



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:
Ingeniera Comercial

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA
EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. AÑO 2013”**

MARÍA JOSÉ FALCONÍ NÚÑEZ

RIOBAMBA- ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A., AÑO 2013**” previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, ha sido desarrollado por la Srta. **MARÍA JOSÉ FALCONÍ NÚÑEZ**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Washington Álvarez Calderón.

ASESOR DE TESIS

Ec. Antonio Durán Pinos.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, MARÍA JOSÉ FALCONÍ NÚÑEZ, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Marketing de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

MARÍA JOSÉ FALCONÍ NÚÑEZ.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo, a mi Madre Carmita Núñez Guillén, mi compañera, mi amiga, mi maestra de vida, quien en sus 56 años fue ejemplo de mujer guerrera, amorosa, decidida y valiente quién nos enseñó a vivir intensamente en el amor de Dios, el esfuerzo y la libertad. Madre, para ti, por ti, contigo.

A mis hermanas, Carmita y Anita mi admiración por su amor incondicional, fortaleza, generosidad, dulzura, paciencia y amor.

A mis Sobrinos, Romina, Doménica, Israel, el mejor regalo que me dieron mis hermanas es su existencia. Los amo.

María José Falconí Núñez.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, un Dios de promesas y nada es imposible en su amor y misericordia, me ha dado la existencia y la vida para llegar a este momento tan esperado.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y a sus Docentes quienes en estos años han cultivado conocimiento que se ha transformado en un éxito profesional y en esfuerzo continuo.

Al Ing. Jorge Álvarez, Eco. Antonio Durán, Miembros del Tribunal, quienes con su ejemplo, conocimiento y paciencia me han acompañado en el cumplimiento de este objetivo.

A mi Madre, Carmita, por ti soy lo que soy por tu ejemplo y amor, aquí estoy hoy como tú me quisiste ver madre, culminando mi etapa profesional y con la aspiración de seguir avanzando en la vida con tu ejemplo.

A mis hermanas, Carmita y Anita, mis sobrinos Dome, Isra y Romi, mi cuñado por su apoyo, por caminar junto a mí, por su preocupación y consejos.

A los ángeles entre nosotros que llegan como amigos Margarita G, Itamar R, Carmita B, Anita R y Glorita, quienes han llegado a formar parte de mi familia.

Gracias por tanto y por todo.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros	x
Índice de gráficos.....	xiii
Indice de tablas	xiv
Resumen ejecutivo.....	xvi
Summary.....	xvii
Introducción	1
Capítulo I.....	2
El problema.....	2
1.1 Planteamiento Del Problema.....	2
1.1.1 Formulación del Problema	2
1.1.2 Delimitación del Problema	2
1.1.2.1 Localización.....	7
1.1.3 Justificación	7
1.1.4 Objetivos.....	8
1.1.4.1 Objetivo General.....	8
1.1.4.2 Objetivos Específicos	8
1.2 Hipótesis	8
1.2.1 Hipótesis General	9
1.2.2 Hipótesis Específicas	9
1.3 Variables.....	9
1.3.1 Variable Independiente.....	9
1.3.2 Variable Dependiente	9
Capítulo II.....	10
Marco teórico.....	10
2.1. Antecedentes Investigativos	10
2.1.1. Antecedentes Históricos	10
2.1.1.1 Objeto Legal y Actividad Económica	10

2.1.1.2	Organigrama Estructural.....	11
2.1.1.3	Valores Corporativos	11
2.1.2	Leche.....	11
2.1.3	Leche y Cereales.....	12
2.1.4	Avena.....	12
2.1.4.1	Propiedades de la Avena.....	13
2.1.4.2	Formas de Consumo de la Avena	14
2.2	Planificación Estratégica	14
2.2.1	Plan Estratégico de Comercialización	14
2.2.2	Objetivos.....	15
2.2.3.	Etapas del Plan Estratégico de Comercialización.....	15
2.2.3.1.	Formulación de la estrategia.....	16
2.2.3.2	Implementación de la estrategia	18
2.2.3.3	Evaluación y control de la estrategia.....	19
2.3	Diagnóstico Estratégico	22
2.3.1	Macro entorno.....	22
2.3.2	Micro entorno	22
2.3.2.1	Análisis del mercado	23
2.3.2.2	Tipos de mercado.....	23
2.3.2.3	Segmentación de mercado	24
2.3.3	El análisis interno	25
2.3.4	FODA.....	26
2.3.4.1	Usos del Análisis FODA	27
2.3.5	El modelo de las 5 fuerzas de Porter	27
Capítulo III.....		27
Marco Metodológico.....		27
3.1	El Diseño de la investigación	27
3.1.1	Métodos de la Investigación	27
3.2	Recolección de la información.	28
3.2.1	Fuentes de información	28
3.2.2	Forma de Tratamiento y Análisis de los Datos.....	29
3.3	Población y Muestra	29
3.3.1	Selección de la muestra:	30

Capítulo IV	31
Marco Propositivo.....	31
4.1 Título	31
4.2 Antecedentes.....	31
4.3 Diagnóstico Estratégico	31
4.3.1 Análisis situacional externo.....	31
4.3.1.1 Macro Entorno	31
4.3.1.2 Microentorno	33
4.3.2 Resultados del Estudio de Mercado.....	34
4.3.3 Análisis de la Demanda	46
4.3.2.1 Demanda Insatisfecha.....	48
4.3.3 Análisis de la Oferta	49
4.3.3.1 Crecimiento y Participación de Mercado esperado.	51
4.3.3.2 Clientes: Actual y Potencial	52
4.3.3.3 Productos Sustitutos	54
4.3.3.4 Productos complementarios.....	54
4.3.4 Análisis Interno.....	54
4.3.4.1 Proceso de Producción.....	55
4.3.4.2 Proceso de Ventas.....	58
4.4 Diagnostico Estratégico	59
4.4.1 FODA	59
4.4.2 Matrices de Resumen FODA.....	60
4.4.3 Matrices de Ponderación de Impacto del FODA.....	66
4.4.4 Matriz de Acción Estratégica FO, DA, FA, DO.....	72
4.5 Direccionamiento Estratégico.....	109
4.5.1 Formulación de la estrategia.....	109
4.5.1.1 Misión.....	109
4.5.1.2. Visión.....	109
4.5.1.3 Valores.....	109
4.5.1.4 Objetivos Corporativos.....	110
4.5.1.5 Ejes Estratégicos.....	110
4.5.1.6 Indicadores de Gestión	112
4.5.1.7 Determinación de pre-objetivos.....	113

4.5.1.8	Análisis de afinidad de los pre-objetivos.....	115
4.5.1.9	Priorización de objetivos	118
4.5.1.10	Objetivos corporativos definitivos.....	121
4.5.2	Implementación de la Estrategia.....	122
4.5.2.1	Estrategia	122
4.5.2.2	Perfil estratégico de GUSTALAC	122
4.5.2.3	Plan Operativo Anual (POA).....	123
4.5.2.4	Análisis Económico para Implementar Plan Operativo Comercial.....	135
4.5.2.5	Análisis económico para la reducción de costos	144
4.5.3	TIR y VAN	145
4.5.4	Mapa Estratégico Corporativo.....	149
	Conclusiones.....	151
	Recomendaciones	152
	Bibliografía	153
	Anexos.....	155
	Anexo 1. Encuesta	155
	Anexo 2. Venta de Avena Polaca en la Ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.....	157
	Anexo 3. Maquinaria Láctea la Polaca	158
	Anexo 4. Publicidad.....	160
	Anexo 5. Detalle de Costos de Avena Polaca por Litro.	162

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Composición de la avena en hojuela por cada 100 gramos	13
Cuadro 2. Técnicas y herramientas de recolección de información	29
Cuadro 3. Indicadores Económicos, Ecuador	32
Cuadro 4. Consumo de avena en Ecuador x mes.....	46
Cuadro 5. Consumo mensual de avena polaca en Santo Domingo	47
Cuadro 6. Demanda insatisfecha mensual del consumo de avena por marcas en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	48
Cuadro 7. Distribución porcentual de la demanda insatisfecha mensual de consumo de avena	49
Cuadro 8. Demanda Insatisfecha mensual del Consumo de Avena Polaca.....	49
Cuadro 9. Oferta de Avena Polaca.....	50
Cuadro 10. Relación Oferta y Demanda de Avena Polaca	51
Cuadro 11. Segmentación Clientes Avena Polaca.....	53
Cuadro 12. Clientes Potenciales Avena Polaca	53
Cuadro 13. Descripción del Producto	54
Cuadro 14. Fortalezas de GUSTALAC	60
Cuadro 15. Análisis de debilidades de GUSTALAC	61
Cuadro 16. Análisis de oportunidades de GUSTALAC en el macro ambiente.....	62
Cuadro 17. Análisis de oportunidades de GUSTALAC en el micro ambiente	63
Cuadro 18. Análisis de amenazas de GUSTALAC en el macro ambiente.....	64
Cuadro 19. Análisis de amenazas de GUSTALAC en el micro ambiente	65
Cuadro 20. Ponderación del impacto de las fortalezas de GUSTALAC.....	66
Cuadro 21. Ponderación del impacto de las debilidades de GUSTALAC	67
Cuadro 22. Ponderación del impacto de las oportunidades de GUSTALAC en el macro ambiente.....	68
Cuadro 23. Ponderación del impacto de las oportunidades de GUSTALAC en el micro ambiente.....	69
Cuadro 24. Ponderación del impacto de las amenazas de GUSTALAC en el macro ambiente.....	70
Cuadro 25. Ponderación del impacto de las amenazas de GUSTALAC en el micro ambiente.....	71
Cuadro 26. Análisis de fortalezas y oportunidades FO en el macro ambiente	74

Cuadro 27. Resumen de la matriz de análisis de fortalezas y oportunidades FO en el macro ambiente.....	76
Cuadro 28. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen de fortalezas y oportunidades en el macro ambiente	77
Cuadro 29. Análisis de fortalezas y oportunidades FO en el micro ambiente.....	78
Cuadro 30. Resumen de la matriz de análisis de fortalezas y oportunidades FO en el micro ambiente	80
Cuadro 31. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen de fortalezas y oportunidades FO en el micro ambiente	81
Cuadro 32. Análisis de debilidades y amenazas DA en el macro ambiente	83
Cuadro 33. Resumen de la matriz de análisis de debilidades y amenazas DA en el macro ambiente.....	85
Cuadro 34. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen de debilidades y amenazas DA en el macro ambiente.....	86
Cuadro 35. Análisis de debilidades y amenazas en el micro ambiente	87
Cuadro 36. Resumen de la matriz de análisis de debilidades y amenazas en el microambiente	89
Cuadro 37. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen de debilidades y amenazas DA en el micro ambiente	90
Cuadro 38. Análisis de fortalezas y amenazas FA en el macro ambiente	91
Cuadro 39. Resumen de la matriz de análisis de fortalezas y amenazas FA en el macro ambiente.....	93
Cuadro 40. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen de fortalezas y amenazas FA en el macro ambiente	94
Cuadro 41. Análisis de fortalezas y amenazas FA en el micro ambiente	95
Cuadro 42. Resumen de la matriz de análisis de fortalezas y amenazas FA en el micro ambiente.....	98
Cuadro 43. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen de fortalezas y amenazas FA en el micro ambiente.....	99
Cuadro 44. Análisis de debilidades y oportunidades DO en el macro ambiente.....	100
Cuadro 45. Resumen de la matriz de análisis de debilidades y oportunidades DO en el macro ambiente.....	102
Cuadro 46. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen debilidades y oportunidades DO en el macro ambiente.....	103

Cuadro 47. Análisis de debilidades y oportunidades DO en el micro ambiente	104
Cuadro 48. Resumen de la matriz de análisis de debilidades y oportunidades DO en el micro ambiente	107
Cuadro 49. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen de debilidades y oportunidades DO en el micro ambiente. Área de Mejoramiento Estratégico	108
Cuadro 50. Valores Institucionales Lácteos La Polaca GUSTALAC S.A	109
Cuadro 51. Análisis de ejes estratégicos de la empresa LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A	111
Cuadro 52. Indicadores de gestión de la empresa LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A.	112
Cuadro 53. Pre objetivo de la empresa GUSTALAC S.A.....	113
Cuadro 54. Análisis de afinidad de los pre objetivos de LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A.	116
Cuadro 55. Descripción del proceso de calificación utilizado en la matriz de priorización de objetivos.....	118
Cuadro 56. Descripción de la ponderación de impacto en la priorización de objetivos	119
Cuadro 57. Matriz priorización de objetivos	120
Cuadro 58. Objetivos de la empresa LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. ...	122
Cuadro 59. Estrategias Avena Polaca	123
Cuadro 60. Plan Operativo Anual para la Empresa Lácteos La Polaca GUSTALAC S.A.	124
Cuadro 61. Inflación Proyectada	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama Estructural (Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A.)	11
Gráfico 2: Factores que impulsan la competencia	33
Gráfico 3. Consumo de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012).....	34
Gráfico 4: Frecuencia de Consumo de Avena Polaca. (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	35
Gráfico 5. Cantidad de Consumo de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	36
Gráfico 6. Lugar de Compra de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	37
Gráfico 7. Percepción del cliente sobre precio (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	38
Gráfico 8. Percepción del cliente sobre imagen (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	39
Gráfico 9: Percepción del cliente sobre razones de consumo (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	40
Gráfico 10: Consumidores Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	41
Gráfico 11: Publicidad Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012).....	42
Gráfico 12: Puntos de Venta (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012).....	43
Gráfico 13: Competencia de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	44
Gráfico 14: Competencia (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012).....	45
Gráfico 15. Escenarios de crecimiento esperado para la Oferta	52
Gráfico 16. Flujo grama Proceso de Producción Avena Polaca	57
Gráfico 17. Flujo grama Proceso de Ventas Avena Polaca	58
Gráfico 18. Mapa estratégico.....	149
Gráfico 20. Mapa estratégico.....	150

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Consumo de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	34
Tabla 2. Frecuencia de Consumo de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	35
Tabla 3. Cantidad de Consumo de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	36
Tabla 4. Lugar de Compra de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	37
Tabla 5. Percepción del cliente sobre precio (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	38
Tabla 6. Percepción del cliente sobre imagen (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	39
Tabla 7. Percepción del cliente sobre razones de consumo (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	40
Tabla 8. Consumidores Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012).....	41
Tabla 9. Publicidad Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012).....	42
Tabla 10. Puntos de Venta Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	43
Tabla 11. Competencia de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	44
Tabla 12. Competencia (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)	45
Tabla 13. Análisis de Costos por litro de producción Avena Polaca.....	135
Tabla 14. Proyección de Costos de Producción para el Estado de Pérdidas y Ganancias	137
Tabla 15. Proyección de Costos Totales	137
Tabla 16. Proyección de Ventas	138
Tabla 17. Estado de Pérdidas y Ganancias Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A.....	138
Tabla 18. Flujo de Efectivo Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A.	139
Tabla 19. Balance General.....	142
Tabla 20. Estrategia de Reducción de Costos.....	144

Tabla 21. Valor Actual Neto.....	147
Tabla 22. Tasa Interna de Retorno.....	148

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del estudio fue proponer un plan estratégico de comercialización para el incremento de las ventas en la empresa Láctea La Polaca GUSTALAC S.A. para el año 2013 debido a la falta del mismo y la necesidad de contar con estrategias que vayan a la par con el dinamismo del mercado. Se inicia la investigación con el diagnóstico situacional de la empresa (FODA), avanzamos con el establecimiento de objetivos corporativos y el diseño de la estrategia de comercialización siguiendo los parámetros de investigación con la metodología aplicada y mediante el desarrollo de la planificación estratégica en sus tres etapas: formulación, implementación del POA y la evaluación de la estrategia con el análisis económico. Se determinó que el Valor Actual Neto del proyecto es de \$28.287,58 lo que se considera aceptable. Con la implementación del POA la empresa generó ganancia para el período investigado y como resultado el TIR fue superior al costo de oportunidad. Se recomienda aplicar la estrategia de reducción del costo de producción de Avena Polaca para aprovechar en un 45% la capacidad ociosa y a su vez con el incremento de la producción cubrió el 16,7% de la demanda insatisfecha generando la ganancia esperada.

SUMMARY

The aim of this study was to develop a strategic marketing plan to increase sales in La Polaca GUSTALAC S.A Company during 2013 due to the deficiency of it and the need for strategies according with the market dynamism. First of all, the research was carried out with the company situation analysis (SWOT), then, setting corporate goals and marketing strategy design according the research parameters, with the applied methodology and by the development of the strategic planning in its three stages: The AOP formulation and implementation and the strategy evaluation together with the economic analysis. It was determined that the current net value of the project is \$ 28,287.58 which is considered acceptable. With the AOP implementation, the company generated profit for the period under investigation and as a result, the ROI was higher than the opportunity cost. Applying cost reduction strategy in production was recommended to take advantage 45% idle capacity and at the same time with the production increase, Avena Polaca covered 16.7% of the unmet demand, generating as a result the expected profit.

INTRODUCCIÓN

La única tendencia constante en la dinámica empresarial actualmente es el cambio, los clientes tienen mayores y mejores expectativas que promueven la competencia emergente y obtienen más posibilidades de elección; toda organización debe cambiar, crecer en base a las necesidades de los consumidores, conocer entre estos cambios las nuevas empresas competidoras, nuevas demandas sociales y globalización de la economía.

La calidad que durante mucho tiempo se aplicaba únicamente a procesos de fabricación se ha convertido en la clave de un negocio y de su competitividad, para una empresa, la competitividad es la plataforma de la Creación de Valor Económico, el objetivo es enfocar las necesidades de los clientes actuales y potenciales y articular los mejores medios y recursos para servirlos.

Para ello el marketing estratégico marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos a largo plazo para el crecimiento de las ventas, beneficios y cuotas de mercado a la vez que consigue clientes satisfechos y leales.

Su producto AVENA POLACA tiene gran aceptación y consumo pero carece del diseño de estrategias de comercialización que permita robustecer su participación en el mercado y afiliación a sus consumidores locales y provinciales, ahí encontramos la necesidad de elaborar un Plan Estratégico de Comercialización.

El proyecto se encuentra estructurado de la siguiente manera: En el primer capítulo se identifica y delimita el problema de la empresa bajo estudio. El segundo capítulo, se pretende ampliar la base teórica para la construcción del Plan Estratégico de Comercialización. El tercer capítulo desarrolla la metodología investigativa para el objeto de estudio de la tesis. El cuarto capítulo contiene la propuesta, el desarrollo de las estrategias y los medios y herramientas mediante los cuales se pretende alcanzar los objetivos y el cumplimiento de la misión. Capítulo cinco se concreta las conclusiones fruto de la observación e investigación de los antecedentes, por lo que se hacen algunas recomendaciones, que se espera sean puestas en práctica.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Formulación del Problema

LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. es una empresa ecuatoriana, que se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos, se encuentra localizada en la ciudad de Santo Domingo perteneciente a la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, su proceso productivo está compuesto de varios actores, su principal problema radica en la ausencia de un plan estratégico de comercialización para su producto principal Avena Polaca , no cuenta con objetivos, estrategias claras que permitan cumplir su misión y visión y una mejor comercialización de su productos y ampliación de su participación en el mercado , reorganización de su estructura interna que por su actividad económica y requerimiento industrial son necesarios.

El no contar con un análisis situacional de la realidad actual de la empresa y un estudio de mercado que permitan analizar las variables existentes y generar estrategias para llevar con viabilidad y sostenibilidad su actividad productiva y comercial a través del tiempo.

Al realizarse el estudio de mercado y diagnóstico situacional, recopilaremos información sobre la percepción del consumidor frente al producto, manejo de estrategias de comunicación, percepción del valor versus el valor agregado que ofrece, eficiencia de los canales de distribución.

1.1.2 Delimitación del Problema

El presente estudio de investigación se lo realizara en la empresa LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A

1.1.2.1 Localización

a) Macro localización

El proyecto está ubicado en:

Provincia: Santo Domingo de Los Tsáchilas

Cantón: Santo Domingo

Ciudad: Santo Domingo

Santo Domingo, ciudad de Ecuador situada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, a unos 125 km de la ciudad de Quito. Su economía se apoya en la explotación forestal y en la actividad agropecuaria, centrada en el cultivo del algodón y en la cría de ganado vacuno.

Constituye el núcleo urbano del pueblo indígena conocido como los colorados, de la familia lingüística chibcha, que habitan las tierras comprendidas entre los ríos Esmeraldas y Guayllabamba, al norte, y Daule y Vinces, al sur. Población 368. 013 habitantes según Censo de Población y Vivienda INEC 2010.

b) Micro localización

LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC CÍA. LTDA. Está ubicado en: Avenida Chone # 400 y Argentina. Urbanización: Las Palmas Mz 180 Lt 16.

1.1.3 Justificación

El consumo de Avena Polaca ofrece a todas las personas un concepto nuevo de alimento funcional ya que sus componentes actúan como componentes preventivos de padecimiento de algunas enfermedades prevenibles.

Es necesario iniciar organizadamente, conociendo de manera preliminar el entorno, posteriormente sus fortalezas, alineando los objetivos a la misión, visión y objetivos para que puedan medir el éxito de lo emprendido, mediante la consecución de los mismos. Además generar y analizar estrategias que sirvan de base para obtener ventajas

competitivas inmersas en un plan de comercialización. Conjuntamente, como estrategia de desarrollo del producto.

Esta tesis será considerada como tema de investigación, presenta una considerable importancia por su aporte a la solución de problemas de salud principalmente, además es un tema apropiado pues existe suficiente información como para efectuar el estudio de impacto económico en la Gestión de la Empresa Lácteos La Polaca GUSTALAC S.A., y social en la adopción de hábitos de consumo saludables entre sus consumidores reales y potenciales en el mercado.

Es primordial desde el punto de vista económica social, porque servirá para conocer la situación actual de la empresa y al mismo tiempo sugerir soluciones a su problemática; social ya que a través de la reestructuración mejorará su organización administrativa - financiera y por ende la atención a sus clientes y socios estratégicos será la más óptima.

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico de comercialización para el incremento de las ventas de la empresa Láctea La Polaca GUSTALAC S.A. para el año 2013.

1.1.4.2 Objetivos Específicos

1. Realizar el diagnóstico situacional de la Empresa Lácteos la Polaca Gustalac S.A.
2. Establecer los objetivos corporativos alineados a la Misión y Visión de la empresa.
3. Establecer una estrategia de comercialización considerando el posicionamiento que se aspira lograr en el mercado.

1.2 HIPÓTESIS

1.2.1 Hipótesis General

Un plan estratégico de comercialización incrementará el nivel de venta del producto Avena Polaca que ofrece la empresa Láctea la Polaca Gustalac S.A. para el año 2013.

1.2.2 Hipótesis Específicas

- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa nos permitirá desarrollar el FODA de la misma.
- Alinear los objetivos corporativos a la Misión y Visión de la empresa permiten implementar la estrategia acertadamente.
- La implementación de una estrategia de crecimiento permitirá incrementar la participación en el mercado del producto Avena Polaca.

1.3 VARIABLES

En una hipótesis causal, que plantea cierta relación entre efectos y causas intervienen dos tipos de variables:

1.3.1 Variable Independiente

La variable dependiente se considera la causa de, en una relación entre variables.

Para efectos aplicativos de esta Investigación la variable independiente se considera al plan estratégico de comercialización, el cual se constituye en una herramienta a mediano y largo plazo importante para las organizaciones y empresas para alcanzar los objetivos comerciales propuestos.

1.3.2 Variable Dependiente

Conocemos como variable dependiente al resultado o efecto producido por la acción de la variable independiente, la misma que a través de su aplicación y ejecución alcanza el resultado esperado, por lo expuesto podemos decir que el Plan Estratégico de Comercialización producirá un incremento de las ventas de Avena Polaca.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos

Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A. Avena Polaca nace bajo la idea visionaria de una familia, con el propósito de ofrecer una bebida sana y complementaria en la nutrición familiar. El proyecto se inicia en el cantón Atacames, Provincia de Esmeraldas en el año 2000, partiendo de una primera degustación realizada a un grupo de amigos y detectando la necesidad de una bebida nutritiva y deliciosa en la localidad.

En su inicio el producto se elabora de manera artesanal; a medida que la demanda fue creciendo se hizo necesario adquirir equipos industriales que garantizaran la higiene del producto y permitieran incrementar el volumen de producción.

Debido a la abundancia de leche que Santo Domingo ofrece a la industria láctea y por ser el centro vial del país la empresa ve la oportunidad de trasladar sus instalaciones a esta provincia, la acogida que el producto logro fue inmediata por ser innovador, delicioso y de excelente calidad.

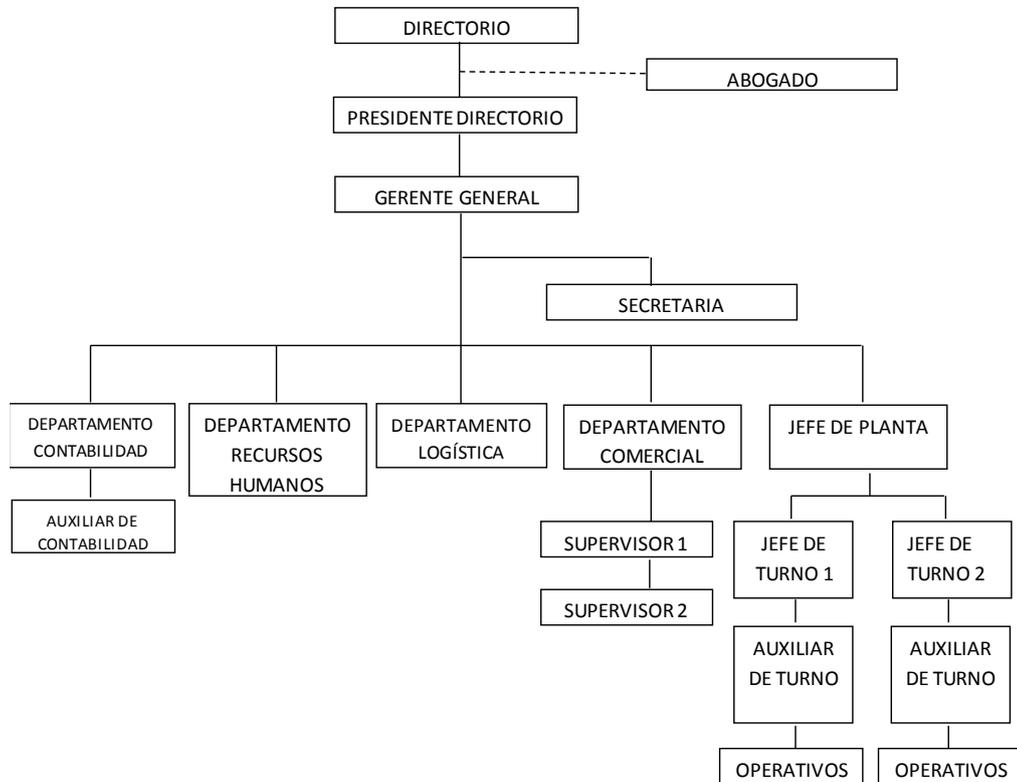
El 31 de mayo del 2006, LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. Se constituye como una compañía de Responsabilidad Limitada, el 20 de junio del año 2010 cambia su razón social mediante Resolución Número 2959 en Sociedad Anónima.

2.1.1.1 Objeto Legal y Actividad Económica

El objeto legal es la realización de actividades agropecuarias y agroindustriales especialmente las relacionadas con la ganadería, avicultura, porcicultura, acuicultura y pecuaria en general, su actividad económica es la producción de otros derivados lácteos.

2.1.1.2 Organigrama Estructural

Gráfico 1: Organigrama Estructural (Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A.)



Elaborado por : María José Falconí Núñez.

2.1.1.3 Valores Corporativos

- Responsabilidad
- Lealtad
- Solidaridad
- Honestidad

2.1.2 Leche

El grupo de los alimentos lácteos incluye alimentos como la leche y sus derivados en estado natural o procesado por empresas que pertenecen a la industria láctea. Los alimentos lácteos son altamente perecederos.

La leche es un alimento producto del ordeño en condiciones de higiene de la vaca lechera en buen estado de salud y alimentación apropiada.

En la actualidad la mayor parte de los alimentos funcionales se elaboran a partir de la leche, El consumo de productos y derivados lácteos ha experimentado, desde la década de 1950 crecimiento en su demanda.

2.1.3 Leche y Cereales.

La leche se ha convertido en uno de los principales alimentos que al prepararse con otros ingredientes como frutas y cereales constituyen una rica fuente de energía y proteínas, entre el más común de los cereales se emplea la avena.

Actualmente el ritmo de vida y de trabajo, ha reemplazado los procedimientos de elaboración de alimentos de bebidas caseras, desde que los consumidores disminuyeron la preparación de coladas, bebidas en casa, las empresas lanzaron al mercado este tipo de productos pre elaborados y nutricionales que permitan dar continuidad a una adecuada alimentación.

2.1.4 Avena

Se sabe que el cultivo de los cereales tiene unos 10.000 años de antigüedad y las referencias a este alimento son muy antiguas puesto aparecen en textos de historiadores, como cuando Plinio, un historiador romano del siglo I DC, se refería a la fortaleza de los germánicos y decía que comían preparados realizados con avena.

Tradicionalmente se ha utilizado la avena para alimentar animales, fue a principios del siglo XX cuando este alimento comenzó a utilizarse como recurso alimentario más ampliamente en la década de 1970, en forma de copos o papillas y dio lugar a la inmensa variedad de productos derivados de este cereal que poseemos hoy en día.

2.1.4.1 Propiedades de la Avena

La avena es uno de los cereales más completos y saludables. Por sus cualidades energéticas y nutritivas ha sido la base de la alimentación de pueblos y civilizaciones, la avena: es rica en proteínas de alto valor biológico, hidrato de carbono, grasas y un gran número de vitaminas, minerales.

Otra de las características reconocidas de la avena es su valor como fuente de energía y vitalidad. Eso hace que sea el alimento ideal para quienes desean aumentar su capacidad energética: niños, los estudiantes, personas con actividad física y mental diaria.

Cuadro 1. Composición de la avena en hojuela por cada 100 gramos

COMPONENTE	CANTIDAD
Agua	8, 2 gr.
Calorías	389 Kcal
Grasa	6, 9 gr.
Proteína	16, 8 gr.
Hidratos de carbono	66, 27 gr.
Fibra	10, 6 gr.
Potasio	429 mg
Sodio	2 mg
Fósforo	523 mg
Calcio	54 mg
Magnesio	11 mg
Hierro	4,7 mg
Zinc	3,9 mg
Vitamina B1	0, 76 mg
Vitamina B2	0, 13 mg
Vitamina B6	0, 11 mg
Vitamina E	0, 70 mg
Folato	56 mcg
Niacina	0, 323 mg

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Fuente: (On-line, 2012)

2.1.4.2 Formas de Consumo de la Avena

Con la evolución y diversificación de gustos y necesidades, el mercado de la avena ofrece:

- Avena sólida
- Avena líquida

Dentro del mercado de avena sólida encontramos:

La tradicional y conocida avena en hojuela, utilizada principalmente para la preparación de coladas caseras, se puede encontrar a la venta empacada o al granel.

La avena molida, se la obtiene de avena hojuela pasada por un proceso adicional que la convierte en polvo.

Las versiones de avenas líquidas que actualmente se encuentran en el mercado ecuatoriano son:

La avena líquida que es preparada con base de jugo o leche, la misma que es sometida a un proceso de producción hasta que pueda llegar a la mesa de los consumidores lista para ser consumida.

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1 Plan Estratégico de Comercialización

“La planificación estratégica es “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a ese entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.” (Menguzzato, 1989, pág. 78)

El plan estratégico implica la convicción de que las acciones de hoy influirán en las decisiones futuras a través de las estrategias planteadas.

Partimos de lo expuesto para involucrarnos en el tema planteado la elaboración de un Plan Estratégico de Comercialización.

El Plan Estratégico de Comercialización es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes hasta 5 años.

2.2.2 Objetivos

A partir del desarrollo de un análisis FODA, la empresa está en condiciones de establecer los objetivos de marketing. La determinación de dichos objetivos debe realizarse en el marco de la misión de la empresa y como contribución a los objetivos generales de la misma.

- Volumen de ventas; Este tipo de objetivo se centrará en el crecimiento o mantenimiento de las ventas por grupos de marcas, productos o en su totalidad.
- Participación de mercado; adicionalmente a la consideración del volumen de ventas como objetivo resulta muy útil, especialmente en mercados muy competitivos y con bajo número de competidores, establecer el objetivo en términos de cuota de mercado.
- Beneficios y rentabilidad; el establecimiento de un objetivo de ventas o de participación de mercado puede originar, en ocasiones, una disminución de beneficios.
- Otros objetivos asociados a variables de marketing; En ocasiones se suele establecer como objetivo de marketing alguno que lo es propiamente de las variables: producto, precio, promoción y plaza.

2.2.3. Etapas del Plan Estratégico de Comercialización.

Según el autor David, Fred R. el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación.

2.2.3.1. Formulación de la estrategia

La formulación de una estrategia consiste en el planteamiento de la misión de la empresa, detectar oportunidades y amenazas externas, definir fuerzas y oportunidades, establecer objetivos a largo plazo, generar y elegir estrategias concretas.

Se incluyen el estudio del comportamiento de la formulación de las estrategias considerando la responsabilidad política, cultural, ética y social. Se describe la creación de la misión, visión, valores de la organización.

a) Misión

La misión es un enunciado del objetivo exclusivo de la empresa y del alcance de sus operaciones en términos de productos y mercados.

La misión se la conceptualiza como la razón de ser de la organización, o es el fin o propósito para la que fue creada, sus clientes, su producto o servicio, su mercado.

Para la formulación de la misión de toma en cuenta tres preguntas claves

¿Qué hace?

¿Cómo lo hace?

¿Para quién lo hace?

b) Visión

El reto para una actividad emprendedora en el desarrollo de una visión estratégica es pensar de una manera creativa sobre cómo preparar a la empresa para el futuro.

El desarrollo de la visión contiene tres elementos: el primero es proponer la declaración de la misión, que defina en qué tipo de negocio está la empresa, la esencia de quienes son, lo que hace y donde está al momento; el segunda es utilizar esta declaración como base

para decidir el curso a largo plazo, hacia dónde va la empresa y planear la ruta estratégica a recorrer; y el tercero es comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes y que propicien el compromiso en toda la organización (Thompson y Strickland, 2004)

El reto para una actividad emprendedora en el desarrollo de una visión estratégica es pensar de una manera creativa sobre cómo preparar a la empresa para el futuro.

El desarrollo de la visión contiene tres elementos: el primero es proponer la declaración de la misión, que defina en qué tipo de negocio está la empresa, la esencia de quienes son, lo que hace y donde está al momento; el segunda es utilizar esta declaración como base para decidir el curso a largo plazo, hacia dónde va la empresa y planear la ruta estratégica a recorrer; y el tercero es comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes y que propicien el compromiso en toda la organización (Thompson y Strickland, 2004)

c) Valores

Los valores son las cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, los valores le proporcionan identidad a la organización.

Los valores de la organización son el reflejo de los valores de sus miembros y especialmente de sus directivos.

d) Estrategia

“La creación de una estrategia relaciona el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los resultados propuestos, en la situación actual, con los prospectos de la compañía.

Los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para lograrlos” (Thompson y Strickland, 2004).

e) Tipos de estrategias

El objetivo de las estrategias competitivas es superar a las compañías rivales, realizando un trabajo significativamente mejor para proporcionar lo que los compradores buscan.

Las estrategias de ventaja competitiva son las siguientes:

- “Estrategia del proveedor de bajo costo
- Estrategia de diferenciación amplia
- Estrategia del proveedor con el mejor costo
- Estrategia enfocada (o de nicho de mercado) basada en el costo más bajo y en la diferenciación.” (Thompson y Strickland, 2004)

Estrategias de crecimiento

“El objetivo de las estrategias de crecimiento es cultivar una o varias de las oportunidades existentes por medio de las siguientes acciones:

- Penetración: incrementar las ventas de productos actuales en sus mercados actuales.
- Desarrollo de mercado: ventas productos actuales en nuevos mercados.
- Desarrollo de producto: ofrecer nuevos o mejores productos a los mercados actuales.
- Diversificación: iniciar líneas totalmente diferentes de negocios. Productos nuevos en mercados nuevos.” (Thompson y Strickland, 2004)

Estrategias de competencia o de competitividad

“Según se adopte una postura u otra frente a la competencia, se pueden diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias

- Estrategia de líder
- Estrategia de seguidor
- Estrategia de especialista.” (Thompson y Strickland, 2004)

2.2.3.2 Implementación de la estrategia

Para implementar las estrategias, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de tal manera que permitan ejecutar las estrategias concretas.

a) Objetivos anuales.

Son metas a corto plazo que establece la empresa con el fin de lograr los objetivos generales a largo plazo, dentro de sus características están que deben ser: fáciles de medir, cuantitativos, realistas, claros.

b) Asignación de recursos

La distribución de recursos es una actividad fundamental de la gerencia que permite la ejecución de la estrategia.

c) Elaboración del POA

El Plan Operativo Anual “es un instrumento fácil y muy práctico de gestión; cada uno sabe exactamente quién debe hacer que, cuando y con qué. Igualmente, es un instrumento de monitoreo y evaluación”. (Burgwall, 1999, pág. 215)

El esquema del Plan Operativo Anual deberá dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué?, en términos de calidad y cantidad
- ¿Quién?, se deberá señalar el sujeto de la acción
- ¿Cuándo?, indica la fecha de inicio y de fin
- ¿Cómo?, concretar las acciones a realizar
- ¿Dónde?, el lugar de realización de la actividad
- ¿Por Qué?, razón por la que se realizará la actividad.

2.2.3.3 Evaluación y control de la estrategia.

La revisión, evaluación y control de la estrategia se realiza una vez que la empresa haya implementado en su gestión el Plan Estratégico de Comercialización propuesto como resultado de esta investigación, para efectos correspondientes se entrega a la empresa la herramienta para hacerlo a través del tiempo definiendo las actividades fundamentales para evaluar:

1. Revisión de las bases de la estrategia.
2. Medición del rendimiento de la empresa: esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, la desviación de los planes, la evaluación de desempeño individual a través de indicadores financieros e indicadores de gestión.
3. Aplicar medidas correctivas , las medidas correctivas deben colocar a la organización en una mejor posición para capitalizar fuerzas internas , para aprovechar oportunidades, para reducir, mitigar o evitar las amenazas , lo más importante es que fortalecen la posición competitiva de la organización en su industria

Una de las herramientas que permite realizar el control complementario que Kotler propone es el Balanced ScoreCard.

Una vez “ identificados los elementos para una gestión eficiente y las interrogantes resultantes de la planificación estratégica tradicional, es necesario desarrollar el Balanced Scorecard (BSC) como su complemento que permita cerrar el círculo de la Gestión Gerencial al lograr trasladar los conceptos a la práctica”. (Salazar, 2010, pág. 47)

El BSC permite implementar la estrategia y la visión de una empresa, complementa los indicadores financieros con medidas de actuación futura, contempla la actuación de la organización desde las perspectivas financiera, del cliente, del proceso interno y de la de formación y crecimiento.

Para tener informe necesarios para el análisis y control financiero y para evaluar los cambios que se producen en el capital es necesario contar con los siguientes informes:

a) Presupuesto.

“Un presupuesto financiero es un documento que detalla la manera en que la empresa obtendrá fondos y los gastará durante un periodo específico de tiempo” (David, 2008, pág. 287). El presupuesto contempla: capital, gastos operativos, ventas, utilidades.

b) Análisis de costos

Los costos directos son identificables con un producto, un departamento o una actividad.

Los costos indirectos no son identificables o atribuibles tan claramente, pero sí son necesarios para realizar la actividad productiva.

c) Estado de resultados

Informa un resumen financiero de los resultados de la operación de la empresa durante un periodo determinado.

d) Balance General

Muestra a una fecha determinada, la naturaleza y cantidad de los recursos económicos que posee una empresa, las deudas contraídas y la participación de los propietarios sobre dichos recursos económicos.

El balance se basa en la ecuación patrimonial básica: $ACTIVO = PASIVO + CAPITAL + GANANCIAS - PERDIDAS$

e) Estado de flujo de efectivo.

Es un estado contable básico que informa sobre las variaciones y movimientos de efectivo y sus equivalentes en un período determinado. (Aguilar, 2005, pág. 35)

f) TIR y VAN

“La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir, a mayor TIR, mayor rentabilidad.” (Aguilar, 2005, pág. 49)

“El valor actual neto, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.” (Aguilar, 2005, pág. 51)

2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

“El diagnóstico estratégico identifica los puntos fuertes y débiles de una empresa, es decir, determina el perfil estratégico para configurar la forma y condiciones de la empresa en relación a la capacidad de su competencia.” (Cultural Empresarial para Todos, 2009)

2.3.1 Macro entorno

La empresa, concebida como un sistema abierto que interactúa con el entorno, debe mostrar una capacidad permanente de adaptación al mismo. Dicho entorno, entendido como un conjunto de factores no controlables por la empresa que limitan o impulsan su desarrollo, puede agruparse en las siguientes categorías de factores:

- ◆ Factores económicos generales como la política monetaria y fiscal, paro, inflación y balanza de pagos, entre otros
- ◆ Factores político-legales derivados del sistema político, actuaciones del Gobierno y sindicatos, legislación laboral, mercantil, fiscal y políticas de apoyos, incentivos y subvenciones empresariales.
- ◆ Factores sociológicos y culturales, entre los que se incluyen las variables demográficas, socioculturales y los estilos de vida.
- ◆ Factores tecnológicos como la innovación, procesos productivos, métodos de gestión y tecnologías generales o específicas disponibles.

2.3.2 Micro entorno

La finalidad del análisis de situación es la de evaluación de la empresa en relación con su producto-mercado. Esta etapa consiste en analizar las amenazas y oportunidades del

mercado y en conocer cuál es la posición de la empresa. Su papel es determinante para la posterior determinación de los objetivos y selección de la estrategia.

2.3.2.1 Análisis del mercado

El análisis del mercado tiene por objeto la determinación de los consumidores objetivos, así como sus características esenciales. Entre las actividades que se incluyen dentro de este análisis puede distinguirse entre aspectos globales y aspectos de comportamiento.

“Mercado es el área en donde confluyen las fuerzas de la oferta y de la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados” (Baca Urbina, 2006, pág. 14)

- a) Análisis de la Oferta: “Oferta es la cantidad de bienes y servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado” (Baca Urbina, 2006, pág. 42).
- b) Demanda Insatisfecha: “Se llama demanda potencial insatisfecha a la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo”. (Baca Urbina, 2006, pág. 46).
- c) Análisis de la Demanda: “Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere solicita para buscar satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado”. (Baca Urbina, 2006, pág. 17)

La gente tiene deseos casi ilimitadas, pero sus recursos si tienen límites por ello quieren elegir productos que proporcionen la mayor satisfacción por su dinero cuando están respaldados por el poder adquisitivo los deseos se convierten en demandas.

2.3.2.2 Tipos de mercado

Mercado total: Es el conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

Mercado potencial: Conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien están en condiciones de adquirirlas.

Mercado meta: Está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

Mercado real: Representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

2.3.2.3 Segmentación de mercado

Es la división de un mercado en grupos diferentes de compradores con diferentes necesidades, deseos, características o conductas.

Segmentar es un proceso en el cual se analiza el mercado total con la finalidad de identificar cierto número de elementos homogéneos entre si y diferentes de los demás, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

La segmentación puede considerarse con respecto a:

- a) Segmentación Geográfica: Subdivisión de mercados con base en su ubicación. Se refiere a dividir el mercado en diferentes unidades geográficas, como nación, estado, ciudad.
- b) Segmentación Demográfica: Es la división del mercado en grupos, según variables demográficas de los consumidores como edad, sexo, tamaño de familia, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
- d) Segmentación Psicográfica: Consiste en dividir a los consumidores en diferentes grupos según su clase social, estilo de vida o las características de su personalidad.

- e) Segmentación Conductual: División de un mercado en diferentes grupos en base a sus conocimientos, actitudes, empleo o respuesta a un producto.

2.3.3 El análisis interno

El análisis interno consiste en la evaluación de los aspectos de marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo de la empresa con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.

a) Mix Marketing

El marketing mix es la combinación de elementos: plaza, precio, producto y promoción; sobre las cuales puede actuar la empresa de forma planificada.

Producto: “Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.” (Kotler, 2002, pág. 199)

Precio: “es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o un servicio. Cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.” (Baca Urbina, 2006, pág. 48)

Promoción: “comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo” (Kotler, 2002, pág. 52)

Plaza: “la comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.” (Baca Urbina, 2006, pág. 52)

b) Producción

Dentro del área productiva conviene analizar variables como las siguientes: capacidad de producción, costes de fabricación, calidad e innovación tecnológica.

c) Finanzas

El análisis de puntos fuertes y débiles en el área financiera incluye los recursos financieros disponibles nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez.

d) Organización

Las cuestiones objeto de análisis en este nivel incluyen, entre otras, las siguientes: estructura organizativa, proceso de dirección y control y cultura empresarial.

e) Personal

El personal puede constituir un punto fuerte o débil en relación con su nivel de selección, formación, motivación y remuneración.

f) Investigación y desarrollo

La investigación y desarrollo de la empresa puede ser un punto fuerte en caso de existir y desempeñar un destacado papel en cuanto a nuevos productos, patentes, nuevos procesos y similares, o bien un punto débil en el caso contrario.

2.3.4 FODA

FODA es una herramienta analítica que le permite trabajar con información sobre la empresa o negocio para determinar la interacción de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

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.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna corresponde a las fortalezas y debilidades, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades del mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar las amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

2.3.4.1 Usos del Análisis FODA

La herramienta FODA (análisis + matriz) es susceptible de ser utilizada de forma amplia en empresas grandes y pequeñas, economía social y rural, manera que puedan analizar, diagnosticar, describir:

- Un estado de lo existente: una situación, un ambiente;
- El diagnóstico de una dinámica operacional: un proceso, un proyecto;
- La evaluación de una voluntad y sus efectos: una política, una estrategia.

La herramienta del FODA es igualmente apreciada, e incluso exigida por los encargados de tomar decisiones, ya que el resultado que produce (la Matriz FODA) es el perfecto resumen global, calificado y jerarquizado, de los elementos a tomar en cuenta para una buena decisión.

2.3.5 El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

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:

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos 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.

b. 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.

c. 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.

d. 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.

e. 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.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este es un estudio de tipo experimental que tiene por finalidad crear un plan estratégico de comercialización del producto lácteo Avena Polaca, mediante el cual se pretende demostrar que la modificación de una variable o la creación de la misma: Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización ocasiona un efecto positivo predecible en otra : Incremento de las Ventas.

Se considera una investigación de acción, ya que se pretende generar cambios a través de aplicaciones orientadas a la toma de decisiones.

Según el tiempo, es una investigación diacrónica o cronológica ya que se estudiarán resultados en un largo período de tiempo para verificar los cambios.

Se utilizará el diseño de investigación concluyente descriptiva ya que mediante técnicas de encuesta y observación a una muestra representativa de la población, se podrá determinar cómo se perciben las características de los productos. A la vez se recurrirá al diseño de investigación concluyente causal ya que se desea obtener evidencia de la relación entre las variables planteadas.

3.1.1 Métodos de la Investigación

Para realizar el siguiente estudio de investigación se requiere un proceso formal, por lo que aplicamos los siguientes métodos para el desarrollo de las actividades:

Método Inductivo, a través de las visitas que se generaron a las instalaciones de la fábrica, área administrativa, área productiva, área de comercialización, entrevistas con los Directivos con el objetivo de obtener información detallada, real de manera que se convierten en insumo e información para el levantamiento de la investigación.

Método cuantitativo, mediante el cual exponemos de forma ordenada y gráfica, representaciones, tablas, resultados o información vinculada a entrevistas y encuesta.

Método descriptivo, el mismo que facilita ordenar el resultado de las observaciones, datos cuantitativos, características cualitativas obtenidos a través de los métodos inductivo y cuantitativo y exponer de manera puntual las estrategias adoptadas para la aplicación de un plan.

3.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Un aspecto importante en el proceso de investigación corresponde a la obtención de la información, pues de ello depende la confiabilidad y validez del estudio a través del trabajo de campo.

3.2.1 Fuentes de información

Fuentes primarias, a través de las cuales se obtiene información directa, cuya fuente son las personas, hechos, empresa.

Fuentes Secundarias. Son aquellas que referencian la información sobre la investigación como material impreso, libros, revistas, medios de información.

Cuadro 2. Técnicas y herramientas de recolección de información

TÉCNICA	HERRAMIENTA
Encuesta	Banco de preguntas
Entrevista	Personal Telefónica Correo Internet
Observación	Directa Medios Electrónicos Internet.

Elaborado por: María José Falconí N.

3.2.2 Forma de Tratamiento y Análisis de los Datos

Una vez aplica los instrumentos de recolección de datos se aplicará el procesamiento y análisis de la información:

Se revisa y verifica que la información obtenida esté completa, detectando errores y organizándolas adecuadamente para facilitar la tabulación.

La información obtenida se procederá a categorizarla, en base a las respuestas derivadas de la aplicación de la encuesta aplicada, a fin de determinar la frecuencia de una variable y cuál es su incidencia.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Un vez concebida la idea de investigación y tener claridad sobre el problema que se va a investigar es necesario identificar el marco muestral, la población y la muestra de interés para efectos correspondientes de aplicación de técnica de investigación.

Los pasos que se ha seguido para la selección de la muestra son:

- Identificar el marco muestral: para efectos de la investigación se considera la población de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Definir la Población: La Población tomada para la muestra 368013 habitantes de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Se realizar muestreo estratificado a la población por edades, del cual se toma el valor correspondiente a 41439, que corresponde al grupo de edad de 10 a 14 años, la misma que es de interés de la empresa Gustalac S.A.

3.3.1 Selección de la muestra:

$$n = \frac{PQ \times N}{(N-1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0,25 \times 41439}{(41439-1) \frac{0,06^2}{2^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{10359,75}{(41438) \frac{0,0036}{4} + 0,25}$$

$$n = \frac{10359,75}{37,5442}$$

$$n = 276$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

PQ = Constante de correlación = 0,25

N = Tamaño de la población

N-1 = Tamaño de la Población menos 1

E = Error máximo admisible = 0,06

K = Constante de corrección del error = 2

Aplicación del estudio de mercado a: 276 personas

CAPÍTULO IV

MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. AÑO 2013.

4.2 ANTECEDENTES

La propuesta del Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización para la Empresa Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A. parte de: conocer la situación comercial actual de la empresa y el producto a través del análisis del mercado y de los clientes. Identificar nuestro segmento y mercado objetivo, desarrollar el Mix Comercial y desarrollar estrategias para alcanzar el objetivo planteado.

4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.3.1 Análisis situacional externo

4.3.1.1 Macro Entorno

“En esta época los factores ambientales, políticos, económicos, sociales, y tecnológicos de Ecuador y del mundo han sido muy cambiantes y tienen efectos decisivos en las estrategias, deben tomarse en cuenta en el proceso de planificación ya que afectan al futuro de una empresa.” (Stoner & Wankel, 1989)

Los factores Económicos a considerar son:

Cuadro 3. Indicadores Económicos, Ecuador

VALOR	VARIABLE
13.90%	Deuda Externa Pública como % del PIB (Septiembre 2013):
2.04%	Inflación Anual (Octubre-2013/Octubre-2012):
0.41%	Inflación Mensual (Octubre-31-2013):
4.55%	Tasa de Desempleo a Septiembre-30-2013:
8.17%	Tasa de interés activa (diciembre/13):
4.53%	Tasa de interés pasiva (diciembre/13):
93.53USD	Barril Petróleo (WTI 24-Oct-13):
15921.21	Índice Dow Jones (24-Oct-2013):
544.00	Riesgo País (24-Oct-2013):
3,98%	Producto Interno Bruto
-194	Balanza Comercial
\$ 318.	Salario
\$ 614,01	Canasta Básica

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Fuente: (BCE, 2013)

El funcionamiento de la policía y del ejército, la administración de justicia, la construcción de infraestructura, la sanidad, la educación y el control del sector financiero son parte de las actividades políticas y legislativas del estado.

Los instrumentos que utiliza el Estado para influir en la actividad económica son el cobro de impuestos, manejo del gasto público y regulación de la actividad económica.

Los impuestos se establecen sobre la renta y sobre los bienes y servicios, por tanto, reducen la renta y el gasto privado, pero a su vez son fuente de recursos para el gasto público. El conjunto de impuestos se conoce como Sistema Tributario.

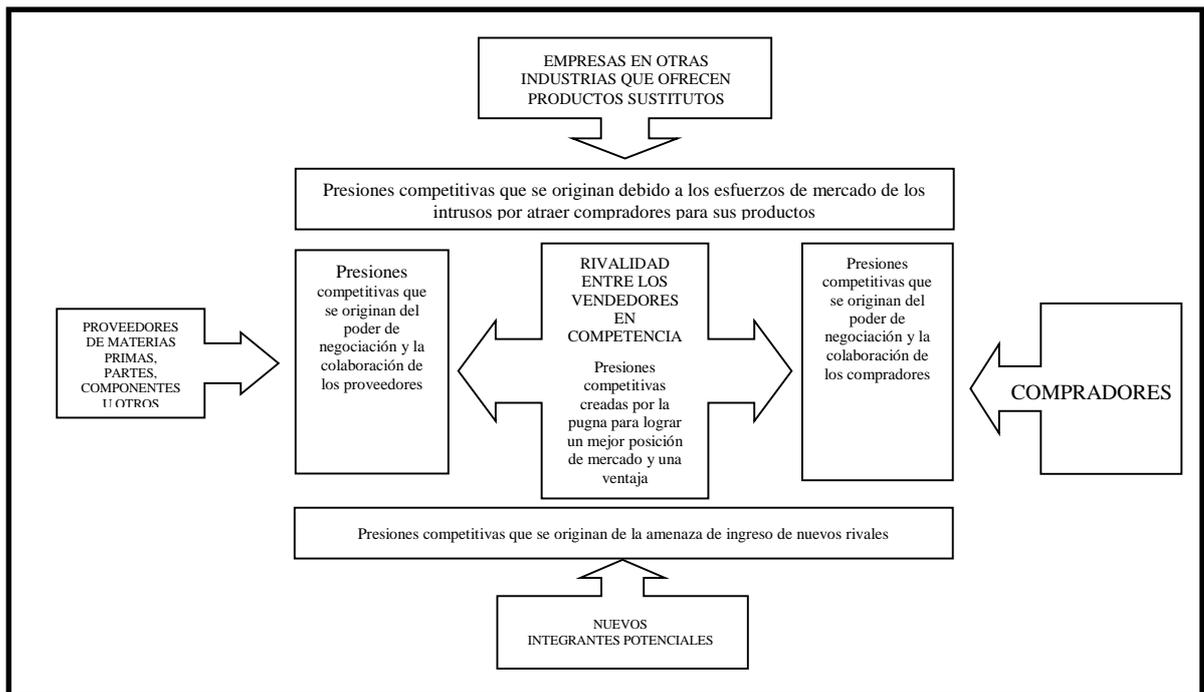
El Entorno Socio - Cultural representa las características demográficas, culturales y de valores de la sociedad. Entre las características más importantes están los derechos humanos, la preocupación por el ambiente y las orientaciones educativas.

Las clases sociales provienen de una división jerárquica basada principalmente en las diferencias de ingresos, riquezas y acceso a los recursos materiales.

4.3.1.2 Microentorno

El microambiente está constituido por proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos e integrantes potenciales. En este sentido el análisis busca establecer los aspectos estructurales claves para determinar la participación y características de GUSTALAC basándose en la estructura sugerida que se presenta en el Gráfico 2

Gráfico 2: Factores que impulsan la competencia



Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Fuente: (Thompson y Strickland, 2004)

De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas se pueden identificar las diversas presiones competitivas que ejercen sus componentes. En el caso de GUSTALAC se manifiesta la presión interna para lograr un producto de primera calidad y el posicionamiento del mercado local en relación a sus 2 competidores definidos ECUAVENA y CREMAVENA. En relación a los compradores se prevé una presión en cuanto al precio y a la calidad de su producto, mientras que por parte de los proveedores de envases, transporte, publicidad y otros porque presionan con costos de sus productos y servicios. Entre la industria artesanal de venta a granel que ofrecen productos sustitutos, consideradas potencialmente rivales, se encuentra el morocho y los jugos.

4.3.2 Resultados del Estudio de Mercado

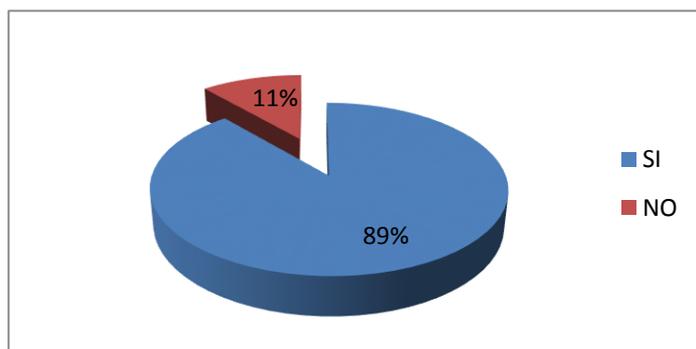
1. ¿Ha consumido usted de Avena Polaca?

Tabla 1. Consumo de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	245	89%
NO	31	11%
TOTAL	276	100%

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Gráfico 3. Consumo de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)



Elaborado por: María José Falconí Núñez

Interpretación y Análisis:

Del total de muestra seleccionada para aplicación de las encuestas en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ciudad de Santo Domingo se tiene que el 89% de las personas encuestadas ha consumido Avena Polaca, el 11% no lo ha hecho, a este grupo de personas se les ha solicitado dar continuidad con la encuesta a partir de la pregunta 11, debido a que las preguntas de la 2 a la 10 corresponden a atributos y características de consumo del producto Avena Polaca.

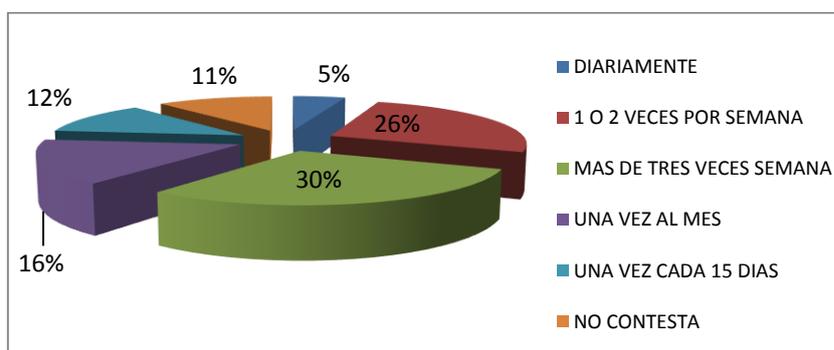
2. ¿Con que frecuencia consume Avena Polaca?

Tabla 2. Frecuencia de Consumo de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DIARIAMENTE	14	5%
1 O 2 VECES POR SEMANA	72	26%
MAS DE TRES VECES SEMANA	81	29%
UNA VEZ AL MES	45	16%
UNA VEZ CADA 15 DÍAS	33	12%
NO CONTESTA	31	11%
TOTAL	276	100%

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Gráfico 4: Frecuencia de Consumo de Avena Polaca. (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)



Elaborado por: María José Falconí Núñez

Interpretación y Análisis:

Sobre la frecuencia de consumo de Avena Polaca, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ciudad de Santo Domingo, la tendencia de más alto consumo es más de tres veces semana 29%, 1 o 2 veces por semana 26%, una vez al mes 16%, una vez cada 15 días 12%, diariamente 5%, no contesta 11 % debido a que no ha consumido Avena Polaca.

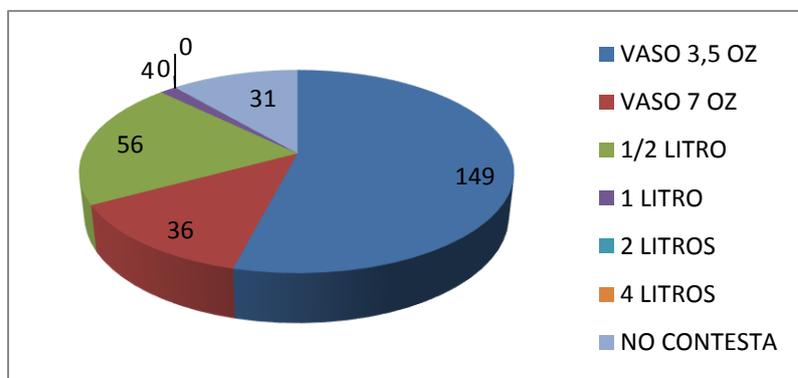
3. ¿Con qué frecuencia desearía consumir mensualmente de Avena Polaca?

Tabla 3. Cantidad de Consumo de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

VARIABLE	FRECUENCIA	%
VASO 3,5 OZ	149	54%
VASO 7 OZ	36	13%
1/2 LITRO	56	20%
1 LITRO	4	1%
2 LITROS	0	0%
4 LITROS	0	0%
NO CONTESTA	31	11%
TOTAL	276	100%

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Gráfico 5. Cantidad de Consumo de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)



Elaborado por: María José Falconí Núñez

Interpretación y Análisis:

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ciudad de Santo Domingo, la cantidad de consumo mensual de Avena Polaca es de: vaso 3,5 oz 13%, vaso 7 oz 54%, 1/2 litro 20%, 1 litro 1%, no existe consumo de 2 litros o 4 litros y el 11% no contesta la pregunta debido a que no ha consumido Avena Polaca.

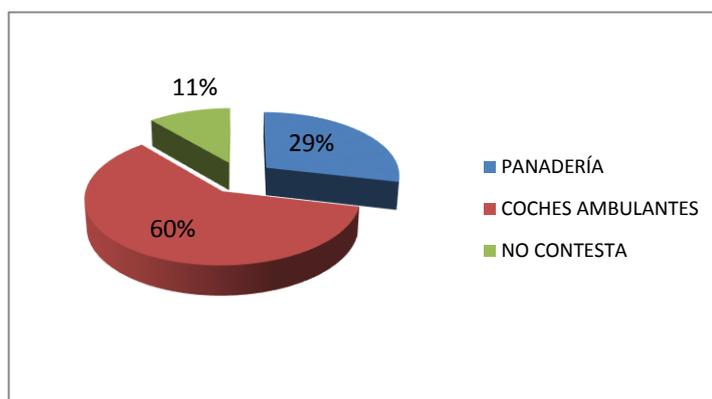
4. ¿En qué lugar adquiere usted Avena Polaca?

Tabla 4. Lugar de Compra de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

VARIABLE	FRECUENCIA	%
PANADERÍA	79	29%
COCHES AMBULANTES	166	60%
NO CONTESTA	31	11%
TOTAL	276	100%

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Gráfico 6. Lugar de Compra de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)



Elaborado por: María José Falconí Núñez

Interpretación y Análisis:

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ciudad de Santo Domingo, del 100% de las personas encuestadas el 29% adquiere el producto en panaderías, el 60% en coches ambulantes y el 11% no lo han adquirido.

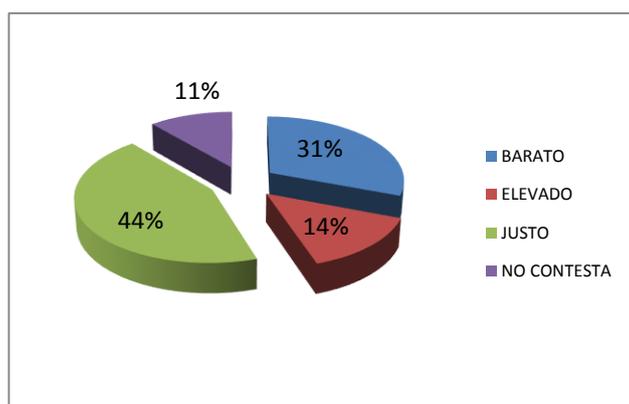
5. ¿Qué consideraciones tiene usted con relación al precio que paga, cuál es su apreciación?

Tabla 5. Percepción del cliente sobre precio (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

VARIABLE	FRECUENCIA	%
BARATO	85	31%
ELEVADO	39	14%
JUSTO	121	44%
NO CONTESTA	31	11%
TOTAL	276	100%

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Gráfico 7. Percepción del cliente sobre precio (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)



Elaborado por: María José Falconí Núñez

Interpretación y Análisis:

Del total de la muestra encuestada, con respecto a la percepción que tiene el consumidor en cuanto al precio que paga por el producto tenemos los siguientes resultados: barato 31%, elevado 14%, justo 44%, se tienen un 11% que no responde porque no ha consumido Avena Polaca .

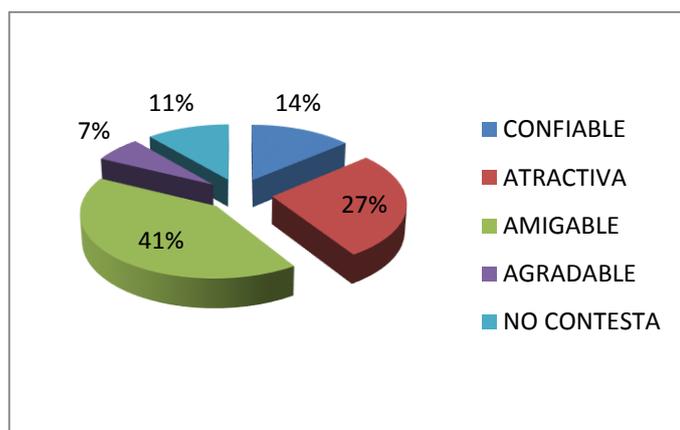
6. ¿Cuál es su apreciación de la imagen del producto?

Tabla 6. Percepción del cliente sobre imagen (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

VARIABLE	FRECUENCIA	%
CONFIABLE	38	14%
ATRACTIVA	75	27%
AMIGABLE	114	41%
AGRADABLE	18	7%
NO CONTESTA	31	11%
TOTAL	276	100%

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Gráfico 8. Percepción del cliente sobre imagen (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)



Elaborado por: María José Falconí Núñez

Interpretación y Análisis:

La apreciación con respecto a la marca de los consumidores en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Cuidad de Santo Domingo, se define en un 14% Confiable, 27% atractiva, 41% Amigable, 7% agradable y el 11% no contesta por ausencia de consumo del producto.

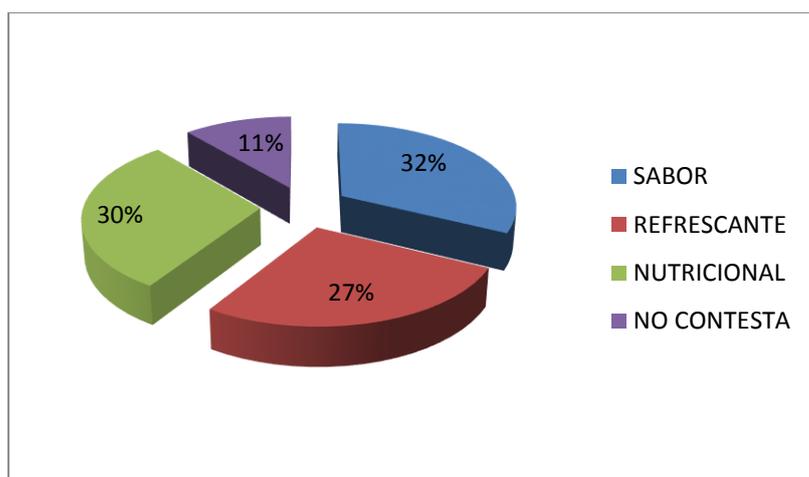
7. ¿Por qué motivo consume usted Avena Polaca?

Tabla 7. Percepción del cliente sobre razones de consumo (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SABOR	89	32%
REFRESCANTE	74	27%
NUTRICIONAL	82	30%
NO CONTESTA	31	11%
TOTAL	276	100%

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Gráfico 9: Percepción del cliente sobre razones de consumo (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)



Elaborado por: María José Falconí Núñez

Interpretación y Análisis:

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ciudad de Santo Domingo, la percepción sobre las razones de consumo de Avena Polaca es: 27% refrescante, 32% por el sabor, 30% por ser un alimento saludable, y el 11% no da respuesta debido a que no la ha consumido.

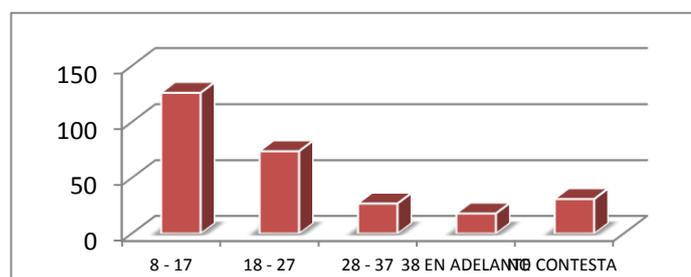
8. ¿Qué miembros de su familia también consumen Avena Polaca, señale un rango de edad?

Tabla 8. Consumidores Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

VARIABLE	FRECUENCIA	%
8 - 17	126	46%
18 - 27	74	27%
28 - 37	27	10%
38 EN ADELANTE	18	7%
NO CONTESTA	31	11%
TOTAL	276	100%

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Gráfico 10: Consumidores Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)



Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Interpretación y Análisis:

De las personas encuestadas, es posible determinar que en sus familias también existe un rango de consumidores de Avena Polaca, se ha organizado por grupos de edades obteniendo los siguientes resultados: el 46% que también consumen se encuentran entre los 8 a los 17 años, un 27% de encuentran entre los 18 y 27 años, solo un 10% corresponde de los 28 a los 37 años, de los 38 años en adelante apenas consumen un 7%, seguimos reportando un 11% de no respuestas debido a que no son consumidores del producto.

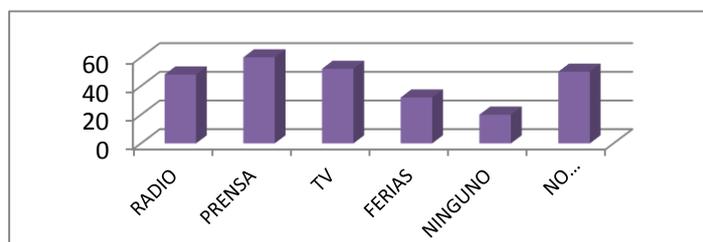
9. ¿Conoce usted qué tipo de publicidad utiliza Avena Polaca para difundir su marca?

Tabla 9. Publicidad Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

VARIABLE	FRECUENCIA	%
RADIO	57	21%
PRENSA	37	13%
TV	94	34%
FERIAS	29	11%
NINGUNO	28	10%
NO CONTESTA	31	11%
TOTAL	276	100%

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Gráfico 11: Publicidad Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)



Elaborado por: María José Falconí Núñez

Interpretación y Análisis:

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ciudad de Santo Domingo, el cliente ha escuchado publicidad y promoción en los siguientes medios de comunicación de acuerdo a los resultados obtenidos: 21% en radio, 13% en prensa, 34% en TV, 11% en ferias locales, el 10% no ha identificado publicidad sobre el producto y el 11% no contesta.

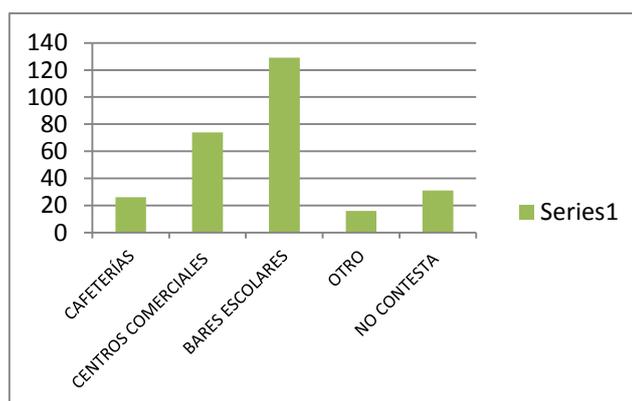
10. En qué otro punto de venta le gustaría adquirir Avena Polaca.

Tabla 10. Puntos de Venta Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

VARIABLE	FRECUENCIA	%
CAFETERÍAS	26	9%
CENTROS COMERCIALES	74	27%
BARES ESCOLARES	129	47%
OTRO	16	6%
NO CONTESTA	31	11%
TOTAL	276	100%

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Gráfico 12: Puntos de Venta (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)



Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Interpretación y Análisis:

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Cuidad de Santo Domingo, la intención de compra en nuevas plazas de comercialización es la siguiente: 26% en cafeterías, 27% en centros comerciales, 47% en bares escolares, el 6% en otros lugares y el 11% sin respuesta debido a que no son consumidores de avena polaca.

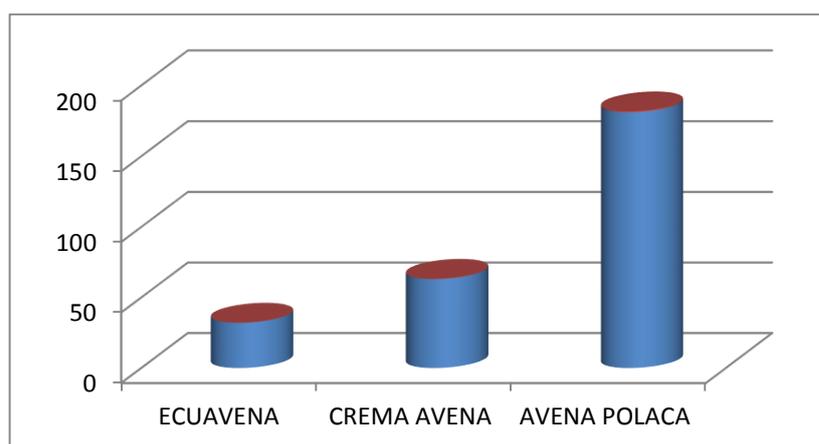
11. ¿Cuál es su preferencia de marca para el consumo de avena al granel?

Tabla 11. Competencia de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

VARIABLE	FRECUENCIA	%
ECUAVENA	33	12%
CREMA AVENA	62	22%
NINGUNO	181	66%
TOTAL	276	100%

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Gráfico 13: Competencia de Avena Polaca (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)



Elaborado por: María José Falconí Núñez

Interpretación y Análisis:

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ciudad de Santo Domingo, la población encuestada tienen preferencia de marca en un 12% por Ecu Avena, 22% Crema Avena y 66% Avena Polaca.

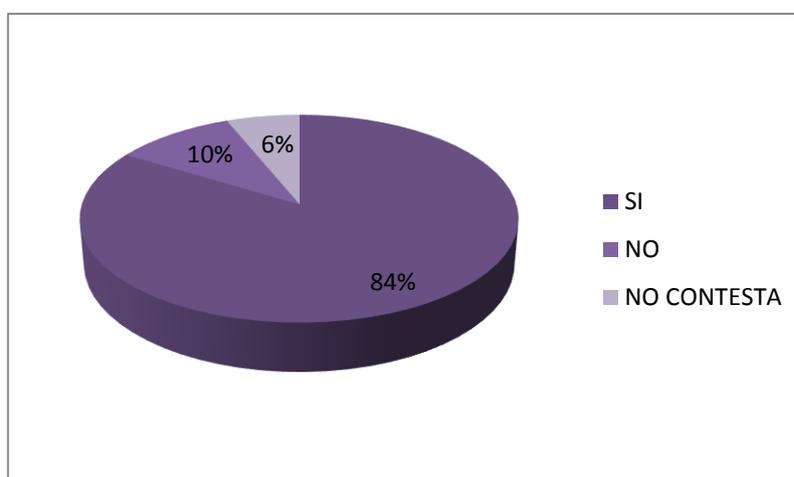
12. ¿Le gustaría consumir Avena Polaca dentro del bar de su escuela o colegio?

Tabla 12. Competencia (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	231	84%
NO	28	10%
NO CONTESTA	17	6%
TOTAL	276	100%

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Gráfico 14: Competencia (Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)



Elaborado por: María José Falconí Núñez

Interpretación y Análisis:

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ciudad de Santo Domingo, se identifica la intención de consumo dentro de los Bares de las Escuela y Colegios en un 89% si, el 10% no y el 6% restante no dio respuesta.

4.3.3 Análisis de la Demanda

El estudio de la demanda se basa en la investigación realizada en la Industria de alimentos lácteos y cereales, en las importaciones de avena, de las preferencias de consumo que a continuación se detalla.

El consumo de avena en Ecuador por mes es de 9'048.434 litros, Ecuador tiene 14'833499 habitantes el consumo per cápita de avena es de 0,61 litros como se detalla en el Cuadro 4 Consumo de avena en Ecuador x mes, lo que permite establecer posteriormente el consumo de avena en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en el Cuadro 5.

Cuadro 4. Consumo de avena en Ecuador x mes

Consumo de avena en Ecuador x mes	
Toneladas cereal avenas (Ton)	723,875
Kg (Ton * 1000)	723875
Factor conversión de kg a lt de avena (por cada Kg de hojuela se obtiene 12,5 litros de avena)	12,5
Lt (Kg * 12,5 factor de conversión de toneladas a litros)	9048437,5
Habitantes en Ecuador	14833499
Litros x habitante x mes (Litros de Consumo Mensual / # Habitantes de Ecuador)	0,61

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Fuente: Sondeo de mercado, año 2012 GUSTALAC S.A.

El consumo mensual de avena polaca en la provincia de santo domingo es tomado del estudio de mercado realizado en la localidad, de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 5. Consumo mensual de avena polaca en Santo Domingo

VARIABLE	# DE PERSONAS	%	DÍAS X MES	LT X VASO	LT X MES
DIARIAMENTE	14	5%	16	0,1	22,40
1 O 2 VECES POR SEMANA	74	27%	4	0,1	29,60
MAS DE TRES VECES SEMANA	58	21%	12	0,1	69,72
UNA VEZ AL MES	63	23%	1	0,1	6,30
UNA VEZ CADA 15 DIAS	36	13%	2	0,1	7,20
NO CONTESTA	31	11%	0	0,1	0,00
TOTAL	276	100%			135,22
CONSUMO LITROS X PERSONA					0,490

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Fuente: Estudio de Mercado, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012

La demanda de avena polaca se obtiene de calcular la frecuencia de consumo equivalente al número de clientes por el número de veces que desearía consumir por día, semana, quincena o mes respectivamente.

El vaso más consumido es el de 3,5 onzas que son igual a 0,1 litro, para determinar el consumo mensual se multiplica la frecuencia por los días de consumo por el volumen por vaso.

Ejemplo ver la variable diaria:

$Lt \text{ x mes} = \text{Frecuencia} \times \text{días del mes} \times \text{lt por vaso}$

$Lt \text{ x mes} = 14 \times 14 \text{ días del mes} \times 0,1 \text{ lt por vaso}$

$Lt \text{ x mes} = 22,4 \text{ lt x mes}$

Para saber el consumo de litro por persona se divide el total de consumo por mes sobre el número de encuestados.

$\text{Consumo lt x persona} = \text{lt x mes} / \text{número consumidores}$

$\text{Consumo lt x persona} = 135,2 \text{ lt x mes} / 276 \text{ personas}$

$\text{Consumo lt x persona} = 0,49 \text{ lt x persona}$

Para determinar la demanda mensual en la provincia se toma la siguiente formula:

$\text{Demanda provincial: Numero habitantes de la provincia} \times \text{consumo Lt por habitante}$

$\text{Demanda provincial: } 368013 \text{ Numero habitantes} \times 0,489 \text{ Lt por habitante}$

$\text{Demanda provincial: } 180200 \text{ litros.}$

4.3.2.1 Demanda Insatisfecha

Para precisar la demanda insatisfecha se parte que: “la demanda puede ser de tipo insatisfecha cuando la producción y oferta no alcanzan a cumplir los requerimientos del mercado” (Sapag, 2007, pág. 82) La demanda insatisfecha total del consumo de avena en la provincia de Santo Domingo se muestra en los siguientes cuadros:

En el cuadro 6 se representa porcentualmente los litros de demanda insatisfecha por marca en relación a los litros de demanda también por marca, con la finalidad de determinar el porcentaje interno que la empresa puede cubrir de la demanda de su producto avena polaca, para posteriormente en el Cuadro 7 determinar el porcentaje que representa la demanda insatisfecha por marca sobre la demanda insatisfecha total de mercado.

Cuadro 6. Demanda insatisfecha mensual del consumo de avena por marcas en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Análisis de la demanda insatisfecha en Santo Domingo de los Tsáchilas				
Empresa	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha	Porcentaje Demanda Insatisfecha por marca
Avena Polaca	180.200	148.162	32.038	17,78 %
Ecu Avena	31.632	26.939	4.694	14,84 %
Crema Avena	58.338	49.387	8.951	15,34 %
Total	270.171	224.488	45.683	

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Fuente: Sondeo de mercado, año 2012 GUSTALAC S.A.

El 17.78% de la demanda de Avena Polaca en el mercado es demanda insatisfecha.

Cuadro 7. Distribución porcentual de la demanda insatisfecha mensual de consumo de avena

Distribución de la demanda insatisfecha en Santo Domingo de los Tsáchilas		
Empresa	Demanda Insatisfecha	Porcentaje Demanda Insatisfecha por marca
Avena Polaca	32.038	70.13 %
Ecu Avena	4.694	10.28 %
Crema Avena	8.951	19.59 %
Total	45.683	100 %

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Fuente: Sondeo de mercado, año 2012 GUSTALAC S.A.

Cuadro 8. Demanda Insatisfecha mensual del Consumo de Avena Polaca

	Demanda (Litros)	Demanda Insatisfecha (Litros)	%
Avena Polaca	180.200	32.038	17,78

Elaborado: María José Falconí Núñez.

Fuente: Sondeo de Mercado, año 2012 GUSTALAC S.A

4.3.3 Análisis de la Oferta

La oferta del producto avena al granel, tiene sustento en la necesidad de un nicho del mercado por disponer de un alimento nutritivo de alta calidad y bajo costo. La oferta de Avena Polaca responde a las siguientes preguntas:

1. ¿A qué necesidad del mercado se dirige el negocio?

Satisfacer la creciente demanda de productos nutritivos de bajo costo.

2. ¿Qué productos sirven para dicha necesidad?

Avena líquida que se obtiene después de la cocción de hojuelas de avena.

Avenas líquidas en tetra pack.

Avenas líquidas a granel.

3. ¿Quién compra el producto?

Niños menores de 14 años

Adolescentes hasta los 18 años

4. ¿Por qué compran los clientes?

Por ser un producto nutritivo, dulce, frío, de sabor agradable, consistente.

Por su bajo costo

Porque permite acompañar el producto con pan, yuca.

5. ¿Quién toma la decisión de comprar?

La mayor cantidad de usuarios son niños y adolescentes.

6. ¿Dónde compran los clientes?

En los distribuidores de coches de avena que se encuentran en la calle.

En los distribuidores de puntos fijos de Avena que se encuentran en panaderías.

Para estructurar la proyección de la oferta es necesario considerar la política de producción establecida por la empresa LÁCTEOS LA POLACA, la misma que prevé un incremento para el año 2013 del 10% y para los tres años posteriores de igual manera.

Cuadro 9. Oferta de Avena Polaca

AÑO	Oferta (Lt x mes)	Incremento %
2012	148.162,00	0%
2013	162.978,20	10%
2014	179.276,02	10%
2015	197.203,62	10%
2016	216.923,98	10%

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Fuente: Investigación de Campo¹

¹ Datos de Producción de GUSTALAC SA (2012)

Cuadro 10. Relación Oferta y Demanda de Avena Polaca

AÑO	Oferta (Lt) Mensual	Demanda (Lt) Mensual	Demanda Insatisfecha
2012	148.162,00	180.200,00	32.038,00
2013	162.978,20	198.220,00	35.241,80
2014	179.276,02	218.042,00	38.765,98
2015	197.203,62	239.846,20	42.642,58
2016	216.923,98	263.830,82	46.906,84

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Fuente: Investigación de Campo

La demanda insatisfecha responde a la diferencia entre la demanda y la oferta ($D-O= D_i$), el cuadro 10 refleja el escenario para la empresa proyectado a cinco años, por lo que se puede concluir que existe un mercado creciente consumidor de avena polaca.

4.3.3.1 Crecimiento y Participación de Mercado esperado.

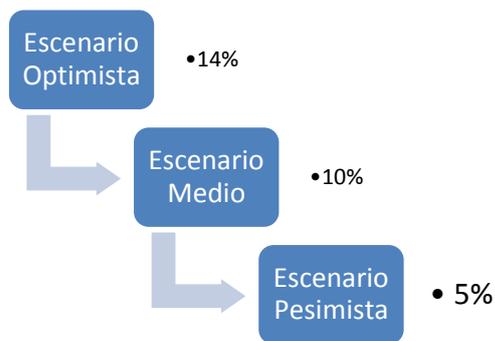
Para la determinación del crecimiento se parte de la planificación financiera, según (Weston, 2006, pág. 16) Weston hace referencia que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias de producción y mercadotecnia. En la presente investigación las estrategias de producción y mercadotecnia están redactadas en el capítulo 4, dentro del POA; y desde el punto de vista comercial, se procede a diseñar la perspectiva de crecimiento a través de los escenarios de crecimiento esperado para la oferta.

El escenario optimista es del 14%, como máximo nivel de crecimiento para el primer año; y los restantes años se considera manejar el 10% de crecimiento debido a la influencia de la competencia. Según Porter (1999) plantea que las fuerzas competitivas dependen de dos tipos de rentabilidades, la rentabilidad estructural y la rentabilidad administrativa. En la presente investigación, la influencia de la competencia es perceptible en la rentabilidad estructural del sector, donde la condiciones de mercado está marcada por el alto nivel de

posicionamiento de la empresa y la amenaza continua de la competencia imponiendo productos sustitutos; a esto también se une las falencias en la rentabilidad administrativa donde la acción de los directivos de la empresa es aun débil; todo esto trae consigo un debilitamiento del porcentaje del crecimiento. En el Gráfico 2 de la página 40, se muestran con más detalles los factores que impulsan a la competencia.

En el entorno de mercado de la venta de avena, la aplicación de una iniciativa comercial trae consigo la competencia desleal, en vista de esta experiencia se considera aplicar el escenario optimista para el primer año y el escenario medio para los restantes años del proyecto.

Gráfico 15. Escenarios de crecimiento esperado para la Oferta



Elaborado por: María José Falconí Núñez

Fuente: Tomado el escenario medio del 10%.

4.3.3.2 Clientes: Actual y Potencial

Para identificar los clientes actuales y potenciales, segmentamos el mercado por grupos de edades de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Para obtener la segmentación del mercado consideramos la edad de los clientes potenciales que prefieren la Avena a granel por tener un sabor dulce, agradable, consistente, frío de bajo costo es de los habitantes menores a 18 años.

Cuadro 11. Segmentación Clientes Avena Polaca

Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: Grupos de edad	Hombre	Mujer	Total	Porcentaje
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: Menor de 1 año	3550	3517	7067	1,9%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 1 a 4 años	16859	16481	33340	9,1%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 5 a 9 años	21583	20830	42413	11,5%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 10 a 14 años	20868	20571	41439	11,3%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 15 a 19 años	18773	19309	38082	10,3%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 20 a 24 años	16395	17436	33831	9,2%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 25 a 29 años	14976	16343	31319	8,5%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 30 a 34 años	12917	13781	26698	7,3%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 35 a 39 años	11272	11806	23078	6,3%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 40 a 44 años	9796	10291	20087	5,5%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 45 a 49 años	9002	8877	17879	4,9%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 50 a 54 años	7036	7040	14076	3,8%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 55 a 59 años	5901	5566	11467	3,1%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 60 a 64 años	4595	4160	8755	2,4%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 65 a 69 años	3547	3291	6838	1,9%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 70 a 74 años	2601	2470	5071	1,4%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 75 a 79 años	1565	1475	3040	0,8%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 80 a 84 años	1048	958	2006	0,5%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 85 a 89 años	500	462	962	0,3%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 90 a 94 años	193	203	396	0,1%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 95 a 99 años	61	72	133	0,0%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 100 años y más	20	16	36	0,0%
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: Total	183058	184955	368013	100,0%

} Segmento del mercado que prefiere el consumo

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Fuente: (INEC, 2013)

Cuadro 12. Clientes Potenciales Avena Polaca

LUGAR	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Población de Santo Domingo de los Tsáchilas: De 10 a 14 años	20868	20571	41439

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Fuente: (INEC, 2013)

4.3.3.3 Productos Sustitutos

Se considera productos sustitutos de Avena Polaca, aquellos que por su comercialización se la realizar al granel entre ellos encontramos:

- Coladas
- Jugos Naturales
- Jugo de Coco
- Agua de Coco
- Morocho

4.3.3.4 Productos complementarios.

Se consideran productos complementarios a los carbohidratos como galletas, pan, panes de yuca.

4.3.4 Análisis Interno

Dentro del análisis interno analizaremos el producto, plaza, precio y promoción.

Cuadro 13. Descripción del Producto

TIPO DE ALIMENTO	BEBIDA LÁCTEA A BASE DE CEREAL.
NOMBRE DEL PRODUCTO	AVENA POLACA
DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO	Bebida láctea obtenida a partir de la leche pasteurizada a con adición de avena en hojuelas y una mezcla de ingredientes como azúcar y vainilla.
LUGAR DE ELABORACIÓN	PRODUCTOS LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. Santo Domingo de los Tsáchilas – Ecuador Registro Sanitario Nro. INHQAN-1105

COMPOSICIÓN NUTRICIONAL	Calorías	105
	Grasa Total % valor Diario *	
	Grasa Total	12g
	Sodio	137 mg
	Carbohidratos Totales	37 g
	Fibra	0g
	Proteínas	7g
	Calcio	38%
	Hierro	3%
	Los valores porcentuales diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades.	
PRESENTACIÓN	Vaso de 3.5 onzas	
	Vaso de 7 onzas	
	Envase Medio Litro	
	Envase Litro	
	Envase 2 Litros	
	Envase 4 Litros	
IMAGEN		
PLAZA	COCHES AMBULANTES (VENTA AL PASO)	
	PANADERIAS	
PRECIO	PVP LITRO 1,61	

Fuente: (María José Falconí N, 2013)

4.3.4.1 Proceso de Producción

- Materia Prima
 - Leche
 - Avena en Hojuela
 - Azúcar
 - Micro ingredientes saborizantes.

- Proveedores de Leche

Los proveedores de materia prima base como la leche, pertenecen a la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en los que consta 4 Asociaciones de Ganadería y Producción de leche y 8 productores directos.

- Tecnología en Maquinaria

La maquinaria está elaborada en acero inoxidable

Autoclaves

Marmitas

Licadoras industriales

Bombas

Tinas de recepción

Silos de almacenamiento

Tanques de enfriamiento

Sistema de Limpieza

Cámaras de frío

- Capacidad

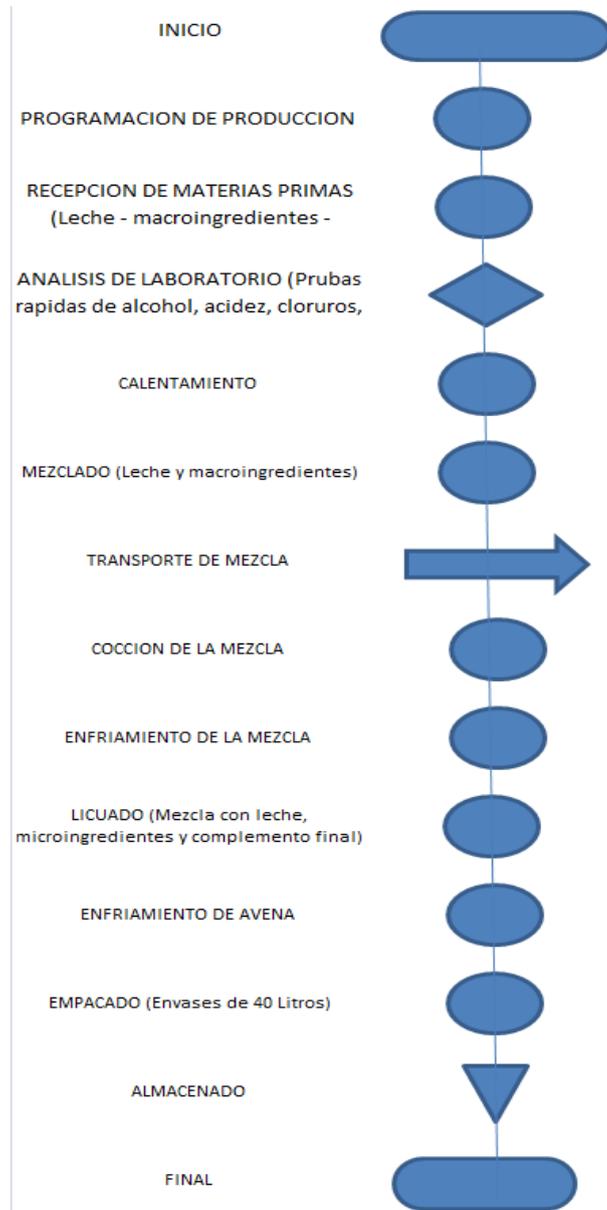
Capacidad Instalada: 90%

Capacidad ocupada: 45%

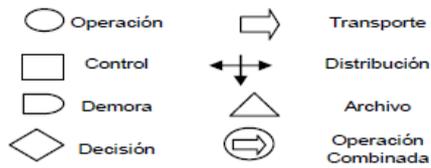
Capacidad osiosa: 45%

- Proceso de Producción

Gráfico 16. Flujo grama Proceso de Producción Avena Polaca



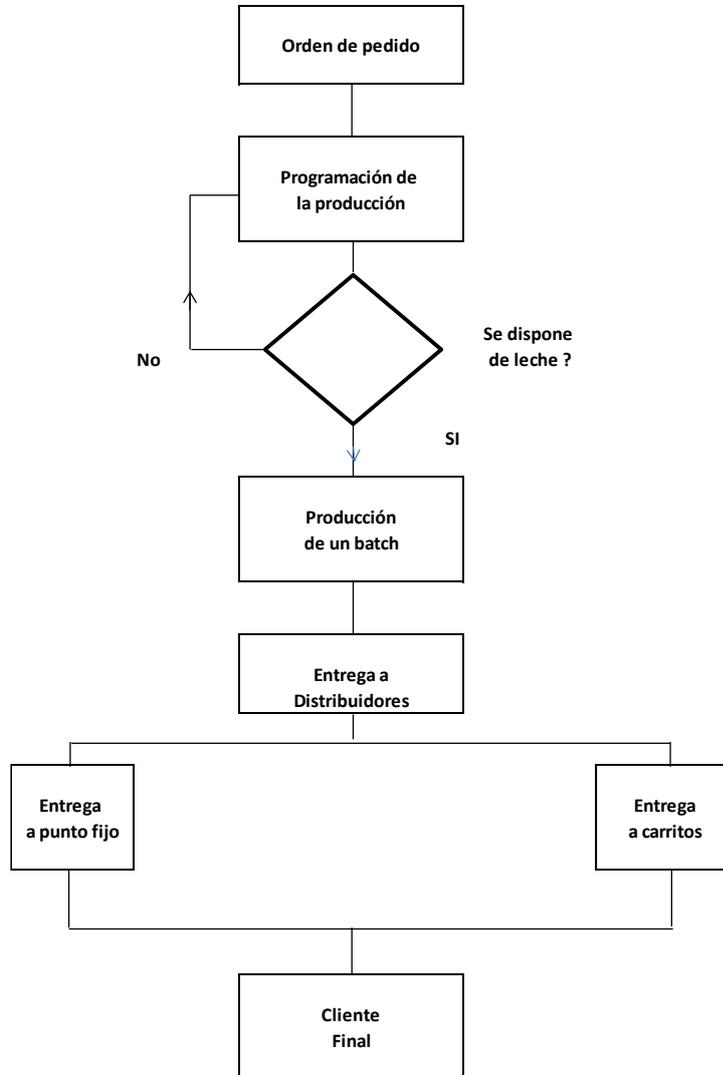
Simbología:



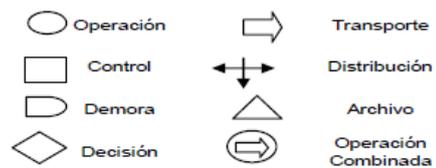
Fuente: (Manual de procedimiento GUSTALAC, 2013)

4.3.4.2 Proceso de Ventas

Gráfico 17. Flujo grama Proceso de Ventas Avena Polaca



Simbología:



Elaborado por: (María José Falconí N, 2013)

4.4 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

El término administración estratégica se refiere al arte y ciencia de enunciar, efectuar y valorar las decisiones para alcanzar los objetivos. La formulación implica elaborar la visión, misión, valores, principios, análisis de la matriz FODA. “La implementación involucra el establecimiento de los objetivos y la producción del plan operativo para determinar la situación de la empresa en lo posterior.” (David, 2008)

4.4.1 FODA

Las oportunidades definen que se puede obtener como beneficio del ambiente externo, utilizando de las fortalezas empresariales para mejorar la producción y eficiencia.

Las amenazas son factores externos que afectan la rentabilidad y el bienestar competitivo de una empresa y pueden surgir por probable ingreso de competidores potenciales, pérdida de ventas debido a productos sustitutos y crecimiento de la competencia.

Los cuadros de resumen del FODA se muestran en los Cuadros 14 al 19 los mismos que han sido elaborados en base a la investigación, experiencia, análisis y recolección de información de fuentes primarias y expresadas mediante las siguientes matrices:

- De resumen FODA
- De ponderación de impacto del FODA.
- De acción estratégica FO, DA, DO, FA en el macro y en el micro ambiente.
- Resumen de las matrices de análisis FO, DA, DO, FA en el macro y en el micro ambiente.
- Conclusiones y sugerencias elaboradas a partir del Resumen de las matrices de análisis FO, DA, DO, FA en el macro y en el micro ambiente.

4.4.2 Matrices de Resumen FODA

Cuadro 14. Fortalezas de GUSTALAC

Fortalezas	
1	Aptitudes empresariales de los accionistas
2	Experiencia en el sector lácteo de los accionistas.
3	Creatividad para realizar innovaciones tecnológicas
4	Capital intelectual del talento humano.
5	Solvente flujo de dinero
6	Se dispone de una marca registrada, avalada y reconocida por Lácteos la Polaca GUSTALAC SA.
7	Disponibilidad de infraestructura y maquinaria adecuada para la producción.
8	Se dispone de sistema logístico propio para distribución del producto
9	Se aplica normas de inocuidad BPM definidas por el MSP
10	Convenios con productores locales de leche
11	Se encuentra definido los procesos productivos para la avena.
12	Excelente relación entre clientes y proveedores
13	Es un producto innovador, de buen sabor y nutritivo.
14	Producto disponible en varias presentaciones
15	El precio es accesible a los consumidores
16	Se encuentra definido el mercado objetivo jóvenes y niños
17	Cobertura publicitaria que posiciona la marca en medios de comunicación, prensa escrita, radio y tv

Fuente: (Análisis interno de GUSTALAC, Santo Domingo, 2012)

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Se hallaron 17 fortalezas del análisis interno realizado en la Empresa Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A.

Cuadro 15. Análisis de debilidades de GUSTALAC

Debilidades	
1	Baja Gestión Administrativa - Financiera
2	Baja Gestión en el Manejo del Recurso Humano Operativo
3	Falta de Planificación Estratégica
4	Falta de programa de producción anual
5	Falta de Plan de Marketing
6	Carencia de Organigrama Estructural
7	Falta de Dirección en el área comercial
8	Falta de manejo de manuales y registros de los procesos para producción
9	Superficie de planta operativa limitada
10	Falta de cronograma de mantenimiento de equipos y materiales
11	Falta del manual de procedimientos administrativos
12	No se aprovecha el conocimiento del talento humano administrativo
13	Ausencia de Sistemas de información de presupuestos y estados financieros
14	Falta de Gestión en cobranzas
15	Resistencia a la diversificación de productos
16	Ausencia herramientas de control y evaluación financiera
17	Ineficiente comunicación interna
18	No posee una base histórica de información que permita pronosticar futuras ventas, ingresos o proyectar la demanda
19	No se dispone de un departamento de servicio al cliente

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Fuente: (Análisis interno de GUSTALAC, Santo Domingo, 2012)

Se establecieron 19 debilidades del análisis interno realizado en la Empresa Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A.

Cuadro 16. Análisis de oportunidades de GUSTALAC en el macro ambiente

Oportunidades	
Macro ambiente	
1	El precio de venta al público PVP en Santo Domingo, es bueno comparado con el precio a nivel nacional.
2	Expansión y posicionamiento en el mercado nacional, principalmente en las ciudades de Quito, Guayaquil , Esmeraldas, Portoviejo y Machala
3	Posibilidad de acceder a créditos de instituciones financieras
4	Posibilidad de transferencia tecnológica de EE.UU y Europa
5	Exoneración del IVA a los productos naturales derivados de los lácteos
6	Crear cultura de consumo de los productos lácteos dentro del contexto de las corrientes ecológica y orgánica en boga
7	Posibilidad de posicionamiento de la marca a nivel local regional
8	Poder adquisitivo del 54,6 % de la población económicamente Activa PEA
9	Expansión del negocio utilizando la capacidad instalada
10	Posicionamiento a través de la confianza y lealtad del consumidor al producto.
11	Aplicación de marketing mix con un enfoque nutricional
12	Política social del estado orientada a alimentos sanos
13	Demanda creciente con posibilidad de mayor participación en el mercado
14	Crecimiento del consumo hacia productos naturales y nutritivos

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Fuente: (Estudio de mercado Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

Se hallaron 14 oportunidades de la Empresa Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A. como resultado del análisis en el macro ambiente

Cuadro 17. Análisis de oportunidades de GUSTALAC en el micro ambiente

Oportunidades	
Microambiente	
1	Comercialización formal del producto lácteo
2	Ampliación de la cartera de productos
3	Crecimiento del posicionamiento del mercado a nivel regional
4	Aumento de la participación del mercado
5	Crear cultura de consumo de avena
6	Posicionamiento de mercado
7	Aplicación del Plan Estratégico de Comercialización
8	Fortalecer la Cadena de Valor en Avena Polaca GUSTALAC
9	Libre competencia en el mercado
10	Dar valor agregado a la avena con incorporación de frutas selectas
11	Aumentar los canales de distribución
12	Alianzas estratégicas con proveedores de materia prima
13	Alianzas estratégicas con proveedores de lácteos (integración)
14	Aprovechamiento de la preferencia de los clientes por el producto
15	Promoción especial para clientes potenciales
16	Ampliación de la participación del mercado respecto al consumo infantil
17	Obtención de beneficio de la situación demográfica de los potenciales clientes
18	Red de vendedores ambulantes de amplia cobertura
19	Centros de acopio de leche fresca en el campo

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Fuente: (Estudio de mercado Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

Se hallaron 19 oportunidades de la Empresa Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A., como resultado del análisis en el micro ambiente

Cuadro 18. Análisis de amenazas de GUSTALAC en el macro ambiente

Amenazas	
Macro ambiente	
1	Incremento de costos en materia prima o de insumos
2	Disminución progresiva de remesas de migrantes en general.
3	Disminución de la posibilidad de inversión en la pequeña y mediana industria PYMES, debido al gasto social.
4	Incremento de la Tasas de Interés Activas.
5	Inestabilidad en el porcentaje de Restricción de Consumo.
6	Carencia de proyectos gubernamentales orientados al desarrollo industrial.
7	Constante cambio de políticas tributarias.
8	Falta de regulación por parte de las autoridades a los vendedores informales y de productos adulterados.
9	Existe un importante segmento de consumidores, quienes prestan escasa atención a la marca.
10	Bajo poder adquisitivo de las personas
11	Presencia de competidores desleales, sin responsabilidad social.
12	Compradores que no exigen calidad del producto.
13	Crecimiento del PIB
14	Escasez de leche en la zona
15	Fijación de precios de la leche
16	Cierre de vías y paralizaciones
17	Estado tiene políticas de producción de alimentos para los centros educativos y alimentación escolar.
18	Los productos sustitutos que ofrecen bajos precios

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Fuente: (Estudio de mercado Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

Se determinaron 18 amenazas de la Empresa Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A. como resultado del análisis en el macro ambiente.

Cuadro 19. Análisis de amenazas de GUSTALAC en el micro ambiente

Amenazas	
Microambiente	
1	Precios más bajos de productos lácteos de la competencia (ECUA-AVENA y CREMA AVENA)
2	Los consumidores prefieren Avena sin marca
3	Venta de Avena adulterada
4	Posible pérdida de clientes que están acostumbrados a la informalidad en la presentación de los productos
5	Posibles plagas, enfermedades y uso de antibióticos que atentan a la leche.
6	Proyecciones de la competencia
7	Organización estratégica de ECUA -AVENA o CREMA-AVENA
8	Decisión del consumidor inclinada al consumo de productos sustitutos
9	Disminución del número de clientes
10	Mal manejo de proveedores
11	Comportamiento negativo de compra del consumidor
12	Disminución de la participación del mercado
13	Promociones de la competencia
14	Ampliación del ámbito de influencia de la competencia
15	Aprovechamiento de la demografía del mercado por parte de los competidores
16	Sistema de ventas de los competidores

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Fuente: (Estudio de mercado Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012)

Se determinaron 16 amenazas de la Empresa Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A. como resultado del análisis en el micro ambiente

4.4.3 Matrices de Ponderación de Impacto del FODA

Las matrices de ponderación del impacto permiten al analista valorar y priorizar las connotaciones gerenciales identificadas en las matrices resumen, de acuerdo a los siguientes parámetros de medición:

IMPACTO ALTO: Al considerarse de impacto alto a aquellas implicaciones que pueden tener efectos de una magnitud considerable en la gestión del negocio.

IMPACTO BAJO: como bajo impacto de categoriza a aquellos efectos limitados, aislados o muy poco duraderos en las diferentes áreas.

IMPACTO MEDIO: el impacto medio es una característica especial utilizada básicamente cuando no se visualiza una de las dos tendencias anteriores.

En el cuadro 20 se presenta la ponderación de las fortalezas de GUSTALAC y en el cuadro 21 la ponderación de debilidades.

Cuadro 20. Ponderación del impacto de las fortalezas de GUSTALAC.

	Fortalezas	Impacto		
		<i>Alt</i>	<i>Med</i>	<i>Ba</i>
1	Aptitudes empresariales de los accionistas.		X	
2	Experiencia y motivación de los accionistas.		X	
3	Creatividad para realizar innovaciones tecnológicas.	X		
4	Capital intelectual y considerable experiencia de los accionistas.		X	
5	Solvente flujo de dinero.	X		
6	Se dispone de una marca registrada, avalada y reconocida por Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A.	X		
7	Disponibilidad de infraestructura y maquinaria adecuada para la producción			X
8	Se dispone de equipo logísticos para distribución del producto		X	
9	Se aplican normas de inocuidad BPM definidas por el Ministerio Salud	X		

10	Convenios con productores de leche	X
11	Se encuentra definido los procesos productivos para la avena.	X
12	Excelente relación entre clientes y proveedores	X
13	Es un producto innovador, de buen sabor y nutritivo	X
14	Producto disponible en varias presentaciones	X
15	El precio es accesible a los consumidores	X
16	Se encuentra definido el mercado objetivo jóvenes y niños	X
17	Cobertura publicitaria que posiciona la marca en medios de	X

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Análisis y calificación de la ponderación del impacto de las fortalezas, realizada por María José Falconí Núñez en base a las ponderaciones de medición alta, media y baja.

Cuadro 21. Ponderación del impacto de las debilidades de GUSTALAC

	Debilidades	Impacto		
		<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
1	Baja Gestión Administrativa		X	
2	Manejo deficiente del Recurso Humano		X	
3	Planificación Estratégica	X		
4	Programa de producción anual.	X		
5	Ausencia de plan de Marketing	X		
6	Falta un organigrama Funcional		X	
7	Falta dirección con enfoque empresarial.	X		
8	Falta de manejo de manuales y registros de los procesos.		X	
9	Planta operativa de proceso a su máxima capacidad ocupada	X		
10	Mantenimiento oportuno de equipos y materiales.		X	
11	Se requiere una reestructuración de funciones administrativas.		X	
12	No se aprovecha el conocimiento del talento humano		X	
13	Ausencia de Sistemas de información de presupuestos, estados financieros.	X		
14	Carencia de Gestión en cobranzas		X	

15	Resistencia a la diversificación		X	
16	Ausencia Herramientas de control y evaluación		X	
17	Ineficiente Comunicación interna			X
18	No posee una base histórica de información que permita pronosticar futuras ventas, ingresos, proyectar la demanda y controlar procesos, inventarios.		X	
19	No se dispone de un departamento comercial	X		

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Análisis y calificación de la ponderación del impacto de las debilidades, realizada por María José Falconí Núñez en base a las ponderaciones de medición alta, media y baja.

En los cuadros 22 y 23 se presentan la ponderación de las oportunidades de GUSTALAC en el macro ambiente y en el microambiente. En los cuadros 24 y 25 la ponderación de las amenazas en el macro ambiente y microambiente.

Cuadro 22. Ponderación del impacto de las oportunidades de GUSTALAC en el macro ambiente

		Impacto		
		<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
Macro ambiente				
1	El precio de venta al público PVP en Santo Domingo, es bueno comparado con el precio a nivel nacional.			X
2	Expansión y posicionamiento en el mercado nacional, principalmente en las ciudades de Quito, Guayaquil , Esmeraldas, Portoviejo y Machala		X	
3	Posibilidad de acceder a créditos de instituciones financieras.	X		
4	Posibilidad de transferencia tecnológica de EE.UU y Europa.	X		
5	Exoneración del IVA a los productos naturales derivados de		X	
6	Crear cultura de consumo de los productos lácteos dentro del contexto de las corrientes ecológica y orgánica en boga.	X		
7	Posibilidad de posicionamiento de la marca a nivel local regional.	X		

8	Poder adquisitivo del 54,6 % de la población económicamente	X	
9	Expansión del negocio en base a la capacidad tecnológica de		X
10	Posicionamiento a través de la confianza y lealtad del consumidor al producto.		X
11	Aplicación eficiente de marketing mix con un enfoque nutricional y saludable.	X	
12	Política social del estado orientada hacia alimentos sanos		X
13	Demanda en expansión con posibilidad de ampliar cobertura		X
14	Crecimiento del consumo hacia productos naturales y nutritivos		X

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Análisis y calificación de la ponderación del impacto de las oportunidades en el macro ambiente, realizada por María José Falconí Núñez en base a las ponderaciones de medición alta, media y baja.

Cuadro 23. Ponderación del impacto de las oportunidades de GUSTALAC en el micro ambiente

	Oportunidades	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Microambiente				
1	Comercialización formal del producto lácteo.		X	
2	Ampliación de la cartera de productos.	X		
3	Crecimiento del posicionamiento del mercado a nivel nacional	X		
4	Aumento de la participación del mercado.		X	
5	Crear cultura de consumo de avena.	X		
6	Posicionamiento de mercado.		X	
7	Aplicación del Plan Estratégico.	X		
8	Instaurar la Cadena de Valor en Avena Polaca Gustalac.	X		
9	Dar valor agregado a la avena con incorporación de frutas			X
10	Aumentar los canales de distribución.		X	
11	Alianzas estratégicas con proveedores en general.		X	
12	Alianzas estratégicas con proveedores de lácteos	X		
13	Aprovechamiento de la preferencia de los clientes del producto fresco de Avena Polaca para mantenerlos		X	

14	Promoción especial para clientes	X	
15	Ampliación del ámbito de influencia, por el consumo infantil.		X
16	Aprovechamiento de la situación cultural, profesional y de edad de los potenciales clientes:		X
17	Red de vendedores ambulantes de amplia cobertura		X
18	Centros de acopio de leche fresca en el campo	X	
19	Comercialización formal del producto lácteo.		X

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Análisis y calificación de la ponderación del impacto de las oportunidades en el micro ambiente, realizada por María José Falconí Núñez en base a las ponderaciones de medición alta, media y baja.

Cuadro 24. Ponderación del impacto de las amenazas de GUSTALAC en el macro ambiente.

		Impacto		
		Alto	Medi	Bajo
Macro ambiente				
1	Incremento de costos en materia prima o de insumos	X		
2	Disminución progresiva de remesas de migrantes en general.			X
3	Disminución de la posibilidad de inversión en la pequeña y mediana industria PYMES, debido al gasto social.			X
4	Incremento de la Tasas de Interés Activas.		X	
5	Inestabilidad en el porcentaje de Restricción de Consumo.			X
6	Carencia de proyectos gubernamentales orientados al desarrollo industrial.		X	
7	Constante cambio de políticas tributarias.		X	
8	Falta de regulación por parte de las autoridades a los vendedores informales y de productos adulterados.			X
9	Existe un importante segmento de consumidores, quienes prestan escasa atención a la marca.	X		
10	Bajo poder adquisitivo de las personas		X	
11	Presencia de competidores desleales, sin responsabilidad		X	

12	Compradores que no exigen calidad del producto.			X
13	Crecimiento del PIB		X	
14	Escasez de leche en la zona	X		
15	Fijación de precios de la leche	X		
16	Cierre de vías y paralizaciones		X	
17	Estado busca acaparar la producción de alimentos para los		X	
18	Los productos sustitutos que ofrecen bajos precios		X	

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Análisis y calificación de la ponderación del impacto de las amenazas en el macro ambiente, realizada por María José Falconí Núñez en base a las ponderaciones de medición alta, media y baja.

Cuadro 25. Ponderación del impacto de las amenazas de GUSTALAC en el micro ambiente

		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Amenazas				
Microambiente				
1	Precios más bajos de productos lácteos de la competencia (ECUA-AVENA y CREMA AVENA)		X	
2	Los consumidores prefieren Avena sin prestigio de marca.		X	
3	Venta de Avena adulterada.	X		
4	Posible pérdida de clientes que están acostumbrados a la informalidad en la presentación de los productos.		X	
5	Posibles plagas, enfermedades y uso de antibióticos que atentan a la leche.		X	
6	Proyecciones de crecimiento de la competencia.		X	
7	Organización estratégica de ECUA -AVENA o CREMA-	X		
8	Decisión del consumidor inclinada al consumo de productos		X	
9	Disminución del número de clientes.		X	
10	Mal manejo de proveedores.		X	
11	Comportamiento negativo de compra del consumidor.		X	

12	Disminución de la participación del mercado.	X	
13	Promoción especial para clientes potenciales.		X
14	Ampliación del ámbito de influencia, por el consumo	X	
15	Aprovechamiento de la situación cultural, profesional y de edad de los potenciales clientes:	X	
16	Red de vendedores ambulantes de amplia cobertura		X

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Análisis y calificación de la ponderación del impacto de las amenazas en el micro ambiente, realizada por María José Falconí Núñez en base a las ponderaciones de medición alta, media y baja.

4.4.4 Matriz de Acción Estratégica FO, DA, FA, DO.

Una herramienta para combinar los factores internos con los factores externos es la matriz de confrontación como se detalla a continuación:

En esta fase de diagnóstico se necesita una sistematización formal de la información que permita identificar aspectos relevantes externos e internos lo que será útil para la toma de decisiones.

En la matriz se detallan los hallazgos del análisis del entorno, tanto en el macro como en el microambiente y la información se contrasta de la siguiente manera:

FORTALEZAS/OPORTUNIDADES: FO

DEBILIDADES/AMENAZAS: DA

FORTALEZAS/AMENAZAS: FA

DEBILIDADES/OPORTUNIDADES: DO

Criterio de ponderación y procedimiento de calificación.

1. Determinación de la escala de medición: Una vez descritas las variables, se asigna el valor del impacto a cada interacción.

IMPACTO ALTO: 5

IMPACTO MEDIA: 3

IMPACTO BAJA: 1

2. Una vez ponderadas de acuerdo a las escalas fijadas las relaciones entre los aspectos internos y externos evaluados se procede a obtener sumas aritméticas tanto de filas como de columnas.
3. El valor de la matriz es igual a la sumatoria total de filas o columnas dividido para la ponderación alta (5) por el número de filas y por el número de columnas.
4. Estos resultados sirven de base para las matrices de síntesis estratégicas de donde se obtendrán las conclusiones finales del análisis situacional y se realizarán las respectivas sugerencias.

Al no ser una metodología rígida, el criterio del analista tiene cabida si en algún aspecto es considerado de relevancia para el negocio, es decir se lo puede considerar.

En los **Cuadros 26 al 48** se puede observar el proceso para GUSTALAC.

Cuadro 26. Análisis de fortalezas y oportunidades FO en el macro ambiente

FORTALEZAS/OPORTUNIDADES:FO		FORTALEZAS																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
PONDERACIÓN: ALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1		OPORTUNIDADES																
		Macro ambiente																
1	El precio de venta al público PVP en Santo Domingo, es bueno comparado con el precio a nivel nacional.	3	5	3	3	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	69
2	Expansión y posicionamiento en el mercado nacional, principalmente en las ciudades de Quito, Guayaquil , Esmeraldas, Portoviejo y Machala	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	79
3	Posibilidad de acceder a créditos de instituciones financieras	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	77
4	Posibilidad de transferencia tecnológica de EE.UU y Europa	3	5	3	3	5	5	3	3	3	3	5	3	5	5	3	3	63
5	Exoneración del IVA a los productos naturales derivados de los lácteos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
6	Crear cultura de consumo de los productos lácteos dentro del contexto de las corrientes ecológica y orgánica en boga	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	71
7	Posibilidad de posicionamiento de la marca a nivel local regional	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	73
8	Poder adquisitivo del 54,6 % de la población económicamente Activa PEA	5	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	71
9	Expansión del negocio utilizando la capacidad instalada	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	5	3	5	5	5	3	63
10	Posicionamiento a través de la confianza y lealtad del consumidor al producto.	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	67
11	Aplicación de marketing mix con un enfoque nutricional	5	5	3	5	5	5	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	73
12	Política social del estado orientada a alimentos sanos	3	3	3	5	5	3	1	1	3	3	3	3	5	3	5	3	55
13	Demanda creciente con posibilidad de mayor participación en el mercado	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	3	5	5	3	3	69
14	Crecimiento del consumo hacia productos naturales y nutritivos	5	5	5	3	5	5	3	1	3	5	5	3	3	5	5	3	69
Total		58	64	50	52	66	62	42	40	56	54	56	44	62	68	62	56	950

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Después de analizar las fortalezas de la empresa y las oportunidades en el macro ambiente que se presentan en el entorno, éstas se confrontan en una matriz FO que permite resolver la siguiente inquietud de GUSTALAC: ¿En qué medida las fortalezas permiten sacar ventaja de las oportunidades?

ANÁLISIS:

$$\text{Indicador FO de macro ambiente} = \frac{\text{valor de la matriz}}{(\text{Ponderación alta} \times \text{número de filas} \times \text{número de columnas})} = \frac{950}{(5 \times 14 \times 17)} = 0,80$$

Las fortalezas de GUSTALAC permiten sacar ventaja de un 80% de las oportunidades analizadas en el macro ambiente

Para el resumen de la matriz de análisis de fortalezas y oportunidades FO en el macro ambiente se ha considerado 8 oportunidades y 11 fortalezas como aspectos relevantes de donde se obtendrán las conclusiones finales del análisis situacional y se realizarán las respectivas sugerencias.

Cuadro 28. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen de fortalezas y oportunidades en el macro ambiente

Conclusiones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Del análisis realizado en el macro ambiente se puede concluir que las principales fortalezas de GUSTALAC permiten sacar ventaja de un 80 % de las oportunidades presentadas. 2. La características innovadoras del producto, con su buen sabor y nutrición; unido a la creatividad para realizar innovaciones tecnológicas permite aprovechar la oportunidad para expandirse y posicionarse en el mercado nacional (F3/O2) 3. La solvencia económica de la empresa le permite la disponibilidad financiera para realizar proyecciones de crecimiento con créditos en instituciones financieras (F5/O3) 	
Sugerencias:	
1	Expandir el negocio en base a la capacidad tecnológica actual
2	Importación de tecnología de EE.UU. y Europa y transferencia de conocimientos, asesoría en los procesos industriales y en el aprovechamiento de los equipos y materiales.
3	Mantener las normas de inocuidad alimentaria, implementar procedimientos pre-requisitos, implementar BPM Ecuador.
4	Desarrollo y diversificación de la cartera de productos para influir en la decisión de compra de personas con diferentes capacidades de economía.
5	Aplicación eficiente de marketing mix con un enfoque nutricional y funcional.

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Cuadro 29. Análisis de fortalezas y oportunidades FO en el micro ambiente

FORTALEZAS/OPORTUNIDADES: FO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
PONDERACIÓN		<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Aptitudes empresariales de los accionistas.</p> <p>Experiencia y motivación de los accionistas.</p> <p>Creatividad para realizar innovaciones tecnológicas.</p> <p>Capital intelectual de talento humano</p> <p>Solvente flujo de dinero</p> <p>Se dispone de una marca registrada, avalada y reconocida por Lácteos Polaca GUSTALAC S.A.</p> <p>Disponibilidad de infraestructura y maquinaria adecuada para la producción</p> <p>Se dispone de equipo logísticos para distribución del producto</p> <p>Se aplican normas de inocuidad BPM de finidas por el MSP</p> <p>Convenios con productores de leche</p> <p>Se encuentran definido los procesos productivos para la avena.</p> <p>Excelente relación entre clientes y proveedores</p> <p>Es un producto innovador, de buen sabor y nutritivo</p> <p>Producto disponible en varias presentaciones</p> <p>El precio es accesible a los consumidores</p> <p>Se encuentra definido el mercado objetivo jóvenes y niños</p> <p>Cobertura publicitaria que posicional la marca en medios de comunicación, prensa escrita y radio.</p>																	
ALTA : 5																			
MEDIA: 3																			
BAJA : 1																			
OPORTUNIDADES		<p style="text-align: center;">MICROAMBIENTE</p>																	
1 Comercialización formal del producto lácteo																			
2 Ampliación de la cartera de productos																			
3 Crecimiento del posicionamiento del mercado a nivel regional																			
4 Aumento de la participación del mercado																			
5 Crear cultura de consumo de avena																			
6 Posicionamiento de mercado																			
7 Aplicación del Plan Estratégico de Comercialización																			
8 Fortalecer la Cadena de Valor en Avena Polaca GUSTALAC																			
9 Libre competencia en el mercado																			
10 Dar valor agregado a la avena con incorporación de frutas selectas																			
11 Aumentar los canales de distribución																			
12 Alianzas estratégicas con proveedores de materia prima																			
13 Alianzas estratégicas con proveedores de lácteos (integración)																			
14 Aprovechamiento de la preferencia de los clientes por el producto																			
15 Promoción especial para clientes potenciales																			
16 Ampliación de la participación del mercado respecto al consumo infantil																			
17 Obtención de beneficio de la situación demográfica de los potenciales clientes																			
18 Red de vendedores ambulantes de amplia cobertura																			
19 Centros de acopio de leche fresca en el campo																			
Total		57	69	77	53	75	77	67	59	55	41	35	51	47	69	71	71	81	1055

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Después de analizar las fortalezas de la empresa y las oportunidades en el micro ambiente que se presentan en el entorno, éstas se confrontan en una matriz FO que permite resolver la siguiente inquietud de GUSTALAC: ¿En qué medida las fortalezas permiten sacar ventaja de las oportunidades?

ANÁLISIS:

$$\text{Indicador FO de microambiente} = \frac{\text{valor de la matriz}}{(\text{Ponderación alta} \times \text{número de filas} \times \text{número de columnas})} = \frac{1055}{(5 \times 19 \times 17)} = 0,65$$

Las fortalezas de GUSTALAC permiten sacar ventaja de un 65% de las oportunidades analizadas en el micro ambiente

Cuadro 30. Resumen de la matriz de análisis de fortalezas y oportunidades FO en el micro ambiente

		1	2	3	4	5	6	7	
<p>FORTALEZAS/OPORTUNIDADES: FO</p> <p>PONDERACIÓN</p> <p>ALTA :5</p> <p>MEDIA: 3</p> <p>BAJA :1</p> <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>		Creatividad para realizar innovaciones tecnológicas.	Solvente flujo de dinero	Se dispone de una marca registrada, avalada y reconocida por Lácteos Polaca GUSTALAC S.A.	Se aplican normas de inocuidad BPM definidas por el Ministerio Salud	Convenios con productores de leche	Es un producto innovador, de buen sabor y nutritivo	El precio es accesible a los consumidores	Total
MICROAMBIENTE									
1	Comercialización formal (Empaque) del producto lácteo	5	5	5	5	1	1	3	25
2	Ampliación de la cartera de productos	5	5	5	3	1	3	5	27
3	Crecimiento del posicionamiento del mercado a nivel regional	5	5	5	3	3	1	5	27
4	Crear cultura de consumo de avena	5	3	3	5	1	5	5	27
5	Aplicación del Plan Estratégico de comercialización	5	5	5	5	3	3	5	31
6	Instaurar la Cadena de Valor en Avena Polaca GUSTALAC	5	5	5	5	3	5	5	33
7	Aprovechamiento de la preferencia de los clientes por el producto	3	5	3	1	5	3	3	23
Total		33	33	31	27	17	21	31	193

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Para el resumen de la matriz de análisis de fortalezas y oportunidades en el micro ambiente se ha considerado 7 oportunidades y 7 fortalezas como aspectos relevantes de donde se obtendrán las conclusiones finales del análisis situacional y se realizarán las respectivas sugerencias.

Cuadro 31. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen de fortalezas y oportunidades FO en el micro ambiente

Conclusiones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Del análisis realizado en el microambiente se puede concluir que las principales fortalezas de GUSTALAC permiten sacar ventaja de un 65 % de las oportunidades presentadas 2. La creatividad para realizar innovaciones tecnológicas permite aprovechar la comercialización formal del producto. (F3/O1) 3. La solvencia del flujo de dinero es fundamental para la oportunidad de un crecimiento del posicionamiento en el mercado nacional. (F5/O3-O6) 	
Sugerencias:	
1	Aplicación del plan estratégico, definir las prioridades y las actividades necesarias que garanticen el desarrollo firme de la empresa.
2	Instaurar la cadena de valor, procurando la reducción de costos. Definir como política empresarial la reducción de costos en todas las actividades del campo, industriales y comerciales.
3	Ampliar la cartera de productos, dar valor agregado con mezclas otra variedad de sabores, colores, usos y presentaciones de la avena como alimento funcional
4	Aumentar y desarrollar canales de distribución: delicatessen, food service, autoservicios, mercados populares, centros de distribución propios y otros.
5	Construir alianzas estratégicas con productores de leche calificados
6	Optimizar y repotenciar equipos existentes, realizar mantenimiento, creación de nuevos diseños de equipos y herramientas en un taller especializado.

7	De acuerdo a las proyecciones de crecimiento buscar un diseño adecuado de infraestructura y mantenimiento con la asesoría de un ingeniero en procesos, ingeniero mecánico y un ingeniero en proyectos.
8	Implementar el sistema de gestión de la calidad TQM. Basado en los principios de ISO 9001, respaldado en un fuerte sistema documentado y sustentado en grupos de mejoramiento continuo.
9	Reducir costos internos, desarrollar proyectos que optimicen los procesos, implementar indicadores de gestión direccionados por el tablero de mandos de control Balance Scorecard.

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Cuadro 32. Análisis de debilidades y amenazas DA en el macro ambiente

DEBILIDADES/AMENAZAS: DA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Total
		DEBILIDADES																			
PONDERACIÓN		AMENAZAS																			
ALTA : 5																					
MEDIA: 3																					
BAJA : 1																					
MACRO AMBIENTE																					
1	Incremento de costos en materia prima o de insumos	5	1	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	85
2	Disminución progresiva de remesas de migrantes en general.	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	25
3	Disminución de la posibilidad de inversión en la pequeña y mediana industria PYMES, debido al gasto social.	3	1	1	1	3	1	3	3	3	1	1	1	3	1	3	3	1	3	5	41
4	Incremento de la Tasas de Interés Activas.	3	1	5	1	3	1	1	1	5	1	3	1	3	1	3	3	1	1	1	39
5	Inestabilidad en el porcentaje de Restricción de Consumo.	3	1	1	3	3	1	3	3	5	3	3	1	3	3	3	1	1	3	5	49
6	Carencia de proyectos gubernamentales orientados al desarrollo industrial.	3	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	3	39
7	Constante cambio de políticas tributarias.	5	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	5	1	1	3	1	1	1	43
8	Falta de regulación por parte de las autoridades a los vendedores informales y de productos adulterados.	5	3	3	3	5	1	3	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	43
9	Existe un importante segmento de consumidores, quienes prestan escasa atención a la marca.	3	3	3	5	5	3	5	3	3	1	1	3	3	1	3	1	3	3	5	57
10	Bajo poder adquisitivo de las personas	3	1	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	3	3	37
11	Presencia de competidores desleales, sin responsabilidad social.	5	1	3	3	3	1	3	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	5	43
12	Compradores que no exigen calidad del producto.	3	1	1	3	5	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	37
13	Crecimiento del PIB	3	1	1	1	3	1	3	3	3	1	1	1	5	1	1	1	1	3	3	37
14	Escasez de leche en la zona	5	1	3	5	3	1	3	3	3	1	3	1	3	1	5	1	1	3	1	47
15	Fijación de precios de la leche	3	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	3	1	1	1	35
16	Cierre de vías y paralizaciones	1	1	3	5	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	33
17	Estado tiene políticas de producción de alimentos para los centros educativos y alimentación escolar.	3	1	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	35
18	Los productos sustitutos que ofrecen bajos precios	3	1	1	3	5	1	3	3	3	1	1	1	5	1	3	1	1	3	5	45
	Total	62	22	44	56	54	28	48	42	50	30	34	26	54	24	46	32	22	42	54	770

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Después de analizar las debilidades obtenidas del estudio de la empresa y las amenazas del macro ambiente, estas se confrontan en la matriz DA que permite determinar en qué medida una debilidad impide contrarrestar una amenaza y de esta forma se puede buscar una estrategia para superarla convirtiéndola en fortaleza.

ANÁLISIS:

$$\text{Indicador DA de macro ambiente} = \frac{\text{valor de la matriz}}{(\text{Ponderación alta} \times \text{número de filas} \times \text{número de columnas})} = \frac{770}{(5 \times 18 \times 19)} = 0,45$$

Las debilidades de GUSTALAC impiden contrarrestar las amenazas en un 45%, analizadas en el macro ambiente

Cuadro 33. Resumen de la matriz de análisis de debilidades y amenazas DA en el macro ambiente

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
DEBILIDADES/AMENAZAS: DA	PONDERACIÓN ALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1	DEBILIDADES									
		Baja Gestión Administrativa - Financiera	Falta de Planificación Estratégica	Falta de Programa de producción anual.	Falta de plan de Marketing	Falta dirección en el área comercial	Falta de manejo de manuales y registros de los procesos para producción	Ausencia de Sistemas de información de presupuestos, estados financieros.	Ausencia Herramientas de control y evaluación	No se dispone de un departamento comercial	Total
AMENAZAS											
MACRO AMBIENTE											
1	Incremento de costos en materia prima o de insumos	5	5	5	3	5	5	5	5	5	43
2	Inestabilidad en el porcentaje de Restricción de Consumo	3	1	3	3	3	5	3	1	5	27
3	Falta de regulación por parte de las autoridades a los vendedores informales y de productos adulterados	5	3	3	5	3	3	3	1	1	27
4	Existe un importante segmento de consumidores, quienes prestan escasa atención a la marca	3	3	5	5	5	3	3	1	5	33
5	Presencia de competidores desleales, sin responsabilidad social	5	3	3	3	3	1	3	1	5	27
6	Escasez de leche en la zona	5	3	5	3	3	3	3	1	1	27
7	Fijación de precios de la leche	3	3	5	1	1	1	3	3	1	21
8	Los productos sustitutos que ofrecen bajos precios	3	1	3	5	3	3	5	1	5	29
	Total	32	22	32	28	26	24	28	14	28	234

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Para el resumen de la matriz de análisis de amenazas y debilidades en el macro ambiente se ha considerado 8 amenazas y 9 debilidades como aspectos relevantes de donde se obtendrán las conclusiones finales del análisis situacional y se realizarán las respectivas sugerencias

Cuadro 34. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen de debilidades y amenazas DA en el macro ambiente

Conclusiones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Del análisis realizado en el macro ambiente se puede concluir que las principales debilidades de GUSTALAC impiden contrarrestar el 45% amenazas presentadas 2. La carencia de un programa de producción anual no permite el control del incremento de los costos de materia prima o de insumos. (D4/A1) 3. La falta de un departamento comercial limita la expansión de la marca, creando falta de atención a la marca (D19/A8) 	
Sugerencias:	
1	Incorporar un departamento comercial que oriente las actividades en el mercado de la empresa
2	Definir la estructura organizacional de la empresa, establecer el manual de funciones, competencias y definir políticas empresariales.
3	Diseñar un plan estratégico de marketing proyectado al posicionamiento local y nacional.

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Cuadro 35. Análisis de debilidades y amenazas en el micro ambiente

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
DEBILIDADES/AMENAZAS: DA																					
PONDERACIÓN																					
ALTA: 5																					
MEDIA: 3																					
BAJA: 1																					
AMENAZAS																					
DEBILIDADES																					
Baja Gestión Administrativa - Financiera																					
Baja Gestión en el Manejo del Recurso Humano Operativo.																					
Falta de Planificación Estratégica																					
Falta de programa de producción anual																					
Falta de Plan de Marketing																					
Carencia de Organigrama Estructural																					
Falta de Dirección en el área comercial																					
Falta de manejo de manuales y registros de los procesos para producción																					
Superficie de planta operativa limitada																					
Falta de cronograma de mantenimiento de equipos y materiales.																					
Falta del manual de procedimientos administrativos																					
No se aprovecha el conocimiento del talento humano administrativo																					
Ausencia de Sistemas de información de presupuestos y																					
Falta de Gestión en cobranzas																					
Resistencia a la diversificación de productos																					
Ausencia Herramientas de control y evaluación Financiera																					
Ineficiente Comunicación interna																					
No posee una base histórica de información que permita pronosticar futuras ventas, ingresos, proyectar la demanda y controlar procesos.																					
No se dispone de un departamento de servicio al cliente																					
Total																					
MICROAMBIENTE																					
1	Precios más bajos de productos lácteos de la competencia (ECUA-AVENA y CREMA AVENA)	5	3	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	1	3	3	1	5	5	69
2	Los consumidores prefieren Avena sin marca	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	1	3	3	1	5	5	65
3	Venta de Avena adulterada	3	3	3	5	5	3	3	3	1	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	51
4	Posible pérdida de clientes que están acostumbrados a la informalidad en la presentación de los productos	3	1	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	1	1	5	3	1	5	5	59
5	Posibles plagas, enfermedades y uso de antibióticos que atentan a la leche.	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	1	1	3	5	3	5	5	73
6	Proyecciones de la competencia	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	5	81
7	Organización estratégica de ECUA -AVENA o CREMA-AVENA	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	5	5	81
8	Decisión del consumidor inclinada al consumo de productos sustitutos	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	65
9	Disminución del número de clientes	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	61
10	Mal manejo de proveedores	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3		1	3	3	5	3	5	5	72
11	Comportamiento negativo de compra del consumidor	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	55

1 2	Disminución de la participación del mercado	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	5	5	65
1 3	Promociones de la competencia	1	1	3	1	3	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	5	5	37	
1 4	Ampliación del ámbito de influencia de la competencia	3	1	3	3	5	1	3	3	3	1	1	1	3	1	5	3	3	3	3	49	
1 5	Aprovechamiento de la demografía del mercado por parte de los competidores	1	1	3	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	33	
1 6	Sistema de ventas de los competidores	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	41	
Total		56	38	68	60	70	48	60	52	46	46	52	37	32	24	52	52	36	64	64	957	

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Después de analizar las debilidades obtenidas del estudio de la empresa y las amenazas del micro ambiente, estas se confrontan en la matriz DA que permite determinar en qué medida una debilidad impide contrarrestar una amenaza y de esta forma se puede buscar una estrategia para superarla convirtiéndola en fortaleza.

ANÁLISIS:

$$\text{Indicador DA de microambiente} = \frac{\text{valor de la matriz}}{(\text{Ponderación alta} \times \text{número de filas} \times \text{número de columnas})} = \frac{957}{(5 \times 15 \times 19)} = 0,63$$

Las debilidades de GUSTALAC impiden contrarrestar las amenazas en un 63%, analizadas en el microambiente.

Cuadro 36. Resumen de la matriz de análisis de debilidades y amenazas en el microambiente

		1	2	3	4	5	6	7	
DEBILIDADES/AMENAZAS: DA	PONDERACIÓN ALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1 AMENAZAS	DEBILIDADES							
		Falta de Planificación Estratégica	Falta de programa de producción anual.	Falta de plan de Marketing	Falta dirección en el área comercial	Planta operativa de proceso a su máxima capacidad ocupada	Ausencia de Sistemas de información de presupuestos, estados financieros	No se dispone de un departamento comercial	
1	Precios más bajos de productos lácteos de la competencia (ECUA-AVENA y CREMA AVENA)	5	5	5	5	3	3	5	31
2	Venta de Avena adulterada	3	5	5	3	1	1	3	21
3	Posibles plagas, enfermedades y uso de antibióticos que atentan al hato ganadero y a la producción de leche	5	5	3	5	5	1	5	29
4	Proyecciones de crecimiento de la competencia	5	5	5	5	5	3	5	33
5	Organización estratégica de ECUA -AVENA o CREMA-AVENA	5	5	5	5	3	3	5	31
6	Mal manejo de proveedores	5	5	5	5	3	1	5	29
	Total	28	30	28	28	20	12	28	174

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Para el resumen de la matriz de análisis de amenazas y debilidades en el micro ambiente se ha considerado 6 amenazas y 7 debilidades como aspectos relevantes de donde se obtendrán las conclusiones finales del análisis situacional y se realizarán las respectivas sugerencias

Cuadro 37. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen de debilidades y amenazas DA en el micro ambiente

Conclusiones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Del análisis realizado en el micro ambiente se puede concluir que las principales debilidades de GUSTALAC impiden contrarrestar el 63% amenazas presentadas 2. La ausencia del Plan de Marketing permite el posicionamiento de las estrategias de la competencia. (D5/A1) 3. La carencia de la Planificación Estratégica permite el crecimiento de la competencia (D3/A6) 4. La falta de un departamento comercial provoca la disminución de la participación del producto en el mercado (D19/A12) 	
Sugerencias:	
1	Implementación de un programa de reducción de costos, basado en la optimización de procesos agrícolas y productivos. Establecer el balanced score card para definir avances en la implantación del proyecto.
2	Implementación de sistema de control de vectores que tengan registros de controles de plagas y enfermedades. Esta medida aplica para actividades agrícolas e industriales.
3	Contratación de proveedores fijos que cumplan regulaciones técnicas, de calidad y comerciales de acuerdo a los manuales de inocuidad, calidad, comerciales y buenas prácticas de manufactura
4	Aplicación de marketing estratégico según las necesidades, gustos, capacidad económica y promoción del segmento establecido.
5	Ampliación de Cartera de Productos en función de la demanda de nuevos productos.
6	Aplicación de un plan estratégico de comercialización, desarrollando el mix comercial y proponiendo una propuesta de valor

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Cuadro 38. Análisis de fortalezas y amenazas FA en el macro ambiente

FORTALEZAS/AMENAZAS: FA PONDERACIÓN ALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1		AMENAZAS																	Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
FORTALEZAS		Aptitudes empresariales de los accionistas.	Experiencia y motivación de los accionistas.	Creatividad para realizar innovaciones tecnológicas.	Capital intelectual de talento humano	Solvente flujo de dinero	Se dispone de una marca registrada, avalada y reconocida por Lácteos Polaca GUSTALAC S.A.	Disponibilidad de infraestructura y maquinaria adecuada para la producción	Se dispone de equipo logísticos para distribución del producto	Se aplican normas de inocuidad BPM definidas por el MSP	Convenios con productores de leche	Se encuentra definido los procesos productivos para la avena.	Excelente relación entre clientes y proveedores	Es un producto innovador, de buen sabor y nutritivo	Producto disponible en varias presentaciones	El precio es accesible a los consumidores	Se encuentra definido el mercado objetivo jóvenes y niños	Cobertura publicitaria que posiciona la marca en medios de comunicación, prensa escrita y radio.	
		MACRO AMBIENTE																	
1	Incremento de costos en materia prima o de insumos	3	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	65
2	Disminución progresiva de remesas de migrantes en general.	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
3	Disminución de la posibilidad de inversión en la pequeña y mediana industria PYMES, debido al gasto social.	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
4	Incremento de la Tasas de Interés Activas.	1	1	3	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
5	Inestabilidad en el porcentaje de Restricción de Consumo.	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	1	1	41
6	Carencia de proyectos gubernamentales orientados al desarrollo industrial.	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	35
7	Constante cambio de políticas tributarias.	1	1	3	1	3	1	3	1	1	3	3	1	1	1	3	3	1	31
8	Falta de regulación por parte de las autoridades a los vendedores informales y de productos adulterados.	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	5	3	45
9	Existe un importante segmento de consumidores, quienes prestan escasa atención a la marca.	1	1	3	3	3	5	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	5	45
10	Bajo poder adquisitivo de las personas	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	33
11	Presencia de competidores desleales, sin responsabilidad social.	1	1	3	1	3	1	1	3	3	3	1	5	3	3	3	3	3	41
12	Compradores que no exigen calidad del producto.	1	1	3	3	3	5	1	3	5	3	3	3	1	3	3	3	3	47
13	Crecimiento del PIB	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	39
14	Escasez de leche en la zona	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	1	3	3	5	1	3	3	61
15	Fijación de precios de la leche	5	5	3	3	3	3	3	5	3	5	1	3	1	5	1	3	3	55
16	Cierre de vías y paralizaciones	3	3	3	1	1	1	5	5	3	5	1	3	1	3	1	3	1	43
17	Estado tiene políticas de producción de alimentos para los centros educativos y alimentación escolar.	3	3	3	1	3	3	3	5	3	5	3	1	1	3	1	3	1	45
18	Los productos sustitutos que ofrecen bajos precios	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	1	3	3	3	3	51
Total		42	42	58	42	52	42	44	48	44	56	34	38	34	48	34	46	40	744

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Después de analizar las fortalezas y amenazas en el macro ambiente se confrontan en la matriz (FA) que permite desarrollar una estrategia que establezca las fortalezas que contrarrestarán las amenazas. Responde a la interrogante: ¿En qué medida esta fortaleza ayuda a enfrentar una amenaza?

ANÁLISIS:

$$\text{Indicador FA de macro ambiente} = \frac{\text{valor de la matriz}}{(\text{Ponderación alta} \times \text{número de filas} \times \text{número de columnas})} = \frac{744}{(5 \times 18 \times 17)} = 0,49$$

Las fortalezas de GUSTALAC pueden contrarrestar las amenazas en un 49%, analizadas en el macro ambiente

Cuadro 39. Resumen de la matriz de análisis de fortalezas y amenazas FA en el macro ambiente.

FORTALEZAS/AMENAZAS: FA PONDERACIÓN		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1	AMENAZAS	FORTALEZAS	Creatividad para realizar innovaciones tecnológicas.	Solvente flujo de dinero	Se dispone de una marca registrada, avalada y reconocida por Lácteos Polaca GUSTALAC Cía. Ltda.	Se aplican normas de inocuidad BPM definidas por el Ministerio Salud	Convenios con productores de leche	Es un producto innovador, de buen sabor y nutritivo	El precio es accesible a los consumidores	Se encuentra definido el mercado objetivo jóvenes y niños	Cobertura publicitaria que posiciona la marca en medios de comunicación, prensa escrita y radio.	Total
			MACRO AMBIENTE									
1	Incremento de costos en materia prima o de insumos		5	5	5	3	5	3	3	3	3	35
2	Inestabilidad en el porcentaje de Restricción de Consumo		3	3	1	3	3	3	1	1	1	19
3	Falta de regulación por parte de las autoridades a los vendedores informales y de productos adulterados		3	1	3	3	3	3	1	5	3	25
4	Existe un importante segmento de consumidores, quienes prestan escasa atención a la marca		3	3	5	3	3	3	3	3	5	31
5	Presencia de competidores desleales, sin responsabilidad social		3	3	1	3	3	3	3	3	3	25
6	Compradores que no exigen calidad del producto		3	3	5	5	3	1	3	3	3	29
7	Escasez de leche en la zona		5	3	3	3	5	3	1	3	3	29
8	Fijación de precios de la leche		3	3	3	3	5	1	1	3	3	25
9	Los productos sustitutos que ofrecen bajos precios		3	3	3	3	5	1	3	3	3	27
	Total		31	27	9	29	35	21	19	27	27	24
												5

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Para el resumen de la matriz de análisis de fortalezas y amenazas en el macro ambiente se ha considerado 9 amenazas y 9 fortalezas como aspectos relevantes de donde se obtendrán las conclusiones finales del análisis situacional y se realizarán las respectivas sugerencias.

Cuadro 40. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen de fortalezas y amenazas FA en el macro ambiente

Conclusiones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Del análisis realizado en el macro ambiente se puede concluir que las principales fortalezas de GUSTALAC pueden contrarrestar el 49% de las amenazas presentadas 2. La creatividad para realizar innovaciones tecnológicas contrarresta la amenaza de los incrementos de costos en las materias prima. (F3/A1) 3. El disponer de un equipo logístico para la distribución del producto, regula la amenaza de carencia de materias primas. (F5-F8/A14) 	
Sugerencias:	
1	Lograr la certificación de normas de inocuidad en BPM
2	Realizar una selección de proveedores de materias primas, material de empaque, servicios generales y suministros
3	Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de leche, insumos y materiales de empaque. Colocarlos como socios estratégicos dentro de la estructura de la empresa.
4	Trabajar una imagen de inocuidad, calidad y nutrición implícita en la marca

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Cuadro 41. Análisis de fortalezas y amenazas FA en el micro ambiente

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
FORTALEZAS/AMENAZAS: FA																			
PONDERACIÓN																			
ALTA: 5																			
MEDIA: 3																			
BAJA: 1																			
AMENAZAS		Aptitudes empresariales de los accionistas.	Experiencia y motivación de los accionistas.	Creatividad para realizar innovaciones tecnológicas.	Capital intelectual de talento humano	Solvente flujo de dinero	Se dispone de una marca registrada, avalada y reconocida por Lácteos Polaca GUSTALAC S.A.	Disponibilidad de infraestructura y maquinaria adecuada para la producción	Se dispone de equipo logísticos para distribución del producto	Se aplican normas de inocuidad BPM de finidas por el MSP	Convenios con productores de leche	Se encuentra definido los procesos productivos para la avena.	Excelente relación entre clientes y proveedores	Es un producto innovador, de buen sabor y nutritivo	Producto disponible en varias presentaciones	El precio es accesible a los consumidores	Se encuentra definido el mercado objetivo jóvenes y niños	Cobertura publicitaria que posiciona la marca en medios de comunicación, prensa escrita y radio.	Total
MICROAMBIENTE																			
1	Precios más bajos de productos lácteos de la competencia (ECUA-AVENA y CREMA AVENA)	3	3	5	3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	71
2	Los consumidores prefieren Avena sin marca	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	5	5	63
3	Venta de Avena adulterada	5	3	5	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	67
4	Posible pérdida de clientes que están acostumbrados a la informalidad en la presentación de los productos	3	3	5	3	5	5	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	71
5	Posibles plagas, enfermedades y uso de antibióticos que atentan a la leche.	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	77
6	Proyecciones de la competencia	5	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	65
7	Organización estratégica de ECUA -AVENA o CREMA-AVENA	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	80
8	Decisión del consumidor inclinada al consumo de productos sustitutos	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	61

9	Disminución del número de clientes	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	63
10	Mal manejo de proveedores	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	3	3	69
11	Comportamiento negativo de compra del consumidor	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	55
12	Disminución de la participación del mercado	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	3	3	5	3	65
13	Promociones de la competencia	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
14	Ampliación del ámbito de influencia de la competencia	3	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	61
15	Aprovechamiento de la demografía del mercado por parte de los competidores	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	61
16	Sistema de ventas de los competidores	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	55
Total		58	58	60	60	62	78	52	52	62	62	60	56	64	63	58	66	66	103
																			7

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Después de analizar las fortalezas y amenazas en el micro ambiente se confrontan en la matriz (FA) que permite desarrollar una estrategia que establezca las fortalezas que contrarrestarán las amenazas. Responde a la interrogante: ¿En qué medida esta fortaleza ayuda a enfrentar una amenaza?

ANÁLISIS:

$$\text{Indicador FA de microambiente} = \frac{\text{valor de la matriz}}{(\text{Ponderación alta} \times \text{número de filas} \times \text{número de columnas})} = \frac{1037}{(5 \times 16 \times 17)} = 0,76$$

Las fortalezas de GUSTALAC permiten contrarrestar las amenazas en un 76%, analizadas en el microambiente

Cuadro 42. Resumen de la matriz de análisis de fortalezas y amenazas FA en el micro ambiente

FORTALEZAS/AMENAZAS: FA		1	2	3	4	5	6	7	Total
		Creatividad para realizar innovaciones tecnológicas.	Solvente flujo de dinero	Se dispone de una marca registrada, avalada y reconocida por Lácteos Polaca GUSTALAC S.A.	Se aplican normas de inocuidad BPM definidas por el Ministerio Salud	Convenios con productores de leche	Es un producto innovador, de buen sabor y nutritivo	El precio es accesible a los consumidores	
PONDERACIÓN		FORTALEZAS							
ALTA : 5									
MEDIA: 3									
BAJA : 1									
AMENAZAS									
1	Precios más bajos de productos lácteos de la competencia (ECUA-AVENA y CREMA AVENA)	5	5	5	3	5	5	5	33
2	Venta de Avena adulterada	5	3	3	5	5	5	3	29
3	Posible pérdida de clientes que están acostumbrados a la informalidad en la presentación de los productos	5	5	5	5	5	3	5	33
4	Posibles plagas, enfermedades y uso de antibióticos que atentan al hato ganadero y a la producción de la leche	3	3	5	5	5	5	5	31
5	Proyecciones de crecimiento de la competencia	3	5	5	3	3	3	5	27
6	Organización estratégica de ECUA -AVENA o CREMA-AVENA	5	5	5	5	5	5	5	35
7	Mal manejo de proveedores	5	3	5	5	5	3	3	29
8	Disminución de la participación del mercado	3	3	5	5	5	5	3	29
9	Ampliación del ámbito de influencia, por el consumo infantil	5	5	5	3	3	3	3	27
Total		39	37	43	39	41	37	37	273

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Para el resumen de la matriz de análisis de fortalezas y amenazas en el microambiente se ha considerado 9 amenazas y 7 fortalezas como aspectos relevantes de donde se obtendrán las conclusiones finales del análisis situacional y se realizarán las respectivas sugerencias.

Cuadro 43. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen de fortalezas y amenazas FA en el micro ambiente

Conclusiones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Del análisis realizado en el micro ambiente se puede concluir que las principales fortalezas de GUSTALAC pueden contrarrestar el 63% de las amenazas presentadas 2. La disponibilidad de una marca registrada es un factor que limita las organizaciones estratégicas de la competencia (F6/A7) 3. El tener definido el mercado objetivo enfocado en jóvenes y niños controla la posible disminución del producto en el mercado (F16/A12) 	
Sugerencias:	
1	Promover la Implementación, desarrollo y control de cumplimiento de normas para las buenas prácticas en el proceso y en comercialización de productos a través de la Ley del consumidor.
2	Desarrollar el plan de marketing enfocado a la concienciación del consumidor. Destacando los beneficios de comprar avena con una marca de confianza, que garantice la pureza del producto y la práctica de un sistema de inocuidad alimentaria.
3	Implementar registros de controles de plagas y enfermedades.
4	Definir plan de mercadeo, tipo de presentaciones, canales de comercialización, estrategias de publicidad.
5	Cumplir dentro de la empresa las regulaciones y normativas vigentes, involucrar en el cumplimiento a distribuidores y clientes.

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Cuadro 44. Análisis de debilidades y oportunidades DO en el macro ambiente

DEBILIDADES/OPORTUNIDADES: DO PONDERACIÓN ALTA : 5 MEDIA: 3 BAJA : 1 OPORTUNIDADES		DEBILIDADES																			Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
		Baja Gestión Administrativa -Financiera	Baja Gestión en el Manejo del Recurso Humano Operativo.	Falta de Planificación Estratégica	Falta de programa de producción anual	Falta de Plan de Marketing	Carencia de Organigrama Estructural	Falta de Dirección en el área comercial	Falta de manejo de manuales y registros de los procesos para producción	Superficie de planta operativa limitada	Falta de cronograma de mantenimiento de equipos y materiales	Falta del manual de procedimientos administrativos	No se aprovecha el conocimiento del talento humano administrativo	Ausencia de Sistemas de información de presupuestos y estados financieros	Falta de Gestión en cobranzas	Resistencia a la diversificación de productos	Ausencia Herramientas de control y evaluación Financiera	Ineficiente Comunicación interna	No posee una base histórica de información que permita pronosticar futuras ventas, ingresos, proyectar la demanda y controlar procesos, inventarios.	No se dispone de un departamento de servicio al cliente	
MACRO AMBIENTE																					
1	El precio de venta al público PVP en Santo Domingo, es bueno comparado con el precio a nivel nacional.	3	3	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	65	
2	Expansión y posicionamiento en el mercado nacional, principalmente en las ciudades de Quito, Guayaquil , Esmeraldas, Portoviejo y Machala	3	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	65	
3	Posibilidad de acceder a créditos de instituciones financieras	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	69	
4	Posibilidad de transferencia tecnológica de EE.UU y Europa	3	3	5	5	3	3	5	3	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	57	
5	Exoneración del IVA a los productos naturales derivados de los lácteos	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	47	
6	Crear cultura de consumo de los productos lácteos dentro del contexto de las corrientes ecológica y orgánica en boga	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	5	3	59	
7	Posibilidad de posicionamiento de la marca a nivel local regional	5	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	65	
8	Poder adquisitivo del 54,6 % de la población económicamente Activa PEA	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	63	
9	Expansión del negocio utilizando la capacidad instalada	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5	63	
10	Posicionamiento a través de la confianza y lealtad del consumidor al producto.	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	55	
11	Aplicación de marketing mix con un enfoque nutricional	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3	67	
12	Política social del estado orientada a alimentos sanos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	45	
13	Demanda creciente con posibilidad de mayor participación en el mercado	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	47	
14	Crecimiento del consumo hacia productos naturales y nutritivos	3	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	55	
Total		52	46	64	58	62	44	66	46	58	48	54	50	62	48	64	58	62	60	62	822

Después de analizar las debilidades y oportunidades en el macro ambiente, éstas se confrontan en la matriz (DO) que permite confrontar las debilidades y las oportunidades de la empresa para determinar qué recursos y capacidades requieren de mayor énfasis y cuales deben tener menos atención. Responde a la interrogante: ¿Hasta qué punto una debilidad impide aprovechar la oportunidad?

ANÁLISIS:

$$\text{Indicador DO de macro ambiente} = \frac{\text{valor de la matriz}}{\text{(Ponderación alta x número de filas x número de columnas)}} = \frac{706}{(5 \times 14 \times 19)} = 0,62$$

Las debilidades de GUSTALAC impiden aprovechar las oportunidades en un 62%, analizadas en el macro ambiente

Cuadro 45. Resumen de la matriz de análisis de debilidades y oportunidades DO en el macro ambiente

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
DEBILIDADES/OPORTUNIDADES: DO PONDERACIÓN															
ALTA: 5															
MEDIA: 3															
BAJA: 1															
OPORTUNIDADES															
MACRO AMBIENTE															
		Baja Gestión Administrativa Financiera	Falta de Planificación Estratégica	Falta de Programa de producción anual.	Falta de plan de Marketing	Falta dirección en el área comercial	Falta de manejo de manuales y registros de los procesos para producción	Falta del manual de procedimientos administrativos	Ausencia de Sistemas de información de presupuestos, estados financieros.	Resistencia a la diversificación de productos	Ausencia Herramientas de control y evaluación	Ineficiente Comunicación interna	No posee una base histórica de información que permita pronosticar futuras ventas, ingresos, proyectar la demanda y controlar	No se dispone de un departamento comercial	Total
1	El precio de venta al público PVP en Santo Domingo, es bueno comparado con el precio a nivel nacional	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	43
2	Expansión y posicionamiento en el mercado nacional, principalmente en las ciudades de Quito, Guayaquil , Esmeraldas, Portoviejo y Machala	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	43
3	Posibilidad de acceder a créditos de instituciones financieras	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	Posibilidad de transferencia tecnológica de EE.UU y Europa	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	3	3	37
5	Crear cultura de consumo de los productos lácteos dentro del contexto de las corrientes ecológica y orgánica en boga	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	41
6	Posibilidad de posicionamiento de la marca a nivel local regional	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	43
7	Poder adquisitivo del 54,6 % de la población económicamente Activa PEA	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	43
8	Expansión del negocio utilizando la capacidad instalada	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	41
9	Aplicación eficiente de marketing mix con un enfoque nutricional y saludable	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	45
Total		37	45	41	43	45	43	39	45	43	39	41	39	41	381

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Para el resumen de la matriz de análisis de debilidades y oportunidades en el macro ambiente se ha considerado 9 oportunidades y 13 debilidades como aspectos relevantes de donde se obtendrán las conclusiones finales del análisis situacional y se realizarán las respectivas sugerencias.

Cuadro 46. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen debilidades y oportunidades DO en el macro ambiente

Conclusiones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Del análisis realizado en el macro ambiente se puede concluir que las principales debilidades de GUSTALAC impiden aprovechar el 62% de las oportunidades presentadas 2. El no tener una planificación financiera limita la oportunidad de la expansión y posicionamiento en el mercado nacional. (D3/O2) 3. La ausencia de un plan de marketing limita la posibilidad de posicionamiento de la marca a nivel local y regional. (D5/O7) 	
Sugerencias:	
1	Contratar un asesor comercial, legal, industrial. Esto permitirá desarrollar adecuadamente el plan comercial
2	Desarrollar la planificación estratégica conjuntamente con directivos, asesores: financiero, empresarial y de marketing, que den un enfoque empresarial a las actividades. Tomando en cuenta herramientas como I+D, BSC y CRM.
3	Aplicar normas BPM, creación de manuales y registros de los procesos en toda la cadena de valor. Esto permitirá una mayor y mejor producción para satisfacer la demanda de otros mercados nacionales e internacionales.

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Cuadro 47. Análisis de debilidades y oportunidades DO en el micro ambiente

DEBILIDADES/OPORTUNIDADES S: DO		DEBILIDADES																			Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
PONDERACIÓN																					
ALTA : 5																					
MEDIA: 3																					
BAJA : 1																					
OPORTUNIDADES																					
MICROAMBIENTE																					
1	Comercialización formal del producto lácteo	5	3	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	48
2	Ampliación de la cartera de productos	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	44
3	Crecimiento del posicionamiento del mercado a nivel regional	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	54
4	Aumento de la participación del mercado	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	50
5	Crear cultura de consumo de avena	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	5	5	5	50
6	Posicionamiento de mercado	5	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	5	5	48
7	Aplicación del Plan Estratégico de Comercialización	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	50
8	Fortalecer la Cadena de Valor en Avena Polaca GUSTALAC	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	34
9	Libre competencia en el mercado	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	5	52
10	Dar valor agregado a la avena con incorporación de frutas selectas	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	38
11	Aumentar los canales de distribución	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	18
12	Alianzas estratégicas con proveedores de materia prima	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	28
13	Alianzas estratégicas con proveedores de lácteos (integración)	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	3	5	5	3	5	3	3	3	5	38
14	Aprovechamiento de la preferencia de los clientes por el producto	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
15	Promoción especial para clientes potenciales	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	46
17	Ampliación de la participación del mercado respecto al consumo infantil	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	20
18	Obtención de beneficio de la situación demográfica de los potenciales clientes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
19	Red de vendedores ambulantes de amplia cobertura	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
Total		87	65	89	73	85	69	79	69	75	63	73	69	71	63	75	71	71	77	85	1105

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Después de analizar las debilidades y oportunidades en el micro ambiente, éstas se confrontan en la matriz (DO) que permite confrontar las debilidades y las oportunidades de la empresa para determinar qué recursos y capacidades requieren de mayor énfasis y cuales deben tener menos atención. Responde a la interrogante: ¿Hasta qué punto una debilidad impide aprovechar la oportunidad?

ANÁLISIS:

$$\text{Indicador DO de microambiente} = \frac{\text{valor de la matriz}}{\text{(Ponderación alta x número de filas x número de columnas)}} = \frac{1105}{(5 \times 19 \times 19)} = 0,61$$

Las debilidades de GUSTALAC impiden aprovechar las oportunidades en un 61%, analizadas en el microambiente

Cuadro 48. Resumen de la matriz de análisis de debilidades y oportunidades DO en el micro ambiente

DEBILIDADES/OPORTUNIDADES: DO PONDERACIÓN ALTA : 5 MEDIA: 3 BAJA : 1 OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5	6	7	Total
		Falta de Planificación Estratégica	Falta de programa de producción anual.	Falta de plan de Marketing	Falta de Dirección en el área comercial	Falta de manejo de manuales y registros de los procesos para producción	Ausencia de Sistemas de información de presupuestos, estados financieros.	No se dispone de un departamento de servicio al cliente	
MICROAMBIENTE									
1	Comercialización formal del producto lácteo	5	3	5	5	5	5	5	28
2	Ampliación de la cartera de productos	5	5	5	3	5	5	5	28
3	Crecimiento del posicionamiento del mercado a nivel regional	5	5	5	5	5	3	5	28
4	Aumento de la participación del mercado	5	5	5	5	5	5	5	30
5	Crear cultura de consumo de avena	5	3	5	5	5	3	5	26
6	Aplicación del Plan Estratégico	5	5	5	5	5	5	5	30
7	Fortalecer la Cadena de Valor en Avena Polaca GUSTALAC	5	5	5	5	3	5	5	28
8	Aumentar los canales de distribución	5	3	5	5	3	3	5	24
9	Aprovechamiento de la preferencia de los clientes por el producto	5	5	5	5	3	5	5	28
Total		45	39	45	43	39	39	45	250

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

Para el resumen de la matriz de análisis de debilidades y oportunidades en el microambiente se ha considerado 9 oportunidades y 7 debilidades como aspectos relevantes de donde se obtendrán las conclusiones finales del análisis situacional y se realizarán las respectivas sugerencias

Cuadro 49. Conclusiones y sugerencias del análisis de la matriz de resumen de debilidades y oportunidades DO en el micro ambiente. Área de Mejoramiento Estratégico

Conclusiones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Del análisis realizado en el micro ambiente se puede concluir que las principales debilidades de GUSTALAC impiden aprovechar el 61% de las oportunidades presentadas 2. La baja gestión administrativa no permite aprovechar la oportunidad del crecimiento del mercado a nivel nacional (D1/O3) 3. La ausencia del plan estratégico de la comercialización limita la oportunidad de aplicar un plan de marketing (D5/O7) 	
Sugerencias:	
1	Desarrollar la planificación estratégica conjuntamente los directivos con los asesores, enfatizando en los temas de marketing y comercialización.
2	Definir la estructura organizacional de la empresa, establecer el manual de funciones y procedimientos.
3	Mejora la planta operativa, estudiar la creación de una nueva planta industrial fuera de la ciudad de Santo Domingo.
4	Firmar sistemas de integración con productores de leche

Elaborado por: María José Falconí Núñez

4.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

4.5.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.5.1.1 Misión

Ser la empresa líder en la industria alimenticia, aplicando tecnología, innovación, buenas prácticas de manufactura e incorporando personal altamente calificado cumpliendo estándares de calidad e higiene respetando el medio ambiente para brindar productos sanos, nutritivos que garanticen la completa satisfacción del consumidor.

4.5.1.2. Visión

Lograr ser una organización industrial y comercial con cobertura nacional con desarrollo tecnológico para ampliar el portafolio de productos, establecer franquicias, abrir mercados internacionales y desarrollar nuevos socios estratégicos.

4.5.1.3 Valores

Cuadro 50. Valores Institucionales Lácteos La Polaca GUSTALAC S.A

Valor	Concepto	GUSTALAC
Responsabilidad	La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental, la confianza. Se confía en aquellas personas que son claras muestras de responsabilidad responsables y se es leal con aquellos que de	Al producir alimentos sanos y confiables, la empresa está brindando claras muestras de responsabilidad pues el cumplir con esta tarea implica
Lealtad	La lealtad es virtud consistente en el cumplimiento del honor y la gratitud y está más apegada a la relación en grupo. Implica una obligación al haber obtenido	Sus Talento Humano, sus directivos, sus proveedores y desarrollar la lealtad en sus clientes con temas de trabajo, familia o amistad.

Valor	Concepto	GUSTALAC
Honestidad	La honestidad es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo con los valores de verdad y justicia.	La adulteración o mal manejo de productos lácteos representa un peligro para la salud de los consumidores, por ello, GUSTALAC se respeta así mismo y a los consumidores
Solidaridad	La solidaridad entre personas debe tender necesariamente a la solidaridad de escala social. La verdadera solidaridad encuentra su mayor recompensa en el crecimiento de su campo de influencia.	En la industria debe desarrollarse la solidaridad en momentos de inestabilidad económica y social.

Elaborado por: María José Falconí Núñez

4.5.1.4 Objetivos Corporativos

Una definición clara de la misión y el propósito de la empresa permite tener objetivos claros y realistas, es el fundamento de las prioridades, las estrategias, los planes y las asignaciones de trabajo. Se vinculen de manera directa con la visión estratégica y los valores fundamentales de la compañía. (Thompson y Strickland, 2004)

Para la determinación de los objetivos, se requiere determinar los ejes estratégicos e indicadores de gestión.

4.5.1.5 Ejes Estratégicos

Es necesario determinar los ejes estratégicos de la empresa para la determinación de los objetivos, los mismos que se presentan en el **Cuadro 51**

Cuadro 51. Análisis de ejes estratégicos de la empresa LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A

NO.	PERSPECTIVA	EJE ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
1	FINANCIERO	Utilidad bruta	Medir utilidad bruta para administrar función económica y organizacional
		Utilidad neta	Medir utilidad neta para conocer resultados de ejercicio económico del período
		Costo materia prima	Optimizar los procesos en la obtención de materia prima en proveedores
		Gestión mercadeo	Medir el Costo Logístico, Administrativo y Financiero.
2	CLIENTE	Gestión sistema BSC	Implementar el sistema de BSC como mecanismo de mejoramiento continuo y control.
		Gestión satisfacción del cliente	Medir la satisfacción del cliente con relación al producto.
		Gestión participación mercado	Medir la participación del producto en la provincia de Santo Domingo.
		Gestión de la calidad	Implementar sistema de atención al cliente.
		Gestión de marca	Medir crecimiento de la marca dentro del mercado
		Logística y distribución	Implementar sistema logístico y de distribución.
3	PROCESO	Producción mensual	Medir el cumplimiento de producción con relación a las ventas.
		Gestión de la calidad	Medir la calidad interna de producto.
4	C & A	Gestión capacitación	Implementar sistema de capacitación y formación.
		Sistema de gestión de recursos humanos	Implementar sistema de gestión de recursos humanos.
		Gestión desarrollo organizacional	Implementar estructura organizacional.

Elaborado por: María José Falconí Núñez

4.5.1.6 Indicadores de Gestión

Cuadro 52. Indicadores de gestión de la empresa LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A.

N	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR MEDIBLE	FORMULA	UNIDAD	OBJETIVO	VALOR
1	FINANCIERO	Utilidad bruta	Utilidad bruta	((PVP producto – Costo	%	=> 34 % de utilidad bruta	31%
2	FINANCIERO	Utilidad neta	Utilidad neta	Utilidad bruta – pago de	%	=>16 % de utilidad neta	11,31 %
3	FINANCIERO	Costo Operacional Negocio Avena Polaca	Costo de Operación	Costos fijos + Costos variables	Dólares /lt	=<0,87 Dólares	0,90
4	FINANCIERO	Gestión de mercadeo	Costo Logístico, Administrativo y Financiero	Costo de ventas + gasto logístico + gasto	Dólares /lt	=<\$ 0,04 Dólares	0,00
5	CLIENTE	Gestión sistema BSC	Implementación BSC	Avance mensual implementación	%	=>80%	0
6	CLIENTE	Gestión satisfacción del cliente	Satisfacción cliente	(Satisfacción positiva/total	%	=> 75 %	0
7	CLIENTE	Gestión participación mercado	Participación de mercado	(Demanda Insatisfecha/Con	%	=> 14%	0
8	CLIENTE	Gestión de la calidad	Devoluciones de clientes	(lt Devoluciones/lt	%	=< 1%	0
9	CLIENTE	Gestión de marca	Crecimiento de la marca	(Ventas año actual- Ventas	%	=> 20 %	0
10	CLIENTE	Logística y distribución	Cumplimiento de entrega de producto	(Producto recibido/product	%	=> 90%	85%
11	PROCESO	Producción mensual	Litros*mes	Total lt*mes	lt/h	=>180165lt	148162
12	PROCESO	Gestión de la calidad	Porcentaje defectuoso – interno	lt defectuosos/Tota	%	=< 2,5%	0
13	C & A	Gestión capacitación	Horas de capacitación	Horas/mes	Horas	= > 3,3 horas x mes	1,5 hrs
14	C & A	Sistema de gestión de recursos humanos	Implementación sistema recursos humanos (selección, cumplimiento legal, evaluación, desincorporación)	Medición implementación	%	=> 80%	0
15	C & A	Gestión desarrollo organizacional	Estructura organizacional	Implementación estructura organizacional	%	=> 75 %	0

Elaborado por: María José Falconí Núñez

4.5.1.7 Determinación de pre-objetivos

En este primer paso para el establecimiento de objetivos, cada eje estratégico es transformado en Pre-Objetivo en una mesa de trabajo, para ello se toma en cuenta los indicadores de gestión que permiten medir el trabajo administrativo. Los Pre-Objetivos surgidos del análisis de las condiciones de LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. se presentan en el **Cuadro 53**.

Cuadro 53. Pre objetivo de la empresa GUSTALAC S.A

No	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN (años)
1	FINANCIERO	Utilidad bruta	Medir utilidad bruta para administrar función económica y organizacional	Utilidad bruta	Gerente Administrativo (Asesoría Contable)	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	3
2	FINANCIERO	Utilidad neta	Medir utilidad neta para conocer resultados de ejercicio económico del período.	Utilidad neta	Gerente Administrativo (Asesoría Contable)	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	3
3	FINANCIERO	Costo materia prima	Optimizar los procesos en la obtención de materia prima en proveedores	Costo de materia prima	Producción	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2
4	FINANCIERO	Gestión mercadeo	Medir el Costo Logístico, Administrativo y Financiero.	Costos Logístico, Administrativo y Financiero..	Gerente Administrativo	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2
5	CLIENTE	Gestión sistema BSC	Implementar el sistema de BSC como mecanismo de mejoramiento continuo y control.	Implementación BSC	Gerente Administrativo	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2

No	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN (años)
6	CLIENTE	Gestión satisfacción del cliente	Medir la satisfacción del cliente con relación al producto.	Satisfacción cliente	Gerente Administrativo (Asesoría Marketing)	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2
7	CLIENTE	Gestión participación mercado	Medir la participación del producto en la provincia de Santo Domingo	Participación de mercado	Gerente Administrativo (Asesoría Marketing)	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2
8	CLIENTE	Gestión de la calidad	Implementar sistema de atención al cliente	Devoluciones de clientes	Gerente Administrativo (Asesoría Contable), Producción	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2
9	CLIENTE	Gestión de marca	Medir crecimiento de la marca dentro del mercado	Crecimiento de la marca	Gerente Administrativo (Asesoría Marketing)	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2
10	CLIENTE	Logística y distribución	Implementar sistema logístico y de distribución.	Cumplimiento de entrega de producto	Gerente Administrativo (Asesoría Contable), Producción	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	3
11	PROCESO	Producción mensual	Medir el cumplimiento de producción con relación a las ventas.	litros * mes	Gerente Administrativo (Asesoría Contable), Producción	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	1
12	PROCESO	Gestión de la calidad	Medir la calidad interna	Porcentaje defectuoso - interno	Gerente Administrativo, Producción	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	1
13	C & A	Gestión capacitación	Implementar sistema de capacitación y formación	Horas de capacitación	Gerente Administrativo	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2

No	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN (años)
14	C & A	Sistema de gestión de recursos humanos	Implementación sistema recursos humanos (Selección, cumplimiento legal, evaluación, desincorporación)	Implementación sistema	Gerente Administrativo	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	1
15	C & A	Gestión desarrollo organizacional	Implementar estructura organizacional.	Estructura organizacional	Gerente Administrativo	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2

4.5.1.8 Análisis de afinidad de los pre-objetivos

Es un proceso creativo que produce consenso por medio de la clasificación de la información. Se expresa en términos cuantificables y detalla el desempeño de la empresa. El análisis de afinidad de los pre - objetivos de LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. se presenta en el **Cuadro 54**.

Cuadro 54. Análisis de afinidad de los pre objetivos de LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A.

	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN (años)	PRE-OBJETIVO
1	FINANCIERO	Utilidad bruta	Medir utilidad bruta para administrar función económica y organizacional	Utilidad bruta	Gerente Administrativo (Asesoría Contable)	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	3 años	Estructurar en un sistema de control financiero contable que permita visualizar el estado de pérdidas y ganancias. Detallando el indicador de utilidad bruta.
2	FINANCIERO	Utilidad neta	Medir utilidad neta para conocer resultados de ejercicio económico del período	Utilidad neta	Gerente Administrativo (Asesoría Contable)	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	3 años	Estructurar un sistema de control financiero contable que permita visualizar el estado de pérdidas y ganancias. Detallando el indicador de utilidad neta.
3	FINANCIERO	Costo materia prima	Optimizar de los procesos en la obtención de materia prima en proveedores	Costo de materia prima	Producción	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2 años	Definir un sistema de mejoramiento continuo para optimizar la producción y disminuir los costos de materia prima.
4	FINANCIERO	Gestión mercadeo	Medir el Costo Logístico, Administrativo y Financiero.	Costos Logístico, Administrativo y Financiero.	Gerente Administrativo	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2 años	Definir los mejores costos Logístico, Administrativo y Financiero.
5	CLIENTE	Gestión sistema BSC	Implementar el sistema de BSC como mecanismo de mejoramiento continuo y control.	Avance mensual implementación	Gerente Administrativo	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2 años	Desarrollar e implementar un sistema de BSC que permita evaluar los avances de los principales indicadores de gestión de la empresa, en función de los mismos realizar mejoramiento continuo.
6	CLIENTE	Gestión satisfacción del cliente	Medir la satisfacción del cliente con relación al producto.	Satisfacción cliente	Gerente Administrativo (Asesoría Marketing)	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2 años	Estructurar un procedimiento para medir la satisfacción del cliente
7	CLIENTE	Gestión participación mercado	Medir la participación del producto en la provincia de Santo Domingo	Participación de mercado	Gerente Administrativo (Asesoría Marketing)	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2 años	Establecer el análisis de la participación en el mercado.
8	CLIENTE	Gestión de la calidad	Implementar sistema de atención al cliente	Devoluciones de clientes	Gerente Administrativo (Asesoría Contable), Producción	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2 años	Implementar una política de atención al cliente que permita saber temas de calidad y devoluciones.

	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN (años)	PRE-OBJETIVO
9	CLIENTE	Gestión de marca	Medir crecimiento de la marca dentro del mercado	Crecimiento de la marca	Gerente Administrativo (Asesoría Marketing)	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2 años	Implementar el plan estratégico de comercialización.
10	CLIENTE	Logística y distribución	Implementar sistema logístico y de distribución.	Cumplimiento de entrega de producto	Gerente Administrativo (Asesoría Contable), Producción	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	3 años	Desarrollar un sistema de control logístico a toda la cadena de valor.
11	PROCESO	Producción mensual	Medir el cumplimiento de producción con relación a las ventas.	kilos x mes	Gerente Administrativo (Asesoría Contable), Producción	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	1 año	Implementar un sistema de control de la producción y productividad.
12	PROCESO	Gestión de la calidad	Medir la calidad interna de producto	Porcentaje defectuoso - interno	Gerente Administrativo, Producción	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	1 año	Establecer un sistema de control de calidad en procesos.
13	C & A	Gestión capacitación	Implementar sistema de capacitación y formación	Horas de capacitación	Gerente Administrativo	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2 años	Implementar un plan de acción que incluya capacitación.
14	C & A	Sistema de gestión de recursos humanos	Implementar sistema de gestión de recursos humanos	Implementación del sistema	Gerente Administrativo	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	1 año	Implementar un plan de acción que incluya manuales y procedimientos de selección, cumplimiento legal, evaluación y desincorporación.
15	C & A	Gestión desarrollo organizacional	Implementar estructura organizacional.	Estructura organizacional	Gerente Administrativo	Tecnológicos, Financieros, Humanos y Materiales	2 años	Implementar un plan de acción que incluya manuales y procedimientos en el área de desarrollo organizacional.

4.5.1.9 Priorización de objetivos

Para visualizar los objetivos en la alineación estratégica es necesario ocupar herramientas de análisis como la matriz de priorización en la que se consideran las perspectivas pilares empresariales (financiero, clientes, proceso, capacitación y aprendizaje) que se contrastan con la factibilidad de los objetivos y el impacto de su aplicación.

La matriz califica con rangos la factibilidad y el impacto de los objetivos. El rango de calificación 8,6 a 10 (verde) indica una incidencia alta, el de 7 a 8,5 (amarillo) incidencia media y 1 de 0 a 6,9 (rojo) incidencia baja. El **Cuadro 55** y **Cuadro 56** se escribe la forma como se logran los rangos de calificación. El análisis de priorización de los pre-objetivos de GUSTALAC se presenta en el **Cuadro 58**.

Cuadro 55. Descripción del proceso de calificación utilizado en la matriz de priorización de objetivos

PILAR	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
	Posibilidad de inversiones	Posibilidad de RRHH apto	Posibilidad de utilizar tecnológica	Total	Aporte al cumplimiento de la visión	Percepción del servicio	Total
	----- Peso de la calificación, % -----						
FINANCIERA	40	30	30	100	50	50	100
CLIENTES	30	40	30	100	50	50	100
PROCESO	40	30	30	100	50	50	100
C&A	30	40	30	100	50	50	100
Calificación	8,6 a 10	Alta 	; 7 a 8,5	Media 	; < 7	Baja 	

Elaborado por: María José Falconí Núñez

En el **Cuadro 55**, se detalla el criterio de calificación utilizado para efectos de esta investigación de acuerdo a la ponderación asignada por eje estratégico analizado con relación a:

Factibilidad, para realizar la ponderación de la factibilidad se toma en consideración:

- Posibilidad de inversiones
- Posibilidad de RRHH apto
- y Posibilidad de utilizar tecnológica

Impacto, para realizar la ponderación de impacto se toma en consideración:

- Aporte al cumplimiento de la visión
- Percepción del servicio

Cuadro 56. Descripción de la ponderación de impacto en la priorización de objetivos

Calificación	Factibilidad	Impacto
8,6 a 10	Califica una alta posibilidad de captar la inversión, conseguir personal idoneo y disponer de tecnología de punta, con estas particularidades es viable la ejecución y aplicación de las estrategias.	Califica al impacto que tiene el cumplimiento de la visión y la percepción del servicio. En este escenario el impacto es alto se ajusta a la visión de la empresa, mejorando la percepción del servicio.
7,0 a 8,5	Califica la mediana posibilidad de conseguir inversionistas, personal capacitado y utilizar tecnología innovadora, el plan estratégico estaría en el umbral de riesgo de ejecución. Es necesario revisarlo y plantear nuevas estrategias o cambiar de escenario.	Califica al impacto que tiene el cumplimiento de la visión y la percepción del servicio. En este escenario el impacto es medio es necesario ajustar los objetivos a la visión de la empresa y mejorar la percepción del servicio entre los usuarios.
0 a 6,9	Califica la baja factibilidad de conseguir inversionistas, personal capacitado y el uso de la tecnología innovadora. El plan o los pilares analizados reflejan que el plan estratégico no es aplicable.	Califica al impacto que tiene el cumplimiento de la visión y la percepción del servicio. En este escenario el impacto es bajo no se ajusta a la visión de la empresa, comprometiendo a la percepción del servicio.

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Cuadro 57. Matriz priorización de objetivos

PERSPECTIVA	EJE	PRE - OBJETIVO	OBJETIVO	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
				Possibilidad de inversiones	Possibilidad de RRHH apto	Possibilidad de utilizar tecnológica	Total	Aporte al cumplimiento de la visión	Percepción del servicio	Total
FINANCIERO	Utilidad neta	Estructurar en un sistema de control financiero contable que permita visualizar el estado de pérdidas y ganancias. Detallando el indicador de utilidad neta.	Estructurar en tres años un sistema de control financiero contable que permita visualizar el estado de pérdidas y ganancias, detallando el indicador de utilidad neta y bruta.	9	8	9	8,7	9	7	8,0
	Utilidad bruta	Estructurar un sistema de control financiero contable que permita visualizar el estado de pérdidas y ganancias. Detallando el indicador de utilidad bruta.								
	Costo materia prima.	Estructurar un sistema de control financiero contable que permita visualizar el estado de pérdidas y ganancias. Detallando el indicador de utilidad neta.	Definir en el plazo de dos años un sistema de mejoramiento continuo para optimizar la producción.	9	9	9	9,0	9	8	8,5
	Gestión mercadeo	Definir los mejores costos Logístico, Administrativo y Financiero.	Estructurar un plan de mercadeo de costos en los dos primeros años de producción.	9	8	9	8,7	9	9	9,0
CLIENTE	Gestión sistema BSC	Desarrollar e implementar un sistema de BSC que permita evaluar los avances de los principales indicadores de gestión de la empresa, en función de los mismos realizar mejoramiento continuo.	Implementar el sistema de BSC como mecanismo de mejoramiento continuo y control en el tiempo de dos años	9	9	9	9,0	8	8	8,0
	Logística y distribución	Desarrollar un sistema de control logístico a toda la cadena de valor.	Desarrollar un sistema de control logístico a toda la	9	8	9	8,6	9	8	8,5
	Gestión de la calidad	Implementar una política de atención al cliente que permita saber temas de calidad y devoluciones.								
	Gestión satisfacción del cliente	Estructurar un procedimiento para medir la satisfacción del cliente	Implementar en el tiempo de dos años una política de atención al cliente que permita conocer temas de calidad y devoluciones, medir la satisfacción, la participación.	8	9	8	8,4	8	9	8,5
	Gestión participación mercado	Establecer el análisis de la participación en el mercado								
	Gestión de marca	Implementar el plan estratégico de comercialización.								

PERSPECTIVA	EJE	PRE - OBJETIVO	OBJETIVO	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
				Posibilidad de inversiones	Posibilidad de RRRH apto	Posibilidad de utilizar tecnológica	Total	Aporte al cumplimiento de la visión	Percepción del servicio	Total
PROCESO	Producción Mensual	Implementar un sistema de control de la producción y productividad.	Establecer en el plazo de un año un sistema de control de pedidos, calidad en procesos y productividad	9	8	8	8,4	8	8	8,0
	Gestión de la calidad	Establecer un sistema de control de calidad en procesos.								
CAPACITACIÓN & APRENDIZAJE	Sistema de gestión de recursos humanos	Implementar un plan de acción que incluya manuales y procedimientos de selección, cumplimiento legal, evaluación y desincorporación.	Implementar en el plazo de dos años un plan de acción que incluya , capacitaciones, manuales y procedimientos en el área de desarrollo organizacional, selección, cumplimiento legal, evaluación y desincorporación	9	9	9	9,0	9	9	9,0
	Gestión capacitación	Implementar un plan de acción que incluya capacitación.								
	Gestión desarrollo organizacional	Implementar un plan de acción que incluya manuales y procedimientos en el área de desarrollo organizacional.								

Elaborado por: María José Falconí Núñez

4.5.1.10 Objetivos corporativos definitivos

A partir de los resultados de la priorización de los pre-objetivos se elaboran los objetivos definitivos que permitan cumplir un Plan de Acción, que estimulen los proyectos priorizados en conjunto, que hagan un seguimiento de los ejes y que centren el esfuerzo para impulsar el proyecto.

Cuadro 58. Objetivos de la empresa LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A.

No.	EJE	OBJETIVO
1	FINANCIERO	Cumplir en el tiempo de tres años con la planeación estratégica comercial. Los sistemas tendrán como fortaleza el mejoramiento continuo dentro de los procesos de producción logrando la disminución de los costos en toda la cadena de valor. La reducción de costos permite no subir el PVP lo cual aporta el crecimiento de la marca en el mercado, que dan como resultado incremento en la utilidad.
2	CLIENTE	Implementar en el tiempo de dos años una estrategia de comercialización, mercadeo y atención al cliente, unido a un sistema eficiente de control logístico que garantice el cumplimiento y entrega de los productos en toda la cadena de valor. Los sistemas y métodos implementados deben ser seguidos y monitoreados por el BSC.
3	PROCESOS	Establecer en el plazo de un año un sistema de control de pedidos, calidad en procesos y productividad con todas las especificaciones de buenas prácticas de manufactura, calidad e inocuidad.
4	C&A	Implementar en el plazo de dos años un sistema organizacional que incluya planes de acción con manuales y procedimientos en el área de desarrollo organizacional, como la selección, cumplimiento legal, capacitación, evaluación y desincorporación.

Elaborado por: María José Falconí Núñez

4.5.2 Implementación de la Estrategia

4.5.2.1 Estrategia

“La estrategia de una compañía determina qué posición tendrá la organización en el futuro y es una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización” (Thompson y Strickland, 2004)

4.5.2.2 Perfil estratégico de GUSTALAC

Luego de analizar todas las condiciones y posibilidades encontradas en el trabajo preliminar fue posible desarrollar la matriz de estrategias de crecimiento de GUSTALAC que se presenta en el Cuadro 59

Las estrategias que a continuación se detalla permitirán que la estrategia, diferenciador y propuesta de valor estén orientadas bajo el marco de la estrategia corporativa en el planteamiento del Plan Operativo Anual.

Cuadro 59. Estrategias Avena Polaca

CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	APLICACION	ESTRATEGIA CORPORATIVA
Ventaja Competitiva	Estrategia del proveedor con el mejor costo	Su aplicación orienta a LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. , a través de su política de obtener un excelente costo y dar a los clientes un producto de calidad.	Incrementar la participación de LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. En el mercado a través de satisfacer las necesidades de los clientes, beneficiándoles con productos funcionales, de calidad, con eficaz servicio y sustentado en políticas de reducción de costo.
Crecimiento	Desarrollo de Mercado	Su aplicación guía a LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. a mejorar de productos en cuanto al proceso y presentación que se ofrecen en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, su mercado actual	
Competitividad	Líder	La participación en el mercado permitirá el posicionamiento de la marca y su producto Avena Polaca , como imagen de la empresa LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A.	

Elaborado por: María José Falconí Núñez

4.5.2.3 Plan Operativo Anual (POA)

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico de comercialización, una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivo.

Cuadro 60. Plan Operativo Anual para la Empresa Lácteos La Polaca GUSTALAC S.A.

PLAN OPERATIVO COMERCIAL EMPRESA GUSTALAC S.A.							Año 2013				Año 2014				Año 2015			
Actividad	Estrategia	Diferenciador	Propuesta de Valor	Responsable	Presupuesto	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
PRODUCTO	Producción	Estrategia de procesos: Establecer en el plazo de un año un sistema de control de pedidos de producción comparados con los pedidos logísticos .	Disponer de un método de control de los pedidos logísticos vs producción. Mejorar el cumplimiento de entrega final a los clientes.	Implementar un sistema de control de cumplimiento de producción comparado vs pedidos logísticos	Jefe Producción y Jefe Logístico	\$	3.500,00											
	Calidad	Estrategia de procesos: Establecer en el plazo de un año la implementación de sistemas de calidad en procesos .	Disponer de un método de control de calidad con monitoreo en los puntos críticos de producción.	Implementar un sistema de calidad en procesos , medir el avance, implementar grupos de mejoramiento continuo. Mejorar la calidad del producto, evitar devoluciones y rechazos de producto terminado .	Jefe Control Calidad	\$	4.200,00											
	Calidad - BPM	Estrategia de procesos: Establecer en el plazo de un año la implementación de sistemas de calidad de buenas prácticas de manufactura, garantizar la inocuidad.	Establecer en el plazo de un año la implementación de sistemas de calidad de buenas prácticas de manufactura, calidad e inocuidad.	Implementar un sistemas de inocuidad de los alimentos BPM, medir el avance avances , implementar mejoras en el área física de la empresa . Evitar cierre de la empresa por intoxicación de clientes y afectación a la salud .	Jefe Control Calidad	\$	7.000,00											
PRECIO	Establecer un PVP competitivo	Estrategia Financiera: Cumplir en el tiempo de tres años con la planeación estratégica comercial. Plantear un PVP competitivo con relación a la competencia, fijar una política de precios, la cual aporta el crecimiento de la marca en el mercado, que produce como resultado el incremento en la utilidad.	Optimización de la gestión financiera generando incremento de utilidades , fijando PVP competitivo. Implementar Sistema BSC .	Implementar un método de control de los costos y gastos que permitan al interior de la empresa fijar un PVP competitivo. Imp lemetar BSC.	Gerente General	\$	5.000,00											
	Reducir costos los en procesos	Estrategia Financiera: Cumplir en el tiempo de tres años con la reducción de costos en procesos . Los sistemas tendrán como fortaleza el mejoramiento continuo dentro de los procesos de producción logrando la disminución de los costos en toda la cadena productiva.	Reducción de costos y optimización de procesos en el campo e industria con la ayuda de grupos de mejoramiento continuo	Implementar un método de reducción de costos en el uso de materias primas, insumos, mano de obra, material de empaque y adicionalmente Incorporar como socios estratégicos a los proveedores de leche, azúcar y material de empaque.	Gerente General	\$	1.250,00											
	Reducir costos logísticos, financieros y administrativos	Estrategia Financiera: Cumplir en el tiempo de tres años con la reducción de costos y gastos en las áreas logísticas, financiera y administrativa .	Reducir Costos Logístico, Administrativo y Financiero	Fijar una políticas de financiamiento para el crecimiento de la empresa, sustentado en un manejo austero de la economía, adicionalmente mejorar el cobro de cartera máximo en 48 horas después de la entrega del producto con la finalidad de mejorar el flujo de caja .	Gerente General	\$	1.250,00											

PLAN OPERATIVO COMERCIAL EMPRESA GUSTALAC S.A						Año 2013				Año 2014				Año 2015				
Actividad	Estrategia	Diferenciador	Propuesta de Valor	Responsable	Presupuesto	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
PROMOCION	Promoción de ventas	Estrategia Comercial: Cumplir en el tiempo de tres años con la planeación estratégica comercial fortalecer la promoción de ventas, buscar alianzas estratégicas .	Buscar promocionar el producto dentro de negocios afines como panaderías, delicatessen, etc.	Promocionar el producto mediante días especiales de descuentos, precios bajos en ferias de fiestas o inicio de clases . Buscar espacios en las fiestas patronales de los respectivos cantones .	Jefe de marca	\$ 3.000,00												
	Empaquetado	Estrategia Comercial: Cumplir en el tiempo de tres años con la planeación estratégica comercial cambiar a nuevos sistemas de empaque con la finalidad de proteger el producto y no comercializar sin empaque, estas medidas ayudaran a mejorar las ventas e incrementar las utilidades .	Mejorar la presentación del material de empaque utilizado en vasos y botellas .	Contratar los servicios de una empresa de diseño para mejorar los artes de las etiquetas, el diseño de los vasos y botellas. Adicionalmente ajustar las etiquetas a la nueva normativa de rotulado y etiquetado .	Jefe de marca	\$ 3.800,00												
PLAZA	Geografía	Estrategia Comercial: Cumplir en el tiempo de tres años con la planeación estratégica comercial fortalecer la presencia de la marca en mas cantones de la provincia .	Buscar mas presencia de marca en los diferentes cantones de la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas , adicionalmente buscar el conquistar nuevos mercados dentro de la región.	Ingresar con producto Avena Polaca en tres parroquias adicionales del provincia y llegar al Cantón la Concordia que ahora pertenece a la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas con el próximo crecimiento de un turno de producción llegar a las provincias de Esmeraldas y Manabí .	Jefe de marca	\$ 1.700,00												
	Canales	Estrategia Comercial: Cumplir en el tiempo de tres años con la planeación estratégica comercial incrementar los canales de distribución de producto terminado, mediante la apertura de nuevas agencias de comercialización .	Incrementar las ventas en otras áreas de la provincia de Santo Domingo de los Tschilas.	Incrementar la producción para cubrir la demanda insatisfecha para lograr este objetivo se debe incrementar un turno adicional de producción . Crecer en cinco nuevos centros de distribución de Avena Polca dentro de la provincia .	Jefe de marca	\$ 1.000,00												
	Entrega o distribución	Estrategia Comercial: Cumplir en el tiempo de tres años con la planeación estratégica comercial implementando un Software de control logístico.	Implementar un sistema de control logístico .	Contratar y formar un coordinador logístico que trabaje con un software de manejo logístico para llegar a mejorar el cumplimiento .	Jefe de marca	\$ 1.500,00												
TOTAL PRESUPUESTO					\$ 33.200,00													

Elaborado por: María José Falconí Núñez

LÁCTEOS LA POLACA GUSTALA C S.A.		NOMBRE DEL PROYECTO Implementación de un sistema de control de cumplimiento de producción comparado vs pedidos logísticos.		DURACIÓN	1 año
RESPONSABLE	Departamento de Producción y Logística	LOCALIZACIÓN FÍSICA		Santo Domingo de los Tsachilas: Avenida Chone # 400 y Argentina. Urbanización: Las Palmas Mz 180 Lt 16.	
COSTO/ ESTIMADA	INVERSIÓN \$ 3.500	FINANCIAMIENTO		Autofinanciamiento de la empresa	
GUSTALAC S.A.	Líder en la industria alimenticia, aplicando tecnología, innovación, buenas prácticas de manufactura e incorporando personal altamente calificado cumpliendo estándares de calidad e higiene respetando el medio ambiente para brindar productos sanos, nutritivos que garanticen la completa satisfacción del consumidor.				
JUSTIFICACIÓN	La implementación de un sistema de control de cumplimiento de producción permitirá mejorar constantemente los niveles y cuotas establecidas dentro del plan de producción, a la vez se podrá reducir tiempo de fabricación y desperdicios.				
OBJETIVOS	Mejorar el control en los niveles de producción de la empresa.	METAS		Se espera cumplir al 100% con lo establecido	INDICADORES DE RESULTADOS Sistema de control de cumplimiento de producción.
IMPACTO/ ESPERADO	BENEFICIO Lograr en el tiempo establecido mejorar el control de los niveles de producción de la empresa.	RIESGO IDENTIFICADOS Falta de información técnica para estructurar adecuadamente Sistema de control de cumplimiento de producción.			<i>Nº de objetivos departamentales x año</i>
PRODUCTOS ENTREGABLES	FECHA 2013	HITOS	Contar con el presupuesto necesario para la estructuración del Sistema de control de cumplimiento de producción.		FECHA 2014
Objetivos cumplidos					
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS					
RRHH	Técnicos	RECURSO ECONÓMICO	Presupuesto	RECURSO MATERIALES	Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR		Indicadores de gestión		ELABORADO POR	OTROS
APROBADO POR	La gerencia		FECHA DE ELABORACIÓN		

Elaborado por: María José Falconí Núñez

LÁCTEOS LA POLACA GUSTALA C S.A.		NOMBRE DEL PROYECTO Implementación de un sistema de gestión de la calidad.		DURACIÓN	6 meses
RESPONSABLE	Departamento de Control de Calidad.	LOCALIZACIÓN FÍSICA		Santo Domingo de los Tsachilas: Avenida Chone # 400 y Argentina. Urbanización: Las Palmas Mz 180 Lt 16.	
COSTO/ ESTIMADA	INVERSIÓN \$ 4.200	FINANCIAMIENTO		Autofinanciamiento de la empresa	
GUSTALAC S.A.	Líder en la industria alimenticia, aplicando tecnología, innovación, buenas prácticas de manufactura e incorporando personal altamente calificado cumpliendo estándares de calidad e higiene respetando el medio ambiente para brindar productos sanos, nutritivos que garanticen la completa satisfacción del consumidor.				
JUSTIFICACIÓN	La implementación de un sistema de calidad permitirá mejorar constantemente los procesos de producción para disminuir tiempos de entrega y desperdicios.				
OBJETIVOS	Mejorar los procesos productivos de la empresa.	METAS		Se espera cumplir al 100% con lo establecido	INDICADORES DE RESULTADOS Sistema de gestión de calidad.
IMPACTO/ ESPERADO	BENEFICIO Lograr en el tiempo establecido mejorar los procesos productivos de la empresa.	RIESGO IDENTIFICADOS Desconocimiento del personal sobre información técnica de los procesos y actividades que realiza.			<i>Nº de objetivos departamentales x año</i>
PRODUCTOS ENTREGABLES	FECHA 2013	HITOS	Contar con el presupuesto necesario para la estructuración de un sistema de gestión de la calidad.		FECHA 2014
Objetivos cumplidos					
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS					
RRHH	Técnicos	RECURSO ECONÓMICO	Presupuesto	RECURSO MATERIALES	Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR		Indicadores de gestión		ELABORADO POR	
APROBADO POR	La gerencia		FECHA DE ELABORACIÓN		

Elaborado por: María José Falconí Núñez

LÁCTEOS LA POLACA GUSTALA C S.A.		NOMBRE DEL PROYECTO Implementación de un sistema de inocuidad de los alimentos BPM.		DURACIÓN	2 años
RESPONSABLE		Departamento de Control de Calidad.	LOCALIZACIÓN FÍSICA		Santo Domingo de los Tsachilas: Avenida Chone # 400 y Argentina. Urbanización: Las Palmas Mz 180 Lt 16.
COSTO/ ESTIMADA	INVERSIÓN	\$ 7.000	FINANCIAMIENTO		Autofinanciamiento de la empresa
GUSTALAC S.A.		Líder en la industria alimenticia, aplicando tecnología, innovación, buenas prácticas de manufactura e incorporando personal altamente calificado cumpliendo estándares de calidad e higiene respetando el medio ambiente para brindar productos sanos, nutritivos que garanticen la completa satisfacción del consumidor.			
JUSTIFICACIÓN		La implementación de un sistema de inocuidad de alimentos permitirá mejorar la calidad del producto complementariamente con el sistema de calidad mediante BPM.			
OBJETIVOS		Mejorar el tratamiento de los insumos y materiales para la producción de avena.	METAS		Se espera cumplir al 100% con lo establecido
INDICADORES DE RESULTADOS		Sistema de inocuidad de los alimentos BPM.			
IMPACTO/ ESPERADO		BENEFICIO		RIESGO IDENTIFICADOS	
Lograr en el tiempo establecido mejorar la calidad del producto.		Lograr en el tiempo establecido mejorar la calidad del producto.		Saturación de la información relativa al tratamiento de insumos y materiales utilizados en los procesos de producción	
PRODUCTOS ENTREGABLES		FECHA 2013		HITOS	
Objetivos cumplidos				Contar con el presupuesto necesario para la estructuración de un sistema de inocuidad de los alimentos BPM.	
FECHA 2014					
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS					
RRHH	Técnicos	RECURSO ECONÓMICO	Presupuesto	RECURSO MATERIALES	Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR		Indicadores de gestión		ELABORADO POR	
APROBADO POR		La gerencia		FECHA DE ELABORACIÓN	

Elaborado por: María José Falconí Núñez

LÁCTEOS LA POLACA GUSTALA C S.A.		NOMBRE DEL PROYECTO Implementación de un sistema de control de costos y gastos.		DURACIÓN	2 años y 4 meses
RESPONSABLE		Gerencia	LOCALIZACIÓN FÍSICA	Santo Domingo de los Tsachilas: Avenida Chone # 400 y Argentina. Urbanización: Las Palmas Mz 180 Lt 16.	
COSTO/ ESTIMADA	INVERSIÓN	\$ 5.000	FINANCIAMIENTO	Autofinanciamiento de la empresa	
GUSTALAC S.A.		Líder en la industria alimenticia, aplicando tecnología, innovación, buenas prácticas de manufactura e incorporando personal altamente calificado cumpliendo estándares de calidad e higiene respetando el medio ambiente para brindar productos sanos, nutritivos que garanticen la completa satisfacción del consumidor.			
JUSTIFICACIÓN		La implementación de un sistema de control de costos y gastos estructurada en bases a las necesidades cambiantes de la empresa.			
OBJETIVOS		Determinar de una manera adecuada los precios de venta al público del producto.	METAS	Se espera cumplir al 100% con lo establecido	INDICADORES DE RESULTADOS Sistema de control de costos y gastos.
IMPACTO/ ESPERADO	BENEFICIO	Lograr en el tiempo establecido una mejor estructuración de los precios del producto	RIESGO IDENTIFICADOS Cambios constantes en el poder adquisitivo del público objetivo y clientes.		<i>Nº de objetivos departamentales x año</i>
PRODUCTOS ENTREGABLES		FECHA 2013	HITOS	FECHA 2015	
Objetivos cumplidos				Contar con el presupuesto necesario para la estructuración de un sistema de control de costos y gastos.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS					
RRHH	Técnicos	RECURSO ECONÓMICO	Presupuesto	RECURSO MATERIALES	Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR		Indicadores de gestión		ELABORADO POR	
APROBADO POR		La gerencia		FECHA DE ELABORACIÓN	

Elaborado por: María José Falconí Núñez

LÁCTEOS LA POLACA GUSTALA C S.A.		NOMBRE DEL PROYECTO Implementación de políticas de financiamiento y cobro.		DURACIÓN	9 meses
RESPONSABLE		Gerencia	LOCALIZACIÓN FÍSICA		Santo Domingo de los Tsachilas: Avenida Chone # 400 y Argentina. Urbanización: Las Palmas Mz 180 Lt 16.
COSTO/ ESTIMADA	INVERSIÓN	§ 1.250	FINANCIAMIENTO		Autofinanciamiento de la empresa
GUSTALAC S.A.		Líder en la industria alimenticia, aplicando tecnología, innovación, buenas prácticas de manufactura e incorporando personal altamente calificado cumpliendo estándares de calidad e higiene respetando el medio ambiente para brindar productos sanos, nutritivos que garanticen la completa satisfacción del consumidor.			
JUSTIFICACIÓN		La implementación de políticas de financiamiento y cobro para agilizar la ejecución de proyectos interno, además de la estructuración de lineamientos de cobro.			
OBJETIVOS		Determinar líneas de financiamiento acorde con la economía de la empresa.	METAS		Se espera cumplir al 100% con lo establecido
IMPACTO/ ESPERADO		BENEFICIO Aumento eficaz de la implementación de proyectos para la empresa.	RIESGO IDENTIFICADOS Fuentes de financiamiento escasas y con estructuras de cobro complejas.		INDICADORES DE RESULTADOS Lineamientos de financiamiento y cobro. <i>Nº de objetivos departamentales x año</i>
PRODUCTOS ENTREGABLES		FECHA 2013	HITOS	Contar con el presupuesto necesario para la estructuración de lineamientos de financiamiento y cobro.	
Objetivos cumplidos				FECHA 2014	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS					
RRHH	Técnicos	RECURSO ECONÓMICO	Presupuesto	RECURSO MATERIALES	Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR		Indicadores de gestión		ELABORADO POR	OTROS
APROBADO POR		La gerencia		FECHA DE ELABORACIÓN	

Elaborado por: María José Falconí Núñez

LÁCTEOS LA POLACA GUSTALA C S.A.		NOMBRE DEL PROYECTO Implementación de plan de promoción		DURACIÓN	1 año , 9 meses
RESPONSABLE	Departamento de Marketing	LOCALIZACIÓN FÍSICA		Santo Domingo de los Tsachilas: Avenida Chone # 400 y Argentina. Urbanización: Las Palmas Mz 180 Lt 16.	
COSTO/ ESTIMADA	INVERSIÓN	§ 3.000	FINANCIAMIENTO	Autofinanciamiento de la empresa	
GUSTALAC S.A.	Líder en la industria alimenticia, aplicando tecnología, innovación, buenas prácticas de manufactura e incorporando personal altamente calificado cumpliendo estándares de calidad e higiene respetando el medio ambiente para brindar productos sanos, nutritivos que garanticen la completa satisfacción del consumidor.				
JUSTIFICACIÓN	La implementación de un plan de promoción estructurado en base a las necesidades de la empresa en cuanto a la sistematización del producto.				
OBJETIVOS	Mejorar las acciones que persiguen el posicionamiento del producto dentro del mercado.		METAS	Se espera cumplir al 100% con lo establecido	INDICADORES DE RESULTADOS Plan de promoción
IMPACTO/ ESPERADO	BENEFICIO Tratamiento eficaz de las herramientas disponibles para la promoción del producto.		RIESGO IDENTIFICADOS Cambios constantes en los gustos y preferencias de los clientes		<i>Nº de objetivos departamentales x año</i>
PRODUCTOS ENTREGABLES	FECHA 2013	HITOS	Contar con el presupuesto necesario para la estructuración de un plan de promoción.		FECHA 2014
Objetivos cumplidos					
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS					
RRHH	Técnicos	RECURSO ECONÓMICO	Presupuesto	RECURSO MATERIALES	Suministros y de Materiales oficina Equipos de computación
OTROS					
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR		Indicadores de gestión		ELABORADO POR	
APROBADO POR		La gerencia		FECHA DE ELABORACIÓN	

Elaborado por: María José Falconí Núñez

LÁCTEOS LA POLACA GUSTALA C S.A.		NOMBRE DEL PROYECTO Implementación de plan de diseño de marca e imagen		DURACIÓN	1 año
RESPONSABLE		Departamento de Marketing	LOCALIZACIÓN FÍSICA	Santo Domingo de los Tsachilas: Avenida Chone # 400 y Argentina. Urbanización: Las Palmas Mz 180 Lt 16.	
COSTO/ ESTIMADA	INVERSIÓN	§ 3.800	FINANCIAMIENTO	Autofinanciamiento de la empresa	
GUSTALAC S.A.		Líder en la industria alimenticia, aplicando tecnología, innovación, buenas prácticas de manufactura e incorporando personal altamente calificado cumpliendo estándares de calidad e higiene respetando el medio ambiente para brindar productos sanos, nutritivos que garanticen la completa satisfacción del consumidor.			
JUSTIFICACIÓN		La implementación de un plan de diseño de marca e imagen como resultado de la baja afinidad del cliente con el producto.			
OBJETIVOS		Obtener un producto estéticamente adaptable.	METAS	Se espera cumplir al 100% con lo establecido	INDICADORES DE RESULTADOS Plan de diseño de marca e imagen
IMPACTO/ ESPERADO	BENEFICIO	Aumento de la confianza del cliente	RIESGO IDENTIFICADOS Cambios constantes en los gustos y preferencias de los clientes		<i>Nº de objetivos departamentales x año</i>
PRODUCTOS ENTREGABLES		FECHA 2013	HITOS	Contar con el presupuesto necesario para la estructuración de un plan de diseño de marca e imagen.	
Objetivos cumplidos				FECHA 2014	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS					
RRHH	Técnicos	RECURSO ECONÓMICO	Presupuesto	RECURSO MATERIALES	Suministros y de Materiales oficina Equipos de computación
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR		Indicadores de gestión		ELABORADO POR	
APROBADO POR		La gerencia		FECHA DE ELABORACIÓN	

Elaborado por: María José Falconí Núñez

LÁCTEOS LA POLACA GUSTALA C S.A.		NOMBRE DEL PROYECTO Implementación de plan de penetración		DURACIÓN	1 año , 3 meses
RESPONSABLE		Departamento de Marketing	LOCALIZACIÓN FÍSICA	Santo Domingo de los Tsachilas: Avenida Chone # 400 y Argentina. Urbanización: Las Palmas Mz 180 Lt 16.	
COSTO/ ESTIMADA	INVERSIÓN	§ 1.700	FINANCIAMIENTO	Autofinanciamiento de la empresa	
GUSTALAC S.A.		Líder en la industria alimenticia, aplicando tecnología, innovación, buenas prácticas de manufactura e incorporando personal altamente calificado cumpliendo estándares de calidad e higiene respetando el medio ambiente para brindar productos sanos, nutritivos que garanticen la completa satisfacción del consumidor.			
JUSTIFICACIÓN		La implementación de un plan de penetración de mercado en la Parroquia La Concordia por el alto interés en el consumo de avena.			
OBJETIVOS		Extender el campo de acción de la empresa.	METAS	Se espera cumplir al 100% con lo establecido	INDICADORES DE RESULTADOS Plan de penetración en el mercado
IMPACTO/ ESPERADO	BENEFICIO	Aumento de la cuota de clientes.	RIESGO IDENTIFICADOS Cambios constantes en los gustos y preferencias de los clientes		<i>Nº de objetivos departamentales x año</i>
PRODUCTOS ENTREGABLES	FECHA 2013	HITOS	Contar con el presupuesto necesario para la estructuración de un plan de penetración en el mercado.		FECHA 2014
Objetivos cumplidos					
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS					
RRHH	Técnicos	RECURSO ECONÓMICO	Presupuesto	RECURSO MATERIALES	Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación OTROS
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR		Indicadores de gestión		ELABORADO POR	
APROBADO POR		La gerencia		FECHA DE ELABORACIÓN	

Elaborado por: María José Falconí Núñez

LÁCTEOS LA POLACA GUSTALA C S.A.		NOMBRE DEL PROYECTO Implementación de plan de logística		DURACIÓN	2 años
RESPONSABLE		Departamento de Marketing	LOCALIZACIÓN FÍSICA	Santo Domingo de los Tsachilas: Avenida Chone # 400 y Argentina. Urbanización: Las Palmas Mz 180 Lt 16.	
COSTO/ ESTIMADA	INVERSIÓN	\$ 1.500	FINANCIAMIENTO	Autofinanciamiento de la empresa	
GUSTALAC S.A.		Líder en la industria alimenticia, aplicando tecnología, innovación, buenas prácticas de manufactura e incorporando personal altamente calificado cumpliendo estándares de calidad e higiene respetando el medio ambiente para brindar productos sanos, nutritivos que garanticen la completa satisfacción del consumidor.			
JUSTIFICACIÓN		La implementación de un plan de logística (distribución) como respuesta a la demora en los tiempos de entrega.			
OBJETIVOS		Mejorar con los tiempos programados de entrega al cliente.	METAS	Se espera cumplir al 100% con lo establecido	INDICADORES DE RESULTADOS Plan de logística
IMPACTO/ ESPERADO	BENEFICIO	Diversificación de la distribución de los productos de la empresa.	RIESGO IDENTIFICADOS Vías de acceso y rutas inadecuadas		<i>Nº de objetivos departamentales x año</i>
PRODUCTOS ENTREGABLES	FECHA 2013	HITOS	Contar con el presupuesto necesario para la estructuración de un plan de logística.		FECHA 2014
Objetivos cumplidos					
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS					
RRHH	Técnicos	RECURSO ECONÓMICO	Presupuesto	RECURSO MATERIALES	Suministros y de oficina Equipos de computación OTROS
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR		Indicadores de gestión		ELABORADO POR	
APROBADO POR		La gerencia		FECHA DE ELABORACIÓN	

Elaborado por: María José Falconí Núñez

4.5.2.4 Análisis Económico para Implementar Plan Operativo Comercial

En el Cuadro 73 se presenta el análisis de costos por litro de producción de avena polaca, los mismos que han sido tomados del Reporte de Costos de Avena Polaca 2012 (Anexo 5) , y proyectado para los siguientes 4 años en función de la inflación considerándose para el año:

Cuadro 61. Inflación Proyectada

Año	Inflación
2013	1.027 ²
2014	1.03 ³
2015	1.04 ⁴
2016	1.05 ⁵ .

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Tabla 13. Análisis de Costos por litro de producción Avena Polaca

ANÁLISIS DE COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN POR LITRO DE AVENA POLACA					
DETALLE COSTOS	2012	2013	2014	2015	2016
Costo Materia Prima	0,370	0,380	0,391	0,407	0,427
Costo manejo Materia Prima	0,021	0,021	0,022	0,023	0,024
Costo producción + costo embalaje	0,386	0,396	0,408	0,425	0,446
Costo de ventas	0,03	0,031	0,032	0,033	0,035
Gasto logística y costo de ventas	0,036	0,037	0,038	0,040	0,042
Gastos de administración	0,061	0,063	0,065	0,067	0,070
Costo Totales de Avena Polaca	0,9040	0,9284	0,9563	0,9945	1,0442

Elaborado por: María José Falconí Núñez

² Banco Central de Ecuador. 2014

³ Diario El Universo, 4 de enero 2014 (Ver Linkografías)

⁴ Ministerio de Finanzas (Programación Presupuestaria 2012-2015)

⁵ Ministerio de Finanzas (Programación Presupuestaria 2012-2015)

El incremento de costos está en función del aumento de la inflación proyectada al inicio del cuadro, según va creciendo la inflación así crecen los costos, igual porcentaje afecta los precios.

Tabla 14. Proyección de Costos de Producción para el Estado de Pérdidas y Ganancias

AÑO	CANTIDAD DE PRODUCCIÓN MENSUAL (LITROS)	CANTIDAD DE PRODUCCIÓN ANUAL (LITROS)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN ANUAL (no incluidos gastos Financieros)
2012	148.162,00	1.777.944,00	\$ 0,78	\$ 1.381.462,49
2013	162.978,20	1.955.738,40	\$ 0,80	\$ 1.560.638,17
2014	179.276,02	2.151.312,24	\$ 0,82	\$ 1.768.203,05
2015	197.203,62	2.366.443,46	\$ 0,85	\$ 2.022.824,29
2016	216.923,98	2.603.087,81	\$ 0,90	\$ 2.336.362,05

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Tabla 15. Proyección de Costos Totales

AÑOS	COSTOS DEL PRODUCTO				TOTAL COSTOS + GASTOS
	COSTO DE PRODUCCIÓN	GASTOS ADMINISTRATIVOS	GASTOS FINANCIEROS	SUBTOTAL DE COSTOS DEL PERÍODO	
2012	\$ 1.498.806,79	\$ 108.454,58	\$ 104.009,72	\$ 212.464,31	\$ 1.711.271,10
2013	\$ 1.693.202,03	\$ 122.521,14	\$ 128.246,49	\$ 250.767,63	\$ 1.943.969,66
2014	\$ 1.918.397,90	\$ 138.816,46	\$ 182.024,80	\$ 320.841,26	\$ 2.239.239,16
2015	\$ 2.194.647,20	\$ 158.806,03	\$ 216.565,83	\$ 375.371,85	\$ 2.570.019,05
2016	\$ 2.534.817,52	\$ 183.420,96	\$ 262.640,21	\$ 446.061,17	\$ 2.980.878,68

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Tabla 16. Proyección de Ventas

AÑO	Proyección Venta Mensual (lt)	Proyección Ventas x anual (lt)	PVP x Litro	Ingreso x Ventas Anual
2012	148.162,00	1.777.944,00	\$ 1,17	\$ 2.080.194,48
2013	162.978,20	1.955.738,40	\$ 1,20	\$ 2.349.995,70
2014	179.276,02	2.151.312,24	\$ 1,24	\$ 2.667.627,18
2015	197.203,62	2.366.443,46	\$ 1,29	\$ 3.045.951,63
2016	216.923,98	2.603.087,81	\$ 1,35	\$ 3.518.074,13

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Tabla 17. Estado de Pérdidas y Ganancias Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A.

	2012	2013	2014	2015	2016
	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO
Ventas Netas	2.080.194,48	2.349.995,70	2.662.545,13	3.045.951,63	3.518.074,13
Costo de Ventas	53.338,32	60.256,30	68.270,39	78.101,32	90.207,03
Costo Materia Prima + Costo produccion	1.381.462,49	1.560.638,17	1.768.203,05	2.022.824,29	2.336.362,05
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	645.393,67	729.101,23	826.071,70	945.026,02	1.091.505,05
Gastos de logistica y ventas	64.005,98	72.307,56	81.924,47	93.721,59	108.248,43
Gastos de administración	108.454,58	122.521,14	138.816,46	158.806,03	183.420,96
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	472.933,10	534.272,53	605.330,77	692.498,41	799.835,66
Gastos financieros	104.009,72	123.746,61	175.637,97	208.967,03	253.424,76
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	368.923,38	410.525,92	429.692,81	483.531,38	546.410,90
Participación utilidades	55.338,51	61.578,89	64.453,92	72.529,71	81.961,63
Corpei 0,15%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA	313.584,87	348.947,03	365.238,89	411.001,67	464.449,26
Impuesto a la renta 25,00%	78.396,22	87.236,76	91.309,72	102.750,42	116.112,32
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	235.188,65	261.710,27	273.929,17	308.251,25	348.336,95
Rentabilidad sobre:					
Ventas Netas	11,31%	11,14%	10,29%	10,12%	9,90%
Utilidad Neta/Activos (ROA)	10,17%	9,76%	7,69%	7,61%	7,41%
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	36,05%	35,97%	31,45%	32,07%	31,18%
Porcentaje de reparto de utilidades	25,0%	30,0%	35,0%	40,0%	45,0%
Utilidades repartidas	58.797,16	78.513,08	95.875,21	123.300,50	156.751,63
Reserva legal	33.907,17	38.304,93	43.399,49	49.649,01	57.344,61

Elaborado por: María José Falconí Núñez

Tabla 18. Flujo de Efectivo Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO USD		PREOP.	2012	2013	2014	2015	2016
A. INGRESOS OPERACIONALES							
Recuperación por ventas		0,00	2.080.194,48	2.349.995,70	2.662.545,13	3.045.951,63	3.518.074,13
	Parcial	0,00	2.080.194,48	2.349.995,70	2.662.545,13	3.045.951,63	3.518.074,13
B. EGRESOS OPERACIONALES							
Costo de Ventas		54.816,24	53.338,32	60.256,30	68.270,39	78.101,32	90.207,03
Costo Materia Prima			1.381.462,49	1.560.638,17	1.768.203,05	2.022.824,29	2.336.362,05
Gastos de logística y ventas			64.005,98	72.307,56	81.924,47	93.721,59	108.248,43
Gastos de administración			108.454,58	122.521,14	138.816,46	158.806,03	183.420,96
Corpei			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Parcial	54.816,24	1.607.261,38	1.815.723,18	2.057.214,36	2.353.453,23	2.718.238,48
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)		-54.816,24	472.933,10	534.272,53	605.330,77	692.498,41	799.835,66
D. INGRESOS NO OPERACIONALES							
Crédito de proveedores de activos fijos		30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos a contratarse a corto plazo			15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Créditos Instituciones Financieras 1		74.000,00	104.009,72	123.746,61	175.637,97	208.967,03	253.424,76
Créditos Instituciones Financieras 2		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos Instituciones Financieras 3		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de capital		472.549,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aporte de capital (recuperación inv. tempor. histórico)		0,00					
Aporte de capital (recup. otras ctas. y dctos. x cobrar hist.)		0,00					
Aporte de capital (venta inventario ptos. terminados hist.)		0,00					
	Parcial	576.549,75	119.009,72	138.746,61	190.637,97	223.967,03	268.424,76
E. EGRESOS NO OPERACIONALES							
Pago de intereses	56.351,3		16.641,56	19.799,46	28.102,07	33.434,72	40.547,96
Pago de créditos de corto plazo		0,00		5.000,00	0,00	0,00	0,00
Pago de principal (capital) de los pasivos		0,00	87.368,17	103.947,15	147.535,89	175.532,30	212.876,80
Pago de cuentas y documentos histórico		0,00					
Pago participación de trabajadores			55.338,51	62.040,04	76.431,81	87.437,99	107.409,09

Pago de impuesto a la renta	0,00	78.396,22	87.890,05	108.278,39	123.870,48	152.162,87
Reparto de dividendos		58.797,16	79.101,05	113.692,31	148.644,58	205.419,88
Reposición y nuevas inversiones	33.200,00					
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
Terreno	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fomento Agrícola	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	240.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Camion transporte materia prima	280.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edificio	280.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de produccion	140.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Herramientas de produccion	8.450,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Constitucion de la empresa	6.636,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS						
Muebles y Enseres	3.920,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de Computo	4.800,00	0,00	0,00	0,00	4.800,00	0,00
Consulta de obra civil	5.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos diferidos	27.869,75					
Otros activos	0,00					
Parcial	1.030.475,75	296.541,61	357.777,75	474.040,47	573.720,07	718.416,60
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	-453.926,00	-177.531,89	-219.031,14	-283.402,51	-349.753,04	-449.991,84
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	-508.742,24	295.401,22	315.241,39	321.928,27	342.745,36	349.843,82
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	1.664.155,58	1.948.360,07	2.684.831,82	3.071.447,60	3.547.521,98
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	-508.742,24	1.959.556,80	2.263.601,46	3.006.760,09	3.414.192,97	3.897.365,80
REQUERIMIENTOS DE CAJA		100.209,19	116.425,51	161.310,01	183.332,71	209.549,66

Elaborado por: María José Falconí Núñez

El flujo de efectivo, permite proporcionar información financiera a los administradores: proyecta en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, muestra la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo, reporta los flujos de efectivo pasados. Y a la vez da las herramientas para una adecuada toma de decisiones basados en 4 principios:

- Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo.
- Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo.
- Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero.
- Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero.

Tabla 19. Balance General

BALANCE GENERAL HISTORICO Y PROYECTADO		USD					
		SALDOS INICIALES	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
ACTIVO CORRIENTE							
Caja y bancos		125.000,00	1.364.110,83	1.813.259,44	2.753.395,24	3.305.861,57	4.018.985,27
Inversiones temporales		33.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas y documentos por cobrar mercado local			28.646,33	38.078,45	57.821,30	69.423,09	84.398,69
Cuentas y documentos por cobrar mercado extranjero			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inventarios:			0,82%	0,82%	0,92%	0,92%	1,22%
	Productos terminados	0,00	11.185,71	14.868,73	25.331,24	30.413,93	49.031,62
	Productos en proceso	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
	Materias primas	1.450,00	2.284,16	2.613,08	3.600,82	4.119,34	4.757,83
	Materiales indirectos	4.500,00	27.282,22	36.265,19	55.067,90	66.117,23	80.379,71
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		164.150,00	1.433.509,26	1.905.085,89	2.895.216,51	3.475.935,17	4.237.553,13
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS							
Terreno		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fomento Agrícola		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria		240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00
Camiones transporte materia prima		280.000,00	280.000,00	280.000,00	280.000,00	280.000,00	280.000,00
Edificio		280.000,00	280.000,00	280.000,00	280.000,00	280.000,00	280.000,00
Equipos de produccion		140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00
Herramientas de produccion		8.450,00	8.450,00	8.450,00	8.450,00	8.450,00	8.450,00
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS							
Muebles y Enseres		3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00
Equipos de Computo		4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Consulta de obra civil		5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
	Subtotal activos fijos	962.770,00	962.770,00	962.770,00	962.770,00	962.770,00	962.770,00

(-) depreciaciones		105.904,70	202.181,70	308.086,40	394.735,70	500.640,40
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	962.770,00	856.865,30	760.588,30	654.683,60	568.034,30	462.129,60
ACTIVO DIFERIDO	27.869,75	27.869,75	27.869,75	27.869,75	27.869,75	27.869,75
Amortización acumulada		5.573,95	11.147,90	16.721,85	22.295,80	27.869,75
TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO	27.869,75	22.295,80	16.721,85	11.147,90	5.573,95	0,00
OTROS ACTIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	1.154.789,75	2.312.670,36	2.682.396,04	3.561.048,01	4.049.543,42	4.699.682,73
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones de corto plazo	0,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Porción corriente deuda largo plazo	340.000,00	104.009,72	123.746,61	175.637,97	208.967,03	253.424,76
Cuentas y documentos por pagar proveedores	285.040,00	27.282,22	36.265,19	55.067,90	66.117,23	80.379,71
Gastos acumulados por pagar	0,00	1.500.396,94	1.757.358,45	2.410.413,41	2.757.770,61	3.184.367,91
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	625.040,00	1.646.688,88	1.932.370,25	2.656.119,28	3.047.854,87	3.533.172,38
PASIVO LARGO PLAZO	24.000,00	13.641,11	22.543,15	33.797,70	40.516,61	49.242,66
TOTAL DE PASIVOS	649.040,00	1.660.329,99	1.954.913,41	2.689.916,98	3.088.371,48	3.582.415,04
PATRIMONIO						
Capital social pagado	472.549,75	102.000,00	102.000,00	102.000,00	102.000,00	102.000,00
Reserva legal	0,00	138.760,22	160.943,76	213.662,88	242.972,61	281.980,96
Futuras capitalizaciones	33.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	176.391,49	191.280,71	218.820,79	231.074,75	260.198,51
Utilidad (pérdida) neta	0,00	235.188,65	273.258,16	336.647,36	385.124,58	473.088,21
TOTAL PATRIMONIO	505.749,75	652.340,37	727.482,64	871.131,03	961.171,94	1.117.267,69
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.154.789,75	2.312.670,36	2.682.396,05	3.561.048,01	4.049.543,41	4.699.682,73

Elaborado por: María José Falconí Núñez.

4.5.2.5 Análisis económico para la reducción de costos

El Plan Estratégico de Comercialización direccionado para generar en la empresa el incremento en ventas de su producto Avena Polaca, dentro de sus objetivos incluye la reducción de costos y una de sus estrategias en la Reducción de Costo total del negocio, logístico, administrativo y financiero. A continuación se detalla la propuesta de reducción en \$ 0,03 y su impacto anual en el ahorro.

Tabla 20. Estrategia de Reducción de Costos

Estrategia de Reducción de Costos	Costos	Producción Anual (Litros)	2012	2013	2014	2015	2016
			1.777.944	1.955.738	2.151.312	2.366.443	2.603.088
Costos Totales del Negocio Actual	0,9		\$ 1.600.149,60	\$ 1.760.164,56	\$ 1.936.181,02	\$ 2.129.799,12	\$ 2.342.779,03
Costos Totales del Negocio Presupuesto	0,87		\$ 1.546.811,28	\$ 1.701.492,41	\$ 1.871.641,65	\$ 2.058.805,81	\$ 2.264.686,40
		Ahorros Anuales	\$ 53.338,32	\$ 58.672,15	\$ 64.539,37	\$ 70.993,30	\$ 78.092,63
		Impuestos (12%)	\$ 6.400,60	\$ 7.040,66	\$ 7.744,72	\$ 8.519,20	\$ 9.371,12
Ingreso Neto			\$ 46.937,72	\$ 51.631,49	\$ 56.794,64	\$ 62.474,11	\$ 68.721,52

Elaborado por: María José Falconí Núñez

4.5.3 Tir Y Van

Según (Castro, 2007):

Cuando las futuras inversiones a evaluar se refieren a proyectos de inversión de construcción de nuevas fábricas hidroeléctricas, hoteles, etc, en los cuales el período de maduración del proceso inversionista generalmente es de dos o más años, el efecto económico por el capital inmovilizado en ese período de tiempo no es despreciable económicamente y debe considerarse en la determinación del VAN o de la TIR, como plantean muy acertadamente otros autores como J.J. Durán y la ONUDI. Por ello, cuando el proyecto de inversión que se plantea evaluar tiene un proceso inversionista muy corto de días o de uno o dos meses, como sucede con las inversiones en bonos, acciones, la fórmula general puede adoptar la forma siguiente:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{S_n}{(1+d)^n} > 0$$

donde: I, S_n, N, d y n son conocidos.

Como se puede apreciar en la fórmula anterior se plantea como condición necesaria y suficiente para adoptar la decisión de invertir que el VAN > 0. Este criterio se basa fundamentalmente en la opinión de que el saldo positivo del VAN indica que la inversión sobrecumple con el mínimo de ganancias a obtener por el futuro inversionista, la cual trata de garantizar con el valor planteado a la tasa de descuento “d”, que se utiliza para la actualización de los flujos de caja esperado por la inversión, cuando se encuentre en su período productivo. Es necesario señalar que para poder plantear cuál debe ser la tasa de descuento para la evaluación económica de una futura inversión, utilizando el resultando del VAN como criterio principal de decisión de inversión, hay que tener en cuenta varios factores, entre los cuales se destacan, los siguientes: > a) La tasa de interés del mercado de capitales en ese momento. b) La tasa de inflación esperada para el país, donde se realizará la inversión. c) El tiempo de vida útil económica esperado de la inversión cuando se encuentre en su fase productiva. d) El riesgo en cuanto a la posibilidad de lograr los beneficios esperados por la inversión.

Tasa de Descuento

La tasa de descuento o costo de capital que se utiliza es la tasa de oportunidad proyectada que se asume como la tasa mínima aceptable de recuperación, la cual se muestra su cálculo a continuación partiendo de que según Baca (2006:176), cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atractivo mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino que ésta tenga un crecimiento real.

$$\text{TMAR} = i + f + if$$

Donde:

i: premio al riesgo

f: inflación

Para el período del proyecto la inflación (f) es de 2.7% y el premio al riesgo (i) es de 14% lo que nos queda:

$$\text{TMAR} = 14\% + 2.7\% + 0.14 \times 0.027$$

$$\text{TMAR} = 16.7\%$$

Aproximando el valor se considera oportuna trabajar con el 17% para los indicadores financieros.

Valor Actual Neto o Valor Presente Neto

Para determinar el valor actual neto del proyecto se utilizó el software Microsoft Excel, siguiendo los parámetros establecidos según la ecuación:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^n \frac{Fa}{(1+i)^n}$$

Siendo:

I: Inversión Inicial
 Fa: Flujo de Activos
 i: Tasa de Descuento
 n: cantidad de años

Cálculo del VAN

Tabla 21. Valor Actual Neto

VALOR ACTUAL NETO Tasa de Descuento= **16,70%**
 EN DÓLARES

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
AÑOS	BALANCE DE EFECTIVO	BALANCE DE EFECTIVOACTUALIZADO
0	(\$ 1.154.789,75)	(\$ 1.154.789,75)
1	\$ 295.401,22	\$ 286.797,30
2	\$ 315.241,39	\$ 297.145,24
3	\$ 321.928,27	\$ 294.609,97
4	\$ 342.745,36	\$ 304.524,82
5	\$ 349.843,82	\$ 301.778,35
TOTAL		\$ 28.287,58

Elaborado por: María José Falconí Núñez

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cálculo del flujo acumulado se puede observar que existe un VAN > 0, lo que demuestra la factibilidad de la inversión del proyecto es decir el Plan Operativo Anual para la empresa.

➡ El valor de la inversión que asciende a 33.200 USD es obtenido de la estructuración del Plan Operativo Anual (POA), en el balance de general, con el cuadro 80, la inversión se detalla en la cuenta inversiones temporales, adicionalmente para el cálculo del VAN se toma el valor total de los activos en el año cero como inversión inicial total.

La evaluación del valor actual neto está realizada en base a los flujos de caja proyectados en cinco años, tomados a partir del año uno.

Tasa Interna de Retorno

Para realizar el cálculo de la tasa interna de retorno se consideró la fórmula del valor actual neto para cuando el mismo es igual a cero, cuál sería la tasa de recuperación: Para los cálculos de la TIR se utilizó el software Microsoft Excel.

Tabla 22. Tasa Interna de Retorno

TASA INTERNA DE RETORNO.	
TIR = 21%	
CUADRO DE TASA INTERNA DE RETORNO	
INVERSIONISTA	
AÑOS	BALANCE EFECTIVO
0	(\$ 1.154.789,75)
1	\$ 295.401,22
2	\$ 315.241,39
3	\$ 321.928,27
4	\$ 342.745,36
5	\$ 349.843,82
TIR	21%

Elaborado por: María José Falconí Núñez

La tasa interna de retorno está realizada en base a los flujos de caja proyectados en un periodo de 5 años, como parte de un monto recuperable al considerarse como inversión se encuentra el costo del POA, el mismo se encuentra considerado en el total de activos de la empresa en el año cero de la tabla 19, este es tomado como inversión inicial para el cálculo de la TIR.

El Plan Operativo Anual a realizarse requiere una inversión de 33.200 USD, para el desarrollo de Mejorar Producto, Reducir costos, Promocionar ventas, Canales y logística, adicionalmente este rubro es considerado en el balance general como inversiones temporales.

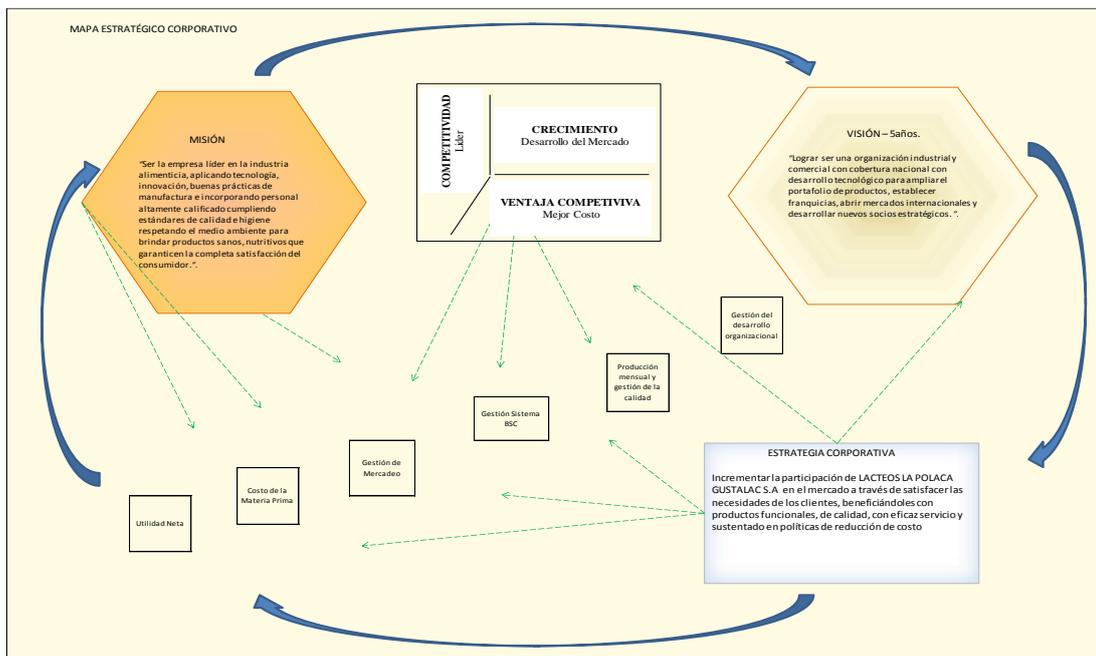
Analizando los resultados de los indicadores financieros se percibe un valor actual neto de la empresa de \$ 28.287,58 para un período de cinco años y una tasa interna de recuperación de 21%; que es superior a la tasa mínima de retorno del 16,70%, que se entiende como factible pues se genera rendimientos sobre cada dólar invertido.

Todo el esquema propuesto se alinea en crecer el volumen de ventas y la participación del mercado objetivo.

4.5.4 Mapa Estratégico Corporativo

El mapa estratégico es un diagrama que muestra la relación causa y efecto entre las distintas suposiciones en las que se basa la estrategia. Al mapa se debe construir de tal forma que sea capaz de explicar los resultados que se van a lograr y como se lograrán. El mapa debe representar los vínculos entre los distintos temas en cada una de las cuatro perspectivas. Los mapas estratégicos de GUSTALAC se presentan en las **Gráfico 18 y 19**.

Gráfico 18. Mapa estratégico



Elaborado por: María José Falconí Núñez

Gráfico 19. Mapa estratégico



Elaborado por: María José Falconí Núñez

CONCLUSIONES

- La propuesta del Plan Estratégico de comercialización para la Empresa Lácteos la Polaca Gustalac S.A, está orientada a incrementar las ventas del producto Avena Polaca, a través de las estrategias planteadas en el Plan Operativo Anual.
- La estrategias de reducción del costo de producción actual de Avena Polaca en \$0,03 de \$0,90 a \$0,87 mediante la optimización y uso del 45% de capacidad ociosa actual del total de la capacidad instalada de producción con que cuenta la Empresa Lácteos La Polaca Gustalac S.A.
- Incrementar las ventas con el aumento de la producción del producto cubriendo el 16,7% de la demanda insatisfecha de Avena Polaca que existe en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas que corresponde al total de 32038 Litros.
- La inversión para la ejecución del Plan Operativo Anual a realizarse es de 33.200 USD y está orientada a Mejorar Producto, Reducir Costos, Promocionar Ventas.
- El Valor Actual Neto es positivo y asciende a \$ 28.287,58 lo que significa que es aceptable el proyecto, la empresa si genera ganancia para el período investigado y como resultado del TIR tenemos que es superior al costo de oportunidad lo que inmediatamente se acepta como favorable para aplicar el proyecto.

RECOMENDACIONES

- Aplicación inmediatamente del Plan Operativo Anual con la implementación del Elemento Diferenciador y la Propuesta de Valor administrando correctamente la inversión y cumpliendo con el tiempo de ejecución.
- Aplicar inmediatamente los Objetivos Corporativos que se encuentran alineados a la Misión y Visión Institucional de Lácteos la Polaca GUSTALAC S.A.
- Implementación en mediano plazo la Estructura Organizacional efectiva y sistemas de control de producción, gestión administrativa financiera y de calidad.
- Desarrollar y aplicar permanentemente el Eje Estratégico de Capacitación y Aprendizaje, para contar con un equipo de talento humano calificado y eficiente.
- Ampliar su participación y comercialización a nivel provincial y regional basándose en las bondades del producto y las fortalezas de la empresa.
- Buscar alianzas estratégicas con otros Negocios Locales que permitan incrementar el volumen de comercialización, por ejemplo delicatessen, panificadoras, tiendas y mini market, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, I. (2005). *Finanzas corporativas en la práctica*. México: Delta Publicaciones.
- Baca Urbina, G. (2006). *Evaluación de Proyectos* (Quinta ed.). México: McGraw Hill.
- Burgwall, G. y. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a Gobiernos locales* (Primera ed.). Quito, Ecuador:: ABYA-YALA.
- Castro, M. (2007). *El VAN como criterio fundamental de evaluación*. Universitaria.
- Cultural Empresarial para Todos, b. (2009). <http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com/2009/02/45-diagnostico-estrategico.html>.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoprimera Edición ed.). México: Pearson Education.
- Falconí Núñez, M. J. (2013). Estudio de Mercado. Santo Domingo.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales*. (Octava ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Menguzzato, R. y. (1989). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- On-line, R. d. (2012). <http://www.botanical-online.com/avena.htm>.
- Salazar, F. (2010). Medición estratégica en base al Balanced Scorecard.
- Sapag, C. N. (2007). *PROYECTOS DE INVERSIÓN: Formulación y evaluación*. México: Pearson Educación.
- Stoner & Wankel. (1989). *Administración* (Tercera ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Thompson y Strickland. (2004). *Administración estratégica: textos y casos* (Decimotercera ed.). México: McGraw Hill.
- Weston, T. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. . La Habana: Editorial Félix Varela.

Banco Central del Ecuador (BCE). (2013). Producto Interno Bruto en el Ecuador <http://www.bce.fin.ec/compare.php?dt1=deuda_pib&dt2=pasiva&anio_inicio=2008&mes_inicio=10&dia_inicio=1&anio_final=2010&mes_final=09&dia_final=1&Submit=Comparar>

Banco Central del Ecuador (BCE) (2013). Salario mínimo vital y remuneraciones complementarias: valores nominal y real. Consultado el 25 de noviembre de 2012, de: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1907012011.htm>

Banco Central del Ecuador (BCE). (2013). Estadísticas macroeconómicas. <www.bce.fin.ec/documentos/Estadísticas/.../EstMacro012011.pdf>

Banco Central del Ecuador (BCE). (2013). Estadísticas macroeconómicas. <www.bce.fin.ec/documentos/Estadísticas/.../EstMacro012011.pdf>

Banco Central del Ecuador (BCE). (2013). Riesgo país <http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais>

Banco Central del Ecuador (BCE). (2013). La inflación anual. <http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), (2013), Ecuador en Cifras. <<http://www.inec.gob.ec/inec/>>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA COMERCIAL.

Encuesta No.

OBJETIVO: Realizar el levantamiento de información sobre el consumo y sus preferencias del producto Avena Polaca.

MARQUE CON UNA (x)

SEXO: M F

1. ¿Ha consumido Usted Avena Polaca?

Sí No

Si su respuesta es no, favor pasar a la pregunta N° 11.

2. ¿Con que frecuencia consume Avena Polaca?

Diariamente 1 o 2 veces por semana

Más de tres veces por semana Una vez al mes

Una vez cada 15 días. Otro _____

3. ¿Con qué frecuencia desearía consumir mensualmente de avena polaca?

3,5 Oz 7 Oz ½ Litro

Litro 2 Litros 4 Litros

4. ¿En qué lugar adquiere Usted Avena Polaca?

Panadería Coches Ambulantes

5. ¿Qué consideraciones tiene usted con relación al precio que paga, cuál es su apreciación?

Barato Justo Elevado

6. ¿Cuál es su apreciación de la imagen del producto?

Confiable Amigable

Atractiva Agradable

7. ¿Por qué motivo consume usted Avena Polaca?

Sabor

Refrescante

Nutricional

8. ¿Qué miembros de su familia también consumen Avena Polaca, señale un rango de edad?

EDADES	CONSUMO
8 - 17	
18 - 25	
26 - 31	
32 EN ADELANTE	

9. ¿Conoce usted qué tipo de publicidad utiliza Avena Polaca para difundir su marca?

Radio

Prensa

Otro:

TV

Ferias

10. En que otro Punto de Venta le gustaría adquirir Avena Polaca :

Cafeterías Centros Comerciales Bares Escolares

Otro

11. ¿Cuál es su preferencia de marca para el consumo de avena al granel?

Ecu Avena

Crema Avena

Avena Polaca

12. ¿Le gustaría consumir Avena Polaca dentro del bar de su escuela o colegio?

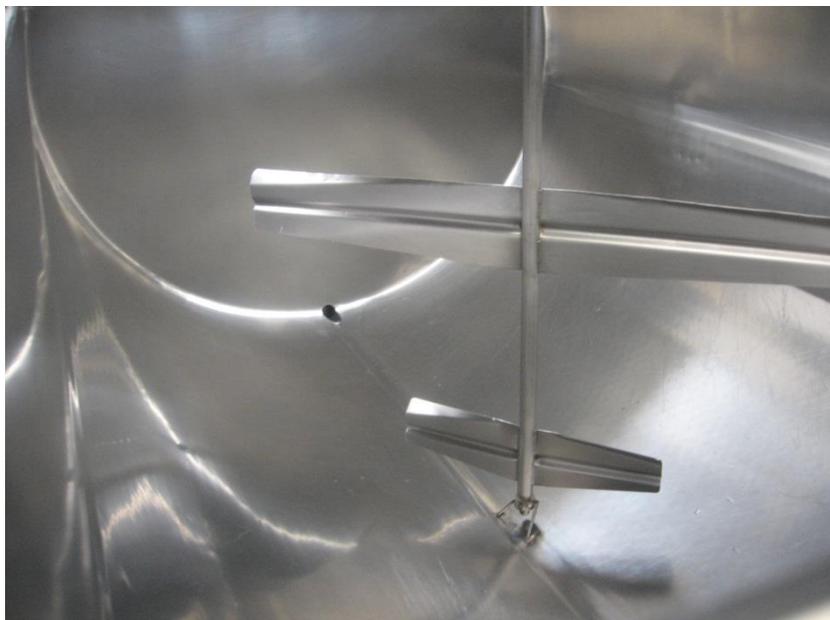
Sí No

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN

Anexo 2. Venta de Avena Polaca en la Ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas



Anexo 3. Maquinaria Láctea la Polaca



Licudora Industrial





Marmita



Anexo 4. Publicidad





Anexo 5. Detalle de Costos de Avena Polaca por Litro.

	CALCULO DE COSTOS PROYECTADO EN DOLARES X LITRO				
	2012	2013	2014	2015	2016
Costo materia prima					
Costo leche	0,370	0,380	0,391	0,407	0,427
Mano obra por jornal	0,007	0,007	0,007	0,007	0,008
deprec. maq y equipo	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
mant.Inst. electric	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
mant.maq/equipos	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002
deprec. edificios	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
energia eléctrica	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Combustibles	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002
Honorarios Técnicos	0,006	0,006	0,006	0,007	0,007
Sub total costo materia prima	0,021	0,021	0,022	0,023	0,024
Costo planta					
Sueldos	0,047	0,048	0,050	0,052	0,055
Beneficios sociales	0,008	0,008	0,008	0,009	0,009
Fondo de reserva	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005
Aporte patronal less	0,005	0,006	0,006	0,006	0,006
Vacaciones	0,024	0,024	0,025	0,026	0,027
Bonificación desahucio	0,012	0,012	0,012	0,013	0,014
Refrig. personal	0,011	0,012	0,012	0,013	0,013
Transp de personal	0,007	0,007	0,008	0,008	0,008
Uniform./Ropa Trabajo	0,001	0,002	0,002	0,002	0,002
Cap. personal	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Mov. viatico locales	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002
deprec. maq y equipo	0,020	0,020	0,021	0,022	0,023
mant.Inst. electric	0,010	0,010	0,011	0,011	0,012
mant.maq/eq.planta	0,047	0,049	0,050	0,052	0,055
deprec. edificios	0,011	0,012	0,012	0,012	0,013
energia eléctrica	0,022	0,022	0,023	0,024	0,025
Combustibles	0,005	0,005	0,005	0,005	0,006
Transporte camiones	0,028	0,029	0,030	0,031	0,033
Seguridad Industrial	0,005	0,006	0,006	0,006	0,006
Equipos de protección personal	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002
Carnet Salud Permiso Funcionamiento	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Medicinas	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
Alquileres y arriendos	0,004	0,004	0,004	0,004	0,005
Hon. Técnicos	0,008	0,008	0,009	0,009	0,009
Comunic.Telef.Celular	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Registros,Marcas,Patentes	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002
Personal de Costos	0,008	0,008	0,009	0,009	0,009
Subtotal planta	0,300	0,308	0,317	0,330	0,346
Logística de camiones	0,036	0,037	0,038	0,039	0,041
M. Embalajes estándar	0,086	0,089	0,092	0,095	0,100
Costo de ventas	0,030	0,031	0,032	0,033	0,035
Gastos administrativos y sueldos ejecutivos	0,061	0,062	0,064	0,067	0,070