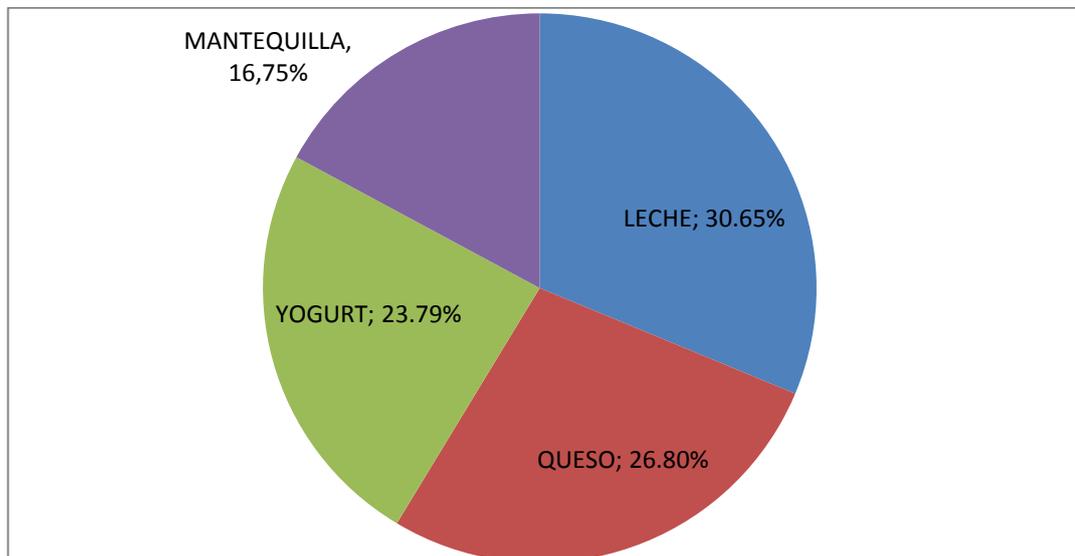
TABLA 25:
¿Qué tipo de productos lácteos consumen?

	PORCENTAJE
LECHE	30,65%
QUESO	26,80%
YOGURT	23,79%
MANTEQUILLA	16,75%
OTROS	2,01%
TOTAL	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 22:
¿Qué tipo de productos lácteos consumen?



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

La mayor porción de consumo está en la leche en un 30,65% y el queso en el 26,80%, también en consumo de yogurt del 23,79% y mantequilla en menor porcentaje del 16,75%.

3. ¿Cuántos litros de leche consumen diariamente?

TABLA 26:

¿Cuántos litros de leche consumen diariamente?

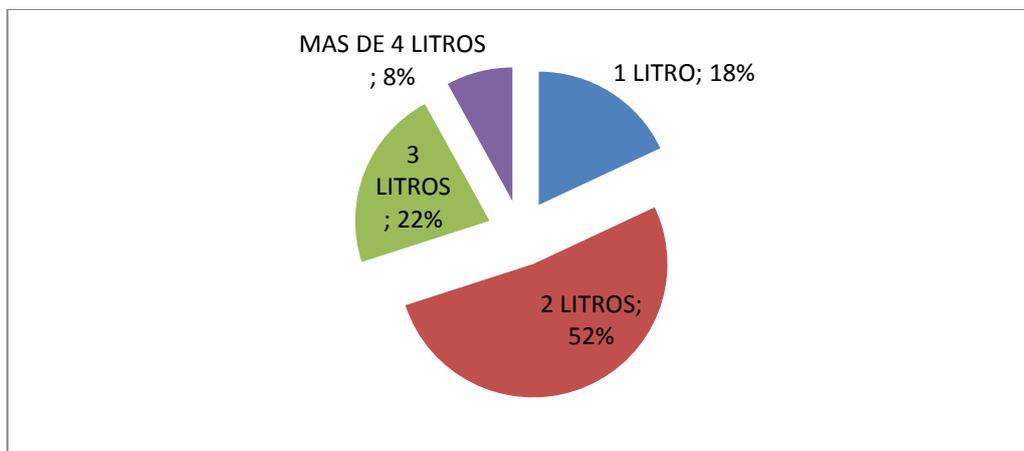
LITROS DIARIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 LITRO	67	18%
2 LITROS	192	52%
3 LITROS	79	22%
MAS DE 4 LITROS	28	8%
TOTAL	366	100%

Elaborado por: Autoras del proyecto

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 23 :

¿Cuántos litros de leche consumen diariamente?



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

La mayoría de personas tiene un consumo diario de 2 litros de leche con un porcentaje de 52%, seguido de un 22% en 3 litros de leche, un 18% en 1 litro y terminando con un 8% en 4 litros de leche en un consumo diario.

4. ¿En qué presentación acostumbra usted a comprar la leche?

TABLA 27:

¿En qué presentación acostumbra usted a comprar la leche?

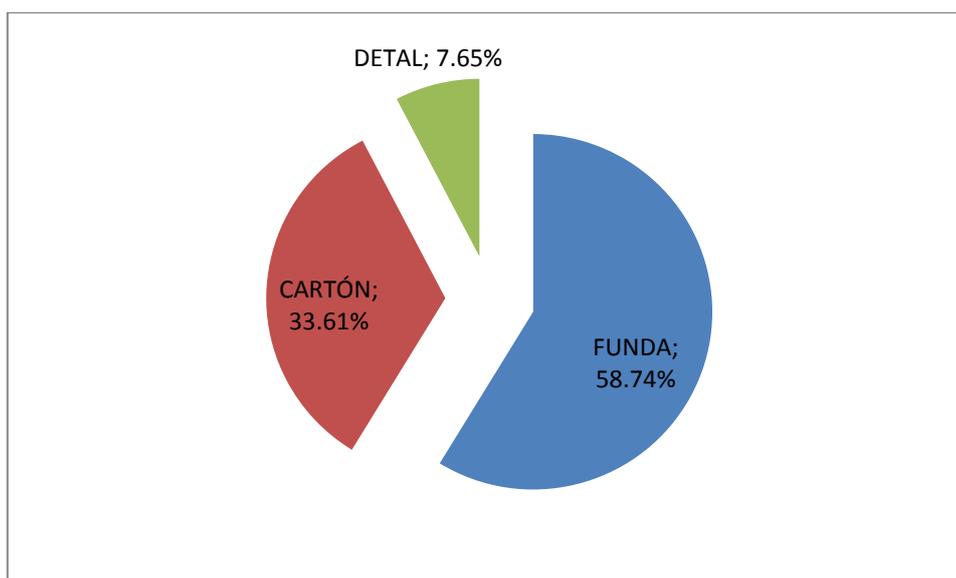
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
FUNDA	215	58,74%	58,74%
CARTÓN	123	33,61%	92,35%
DETAL	28	7,65%	100,00%
TOTAL	366	100,00%	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 24:

¿En qué presentación compran la leche?



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

La preferencia de compra de lácteos es en fundas, en el 58,74%, y en cartón tetra pack en el 33,61%, se observa que el consumo a detal, ha disminuido grandemente a un 7,65% de la población.

5. ¿Dónde acostumbran comprar los productos lácteos?

TABLA 28:

¿Dónde acostumbran comprar los productos lácteos?

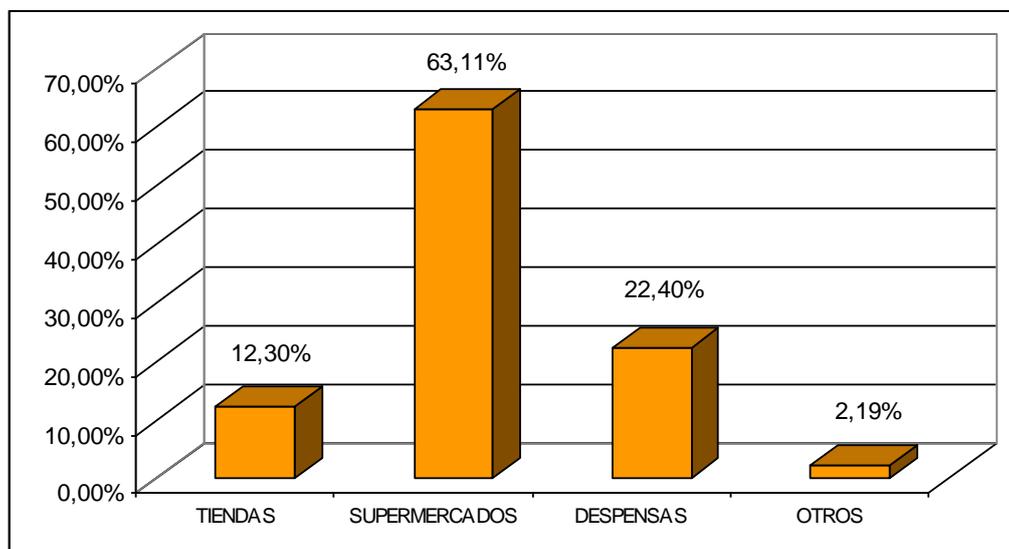
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
TIENDAS	45	12,30%	12,30%
SUPERMERCADOS	231	63,11%	75,41%
DESPENSAS	82	22,40%	97,81%
OTROS	8	2,19%	100,00%
TOTAL	366	100,00%	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 25:

¿Dónde acostumbran comprar los productos lácteos?



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

Los lugares en los cuales se realizan compras de lácteos, son los supermercados en el 63,11%, como son el AKI con un 14,65%, Tía 16,45%, Santa María 15,71%, Narcis 16,30%, y los nuevos de Pujilí y Salcedo. La preferencia de compra que le sigue son despensas en un 22,40% y en tiendas apenas en un 12,30%.

6. ¿Qué marcas de productos lácteos adquiere con frecuencia?

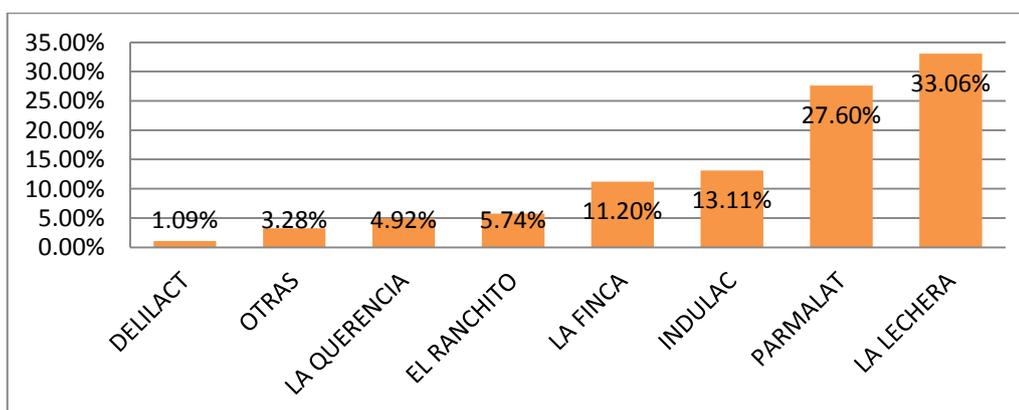
TABLA 29:
¿Qué marcas de productos lácteos adquiere con frecuencia?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
LA LECHERA	121	33,06%	82,51%
PARMALAT	101	27,60%	38,80%
INDULAC	48	13,11%	96,72%
LA FINCA	41	11,20%	11,20%
EL RANCHITO	21	5,74%	44,54%
LA QUERENCIA	18	4,92%	49,45%
OTRAS	12	3,28%	100,00%
DELILACT	4	1,09%	83,61%
TOTAL	366	100,00%	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 26:
¿Qué marcas adquieren?



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

Las marcas preferidas en la compra de leche son la lechera de Nestlé en el 33,06%, seguido de Parmalat en el 27,60%, luego Indulac y la Finca, la empresa FRILAC con su marca DELILACT apenas ha llegado a un 1,09%.

7. ¿Ha escuchado a la empresa de lácteos FRILAC?

TABLA 30:

¿Ha escuchado a la empresa de lácteos FRILAC?

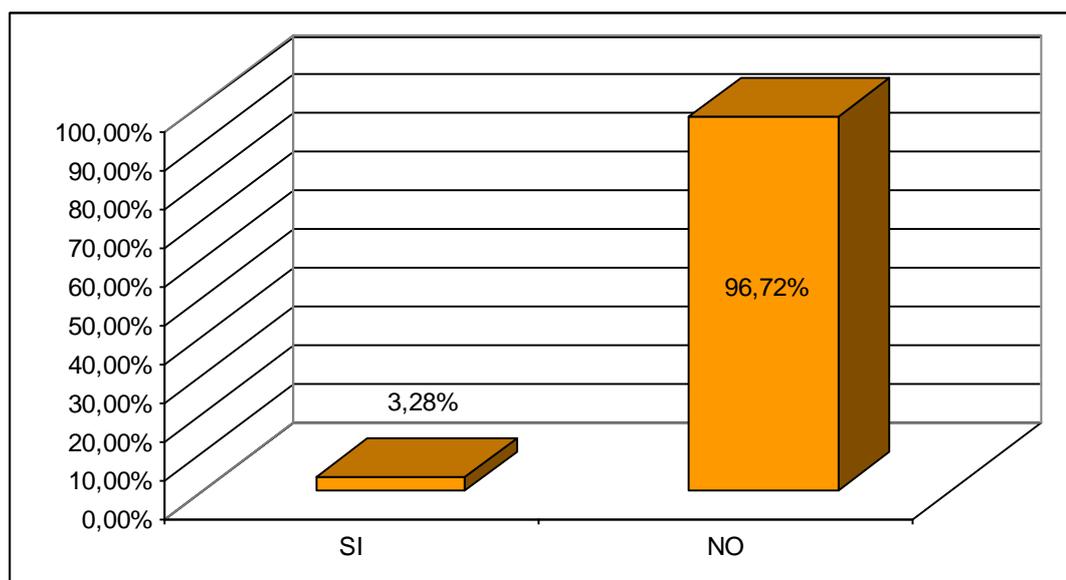
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
SI	12	3,28%	3,28%
NO	354	96,72%	100,00%
TOTAL	366	100,00%	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 27:

¿Ha escuchado a la empresa de lácteos FRILAC?



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

Apenas un 3,28% tienen conocimiento de la existencia de la empresa FRILAC, y esto se debe a que el mercado que atiende actualmente la fábrica se ubica en otras provincias y cantones, y no principalmente en la provincia de Cotopaxi, que se podría explotar, pero habría que competir con grandes marcas como La Lechera de Nestlé.

8. ¿Ha comprado productos lácteos FRILAC?

TABLA 31:

¿Ha comprado productos lácteos FRILAC?

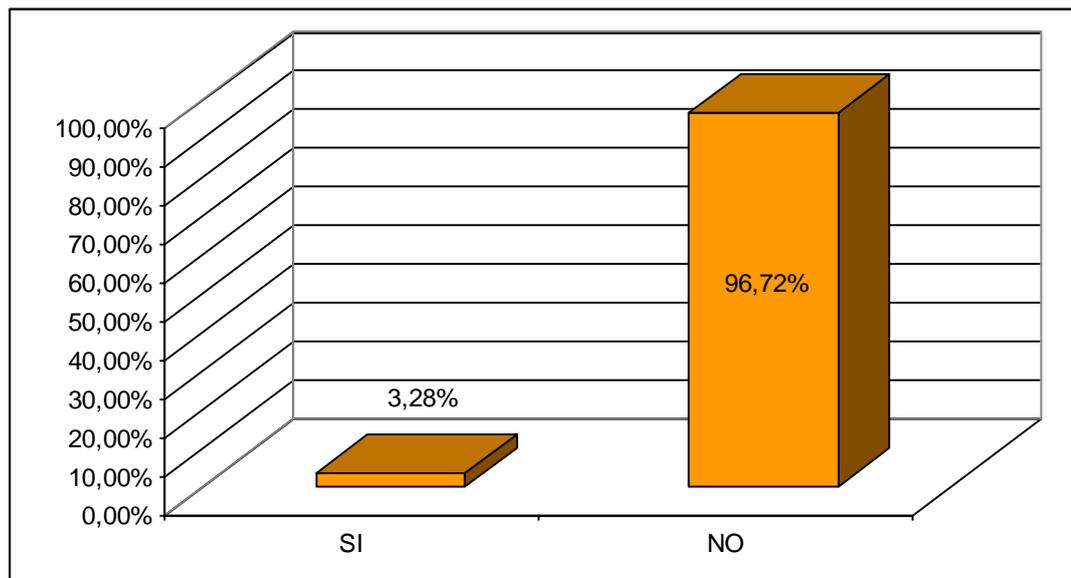
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
SI	12	3,28%	3,28%
NO	354	96,72%	100,00%
TOTAL	366	100,00%	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 28:

¿Ha comprado productos lácteos FRILAC?



Elaborado por: Autoras del proyecto

Fuente: Estudio de campo.

De los encuestados que conocen o han escuchado hablar de la empresa, apenas, un 3,28% del mercado ha comprado alguna vez productos en FRILAC.

9. ¿Evalúe la calidad del producto que vende FRILAC?

TABLA 32:

¿Evalúe la calidad del producto que vende FRILAC?

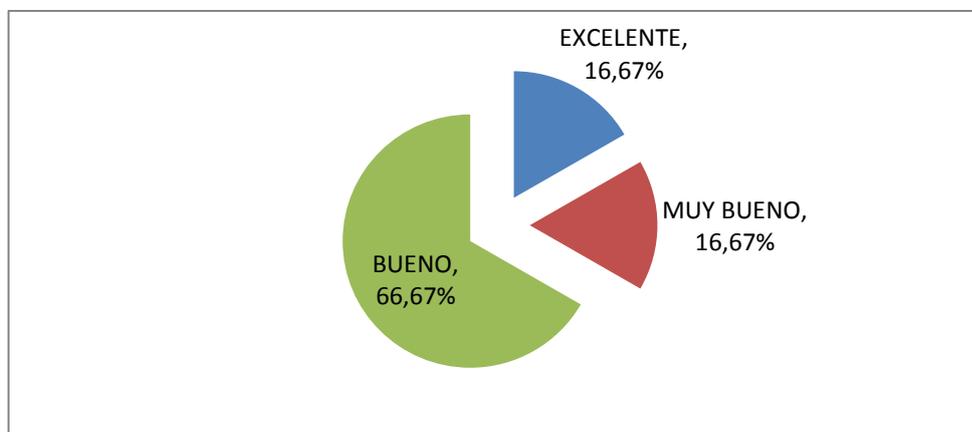
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
EXCELENTE	2	16,67%	16,67%
MUY BUENO	2	16,67%	33,33%
BUENO	8	66,67%	100,00%
REGULAR	0	0,00%	100,00%
MALO	0	0,00%	100,00%
TOTAL	12	100,00%	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 29:

¿Evalúe la calidad del producto que vende FRILAC?



Elaborado por: Autoras del proyecto

Fuente: Estudio de campo.

Quienes han adquirido alguna vez productos en FRILAC califican la calidad del producto entre Bueno y Excelente, con alta tendencia a lo bueno en un 66,67%.

10. ¿En qué medio de comunicación acostumbra a informarse de promociones?

TABLA 33:

¿En qué medio de comunicación acostumbra a informarse de promociones?

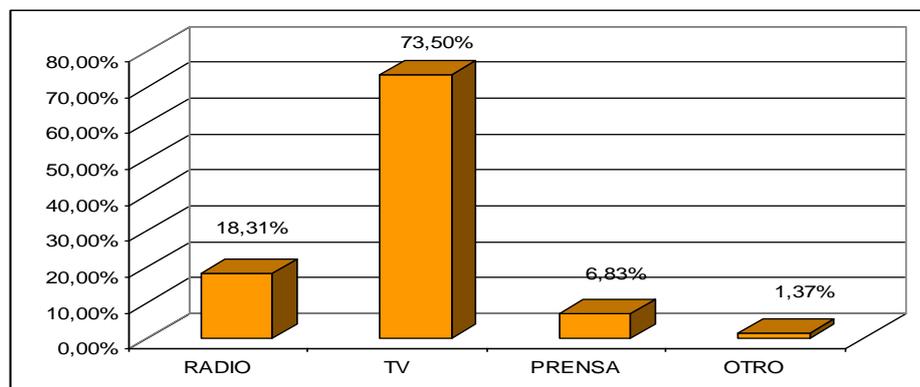
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
RADIO	67	18,31%	18,31%
TV	269	73,50%	91,80%
PRENSA	25	6,83%	98,63%
OTRO	5	1,37%	100,00%
TOTAL	366	100,00%	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 30:

¿En qué medio de comunicación acostumbra a informarse de promociones?



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

La mayor parte de la población encuestada en los cantones, se informa de publicidad en la televisión, especialmente en canales locales como canal Tv color canal 36, canal 34UHF y el canal 17 de Cotopaxi TV que es a través del cable. También a través de TV nacional como Ecuavisa y Teleamazonas. En cuanto a las emisoras se destacan Elite 1033, Radio Novedades y Radio Hechizo en cuanto a la prensa se destaca La gaceta y La Hora.

11. ¿Qué característica prefiere para adquirir los productos lácteos?

TABLA 34:

¿Qué característica prefiere para adquirir los productos lácteos?

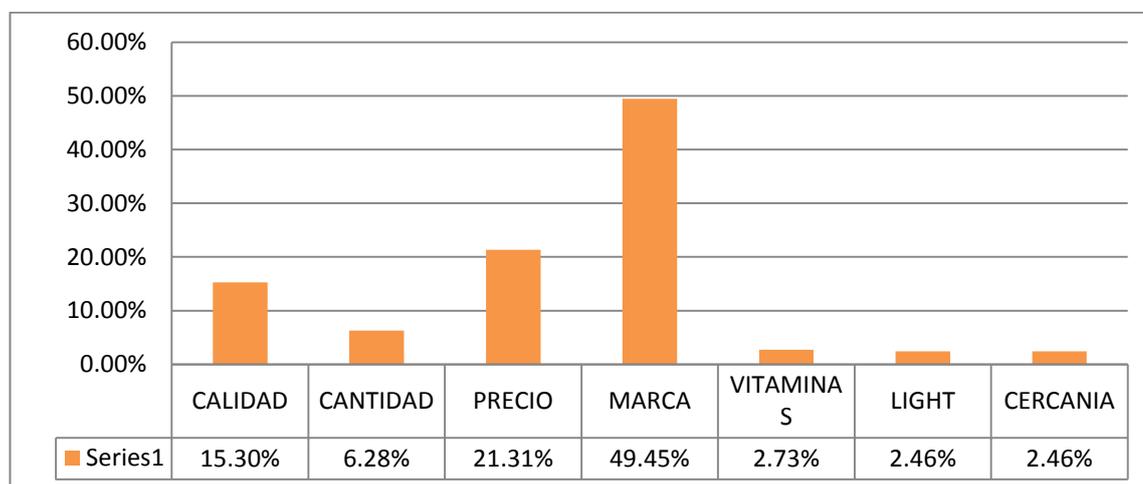
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
CALIDAD	56	15,30%	15,30%
CANTIDAD	23	6,28%	21,58%
PRECIO	78	21,31%	42,90%
MARCA	181	49,45%	92,35%
VITAMINAS	10	2,73%	95,08%
LIGHT	9	2,46%	97,54%
CERCANÍA	9	2,46%	100,00%
TOTAL	366	100,00%	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 31:

¿Qué característica prefiere para adquirir los productos lácteos?



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

El principal factor que considera la población encuestada para seleccionar un producto lácteo es la marca en el 49,45%, en el precio se fija apenas un 21,31% y en la calidad (que está asociado a la marca) el 15,30%.

3.3.6.2. Encuesta a los Subdistribuidores (Anexo 8)

a. ¿Evalúe la calidad del producto que vende FRILAC?

TABLA 35:

¿Evalúe la calidad del producto que vende FRILAC?

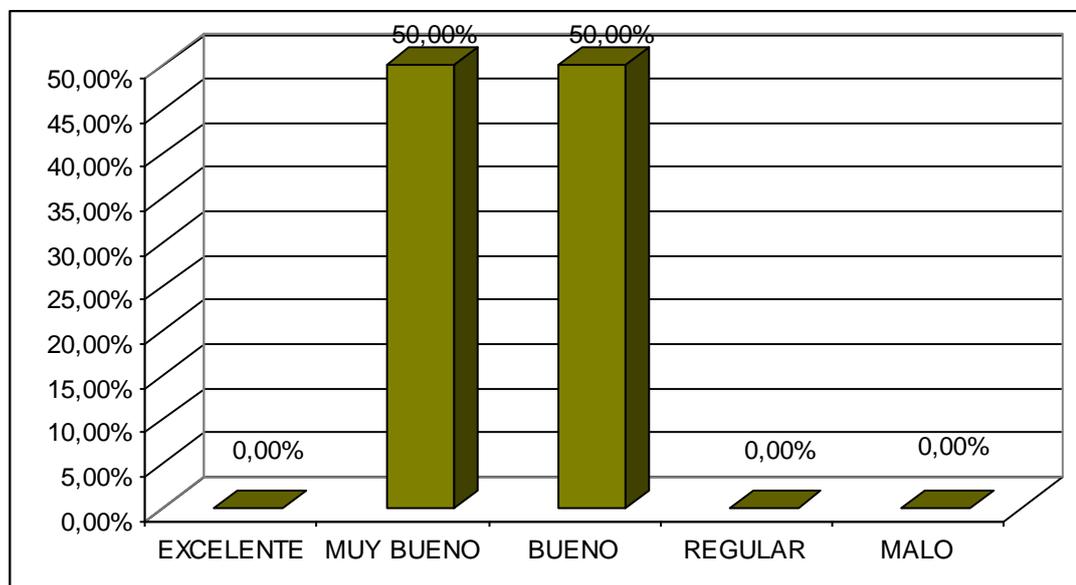
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
EXCELENTE	0	0,00%	0,00%
MUY BUENO	5	50,00%	50,00%
BUENO	5	50,00%	100,00%
REGULAR	0	0,00%	100,00%
MALO	0	0,00%	100,00%
TOTAL	10	100,00%	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 32:

¿Evalúe la calidad del producto que vende FRILAC?



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Desde el punto de vista de los proveedores de materia prima (leche cruda), consideran que los productos elaborados lácteos que comercializa FRILAC son muy buenos y buenos en un 100%.

b. ¿Evalúe la calidad de servicio que recibe de la empresa?

TABLA 36:

¿Evalúe la calidad de servicio que recibe de la empresa?

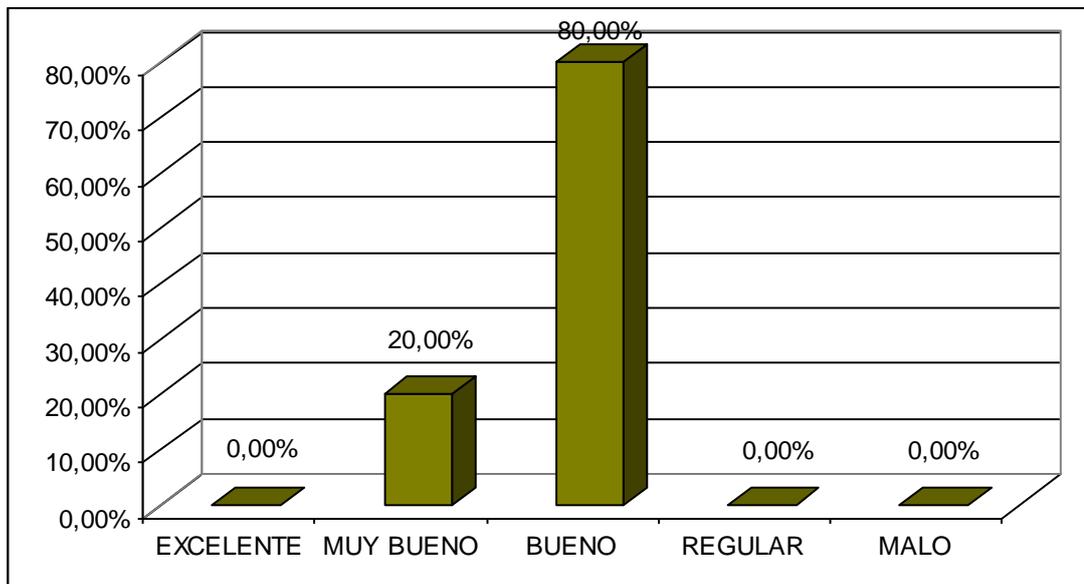
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
EXCELENTE	0	0,00%	0,00%
MUY BUENO	2	20,00%	20,00%
BUENO	8	80,00%	100,00%
REGULAR	0	0,00%	100,00%
MALO	0	0,00%	100,00%
TOTAL	10	100,00%	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 33:

¿Evalúe la calidad de servicio que recibe de la empresa?



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

Los proveedores, consideran que reciben un servicio bueno de FRILAC en un 80% y un 20% como Muy Bueno.

- c. ¿Cómo califica el nivel de precios de los productos que vende FRILAC?

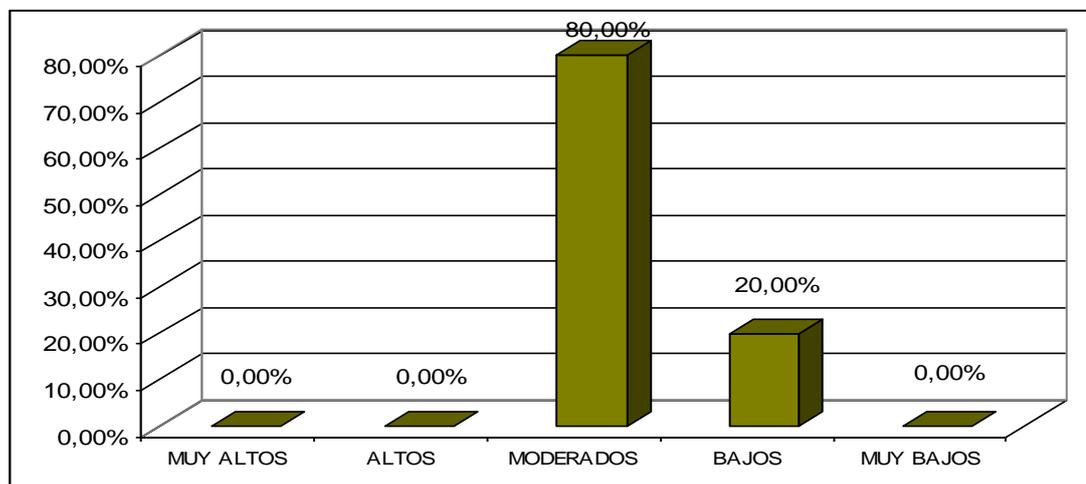
TABLA 37:
¿Cómo califica el nivel de precios de los productos que vende FRILAC?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
MUY ALTOS	0	0,00%	0,00%
ALTOS	0	0,00%	0,00%
MODERADOS	8	80,00%	80,00%
BAJOS	2	20,00%	100,00%
MUY BAJOS	0	0,00%	100,00%
TOTAL	10	100,00%	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 34:
¿Cómo califica el nivel de precios de los productos que vende FRILAC?



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

Los proveedores, evalúan al nivel de precios que tiene FRILAC como Moderados en un 80% y bajos en un 20%. Percepción similar a los de los clientes y de la población que ha comprado alguna vez en FRILAC.

- d. ¿De acuerdo a la percepción cómo califican de manera general los clientes minoristas a los productos de FRILAC?

TABLA 38:

¿De acuerdo a la percepción cómo califican de manera general los clientes minoristas a los productos de FRILAC?

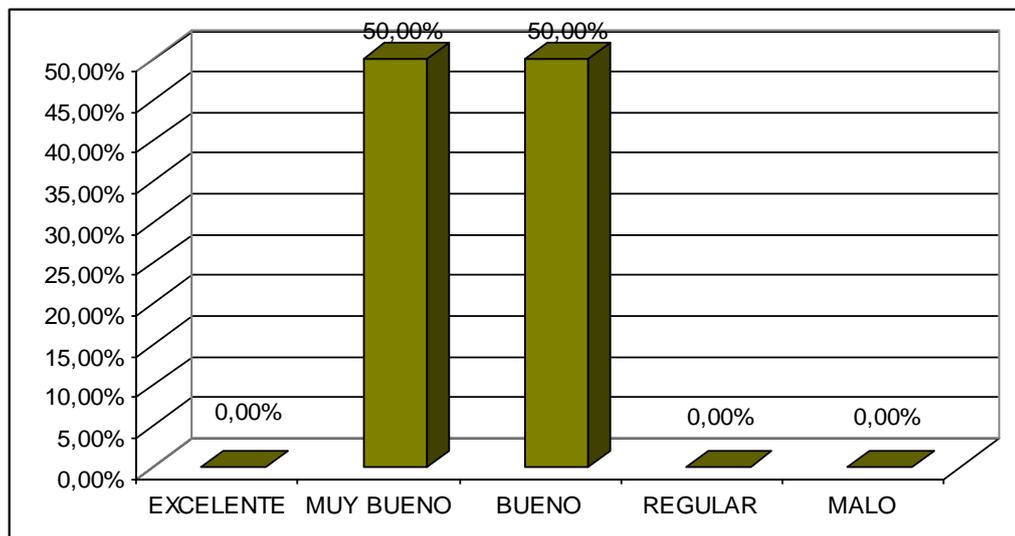
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
EXCELENTE	0	0,00%	0,00%
MUY BUENO	5	50,00%	50,00%
BUENO	5	50,00%	100,00%
REGULAR	0	0,00%	100,00%
MALO	0	0,00%	100,00%
TOTAL	10	100,00%	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 35:

¿De acuerdo a la percepción cómo califican de manera general los clientes minoristas a los productos de FRILAC?



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

Desde su visión de consumidor, los proveedores creen que el producto es muy bueno en un 50% y bueno en el 50% restante.

e. ¿Qué empresas son las principales competidores de FRILAC?

TABLA 39:

¿Qué empresas son las principales competidores de FRILAC?

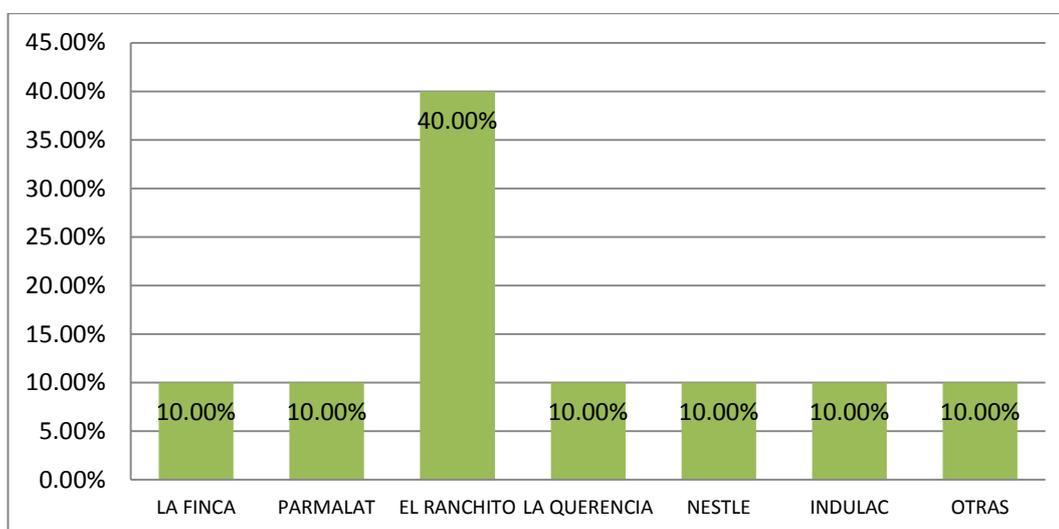
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
LA FINCA	1	10,00%	10,00%
PARMALAT	1	10,00%	20,00%
EL RANCHITO	4	40,00%	60,00%
LA QUERENCIA	1	10,00%	70,00%
NESTLE	1	10,00%	80,00%
INDULAC	1	10,00%	90,00%
OTRAS	1	10,00%	100,00%
TOTAL	10	100,00%	100,00%

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

GRÁFICO 36:

¿Qué empresas son las principales competidores de FRILAC?



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Estudio de campo.

Para los proveedores, los principales competidores de la empresa son El Ranchito, por las características similares de estructura, producto y mercado de las dos empresas. Quizá compararla con empresa grandes como Indulac, Parmalat no es coherente por la gran capacidad financiera y productiva de estas fábricas.

Análisis de Resultados de la Encuesta a Subdistribuidores

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

3.3.6.3. Encuesta a la Gerencia

Para aplicar el modelo de Porter, se realizó una entrevista previa a la Gerencia de FRILAC y conjuntamente con los resultados del estudio de mercado se establecen las conclusiones de las cinco fuerzas, así los resultados de la entrevista son:

1. ¿La empresa FRILAC cuenta con un Plan Estratégico de marketing?

No se dispone de ésta herramienta gerencial, porque no se dispone de los técnicos y profesionales que lo elaboren y ejecuten de acuerdo a las necesidades de la fábrica y del mercado.

2. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?

Toda decisión se la hace a través de la Gerencia y de los socios de la empresa, buscando siempre la rentabilidad del negocio y la calidad de los productos que se brinda, claro preservando siempre la calidad de vida del personal, los proveedores y los clientes que tiene la empresa.

3. ¿Por qué no han explotado el mercado local y han preferido tener clientes en otras provincias?

Porque, en la provincia de Cotopaxi existe demasiada competencia local, nacional e internacional, por el mismo hecho de ser una zona ganadera y productora de leche, pero existen otras localidades en el país en donde la oferta es menor que la demanda de productos lácteos, y es hacia allá a donde se dirige nuestra producción. Y no lo hacemos sólo nosotros como FRILAC, sino todas las fábricas medianas y pequeñas.

4. ¿Cómo evalúa la calidad de los productos que venden?

Son muy buenos, cumplimos con los estándares de salubridad y nutrición exigidos por el INEN, y están a nivel de otras empresas pasteurizadoras. Tal vez, la marca es la diferencia entre FRILAC y las grandes compañías.

5. ¿En relación a la competencia, en qué nivel se hallan los precios de los productos de FRILAC?

Realmente, se pueden considerar como moderados, y no difieren de los competidores locales y nacionales.

6. ¿Considera que FRILAC tiene competencia potencial?

Generalmente las haciendas y los ganaderos de la provincia de Cotopaxi, de Tungurahua y de Chimborazo, incurren en la pasteurización, y dejan de ser proveedores para convertirse en fábricas pequeñas y medianas, y van acaparando los mercados que son atendidos por empresas como la nuestra.

7. ¿Existen productos sustitutos para la leche y sus derivados?

El consumo de leche en polvo ha aumentado en el país, y ese producto desplaza al consumo de leche líquida. Además las bebidas gaseosas y jugos procesados muchas veces remplazan el consumo de lácteos en los hogares.

8. ¿Quién tiene el poder de negociación en la industria pasteurizadora?

Por lo general lo tienen los proveedores o productores de leche cruda, ya que ellos fijan el precio, cuando existe mucha oferta se encargan de ellos mismos venderlos al detal y a la competencia; mientras que hay baja producción nos imponen precios, la ventaja es que con el gobierno actual existe regulación del precio y se han mantenido estables en los últimos años.

9. ¿Cómo se encuentran las maquinarias y tecnología que tiene la empresa?

Está en la mitad de su vida útil, con una inversión de 200.000 dólares en los próximos tres años se podría tener tecnología de punta y duplicar la actual capacidad instalada de la empresa. La producción actual es de 12.000 litros por día.

10. ¿Con relación a la capacitación del personal, cómo se hallan ellos?

Se ha invertido durante los últimos años en capacitación, pero carecen de atención al cliente, manejo óptimo de procesos y existen algunos problemas en la ejecución de procesos en la planta de pasteurización. No existe un sistema de gestión de calidad.

Análisis de resultados de la entrevista al Gerente

- La empresa no cuenta con planes formales de mediano y largo plazo.
- El segmento de mercado al que atiende la empresa está fuera de la provincia de Cotopaxi, debido a la numerosa competencia que existe en la zona interna y aledaña.
- La calidad de los productos que ofrece la empresa son muy buenos porque cumplen los estándares y normas de calidad.
- Los precios de FRILAC son moderados y se hallan dentro del mercado.
- El principal competidor de FRILAC es la fábrica El Ranchito.
- El mercado lácteo a pesar de ser vital para el desarrollo del ser humano, puede verse afectado por productos sustitutos como leche en polvo, gaseosas y productos colorantes líquidos.
- En el mercado de lácteos, el poder de negociación lo tienen los proveedores de leche cruda, es decir, los ganaderos.
- La maquinaria y tecnología actual de la empresa requiere una renovación para duplicar la capacidad de producción.
- Falta de capacitación al personal de la fábrica en todo nivel jerárquico.

3.3.7. Poder de Negociación de los Clientes

- **Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.**

En la zona de estudio existen más compradores o distribuidores que la cantidad de empresas oferentes de leche pasteurizada y derivados, así:

**TABLA 40:
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES**

Consumo Leche	Empresas Pasteurizadoras de la zona
Consumo: 2 litros / día por Hogar	La Finca, Parmalat, El Paraíso, La Nueva Avelina, La Querencia, Productos Lácteos "El Ranchito", Tanilac, D`Marcos, La Pampa, La Tebaida, San Pablo, Productos Lácteos "FRILAC", Indulac, otras a detal.
Población: 323.080 habitantes	OFERTA TOTAL: 400.000 litros /día
Población: 80.770 familias	
CONSUMO TOTAL: 161.540 litros por día	

Fuente: Encuestas y Fuente Secundaria

Elaborado por: Autoras de Tesis

En vista de que los clientes locales consumen menos que la oferta de las empresas pasteurizadoras locales, el PODER DE NEGOCIACIÓN es del CLIENTE porque tiene opción a elegir en donde compra.

- **Grado de dependencia de los canales de distribución.**

Es evidente que la empresa depende de los distribuidores ya que éstos se acercan a FRILAC a retirar diariamente los productos lácteos con sus medios de transporte y personal, para poder comercializar el producto en otras ciudades y provincias del país. Por lo tanto el PODER DE NEGOCIACIÓN lo tiene el DISTRIBUIDOR.

De acuerdo al análisis realizado en los dos puntos anteriores, el PODER DE NEGOCIACIÓN ES DEL CLIENTE Y DE LOS DISTRIBUIDORES, además por las siguientes razones:

- El volumen comprador, ya que el cliente y el distribuidor ellos limitan la producción de leche para la pasteurización de acuerdo a la compra.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa, porque estamos en una zona y región lechera y existen empresas de marca nacional e internacional que tienen gran poder financiero, logístico y de posicionamiento en el mercado.
- Sensibilidad del comprador al precio, porque empresas grandes de marca prestigiosa llegan a producir en volúmenes de economías de escala, por lo que sus costos son más bajos, mientras que FRILAC por ser una empresa pequeña produce a costos altos.

Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias.

En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y las promociones.

3.3.8. Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

En el sector lácteo, el PODER DE NEGOCIACIÓN ES DEL PROVEEDOR, porque los ganaderos se encargan de limitar los volúmenes de producción de leche y deciden a quienes ofertar y vender la leche cruda, cuando tienen excedentes acuden a la competencia y muchas veces venden los sobrantes a detal, y cuando hay limitada producción de leche, venden a las empresas grandes de pasteurización para aprovechar mejores precios y no perder la relación permanente con ellas.

3.3.9. Barrera de nuevos Entrantes

La entrada en este negocio de pasteurización involucra la inversión de capitales superiores a los 100.000 USD pero puede darse y se da el ingreso de ganaderos pequeños que comercializan leche a detal y fabricación de quesos y mantequillas así como yogurt de manera artesanal. Es muy frecuente que algunos ganaderos pasen de ser proveedores de leche a pasteurizadores en la zona de Cotopaxi. Pero la preferencia del consumidor está dada hacia la marca y para ingresar a competir con PARMALAT, NESTLÉ o INDULAC se requieren inversiones

superiores a los 5 millones de dólares, por lo tanto el sector si TIENE BARRERAS PARA NUEVOS ENTRANTES.

La entrada potencial de competidores nuevos. Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

3.3.10. Amenaza de Productos Sustitutivos

Mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.

La leche es un producto único que por lo general no tiene sustitutos, pero existe preferencia por consumir jugos naturales, bebidas gaseosas, agua mineral o jugos colorantes. El consumo actual promedio en Cotopaxi es de 2 litros por familia diarios, según la OMS en América Latina la tendencia ha bajado de 5 litros diarios por familia a 1 litro diario en consumo de leche, lo que implica que en nuestra provincia también existe esta tendencia por el valor de 2 litros diarios de leche por familia.

- Precios relativos de los productos sustitutos.

En este factor se puede decir que el precio de leche es mucho más bajo que el de cualquier sustituto ya que el Ecuador cuenta con una importante producción de leche y además estamos ubicados en una de las provincias más productoras junto a Chimborazo y Tungurahua.

- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

En cualquier lugar existe un sustituto, en la tienda del barrio, en la escuela, en el trabajo, en el supermercado por lo que la gran publicidad hace que la gente prefiera productos sustitutos a la leche antes que la leche misma.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

3.3.11. Rivalidad entre los Competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

En el mercado de pasteurización la rivalidad entre competidores es notoria, ya que FRILAC se halla en un oligopolio y está obligado a seguir los pasos y decisiones de los líderes del mercado Parmalat y Nestlé, pero

existe una competencia intensa entre sus competidores más cercanos como El Ranchito y La Finca, que ofrecen productos similares pero que tienen mayor posicionamiento de marca en la región central.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

3.3.12. Conclusiones y Recomendaciones del Análisis de Mercado

- Para la recolección de datos del presente proyecto se utilizó Investigación Primaria (Encuestas, encuestas por teléfono y entrevistas), también se utilizó Investigación Secundaria (Fuentes internas y fuentes externas), las mismas que contribuyeron con la información necesaria para elaborar el análisis de mercado.
- En la provincia de Cotopaxi el producto lácteo más consumido es la leche en funda, y por lo general los productos son adquiridos en tiendas de barrio.
- Los clientes prefieren consumir productos lácteos que tiene marca reconocida y posicionada dentro de la provincia de Cotopaxi.

- La provincia de Cotopaxi es un potencial segmento de mercado para la empresa FRILAC debido a que en la misma existe una gran aceptación por el consumo de lácteos.
- La calidad de servicio al cliente debe mejorar, porque es observada por distribuidores, proveedores y clientes.
- Desde el punto de vista externo, FRILAC es considerada como una empresa de tamaño Pequeño.

CAPÍTULO IV

4. OPCIONES ESTRATÉGICAS

4.1. Planeación Estratégica

El Planeamiento estratégico se ocupa de las decisiones de la alta dirección acerca de las actividades de la empresa y sus cualidades en el mercado de productos, y de las decisiones principales referentes a la adquisición o eliminación de activos. Como todos estos asuntos que exigen un lapso amplio de realización, o que harán sentir su influencia durante un período dilatado, se deduce que en la mayoría de los casos el planeamiento estratégico se relaciona con el horizonte a más largo plazo.³³

Planeación estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones orientadas a lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.³⁴ Planear estratégicamente productos y servicios significa, en esencia, formar condiciones para la toma de decisiones, creando barreras competitivas durables, en relación con el ambiente empresarial en que el negocio participe.

Las opciones estratégicas se derivan de la evaluación que realiza la organización, de sus habilidades y carencias internas, de los cambios que anticipa en el medio ambiente y de las maniobras contingentes de la competencia. Este plan identifica y respalda las prioridades de la organización respecto a la asignación de recursos e integración de las metas, políticas y acciones principales en un todo coherente. El plan es un producto que surge de todos los esfuerzos de planeación de la organización.³⁵

³³ Planeamiento Estratégico. Ernest C. Miller. Resumen

³⁴ Manual de Planeación Estratégica. Enrique Ogliastri. Resumen

³⁵ Manual de Administración Estratégica. Kenneth Albert. Resumen.

Para la realización de este capítulo, se procederá al análisis y elaboración de algunas de las herramientas más conocidas y utilizadas en los procesos de planeación estratégica especialmente las relacionadas con el Balance Scorecard o Tablero de mando Integral.

4.1.1. Balanced Scorecard de Kaplan y Norton

Balanced Scorecard (BSC) también conocido como cuadro de Mando Integral (CMI). Una herramienta que destacó por su carácter disruptivo en la gestión empresarial al combinar la visión tradicional de la gestión empresarial con una visión global que escapa a la propiamente financiera, introduciendo una visión más a largo plazo de la gestión del negocio y que escapa a las propias variables de negocio. En la actualidad es una de las herramientas de gestión más utilizadas en las grandes multinacionales dentro de una gran variedad de sectores como la industria bancaria, aseguradora, sector industrial, energético, entre otros. Que ha aportado profundidad y síntesis a las necesidades de información en una economía cada vez más global interconectada.

El CMI fue desarrollado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, viendo la luz en febrero del año 1992 en la prestigiosa publicación Harvard Business Review. Con el objetivo de introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionado a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía. Busca como objetivo:

Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

El Balanced Scorecard (BSC), es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento, e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

Así, el Balanced Scorecard tiene como objetivo incidir en la gestión empresarial a través de cuatro ejes o perspectivas, estas son:

- **Desarrollo y aprendizaje:** con el objetivo de analizar si el modelo de negocio de la compañía puede seguir incrementando variables de negocio como la facturación, el beneficio o el crecimiento orgánico.
- **Procesos internos del negocio:** seleccionar cuáles son los matices diferenciadores de la compañía dentro del sector en el que desarrolla su actividad, determinando cuáles son sus ventajas competitivas y el establecimiento de una hoja de ruta para explotarla.
- **Perspectiva del cliente:** el cliente es el centro del sistema, y como tal se debe mostrar una alta sensibilidad hacia la opinión que se formen estos sobre la compañía.

- **Perspectiva Financiera:** que a su vez tiene el objetivo de crear valor para los accionistas, que deben ser compensados por su confianza inversora.

Los pasos que como organización debemos seguir para la implementación de un BSC son:

- Diseño de una estrategia empresarial consistente y transparente: debemos tener presentes de dónde partimos y hacia dónde queremos ir. Lo primero es conocernos a nosotros mismos, realizando un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- Establecer una clara diferenciación entre los objetivos estructurales respecto de los organizacionales.
- Comunicación de la estrategia: una vez decidida la hoja de ruta tras el análisis preliminar, debe ser comunicada a la organización, con el objetivo de que todo el barco pueda remar en la misma dirección.
- La forma de comunicar es similar a la de cualquier otra decisión corporativa, de arriba hacia abajo, es decir, desde el comité de dirección hasta el personal técnico y administrativo.
- Coordinación de objetivos: relacionado con el punto anterior, los objetivos departamentales deben alinearse, para así evitar los indeseados conflictos de intereses que resten fortaleza a los esfuerzos de la organización.
- Trasladar los objetivos a presupuestos, esto significa trasladar la importancia cualitativa de los planes a importancia cuantitativa dentro de los presupuestos de la compañía.

- Establecer métricas e indicadores con el objetivo de detectar desviaciones respecto a la planificación, y poder realizar a tiempo los distintos planes correctivos para cumplir en tiempo y forma con los objetivos propuestos.

4.2. Matriz FODA

En primer lugar, de acuerdo a los resultados FODA obtenidos en el capítulo dos, se realiza una priorización de acuerdo a la urgencia, a la tendencia y al impacto, para seleccionar los factores que tienen mayor valoración. La valoración es llenada por el equipo de trabajo que se encuentra conformado por el gerente, directivos, jefes departamentales y autoras del proyecto, con una puntuación de 1 a 10, siendo el valor mínimo 1 y el máximo 10 en cada una de las categorías de urgencia, tendencia e impacto que producen a la organización.

4.2.1. Debilidades

Son los factores internos que tiene que mejorar la empresa y provocan deficiencia o limitada gestión en el uso de recursos y logro de resultados. Las debilidades identificadas para FRILAC son las siguientes, y las que se encuentran en las celdas sombreadas son las con mayor puntuación que se consideran prioritarias.

**TABLA 41:
PRIORIZACIÓN DEBILIDADES**

DEBILIDADES				
DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	TOTAL
No se cuenta con una planificación estratégica	10	8	10	28
No existe una unidad de marketing	9	8	10	27
La promoción y publicidad es limitada	10	8	9	27
Tecnología llegando a niveles de obsolescencia	8	7	8	23
No existe un sistema de planificación de ventas.	9	6	10	25
La capacidad instalada apenas es del 50%.	8	7	10	25
La marca no está posicionada en Cotopaxi.	8	8	8	24
Falta de Plan de desarrollo para el personal	9	5	7	21
No existe análisis financiero de la empresa	5	7	5	17
Contabilidad de costos no se aplica.	7	5	5	17

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Matriz FODA Capítulo II.

Fecha: Marzo/2012

4.2.2. Oportunidades

Son los factores externos que deben ser aprovechados por la empresa, ya que representan claras opciones donde la empresa puede sacar provecho. En la tabla 42 se encuentran las oportunidades identificadas para FRILAC y las sombreadas son las que son prioritarias para la planificación.

**TABLA 42:
PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES**

OPORTUNIDADES				
DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	TOTAL
Crecimiento dinámico del mercado.	10	10	10	30
Nuevas tecnologías	9	10	10	29
La leche producto de consumo masivo	8	9	10	27
Crecimiento de la población.	10	8	9	27
Mayores expectativas de vida en la población infantil	8	9	10	27
Aumento del PIB	9	7	9	25
Políticas y leyes que fija el INEN	10	5	9	24

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Matriz FODA Capítulo II.

Fecha: Marzo/2012

4.2.3. Fortalezas

Representan los principales factores o características que hacen que la empresa tenga ventajas competitivas con relación a la competencia. Estas se deben mantener y desarrollar. Para FRILAC se identifican las siguientes fortalezas:

**TABLA 43:
PRIORIZACIÓN FORTALEZAS**

FORTALEZAS				
DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	TOTAL
Productos lácteos de alta calidad	10	10	10	30
Buena imagen corporativa.	10	10	10	30
Estructura financiera adecuada	10	10	10	30
Sistema de producción eficiente	9	8	9	26
Excelente atención al cliente	8	9	8	25
Recursos Humanos Comprometidos	8	8	7	23
Buena infraestructura	8	8	7	23
Costos Moderados de producción	8	7	7	22
Adecuada estructura organizacional	8	7	7	22
Proceso productivo cumple con las Normas INEN	8	7	7	22

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Matriz FODA Capítulo II.

Fecha: Marzo/2012

4.2.4. Amenazas

Son aquellos factores del ambiente externo que pueden provocar desfases en el funcionamiento normal de la empresa, por lo que deben detectarse y afrontarse para reducir el impacto hacia la empresa. Para FRILAC se han identificado las siguientes amenazas, de igual manera que los factores anteriores las que tienen mayor puntuación son las prioritarias para el desarrollo de la planificación con Balanced Scorecard.

**TABLA 44:
PRIORIZACIÓN AMENAZAS**

AMENAZAS				
DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	TOTAL
Entrada de nuevos competidores	9	10	10	29
Alza de costos	10	7	10	27
Los competidores con tecnología de punta y una capacidad económica eficiente.	10	8	9	27
Poder de negociación lo tiene el proveedor (ganadero)	9	9	9	27
Grandes Competidores Multinacionales	10	8	9	27
Inestabilidad Política	8	7	7	22

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Matriz FODA Capítulo II.

Fecha: Marzo/2012

De acuerdo a la priorización de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de FRILAC realizados en las matrices anteriores, se estructura la Matriz DOFA en la que se hallan los factores que generan mayor urgencia, impacto y tendencia para la empresa.

**TABLA 45:
MATRIZ DOFA**

ENTORNO (MEDIO EXTERNO)			
1		2	
OPORTUNIDADES (+)		AMENAZAS (-)	
1	Crecimiento dinámico del mercado.	1	Entrada de nuevos competidores.
2	Nuevas tecnologías.	2	Alza de precios.
3	La leche producto de consumo masivo.	3	Los competidores con tecnología de punta y una capacidad económica eficiente.
4	Crecimiento de la población.	4	Poder de negociación lo tiene el proveedor (ganadero).
5	Mayores expectativas de vida en la población infantil.	5	Grandes Competidores Multinacionales.
3		4	
FORTALEZAS (+)		DEBILIDADES (-)	
1	Productos lácteos de alta calidad.	1	No se cuenta con una planificación estratégica.
2	Buena imagen corporativa.	2	No existe una unidad de marketing.
3	Estructura financiera adecuada.	3	La promoción y publicidad es limitada.
4	Sistema de producción eficiente.	4	Tecnología llegando a niveles de obsolescencia.
5	Excelente atención al cliente.	5	No existe un sistema de planificación de ventas.
6	Recursos Humanos Comprometidos.	6	La capacidad instalada apenas es del 50%.
7	Buena infraestructura.	7	La marca no está posicionada a nivel nacional.
INSTITUCIÓN (MEDIO INTERNO)			

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: FODA Capítulo II.

4.3. Matriz de Ponderación Acción

En este análisis se busca la identificación de puntos críticos y ventajas competitivas de la organización, que nos servirán como base para la construcción de los objetivos estratégicos que se desea alcanzar en cada perspectiva.

La Matriz de Ponderación o Acción, se encuentra conformada por el conjunto de cuatro matrices, y parte del diagnóstico FODA realizado para la empresa FRILAC, en el que se establecieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y consiste en priorizar las variables con calificaciones de 1 a 3, en donde 1 es mínimo, 2 es moderado y 3 es el máximo puntaje. Estas Matrices las conforman:

- Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica “FO”
- Matriz de Áreas Defensiva Estratégica “DA”
- Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica “FA”
- Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”

4.3.1. Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica “FO”

La matriz de áreas ofensivas nos permite visualizar las oportunidades que por tener la mayor correlación con las fortalezas se pueden capitalizar en comparación con las oportunidades de mercado. La información proviene del capítulo II en el que se identificaron las fortalezas y oportunidades que tiene FRILAC.

**TABLA 46:
MATRIZ DE ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA "FO"**

E.O.		OPORTUNIDADES				
		Crecimiento dinámico del mercado	Nuevas tecnologías	La leche producto de consumo masivo	Crecimiento de la población	Mayores expectativas de vida en la población infantil
FORTALEZA	Productos lácteos de alta calidad	Aprovechar el crecimiento del mercado para incrementar las ventas con estrategias de marketing directo.				
	Buena imagen corporativa.			Desarrollar estrategias de mercadotecnia para posicionar el consumo de leche en la población como saludable y vital.		
	Estructura financiera adecuada		Renovar la tecnología en maquinaria y equipos de la empresa FRILAC.		Optimizar procesos administrativos y operativos internos para mantener los costos en niveles moderados.	
	Sistema de producción eficiente	Diseñar plan de producción para incrementar el uso de la capacidad instalada.				
	Excelente atención al cliente					Rediseñar la Estructura Orgánica de FRILAC para incorporar la unidad de Marketing.

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Matriz DOFA.

4.3.2. Matriz de Áreas Defensiva Estratégica “DA”

La matriz de áreas defensivas se construye cruzando debilidades con las amenazas de la empresa FRILAC, al igual que la Matriz Ofensiva FO, se sigue el mismo procedimiento, cruzando entre filas y columnas las debilidades con las amenazas y estableciendo las estrategias de acción.

Se puede observar que de la matriz se identifican las siguientes acciones estratégicas:

- Diseñar un Plan Estratégico Institucional.
- Rediseñar la Estructura Orgánica de FRILAC para incorporar la unidad de Marketing.
- Elaborar un Plan de Promoción y Publicidad para el sector.
- Renovar la tecnología en maquinaria y equipos de la empresa FRILAC.
- Diseñar el Plan de Desarrollo del Proveedor para FRILAC y mantener relaciones de largo plazo.

**TABLA 47:
MATRIZ DE ÁREA DEFENSIVA ESTRATÉGICA "DA"**

D.E.		AMENAZAS				
		Entrada de nuevos competidores	Alza de costos	Los competidores con tecnología de punta y una capacidad económica eficiente.	Poder de negociación lo tiene el proveedor (ganadero)	Grandes Competidores Multinacionales
DEBILIDADES	No se cuenta con una planificación estratégica	Diseñar un Plan Estratégico Institucional.				
	No existe una unidad de marketing					Rediseñar la Estructura Orgánica de FRILAC para incorporar la unidad de Marketing.
	La promoción y publicidad es limitada	Elaborar un Plan de Promoción y Publicidad para el sector.				
	Tecnología llegando a niveles de obsolescencia			Renovar la tecnología en maquinaria y equipos de la empresa FRILAC.		
	Carencia de planificación de ventas.	Elaborar un Plan de Promoción y Publicidad para el sector.			Diseñar el Plan de Desarrollo del Proveedor para FRILAC y mantener relaciones de largo plazo.	Elaborar un Plan de Promoción y Publicidad para el sector.

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Matriz DOFA.

4.3.3. Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica “FA”

Se construye esta matriz cruzando las fortalezas con las amenazas. Lo que busca esta matriz es determinar las fortalezas de la organización que le servirán de respuesta para disminuir y enfrentar a las amenazas de FRILAC.

Se puede observar que de la matriz se identifican las siguientes acciones estratégicas:

- Elaborar un Plan de Promoción y Publicidad para el sector.
- Elaborar el Plan de Ventas Anual.
- Elaborar estrategias de posicionamiento de marca para llegar al mercado nacional.
- Establecer un análisis de costos.
- Renovar la tecnología en maquinaria y equipos de la empresa FRILAC.
- Diseñar plan de producción para incrementar el uso de la capacidad instalada.
- Realizar una encuesta de satisfacción al cliente.
- Afrontar la entrada de nuevos competidores con estrategias de publicidad y promoción para generar lealtad a la marca.

**TABLA 48:
MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"**

R.E.		AMENAZAS				
		Entrada de nuevos competidores	Alza de costos	Los competidores con tecnología de punta y una capacidad económica eficiente.	Poder de negociación lo tiene el proveedor (ganadero)	Grandes Competidores Multinacionales
FORTALEZA	Productos lácteos de alta calidad	Elaborar un Plan de Promoción y Publicidad para el sector.	Elaborar el Plan de Ventas Anual.			
	Buena imagen corporativa	Elaborar estrategias de posicionamiento de marca para llegar al mercado nacional.				
	Estructura financiera adecuada		Establecer un análisis de costos.	Renovar la tecnología en maquinaria y equipos de la empresa FRILAC.		
	Sistema de producción eficiente				Diseñar plan de producción para incrementar el uso de la capacidad instalada.	
	Excelente atención al cliente	Realizar una encuesta de satisfacción al cliente.				Afrontar la entrada de nuevos competidores con estrategias de publicidad y promoción para generar lealtad a la marca.

Elaborado Por: Autoras de Tesis.

Fuente: Matriz DOFA.

4.3.4. Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”

La matriz de áreas de mejoramiento estratégico se forma cruzando las debilidades con las oportunidades. Lo que busca esta matriz es determinar las debilidades que posee FRILAC, las cuales deben ser rectificadas para aprovechar y lograr capitalizar las oportunidades.

Se puede observar que de la matriz se identifican las siguientes acciones estratégicas:

- Diseñar un Plan Estratégico Institucional.
- Rediseñar la Estructura Orgánica de FRILAC para incorporar la unidad de Marketing.
- Aprovechar el crecimiento del mercado para incrementar las ventas con estrategias de marketing directo.
- Renovar la tecnología en maquinaria y equipos de la empresa FRILAC.
- Elaborar el Plan de Ventas Anual.

**TABLA 49:
MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICA "DO"**

M.E.		OPORTUNIDADES				
		Crecimiento dinámico del mercado.	Nuevas tecnologías	La leche producto de consumo masivo	Crecimiento de la población.	Mayores expectativas de vida en la población infantil
DEBILIDADES	No se cuenta con una planificación estratégica	Diseñar un Plan Estratégico Institucional.				
	No existe una unidad de marketing				Rediseñar la Estructura Orgánica de FRILAC para incorporar la unidad de Marketing.	
	La promoción y publicidad es limitada			Aprovechar el crecimiento del mercado para incrementar las ventas con estrategias de marketing directo.		
	Tecnología llegando a niveles de obsolescencia		Renovar la tecnología en maquinaria y equipos de la empresa FRILAC.			
	No existe planificación de ventas					Elaborar el Plan de Ventas Anual.

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Matriz DOFA.

Matriz de Análisis Estructural

La matriz permite valorar el grado de motricidad y dependencia que tienen los factores externos respecto a los factores internos analizados, dotándole de un valor de 0 ó 1 de acuerdo al impacto, 0 si no hay impacto y 1 si existe relación.

Para lo que se cruzan los factores priorizados del DOFA consigo mismos y se procede a calificar, una vez calificados se obtiene el total de forma vertical y horizontal de cada factor, con la finalidad de luego poder ubicarlos en el cuadrante respectivo del gráfico de motricidad y dependencia de las variables.

TABLA 50:
Matriz de Análisis Estructural

FACTOR	Crecimiento dinámico del mercado.	Nuevas tecnologías.	La leche producto de consumo masivo.	Crecimiento de la población.	Mayores expectativas de vida en la población infantil.	Entrada de nuevos competidores.	Alza de precios.	Los competidores con tecnología de punta y una capacidad económica eficiente.	Poder de negociación lo tiene el proveedor (ganadero).	Grandes Competidores Multinacionales.	Productos lácteos de alta calidad.	Buena imagen corporativa.	Estructura financiera adecuada.	Sistema de producción eficiente.	Excelente atención al cliente.	Recursos Humanos Comprometidos.	Buena infraestructura.	No se cuenta con una planificación estratégica.	No existe una unidad de marketing.	La promoción y publicidad es limitada.	Tecnología llegando a niveles de obsolescencia.	No existe planificación de ventas.	La capacidad instalada apenas es del 50%.	La marca no está posicionada a nivel nacional.	T. MOTRICIDAD		
	OPORTUNIDADES					AMENAZAS					FORTALEZAS					DEBILIDADES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
1 Crecimiento dinámico del mercado.	X	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	14		
2 Nuevas tecnologías.	1	X	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	18		
3 La leche producto de consumo masivo.	0	1	X	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	14		
4 Crecimiento de la población.	0	1	0	X	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	17		
5 Mayores expectativas de vida en la población infantil.	0	0	1	1	X	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	13		
AMENAZAS																											
6 Entrada de nuevos competidores.	0	0	0	0	X	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	10		
7 Alza de precios.	1	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	17		
8 Los competidores con tecnología de punta y una capacidad económica eficiente.	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	15		
9 Poder de negociación lo tiene el proveedor (ganadero).	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	22		
10 Grandes Competidores Multinacionales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	21		
FORTALEZAS																											
11 Productos lácteos de alta calidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	16		
12 Buena imagen corporativa.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	X	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	17		
13 Estructura financiera adecuada	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	X	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	5		
14 Sistema de producción eficiente	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	X	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	6		
15 Excelente atención al cliente	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	X	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	15		
16 Recursos Humanos Comprometidos	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	X	1	0	0	0	0	1	1	1	15		
17 Buena infraestructura	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	X	0	0	0	1	0	1	0	13		
DEBILIDADES																											
18 No se cuenta con una planificación estratégica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	X	1	0	0	0	0	0	0	5		
19 No existe una unidad de marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	X	1	1	0	0	1	1	12		
20 La promoción y publicidad es limitada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	X	0	0	1	3			
21 Tecnología llegando a niveles de obsolescencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	X	0	1	18			
22 No existe planificación de ventas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	X	1	0	3		
23 La capacidad instalada apenas es del 50%.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	X	0	20			
24 La marca no está posicionada a nivel nacional	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	X	19			
TOTAL DEPENDENCIA	12	16	14	17	10	14	17	14	15	16	18	16	12	11	16	19	18	8	6	2	13	14	16	270			

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Matriz DOFA.

Fecha: Marzo/2012

4.3.5. Ordenamiento de Factores

Una vez determinado el análisis estructural se elabora el cuadro de ordenamiento de factores de acuerdo a la motricidad y dependencia en la relación de variables, con la finalidad de graficar en el plano cartesiano las ordenadas de cada factor y establecer en que fuerza o cuadrante se halla ubicada la empresa FRILAC.

**TABLA 51:
ORDENAMIENTO DE FACTORES**

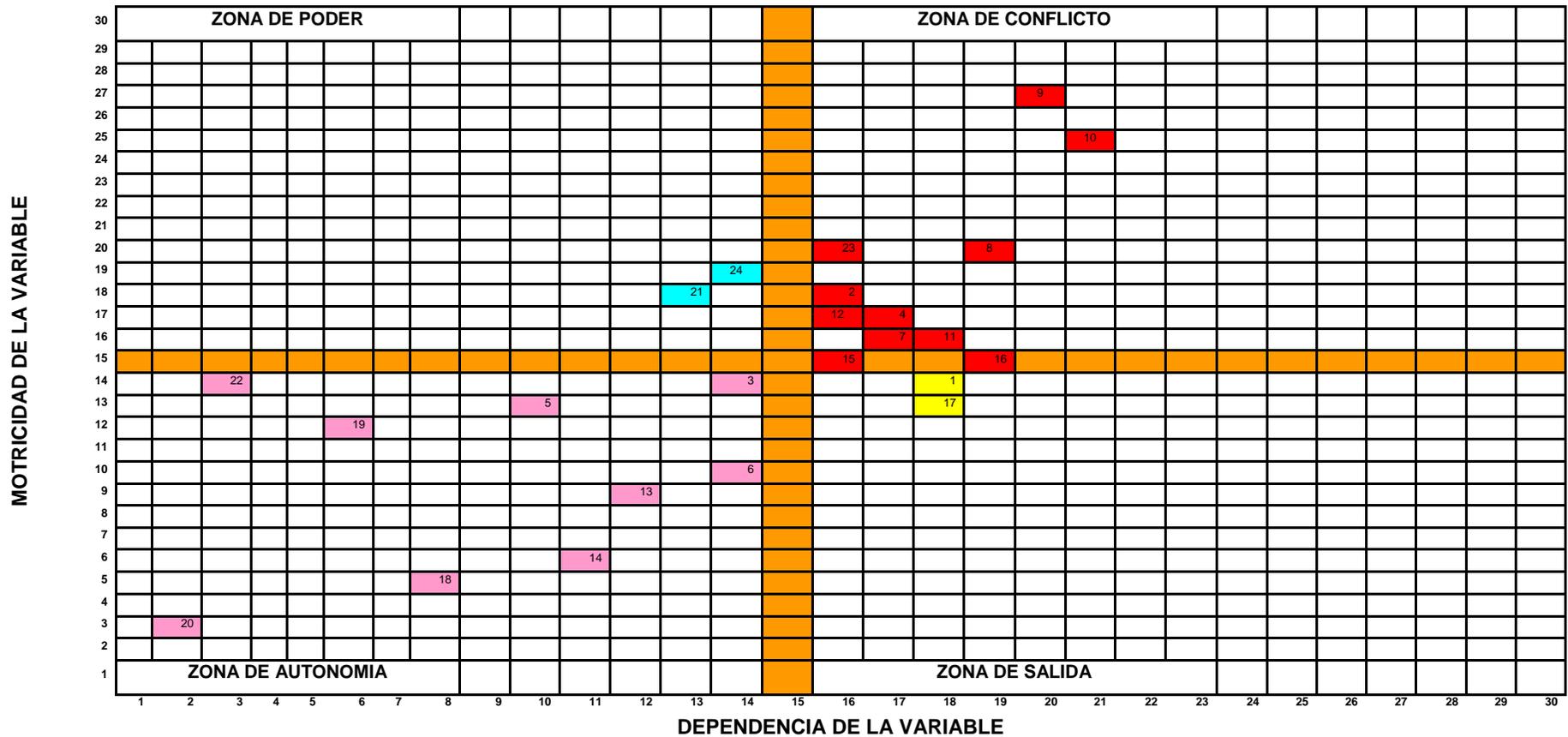
N.	VARIABLE	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA
1	Crecimiento dinámico del mercado.	14	12
2	Nuevas tecnologías.	18	16
3	La leche producto de consumo masivo.	14	14
4	Crecimiento de la población.	17	17
5	Mayores expectativas de vida en la población infantil.	13	10
6	Entrada de nuevos competidores.	10	14
7	Alza de precios.	17	17
8	Los competidores con tecnología de punta y una capacidad económica eficiente.	20	19
9	Poder de negociación lo tiene el proveedor.	27	20
10	Grandes competidores multinacionales.	25	21
11	Productos lácteos de alta calidad.	16	18
12	Buena imagen corporativa.	17	16
13	Estructura financiera adecuada.	5	12
14	Sistema de producción eficiente.	6	11
15	Excelente atención al cliente.	15	16
16	Recursos humanos comprometidos.	15	19
17	Buena infraestructura.	13	18
18	No se cuenta con una planificación estratégica.	5	8
19	No existe una unidad de marketing.	12	6
20	La promoción y publicidad es limitada.	3	2
21	Tecnología llegando a niveles de obsolescencia.	18	13
22	No existe un sistema de planificación de ventas.	3	14
23	La capacidad instalada apenas es del 50%.	20	16
24	La marca no está posicionada a nivel nacional.	19	14

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Matriz DOFA

Fecha: Marzo/2012

**GRÁFICO 37:
MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN (PEYEA)**



Elaborado por: Autoras del proyecto.

En la gráfica se observa que FRILAC está ubicada en la ZONA DE CONFLICTO es decir tiene una alta motricidad y una alta dependencia, es decir existe una gran dependencia de los factores internos y externos de la empresa, en este caso debe prepararse para afrontar las amenazas con el menor impacto posible hacia la empresa y sacarle provecho a las oportunidades de mercado. Además existe una dependencia de sus factores internos por lo que se deberá eliminar las debilidades o por lo menos reducirlas para poder seguir siendo competitiva en el mercado de lácteos.

4.4. Direccionamiento Estratégico

4.4.1. Definición del Negocio

Durante los años cuarenta, la mayoría de las familias ecuatorianas tendían a consumir leche cruda a detal, provenientes de las haciendas cercanas a las distintas poblaciones, pero pocos años más tarde con el avance de la tecnología se introducen a gran escala la industria de pasteurización de este producto, lo que ofreció a la población mayor salubridad y bienestar en el consumo de leche. Empiezan a aparecer compañías de pasteurización y derivados de leche en las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha, Azuay, Carchi, Guayas entre otras, debido a la cercanía con los sectores ganaderos proveedores de este insumo (leche cruda).

FRILAC, tiene por objeto la pasteurización y enfriamiento de leche. La sede de la compañía se encuentra en la Provincia de Cotopaxi, donde se encuentran la planta de producción y oficinas administrativas. Produce leche pasteurizada bajo las más altas especificaciones técnicas aprobadas por el INEN del Ecuador.

4.4.2. Nueva Filosofía Empresarial

El objetivo del direccionamiento empresarial, es rectificar y encaminar la filosofía empresarial a una adecuada administración estratégica. FRILAC, no posee una adecuada filosofía empresarial, es por eso necesario rectificar y proponer una filosofía que vaya acorde al desempeño de la empresa, con el objetivo de mejorar y encaminarla al cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

4.4.3. Valores Corporativos

Los valores corporativos se definen como el conjunto de creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.³⁶

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la empresa.

TABLA 52:
FORMULACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS FRILAC

¿Qué valores debe regular la gestión de FRILAC?	¿Qué compromisos debe definir a los valores?
Lealtad	Fidelidad y firmeza en los compromisos adquiridos por la empresa.
Transparencia	Actuar conforme a lo que dictamina la ley.
Responsabilidad	Consecuente con las actuaciones y omisiones como individuos y como organización.

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Entrevista Gerente FRILAC

Fecha: Marzo/2012

³⁶ STEINER GEORGE. PLANEACION ESTRATÉGICA. 1996.

LEALTAD

Sentimiento de afecto, fidelidad y respeto hacia los compromisos. En FRILAC cumplimos los compromisos adquiridos por la empresa. Todos los miembros de la organización asumirán con fidelidad y firmeza el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la entidad, actuando siempre en bien de la empresa.

TRANSPARENCIA

Actitud para hacer públicas las actuaciones y sus resultados. En FRILAC, comunicamos los resultados de nuestra gestión y estamos dispuestos al libre examen por parte de la comunidad y entidades de control.

RESPONSABILIDAD

Capacidad para reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de sus actuaciones. En FRILAC, prevenimos y corregimos errores que son consecuencias de nuestras actuaciones y omisiones como individuos y como organización, contribuyendo a un clima laboral óptimo y a la toma adecuada de decisiones. El personal que labora en la empresa debe actuar con un claro concepto del deber, cumpliendo con todos los parámetros y normas establecidas en la organización.

4.4.4. Principios Corporativos

Son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de que garanticen la realización de sus operaciones de una manera responsable con su entorno y garanticen que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas. FRILAC al no poseer principios corporativos, es necesario implementarlos.

TABLA 53:
FORMULACIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS FRILAC

¿Qué principios regulan la gestión de FRILAC?	¿Qué define a los principios corporativos?
Productividad	Capacidad para producir mediante la utilización óptima de sus recursos
Orientación al Cliente	La plena satisfacción de los gustos y necesidades de los clientes
Calidad	Propiedad inherente que debe poseer el bien fabricado.
Trabajo en equipo	Lograr combinar las habilidades y conocimientos de todo el personal.
Creatividad	Generar ideas que permitan el crecimiento empresarial.

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Entrevista Gerente FRILAC

Fecha: Marzo/2012

4.4.5. Misión

Es una declaración duradera del propósito y de la razón de ser de la organización. En ella se describe que necesidades pretende satisfacer y como lo hará. Por su naturaleza permanecerá constante en el tiempo hasta que la organización decida realizar un cambio en su giro de negocio.

TABLA 54:
FORMULACIÓN DE LA MISIÓN FRILAC

<u>Tipo de organización:</u> ¿Qué clase de organización somos?	Fábrica Pasteurizadora de leche.
<u>Motivo:</u> ¿Para qué nos constituimos?	Atender los requerimientos y necesidades de los clientes
<u>Productos o servicios:</u> ¿Qué ofrecemos?	Pasteurización de leche.
<u>Clientes:</u> ¿Qué ofrecemos?	Para pequeños, medianos y grandes comerciantes o distribuidores a nivel nacional
<u>Factor diferenciador:</u> ¿Qué nos hará diferentes al resto?	Calidad e innovación del producto , Orientación al cliente , Competitivos
<u>Mercados:</u> ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?	Mercado nacional
<u>Recursos:</u> ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?	Recurso humano calificado Tecnología calificada
<u>Gestión:</u> ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?	A través de alianzas estratégicas con productores de leche que garanticen calidad

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Entrevista Gerente FRILAC

Fecha: Marzo/2012

MISIÓN FRILAC PROPUESTA

“Somos una empresa que pasteuriza y comercializa leche y sus derivados, para pequeños, medianos y grandes comerciantes y distribuidores a nivel nacional para atender los requerimientos y necesidades de los clientes”.

4.4.6. Visión

Es la máxima aspiración de una organización, el lugar ideal donde quiere llegar con su accionar en el largo plazo maximizando el uso de sus recursos. Constituye el norte hacia donde todos los miembros de la organización deben procurar llegar con sus acciones cotidianas.

**TABLA 55:
FORMULACIÓN DE LA VISIÓN**

¿Qué deseamos hacer en el futuro?	Ser reconocido como modelo de organización empresarial.
¿Para qué lo haremos?	Consolidarnos como una empresa líder y ejemplo de buena gestión en la pasteurización de leche.
¿A quién deseamos servir?	Mercado nacional
¿En qué tiempo lograremos la visión?	En el 2017
¿Qué recursos emplearemos?	Recurso humano calificado Experiencia empresarial Tecnología calificada

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Entrevista Gerente FRILAC

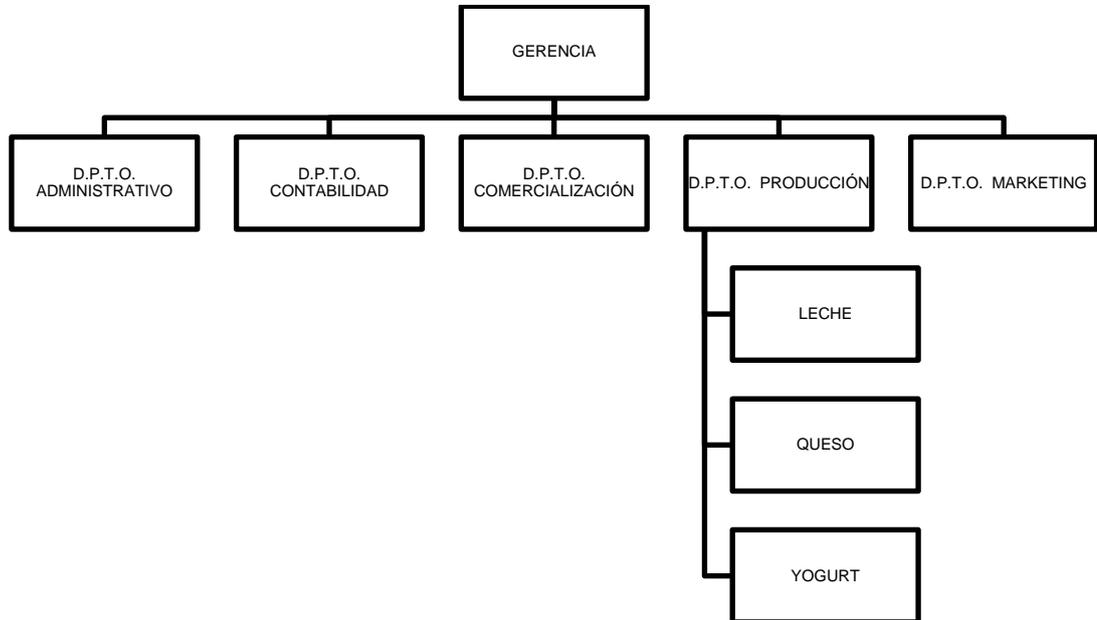
Fecha: Marzo/2012

VISIÓN FRILAC PROPUESTA

“En el 2017 ser reconocida como un referente de gestión empresarial, para consolidarse como líder en la región central del país en la pasteurización y comercialización de leche y sus derivados”.

4.5. Estructura Organizacional

**GRÁFICO 38:
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL “PROPUESTO”**



Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Investigación de Campo.

Fecha: Marzo/2012

4.6. Objetivos Estratégicos

Nos permitió establecer los propósitos u objetivos estratégicos de la empresa que nos sirvieron en la construcción del mapa estratégico.

FRILAC al ser una organización con fines de lucro, utilizó para la elaboración del mapa estratégico y del BSC las siguientes perspectivas que son la base para una óptima gestión empresarial.

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos Internos

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Determinadas las perspectivas se procede a desplegar las áreas que deben guiar el desempeño de la empresa, los impulsores describen las pocas áreas necesarias para lograr resultados y enfocar a la empresa hacia el éxito. A continuación establecemos la base del mapa estratégico en donde detallamos las perspectivas e impulsores claves.

**TABLA 56:
IMPULSADORES CLAVES DEL DESEMPEÑO**

PERSPECTIVAS	IMPULSADORES
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Valor para los accionistas • Rentabilidad financiera • Productividad financiera
Del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos básicos • Atributos diferenciadores • Imagen y marca • Crecimiento
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Operativos • Innovación • Regulación
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano • Cultura organizacional • Gestión organizacional

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Entrevista Gerente FRILAC

Fecha: Marzo/2012

Los objetivos estratégicos permiten proporcionar una dirección a la empresa y son la exteriorización de lo que se desea lograr en el plazo establecido a través de su misión básica. Estos objetivos se constituyen en la base para el proceso de ejecución y control estratégico que se realizó mediante el Balanced Scorecard. Estos objetivos se proponen a las cuatro perspectivas del BSC.

4.4.1. Objetivo Financiero

Incrementar el nivel de ventas en un 50% al año 2017, de modo que permita un crecimiento en las utilidades de la empresa, para mejorar los niveles de liquidez y rentabilidad con éstos recursos.

4.4.2. Objetivo de Clientes

Mantener y mejorar los niveles de satisfacción de clientes, en rangos de Excelente y Muy Bueno, con los productos lácteos de FRILAC hasta el 2017, llegando a nuevos mercados y posicionando FRILAC en la mente del consumidor.

4.4.3. Objetivo de Procesos Internos

Optimizar los procesos de producción hasta el 2014, a través de la incorporación de tecnología de punta, afrontando a las condiciones de infraestructura que tienen los competidores potenciales del sector.

4.4.4. Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento

Fortalecer la estructura de la empresa, con la incorporación de la unidad de marketing, hasta el 2015, y la aplicación de planes formales estratégicos para aplicar acciones productivas de mercadotecnia a largo plazo.

4.6.1. Políticas de FRILAC

Las políticas son directrices o lineamientos que deben cumplirse para alinearse a los objetivos estratégicos de la empresa.

Políticas de Compras:

Alcance: Compras de Materia Prima y suministros para FRILAC. Responsable: Área de Adquisiciones	
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar la compra se debe verificar las cantidades (litros de leche cruda).2. Asegurarse sobre las óptimas condiciones en que se recibe el producto (muestra de leche para análisis químico).3. Recepción del producto que ingresa a la plataforma.	
Encargado JEFE ADQUISICIONES	Autorizado GERENTE

Políticas de Producción:

Alcance: Pasteurización de leche.

Responsable: Área de Pasteurización

1. Colocar la leche en centrifugas para la eliminación de impurezas (higienización).
2. Trasladar la leche para ser enfriada.
3. Pasar la leche a los tanques de pasteurización, en donde se puede proceder a descremar.
4. Realizar un control mediante un análisis químico de una muestra.
5. Envasar en fundas de polietileno, mismas que se acopian en jabas para su posterior transporte.

Encargado
JEFE ADQUISICIONES

Autorizado
GERENTE

Políticas de Mantenimiento:

Alcance: Mantenimiento de planta y equipos

Responsable: Área de Mantenimiento

1. Para un adecuado desarrollo del proceso de pasteurización, se realizan mantenimientos periódico y correctivo.
2. Dentro del periódico tenemos: el mantenimiento diario en máquinas envasadoras, de pasteurización y clarificadoras.
3. El mantenimiento trimestral sobre los vehículos de la empresa y uno semestral que se realiza en los equipos y maquinaria de mecánica que posee la empresa.
4. El mantenimiento periódico se realiza entre el dos y el diez de enero.
5. Finalmente el correctivo se lo realiza cuando existen fallas y desperfectos que deben solucionarse inmediatamente.

Encargado
JEFE ADQUISICIONES

Autorizado
GERENTE

Políticas de Ventas:

Alcance: Venta de Productos

Responsable: Área de Ventas

1. Elabora factura para registro y control interno.
2. Establece condiciones, realiza la entrega exclusivamente al por mayor a distribuidores autorizados.
3. Todo lo que se produce se vende diariamente en su totalidad. Si no se desecha.
4. El personal de la empresa que tiene un trato directo con los clientes (distribuidores), conserva y mantiene una actitud de cortesía, respeto y amabilidad hacia éstos. Así mismo se solicita siempre a los clientes que traten a sus consiguientes clientes de igual y mejor manera. Es indispensable que tanto el personal que transporta el producto como el que atiende a los clientes, tenga una presentación impecable, para salvaguardar la salubridad del producto y del consumidor.

Encargado
JEFE ADQUISICIONES

Autorizado
GERENTE

Políticas de Personal:

Alcance: Recursos Humanos	
Responsable: Área de Personal	
<ol style="list-style-type: none">1. El personal que labora en producción rotan periódicamente en sus puestos de trabajo, debido a lo laborioso de las tareas y al horario de trabajo.2. Diariamente el personal recibe una cantidad de leche para su consumo (dos litros).3. El pago de las remuneraciones se las efectúa el veinte y cinco de cada mes sin importar el nivel administrativo.4. Se revisan y ajustan los sueldos y salarios en períodos anuales de acuerdo a políticas de gobierno o de los dueños de la empresa.5. La Gerencia otorga, a quien lo solicite, préstamos bajo condiciones crediticias beneficiosas (al 2% anual y hasta tres remuneraciones) siempre que tenga más de tres años de estabilidad laboral en FRILAC.	
Encargado	Autorizado
JEFE ADQUISICIONES	GERENTE

Políticas Financieras:

Alcance: Contabilidad de la Empresa

Responsable: Área de Contabilidad

1. Los registros de las transacciones realizadas diariamente se los lleva por personas auxiliares de contabilidad, mediante el uso del software FÉNIX.
2. Cumplir estrictamente con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y ahora con transición a las NIIF.
3. Se entregan los estados financieros el día cinco de cada mes.
4. Tesorería se encarga de registrar contablemente todas las operaciones de cobros y pagos que la empresa efectúa a bancos, proveedores, personal, clientes, terceros; es decir, se actualiza la disponibilidad de efectivo.
5. El departamento de contabilidad se encarga de la elaboración de presupuestos semestralmente, pero éstos se refieren únicamente a los desembolsos de efectivo por pagos de sueldos y salarios del personal.

Encargado
JEFE ADQUISICIONES

Autorizado
GERENTE

Política de Crédito:

Alcance: Ventas de productos pasteurizados

Responsable: Área de Ventas y Contabilidad

CARÁCTER

1. Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder a nuestro crédito. Se concede crédito a clientes que tengan más de un año trabajando con FRILAC o por referencias de clientes antiguos en FRILAC.
2. Si son clientes nuevos se realizará un análisis de la información sobre sus hábitos de pago y comportamiento, dicha información tendrá que hacer referencia al pasado (como se ha comportado en operaciones crediticias pasadas) y al presente (como se está comportando actualmente en relación a sus pagos) esto nos marcará una tendencia y por ende una probabilidad de mantener un similar comportamiento para futuros eventos.
3. La evaluación del carácter o solvencia moral de un cliente debe hacerse a partir de elementos contundentes, medibles y verificables tales como:
 - Pedir referencias comerciales a otros proveedores con quienes tenga crédito.
 - Obtener referencias bancarias (Por medio de una carta o pedir las directamente al banco).

CAPACIDAD

4. Es la habilidad y experiencia en los negocios que tenga la persona o empresa de su administración y resultados prácticos. Para su evaluación se toma en cuenta la antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia.
5. Se otorgará máximo crédito por 1.000 litros de leche pasteurizada a 60 días plazo.

CONDICIONES

6. El cliente cancelará en efectivo el 40% de la compra y a crédito el 60% restante. Sin ninguna tasa de interés.
7. Por lo general a aquellos clientes que adquieren grandes volúmenes de leche pasteurizada se les concede un descuento del 5% por unidad. De igual forma, a aquellos clientes que son de Pichincha y mantienen relaciones con la empresa por algunos años se les condona el costo del transporte.

COLATERAL

8. Son todos aquellos elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito, es decir las garantías o apoyos colaterales; mismos que se evalúan a través de sus activos fijos, el valor económico y la calidad de estos.
9. En éste caso, para FRILAC; la garantía será a través de una letra de cambio.

CAPITAL

10. Se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos, es decir, el estudio de sus finanzas, para su evaluación se requiere del análisis a su situación financiera.

11. El capital máximo de crédito será de 2000 dólares a un plazo de treinta días calendario.

Encargado
JEFE ADQUISICIONES

Autorizado
GERENTE

CAPÍTULO V

5. DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING

En toda organización, planeación significa lograr anticiparse a los cambios del entorno y responder eficientemente a ellos, mediante el diseño de planes generales y específicos, que determinen tanto las posibles acciones, como los posibles resultados de las mismas, permitiendo a los directivos seleccionar la estrategia más adecuada en función de los objetivos trazados y los recursos disponibles.

En este orden de ideas, Kotler y Amstrong, nos presentan la siguiente definición: “La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes”. Por lo tanto, las compañías que utilizan esta herramienta de éxito, buscan concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué área competir específicamente, teniendo en cuenta tanto las oportunidades como amenazas presentes en el entorno.

Un Plan de promociones, mercadeo o de marketing, es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años (por lo general son a largo plazo). La estrategia es el proceso mediante el cual una empresa se relaciona con su medio ambiente; es el denominador común de lo que emprende una empresa en el largo plazo, lo que queda como constante del movimiento y de los cambios tanto del medio como de la empresa, y la forma como puede describirse como un criterio constante el crecimiento o desarrollo global de una empresa.

Es evidente entonces, que la planeación y la estrategia se hallan íntimamente relacionados, y que por ende la necesidad de Planeación estratégica surge en la administración empresarial en miras de manejar el cambio.

5.1. Matrices de Estrategias

5.1.1. Matriz Boston Consulting Group

Este modelo de análisis estratégico fue desarrollado por el Boston Consulting Group (BCG) en los años 70 para analizar el mercado mediante una matriz bidimensional que relaciona la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa de mercado para cada producto, división o unidad estratégica de negocio.

Esta matriz se construye en base a dos conceptos: la tasa de crecimiento del mercado de referencia y la cuota de mercado de la empresa en relación con el líder del mercado. De acuerdo a los planteamientos de Stanton, Etzel, y Walker, al realizar la planeación estratégica, las organizaciones hacen uso de modelos como la Matriz BCG, con el fin de optimizar la asignación de recursos y seleccionar buenas estrategias de marketing. Por medio de este, una organización clasifica las Unidades Estratégicas del Negocio, y en ocasiones sus productos principales, conforme a dos factores: Su participación en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria. Cuando los factores se dividen simplemente en categorías altas y bajas, se obtiene una matriz 2 x 2.

Los cuatro cuadrantes que se originan representan distintas categorías de las unidades estratégicas de negocio o de los productos más importantes. Además se tienen en cuenta dos factores adicionales, tales como, necesidades de efectivo y estrategias adecuadas.

El crecimiento de los productos por lo general se separa en áreas de crecimiento alto o bajo mediante una línea de crecimiento del 10% que es arbitraria. De manera similar, es común que la participación relativa de mercado se divida en una participación de 1.0 con respecto a la cual significa liderato en el mercado.

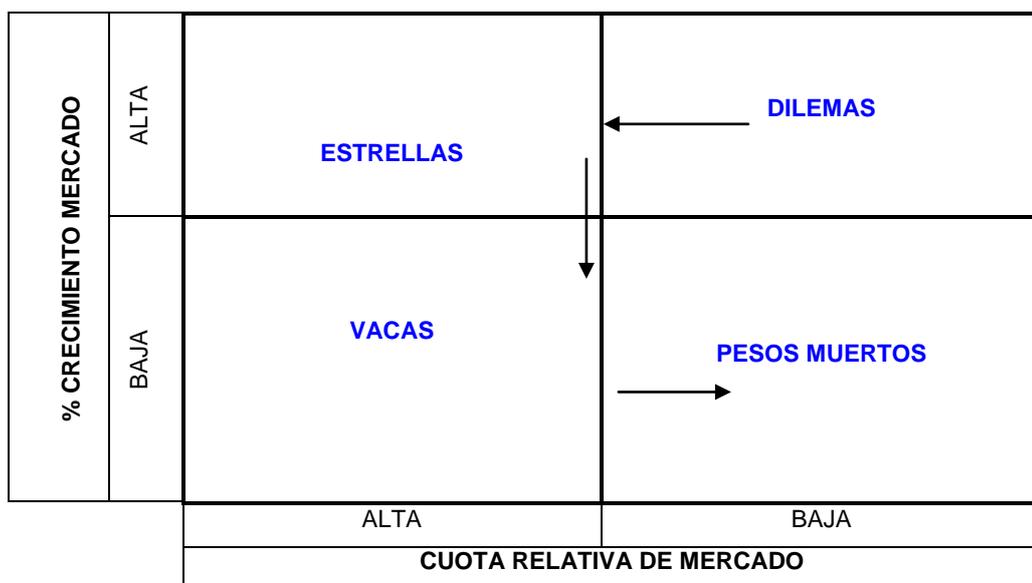
La interpretación de la matriz se basa en las siguientes observaciones:

1. Los márgenes y el efectivo que se generan aumentan con la participación relativa de mercado.
2. El crecimiento de las ventas requiere de insumos de efectivo para financiar la capacidad adicional y el capital de trabajo. Por ello, si se mantiene la participación de mercado, aumentan los requerimientos de entradas de efectivo con los aumentos en la tasa de crecimiento de mercado.
3. Además de los insumos de efectivo que se mencionaron antes para mantener el crecimiento de mercado, un aumento en la participación de mercado, por lo general, requiere de insumos de efectivo para apoyar mayores gastos de publicidad, precios menores y otras tácticas orientadas a ganar participación. Por otra parte, una disminución en la participación puede dejar efectivo disponible.
4. El crecimiento en cada mercado se reducirá al final conforme el producto se aproxime a su madurez. Sin perder posición de mercado, el efectivo que se genera al reducirse el crecimiento puede reinvertirse en otros productos que siguen creciendo.

Por ello, los productos que se encuentran del lado izquierdo de la línea que divide la participación de mercado tiene fuertes flujos de efectivo provenientes de las operaciones, debido a los buenos márgenes, en tanto

que los que se hallan del lado derecho, tendrán flujos de efectivos más débiles o negativos provenientes de las operaciones. Los productos que se encuentran por debajo de la línea que divide el crecimiento del mercado necesitarán una inversión algo pequeña para mantener su participación, mientras que los que están por encima requerirán una inversión considerable de efectivo para mantener el ritmo del crecimiento del mercado. Esto conduce a la clasificación de productos en cuatro categorías, con base en las características de su flujo de efectivo: vacas productoras de efectivo, perros, niños problemas y estrellas³⁷

**GRÁFICO 39:
MATRIZ DE PORTAFOLIO**



Elaborado Por: Autoras de tesis
Fuente: Boston Consulting Group
Fecha: Abril/2012

³⁷ Planeación Estratégica de Mercado, D.F. Abell/ J.S. Hammond. Copia

- **Estrella:** En esta categoría, se caracterizan los productos por tener grandes participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento. Sin embargo, las estrellas representan un gran reto para las compañías, pues requieren de mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento. Además, necesitan estrategias de marketing muy agresivas si quieren conservarse y obtener una participación en el mercado.
- **Vacas:** Este tipo de Unidad Estratégica de Negocio, tiene una gran participación en el mercado y realiza negocios en industrias con bajas tasas de crecimiento. Se consideran importantes porque generan más efectivo del que pueden reinvertir rentablemente en sus propias operaciones y por lo tanto pueden apoyar las otras unidades que necesitan más recursos. Sus estrategias de marketing tratan de defender su participación en el mercado, reforzando la lealtad de los clientes.
- **Dilemas.** A esta categoría pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento de la industria. Por lo general, se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación y ser rentables. Las estrategias adecuadas para estos productos, buscan crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, para obtener así el apoyo de los clientes.
- **Pesos:** Estas UEN tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una empresa no le conviene invertir mucho en esta categoría, por no ser unidades muy rentables. Las estrategias de marketing para productos perros, buscan maximizar las ganancias reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener participación. Otra opción es reducir la inversión o eliminar el producto del mercado.

$$\text{Participación de Mercado} = \text{FRILAC/Nestlé} = 0,05/0.2 = 0.05$$

En cuanto al comportamiento del mercado, de acuerdo al volumen histórico de ventas y estimaciones, se puede apreciar un leve crecimiento de manera regular.

**GRÁFICO 40:
MATRIZ DE PORTAFOLIO**



Elaborado Por: Autoras de tesis.

Fuente: Boston Consulting Group

Fecha: Abril/2012

Como resultado del análisis realizado a la empresa, se puede concluir que el queso es nuestro producto estrella, la leche producto vaca, el yogurt producto dilema y por último la mantequilla como peso muerto. La casilla representada por el peso muerto, indica que la estrategia recomendada para la empresa o el producto es la de desinvertir o salir del negocio.

5.1.2. Matriz General Electric (McKinsey)

También se suele conocer como la Pantalla de Negocios de McKinsey, puesto que se desarrolló inicialmente para evaluar la cartera de negocios de dicho conglomerado estadounidense, que por aquel entonces contaba con cerca de 150 unidades estratégicas de análisis (UEA). General Electric, disponía entonces de demasiadas UEA como para tener un enfoque estratégico claro de cada una de ellas, por lo que solicitó a McKinsey ayuda para configurar su cartera de negocios y decidir en cuales invertir, en cuales mantenerse y en cuales liquidar.

En realidad, un negocio puede estar creciendo a una tasa muy alta, pero eso no significa que necesariamente las cosas vayan por el mejor camino ni que para la empresa particular éste sea indicador de la conveniencia de participar en el negocio; puede haber razones de sinergia, preferencias personales o valores organizacionales que no hagan atractivo a un negocio de alto crecimiento. Por otra parte, clasificar como alto o bajo el posible atractivo del negocio es un tanto rígido, y entonces se plantea la conveniencia de introducir en la matriz un valor medio.

En la segunda variable de la matriz, usar el porcentaje de mercado como indicador de la posición competitiva de la empresa es frecuentemente adecuado; pero más vale en ese caso plantear directamente la fortaleza de la empresa o del producto que se está analizando. Tenemos así una matriz de nueve casillas donde se pueden clarificar la situación particular de la empresa.

Los consejos estratégicos para una empresa o producto localizados en cada una de las nueve casillas dentro de situaciones promedio, son los siguientes:³⁸

**CUADRO 4:
Matriz de G.E. (McKinsey)**

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA O SECTOR

Alto	1 Expansión	2 Innovar en el producto	3 Reestructurar
Medio	4 Innovar en el mercado	5 Diversificar	6 Liquidar
Bajo	7 Diversificar	8 Liquidar	9 Liquidar
	Fuerte	Promedio	Débil

FORTALEZA DE LA EMPRESA

Elaborado Por: Autoras de tesis.

Fuente: McKinsey

Fecha: Abril/2012

FRILAC, en lo que tiene que ver en lo atractivo de la industria ésta se encontraría en un nivel alto mientras que la fortaleza de la empresa estaría ocupando una situación promedio, de allí se desprende que la empresa se encuentre ubicada en la casilla 4, y esta indica que la estrategia a seguirse debería ser: innovar en el mercado.

³⁸ Manual de Planeación Estratégica, Enrique Ogliastri, Copia

**CUADRO 5:
MATRIZ DE G.E.**

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA O SECTOR	Alto	1	2 FRILAC	3
	Medio	4	5	6
	Bajo	7	8	9
		Fuerte	Promedio	Débil
		FORTALEZA DE LA EMPRESA		

Elaborado Por: Autoras de tesis.

Fuente: McKinsey

Fecha: Abril/2012

5.1.3. Matriz del ciclo de vida (Arthur D.Little)

Cada variante de la matriz direccional inicial añade algunos cuadrantes o modifica un eje. Sin embargo, todas las matrices direccionales tienen la misma función la de hacer resaltar las estrategias sectoriales deseables a priori según la configuración de parámetros estratégicos: capacidades de la empresa, oportunidades del entorno, posición competitiva, ciclo de vida, entre otras.³⁹

³⁹ Gerencia y Planeación Estratégica. Jean - Paul Sallenave. Resumen

**CUADRO 6:
MATRIZ CICLO DE VIDA**

FASES DEL CICLO DE VIDA DEL SECTOR

POSICIÓN COMPETITIVA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Dominante		Mantener el liderazgo	Mantener el liderazgo	
Buena	Expansión	Expansión FRILAC	Statu quo	Maximización de rentabilidad a corto plazo
Media	Reposicionamiento	Reposicionamiento	Reposicionamiento o repliegue progresivo	Liquidación
Débil	Reposición o abandono	Reposición o abandono	Liquidación	Liquidación inmediata

Elaborado Por: Autoras de tesis.

Fuente: Arthur D.Little

Fecha: Abril/2012

Para la empresa el producto se encontrará situado en la fase de madurez para el ciclo de vida del sector, mientras que su posición competitiva es buena, y dentro del ciclo de vida del sector se halla en crecimiento, por lo que debe expandirse, es decir, buscar conquista en el mercado lácteo a nivel nacional.

5.1.2. Estrategia del Mix de Marketing

El marketing mix es el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con su público objetivo. Con el objetivo de producir la respuesta deseada en el mercado meta, la empresa ha decidido combinar de la siguiente manera las herramientas tácticas del marketing extendido conocidas como las "Cuatro P": El concepto mezcla de marketing fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": Producto, Precio, Plaza, Promoción por McCarthy en 1960. El concepto y la simplicidad del mismo cautivaron a profesores y ejecutivos rápidamente.

En 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing) lo consagró en su definición de Marketing: "Proceso de planificación y ejecución del concepto Precio, Promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización".

Para que una estrategia de marketing (mezcla de mercadotecnia) sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado (ver segmentación de mercado) que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía. A largo plazo, las cuatro variables tradicionales de la mezcla pueden ser modificadas pero a corto plazo es difícil modificar el producto o el canal de distribución. Por lo tanto, a corto plazo los responsables de mercadotecnia están limitados a trabajar sólo con la mitad de sus herramientas.

5.1.2.1. Producto

En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas.

Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

La oferta de productos es brindar calidad total y así diferenciarnos de la competencia, y esto se logrará en base de mejoramiento de servicios a las instalaciones físicas, personal capacitado y material de comunicación y promoción.

Especificaciones Técnicas de la Leche

TABLA 57:
ESPECIFICACIONES DE LA LECHE PASTEURIZADA

REQUISITOS	UNID.	MIN.	MAX.	MÉTODO DE ENSAYO
Densidad relativa a 15 °C.		1,029	1,033	INEN 11
Contenido de grasa.	%	3.0	-	INEN 12
Acidez titulable (en ácido láctico)	%	0.14	0.16	INEN 13
Sólidos totales.	%	11.1	-	INEN 14
Cenizas.	%	0.65	0.8	INEN 14
Punto de congelación.	°C	-0,575	-0,530	INEN 15
Proteínas.	%	3.2	-	INEN 16
Ensayo fosfatasa.		neg		INEN 19
Impurezas macroscópicas.	°C	-	0	INEN 1 552

Elaborado Por: Autoras de tesis.

Fuente: NORMAS INEN

Fecha: Abril/2012

La leche pasteurizada deberá mantenerse en planta y en el lugar de expendio a una temperatura máxima de 4°C hasta el momento de su entrega al consumidor.

Envase

Los clientes se forman impresiones sobre una empresa en base a su presentación de productos, edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos y rótulos. Mejorar el espacio físico y su distribución con la finalidad de lograr una mayor productividad. Incrementar la estructura física para brindar una mejor atención a los clientes.

La leche pasteurizada deberá envasarse en recipientes provistos de cierres herméticos e inviolables; deberán estar limpios, debidamente higienizados y exentos de desperfectos.

Productos

La empresa FRILAC produce una amplia gama de productos como leche, queso y yogurt. Cada uno de los productos que elabora la empresa cuentan con estrictas normas de calidad.

El material de los envases no deberá alterar las características físicas o la composición del producto y deberá ser resistente a la acción del mismo.

Los envases de los productos deberá llevar impreso con caracteres legibles e indelebles, la siguiente información, conforme con la Norma INEN 1 334: (Anexos 9 al 12).

- a) Nombre del producto.
- b) Marca comercial.
- c) Identificación del lote.
- d) Razón social de la empresa.
- e) Contenido neto en unidades del SI (litro).
- f) Número de Registro Sanitario.
- g) Fecha de tiempo máximo de consumo.
- h) Precio de venta al público (PVP).
- i) País de origen.
- j) Aviso “manténgase en refrigeración”.
- k) Norma INEN de referencia

La comercialización de los productos debe cumplir con lo dispuesto en las regulaciones y resoluciones dictadas, con sujeción de la Ley de Pesas y Medidas.

Muestreo Deberá realizarse de acuerdo con la Norma INEN 4

Normas

INEN 4	Leche y productos lácteos. Muestreo.
INEN 9	Leche cruda. Requisitos.
INEN 11	Leche. Determinación de la densidad relativa.
INEN 12	Leche. Determinación del contenido de grasa.
INEN 13	Leche. Determinación de la acidez titulable.
INEN 14	Leche. Determinación de los sólidos totales y cenizas.
INEN 15	Leche. Determinación del punto de congelación.
INEN 16	Leche. Determinación de proteínas.
INEN 19	Leche y productos lácteos. Ensayo de la fosfatasa.
INEN 1 334	Rotulado de productos alimenticios para consumo humano.
INEN 1 529	Método de ensayo microbiológico en alimentos.
INEN 1 552	Leche. Determinación de las impurezas macroscópicas.

5.1.2.2. Precio

El precio es una variable fundamental en la mezcla de Marketing, considerada como el valor comúnmente monetario que los consumidores intercambian por adquirir un producto. Según Stanton, Etzel y Walker, el precio se define como la cantidad de dinero y/u otro artículo con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto.

Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta), crédito (directo, con documento, plazo), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad). En la determinación del precio se utiliza una estrategia enfocada en la diferenciación, para poder lograr ofrecer productos lácteos de calidad, así se deben establecer precios que se encuentren dentro de los márgenes que fija el mercado y la competencia principal como Indulac y El Ranchito.

5.1.2.3. Plaza

Los canales de distribución, también conocidos como los canales de marketing, “son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición”. En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.

Es una herramienta de la mercadotecnia utilizada para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos.

Por lo que, FRILAC debe ampliar su distribución a través de la incorporación de nuevos distribuidores que lleguen al mercado local en Latacunga y sobre todo al mercado de la región costa, en los que son muy atractivos los productos lácteos provenientes de la sierra.

Transporte

Los productos que la empresa elabora deberán transportarse en condiciones idóneas que garanticen el mantenimiento del producto a una temperatura máxima de 5 °C, cumpliendo con los requisitos del Reglamento de Leche y Productos Lácteos.

GRÁFICO 41: CAMIÓN REFRIGERADO



Elaborado: Autoras de tesis.

Fecha: Abril/2012

5.1.2.4. Promoción y Publicidad

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa comunicación pasiva).

Promoción

La mezcla promocional es la parte fundamental de la mezcla de mercadotecnia y puede definirse como la combinación de estrategias utilizadas para comunicarse adecuadamente con los consumidores, con la intención de influir en sus sentimientos, creencias o comportamientos. Así mismo, según Kotler y Keller, “las comunicaciones de marketing son el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público.

Esta estrategia permite a la empresa vincular sus marcas a personas, lugares, experiencias u objetos, con el fin de captar la atención del público deseado, generar recordación en la mente de los consumidores y transmitir la imagen de la marca con alto nivel de impacto.

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición.

Debido a la alta influencia que ejerce la comunicación en las ventas. Es muy importante que se utilicen los medios adecuados para dar a conocer FRILAC a sus clientes potenciales. Para la mezcla promocional, se utilizarán las siguientes:

Publicidad

La publicidad, es el principal medio a través del cual podemos promocionar un producto o servicio, según Kotler y Keller “es cualquier tipo de comunicación impersonal remunerada, en la que un patrocinador conocido presenta y promueve ideas, productos o servicios.

FRILAC arrancará su promoción por medio de material publicitario para una mayor difusión de productos y para la captación de clientes meta. Se realizará una campaña publicitaria, orientada a comunicar las ventajas competitivas de la empresa proyecto, como: Ubicación, precios, calidad de servicios.

Merchandising visual (folletos y afiches)

Esta herramienta de la mezcla promocional, se encargará de todo el material útil y necesario para la venta de los productos en los puntos de venta, este incluirá: Trípticos y Fotografías de la empresa.

Venta personal

Es el canal de comunicación entre la organización y el cliente, por medio del cual existe una relación directa entre comprador y vendedor, ésta estrategia consiste en una presentación directa de un producto a un cliente potencial, por parte de un representante de la empresa, con el fin de hacer efectiva la venta. Se considera una herramienta efectiva debido a que es una venta realizada cara a cara, que puede crear preferencias ya sea dirigida a un intermediario o consumidor final.

Se contará con una fuerza de ventas agresiva con miras a incrementar la distribución de la fábrica FRILAC, y además ayudarán a captar nuevos clientes por medio de la venta personal.

Comunicación

La comunicación tanto interna como externa será de manera directa, evitando la burocracia y la pérdida de tiempo entre los empleados ya sea con el uso de correo electrónico interno y el mail con los clientes de todo el país.

Anuncios

Los anuncios son mensajes cortos, concisos y muy significativos, esto pensando en que el cliente será la persona que repita una y otra vez y se grave con facilidad. El estilo de FRILAC esta creado con la finalidad de dar a notar que los productos son puros y naturales. El mensaje es pegajoso y la imagen de la vaca muy representativa de todos sus productos. (Anexo 13)

Plan de Marketing - Entregable (Anexo 14)

**TABLA 58:
PLAN OPERATIVO**

	PROPÓSITO ESTRATÉGICO	DIVISIÓN	RESPONSABLE	FECHA	RECURSO
PRODUCTO	Diseñar Plan de Producción	Producción	Jefe Planta	2012	-
	Optimizar Procesos	Producción	Jefe Planta	2012	-
	Generalizar Objetivos Estratégicos a todo el Personal	Gerencia	Todas	2012	-
	Evitar Conflictos Internos	Gerencia	Todas	2012	-
	Optimizar Costos de Producción	Producción	Jefe Planta	2012-2013	-
	Renovar la Tecnología en Maquinaria y Equipo.	Gerencia	Todas	2012-2013	48.000,00
	Generar un Excelente Clima Laboral	Gerencia	Todas	2012-2013	6.000,00
	Productos de Calidad	Producción	Jefe Planta	2012-2014	10.000,00
	Reducir Desperdicios	Producción	Jefe Planta	2012-2015	-
	Realizar Encuesta de Satisfacción al Cliente	Marketing	Jefe Ventas	2012-2017	-
PRECIO	Disminuir Gastos	Administración	Jefe Administración	2012-2013	-
PLAZA	Rediseñar Estructura Orgánica de FRILAC	Administración	Jefe Administración	2012	3.000,00
	Aumentar Canales de Distribución	Marketing	Jefe Ventas	2012-2014	15.000,00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	Implementar Estrategias de Marketing Directo	Marketing	Jefe Ventas	2012-2014	8.000,00
	Realizar Promociones	Marketing	Jefe Ventas	2012-2017	20.000,00
	Elaborar Plan de Promoción y Publicidad	Marketing	Jefe Ventas	2012-2017	12.000,00
	Capacitar a los Empleados en Forma Continua.	Administración	Todas	2012-2017	8.000,00
	Motivar al Personal	Administración	Todas	2012-2017	6.000,00
TOTAL DE PRESUPUESTO					136.000,00

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fecha: Abril/2012

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

6.1. Dirección Estratégica.

Nos permitió establecer los propósitos u objetivos estratégicos de la empresa que nos sirvieron en la construcción del mapa estratégico.

6.1.1. Perspectivas de la empresa de lácteos FRILAC.

FRILAC al ser una organización con fines de lucro, utilizó para la elaboración del mapa estratégico y del BSC las siguientes perspectivas que son la base para una óptima gestión empresarial.

6.1.1.1. Perspectiva Financiera

Incrementar el nivel de ventas en un 50% al año 2017, de modo que permita un crecimiento en las utilidades de la empresa, para mejorar los niveles de liquidez y rentabilidad con éstos recursos.

6.1.1.2. Perspectiva de Clientes

Mantener y mejorar los niveles de satisfacción de clientes, en rangos de excelente y muy bueno, con los productos lácteos de FRILAC hasta el 2017, llegando a nuevos mercados y posicionando FRILAC en la mente del consumidor.

6.1.1.3. Perspectiva de Procesos Internos

Optimizar los procesos de producción hasta el 2014, a través de la incorporación de tecnología de punta, afrontando a las condiciones de infraestructura que tienen los competidores potenciales del sector.

6.1.1.4. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Fortalecer la estructura de la empresa, con la incorporación de la unidad de marketing, hasta el 2015, y la aplicación de planes formales estratégicos para aplicar acciones productivas de mercadotecnia a largo plazo.

6.1.2. Código

Permite la identificación numérica de cada perspectiva, impulsador de desempeño y de cada propósito u objetivo estratégico, lo que facilita establecer las diferentes relaciones entre estos elementos. Los números para cada perspectiva son los siguientes:

- 1** ➡ Perspectiva Financiera
- 2** ➡ Perspectiva del Cliente
- 3** ➡ Perspectiva de Procesos Internos
- 4** ➡ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

6.1.3. Impulsadores Claves del Desempeño.

Una vez establecidas las perspectivas se procede a desplegar las áreas que deben guiar el desempeño de la empresa, los impulsadores describen las pocas áreas necesarias para lograr resultados y enfocar a la empresa hacia el éxito.

A continuación establecemos la base del mapa estratégico en donde detallamos las perspectivas e impulsadores claves.

**CUADRO 7:
IMPULSADORES CLAVES DEL DESEMPEÑO**

Perspectivas	Impulsadores
Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Valor para los accionistas• Rentabilidad financiera• Productividad financiera
Del Cliente	<ul style="list-style-type: none">• Atributos básicos• Atributos diferenciadores• Imagen y marca• Crecimiento
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none">• Operativos• Innovación• Regulación
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Capital humano• Cultura organizacional• Gestión organizacional

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Matrices BSC

Fecha: Abril/2012

6.1.4. Propósitos u Objetivos Estratégicos.

Después de identificar los impulsores se procede a determinar los propósitos u objetivos estratégicos para cada impulsador clave del desempeño.

**CUADRO 8:
ESTRATEGIA FINANCIERA**

IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Valor para los accionistas	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar la utilidad neta.• Incrementar el nivel de ventas
Rentabilidad financiera	<ul style="list-style-type: none">• Disminuir los gastos
Productividad financiera	<ul style="list-style-type: none">• Optimizar costos de producción.• Reducir desperdicios

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Matrices BSC

Fecha: Abril/2012

**CUADRO 9:
ESTRATEGIA CLIENTES**

IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS
Atributos básicos	<ul style="list-style-type: none">• Productos de calidad
Atributos diferenciadores	<ul style="list-style-type: none">• Realizar promociones• Aumentar los canales de distribución.• Realizar una encuesta de satisfacción al cliente.
Imagen y marca	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar un Plan de Promoción y Publicidad para el sector.
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar las ventas con estrategias de marketing directo.• Diseñar el Plan de Desarrollo del Proveedor para FRILAC y mantener relaciones de largo plazo.• Elaborar el Plan de Ventas Anual.

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fecha: Abril/2012

**CUADRO 10:
ESTRATEGIA DE PROCESOS INTERNOS**

IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS
Operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar plan de producción para incrementar el uso de la capacidad instalada.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Renovar la tecnología en maquinaria y equipos de la empresa FRILAC. • Rediseñar la Estructura Orgánica de FRILAC para incorporar la unidad de Marketing
Regulación	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar procesos administrativos y operativos internos para mantener los costos en niveles moderados.

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Matrices BSC

Fecha: Abril/2012

**CUADRO 11:
ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS
Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los empleados en forma continua • Motivar al personal para mejorar su desenvolvimiento
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un excelente clima laboral • Evitar conflictos internos
Gestión organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Matrices BSC

Fecha: Abril/2012

6.1.5. Mapa Estratégico

Consiste en representar gráficamente todos los propósitos estratégicos y su interrelación, con lo que la visualización y comunicación de la estrategia se vuelven efectivas. A continuación se visualizará el mapeo estratégico de FRILAC.

GRÁFICO 42:
MAPA ESTRATÉGICO FRILAC

Elaborado por: Autoras de tesis.
Fecha: Abril/2012

6.1.6. Ruta causa – efecto

En el mapa estratégico se observan tres rutas, una de color azul que representa el camino estratégico para alcanzar el desarrollo en el mercado, el color rojo sigue las líneas de acción para lograr una especialización de FRILAC, y el color amarillo es la ruta para lograr una diferenciación, y mediante estas rutas se logran alcanzar las perspectivas estratégicas planteadas por BSC.

**GRÁFICO 383:
RUTA CAUSA - EFECTO**



Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Mapa Estratégico.

Fecha: Abril/2012

6.1.6.1. Estrategia de Diferenciación

- Capital humano
- Cultura organizacional
- Innovación
- Atributos diferenciadores
- Imagen y marca
- Incrementar nivel de ventas

6.1.6.2. Estrategia de desarrollo del mercado

- Cultura organizacional
- Operativos
- Innovación
- Regulación
- Atributos básicos
- Atributos diferenciadores
- Imagen y marca
- Crecimiento
- Valores para el accionista
- Rentabilidad financiera
- Productividad financiera

6.1.6.3. Estrategia de especialista

- Capital humano
- Cultura organizacional
- Crecimiento
- Rentabilidad financiera

6.2. Enfoque Operacional

En el enfoque operacional se realizó la construcción del tablero central de comandos, basados en datos proporcionados por la empresa.

6.2.1. BSC - Uso de 3m.

Dentro del tablero central de comandos se encuentran las medidas, metas y medios que deben ser definidas y direccionadas hacia los propósitos u objetivos establecidos.

6.2.1.1. Medidas.

Lo siguiente es definir cómo podemos medir a cada uno de los propósitos estratégicos para su consecución. Para esto utilizamos varios elementos:

6.2.1.1.1. Indicador - KPIs por Perspectivas

Describe la forma como se va a medir un objetivo a lo largo del tiempo. De su definición adecuada depende el valor que genere cada objetivo y las decisiones que sobre esta evaluación se tomen.

Los KPIs nos permitirán gestionar el negocio ayudando a entender, predecir y modificar el impacto o el resultado esperado, al igual que nos indican el impacto de nuestras acciones o decisiones tomadas. Para esto se identificó los KPIs adecuados a cada perspectiva con su respectiva fórmula que permitirá su cálculo.

6.2.1.1.2. Signo

Permite establecer cuál es el impacto del desempeño de un objetivo en el rendimiento organizacional. Debe especificarse claramente cuando el resultado de un indicador es favorable o no.

6.2.1.1.3. Cálculo

Debemos identificar la operación matemática que permite que un objetivo o propósito se calcule, se define de tres formas: Suma, Promedio, Ponderación. Su fijación depende del indicador definido. Se define en dos ámbitos, dependiendo de la naturaleza del objetivo y el indicador seleccionado: 1. Para el mismo Período (MP) y 2. Entre Períodos (EP), el segundo va a diferir siempre y cuando se ha establecido un indicador que

no puede calcularse de una misma forma en un solo periodo analizado y cuando se analiza un rango de tiempo.

6.2.1.1.4. Metas

La definición de metas planeadas implica darles un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo relacionado, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de los objetivos a lo largo del tiempo. La fijación de las metas planeadas está directamente relacionada con las periodicidades.

6.2.1.1.5. Peso

Cuando se cuente con toda la estructura de objetivos definida, es momento de asignar prioridades o diferenciar a los objetivos críticos, de aquellos que por su situación actual o por su naturaleza no requieren una mayor dedicación. Esta diferenciación permitirá identificar claramente aquellos objetivos sobre los que hay que centrar mayor esfuerzo y atención por el impacto que pueden tener en los resultados.

6.2.1.1.6. Frecuencia o Periodicidad

Comprenden los lapsos o periodos de tiempo en que los objetivos definidos serán evaluados. Así tendremos periodos de evaluación mensual, trimestral, semestral, anual.

6.2.1.1.7. Fuente de Captura de Datos

Comprende la fuente donde se obtendrá la información para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

6.2.1.2. Medios

Por último se identifica los medios que utilizaremos para la consecución de los propósitos u objetivos estratégicos.

6.2.1.2.1. Tipo

Comprende el establecimiento de la responsabilidad de cada funcionario en el cumplimiento de las metas planteadas para cada objetivo relacionado asignado, así tendremos dos tipos de responsabilidad “Compartido” e “Individual”

6.2.1.2.2. Divisiones

Incluye el detalle de las diferentes divisiones o departamentos que comprenden la organización y que tendrán la responsabilidad de cumplir algún objetivo.

6.2.1.2.3. Responsables

Debe describir el cargo de los funcionarios integrantes de las divisiones o departamentos definidos que a su vez tendrán objetivos a su cargo.

6.2.1.2.4. Zonas

Se debe señalar las zonas geográficas en las que la organización opera y por lo tanto en las que se desea que se evalúen determinados objetivos.

6.2.1.2.5. Fecha

Nos indica la fecha de inicio y finalización de ejecución de cada propósito u objetivo estratégico

6.2.1.2.6. Plan de Acción –Iniciativa

Son aquellas acciones o iniciativas concretas que deben llevarse a cabo para que los objetivos estratégicos se alcancen en la medida de lo esperado.

6.2.1.2.7. Recursos

Son los recursos que se utilizará para poner en marcha el plan de acción, estos recursos se establece en base a un análisis interno y situacional.

6.2.1.2.8. Definición Operativa de los Medios

A continuación se presenta la estructura operativa del BSC para FRILAC 2012-2017.

6.2.1.2.9. Definición Operativa de las Medidas

A) MEDIDAS - PERSPECTIVAS FINANCIERAS

**TABLA 59:
INCREMENTAR LA UTILIDAD NETA**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Incrementar la utilidad neta	
2. Nombre del KPI	Utilidades con respecto al capital	
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\text{Utilidad} / \text{Capital}) * 100$	
4. Signo	(+)	
5. Rango	MIN	MAX
	<18%	>23%
	18% a 23%	
6. Frecuencia	Anual	
7. Tipo de dato	Porcentaje	
8. Fuente de información	Estados Financieros	

Elaborado por: Autoras del proyecto.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

**TABLA 60:
INCREMENTAR EL NIVEL DE VENTAS**

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Incrementar el Nivel de Ventas
2. Nombre del KPI	Ventas Netas
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\text{Ventas Netas Mes 2} - \text{Ventas Netas Mes 1}) / \text{Ventas Netas Mes 1}$
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	<5%
	>10%
	5% a 10%
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Numérico
8. Fuente de información	Estados Financieros

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

**TABLA 61:
DISMINUIR GASTOS**

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Disminuir Gastos
2. Nombre del KPI	Gastos Operacionales
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\text{Gastos Operacionales Mes 2} - \text{Gastos Operacionales Mes 1}) / \text{Gastos Operacionales Mes 1} * 100$
4. Signo	(-)
5. Rango	MIN
	MAX
	<22%
	<15%
	22% a 15%
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Porcentaje
8. Fuente de información	Estados Financieros

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

TABLA 62:
OPTIMIZAR COSTOS DE PRODUCCIÓN

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Optimizar Costos de Producción	
2. Nombre del KPI	Costo de Producción	
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\text{Costo de Ventas Mes 2} - \text{Costo de Ventas Mes 1}) / \text{Costo de Ventas Mes 1}$	
4. Signo	(-)	
5. Rango	MIN	MAX
	>25%	<19%
	25% al 19%	
6. Frecuencia	Mensual	
7. Fuente de Información	Estados Financieros	

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

TABLA 63:
REDUCIR DESPERDICIOS

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Reducir Desperdicios	
2. Nombre del KPI	Costo de Mala Calidad	
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\text{Devolución en Ventas} / \text{Ventas Netas}) * 100$	
4. Signo	(-)	
5. Rango	MIN	MAX
	>6%	<1%
	6% al 1%	
6. Frecuencia	Mensual	
7. Tipo de dato	Porcentaje	
8. Fuente de información	Estados Financieros	

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

B) MEDIDAS – PERSPECTIVAS DEL CLIENTE

**TABLA 64:
PRODUCTOS DE CALIDAD**

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Productos de Calidad
2. Nombre del KPI	Nivel de Satisfacción
3. Definición Operacional (Fórmula)	Encuesta
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	>50%
	<80%
	50% al 80%
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Porcentaje
8. Fuente de información	Encuesta

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

**TABLA 65:
AUMENTAR CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Aumentar Canales de Distribución
2. Nombre del KPI	Participación del canal de distribución de mis ventas totales
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\text{Ventas por Canal} / \text{Ventas Totales}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	<2%
	>10%
	2% al 10%
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Porcentaje
8. Fuente de información	Presupuesto de ventas

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

TABLA 66:
REALIZAR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Realizar encuesta de satisfacción al cliente
2. Nombre del KPI	Clientes satisfechos
3. Definición Operacional (Fórmula)	Encuesta
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	<2%
	>10%
	2% al 10%
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Porcentaje
8. Fuente de información	Encuesta

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

TABLA 67:
ELABORAR PLAN DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Elaborar Plan de Promoción y Publicidad
2. Nombre del KPI	No. campañas ejecutadas
3. Definición Operacional (Fórmula)	Ventas Netas / No. Campañas
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	<0
	>65
	0 a 65
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Numérico
8. Fuente de información	Estados Financieros

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

TABLA 68:

IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE MARKETING DIRECTO

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Implementar estrategias de Marketing Directo
2. Nombre del KPI	Incremento de Ventas
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\text{Ventas Netas Mes 2} - \text{Ventas Netas Mes 1}) / \text{Ventas Netas Mes 1}$
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	<2% >10%
	2% al 10%
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Porcentaje
8. Fuente de información	Informe de Ventas

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

TABLA 69:

REDISEÑAR ESTRUCTURA ORGÁNICA DE FRILAC

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Rediseñar Estructura Orgánica de FRILAC
2. Nombre del KPI	Clima laboral
3. Definición Operacional (Fórmula)	Encuesta
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	<50% >80%
	50% al 80%
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Porcentaje
8. Fuente de información	Encuesta

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

MEDIDAS – PERSPECTIVAS DE PROCESOS

**TABLA 70:
DISEÑAR PLAN DE PRODUCCIÓN**

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Diseñar Plan de Producción
2. Nombre del KPI	Aprovechamiento de la capacidad
3. Definición Operacional (Fórmula)	Capacidad Utilizada / Capacidad Instalada
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	<50% >80%
	50% al 80%
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Porcentaje
8. Fuente de información	Informes de Producción

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

**TABLA 71:
RENOVAR LA TECNOLOGÍA EN MAQUINARIA Y EQUIPO**

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Renovar la Tecnología en Maq y Eq.
2. Nombre del KPI	Porcentaje de Renovar la Tecnología
3. Definición Operacional (Fórmula)	(Activos Fijos Renovados/ Activos Fijos Totales) * 100
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	<0% >80%
	0% a 80%
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Porcentaje
8. Fuente de información	Estados Financieros

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

**TABLA 72:
OPTIMIZAR PROCESOS**

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Optimizar procesos
2. Nombre del KPI	Producción Leche
3. Definición Operacional (Fórmula)	(Unidades Producidas Mes 2 / Unidades Producidas Mes 1) * 100
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	<2500 >5000
	2500 a 5000
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Porcentaje
8. Fuente de información	Informes de Producción

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

MEDIDAS – PERSPECTIVAS DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

**TABLA 73:
CAPACITAR A LOS EMPLEADOS EN FORMA CONTINUA**

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Capacitar a los Empleados en forma continua.
2. Nombre del KPI	Cursos de capacitación
3. Definición Operacional (Fórmula)	No. Cursos Ejecutados por Empleado
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	<0 >8
	0 a 8
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Numérico
8. Fuente de información	Informes Recursos Humanos

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

TABLA 74:
MOTIVAR AL PERSONAL

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Motivar al personal
2. Nombre del KPI	Satisfacción Empleados
3. Definición Operacional (Fórmula)	%Nivel de Satisfacción (Encuesta)
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	<40 80
	40 a 80
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Porcentaje
8. Fuente de información	Encuesta

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

TABLA 75:
GENERAR UN EXCELENTE CLIMA LABORAL

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Generar un excelente clima laboral
2. Nombre del KPI	Satisfacción Empleados
3. Definición Operacional (Fórmula)	%Nivel de Satisfacción (Encuesta)
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	<40 >77
	40 a 77
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Porcentaje
8. Fuente de información	Encuesta

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

TABLA 76:
EVITAR CONFLICTOS INTERNOS

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Evitar Conflictos Internos
2. Nombre del KPI	Satisfacción Empleados
3. Definición Operacional (Fórmula)	%Nivel de Satisfacción (Encuesta)
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	<50% >80%
	50% a 80%
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Porcentaje
8. Fuente de información	Encuesta

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

TABLA 77:
GENERALIZAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A TODO EL PERSONAL

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Generalizar objetivos estratégicos a todo el personal
2. Nombre del KPI	Incremento de Ventas
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\text{Ventas Netas Mes 2} - \text{Ventas Netas Mes 1} / \text{Ventas Netas Mes 1}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Rango	MIN
	MAX
	<8500 >35000
	8500 a 35000
6. Frecuencia	Mensual
7. Tipo de dato	Porcentaje
8. Fuente de información	Estados de Resultados

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fuente: Investigación de campo.

Fecha: Abril/2012

**TABLA 78:
DEFINICIÓN OPERATIVA DE LOS MEDIOS BSC - FRILAC**

PROPÓSITO ESTRATÉGICO	TIPO		DIVISIÓN	RESPONSABLE	ZONA	FECHA	RECURSO	PLAN DE ACCIÓN
	COMPARTIDO	INDIVIDUAL						
Incrementar la utilidad neta	X		Gerencia	Contador	Salcedo	2012-2017	15.000,00	PLAN FINANCIERO
Incrementar el Nivel de Ventas	X		Gerencia	Jefe de Ventas	Salcedo	2012-2017	5.000,00	PLAN DE VENTAS
Disminuir Gastos	X		Administración	Jefe Administración	Salcedo	2012-2013	-	PLAN FINANCIERO
Optimizar Costos de Producción	X		Producción	Jefe Planta	Salcedo	2012-2013	-	PLAN PRODUCCIÓN
Reducir Desperdicios	X		Producción	Jefe Planta	Salcedo	2012-2015	-	PLAN DE CALIDAD
Productos de Calidad	X		Producción	Jefe Planta	Salcedo	2012-2014	10.000,00	PLAN DE CALIDAD
Realizar Promociones	X		Marketing	Jefe Ventas	Salcedo	2012-2017	20.000,00	PLAN PROMOCIÓN
Aumentar Canales de Distribución	X		Marketing	Jefe Ventas	Salcedo	2012-2014	15.000,00	PLAN DE CANALES
Realizar Encuesta de Satisfacción al Cliente	X		Marketing	Jefe Ventas	Salcedo	2012-2017	-	PLAN CALIDAD
Elaborar Plan de Promoción y Publicidad	X		Marketing	Jefe Ventas	Salcedo	2012-2017	12.000,00	PLAN PUBLICIDAD
Implementar Estrategias de Marketing Directo	X		Marketing	Jefe Ventas	Salcedo	2012-2014	8.000,00	PLAN DE VENTAS
Rediseñar Estructura Orgánica de FRILAC	X		Administración	Jefe Administración	Salcedo	2012	3.000,00	PLAN ORGÁNICO
Diseñar Plan de Producción	X		Producción	Jefe Planta	Salcedo	2012	-	PLAN PRODUCCIÓN
Renovar la Tecnología en Maquinaria y Equipo	X		Gerencia	Todas	Salcedo	2012-2013	48.000,00	PLAN RENOVACIÓN TECNOLÓGICA
Optimizar Procesos	X		Producción	Jefe Planta	Salcedo	2012	-	PLAN PRODUCCIÓN
Capacitar a los Empleados en Forma Continua.	X		Administración	Todas	Salcedo	2012-2017	8.000,00	PLAN CAPACITACIÓN
Motivar al Personal		X	Administración	Todas	Salcedo	2012-2017	6.000,00	PLAN INCENTIVOS
Generar un Excelente Clima Laboral		X	Gerencia	Todas	Salcedo	2012-2013	6.000,00	PLAN INCENTIVOS
Evitar Conflictos Internos		X	Gerencia	Todas	Salcedo	2012	-	PLAN CAPACITACIÓN
Generalizar Objetivos Estratégicos a todo el Personal	X		Gerencia	Todas	Salcedo	2012	-	PLAN CAPACITACIÓN
TOTAL PRESUPUESTO							156.000,00	

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fecha: Abril/2012

6.2.1.2.10. Visión en Conjunto del Balanced Scorecard

La información recabada para la elaboración del tablero de control se la realizó mediante un Focus Group donde todos los integrantes estuvieron de acuerdo con la información proporcionada, tomando en cuenta la situación actual de la empresa y lo que espera lograr.

**TABLA 79:
MATRIZ ESTRATÉGICA E INDICADORES**

Perspectiva	Tema estratégico	Objetivo estratégico	Indicador	Línea base	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5	Responsable	Fecha
FINANZAS	Valor para los accionistas	Incrementar la utilidad neta	Utilidades con respecto al capital	18%	19%	20%	21%	22%	23%	Contador	2012-2017
		Incrementar el Nivel de Ventas	Ventas Netas	5%	6%	7%	8%	9%	10%	Jefe Ventas	2012-2017
	Rentabilidad financiera	Disminuir Gastos	Gastos Operacionales	22%	20%	19%	18%	16%	15%	Jefe Administración	2012-2013
	Productividad financiera	Optimizar Costos de Producción	Costo de Producción	25%	24%	23%	22%	20%	19%	Jefe Planta	2012-2013
		Reducir Desperdicios	Costos de Mala Calidad	6%	5%	4%	3%	2%	1%	Jefe Planta	2012-2015
CLIENTE	Atributos básicos	Productos de Calidad	Nivel de Satisfacción	50%	60%	65%	70%	75%	80%	Jefe Planta	2012-2014
	Atributos diferenciadores	Aumentar Canales de Distribución	Participación del canal de distribución de mis ventas totales	2%	4%	5%	6%	8%	10%	Jefe Ventas	2012-2014
		Realizar encuesta de satisfacción al cliente	Clientes Satisfechos	2%	3%	4%	6%	8%	10%	Jefe Ventas	2012-2017
	Imagen y marca	Elaborar Plan de Promoción y Publicidad	No. campañas ejecutadas	0	15	35	45	50	65	Jefe Ventas	2012-2017
	Crecimiento	Implementar estrategias de Marketing Directo	Incremento de Ventas	2%	4%	5%	6%	8%	10%	Jefe Ventas	2012-2014
		Rediseñar Estructura Orgánica de FRILAC	Clima Laboral	50%	55%	60%	68%	74%	80%	Jefe Administración	2012
PROCESOS	Operativos	Diseñar Plan de Producción	Aprovechamiento de la capacidad	50%	60%	65%	70%	75%	80%	Jefe Planta	2012
	Innovación	Renovar la Tecnología en Maq y Eq.	Porcentaje de Renovar la Tecnología	0%	20%	40%	60%	70%	80%	Todas	2012-2013
	Regulación	Optimizar procesos	Producción Leche	2500	2800	3500	4000	4500	5000	Jefe Planta	2012
APRENDIZAJE	Capital humano	Capacitar a los Empleados en forma continua.	Cursos de capacitación	0	2	4	6	7	8	Todas	2012-2017
		Motivar al personal	Satisfacción Empleados	40	50	60	65	70	80	Todas	2012-2017
	Cultura organizacional	Generar un excelente clima laboral	Satisfacción Empleados	40	48	55	60	70	77	Todas	2012-2013
		Evitar Conflictos Internos	Satisfacción Empleados	40	55	60	65	70	80	Todas	2012
	Gestión organizacional	Generalizar objetivos estratégicos a todo el personal	Incremento de Ventas	8500	12000	18000	25000	35000	35000	Todas	2012

Elaborado por: Autoras de tesis.

Fecha: Abril/2012

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- Se estructuraron los fundamentos teóricos que sustentó el esquema de esta propuesta, en el que se resalta el Plan de Marketing y el Balanced ScoreCard, haciendo a la metodología de identificación de la matriz FODA, la estructura de la filosofía empresarial, misión, visión, valores y principios, y las bases conceptuales que forman parte del cuadro de mando integral, que se utilizaron en el desarrollo de todo el proyecto.
- Se desarrolló un análisis situacional de la empresa de lácteos FRILAC, donde se determinó que la empresa se encuentra en una zona de conflicto y requiere invertir en la provincia de Cotopaxi para incrementar sus ventas.
- Mediante el Análisis del Mercado, se comprobó que en la Provincia de Cotopaxi existe una gran aceptación por los productos lácteos de marcas reconocidas, siendo la leche en funda, el producto más consumido.
- De acuerdo al Estudio de Mercado se constató que la empresa no cuenta con un posicionamiento en el mercado de Cotopaxi, lo cual es una oportunidad de crecimiento e inversión.
- Se diseñó un plan de marketing para crear estrategias que fortalezcan la dirección hacia el nuevo mercado objetivo, ganando posicionamiento en la provincia de Cotopaxi.

- La propuesta del Balanced Scorecard será de gran beneficio para la empresa, puesto que medirá el desempeño y apoyará al cumplimiento de objetivos y metas propuestas por la organización.

RECOMENDACIONES

- Se debe crear una cultura de cumplimiento de planes para todo el personal de FRILAC, capacitándolos sobre la fundamentación teóricos y prácticos, tanto del Plan de Marketing como el Balanced Scorecard.
- Difundir los resultados del diagnóstico FODA a los directivos y empleados de FRILAC y las estrategias de acción planteadas para superar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades.
- Aplicar en la empresa los objetivos estratégicos establecidos, siguiendo y tomando en cuenta todos los parámetros señalados en el tablero de mando.
- Es recomendable para la empresa de productos lácteos FRILAC incursionar en el mercado Cotopaxense, con la finalidad de dar a conocer su marca y lograr un posicionamiento en el mercado.
- Aplicar el modelo de Gestión Estratégica de Marketing descrito en este estudio, asegurando de esta manera el poder cumplir con la filosofía propuesta.
- Actualizar el plan, de acuerdo al logro y medición de las metas planteadas e indicadores seleccionados para cada acción estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D.F. - HAMOND, J. S. "Plantación Estratégica de mercado. Problemas y enfoques analíticos". Editorial Continental. México D.F. 1991.
- BELL, Martín L. "Mercadotecnia. Conceptos y estrategia". Compañía Editorial Continental S.A. Segunda edición en español. México D.F. 1982.
- DESS, G. Gregory Lumpkin G., Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003.
- FRED R., David, Administración Estratégica, Ed. Prentice Hall, Novena Edición, México, 2003.
- GARRIDO, Santiago, Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003.
- HAIR Joseph /BUSH Robert "Investigación de Mercados en un ambiente de información cambiante" Editorial McGrawHill, Edición 2ª.
- HITT Michael (2000); "Administración Estratégica"; Editorial: Thomson Edición: 3ª; Impreso en México.
- HOWARD, John A. "Administración de mercadotecnia operativa, estratégica y administrativa". Editorial Diana S.A. México D.F. 1992.

- KAPLAN Robert / NORTON David, The Strategy Focusend Organization, Gestión 2000, Barcelona, 2005.
- KAPLAN Robert / NORTON David, Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004.
- KOONTZ Harold, HEINZ Weihrich; (2001); “Administración una Perspectiva Global”; McGraw-Hill; Edición: 11ª. México.
- LAMBIN, Jean - Jackes. “Marketing Estratégico”. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.A. España. 2004.
- MÉNDEZ Carlos; (2001); “Metodología”; Editorial: McGraw-Hill; Edición: 3ª; Impreso en Colombia.
- NOGUEIRA COBRA, Marcos Henrique. “Marketing de Servicios. Conceptos y Estrategias”. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 1999.
- OGLIASTRI, Enrique. “Manual de Planeación Estratégica”. Tercer Mundo Editores. 2002.
- SALAZAR Francis (2005); “Gestión Estratégica de Negocios”
- SERNA Humberto Planificación y Gestión Estratégica; Editorial Planeta; Edición: 7ª. Colombia 2005.
- STEINER, George A. “Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber”. Editorial Continental S.A. de C.V. 2001.

LINKOGRAFÍA

- http://www.arrear.com/talent-humano/Balanced_Scorecard.html
- http://www.monografias/Balanced_Scorecard.html
- http://www.wikipedia/Planificación_Estratégica.html
- <http://www.gestiopolis/planificación-estratégica.html>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/>
- <http://www.inec.gob.ec>
- <http://www.bce.gob.ec>
- <http://www.inen.gob.ec>

ANEXOS

ANEXO 1

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO


Ministerio de Salud Pública

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI
VIGILANCIA SANITARIA PROVINCIAL
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE PROCESADORA DE ALIMENTOS
AÑO 2011

0000284
284

Area 1 Latacunga, Centro de Salud

Codigo/Tipo/Categ.del Establecimiento: (4.1.4) / PLANTAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y ADITIVOS

Nombre del Establecimiento: PRODUCTOS LACTEOS FREIRE CARRILLO - FRILAC

Nombre del Propietario: FREIRE MORENO VICTOR HUGO

No. CC / RUC del propietario del establecimiento: 0501331524001

Ubicación del Establecimiento: LATACUNGA / MULALÓ/EL ROSAL. FRENTE A LA IGLESIA / 2710139
Cantón/Parroquia/Calle principal/ No./ Intersecciones /Teléfono/

Actividad (es): Establecimientos donde se elaboran y procesan materias primas para la elaboración de alimentos,
PARA TRANSPORTAR , PRODUCIR , VENDER , IMPORTAR
OTROS

Factura No.: 14394 Valor: \$ 0.00
Fecha de Expedición: 30/05/11 Fecha de Vencimiento: 31/12/11


Dr. José Izurieta Izurieta
DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI


Dra. Gladys Cerda
COORDINADOR DE VIGILANCIA SANITARIA PROVINCIAL

NOTA: Las condiciones bajo las cuales fue autorizado el certificado de condiciones higiénicas y sanitarias serán verificadas por la autoridad de salud provincial en cualquier momento.

ANEXO 2

CERTIFICADO DE LA CALIFICACIÓN ARTESANAL



CERTIFICACION

N. MIC-DRT-018-08
Ambato, Marzo 18 del 2008

El suscrito Director Regional del Ministerio de Industrias y Competitividad de la Zona Centro Ambato, CERTIFICA: Que el señor FREIRE MORENO VICTOR HUGO, portador de la cédula de identidad 0501331524, en su calidad de propietario del taller Artesanal denominado "LACTEOS FRILAC", ubicado en el Barrio El Rosal, de la parroquia Mulalo, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi y que se dedica a la elaboración de Productos Lácteos, presentó la solicitud y documentos habilitantes tendientes a obtener la Calificación al amparo de la Ley de Fomento Artesanal, la misma que una vez evaluada y realizada la inspección a nivel de planta ha sido considerada como una **ARTESANIA**, faltando únicamente la emisión del Acuerdo respectivo. Lo que certifico para los fines consiguientes. **LO CERTIFICO:**

Lic. Juan Francisco Látama
DIRECTOR REGIONAL DEL MIC
ZONA CENTRO AMBATO.

Montalvo y Av. Cevallos
Edif.: Santo Domingo 4to Piso
Telefax: 03 2 421 571
mic.ambato@yahoo.com
www.mic.gov.ec
Ambato - Ecuador

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD
Dirección Regional Sierra Sur y Sur Oriente

ANEXO 3

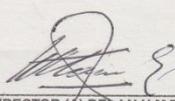
NORMATIVAS DE CALIDAD INEN - LECHE PASTEURIZAD

		
REPUBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DE SALUD PUBLICA		Nº 011953 SOLICITUD No. 09774 INHQAN
SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL "LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ"		
CERTIFICACION DE REGISTRO SANITARIO:	09409 INHQAN 0608	
INSCRIPCION DE ALIMENTOS PROCESADOS:	NACIONALES	
<p>El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" certifica que:</p> <p>Producto denominado: LECHE ENTERA PASTEURIZADA Marca: "DELILACT". Elaborado por: PRODUCTOS LACTEOS FREIRE CARRILLO - FRILAC Origen del Fabricante: LATACUNGA - COTOPAXI - ECUADOR Solicitante: PRODUCTOS LACTEOS FREIRE CARRILLO - FRILAC Tipo: LECHE Y DERIVADOS Envase: FUNDAS DE POLIETILENO DE BAJA DENSIDAD DE: 250 cm3, 500 cm3, 1000 cm3. Tiempo máximo de consumo: 72 HORAS Forma de conservación: MANTENER EN REFRIGERACION Composición Declarada:</p>		
	<hr/>	%
Leche entera	100.000	
Total	100.000	

Quito, 04 de Junio del 2008 Vigente hasta: 04.06.2013		
		
DIRECTOR (A) DEL I.N.H.M.T "LIP".		

ANEXO 4

NORMATIVAS DE CALIDAD INEN-QUESO FRESCO

	REPUBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DE SALUD PUBLICA	
SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL "LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ"		
		Nº 01171
CERTIFICADO DE REGISTRO SANITARIO No. <u>01041- INHOAN-0902</u>		
INSCRIPCION DE ALIMENTOS PROCESADOS <u>NACIONALES</u>		
El Ministerio de Salud Pública certifica que el producto: <u>QUESO FRESCO "MONTECARLO".</u>		
Tipo de alimento: <u>Leches y Derivados.</u>		
Tipo de envase: <u>Funda de polietileno</u>		
Contenido: <u>500g. 600g. 700g.</u>		
Elaborado por: <u>PRODUCTOS LACTEOS "FREIRE CARRILLO".</u>		
De (lugar de origen del fabricante): <u>Latacunga - Cotopaxi - Ecuador.</u>		
A solicitud de: <u>PRODUCTOS LACTEOS "FREIRE CARRILLO".</u>		
Composición del producto:		
		%
Leche entera pasteurizada de vaca		97.90
Sal		2.00
Cuajo		0.10
Tiempo máximo de consumo del producto: <u>8 días (Mantener en Refrigeración)</u>		
Fecha: <u>Quito, 17 de Septiembre del 2002.</u>		
DOCUMENTO VALIDO POR DIEZ AÑOS		
Vigente hasta: <u>17.09.2012</u>		
 DIRECTOR (A) DEL I.N.H.M.T. "L.I.P."		
<small>IMP. I.G.M.</small>		

ANEXO 5

NORMATIVAS DE CALIDAD INEN - YOGURT

		
REPUBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA		Nº 011958 SOLICITUD No. 09773 INHQAN
SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL "LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ"		
CERTIFICACION DE REGISTRO SANITARIO:		09424 INHQAN 0608
INSCRIPCION DE ALIMENTOS PROCESADOS:		NACIONALES
El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" certifica que:		
Producto denominado:	YOGURT SABOR A FRESA TIPO II	
Marca:	"Delilact"	
Elaborado por:	PRODUCTOS LACTEOS FREIRE CARRILLO- FRILAC	
Origen del Fabricante:	LATACUNGA-COTOPAXI-ECUADOR	
Solicitante:	PRODUCTOS LACTEOS FREIRE CARRILLO- FRILAC	
Tipo:	LECHE Y DERIVADOS	
Envases:	Interno:	FUNDAS DE POLIETILENO DE BAJA DENSIDAD DE: 80g, 100g, 200g, 500g, 1000g.
Tiempo máximo de consumo:	21 DIAS	
Forma de conservación:	MANTENER EN REFRIGERACION A 4°C	
Composición declarada:		
		%
	Leche semidescremada	85.96
	Azúcar	12.00
	Cultivo láctico *	1.00
	Gelatina	1.00
	Colorante natural carmin de cochinilla	0.02
	Sabor a fresa	0.02
	Total	100.00
<p>*Streptococcus salvarius subsp thermophilus, Lactobacillus delbruckii subsp bulgaricus Lactobacillus delbruckii subsp lactis</p> <p>*****</p>		
Quito, 4 de Junio del 2008 Vigente hasta: 04-06.2013		
		
DIRECTOR (A) DEL I.N.H.M.T "LIP".		
<small>SMK</small>		
		
<small>IMPJGM</small>		

ANEXO 6
MAQUINARIA



ANEXO 7
ENCUESTA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO EXTENSIÓN LATACUNGA

OBJETIVO: Determinar del grado de aceptación de los productos de la empresa de lácteos “FRILAC”

II. UBICACIÓN MUESTRAL

1. Provincia: Cotopaxi 2. Cantón:

III. IDENTIFICACIÓN DEMOGRÁFICA

1. Sexo M F

3 Estado Civil: Soltero Casado Divorciad Viudo Unión libre

4. Miembros de la familia: 1 a 5 6 a 10 11 a 15 Otros.....

IV. APLICATIVO DE ENCUESTA

1. ¿Consume productos lácteos en su hogar? Si No Pase a 8

2. ¿Qué tipo de productos lácteos consumen con mayor frecuencia?, mencione uno.

Leche Yogurt

Queso Mantequilla Otros.....

3. ¿Cuántos litros de leche consumen diariamente?

1 litro 3 litros

2 litros 4 litros Más de 4 litros

4. ¿En qué presentación acostumbra usted a comprar la leche?

En funda Cartón A detal

5. ¿Dónde acostumbran comprar los productos lácteos? Señale cuales.

Tiendas de barrio Supermercados Despensas Otros.....

6. ¿Qué marcas de productos lácteos adquiere con frecuencia?

La Finca Parmalat El Ranchito

La Querencia La Lechera Otras.....

7. ¿Ha escuchado sobre la empresa de lácteos FRILAC?

Si No Pase a 12

8. ¿Ha comprado productos lácteos FRILAC? Sí No
9. ¿Evalúe la calidad del producto que vende FRILAC?
- EXCELENTE MUY BUENO BUENO
- REGULAR MALO
10. ¿En qué medio de comunicación acostumbra a informarse de promociones y nuevos productos? Señale cuales.
- Radio TV Prensa
-
-
-
- Otros.....
11. ¿Qué característica prefiere para adquirir los productos lácteos?
- Calidad Cantidad Marca Precio Otros.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 9
LOGOTIPO LECHE

7.5 cm 15 cm 7.5 cm 1.5 cm

1.5 cm

20 cm

1.5 cm

33cm

23 cm

FRILAC
LISTO A SU GUSTO

TIEMPO MAXIMO DE CONSUMO:
72 HORAS

MANTENER EN REFRIGERACION

PARA SERVIR SIN CONDENSAR

INFORMACION NUTRICIONAL
Tamaño por porción: 1 taza (200ml)
Porciones por envase: 5

Cantidad por porción	Calorías (kcal)	Calorías (kcal)	% valor diario
Grasa Total	4 g	8%	10%
Grasa saturada	3 g	6%	10%
Colágeno	20 mg	40%	10%
Sodio	60 mg	12%	3%
Carbohidratos totales	12 g	24%	3%
Fibra dietética	0 g	0%	0%
Proteínas	12 g	24%	0%
Proteína	7 g	14%	0%
Vitamina D2	1.9	38%	10%
Calcio	30%	60%	0%

Los porcentajes de los valores diarios se basan en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser más altos o más bajos dependiendo de sus necesidades calóricas.

Lote:
F. Elab.:
F. Ven.:

LECHE
ENTERA PASTEURIZADA Y HOMOGENIZADA

1000 CC

FRILAC
LISTO A SU GUSTO

FRILAC
LISTO A SU GUSTO

INGREDIENTES
100% LECHE PURA DE VACA

NORMA INEN
N° 10

ELABORADO POR:
PRODUCTOS LACTEOS FRILAC
EL ROSAL - LATACUNGA
COTOPAXI

ATENCIÓN AL CLIENTE:
532 712128 - 061 923644

REGISTRO SANITARIO:
09409 INHQAN 06-08

Delilact
nutritiva y deliciosa...

100% NATURAL

7 8621 1015 10014

ANEXO 10
LOGOTIPO QUES



ANEXO 11 LOGOTIPO YOGURT

Rodillo 30



ANEXO 12
LOGOTIPO EMPRESA



ANEXO 13

ANUNCIO PUBLICITARIO



LECHE
ENTERA PASTEURIZADA Y HOMOGENIZADA

100%
NATURAL

FRILAC
JUSTO A SU GUSTO...

Delilact
nutritiva y deliciosa...

Pedidos: Sector El Rosal - Cotopaxi - Ecuador / Telfs.: 032 710 139 - 091 953644 / e-mail: ventas@lacteosfrilac.com

www.lacteosfrilac.com

ANEXO 14
PLAN DE MARKETING (ENTREGABLE)



PLAN DE MARKETING – FRILAC

1. RESUMEN EJECUTIVO

En el año de 1986 época en que las familias ecuatorianas tendían a consumir leche cruda, provenientes de las haciendas cercanas, nace en San Francisco de Mulaló, barrio El Rosal la empresa de productos lácteos “FRILAC” como un organismo dedicado a la producción de quesos de forma artesanal. Más adelante se constituye legalmente, y con la implementación de maquinaria inicia con el procesamiento de leche y elaboración de yogurt.

Entre las principales fortalezas de la empresa, podemos resaltar que cuentan con una adecuada distribución del espacio físico que permite aprovechar su infraestructura. Una de sus principales debilidades es que no existe una unidad de marketing que se encargue de posicionar a los productos de la empresa en el mercado. Existe poca promoción y publicidad, lo que impide que los consumidores conozcan sobre los productos que ofrece como empresa.

Dentro de las amenazas detectadas se encuentra la entrada de nuevos competidores al mercado y las constantes promociones de la competencia. En las oportunidades se puede destacar el crecimiento poblacional, lo que representa para FRILAC posibles clientes.

Lo que se pretende es que en el 2017 la empresa sea reconocida como un referente de gestión empresarial, para consolidarse como líder en la región central del país en la pasteurización y comercialización de leche y sus derivados.

Con la implementación de una unidad de marketing vamos a lograr que muchos clientes conozcan nuestra marca y podamos ofrecer productos de calidad para la provincia de Cotopaxi ya que ese es el objetivo de la empresa, además de incrementar su participación en el mercado y superar a muchas industrias que compiten por ser las mejores.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

Debido a la alta influencia que ejerce la comunicación en las ventas. Es muy importante que se utilicen los medios adecuados para dar a conocer los productos que ofrecen a sus clientes potenciales. FRILAC arrancará su promoción por medio de material publicitario para una mayor difusión de productos y para la captación de clientes meta. Se realizará una campaña publicitaria, orientada a comunicar las ventajas competitivas de la empresa. Los proyectos trazados son de baja inversión, lo que no traerá pérdidas, sino mas bien traerá ganancias ya que es una manera

directa de llegar al consumidor; con el compromiso de todos los trabajadores lograremos buenos resultados ya que contamos con personal que cumplirá con los principios y valores trazados por la empresa.

FRILAC se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, convirtiéndose en una ventaja para poder llegar con sus productos a sus consumidores. Se detecto que la empresa ocupa un 3% de participación en el mercado, fijando como gran competidor a productos lácteos “El Ranchito”.

El plan de posicionamiento pretende que el mercado meta atribuya a la empresa la imagen de calidad y salud. Además se pretende incrementar su nivel de ventas en un 50% al año 2017.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE MERCADOTECNIA

Situación del Mercado

El estudio del mercado vincula a una compañía con su mercado mediante la recolección de información con la que se identifican y definen las oportunidades y los problemas que existen dentro del mismo, con la finalidad de tener un conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes de tal manera que nos permitan posicionar como la mejor alternativa de soluciones integrales para adecuación del negocio.

Nuestra investigación está orientada a lo que el cliente necesita, quiere y espera encontrar en la empresa de Lácteos FRILAC es por ello que nuestro mercado objetivo es la Provincia de Cotopaxi, enfocándose principalmente en los cantones de Latacunga, Pujilí, Salcedo y Saquisilí.

DATOS GENERALES

AÑO 2012	ECUADOR
POBLACIÓN MILLONES	14'187.538 (habitantes Mayo-29-2012)
POBLACIÓN CANTONES SELECCIONADOS	323.080 (muestra población)
PIB MILLONES USD.	71.625 (Enero-2012)
ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR	0.16% (Mayo-29-2012)
INFLACIÓN :	Abril- 2012
Leche	0.14%
Queso Fresco	0.16%
Yogurt	0.12%
ÍNDICE DE PRECIOS DEL PRODUCTOR	0.31% (Mayo-29-2012)
PIB PERCAPITA \$	4.905 (Enero-2012)

Situación del Producto

En el Plan de Marketing se ha determinado que, para la empresa de lácteos FRILAC la situación en la que se encuentran sus productos es la siguiente, como podemos apreciar en la matriz DE PORTAFOLIO O BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).



Los productos de alto crecimiento y con alta participación en el mercado son las *estrellas*. Estos productos tienen los más altos márgenes de utilidad. Eventualmente las *estrellas* se pueden convertir en *vacas* a medida que mantiene la cuota relativa y disminuye la inversión en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto. Los productos *dilema* tienen alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado. Si tienen éxito, estos productos pueden llegar a convertirse en *estrellas* o que a su vez se convertirán en *pesos muertos*, los mismos que son productos con baja participación en el mercado y bajo crecimiento. Los *pesos muertos* generalmente pertenecen al portafolio de productos mientras contribuyan con algún flujo de efectivo.

Situación Competitiva

Los productos lácteos constituyen el principal producto de consumo del Ecuador, es por eso que las empresas han trabajado mucho para alcanzar grandes objetivos uno de ellos llegar a todo el mercado nacional, existe una gran cantidad de industrias lácteas para el análisis de la competencia se tomó los principales

competidores directos que tiene la empresa y cuál es su participación en el mercado.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

INDUSTRIAS	% PARTICIPACIÓN
Productos Lácteos "El Ranchito"	32%
Parmalat	27%
Tanilac	13%
El Paraíso	11%
La Finca	4%
Productos Lácteos "FRILAC"	3%
La Nueva Avelina	3%
La Pampa	3%
La Tebaida	3%
La Querencia	2%

Cada uno de los competidores busca ganar una mejor posición en el mercado, ya sea con la reducción de precios o a través de acciones como la mejora del producto, mayor publicidad o apuntalando la fuerza de ventas, con el consecuente aumento en los costos es por ello que es importante analizar qué es lo que hace la competencia y mejorar en ciertas características ofreciendo al mercado un producto de calidad.

Situación de la Distribución

En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de la empresa misma. Es una herramienta de la mercadotecnia utilizada para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos. Por lo que, FRILAC debe ampliar su distribución a través de la incorporación de nuevos distribuidores que lleguen al mercado local en Latacunga y sobre todo al

mercado de la región costa, en los que son muy atractivos los productos lácteos provenientes de la sierra.

La empresa de productos lácteos FRILAC busca una cobertura máxima del mercado nacional, contando principalmente con distribuidores en las siguientes ciudades:

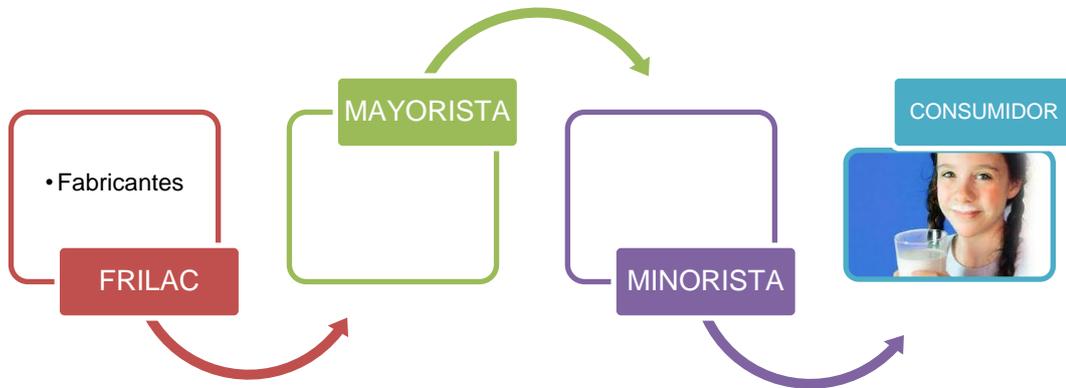
DISTRIBUIDORES DE FRILAC

CIUDAD	% DE VENTAS
Quito	51
Quevedo	17.33
Esmeraldas	10.67
Santo Domingo	7.67
Guaranda	6.67
Ambato	6
Salcedo	0.66
TOTAL:	100%

La empresa pretende captar mayor números de venta, por lo que es recomendable para la gerencia ingresar en el mercado Cotopaxense, sabiendo de la gran aceptación de los productos en otras ciudades donde ya tienen posicionamiento.

Se debe estudiar los canales de distribución porque se tiene que comprender cómo llega el producto hasta su destinatario final. Se deben tener en cuenta los múltiples factores que influyen en esa corriente. Es necesario apreciar la importancia del papel de los intermediarios para hacer que el producto llegue al usuario final y asegurar que se reciba un precio razonable. La utilización de canales de distribución adecuados mejora la eficiencia de las ventas para la empresa.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN



TRANSPORTE

Los productos que la empresa elabora deberán transportarse en condiciones idóneas que garanticen el mantenimiento del producto a una temperatura máxima de 5 °C, cumpliendo con los requisitos del Reglamento de Leche y Productos Lácteos.



Situación de Macroambiente

Ambiente Político

Las disposiciones tanto del Ministerio de Salud como del de Educación prohíbe la venta de la denominada comida chatarra al interior de las escuelas y colegios del país, con la finalidad de evitar enfermedades intestinales y bucales en niños y adolescentes.

Según disposición señalada en el acuerdo con el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación, los bares de las entidades educativas deberán vender los siguientes alimentos: lácteos y sus derivados como helados de leche, avena de leche, arroz con leche y batido de frutas.

Para la empresa láctea es una oportunidad ya que tienen la posibilidad de incrementar sus ventas, distribuyendo sus productos a escuelas y colegios de la provincia y porque no del país.

Ambiente Legal

Los aspectos específicos legales para regular son:

- De carácter general, constituye regulaciones de funcionamiento general para la actividad agroindustrial.
- 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.

Dentro del marco específico podemos encontrar las normas técnicas INEN, normas sanitarias, y regulaciones específicas.

LECHE PASTEURIZADA	INEN N°10 del Instituto Ecuatoriano de Normalización.
QUESO FRESCO	INEN N° 734 del Instituto Ecuatoriano de Normalización.
YOGURT	INEN N° 710 del Instituto Ecuatoriano de Normalización.

Ambiente Tecnológico

Hoy en día todo se mueve a través de la tecnología; los avances tecnológicos nos ayudan a facilitarnos mucho los procesos de elaboración, los hacen con mayor rapidez y eficacia que con la mano de obra, y abaratando así el costo de producción, es decir la productividad y competitividad en la empresa. Productos Lácteos “FRILAC” tiene como fin ofrecer a sus clientes un producto de calidad e higiene es por ello que se invirtió en la importación de maquinaria con tecnología avanzada.

La maquinaria posee las siguientes características:

- Línea de procesos para la leche automática pre montada sobre una plataforma Inox – Totalmente equipada de tinta de nivel constante doble retención de 20 y 180 “aislada- tablero de mando y control.
- Homogeneizador ADI 22 Totalmente equipado de motorización – Variador de velocidad – Caudal Variable de 1.50 * 3.000 L/H A 200 Bares.
- Descremadora centrifuga hermética de 3 funciones Mod 06 Caudal 3.000 L/H Totalmente equipada.

Productos Lácteos “FRILAC” posee también tanques silo, selladoras automatizadas, bombas para el correcto tratamiento de la materia prima, banco de hielo, un caldero y un correcto sistema de paso de leche además de esto también se beneficia de tinas receptoras, dos tinas para la elaboración del queso, mesas, prensadoras entre otros artículos esenciales para la transformación de la materia prima todo esto en acero inoxidable.

Ambiente Demográfico

Podemos decir que para la empresa Productos Lácteos “FRILAC”, el crecimiento poblacional es una oportunidad de alto impacto ya que la mayoría de las operaciones comerciales son en el las principales provincias del país.

Ambiente Ecológico

Los principales aspectos medioambientales de la industria láctea tienen que ver con un elevado consumo de agua y energía, la generación de aguas residuales con alto contenido orgánico y la producción y gestión de residuos. De menor importancia son las emisiones de gases y partículas a la atmósfera y el ruido. La mayor parte de los residuos generados en la empresa láctea son de carácter inorgánico, principalmente residuos de envases y embalajes tanto de materias primas y secundarias como del producto final.

También se generan otros residuos relacionados con las actividades de mantenimiento, limpieza y trabajos de oficina. Las posibilidades de reciclaje de los residuos y tratamiento de los despojos generados en la empresa láctea son clasificados en contenedores de reciclaje, cada uno está determinado para cierto tipo de desecho.

3. ANÁLISIS FODA

Identificación de las principales Oportunidades y Amenazas que enfrenta el negocio y las principales Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa.

De acuerdo a la priorización de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de FRILAC realizados, se estructura la Matriz DOFA en la que se hallan los factores que generan mayor urgencia, impacto y tendencia para la empresa.

MATRIZ DOFA

ENTORNO (MEDIO EXTERNO)			
1		2	
OPORTUNIDADES (+)		AMENAZAS (-)	
1	Crecimiento dinámico del mercado.	1	Entrada de nuevos competidores.
2	Nuevas tecnologías.	2	Alza de precios.
3	La leche producto de consumo masivo.	3	Los competidores con tecnología de punta y una capacidad económica eficiente.
4	Crecimiento de la población.	4	Poder de negociación lo tiene el proveedor (ganadero).
5	Mayores expectativas de vida en la población infantil.	5	Grandes Competidores Multinacionales.
3		4	
FORTALEZAS (+)		DEBILIDADES (-)	
1	Productos lácteos de alta calidad.	1	No se cuenta con una planificación estratégica.
2	Buena imagen corporativa.	2	No existe una unidad de marketing.
3	Estructura financiera adecuada.	3	La promoción y publicidad es limitada.
4	Sistema de producción eficiente.	4	Tecnología llegando a niveles de obsolescencia.
5	Excelente atención al cliente.	5	No existe planificación de ventas.
6	Recursos Humanos Comprometidos.	6	La capacidad instalada apenas es del 50%.
7	Buena infraestructura.	7	La marca no está posicionada a nivel nacional.
INSTITUCIÓN (MEDIO INTERNO)			

4. OBJETIVOS

Financieros

Valor para los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la utilidad neta. • Incrementar el nivel de ventas
Rentabilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los gastos
Productividad financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar costos de producción. • Reducir desperdicios

Incrementar el nivel de ventas en un 50% al año 2017, de modo que permita un crecimiento en las utilidades de la empresa, para mejorar los niveles de liquidez y rentabilidad con éstos recursos.

Mercadotecnia

Capital humano	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar a los empleados en forma continua• Motivar al personal para mejorar su desenvolvimiento
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Generar un excelente clima laboral• Evitar conflictos internos
Gestión organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados

Fortalecer la estructura de la empresa, con la incorporación de la unidad de marketing, hasta el 2015, y la aplicación de planes formales estratégicos para aplicar acciones productivas de mercadotecnia a largo plazo.

5. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

- ✓ El mercado meta que se va a satisfacer.

Como se menciona anteriormente, el mercado meta es la provincia de Cotopaxi. De acuerdo a la investigación realizada se sabe que en el sector el consumo de productos lácteos es numeroso.

- ✓ El producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades.

La empresa FRILAC produce una amplia gama de productos como leche, queso y yogurt. Cada uno de los productos que elabora la empresa cuentan con estrictas normas de calidad. Uno de los principales productos es el queso con su marca MONTECARLO Y FRILAC.

PRODUCTOS FRILAC

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	DATOS
Leche Pasteurizada	1000cc 500cc 250cc	Denominación: "DELILACT" Fabricado por: FRILAC Contenido: Ingredientes, Norma INEN, Reg. Sanitario, código de barras, pedidos, lote, F. elaboración y expedición y P.V.P.
Queso	500 gr. 750 gr.	Denominación: "DELILACT" Fabricado por: FRILAC Contenido: Ingredientes, Norma INEN, Reg. Sanitario, código de barras, pedidos, lote, F. elaboración y expedición y P.V.P.
Yogurt	Envases 4000 ml balde. 2000 ml balde. 1000 ml balde 500 ml balde 250 ml frasco 150 ml frasco En funda polietileno: 150cc 100cc	Denominación: "DELILACT" Fabricado por: FRILAC Contenido: Ingredientes, Norma INEN, Reg. Sanitario, pedidos, código de barras, lote, F. elaboración y expedición y P.V.P.

La empresa debe ofrecer calidad máxima en el producto final, controlar desde el proceso de transformación de la materia prima hasta el despacho al cliente, el personal de ventas debe estar bien capacitado y conocer todo el portafolio de productos que la empresa tiene para ofrecer al mercado y sus características.

Penetrar en la mente del consumidor y dejar una huella de marca, debe ser el objetivo del departamento de ventas y en sí de toda la empresa.

Objetivo estratégico

Garantizar la calidad de todos los productos lácteos.

Proyecto

Conquistar nuevos segmentos de mercado con productos de calidad.

Estrategias

- Diseñar Plan de Producción
 - Optimizar Procesos
 - Generalizar Objetivos Estratégicos a todo el Personal
 - Evitar Conflictos Internos
 - Optimizar Costos de Producción
 - Renovar la Tecnología en Maquinaria y Equipo.
 - Generar un Excelente Clima Laboral
 - Productos de Calidad
 - Reducir Desperdicios
 - Realizar Encuesta de Satisfacción al Cliente
- ✓ Los servicios que se van a proporcionar a los clientes para lograr un mayor nivel de satisfacción.

Como empresa se pretende mantener y mejorar los niveles de satisfacción de clientes, en rangos de excelente y muy bueno, con los productos lácteos de FRILAC hasta el 2017, llegando a nuevos mercados y posicionando FRILAC en la mente del consumidor.

Después de identificar los impulsores de desempeño en el proyecto se procede a determinar los propósitos u objetivos estratégicos para cada impulsador.

ESTRATEGIA PARA CLIENTES

Atributos básicos	<ul style="list-style-type: none">• Productos de calidad
Atributos diferenciadores	<ul style="list-style-type: none">• Realizar promociones• Aumentar los canales de distribución.• Realizar una encuesta de satisfacción al cliente.
Imagen y marca	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar un Plan de Promoción y Publicidad para el sector.
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar las ventas con estrategias de marketing directo.• Diseñar el Plan de Desarrollo del Proveedor para FRILAC y mantener relaciones de largo plazo.• Elaborar el Plan de Ventas Anual.

- ✓ El precio que se va a cobrar por el producto.

Mantener el precio justo en todos los productos que ofrece la empresa.

Proyecto: Analizar la psicología del consumidor con relación al precio.

Estrategias: Disminuir Gastos.

PRECIOS DE LOS PRODUCTOS

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRECIO - UNIDAD
Leche pasteurizada	1000cc	0.60 ctvs.
	500cc	0.30 ctvs.
	250cc	0.15 ctvs.
Queso	500 gr.	USD. 1.80
	750 gr.	USD. 2.20
Yogurt	Envases	UNIDAD
	4000 ml balde.	USD. 4.00
	2000 ml balde.	USD. 2.20
	1000 ml balde	USD. 1.20
	500 ml balde	USD. 0.90
	250 ml frasco	USD. 0.40
	150 ml frasco	USD. 0.30
	En funda polietileno:	-
150cc	USD. 0.10	
100cc	USD. 0.05	

- ✓ La mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto.

Debido a la alta influencia que ejerce la comunicación en las ventas. Es muy importante que se utilicen los medios adecuados para dar a conocer FRILAC a sus clientes potenciales. Para la mezcla promocional, se utilizarán:

FRILAC arrancará su promoción por medio de material publicitario para una mayor difusión de productos y para la captación de clientes meta. Se realizará una campaña publicitaria, orientada a comunicar las ventajas competitivas de la empresa proyecto, como: Ubicación, precios, calidad de servicios. Además se utilizará:

Merchandising visual (folletos y afiches)

Se encargará de todo el material útil y necesario para la venta de los productos en los puntos de venta, este incluirá: Trípticos y Fotografías de la empresa.



Venta personal

Esta estrategia consiste en una presentación directa de un producto a un cliente potencial, por parte de un representante de la empresa, con el fin de hacer efectiva la venta.



6. TÁCTICAS DE MERCADOTECNIA

PLAN OPERATIVO

	PROPÓSITO ESTRATÉGICO	DIVISIÓN	RESPONSABLE	FECHA	RECURSO
PRODUCTO	Diseñar Plan de Producción	Producción	Jefe Planta	2012	-
	Optimizar Procesos	Producción	Jefe Planta	2012	-
	Generalizar Objetivos Estratégicos a todo el Personal	Gerencia	Todas	2012	-
	Evitar Conflictos Internos	Gerencia	Todas	2012	-
	Optimizar Costos de Producción	Producción	Jefe Planta	2012-2013	-
	Renovar la Tecnología en Maquinaria y Equipo.	Gerencia	Todas	2012-2013	48.000,00
	Generar un Excelente Clima Laboral	Gerencia	Todas	2012-2013	6.000,00
	Productos de Calidad	Producción	Jefe Planta	2012-2014	10.000,00
	Reducir Desperdicios	Producción	Jefe Planta	2012-2015	-
	Realizar Encuesta de Satisfacción al Cliente	Marketing	Jefe Ventas	2012-2017	-
PRECIO	Disminuir Gastos	Administración	Jefe Administración	2012-2013	-
PLAZA	Rediseñar Estructura Orgánica de FRILAC	Administración	Jefe Administración	2012	3.000,00
	Aumentar Canales de Distribución	Marketing	Jefe Ventas	2012-2014	15.000,00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	Implementar Estrategias de Marketing Directo	Marketing	Jefe Ventas	2012-2014	8.000,00
	Realizar Promociones	Marketing	Jefe Ventas	2012-2017	20.000,00
	Elaborar Plan de Promoción y Publicidad	Marketing	Jefe Ventas	2012-2017	12.000,00
	Capacitar a los Empleados en Forma Continua.	Administración	Todas	2012-2017	8.000,00
	Motivar al Personal	Administración	Todas	2012-2017	6.000,00
TOTAL DE PRESUPUESTO					136.000,00

7. PROGRAMAS FINANCIEROS

Relación Beneficio – Costo

Todas las empresas buscan tener una mejora continua para obtener un incremento significativo en sus ventas es por ello que para la empresa de lácteos FRILAC una adecuada implementación del plan operativo es de gran beneficio puesto que les ayuda a incrementar la satisfacción de los clientes, reducir costos, aumentar la producción y sobretodo incrementar ventas mediante la implementación de estrategias adecuadas.

PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO

PROPÓSITO ESTRATÉGICO	FECHA	COSTO
Diseñar Plan de Producción	2012	-
Optimizar Procesos	2012	-
Generalizar Objetivos Estratégicos a todo el Personal	2012	-
Evitar Conflictos Internos	2012	-
Optimizar Costos de Producción	2012-2013	-
Renovar la Tecnología en Maquinaria y Equipo.	2012-2013	48.000,00
Generar un Excelente Clima Laboral	2012-2013	6.000,00
Productos de Calidad	2012-2014	10.000,00
Reducir Desperdicios	2012-2015	-
Realizar Encuesta de Satisfacción al Cliente	2012-2017	-
Disminuir Gastos	2012-2013	-
Rediseñar Estructura Orgánica de FRILAC	2012	3.000,00
Aumentar Canales de Distribución	2012-2014	15.000,00
Implementar Estrategias de Marketing Directo	2012-2014	8.000,00
Realizar Promociones	2012-2017	20.000,00
Elaborar Plan de Promoción y Publicidad	2012-2017	12.000,00
Capacitar a los Empleados en Forma Continua.	2012-2017	8.000,00
Motivar al Personal	2012-2017	6.000,00
TOTAL DE PRESUPUESTO		136.000,00

Es importante señalar que tenemos una proyección de 5 años en donde se va a reflejar cambios muy importantes dentro de la empresa con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados a través de las estrategias, para lo cual hemos designado un presupuesto de USD. 136.000.00 dólares el cual nos ayudara a innovar y mejorar cada día más para ser una empresa líder en el mercado obteniendo un beneficio significativo de un 35% de incremento de ventas, por cada estrategia ejecutada a cabalidad

Con esta inversión pretendemos demostrar que los nuevos procesos que se han simplificado son más eficientes y se obtienen mayores beneficios evitando que el costo de los procedimientos exceda a los beneficios obtenidos de los mismos.

8. MONITOREO Y CONTROL

En este punto se realizará controles semestrales y anuales, el responsable de la supervisión y control será el director del departamento de marketing.

Por último es recomendable hacer investigaciones de mercado en el año 2015 para conocer el posicionamiento logrado mediante el plan.

OTROS ANEXOS:

