



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E
h7INDUSTRIAL**

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Tema:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN OPERATIVA
EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS PROALPI MILAC.**

Trabajo de titulación modalidad Proyecto de Investigación, presentado previo a la
obtención del título de Ingeniero Industrial

ÁREA: Producción y operaciones

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Diseño, materiales y producción

AUTOR: Erick Samuel Abril Hidalgo

TUTOR: PhD. Víctor Hugo Guachimbosa Villalba

Ambato - Ecuador

febrero - 2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del trabajo de titulación con el tema: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS PROALPI-MILAC, desarrollado bajo la modalidad Proyecto de Investigación por el señor Erick Samuel Abril Hidalgo, estudiante de la Carrera de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, de la Universidad Técnica de Ambato, me permito indicar que el estudiante ha sido tutorado durante todo el desarrollo del trabajo hasta su conclusión, de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 17 del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato y el numeral 6.3 del instructivo del reglamento referido.

Ambato, febrero 2024.

PhD. Víctor Hugo Guachimposa Villalba
TUTOR

AUTORÍA

El presente trabajo de titulación con el tema: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS PROALPI-MILAC es absolutamente original, auténtico y personal y ha observado los preceptos establecidos en la Disposición General Quinta del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato. En tal virtud, el contenido, efectos legales y académicos que se desprenden del mismo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Ambato, febrero 2024.



Erick Samuel Abril Hidalgo

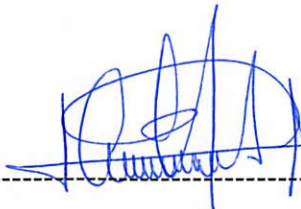
C.C. 2200231476

AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que reproduzca total o parcialmente este trabajo de titulación dentro de las regulaciones legales e institucionales correspondientes. Además, cedo todos mis derechos de autor a favor de la institución con el propósito de su difusión pública, por lo tanto, autorizo su publicación en el repositorio virtual institucional como un documento disponible para la lectura y uso con fines académicos e investigativos de acuerdo con la Disposición General Cuarta del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, febrero 2024.



Erick Samuel Abril Hidalgo

C.C. 2200231476

AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de par calificador del informe final del trabajo de titulación presentado por el señor Erick Samuel Abril Hidalgo, estudiante de la Carrera de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, bajo la Modalidad Proyecto de Investigación, titulado PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS PROALPI-MILAC, nos permitimos informar que el trabajo ha sido revisado y calificado de acuerdo al Artículo 19 del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato y el numeral 6.4 del instructivo del reglamento referido. Para cuya constancia suscribimos, conjuntamente con la señora Presidente del Tribunal.

Ambato, febrero 2024.

Ing. Elsa Pilar Urrutia Urrutia, Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Daysi Ortiz Guerrero, Mg.
PROFESOR CALIFICADOR

Ing. Franklin Salazar Logroño, Mg.
PROFESOR CALIFICADOR

DEDICATORIA

A mi madre Mirian, gracias a su apoyo, esfuerzo y amor incondicional ha sido y es una fuente de inspiración en mi vida.

Erick Samuel Abril Hidalgo

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, a mi mami Mirian, gracias a su carácter, esfuerzo, valentía y ejemplo ha sido y es el pilar fundamental para seguir aprendiendo en este largo camino llamado vida.

A mis hermanos Josué y Samy, quienes son fuente de apoyo, alegría y enseñanza.

A los amigos que tengo el privilegio de conocer, gracias por su apoyo incondicional en momentos de alegría y tristeza.

A la empresa Proalpi-Milac, por abrirme las puertas de sus instalaciones y conocer a personas emprendedoras, esenciales para el desarrollo del proyecto de investigación.

A los docentes de la FISEI, por las enseñanzas y herramientas brindadas para comprender un mundo en constante cambio, en especial al PhD. Víctor Guachimposa, por la orientación, paciencia y dedicación fundamentales para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato y a la FISEI, por compartir y generar conocimiento en bienestar de la sociedad.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	I
APROBACIÓN DEL TUTOR	II
AUTORÍA	III
DERECHOS DE AUTOR.....	IV
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS	XVI
ÍNDICE DE ANEXOS	XVIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIX
ABSTRACT	XX
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Tema de investigación.....	1
1.1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Antecedentes investigativos	3
1.3 Fundamentación teórica	7
1.3.1 Plan.....	7
1.3.2 Estrategia.....	7

1.3.3 Planeación estratégica	8
1.3.4 Plan estratégico.....	8
1.3.5 Fases de la planeación estratégica	9
1.3.6 Pasos básicos para la planeación estratégica	10
1.3.7 Análisis estratégico.....	11
1.3.8 Modelo completo de la planeación estratégica.....	12
1.3.9 Elementos de la planeación estratégica	12
1.3.10 Esquema para la formulación de estrategias	18
1.3.11 Tipos de estrategias	19
1.3.12 Herramientas utilizadas para el desarrollo de un plan estratégico	19
1.3.13 Gestión.....	29
1.3.14 Gestión operativa.....	30
1.3.15 Operación industrial	30
1.4 Objetivos	31
1.4.1 Objetivo general	31
1.4.2 Objetivos específicos.....	31
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	32
2.1 Materiales	32
2.2 Métodos.....	33
2.2.1 Modalidad de la investigación.....	33
2.2.2 Población y muestra	34

2.2.3 Recolección de información	34
2.2.4 Procesamiento y análisis de datos	36
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	38
3.1 Identificación de la situación actual de la empresa mediante herramientas de análisis interno y externo.....	38
3.1.1 Reseña histórica de la empresa.....	38
3.1.2 Información general de la empresa	38
3.1.3 Productos elaborados por la empresa PROALPI-MILAC	42
3.1.4 Análisis estratégico actual de la empresa	54
3.1.5 Auditoría externa de la empresa PROALPI-MILAC	56
3.1.6 Auditoría condiciones internas de la empresa PROALPI-MILAC	74
3.2 Establecimiento de las estrategias de acción para la mejora de la gestión operativa y aprovechamiento de las ventajas competitivas de la empresa.....	82
3.2.1 Etapa de ajuste estratégico	88
3.3 Elaboración de planes operativos para el cumplimiento de las estrategias mediante indicadores de gestión basados en un Cuadro de Mando Integral (CMI).....	107
3.3.1 Planes operativos	107
3.3.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)	158
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	160
4.1 Conclusiones	160
4.2 Recomendaciones.....	161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	163

ANEXOS	176
---------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas para el establecimiento de la planeación	10
Tabla 2. Preguntas que intervienen en el análisis estratégico	11
Tabla 3. Matrices utilizadas para la formulación de estrategias	18
Tabla 4. Tipos de estrategias	19
Tabla 5. Elementos de la matriz de posición estratégica de evaluación y acción	24
Tabla 6. Materiales utilizados para el desarrollo del proyecto.....	32
Tabla 7. Descripción de la recolección de la información	35
Tabla 8. Datos informativos de la empresa.....	39
Tabla 9. Productos elaborados y sus presentaciones.....	42
Tabla 10. Descripción de yogurt	42
Tabla 11. Actividades vinculadas a la elaboración de yogurt.....	44
Tabla 12. Matriz de caracterización del proceso de elaboración de yogurt.....	46
Tabla 13. Presentaciones del queso fresco	47
Tabla 14. Etapas para la elaboración del queso	48
Tabla 15. Matriz de caracterización del proceso de elaboración de queso	50
Tabla 16. Presentaciones del manjar de leche.....	51
Tabla 17. Etapas para la fabricación de manjar de leche	51
Tabla 18. Matriz de caracterización del proceso de elaboración del manjar de leche.....	53
Tabla 19. Tabla resumen de los componentes de la misión actual	54
Tabla 20. Tabla resumen de las premisas de la visión actual.....	56

Tabla 21. Matriz de oportunidades y amenazas de las fuerzas externas en el entorno nacional y local	58
Tabla 22. Matriz de las oportunidades y amenazas más relevantes	59
Tabla 23. Matriz de características de las fuerzas competitivas dentro del análisis sectorial	61
Tabla 24. Matriz de las oportunidades y amenazas más relevantes	62
Tabla 25. Matriz de evaluación de factores externos	68
Tabla 26. Matriz de información empresas competidoras del sector lácteo	70
Tabla 27. Denominación de los factores críticos de éxito	71
Tabla 28. Matriz de enfrentamiento del perfil competitivo	71
Tabla 29. Matriz del perfil competitivo (MPC)	73
Tabla 30. Matriz de fortalezas y debilidades de los factores internos	75
Tabla 31. Fortalezas y debilidades más relevantes	76
Tabla 32. Matriz de evaluación de factores internos.....	81
Tabla 33. Preguntas clave para el desarrollo de la declaración de la misión	83
Tabla 34. Declaración y evaluación de la misión propuesta	84
Tabla 35. Declaración y evaluación de la de la visión propuesta	85
Tabla 36. Declaración de los valores propuestos	86
Tabla 37. Lluvia de ideas para la formulación de objetivos estratégicos.....	87
Tabla 38. Objetivos estratégicos formulados	88
Tabla 39. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	90
Tabla 40. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción	92

Tabla 41. Estrategias agresivas propuestas	96
Tabla 42. Estrategias conservadoras poropuestas	96
Tabla 43. Matriz de evaluación de estrategias respecto a los objetivos estratégicos .	98
Tabla 44. Matriz resumen del resultado de estrategias evaluadas	100
Tabla 45. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	102
Tabla 46. Lista de las acciones alternativas viables atractivas.....	104
Tabla 47- Matriz de agrupación de estrategias	105
Tabla 48. Planes operativos estructurados	106
Tabla 49. Criterios de selección de proveedores.....	114
Tabla 50. Métodos de búsqueda de proveedores	115
Tabla 51. Formato de la matriz de selección de lo proveedores	116
Tabla 52. Matriz para la evaluación y clasificación de los proveedores.....	117
Tabla 53. Información acerca de cursos en temas de seguridad y atención alcliente	119
Tabla 54. Presupuesto para el cumplimiento del primer plan operativo.....	124
Tabla 55. Descripción del software excel para digitalización de datos	132
Tabla 56. Empresas bancarias que ofertan créditos empresariales	136
Tabla 57. Presupuesto para el cumplimiento del segundo plan operativo	139
Tabla 58. Herramientas para la creación de páginas web	147
Tabla 59. Actividades y frecuencia de publicaciones en redes sociales	150
Tabla 60. Nuevos ingredientes y volúmenes de contenido de productos	152

Tabla 61. Acciones respecto a la gestión de marketing y ventas	154
Tabla 62. Instituciones que ofrecen cursos de marketing y ventas	155
Tabla 63. Presupuesto para el cumplimiento del tercer plan operativo	156
Tabla 64. Cuadro de Mando Integral PROALPI-MILAC	159

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del análisis estratégico	12
Figura 2. Etapas del modelo de la planeación estratégica.....	12
Figura 3. Diferencia entre la misión y la visión organizacional	16
Figura 4. Componentes del modelo de las cinco fuerzas	20
Figura 5. Variables del modelo de análisis FODA	23
Figura 6. Cuadrantes de la matriz interna-externa	27
Figura 7. Organigrama actual de la empresa PROALPI-MILAC.....	40
Figura 8. Mapa de Procesos de la Organización	41
Figura 9. Flujograma de elaboración del yogurt	45
Figura 10. Flujograma de elaboración del queso	49
Figura 11. Flujograma de elaboración del manjar de leche	52
Figura 12. Perfil estratégico de la matriz PEEA	93
Figura 13. Matriz Interna-externa	94
Figura 14. Modelo del programa de selección y evaluación de proveedores	113
Figura 15. Semaforización de la evaluación y clasificación de proveedores.....	117
Figura 16. Descripción de las estrategias del plan operativo 1	125
Figura 17. Gráfica de tiempo para la ejecución de las estrategias del plan operativo 1	125
Figura 18. Hoja de tareas del plan operativo 1.....	126
Figura 19. Descripción de las estrategias del plan operativo 2	140

Figura 20. Gráfica de tiempo para la ejecución de las estrategias del plan operativo 2	140
Figura 21. Escala de tiempo de las estrategias 1 y 2.....	140
Figura 22. Hoja de tareas del plan operativo 2.....	141
Figura 23. Descripción de las estrategias del plan operativo 3.....	157
Figura 24. Gráfica de tiempo para la ejecución de las estrategias del plan operativo 3	157
Figura 25. Hoja de tareas del plan operativo 3.....	157
Figura 26. Mapa estrategico de la empresa PROALPI-MILAC.....	158

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista para información inicial y análisis estratégico actual.....	176
Anexo B. Entrevista para evaluar la misión y visión actual	181
Anexo C. Matriz de enfrentamiento de factores externos.....	184
Anexo D. Matriz de enfrentamiento de factores internos	185
Anexo E. Entrevista para conocer las aspiraciones de crecimiento de la empresa ..	186
Anexo F. Formatos de registros para organización de la información	188

RESUMEN EJECUTIVO

La problemática respecto a la gestión operativa surge debido a que la empresa “PROALPI-MILAC” no cuenta con instrumentos que le permitan afrontar los cambios y riesgos que surgen de manera inesperada, esto puede significar que la organización se tambalee en un mercado tan agresivo como lo es el de los productos elaborados a base de lácteos, es por ello que el objetivo del trabajo de investigación se basa en el desarrollo de un plan estratégico para la mejora de la gestión operativa en la empresa.

El proyecto de investigación se desarrolló mediante una estricta base metodológica, utilizada para la recopilación y uso de la información, además del uso de herramientas estratégicas y entrevistas que sirvieron al investigador para obtener información acerca de la situación actual de la organización, la evaluación externa e interna, el ajuste estratégico y la creación de los planes operativos enfocados al crecimiento de la empresa PROALPI-MILAC.

Entre los resultados principales se encontró que la empresa tiene un planteamiento de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos débiles; además, se determinó que la organización es débil externa e internamente, por este motivo, se replantea el accionar de la dirección y se propone una nueva declaración de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, además de aprovechar las oportunidades y fortalezas en función de mitigar las amenazas y debilidades; se obtuvieron diez estrategias de tipo conservador y agresivo con enfoques productivos, administrativos y de marketing.

Finalmente, se desarrollan los planes operativos respecto a cada uno de los enfoques y la aplicación del Cuadro de Mando Integral, en el que se fijan los indicadores y las estrategias contempladas para la ejecución y control del plan estratégico.

Palabras clave: Plan estratégico, gestión operativa, estrategia, cuadro de mando integral.

ABSTRACT

The issue regarding operational management arises because the company "PROALPI-MILAC" lacks instruments to confront unexpected changes and risks. This situation could lead to the organization struggling in such a competitive market, especially within the dairy-based products industry. Therefore, the research aims to develop a strategic plan to enhance operational management within the company.

The research project followed a rigorous methodological approach for data collection and utilization. Strategic tools and interviews were employed to gather information about the current organizational situation, external and internal evaluations, strategic adjustments, and the creation of operational plans focused on the growth of PROALPI-MILAC.

Key findings reveal weaknesses in the company's mission, vision, values, and strategic objectives. The organization was identified as weak both externally and internally. Consequently, a reconsideration of the management approach is proposed, including a new statement for the mission, vision, values, and strategic objectives. The study advocates leveraging opportunities and strengths to address threats and weaknesses. Ten strategies, encompassing conservative and aggressive approaches in production, administration, and marketing, were developed.

Ultimately, operational plans were devised for each focus area, incorporating the implementation of the Balanced Scorecard. This includes setting indicators and strategies for the execution and control of the strategic plan.

Keywords: Strategic plan, operational management, strategy, Balanced Scorecard.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Tema de investigación

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS PROALPI-MILAC.

1.1.1 Planteamiento del problema

A nivel mundial, el constante crecimiento de la población y el avance tecnológico ha potenciado el nivel competitivo entre organizaciones, esto conlleva a que las empresas se adapten a los nuevos requerimientos y exigencias del mercado, mejorando así los recursos tecnológicos, humanos, financieros y de marketing invertidos para generar ganancias [1]. Muchas organizaciones no recurren al análisis de su situación a nivel competitivo para lograr solucionar problemas relacionados a producción, demoras en entregas, problemas de comunicación y organización, lo que hace que estas se retrasen en la entrega de productos, pierdan clientes y puedan llegar a la quiebra [2].

Las organizaciones que pretenden construir y desempeñarse en distintos ámbitos productivos y de administración deben buscar una forma de organizar sus actividades, aprovechar las oportunidades y estimular sus ventajas competitivas, en función de destacar respecto a otras, debido a que una organización con un buen enfoque en el futuro puede gestionar sus operaciones y recursos para generar los mayores niveles de ganancia y satisfacción de los clientes [3]. La planeación ha sido una actividad que se ha desarrollado por las empresas para el establecimiento de metas y poder controlar sus operaciones, mediante estrategias debidamente planificadas, comunicadas y entendidas por todos los que conforman la organización [3].

Las empresas dedicadas a actividades de manufactura suelen tener pérdidas por no establecer metas en función de sus recursos y ventajas competitivas, lo que hace que aumente la dificultad para lograr solucionar problemas que impacten de manera grave a nivel administrativo, operativo y financiero [4]. Para algunas organizaciones, la experiencia es un aliado al momento de preguntarse qué es lo que se quiere alcanzar en el futuro a nivel operativo, esto puede arrojar algunas ideas para lograr establecerse

en el mercado; pero, esto solo es una solución momentánea, debido a que sin la ejecución de un estudio adecuado o un plan en el que se puedan visualizar estrategias a nivel administrativo, operativo y financiero, que permitan orientar y crecer en contexto productivo y económico, las empresas se verán decayendo poco a poco [5].

En el país, las empresas dedicadas a la elaboración de productos a base de lácteos abarcan un gran conjunto de clientes, los cuales representan una demanda que necesita ser cubierta por empresas que sepan gestionar adecuadamente sus recursos y prevengan o disminuyan errores en las fases previas a la obtención de los productos [6]. En el 2021, se registró una producción de leche que equivalía a 5,7 millones de litros, siendo algunas de las principales productoras las provincias de la sierra como Azuay, Cotopaxi, Tungurahua y Pichincha, esto representa un 10% del total del PIB nacional [7].

En la provincia de Tungurahua, el cantón Santiago de Píllaro es reconocido por ser agrícola y ganadero, debido a su dedicación a la producción de leche y sus derivados; “PROALPI-MILAC” es una empresa ubicada en la parroquia Marcos Espinel, de dicho cantón, creada en el año 2012 como una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de lácteos, entre ellos el queso, yogurt y manjar. Mediante el trabajo en equipo, la experiencia, el conocimiento y el liderazgo forjados por varios años, esta empresa se ha podido establecer como una empresa reconocida por brindar los mejores productos para sus clientes; sin embargo, el propietario ha percibido que no existe una organización técnica, proyección empresarial firme, ni una forma eficiente de plantear objetivos que permitan alcanzar las metas sin gastar excesivas cantidades de dinero, lo que dificulta que se cumplan de forma periódica las actividades por parte de la organización y las ganancias se vean incrementadas o balanceadas.

Además, la empresa no cuenta con una herramienta que permita reaccionar a problemas que se puedan presentar, tampoco con un direccionamiento estratégico; es decir, misión y visión firmes, de acuerdo al objetivo al que pretenden alinearse. De igual forma, al no contar con indicadores para poder controlar la gestión en la organización, los recursos empresariales no pueden ser optimizados, lo que se refleja en el desaprovechamiento de las ventajas competitivas de la organización.

En este sentido, la planeación estratégica en las empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos es de vital importancia para que estas puedan tener una mayor efectividad en sus actividades, definiendo la misión y visión, objetivos, planes de acción e indicadores que permitan conocer el grado de alcance de las estrategias planteadas, obteniendo como resultado una manera de trabajar organizada y aprovechando las oportunidades en base a las condiciones externas e internas [8] [9].

Es por ello que se manifiesta la decisión empresarial de “PROALPI-MILAC” para involucrar un plan estratégico para mejorar la gestión operativa, con el fin de lograr identificar las ventajas de la organización, plantear metas y que las personas implicadas en los procesos productivos de la empresa respondan de manera rápida y eficiente, obteniendo de esta manera actividades seguras, rápidas y confiables que permitan finalmente generar en el cliente, un grado de satisfacción reflejado en las retribuciones económicas hacia la empresa.

1.2 Antecedentes investigativos

Para llevar a cabo el proyecto de investigación se hizo uso de la investigación bibliográfica documental, utilizando artículos científicos y trabajos de investigación nacionales e internacionales, esto ha permitido que se tenga un punto de partida que brindará una base de conocimiento, previo a la ejecución del proyecto.

En República Checa, el artículo titulado “Determination of the level of strategic management in SMEs”; desarrollado en el año 2022, se enfoca en determinar el nivel de estrategias aplicadas en industrias pequeñas (Pymes), para ello, se creó un indicador compuesto en función de los principios de la planificación estratégica; el artículo concluye que 74 empresas, un 57%, de 156 empresas analizadas cumplen con criterios de planificación estratégica, frente a un 43% de empresas que no lo hacen, lo que demostró que las empresas que aplican criterios de planificación estratégica tienden a ser más grandes, poblacional y operativamente que las que no, lo que pone en evidencia la importancia de contar con planes estratégicos contemplados a corto y largo plazo [10].

En Palestina, el artículo titulado “The Influence of Systematic Strategic Planning and Strategic Business Innovation on the Sustainable Performance of Manufacturing SMEs: The Case of Palestine“, en la revista Sustainability, desarrollado en el año 2022, se enfoca en el valor de los planes estratégicos en empresas ubicadas en el Estado de Palestina, en medio oriente; el artículo enfatiza la importancia de proporcionar directrices a los propietarios y directivos de las empresas para que apliquen prácticas de planificación estratégica resistentes y adecuadas, centradas en la innovación empresarial para lograr avances a nivel organizacional como el crecimiento y el enfoque de objetivos por medio de estrategias a mediano y largo plazo [11].

En España, el artículo titulado “Evaluation of a Strategy-Oriented Method to Identify and Prioritise Knowledge Management Initiatives in SMEs”, desarrollado en el año 2022, se centra en la aplicación de la gestión del conocimiento para encontrar y potenciar iniciativas relacionadas a estrategias en beneficio de las Pymes; además, la implicación de la gestión del conocimiento permite que todas las personas involucradas puedan ser partícipes de la creación de estrategias, esto por medio de capacitaciones y reuniones con los trabajadores para que sus ideas sean tomadas en cuenta, y así incluir perspectivas distintas, pero importantes, que integradas fortalecerán el plan estratégico, de igual forma, sumado a herramientas como la estandarización y la gestión de recursos financieros y espacios para lograr planificar acciones aumentarán los resultados en beneficio de las empresas [12].

En Colombia, el proyecto de investigación titulado “Diseño de un plan estratégico para la cooperativa lechera Coagroles, desarrollado en el año 2019, se enfoca en la elaboración de un plan estratégico para aumentar la gestión administrativa y operativa de la empresa, los problemas detectados se relacionaron con una insuficiente declaración de la misión y visión, la falta de estrategias basadas en el estudio externo e interno de las oportunidades y ventajas competitivas; estos problemas fueron generados a consecuencia de que no existía un compromiso y apoyo por parte de los socios, se establecieron mesas de trabajo con la gerencia que permitieron identificar distintos aspectos positivos que tiene la organización para mejorar la calidad de sus productos basados en la norma internacional ISO 9001:2015; el estudio concluye que, la supervisión del plan estratégico, mediante la aplicación de un cuadro de mando

integral, permite conocer los avances en función de los objetivos estratégicos abordados [13].

En Perú, el proyecto de investigación titulado “Plan de mejora en la gestión operativa para reducir costos de la empresa Shalom Empresarial S.A.C. Chiclayo”, desarrollado en el año 2020, tuvo como objetivo el elaborar un plan de mejora en la gestión operativa para reducir los costos que invierte la empresa para lograr ejecutar sus actividades productivas, para ello se elaboró un cronograma, basado en el resultado de la metodología para implementación de un plan, adjunto al estudio; se elaboró la propuesta incluyendo los costos semestrales que involucran la implementación. El artículo concluye que las actividades relacionadas a la implementación del plan corresponden a herramientas como las 5s en el patio de operaciones y el almacén, y la aplicación de una capacitación para una adecuada manipulación de los paquetes y una ordenada programación de los vehículos para el reparto por zonas [14].

En Ecuador, el artículo titulado “La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)” desarrollado en el año 2019, enfatiza la importancia de la planeación estratégica para las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, estudio el cual analiza que en muchas de las empresas se presentan problemas a corto plazo, debido a que estas trazan objetivos y se modifican cada año, lo que dificulta que las organizaciones puedan designar recursos importantes para alcanzar las metas planteadas; además, el artículo concluye y resalta la importancia de las Pymes en el Ecuador, en vista de que, estas constituyen un 63% del total de la generación de empleo, lo que aporta al fortalecimiento de la economía del país y contribuyen a la dinamización del mercado [15].

En Ecuador, el proyecto de investigación titulado “La planificación estratégica como herramienta de desarrollo en las empresas agropecuarias en el Ecuador”, desarrollado en el año 2020, destaca la importancia de contar con un plan estratégico en la empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos “CAMPO FINO”; el estudio demuestra que, al haber realizado un diagnóstico estratégico, se determinó que las actividades operativas se llevaban a cabo basándose en la experiencia y sin canales de comunicación entre la administración y la parte operativa, es por ello que se aplicaron herramientas que determinaron los factores internos y externos que rodean a la

organización, lo cual generó un valor agregado a los resultados; además, concluye que, para aumentar los beneficios de la integración de un plan estratégico, se deben diseñar planes de capacitación e incentivos para motivar a los colaboradores [16].

En Ecuador, el proyecto de investigación titulado “La competitividad en las pymes del sector manufacturero de Tungurahua: enfoque en la planificación estratégica a nivel micro”, desarrollado en el año 2022, se realizó mediante el análisis a diversas organizaciones de la provincia por medio de un muestreo para determinar el nivel de competitividad de las organizaciones respecto a la aplicación de la planificación estratégica; el proyecto concluye en que existe una alta influencia entre la relación e interrelación de los factores estratégicos con la competitividad en empresas de tipo manufacturero, considerando la importancia que le dan las empresas a los objetivos depende de las estrategias que emplean para llegar a ellos [17].

En Ecuador, el proyecto de investigación titulado “Planificación estratégica para la empresa Makamba Jeans, del cantón Ambato provincia de Tungurahua, periodo 2021-2025”, desarrollado en el año 2021, se centra en dar un direccionamiento a la empresa por medio de herramientas de diagnóstico estratégico, contemplando los factores internos y externos a los que está expuesta la organización, la investigación arrojó que no hay un adecuado direccionamiento estratégico, lo que ha complicado el planteamiento de objetivos a mediano y largo plazo; para lograr solucionar estos problemas, el estudio formula la creación de un plan estratégico, el cual incluye misión, visión, objetivos estratégicos, políticas y valores empresariales planteados a mediano y largo plazo, incluyendo recursos necesarios para lograr implementar el plan que mejorará las actividades productivas y administrativas en la organización [18].

En Ecuador, el artículo titulado “Administración estratégica en las Pymes de Tungurahua y su impacto en la reactivación post pandemia”, desarrollado en el año 2022, manifiesta la importancia de la planificación estratégica para poder ajustarse a cambios o eventos no programados que ponen en peligro a la organización, tomando en cuenta factores ambientales, sociales y políticos o de carácter catastrófico que son resultado del análisis externo de una organización, por medio del método descriptivo, se analizó a 381 empresas que constan en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), obteniendo como resultado que, solamente 38% de las empresas realizan un

análisis de factores utilizando herramientas como un análisis FODA o análisis PEST, solo el 50% de las empresas incluyen indicadores para cumplimiento de objetivos estratégicos, lo que les permite organizarse y tomar medidas ante eventos que no se pueden controlar; sin embargo, las empresas que no están preparadas para cambios o ajustes en aspectos externos, tienden a tener mayor índice de peligrosidad de desaparecer al no tener un plan para lograr ajustarse a los cambios del mercado impulsados por eventos no programados [19].

1.3 Fundamentación teórica

1.3.1 Plan

Es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas, el plan constituye el marco general y reformable de acción, en el plan, se deberán definir las prácticas a seguir y el marco donde se desarrollarán estas acciones; los planes también pueden ser utilizados para construir visiones y/o estrategias, orientando a los ejecutivos por la dirección específica de aplicación de las acciones a tomarse [20].

Un plan es la toma anticipada de decisiones, destinadas a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y guiar a la organización hacia una situación deseada para el futuro mediante la aplicación de herramientas de planificación [21].

Un plan es una lista de pasos que detallan los recursos y el tiempo que son utilizados para lograr las actividades o estrategias planteadas por la organización, estas actividades deberán ser construidas desde el estado de la organización y hacia a dónde apunta en el futuro, considerando los recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos [22].

1.3.2 Estrategia

Es la determinación de las metas y objetivos de una organización a largo plazo, las acciones que esta va emprender y los recursos necesarios para lograr esas acciones, generalmente, la estrategia se asocia a un proyecto que se quiere ejecutar [23].

Una estrategia es seleccionar un conjunto de actividades en las que una organización destacará para lograr establecer una diferencia que se sostenga a lo largo del tiempo en el mercado, esta diferencia surge de las actividades que la organización elija y cómo estas se llevarán a cabo [24].

La estrategia representa la definición de objetivos y metas, así como los planes, las políticas y recursos utilizados para alcanzar estas metas, de tal manera que representen la definición de la actividad a la que se dedica o dedicará la organización [20].

1.3.3 Planeación estratégica

Es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan, y analizan información del ámbito externo e interno, con el fin de evaluar la situación estratégica de la organización con el propósito de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro [25].

El concepto de planeación estratégica se desarrolla posterior a la segunda guerra mundial y se define como el proceso en el que los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones respecto al tiempo, este proceso consiste en definir los recursos y las políticas que serán utilizadas para el cumplimiento de dichos objetivos [20].

La planeación estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, las actividades de información y desarrollo para lograr el éxito en las organizaciones, la finalidad de la planeación estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro [22].

1.3.4 Plan estratégico

Un plan estratégico es el plan de juego de una empresa, donde la empresa debe contar de buenas estrategias para lograr tener éxito al momento de competir, el plan estratégico es el resultado de un arduo estudio y proceso de selección de las estrategias que más le convengan a la organización y comprende un compromiso con mercados,

políticas, procedimientos y operaciones específicos, descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables y con menos resultados que otras [22].

Un plan estratégico implica un cambio que va desde una forma de apagar incendios y manejar distintas crisis hacia la consideración proactiva del futuro y una forma de pensamiento dirigida a adelantarse a las jugadas que proponga el oponente, exigiendo la involucración del equipo de planeación con miras en objetivos alcanzables y que beneficien directamente a la empresa [26].

El plan estratégico es un plan de acción, sin embargo, no es suficiente solamente con plantear estrategias para cumplir con esas acciones, sino que es necesario contar con aspectos como el tiempo, los recursos económicos y las formas en las que se ejecutarán las acciones, se requiere de un gran esfuerzo del personal y un compromiso de la alta dirección, puesto que se debe implementar la cultura de planificar [27].

1.3.5 Fases de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica consta de 3 etapas formulación implementación y evaluación de la estrategia.

a. Etapa de formulación

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir; en esta etapa, es necesario definir los nuevos negocios que se quieren emprender y cuáles se debe abandonar, el asignar los recursos necesarios para implementar las estrategias y verificar si es recomendable entrar en mercados internacionales o si es mejor fusionarse o crear una empresa en conjunto; además, considerando que no todas las empresas cuentan con los recursos necesarios para establecer algún tipo de estrategia, la organización deberá decidir qué estrategia o qué alternativa es viable para la continuación del plan estratégico [22].

b. Etapa de implementación

También llamada la etapa de acción, se motiva a que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine los recursos para poner en práctica las estrategias planteadas. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura dentro de la organización que apoye y cree una nueva estructura organizacional específica; además, es esencial que la comunicación pueda llegar a cada uno de los que integran la organización. Esta etapa es considerada también la etapa más difícil dentro de la planeación estratégica, dado que es necesario implementar una cultura de disciplina en los empleados y en la alta dirección, siendo esta la etapa más larga de la planeación estratégica [22].

c. Etapa de evaluación

Es la etapa final de la planeación estratégica, la alta dirección necesita saber de inmediato si ciertas estrategias no están funcionando de una manera correcta, para ello, la empresa se apoya en una evaluación, existen 3 actividades fundamentales en la evaluación estratégica. 1. Revisar los factores externos e internos que son las bases de las estrategias planteadas 2. Medir el desempeño de las estrategias y 3. Realizar acciones correctivas para poder mantener las estrategias [22].

1.3.6 Pasos básicos para la planeación estratégica

En la Tabla 1, se establecen los pasos generales para el establecimiento de la planeación estratégica.

Tabla 1. Etapas para el establecimiento de la planeación [22]

Actividad	Descripción
Detección de la oportunidad de acuerdo con	El mercado y la competencia Lo que desean los clientes Las fuerzas y debilidades de la organización.
Establecimiento de objetivos y metas	Donde se desea estar, qué se quiere lograr y cuando se quiere lograr.
Consideración de las premisas de planeación	En qué ambiente (externo o interno) operan los planes.
Identificación de estrategias	Cuáles son las estrategias más promisorias para alcanzar nuestros objetivos.

Actividad	Descripción
Comparación de estrategias.	Qué estrategia proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el menor costo y las mayores utilidades.
Elección de una estrategia	Selección del curso de acción a seguir
Elaboración de planes de apoyo, como planes para	Comprar equipo o materiales Contratar trabajadores Desarrollar un producto
Expresión numérica de los planes mediante el desarrollo de presupuestos tales como	Volumen y precio de ventas Gastos de operación

1.3.7 Análisis estratégico

El análisis estratégico implica que se debe entender cuál es la posición estratégica actual de la organización, en la Tabla 2, se muestran las preguntas que intervienen dentro del análisis estratégico [20].

Tabla 2. Preguntas que intervienen en el análisis estratégico [20]

Interrogante	Respuesta
¿Dónde queremos ir?	Horizonte
¿Dónde estamos hoy?	Diagnóstico
¿Dónde queremos estar?	Direccionamiento
¿Cómo llegaremos?	Proyección estratégica
¿Cómo estamos llegando?	Evaluación (Monitoreo)

Además, el proceso de análisis general incluye dos auditorías, una auditoría interna y otra auditoría externa, las cuales se realizan por medio de herramientas de análisis de fortalezas debilidades oportunidades y amenazas también conocido como un análisis FODA, esto con el fin de identificar el grado en que una estrategia actual es capaz de hacer frente a cambios en el entorno empresarial [20].



Figura 1. Esquema del análisis estratégico [20]

1.3.8 Modelo completo de la planeación estratégica

El modelo de la planeación estratégica se muestra en la Figura 2, sin embargo, si las organizaciones no tienen los recursos necesarios, se pueden establecer estrategias distintas que, de igual forma, permitirán el avance progresivo de la organización; si no se puede ir al norte, también existe la opción de ir al este o al oeste [22].

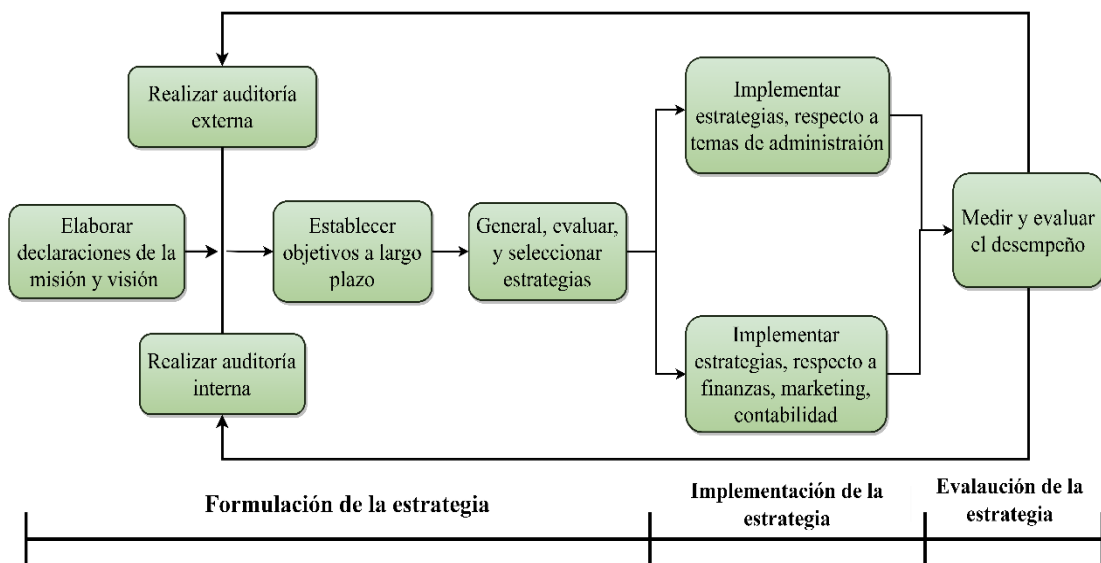


Figura 2. Etapas del modelo de la planeación estratégica [22]

1.3.9 Elementos de la planeación estratégica

a. Misión organizacional

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados responde a la pregunta: ¿Cuál es el negocio de la organización?; lo que se traduce como el papel que toma frente a la sociedad y explica

su razón de ser o existir, la misión debe formularse a partir de la consideración de aspectos externos y no solamente en términos de la oferta de un producto [20], [27].

• ***Aspectos a considerar para implementar la misión organizacional:*** Los aspectos que se deben considerar para lograr implementar la misión en una organización tienen que ser adoptados según las necesidades y factores en los que se encuentra la empresa, algunos de estos aspectos son:

- La razón de ser de la organización.
- El papel de la organización en la sociedad.
- La naturaleza del negocio de la organización.
- El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
- Los tipos de actividades en los que la organización concentra sus esfuerzos para el futuro.

• ***Procedimiento para desarrollar la misión:*** La misión debe considerarse como el aprovechamiento de las ventajas que tiene la organización, para lograr desarrollar correctamente la misión se debe seguir los pasos descritos a continuación:

- Una disposición y atención por la alta dirección.
- Participación y compromiso por parte de todos los niveles de la dirección y en representación de los trabajadores.
- Preparación del equipo que participará en la elaboración de la misión.
- Elaboración de expresiones respecto a la misión.
- Revisión y retroalimentación.
- Aprobación y compromiso de todos los involucrados en la organización.

- ***Objetivos de la misión:***

- Proporcionar a los trabajadores, clientes y otros, una identidad y un entendimiento del enfoque de la organización.
- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en el ámbito organizativo.
- Ofrece una vía clara para generar y proyectar opciones estratégicas en beneficio de la empresa.
- Desarrollar valores positivos y competitivos en los miembros de la empresa para facilitar el cumplimiento de todas las actividades.

- b. Visión organizacional***

La visión organizacional es el conjunto de ideas generales que proveen de referencia a los clientes internos y externos de lo que la empresa quiere ser en el futuro, señala de forma clara y firme el rumbo y la dirección; en resumen, es la representación de cómo creemos que deba ser el futuro para la empresa; la visión se plantea para motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la organización [20].

- ***Aspectos a considerar para elaborar la visión***

- Adherencia a los hechos reales: se refiere a que las situaciones soñadas deben ser posibles de cumplir, se debe anular aspectos como servicios encantadores o la construcción de una nueva sociedad [27].
- Descripción concisa, pero potente: la visión de los negocios debe enfocarse de forma definida y de acuerdo a las aspiraciones de la empresa; centrarse en aspectos como la preservación del entorno, satisfacer todas las demandas de los clientes hacen que se pierda el enfoque [27].
- Equilibrio de los grupos de interés: la visión de negocio debe favorecer a todos los grupos de interés, debe ser convincente ante los directivos, los trabajadores y los clientes [27].

- ***Procedimiento para el desarrollo de la visión:*** El desarrollo de la visión, permite que la organización encuentre la visión de acuerdo a sus intereses y su posición actual; a continuación, se detalla el procedimiento para el desarrollo de la visión.

- Evaluación de la información: consiste en evaluar la información obtenida en los pasos anteriores, respecto a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades encontrados al realizar el análisis [20].
- Definición y validación de la visión: luego de haber realizado el análisis, se puede hacer uso de una lluvia de ideas para poder manifestar expresiones de los participantes en el desarrollo de la visión [20].
- Retroalimentación: es recomendable realizar la retroalimentación a todos los involucrados en la organización para que conozcan hacia dónde apunta la empresa, previo al análisis estratégico y la obtención de los resultados [20].

- ***Elementos que conforman la visión:*** Los elementos que conforman la visión permiten estructurar una visión efectiva, considerando la situación actual de la organización son:

- Panorama del futuro: definido como el entorno económico, competitivo y regulatorio donde la empresa deberá competir.
- Marco competitivo: los negocios y lugares en que la empresa deberá competir.
- Objetivos: es la definición del rol que la empresa adoptará, es lo que espera lograr y hacia dónde apunta.
- Fuentes de ventajas competitivas: habilidades que la empresa deberá desarrollar con un apoyo para lograr cumplir con la visión.

c. Diferencia entre la misión y visión.

Tanto la misión como la visión son partes importantes de la organización, siendo la primera la razón de la empresa y la segunda hacia dónde se dirige y cuáles son sus metas a corto y largo plazo, en la Figura 3, se presentan algunas de las diferencias [20].

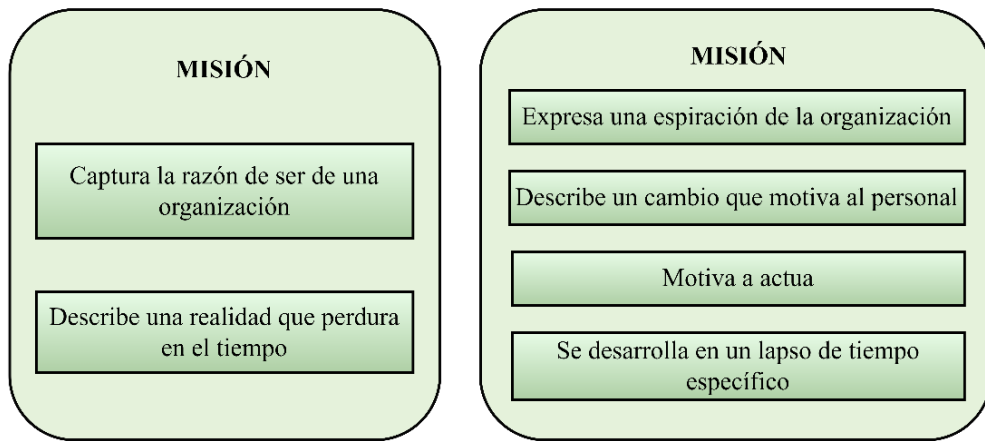


Figura 3. Diferencia entre la misión y la visión organizacional [20]

d. Diagnóstico estratégico externo.

También conocido como análisis del entorno o auditoría de la oposición es lo que permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia sobre esta, para lograr esto se deben buscar amenazas y oportunidades, obtener información acerca del contexto de los negocios para lograr encontrar la mejor forma de evitar esas situaciones, el diagnóstico estratégico externo se concentra en [27].

- Identificar las oportunidades o amenazas que exigen que la organización tome una decisión estratégica.
- Localizar las posibles oportunidades o amenazas futuras que la organización aún no ha encontrado.

e. Diagnóstico estratégico interno

El diagnóstico estratégico de la organización interna o también llamado auditoría interna es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad (fortalezas)

y de los puntos débiles que debe corregir o perfeccionar (debilidades), son aquellas actividades que se relacionan con la administración, el marketing, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, la investigación y el desarrollo de la organización que se distinguen por un desempeño positivo o negativo [26].

f. Definición de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos proporcionan una dirección y expresan los propósitos o metas en función de la misión; pero, considerando también factores externos que afecten o tengan un impacto en la evolución futura de la empresa, para el desarrollo de los objetivos estratégicos se debe cumplir una serie de criterios que determinan si estos contribuyen o no al desarrollo empresarial, los objetivos deben ser mensurables, apropiados, específicos, realistas y oportunos [24], [26].

g. Formulación de la estrategia

Para elaborar la estrategia, es necesario comenzar con un análisis o un diagnóstico de la situación actual respecto al entorno interno y externo de la organización, analizando y estableciendo sus fortalezas debilidades y debilidades siempre teniendo en cuenta la misión y la visión corporativa, además, se debe tener en cuenta el medio externo, relacionado a las oportunidades y amenazas; la formulación de una estrategia incluye la planificación ejecución supervisión y control de las acciones orientadas a alcanzar los objetivos previamente establecidos por la organización [26].

h. Formulación del plan estratégico

La formulación del plan estratégico aborda al equipo planificador, estrategias basadas en herramientas metodológicas, el apoyo de la alta dirección y de los que conforman la empresa, los recursos disponibles, los objetivos y cronogramas de trabajo [26].

i. Auditoría del desempeño y resultados

Un plan estratégico debe incorporar en su diseño el seguimiento de los resultados que se obtienen al momento de desarrollar la ejecución de las actividades programadas, por lo que se necesita contar con un sistema de información adecuado, así también con un conjunto de indicadores para lograr medir los resultados [26].

1.3.10 Esquema para la formulación de estrategias

Se pueden integrar las técnicas importantes para el desarrollo de las estrategias, en la Tabla 3, se muestran las herramientas aplicadas a empresas de todos los tamaños y tipos, que permiten identificar, evaluar y seleccionar estrategias.

Tabla 3. Matrices utilizadas para la formulación de estrategias [22]

ETAPA 1: ETAPA DE ENTRADA (APORTACIONES)			
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	Matriz de perfil competitivo (MPC)	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	
ETAPA 2: ETAPA DE CONCILIACIÓN			
Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas FODA	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
ETAPA 3: ETAPA DE DECISIÓN			
Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)			

La etapa 1 del esquema de formulación de la estrategia consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo (MPC); esta etapa se considera como la etapa de entrada y resume la información básica de entrada necesaria para formular estrategias. La etapa 2, llamada etapa de conciliación, se enfoca en generar estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos, aquí podemos encontrar a las matrices de análisis: FODA, de posición estratégica (PEYEA), BCG, IE y de estrategia final; finalmente, en la tercera etapa, también llamada etapa de decisión, se aplica la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC); esta matriz revela qué tan atractivas son las estrategias alternativas y constituye así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas, para ello, la matriz utiliza la información de entrada de la etapa 1 para evaluar de forma objetiva las estrategias alternativas posibles identificadas en la etapa 2 [22].

1.3.11 Tipos de estrategias

Las estrategias se clasifican en cuatro grupos, en la Tabla 4, se muestra la clasificación y acciones de cada una de las estrategias.

Tabla 4. Tipos de estrategias [22]

Estrategia	Actividad	Descripción			
Integración	Integración directa	Facilita el control sobre los distribuidores o vendedores minoristas.	Estrategias de carácter agresivo/intensivo		
	Integración hacia atrás	Incrementa el control o apropiarse de los proveedores de una empresa.			
	Integración Horizontal	Trata de aumentar el control sobre la competencia.			
Intensivas	Penetración en el mercado	Son estrategias vinculadas a la mercadotecnia.		Estrategias de carácter agresivo/intensivo	Estrategias de carácter Conservador
	Desarrollo del mercado	Aumenta las áreas geográficas en las que se expande el producto.			
	Desarrollo de productos	Mejora o desarrolla los productos o servicios actuales o nuevos para incrementar las ventas.			
Diversificación	Diversificación concéntrica	Incluye los productos relacionados al nicho de mercado o a una línea ya existentes	Estrategias de carácter agresivo/intensivo		Estrategias de carácter Conservador
	Diversificación horizontal	Incluye productos a la cadena, lo cuales no están vinculados al nicho.			
	Diversificación de conglomerados	Acondiciona los productos nuevos y productos que no están relacionados con el mercado actual.			
Defensivas	Recorte de gastos	Reduce los costos, para lograr afrontar los bajos ingresos económicos por bajas ventas.		Estrategias de carácter agresivo/intensivo	Estrategias de carácter Conservador
	Desinversión	Venta de estructura e instalaciones de la empresa.			
	Liquidación	Venta en partes de todos los activos de la organización, según su valor material; cierre de instalaciones.			

1.3.12 Herramientas utilizadas para el desarrollo de un plan estratégico

a. Modelo de las cinco fuerzas

Es un enfoque utilizado para evaluar la posición competitiva de una compañía en vista de la estructura que comprende su industria, las 5 fuerzas son el poder del comprador, entrantes potenciales, proveedores, productos sustituidos y rivales en la industria, el consultor aplica el modelo con una lista de factores conforme a cada uno de esos

encabezados. Algunos ejemplos de la posición competitiva del cliente son cuando los compradores tienen una información limitada de un producto existente [28].

Según [24], cada una de las fuerzas afecta la capacidad de competir en un mercado específico y juntas determinan el grado de rentabilidad y potencial que tiene la empresa en el sector lácteo, se debe considerar que el análisis debe ser crítico, debido a que, si una empresa observa que un mercado es el ideal para entrar, analizando la rivalidad entre empresas, si existiese una baja rivalidad, esto sería beneficioso, por inversión, pero en cuestión de poco tiempo, otras empresas también entrarán al mercado y la rentabilidad se vería comprometida, analizando las cinco fuerzas en conjunto, se pueden lograr establecer oportunidades y amenazas que influyen directamente en el mercado, evaluando así la posición estratégica de la empresa [24].

Este enfoque, basado en un modelo defensivo, permite medir cualitativamente el atractivo del sector en el cual compita la empresa, de esta forma, analizando las fuerzas, la organización puede maximizar sus recursos y superar a la competencia; en la Figura 4, se muestran los enfoques que se vinculan a las cinco fuerzas [29].

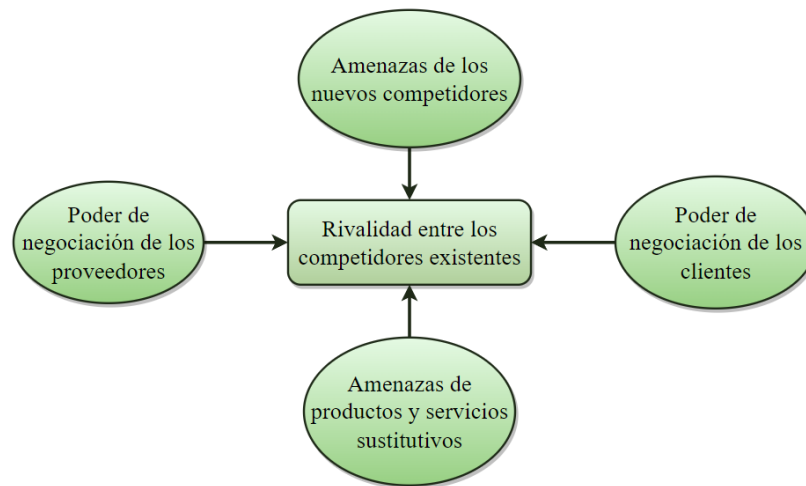


Figura 4. Componentes del modelo de las cinco fuerzas [22]

- *¿Qué permite conocer las 5 fuerzas?*
 - Tener visualizado el mapa actual de la competencia.
 - Elaborar una mejor estrategia.

- Anticiparse ante tendencias y poder detectar eficazmente nichos de mercado.
- Crear un producto o servicio que no pueda ser reemplazado fácilmente.

b. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE está conformada por oportunidades y amenazas dentro del entorno nacional y local además de la matriz de las 5 fuerzas de Porter punto se selecciona un total de 20 factores que se señalan con un cambio de color para diferenciarlos en las matrices y a continuación se fundamenta la selección de los mismos de acuerdo a cómo se ajustan con la situación actual de la organización [27].

- ***Pasos para la elaboración de la matriz EFE:*** la matriz EFE está conformada por oportunidades y amenazas dentro del entorno nacional y local además de la matriz de las 5 fuerzas de Porter punto se selecciona un total de 20 factores que se señalan con un cambio de color para diferenciarlos en las matrices y a continuación se fundamenta la selección de los mismos de acuerdo a cómo se ajustan con la situación actual de la organización [30].

- Se debe elaborar un listado con todos los factores externos que han sido identificados tras un análisis previo o una auditoría, se deben considerar todos los aspectos externos que repercuten en la situación de la empresa, la lista puede contener de 10 a 20 factores siendo estas oportunidades o también amenazas. La lista debe tener como característica principal la especificación de los datos colocados y de ser posible porcentajes, índices o indicadores números numéricos que validen la información [22].
- Se debe asignar una valoración numérica a cada factor que esté entre 0.0, que representa un factor menos importante hasta 1.0, lo que significa que tiene mucha importancia, es de carácter indispensable considerar que las oportunidades deben recibir valores mayores que las amenazas; sin embargo, como las amenazas son extremadamente adversas y de gran consideración, estas pueden de igual manera recibir altos valores, al final la sumatoria de todos los valores asignados debe ser igual a 1.0 [22].

- De acuerdo a la eficacia con la que se responden las estrategias que existen actualmente en la empresa ante las oportunidades y las amenazas externas, se debe dar una calificación de 1 a 4 puntos, donde 4 corresponde a una respuesta por encima del promedio y 1 significa que no existe una respuesta favorable ante el componente externo que se esté analizando [22].
- Se debe multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para lograr determinar una puntuación ponderada.
- Al final se deben sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

c. Matriz FODA

Esta herramienta resulta ideal para establecer Benchmarks de posición competitiva (es un estudio profundizado sobre tus competidores para entender las estrategias utilizadas por estos); además, permite enfocarse a los factores de mayor impacto en la organización para la toma de decisiones eficientes, también, esta brinda información actual y permite trazar una estrategia con pasos a seguir según la información a la que involucre la empresa [30].

El objetivo principal del análisis FODA es el obtener conclusiones sobre la forma en que la empresa hará frente a los cambios (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades [29].

Las cuatro variables que son parte de la matriz FODA se definen como:

- Fortalezas (estrategia FO): Son las capacidades especiales con las que cuenta la organización, y las cuales permiten tener una visión de forma privilegiada frente a sus competidores, los recursos que estas controlan, las capacidades y habilidades que estas poseen, estas se benefician de las oportunidades externas [29].
- Oportunidades (estrategia DO): Son todos los factores que resultan positivos, favorables, explotables y beneficiosos para la organización dentro del marco del negocio que esta maneja, lo que permite obtener ventajas competitivas, esta

estrategia utiliza las oportunidades externas para mejorar las debilidades internas [29].

- Debilidades (estrategia DA): Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, los recursos que no se tiene, habilidades que no posee y las actividades que no se desarrollan de un modo positivo por la organización, esta estrategia utiliza acciones defensivas con el fin de evadir las amenazas externas y disminuir las debilidades internas [29].
- Amenazas (estrategia FA): Son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a causar o atentar con la permanencia de la organización, procurando impedir o disminuir el impacto de las amenazas externas a través del uso de las fortalezas [29].

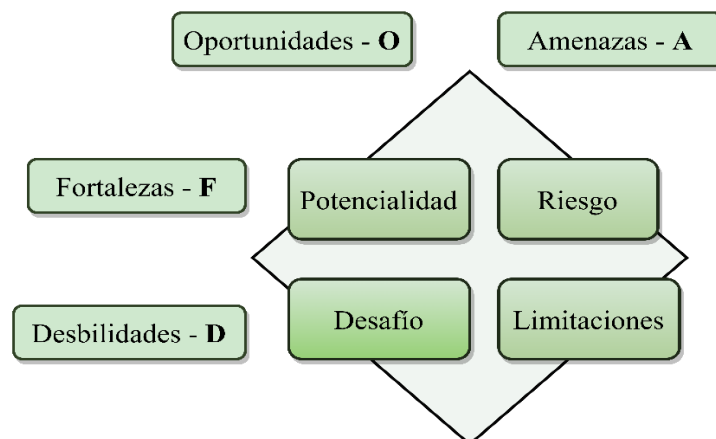


Figura 5. Variables del modelo de análisis FODA [20]

- ***Etapas implicadas para la elaboración de una matriz FODA.***
 - Listar las oportunidades externas clave de la empresa, las amenazas externas clave de la empresa, las fortalezas internas clave de la empresa y las debilidades internas de clave de la empresa.
 - Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda adecuada.
 - Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estratégicas DO resultantes.

- Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

d. Matriz de posición estratégica de evaluación y acción (PEEA)

Tiene como objetivo determinar cuáles son las distintas estrategias para una organización cuando esta define sus enfoques estratégicos tanto internos como externos, esta expresa cuatro dimensiones, dos dimensiones internas, las cuales son la fuerza financiera y ventaja competitiva y dos fuerzas externas, las cuales son la estabilidad del entorno y la fuerza industrial, estos factores sirven para seleccionar estrategias de carácter agresivo conservador y defensivo o también competitivo [22].

Tabla 5. Elementos de la matriz de posición estratégica de evaluación y acción

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
Fortalezas financieras (FF)	Estabilidad ambiental (EA)
Rendimiento sobre la inversión Endeudamiento Liquidez Capital de trabajo Flujo de efectivo	Cambios tecnológicos Tasa de inflación Variabilidad de la demanda Gama de precios de los productos de la competencia Barreras para entrar en el mercado Presión de la competencia Facilidad para salir del mercado Elasticidad del precio de demanda Riesgo que implica el negocio
Ventaja competitiva (VC)	Fortaleza de la industria (FI)
Participación de mercado Calidad del producto Ciclo de vida del producto Lealtad de los clientes Utilización de la capacidad de la competencia Conocimientos tecnológicos Control sobre los proveedores y distribuidores	Potencial crecimiento Potencial de ganancias Estabilidad financiera Conocimientos tecnológicos Utilización de los recursos Facilidad para entrar en el mercado Productividad y utilización de la capacidad

- ***Pasos para desarrollar la matriz PEEA***
 - Seleccionamos una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja activa competitiva (VC), la estabilidad ambiental EA y la fortaleza de la industria (FI), utilizando la información de las matrices EFE y EFI.
 - Asignamos a cada una de las variables que componen la dimensión FF y FI un valor numérico que oscile entre + 1 siendo este el peor y + 6 siendo este el mejor punto asignamos a cada una de las variables que componen la dimensión EA y VC un valor numérico que oscila entre - 1 siendo el mejor y - 6 siendo el peor. En los ejes FF y VC se debe hacer una comparación con los competidores en los ejes FI y EA se debe realizar una comparación con otras organizaciones [22].
 - Sí realiza el cálculo de una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego realizando una división entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
 - Se realiza el trazo de las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz PEEA [22] [31].
 - Se realiza una suma entre las dos puntuaciones del eje x y se debe trazar el punto resultante en X punto se suma las puntuaciones en el eje Y, se suma las dos puntuaciones en el eje y, para luego trazar el punto resultante en Y. Se debe trazar la intersección del nuevo punto entre X y Y [31].
 - Por último, se debe dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA, a través del nuevo punto de intersección. Este valor revela el tipo de estrategia recomendada para la organización, es decir, si se debe realizar una estrategia agresiva competitiva defensiva o conservadora [31].
- ***Tipos de cuadrantes de la matriz PEEA***
 - Cuadrante agresivo: el cuadrante agresivo está ubicado en la parte superior derecha de la matriz este cuadrante indica que la empresa está en excelentes

condiciones para hacer uso de las fortalezas internas para lograr aprovechar oportunidades externas superar debilidades internas y evitar amenazas externas. Por lo que las estrategias de desarrollo de mercado como: integración hacia atrás, penetración de mercado, integración horizontal, diversificación, integración hacia adelante o desarrollo de producto tienen una gran posibilidad de éxito en la organización [30].

- Cuadrante competitivo: cuando el vector direccional se ubica en el extremo inferior derecho de la matriz éste indica que implementar estrategias competitivas es lo más adecuado, entre las estrategias competitivas tenemos el desarrollo de productos, la penetración de mercado, desarrollo del mercado, integración hacia atrás adelante y también la integración horizontal [30].
- Cuadrante defensivo: este cuadrante está ubicado en el extremo inferior izquierdo, este cuadrante indica que la organización debe enfocarse en evitar amenazas externas y rectificar debilidades internas. Las estrategias defensivas más usadas son la liquidación, el corte de gastos, la diversificación relacionada y la desinversión [30].

e. Matriz interna- externa (IE)

La matriz interna externa coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de 9 celdas representa las divisiones de la organización, esta matriz es mostrada a partir de un diagrama esquemático en el que el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de contribución de ventas de cada división y las tajadas en el interior de los círculos revelan el porcentaje de la contribución de utilidades de cada división en la matriz IE [22].

Esta matriz se fundamenta en dos dimensiones, en el eje x el puntaje total ponderado de la matriz EFI y en el eje Y el puntaje total ponderado de la matriz EFE. Los puntajes totales ponderados de la matriz EFI entre 1.0 y 1.99 representan una débil posición interna, cuando los puntajes ponderados son entre 2.0 y 2.99 es considerado un puntaje promedio y cuando se encuentren entre 3.0 y 4.0 se debe a una posición fuerte. Para los puntajes totales ponderados de la matriz EFE se consideran los mismos rangos y las mismas consideraciones del puntaje [22].

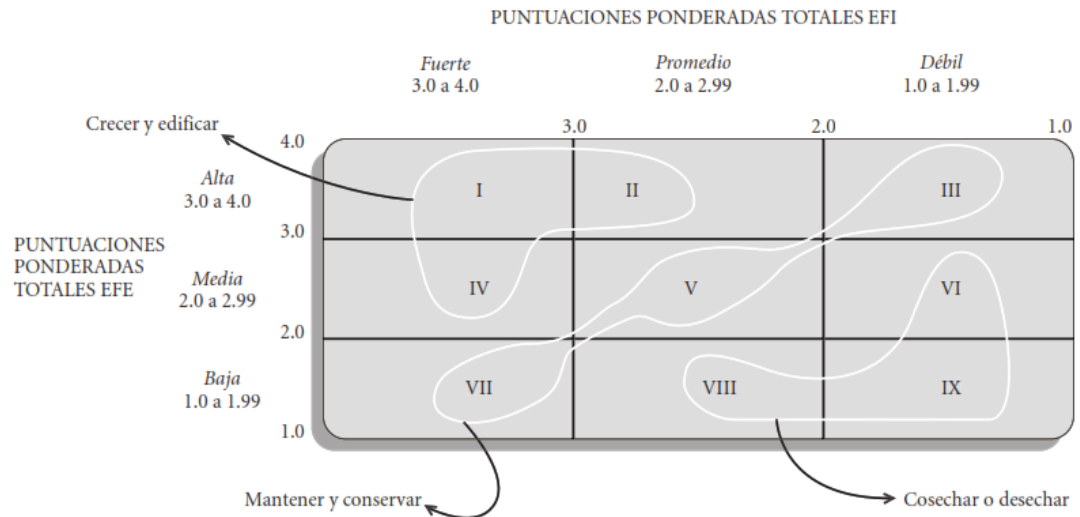


Figura 6. Cuadrantes de la matriz interna-externa [22]

- Regiones de la matriz IE:** la primera región conformada por las Casillas I, II y IV, las cuales significan el crecer y edificar caen en la región de las estrategias intensivas cómo: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de proyecto, o las estrategias integradoras: integración directa hacia atrás y horizontal resultan más apropiadas para estas divisiones [22].

Para la segunda región las divisiones que caen en las celdas III, V u VIII, pueden administrarse mejor con las estrategias de mantener y conservar, es decir, la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones [22].

Para la tercera región una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas V, VII y IX es cosechar o desechar. Las organizaciones exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella [22].

f. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

Esta matriz califica de manera objetiva y crea una lista de estrategias jerarquizada, esta matriz es alimentada con los insumos de los análisis realizados en la primera y segunda etapa es decir las matrices EFI, EFE, vinculadas al perfil competitivo, FODA, PEEA, IE y de la estrategia principal. Esta herramienta demanda la intuición del estratega. En su estructura, en la columna del lado izquierdo de la matriz, se deben listar los factores

claves externos e internos, obtenidos en la primera etapa, Por otro lado, en la fila superior se constituyen las posibles estrategias obtenidas de la segunda etapa [30].

- ***Pasos para el desarrollo de la matriz MPEC***

- Se deben enlistar las oportunidades y amenazas externas y de las fortalezas y debilidades internas en la columna izquierda [30], [31] .
- Se coloca una valoración a cada factor clave, es decir, a cada factor interno y externo.
- Se selecciona las estrategias obtenidas en la segunda etapa de importancia para la empresa.
- Se define el puntaje de atractividad (PA) en las filas y se debe colocar un valor numérico de 1 a 4 a cada estrategia de un conjunto de alternativas siempre y cuando se considere que el factor incide en la elección de la estrategia, caso contrario, se coloca un guion. La estrategia valorable se compara con el factor clave interno o externo y se asigna el valor atractivo de 4, que es igual a altamente atractivo, 3 que es igual la razonable, 2 que es igual a algo atractivo y 1 a no atractivo [30] .
- Como quinto punto, se calcula la calificación del atractivo (CA), al realizar la multiplicación de las ponderaciones del segundo paso, con el puntaje atractivo determinando el cuarto paso, cuanto mayor sea el valor de (CA), más atractiva será la estrategia, tomando como punto de comparación al factor clave adyacente [30] .
- Como último punto se calcula la calificación total del atractivo (CTA), sumando el puntaje de cada columna en la matriz. Los puntajes que tengan valor mayor numérico indican las estrategias de mayor atractivo, considerando también todos los factores claves internos y externos de la organización [30].

g. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

El cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) es una técnica para realizar la evaluación y control de las estrategias; es de gran utilidad para las organizaciones que hayan definido las estrategias por medio del plan estratégico, esta herramienta permite detectar desviaciones de plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarias para direccionar la situación [29].

El éxito del uso de esta herramienta no solamente radica en que toma en cuenta los indicadores financieros que se utilizan tradicionalmente, si no que los comprende y los relaciona con los activos intangibles que son de gran importancia en la empresa; es decir, las relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados, siendo una fuente principal de ventaja competitiva [29].

• *Beneficios del uso del Cuadro de Mando Integral*

- Aclara de manera en que los actos diarios afectan a corto y largo plazo las estrategias planteadas.
- Facilita el consenso en toda la empresa y el entendimiento de hacia dónde quiere ir la organización.
- Detecta de manera automática las desviaciones del plan estratégico operativo y descubre la causa de raíz que originaron estas desviaciones.
- Es utilizado también para comunicar los planes estratégicos de la empresa asocia los esfuerzos en una sola de dirección y evitar la dispersión por medio de la comunicación.

1.3.13 Gestión

La gestión comprende el planear, organizar, interactuar, integrar y controlar los recursos que posee una organización, además de interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en una acción que ponga en beneficio a la empresa, tomando en cuenta la proactividad de la administración de todos los recursos para tener un efecto acelerado en la solución de los problemas [27].

La gestión viene de “gestar” y está por sobre administrar u operar, es una labor sistemática, creativa, flexible y cuestionadora, viendo a los procesos como medios necesarios para cumplir los propósitos de la organización y los organiza de forma más conveniente para ese fin [32].

La gestión abarca el conjunto de actividades, procesos y actividades interrelacionadas llevadas a cabo por los líderes y administradores de una organización, con el fin de lograr sus objetivos, tomando en cuenta componentes como la toma de decisiones, la comunicación, la coordinación, la adaptabilidad, la eficiencia y la efectividad [33].

1.3.14 Gestión operativa.

La gestión operativa trata de que la empresa se mantenga en pie, realizando actividades que solucionan problemas que surgen día a día, estos problemas suelen ocurrir por no anticiparse a los problemas, ante esto, la gestión operativa resuelve estos problemas mediante la planificación, el monitoreo y la ejecución de acciones [34].

La gestión operativa hace referencia a la lucha día a día que realizan las organizaciones para efectuar acciones en pro de sus beneficios y sus intereses, contemplando desafíos y expectativas como la eficiencia, la planificación estratégica, las responsabilidades de la organización y las etapas necesarias para lograr crear productos y servicios que brinden una alta satisfacción a los que los consumen [35].

Las principales funciones de la gestión operativa son el analizar los servicios y productos que se ofrecen al consumidor, el análisis de los procesos operativos y administrativos que son parte de la empresa, y el enfoque estratégico, basado en procesos de desarrollo que permitan tener niveles altos de productividad [24].

1.3.15 Operación industrial

Las operaciones se definen como un sistema o proceso de transformación que convierte los insumos en productos, estos insumos se traducen en energía, mano de obra, materiales, capital e información; a nivel industrial, las operaciones cumplen el mismo rol, transforman insumos en productos o servicios, todas las operaciones interactúan con factores internos y externos, lo que hace que el tomar decisiones

respecto a estos factores sea de carácter importante para el desenvolvimiento de la organización [33].

Son actividades y procesos que se llevan a cabo en un entorno industrial para lograr producir, por medio del uso de recursos, bienes o servicios que serán de consumo de los usuarios, se debe contemplar que las operaciones industriales se asocian al manejo adecuado de la producción, la gestión de la cadena de suministros, la automatización, el control de la calidad, la eficiencia operativa y la seguridad industrial [32].

Las operaciones industriales son fundamentales para el funcionamiento eficiente y exitoso de las empresas en diversos sectores de la organización, estas están diseñadas para producir de forma eficiente, controlar los costos, asegurar la calidad del producto, cumplir con la normativa y desarrollar la sostenibilidad [34].

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico para la mejora de la gestión operativa en la empresa de producción de lácteos PROALPI-MILAC.

1.4.2 Objetivos específicos









- Identificar la situación actual de la empresa, mediante herramientas de análisis interno y externo.
- Establecer estrategias de acción para la mejora de la gestión operativa y aprovechamiento de las ventajas competitivas de la empresa.
- Elaborar planes operativos para el cumplimiento de las estrategias mediante indicadores de gestión basados en un Cuadro de Mando Integral (CMI).

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1 Materiales

En la Tabla 6, se enlistan todos los materiales y herramientas tecnológicas utilizados para la elaboración del proyecto de investigación.

Tabla 6. Materiales utilizados para el desarrollo del proyecto

Materiales	Figura	Utilidad
Computador		Registrar evidencias de forma fotográfica, ayuda en el detalle y la descripción de las instalaciones y actividades desarrolladas en el lugar de estudio.
Paquete de Microsoft Office 2021		Plasmar la información obtenida, tabular, realizar diseños y describir las actividades realizadas para la elaboración del proyecto de investigación.
Teléfono celular		Evidenciar áreas de la empresa, evidenciar y corroborar información
Herramientas de recolección de información		Utilizadas para poder registrar información necesaria para el desarrollo del proyecto de investigación.
Guía de entrevista		Formato que incluye preguntas enfocadas a la recolección de la información sobre el análisis inicial y los factores internos de la organización.
Matrices de generación y evaluación de estrategias		Permiten la creación, evaluación y selección de las estrategias pertinentes que benefician a la organización.
Draw.io		Permite la diagramación de esquemas utilizados para el desarrollo del proyecto.
Project 2021		Herramienta utilizada para la administración de proyectos

2.2 Métodos

2.2.1 Modalidad de la investigación

Para el desarrollo del proyecto de investigación se utilizaron las siguientes modalidades de la investigación.

- **Investigación aplicada**

La presente investigación es de tipo aplicada, pues se buscó dar solución a un problema establecido mediante el uso de herramientas, cuya aplicación se han realizado en investigaciones anteriores a nivel nacional y global.

- **Investigación bibliográfica-documental**

La modalidad bibliográfica-documental permitió recopilar información de bases de datos científicas como web of Science, Ieeexplore, Redalyc, Dialnet, Scopus; revistas, proyectos de investigación, libros, normativas nacionales e internacionales, publicaciones y documentación empresarial; con la finalidad de comparar los datos obtenidos y aplicarlos al desarrollo de la investigación, logrando así resultados eficaces.

- **Investigación descriptiva**

Este tipo de investigación tuvo la intención de generar un contexto más profundo para la aplicación del plan estratégico, lo que permitió mostrar orientaciones teóricas para el análisis de los problemas asociados a las condiciones internas y externas, y el mejoramiento de la gestión operativa, especificando las características y fenómenos encontrados tras el uso de herramientas de recolección de datos. (Colocar los procesos)

- **Investigación de campo**

La investigación de campo se desarrolló por medio de la observación directa, puesto que, al utilizar esta herramienta, se pudo conocer los procesos vinculados a las actividades de producción necesarias para realizar el estudio, estableciendo una relación con la problemática y cumpliendo con los objetivos planteados.

2.2.2 Población y muestra

- **Población**

La población para el presente trabajo de investigación se conformó por 6 trabajadores, vinculados a los procesos operativos y administrativos de la elaboración de productos lácteos, divididos de la siguiente manera: tres personas encargadas de la producción de yogurt, leche y manjar, una persona encargada del almacenamiento de los productos, una persona encargada de las actividades administrativa y de la supervisión de las actividades productivas y una persona encargada de las actividades gerenciales.

- **Muestra**

Como la población que existe en el área de producción y administración es pequeña, y representa un valor de 6 individuos, para este estudio se tomó el total de la población como muestra; es decir, se aplicaron instrumentos de investigación al total de los trabajadores que intervienen en el proceso administrativo y de elaboración de productos lácteos, por este motivo, no se empleará ninguna técnica de muestreo [36].

2.2.3 Recolección de información

En la Tabla 7, se muestran las actividades, técnicas, métodos, instrumentos o herramientas utilizados para la etapa de la recolección de la información, considerando las actividades que integran a los objetivos específicos del trabajo de investigación.

Tabla 7. Descripción de la recolección de la información

Objetivos de la investigación	Actividades de la investigación	Métodos/técnicas	Instrumento o herramienta
Identificar la situación actual de la empresa, mediante herramientas de análisis interno y externo.	Recolección de la información general de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista. • Investigación bibliográfica y documental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista. • Ficha de recolección de información.
	Identificación del proceso productivo de la empresa, describiendo sus condiciones iniciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación directa de los procesos productivos para la elaboración de productos lácteos. • Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista.
	Análisis de la cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación directa. • Descriptivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de caracterización.
	Desarrollo de la evaluación interna y externa.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación bibliográfica y documental. • Descriptivo. • Desarrollo de entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de oportunidades y amenazas considerando las fuerzas externas competitivas en el mercado. • Matriz de debilidades y fortalezas para el análisis interno y de evaluación para el diagnóstico interno. • Matriz cinco fuerzas de Porter. • Matriz de evaluación de factores externos. • Matriz de evaluación de factores internos. • Matriz de perfil competitivo.
Establecer estrategias de acción para la mejora de la gestión operativa y aprovechamiento de las ventajas competitivas de la empresa.	Elaboración de declaraciones de misión y visión de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista • Modelo de las cinco fuerzas. • Reuniones con el equipo de trabajo. • Evaluación de componentes de la misión y premisas de la visión.
	Definición de los objetivos estratégicos y elaboración de estrategias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de análisis de estrategias
	Establecimiento de las estrategias generales.	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de evaluación de estrategias • Matriz FODA • Matriz PEEA • Matriz Interna-Externa • Matriz MPEC

Objetivos de la investigación	Actividades de la investigación	Métodos/técnicas	Instrumento o herramienta
Elaborar planes operativos para el cumplimiento de las estrategias mediante indicadores de gestión basados en un Cuadro de Mando Integral	Establecer indicadores de acuerdo a las estrategias generadas.	• Descriptivo.	• Plan operativo
	Desarrollo del mapa estratégico de la organización.	• Descriptivo.	• Mapa Estratégico
	Desarrollo del cuadro de mando integral para la empresa.	• Descriptivo	• Cuadro de Mando Integral (CMI)
	Descripción del plan(es) operativos prioritarios utilizando herramientas tecnológicas.	• Descriptivo	• Software de gestión de proyectos.

2.2.4 Procesamiento y análisis de datos

Para el análisis y el procesamiento respecto a los objetivos del trabajo de investigación se desarrollaron actividades descritas a continuación:

- Para conocer la situación actual de la empresa y ejecutar el análisis externo e interno, actividades correspondientes al primer objetivo, se empleó el uso de la entrevista, Anexo A, Anexo B y Anexo E, herramientas de análisis estratégico y la observación directa, esta información fue procesada por medio del software Word, necesario para describir los datos obtenidos en el trabajo de investigación; el uso de Excel, utilizado para procesar los datos numéricos interpretados y analizados por el investigador; Draw.io, para la diagramación de la información necesaria, y el uso de matrices de recolección, descripción y evaluación de la información para el desarrollo y cumplimiento del primer objetivo.

- Para la descripción, análisis y desarrollo de las actividades vinculadas al segundo objetivo, se utilizaron herramientas de registro de datos, como el uso de Word y Excel, los cuales ayudaron al investigador con la tabulación y descripción de la información; además, se emplearon matrices de evaluación y análisis necesarias para obtener y validar estrategias en beneficio de la mejora de la gestión operativa, esta etapa permitió al investigador realizar la declaración de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que cumplan con las aspiraciones de crecimiento de la empresa, se desarrolló también la etapa de ajuste estratégico, en la que se obtuvieron estrategias de tipo conservador y agresivo que permitieron la elaboración de los planes operativos.
- Para el cumplimiento del tercer objetivo, se utilizaron los software Word y Excel, los cuales permitieron implementar herramientas de descripción en función de cada uno de los planes operativos con enfoques en la producción, administración y marketing, los cuales fueron desarrollados con la ayuda del software de gestión de proyectos Project, el cual permitió establecer fechas de inicio y final para la aplicación de cada una de las estrategias, así como los costos de cada una de ellas y los indicadores, simultáneamente, se utilizó como herramienta el Cuadro de Mando Integral para medir y controlar las estrategias descritas en los planes operativos vinculados al plan estratégico.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Identificación de la situación actual de la empresa mediante herramientas de análisis interno y externo.

3.1.1 Reseña histórica de la empresa

PROALPI-MILAC es una empresa familiar, fundada en el año 2011 y ubicada en la parroquia Marcos Espinel, cantón Santiago de Píllaro, provincia de Tungurahua; inicia sus actividades como una empresa de fabricación de productos lácteos, beneficiados por la producción de leche que se ha caracterizado el cantón. En base a la experiencia, inician sus actividades con la producción de yogurt de frutas naturales en instalaciones reducidas; tras tener gran acogida por la población y el financiamiento necesario, deciden expandir sus instalaciones e incorporan al queso fresco y al manjar como nuevos productos a su línea de producción.

Actualmente PROALPI-MILAC produce tres productos: queso fresco, yogurt y el manjar, en distintas presentaciones para cumplir con la satisfacción de los clientes; además, los comercializa mediante ventas directas y coordinadas a diferentes provincias del Ecuador presencialmente, mediante redes sociales o por medio de su página web.

3.1.2 Información general de la empresa

A continuación, se describe la información general de la empresa necesaria para el desarrollo del proyecto de investigación.

a. Misión actual de la empresa


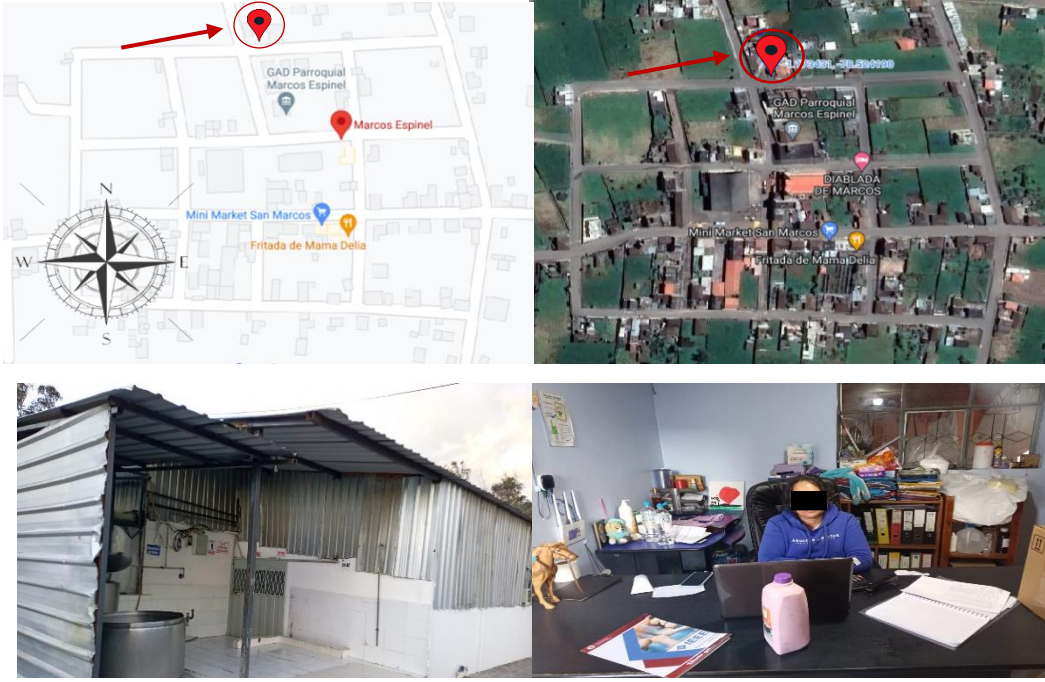
Elaborar y comercializar productos como el yogurt, queso y manjar que satisfagan las necesidades de los consumidores y aporten al desarrollo de la industria local, provincial y nacional [37].

b. Visión actual de la empresa

Ser líderes en la producción de lácteos en el mercado local, provincial y nacional, teniendo como compromiso la calidad en nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes [37].

En la Tabla 8, se muestran los datos informativos de la empresa.

Tabla 8. Datos informativos de la empresa

DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA PROALPI-MILAC	
	
Actividad económica principal	Elaboración de productos lácteos
Código CIU	C1050.0
Representante Legal	Torres Proaño Ulvio Neptalí
Provincia	Tungurahua
Ciudad	Santiago de Pillaro
Parroquia	Marcos Espinel
Teléfono	0992954849
Página web	www.milac.com.ec
Ubicación geográfica	
	

c. Estructura Organizacional

La empresa cuenta con 6 colaboradores, quienes están distribuidos por todas las instalaciones; cada uno de los departamentos que conforman la empresa se muestra en la Figura 7, a continuación:

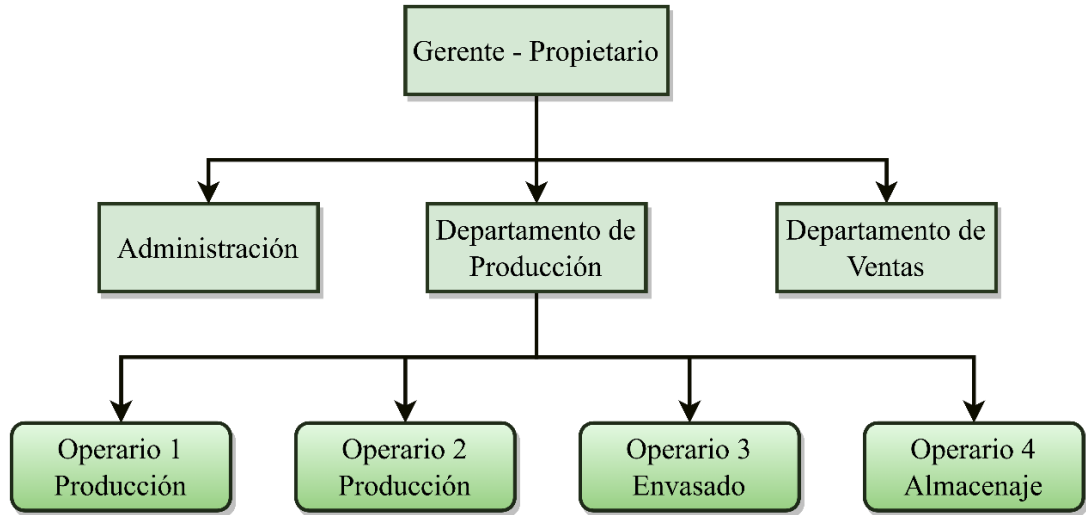


Figura 7. Organigrama actual de la empresa PROALPI-MILAC

El organigrama estructural de la empresa corresponde a una estructura vertical; este está conformado por el gerente, quien se encarga de gestionar el financiamiento, y de establecer y mantener comunicación con proveedores, la administración, constituida por una persona, se encarga de mantener comunicación con los proveedores, clientes y de supervisar las actividades en planta, el departamento de producción está conformado por cuatro personas, quienes se encargan de las actividades para la producción, envasado y almacenamiento del yogurt, queso y manjar.

d. Mapa de procesos

En la Figura 8, se muestra el mapa de procesos de la empresa PROALPI-MILAC, esta representación gráfica se elaboró para describir los procesos respecto a su nivel jerárquico; mediante el uso de una entrevista y la observación directa como herramientas principales se logró identificar los procesos relacionados a las actividades productivas de la organización y los departamentos quienes la conforman.

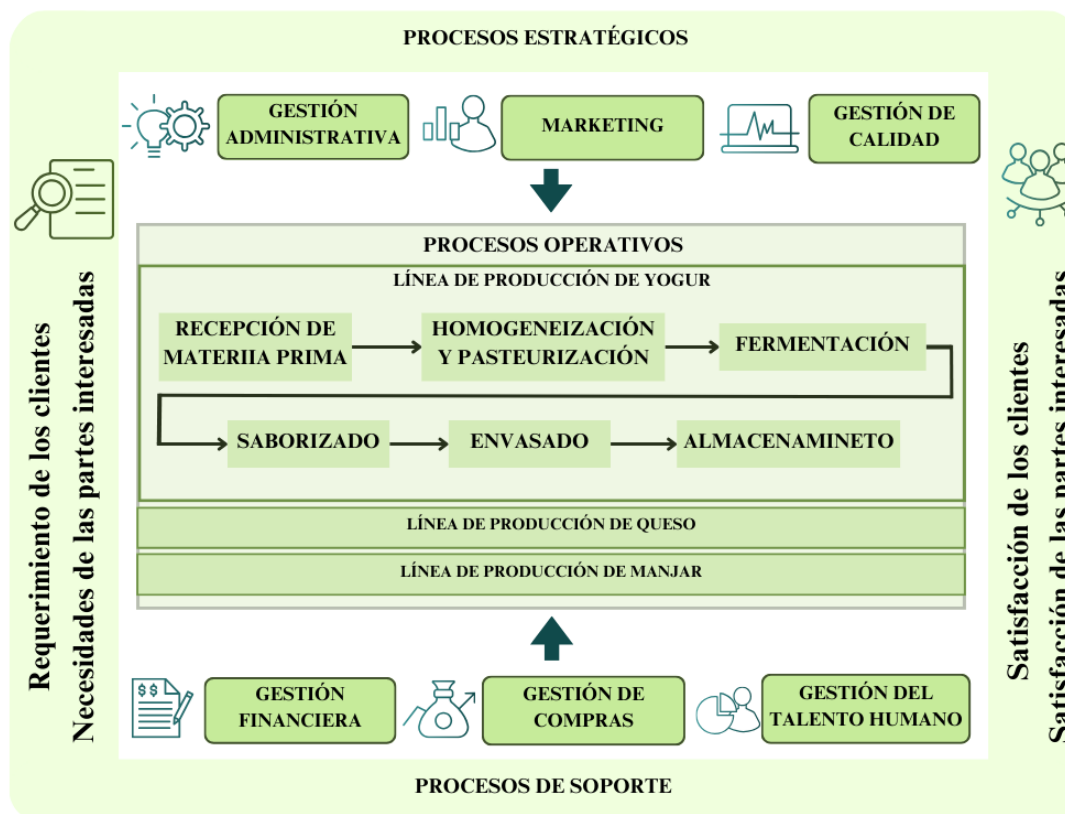


Figura 8. Mapa de Procesos de la Organización

El mapa de procesos está estructurado en base a los departamentos que se asocian a la organización. La administradora es la encargada de los procesos estratégicos, en ellos se encuentran la gestión administrativa, vinculada a actividades de facturación y contacto con proveedores, el marketing, relacionado a las técnicas utilizadas para comunicarse con proveedores y potenciales clientes, para ello se emplean herramientas de comunicación como redes sociales y la página web, y la gestión de la calidad, quien se sujeta al cumplimiento de las normativas por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Son cuatro los colaboradores integrados a los procesos operativos, a excepción de la recepción de la materia prima, estos están encargados de la elaboración de los productos que oferta la empresa, el yogurt, el queso y el manjar, tres del total de los operarios se hace cargo de cada uno de los productos y el cuarto se encarga de las actividades relacionadas a la recepción de la materia prima y el almacenamiento; por último, el gerente es el responsable de los procesos de soporte o apoyo, en ellos se encuentra la gestión financiera, la gestión de compras y la gestión del talento humano.

3.1.3 Productos elaborados por la empresa PROALPI-MILAC

PROALPI-MILAC es una empresa que elabora productos lácteos, los productos que ofrece al mercado se detallan a continuación en la Tabla 9, mediante el uso de la entrevista mostrada en el Anexo A, se obtuvo información respecto a los productos que la empresa ofrece.

Tabla 9. Productos elaborados y sus presentaciones

PRODUCTOS ELABORADOS		
Yogurt	Queso	Manjar
		

a. Elaboración de yogurt

El yogurt es el producto más comercializado por la empresa, ya que tiene más acogida por los clientes y es adquirido mayormente por las ciudades de la costa ecuatoriana, en la Tabla 10, se describe la presentación y los sabores ofertados por la empresa.

Tabla 10. Descripción de yogurt

PRESENTACIONES DE YOGURT


SABORES OFERTADOS POR LA EMPRESA



DESCRIPCIÓN DE LAS PRESENTACIONES DE YOGURT

Presentación	Descripción	Gráfico
Bolos en funda	Los bolos son fundas pequeñas de 100ml, se venden por paquetes en pacas que contienen 25 o 50 unidades, los sabores para esta presentación incluyen todos los sabores excepto el yogurt natural.	
Envase 180ml	Con recipiente de plástico, contiene 180ml de yogurt de distintos sabores.	
Envase de 500 ml	Con recipiente de plástico, contiene 500ml de yogurt de distintos sabores.	
Envase de 1000 ml	Con recipiente de plástico, contiene 1000ml de yogurt de distintos sabores.	
Envase de 2000 ml	Con recipiente de plástico, contiene 2000ml de yogurt de distintos sabores, este es uno de los preferidos por los clientes.	
Envase de 3800 ml	Con recipiente de plástico, contiene 3800ml de yogurt de distintos sabores, este es el más apreciado por los clientes.	

- **Descripción del proceso de la elaboración de yogurt**

Según la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2395:2011 Leches fermentadas. Requisitos, define al yogurt como un producto obtenido a partir de la fermentación de la leche, mediante la acción de bacterias, las cuales pueden ser acompañadas por saborizantes y estabilizantes para su comercialización [38]. La empresa sigue los lineamientos establecidos por la Norma Técnica Sanitaria para Alimentos procesados ARCSA-DE-2022-016-AKRG, que establece los lineamientos para la aplicación de buenas prácticas de manufactura y control sanitario en empresas de alimentos procesados[39]. En la Tabla 11, se describen las etapas involucradas en el proceso de elaboración de yogurt, el cual es el producto con mayor demanda dentro de los consumidores de la costa y sierra ecuatoriana; además, se vincula la información y uso de la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 9:2012, respecto a la recepción de la leche cruda y la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 10:2012, respecto a la leche pasteurizada y sus requisitos [38], [40], [41].

Tabla 11. Actividades vinculadas a la elaboración de yogurt

FABRICACIÓN DE YOGURT	
Etapas	Descripción
Recepción	La leche es recibida en recipientes cerrados y a una temperatura no mayor a 10°C, dentro de la etapa de recepción se realiza el filtrado de impurezas que pueda tener la leche, cumpliendo con un análisis de acidez, si los valores no son los correctos el producto es rechazado.
Homogenización y pasteurización	Este proceso se realiza con la finalidad de producir efectos bactericidas; el proceso de pasteurización se lo realiza en un ambiente donde no se involucre un agente externo en la leche y se calienta a una temperatura de 85°C por 1 hora para que no exista alguna alteración en las proteínas y vitaminas que contiene la leche naturalmente.
Enfriamiento	En esta etapa se utiliza una marmita, la que nos permite realizar el enfriamiento de manera que permita obtener una temperatura de inoculación, la leche se enfría a una temperatura 60°C ± 2°C.
Fermentación	En este proceso se añade el cultivo de fermentado de la leche, esto está compuesto por 200ml de bacterias Lactobacillus y Streptococcus por cada 6 litros de leche, luego se deja reposar por al menos 12 horas y se obtiene el yogurt base.
Saborizado y batido	Se añaden saborizantes, mermelada de frutos y colorantes necesarios al yogurt de acuerdo a la presentación que se requiera.
Envasado y almacenaje	El yogurt es almacenado manualmente, de acuerdo de la presentación, el volumen y el sabor que se requiera, se colocan las etiquetas correspondientes y se almacena.

- **Flujograma de la elaboración de yogurt**

En la Figura 9, se muestran todas las actividades involucradas para la elaboración de yogurt.

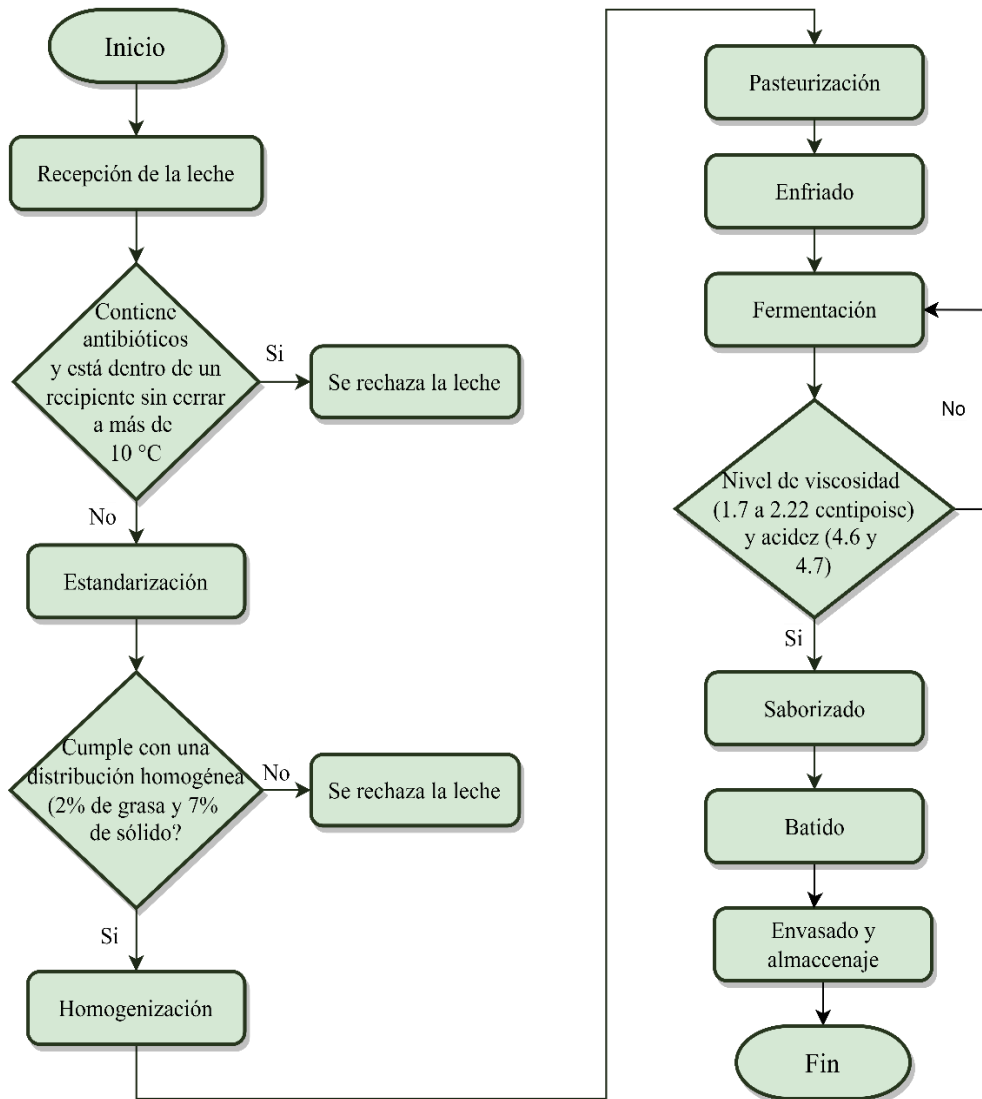



Figura 9. Flujograma de elaboración del yogurt

- **Caracterización del proceso de elaboración de yogurt**

En la Tabla 12, se muestra la matriz de caracterización del proceso, donde se describen las entradas, clientes, actividades y salidas necesarias para poder obtener el yogurt, incluyendo los responsables y el alcance del proceso productivo vinculado a la cadena productiva.




Tabla 12. Matriz de caracterización del proceso de elaboración de yogurt

MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
Nombre del Proceso: Producción			Responsable: jefe de producción - operarios		
Objetivo del proceso: obtener yogurt de distintos sabores para comercializarlo			Alcance: El proceso de producción inicia con la recepción de la leche cruda y termina con el envasado-empacado del yogurt saborizado.		
Entradas	Proveedor	Actividad	Responsable	Salidas	Clientes
Leche cruda	Productores-ganaderos del cantón Santiago de Pillaro	Recepción de materia prima	Operador 1	Leche en condiciones óptimas, sin impurezas y con temperatura no mayor a 10°C	Estandarización/control
Leche en óptimas condiciones	Recepción de materia prima	Estandarización/control		Leche homogénea con 2% de grasa y 7% de sólidos; leche homogénea	Homogenización
Leche homogénea con 2% de grasa y 7% de sólidos	Estandarización/control	Homogenización		Leche hervida	Pasteurización
Leche hervida	Homogenización	Pasteurización		Leche enfriada	Enfriamiento
Leche enfriada	Pasteurización	Enfriamiento		Leche mezclada y con el cultivo	Fermentación
Mezcla de la leche y el cultivo	Enfriamiento	Fermentación		Yogurt saborizado y estabilizado	Batido
Colocación de mermelada de frutas, saborizantes y estabilizantes	Fermentación	Batido		Yogurt envasado, sellado y etiquetado	Envasado y almacenamiento
Preparación de envases Envasado Sellado Etiquetado	Batido	Envasado y almacenamiento	Yogurt listo para la venta y distribución	Venta y distribución	

b. Elaboración del queso

Este es el segundo producto con más ventas por detrás del yogurt, este producto se oferta en la sierra centro del país, en las provincias de Tungurahua y Cotopaxi, y en la costa, en las provincias de Manabí, El Oro, Esmeraldas y Los Ríos, en la Tabla 13, se muestran las presentaciones del queso fresco.

Tabla 13. Presentaciones del queso fresco

PRESENTACIONES DEL QUESO		
Presentación	Descripción	Gráfico
Queso funda 800gr	Queso fresco empacado en funda, contiene 800gr de producto.	
Queso funda 650gr	Queso fresco empacado en funda, con un peso total de 650gr.	
Queso funda 500gr	Queso fresco con un contenido de 500gr.	

- ***Descripción del proceso de elaboración del queso***

Según la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1528:2012 Norma general para quesos frescos no madurados. Requisitos, define al queso fresco como queso no madurado, ni escaldado, moldeado, con una textura firme y levemente granular, el cual es preparado con leche entera, coagulada con enzimas y/o ácidos que, generalmente no contienen cultivos [42]. En la Tabla 14, se presentan las etapas para obtener el queso fresco. Para la elaboración del queso fresco, la empresa PROALPI-MILAC sigue los lineamientos establecidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), la cual establece los requisitos sanitarios y de control para productos de consumo humano. Algunas de las normas y registro oficiales de ARCSA son: buenas prácticas de manufactura, permisos de funcionamiento, control de actividades operativas sanitarias y manejo de desechos, y la evaluación de condiciones higiénico-sanitarias de los establecimientos, estas actividades se realizan para garantizar la salud de los consumidores de los productos ofertados por la empresa.

Tabla 14. Etapas para la elaboración del queso

FABRICACIÓN DE QUESO	
Etapa	Descripción
Recepción de leche cruda	La leche es recibida en recipientes cerrados y a una temperatura no mayor a 10°C, dentro de la etapa de recepción se realiza el filtrado de impurezas que pueda tener la leche, cumpliendo con un análisis de acidez, si los valores no son los correctos el producto es rechazado.
Pasteurización	Se realiza en un ambiente donde no se involucre un agente externo en la leche, esta se calienta a una temperatura de 72°C por 15 segundos para que no exista alguna alteración en las proteínas y vitaminas que contiene la leche naturalmente.
Enfriamiento	En esta etapa se utiliza una marmita, la que nos permite realizar el enfriamiento de manera que permita obtener una temperatura para realizar el coagulado.
Coagulado	Se utilizan el Cloruro de Calcio (CaCl ₂) como compuesto químico y el cuajo como principales aditivos, en vista de que facilitan la coagulación, se coloca 20gr por cada 100 litros de leche y 30ml de cuajo por cada 600 litros de leche, cuando culmine la etapa de coagulación se obtiene la leche con una consistencia semisólida, lo que se denomina cuajada.
Moldeado	Se traslada la cuajada a la mesa para continuar con el moldeado, antes de moldear se realiza el desuerado para, se nivela la cuajada sobre los moldes y se les da la vuelta para que no se obtenga una forma irregular.
Prensado	Se acomodan los quesos en la prensa, se colocan los tacos y se procede a activar la prensa, luego de esto se voltean los quesos y se realiza el prensado nuevamente para obtener quesos correctamente compactados.
Salado	Se colocan los quesos en dentro de la bandeja de trabajo, y se los expone a una mezcla entre agua y sal, los quesos reposan por al menos 20 minutos en un estante.
Empacado	Se procede a pesar y colocar los quesos en fundas, dependiendo el peso que se produzca, ya sea en fundas de 800gr, 650gr o 500gr.

Las actividades realizadas para la obtención del queso se sujetan a la Norma Técnica ARCSA-DE-2022-016-AKRG, la cual establece las buenas prácticas de manufactura para productos de consumo humano, en este documento se describen los requisitos respecto a distribución, localización y condiciones de las instalaciones, los estados de los equipos y herramientas utilizados en los procesos de producción, la higiene durante la elaboración de productos, condiciones mínimas de las materias primas, lineamientos en las operaciones de producción y control de calidad de los productos, con el fin de garantizar la salud de los consumidores mediante el control y regularización de las

actividades que se ejecutan dentro de empresas que brindan productos de consumo humano, además, se emplean los requisitos necesarios para la obtención del queso fresco descritos en la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1528:2012, respecto a la norma general para quesos frescos no madurados [39], [42].

- **Flujograma de la elaboración del queso**

En la Figura 10, se muestran las actividades vinculadas a la elaboración del queso fresco.

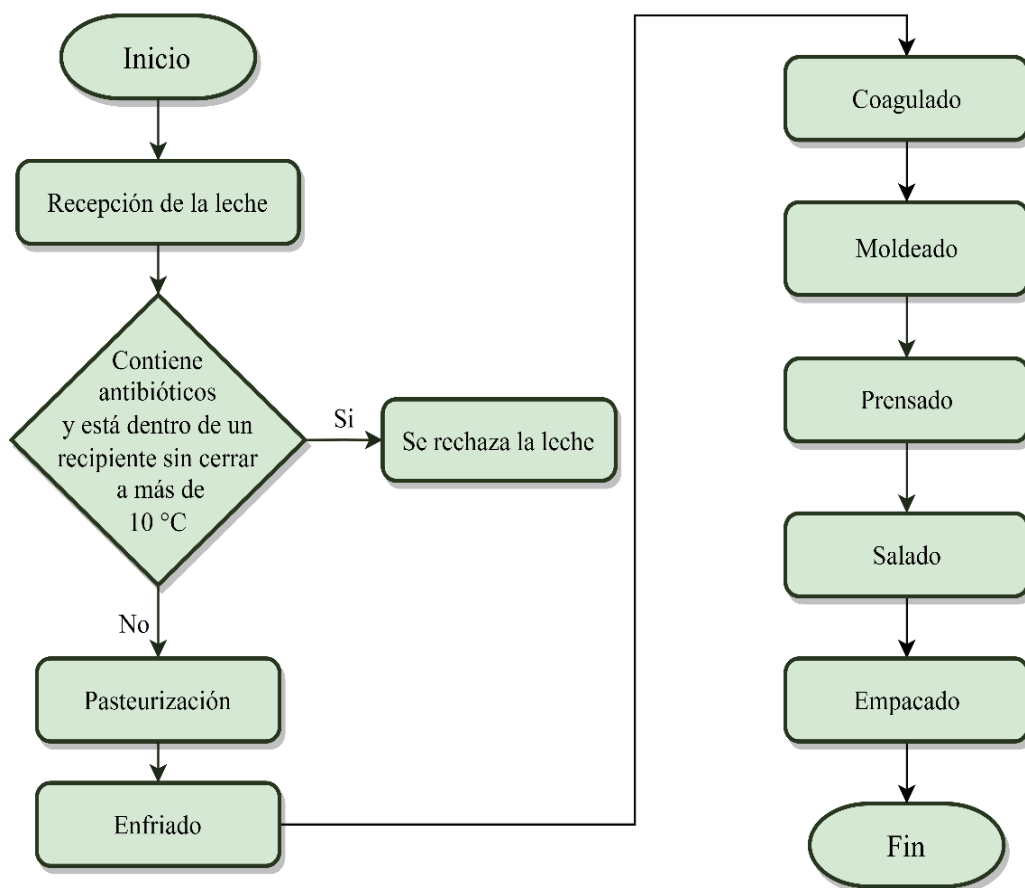



Figura 10. Flujograma de elaboración del queso

- **Caracterización del proceso de elaboración de queso**

En la Tabla 15, se muestra la matriz de caracterización del proceso, en la que se describen las entradas, actividades, clientes y salidas necesarias para obtener el queso, incluyendo los responsables y el alcance del proceso de producción.



Tabla 15. Matriz de caracterización del proceso de elaboración de queso

MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
Nombre del Proceso: Producción			Responsable: jefe de producción - operarios		
Objetivo del proceso: obtener queso en presentaciones de 800gr, 650gr y 500gr.			Alcance: El proceso de producción inicia con la recepción de la leche cruda y termina con el envasado-empacado del queso para su venta y distribución.		
Entradas	Proveedor	Actividad	Responsable	Salidas	Cientes
Leche cruda	Productores-ganaderos del cantón Santiago de Pillaro	Recepción de materia prima	Operador 2	Leche en condiciones óptimas, sin impurezas y con temperatura no mayor a 10°C	Estandarización/control
Leche en óptimas condiciones	Recepción de materia prima	Estandarización/control		Leche hervida	Pasteurización
Leche hervida	Estandarización/control	Pasteurización		Leche enfriada	Enfriamiento
Leche enfriada	Pasteurización	Enfriamiento		Mezcla de cuajo y Cloruro de Calcio (CaCl ₂)	Coagulado
Mezcla de cuajo y Cloruro de Calcio (CaCl ₂)	Enfriamiento	Coagulado		Colocación del queso en moldes	Moldeado
Colocación del queso en moldes	Coagulado	Moldeado		Se prensan los quesos para compactarlos	Prensado
Prensado de los quesos para compactarlos	Moldeado	Prensado		Operador 4	Se expone los quesos a una mezcla de agua y sal
Exposición de los quesos a una mezcla de agua y sal	Prensado	Salado	Empacado, sellado, etiquetado		Empacado, sellado y almacenado
Empacado, sellado, etiquetado	Salado	Empacado, sellado y almacenado	Queso listo para la venta y distribución		Venta y distribución

c. Elaboración del manjar de leche

El manjar es el tercer producto ofertado por la empresa, el cual viene en dos presentaciones, un envase de 500gr y otro de 250gr, este producto es distribuido a provincias de la sierra centro como Cotopaxi y Tungurahua, y provincias de la costa como Esmeraldas, Los Ríos, Manabí y El Oro, en la Tabla 16, se detallan las dos presentaciones del manjar.

Tabla 16. Presentaciones del manjar de leche

PRESENTACIONES DEL MANJAR DE LECHE		
Presentación	Descripción	Gráfico
Envase de 500gr	Manjar de leche en un envase plástico de 500gr, sellado herméticamente con foil de aluminio	
Envase de 250gr	Manjar de leche en un envase plástico de 250gr, sellado herméticamente con foil de aluminio	

- **Descripción del proceso de elaboración del manjar de leche**

Según la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 700:2011, manjar o dulce de leche. Requisitos, define al manjar de leche como un producto que es obtenido a base de leches adicionadas de azúcares que, por efecto del calor, adquiere su color característico; la empresa se rige al uso de la Norma Técnica ARCSA-DE-2022-016-AKRG, respecto a los requisitos para productos de consumo humano, en la Tabla 17, se describen las etapas para la fabricación del manjar de leche [43].

Tabla 17. Etapas para la fabricación de manjar de leche

FABRICACIÓN DE MANJAR DE LECHE	
Etapas	Descripción
Recepción de leche cruda	La leche es recibida en recipientes cerrados y a una temperatura no mayor a 10°C, se realiza el filtrado de impurezas que pueda tener la leche, cumpliendo con un análisis de acidez.
Leche pasteurizada	La leche utilizada debe ser pasteurizada, ya que con esta técnica se evita la presencia de antibióticos que ponen en riesgo la salud de los consumidores

Etapa	Descripción
Adición de aditivos y Calentamiento	Se coloca la leche en marmitas y se le añade azúcar, sacarosa y aditivos de conservación; la leche es cocida por medio de la inyección de vapor hasta la ebullición, controlando el calor para evitar que exista derrames.
Batido	La leche se debe mantener en movimiento para que no aparezcan grumos o existan problemas en la obtención del manjar, se realiza el proceso hasta los 70 – 75 grados Brix, determinando así la concentración de los sólidos disueltos en la leche.
Enfriamiento	Se dejar enfriar el producto hasta una temperatura no menor a los 70°C para evitar la presencia de hongos.
Envasado y almacenaje	El envasado del manjar se lo realiza a una temperatura no menor a los 70°C y se coloca en envases asépticos y herméticamente cerrados, para lograr que el producto se pueda conservar de forma adecuada, luego de esto el producto pasa al cuarto frío para su almacenaje.

- **Flujograma de la elaboración del manjar de leche**

En la Figura 11, se muestran las actividades vinculadas a la elaboración del manjar de leche.

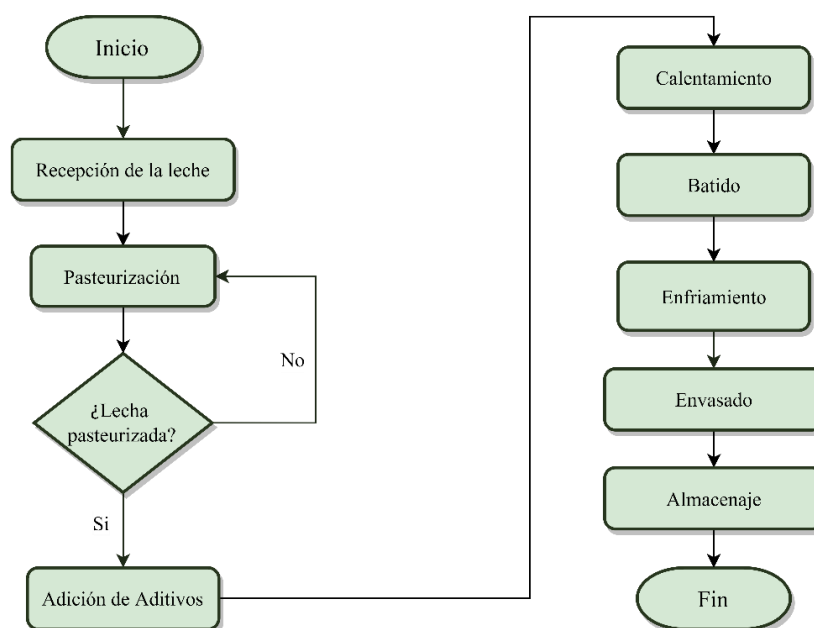



Figura 11. Flujograma de elaboración del manjar de leche

- **Caracterización del proceso de elaboración de manjar de leche**

En la Tabla 18, se muestra la matriz de caracterización de proceso, en la que se describe las entradas, actividades, clientes y salidas necesarias para obtener el manjar de leche.

Tabla 18. Matriz de caracterización del proceso de elaboración del manjar de leche

MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
Nombre del Proceso: Producción			Responsable: jefe de producción - operarios		
Objetivo del proceso: obtener manjar de leche en presentaciones de 500gr y 250gr			Alcance: El proceso de producción inicia con la recepción de la leche cruda y termina con el envasado-empacado del manjar de leche para su venta y distribución.		
Entradas	Proveedor	Actividad	Responsable	Salidas	Cientes
Leche cruda	Productores-ganaderos del cantón Santiago de Pillaro	Recepción de materia prima	Operador 3	Leche en condiciones óptimas, sin impurezas y con temperatura no mayor a 10°C	Estandarización/control
Leche en óptimas condiciones	Recepción de materia prima	Estandarización/control		Leche hervida	Pasteurización
Leche hervida	Estandarización-control	Pasteurización		Se coloca Sacarosa y aditivos de conservación	Adición de Aditivos
Se coloca Sacarosa y aditivos de conservación	Pasteurización	Adición de Aditivos		Se calienta de la leche hasta el punto de ebullición	Calentamiento
Calentamiento de la leche hasta el punto de ebullición	Adición de Aditivos	Calentamiento		Se bate constantemente para garantizar la concentración	Batido
Mezclado constante para garantizar la concentración	Calentamiento	Batido		Se enfría el manjar hasta una temperatura no menor a 70°C	Enfriamiento
Enfriamiento del manjar hasta una temperatura no menor a 70°C	Batido	Enfriamiento	Operador 4	Se coloca el manjar en envases herméticos y son llevados al cuarto frío.	Envasado y almacenamiento
Se coloca el manjar en envases herméticos y son llevados al cuarto frío	Enfriamiento	Envasado y almacenamiento		Manjar de leche listo para la venta y distribución	Venta y distribución

3.1.4 Análisis estratégico actual de la empresa

a. Análisis de los componentes de la declaración de la misión actual

La declaración de la misión es lo que distingue a una organización de otra, identificando el alcance que tienen todas las operaciones en términos del producto que ofrece y del mercado, además, describe los valores y las prioridades que tiene la organización para sus clientes internos y externos [22]. Acorde a [22], para elaborar una declaración de la misión se deben evaluar nueve componentes que integran todas las áreas de la organización, como resultado de la evaluación, se obtiene el estado de la misión actual de la empresa. Para conocer el cumplimiento de los componentes de la misión se utilizó como herramientas la entrevista, Anexo B, la cual se aplicó a la administradora de la empresa, encargada de las actividades productivas y administrativas, y la observación directa, para corroborar la información obtenida en la entrevista mediante visitas de campo; en la Tabla 19, se muestra el resumen del cumplimiento de los componentes de la misión actual de la empresa.

Tabla 19. Tabla resumen de los componentes de la misión actual

COMPONENTES DE LA MISIÓN ACTUAL	
Misión actual de PROALPI-MILAC “Elaborar y comercializar productos como el yogurt, queso y manjar. que satisfagan las necesidades de los consumidores y aporten al desarrollo de la industria local, provincial y nacional”	
Componentes evaluados	Cumplimiento
Clientes	Si
Productos y servicios	No
Mercados	No
Tecnología	No
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Si
Filosofía	No
Concepto que tiene la empresa de sí misma	No
Preocupación por su imagen pública	Si
Preocupación por sus empleados	Si

Luego de realizar la evaluación de los componentes de la misión, se logró evidenciar que la misión actual de la organización cumple solamente con cuatro de los nueve componentes que determinan una misión eficaz (44,4%), Fred D. David que para que una misión sea eficaz, la organización debe cumplir con los nueve componentes o con la mayoría de ellos, todo dependerá de la situación y cuál de todos los componentes le resultan más beneficiosos o importantes. El resultado arrojado en la evaluación demuestra que la organización tiene un establecida una misión fuera de su realidad actual, fuera de sus expectativas a largo plazo y que no refleja la razón de ser de la organización, por tal razón, es necesario realizar el planteamiento de una nueva misión, que cumpla con los componentes de una misión eficaz y que se ajuste a la realidad actual y futura de la organización.

b. Análisis de las premisas de la declaración de la visión actual

La visión de una organización es un conjunto de ideas generales, que comprende lo que la organización quiere ser en el futuro, esto integra sus aspiraciones, su visualización y los sueños que esta anhela; además, se define como la explicación de los esfuerzos de cada uno de quienes conforman la organización, con el fin de que esta crezca a nivel organizacional y obtenga el éxito necesario en beneficio de quienes trabajan o invierten en ella [20], [27], Chiavenato declara que, para elaborar una visión eficaz, es importante considerar premisas que relacionan el cómo se efectúan las actividades en la organización y cómo se ve en un futuro. Para conocer el cumplimiento de las premisas relacionadas con la visión organizacional actual, se utilizó como herramienta una entrevista, presentada en el Anexo B, la cual se aplicó al Gerente y a la Administradora, en vista de que, como cabezas de la organización, conocen a la perfección quienes son como empresa, qué es lo que valoran y qué es lo que anhelan para el futuro, en la Tabla 20, se muestra el resumen del cumplimiento de las premisas por parte de la empresa PROALPI-MILAC.

Tabla 20. Tabla resumen de las premisas de la visión actual

PREMISAS DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL	
Visión actual de PROALPI-MILAC “Ser líderes en la producción de lácteos en el mercado local, provincial y nacional, teniendo como compromiso la calidad en nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes”	
Premisas evaluadas	Cumplimiento
¿Se adhiere a hechos reales?	Si
¿Tiene un enfoque definido?	No
¿Favorece a los grupos de interés?	No
¿Es inspiradora?	No
¿Describe un panorama futuro?	Si
¿Expresa coherencia entre la visión y la actuación de la dirección?	No
¿Los directivos tienen un total conocimiento de la organización?	Si

Conjuntamente con el gerente y la administradora se realizó la evaluación de cada una de las premisas que componen una visión organizacional firme y eficaz, los resultados de la entrevista arrojan que solamente la visión cumple con tres de las siete premisas (42,9%), Chiavenato menciona que una visión debe incluir premisas mostradas en la Tabla 20, sin embargo, el resultado de la evaluación muestra que la organización no tiene establecida una visión que transmita fuertes anhelos para el futuro o que incluya a todos los grupos de interés, por tal razón, es necesario plantear una nueva visión organizacional que se ajuste a las verdaderas intenciones de la organización.

3.1.5 Auditoría externa de la empresa PROALPI-MILAC

Para el desarrollo de la auditoría externa, se utilizaron técnicas como la aplicación de una entrevista, presentada en el Anexo A y la observación directa, además del uso de herramientas como la matriz de oportunidades de factores externos, que analiza factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y competitivos, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, para lograr identificar oportunidades y amenazas considerando las fuerzas competitivas, la matriz de evaluación de factores externos y la matriz de perfil competitivo, juntas permitieron identificar la posición inicial de la empresa a

nivel estratégico, además, de encontrar y evaluar situaciones favorables para la organización.

a. Matriz de oportunidades y amenazas de factores externos

En la Tabla 21, se muestra la matriz de oportunidades y amenazas de los factores externos a nivel nacional y local, la matriz permite la identificación y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas, considerando fuerzas económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas que benefician o afectan a la empresa PROALPI-MILAC, con el fin de lograr la formulación de estrategias fuertes para obtener objetivos claros a mediano y largo plazo [22].

Dentro del factor económico, se analizaron los cambios en materia de economía en los últimos años que inciden en las pequeñas empresas lácteas, los beneficios que se les han otorgado y las amenazas a las que se enfrentan para lograr subsistir dentro del mercado de producción y comercialización de lácteos.

Dentro del factor social, cultural y demográfico, se analizó la situación poblacional del Ecuador, la inclinación de los consumidores respecto a los productos que prefieren y la población activa que aporta económicamente por la compra de productos lácteos.

Dentro del factor político y gubernamental, se analizaron las oportunidades que benefician a los pequeños productores de lácteos y sus derivados en función de capacitaciones o políticas que benefician al pequeño productor, incluyendo también amenazas que ponen en riesgo la estabilidad de la organización.

Dentro del factor tecnológico, se analizaron las oportunidades y amenazas relacionadas con el analfabetismo digital, el uso de técnicas y herramientas tecnológicas para la producción y comercialización de productos lácteos y sus derivados.

Por último, dentro del factor competitivo, se analizaron aspectos como el uso e innovación de técnicas para promocionar productos, el número de empresas con la misma actividad económica en el cantón y la provincia y la competencia de los pequeños productores con las grandes empresas.

Tabla 21. Matriz de oportunidades y amenazas de las fuerzas externas en el entorno nacional y local

MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE FUERZAS EXTERNAS		
FUERZA EXTERNA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
ECONÓMICAS	<ul style="list-style-type: none"> • La economía ecuatoriana se recuperó en un 4,2% en 2021, respecto al año 2020, lo que beneficia al mercado nacional [44]. • Desde el 2018 hasta marzo del 2023, el Fondo Nacional de Garantías (FNG), benefició a 70 Pymes con créditos que suman un total de \$3.70 MMD [45]. • La producción de lácteos representa una fuente de ingresos para alrededor de 1,2 millones de ecuatorianos [46]. • El sector lácteo aporta con alrededor del 1% del PIB nacional [47]. • El queso, a nivel nacional, produce ventas valoradas en 870 mil dólares diarios [48]. • El sector lácteo genera alrededor de 1.2 millones de empleos en todo el territorio ecuatoriano [48]. • La provincia de Tungurahua ocupa el cuarto lugar a nivel nacional en la producción de leche con 430 mil litros al día [49]. • En Tungurahua, el precio de la leche en el cantón Pillaro es uno de los más bajos (0,37 ctv.), solamente por debajo del cantón Pelileo (0,35 ctvs.) [49]. • Las provincias de la sierra son las mayores productoras de leche con 4.4 millones de litros diarios a diferencia de las regiones costa y oriente con 0.9 y 0.2 millones de litros diarios respectivamente [50]. • El valor de las exportaciones no petroleras en el segundo trimestre del año 2023 aumentó en un 7,1% a comparación del primer trimestre [51]. 	<ul style="list-style-type: none"> • La tasa de desempleo aumentó del 3,2% al 3,8% del segundo semestre del año 2022 al primer semestre del 2023, en la zona rural y urbana [52]. • La cobertura de la canasta básica aumentó un 0,30% entre el mes de noviembre y diciembre del 2023, con un mismo ingreso familiar (\$793,33) en el 2022 [53]. • Las pymes aún tienen complicaciones debido a los problemas generados por la pandemia por COVID-19 [54]. • Algunos de los productos no alcohólicos subieron hasta un 132%, como es el caso del limón, respecto al 2022, en 2023 los precios aumentaron un 0,41% [55]. • Las tasas de interés para créditos corporativos y productivos suben a 9,29% y 10,36% respectivamente para medianas y grandes empresas [56]. • El presupuesto general del estado para 2023 se ha reducido alrededor del 7% a comparación del 2022 [57]. • Las exportaciones de lácteos en el 2022 fueron menores que en el año 2021, en el año 2022 se exportaron 0.41 K toneladas de leche y sus derivados a diferencia de los 0.97 K toneladas exportadas en el año 2022 [45].
SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos como el yogurt y el queso aportan un alto valor nutricional para la salud de los consumidores [6]. • La comercialización de la leche y sus derivados para combatir la desnutrición [6]. • Las empresas están enfocándose a fabricar envases reutilizables o biodegradables [58]. • Los consumidores toman más en cuenta el tipo de producto que adquieren, fijándose en si es de origen natural o de información acerca de fecha de vencimiento e ingredientes [58]. • Según la proyección del Instituto Nacional de Estadística y Censos, para el 2030 Ecuador contará con 19.8 millones de habitantes [59]. • Aumento de las técnicas de marketing digital para la comercialización de lácteos y sus derivados [60]. • Es posible elaborar productos a base de los residuos de la producción de queso, como el suero de leche [61]. • El consumo de productos lácteos es uno de los que mayor demanda genera en el país [62]. 	<ul style="list-style-type: none"> • El indicador per cápita muestra un reducido ingreso económico en el Ecuador que se asemejará al del 2019, no antes del 2026 [63]. • La contaminación ambiental es un problema que genera efectos negativos en la salud de los habitantes [64]. • Incremento de la venta informal de leche y sus derivados genera pérdidas a las pequeñas empresas productoras [65]. • Más del 70% de la producción de leche en el Ecuador es informal y solo el 30% es utilizada para producción [65]. • El grado de informalidad en el cantón Pillaro es del 80% [65]. • El sector lácteo fue uno de los más golpeados por la pandemia del Covid-19 [65]. • El sector ganadero contribuye con el 18% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero [66]. • La escasez de lluvia y las altas temperaturas comprometen las actividades ganaderas, generando inconvenientes en la fabricación de productos lácteos [67].
POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas productivas aplicadas se reflejan en ventas netas generadas, las cuales subieron un 2,9% a lo largo del primer semestre del 2023 a comparación del primer semestre del 2022 [68]. • ARCSA agiliza los trámites para obtención de permisos de funcionamiento [69]. • Convenio con ARCSA y MIES para favorecer la inclusión económica y social mediante capacitaciones para que las empresas accedan a la acreditación sanitaria con el fin de lograr la calidad en los productos [70]. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los países europeos encabezan la lista de exportadores de productos lácteos, encabezando la lista Nueva Zelanda, Alemania, seguidos de Estados Unidos [71]. • Ecuador es uno de los países que menor exporta productos lácteos, solo por delante de Venezuela [72]. • La inestabilidad política afecta a las pequeñas y medianas empresas, reduciendo así la masa laboral y la estabilidad empresarial [73].
TECNOLÓGICAS	<ul style="list-style-type: none"> • La compra de productos por redes sociales y páginas web ha aumentado en un 10% respecto al 2022 [74]. • El analfabetismo digital en la zona urbana disminuyó de 7,5% a 3,6% a nivel nacional [75]. • Hasta el mes de agosto del 2023 se abrieron 6.816 puntos de Wi-Fi gratuitos y sin costo para uso de la ciudadanía [76]. • Nuevas técnicas antimicrobianas para garantizar la calidad y seguridad de los productos lácteos [77]. • Incremento de estudios acerca de mejorar las industrias lácteas en el Ecuador por parte de universidades públicas y privadas [78]. 	<ul style="list-style-type: none"> • La brecha digital en el sector rural aumentó de 16.8% a 19% [79]. • Ecuador ocupa el lugar 98 de 132 países en el ranking mundial de países innovadores, lo que lo hace uno de los países menos innovadores [80]. • El 37% de la población mundial no ha usado internet, es decir, un total de 2.900 millones de personas [81]. • Solo el 38% de pequeñas empresas invierte en softwares, programas y tecnología informática completa para gestionar su información [82].
COMPETITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas utilizan nuevas técnicas de empaque y diseños para aumentar el atractivo de los clientes [83]. • La calidad de los productos en empresas lácteas ha avanzado de una manera constante [83]. • Las pymes exploran nuevas técnicas de marketing y ventas para lograr llegar a los clientes más alejados [84]. • Campañas de publicidad para aumentar el consumo de productos lácteos como el yogurt, queso y manjar [84]. • Producción del yogurt con sabores atractivos destinados a los clientes [85]. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el año 2022 se crearon alrededor de 13.179 empresas, lo que representa un incremento del 23% respecto al año 2021 [86]. • Existe una dura competencia entre las pequeñas, medianas y grandes empresas por obtener la atención de los clientes [87]. • El acceso a financiamiento es más limitado para las Pymes a comparación de las grandes empresas [88]. • Las pymes tienen un enfoque de mercado limitado [84].

- *Selección de las oportunidades y amenazas de la matriz de fuerzas externas*

Para la selección de las oportunidades y amenazas que más impacto generan en la organización, se realizó el análisis considerando los factores externos más relevantes a nivel local y nacional que de la empresa PROALPI-MILAC; en la Tabla 22, se muestran las principales oportunidades y amenazas de las fuerzas externas que más impacto generan en la organización.

Tabla 22. Matriz de las oportunidades y amenazas más relevantes

MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE FUERZAS EXTERNAS		
Fuerza Externa	Oportunidades	Amenazas
Económica	<ul style="list-style-type: none"> • La producción de lácteos representa una fuente de ingresos para alrededor de 1,2 millones de ecuatorianos [48]. • La provincia de Tungurahua ocupa el cuarto lugar a nivel nacional en la producción de leche [49]. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las tasas de interés para créditos corporativos y productivos suben a 9,29% y 10,36% para medianas y grandes empresas [56].
Social y cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos como el yogurt y el queso aportan un alto valor nutricional para la salud de los consumidores [6]. • Es posible elaborar productos a base de los residuos de la producción de queso, como el suero de leche [61]. 	<ul style="list-style-type: none"> • El indicador per cápita muestra un reducido ingreso económico en el Ecuador que se asemejará al del 2019, no antes del 2026 [63]. • La escasez de lluvia y las altas temperaturas comprometen las actividades ganaderas, generando inconvenientes en la fabricación de productos lácteos [67].
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • ARCSA agiliza los trámites para obtención de permisos de funcionamiento [69]. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecuador es uno de los países que menor exporta productos lácteos, solo por delante de Venezuela [72]. • La inestabilidad política afecta a las pequeñas y medianas empresas, reduciendo así la masa laboral y la estabilidad empresarial [73].
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • La compra de productos por redes sociales y páginas web ha aumentado en un 10% respecto al 2022 [74]. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecuador ocupa el lugar 98 de 132 países en el ranking mundial de países innovadores, lo que lo hace uno de los países menos innovadores [80].
Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Las pymes exploran nuevas técnicas de marketing y ventas para lograr llegar a los clientes más alejados [84]. • Producción del yogurt con sabores atractivos destinados a los clientes [85]. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el año 2022 se crearon alrededor de 13.179 empresas, lo que representa un incremento del 23% respecto al año 2021 [86].

b. Matriz de las características de las fuerzas competitivas

La matriz de características de las fuerzas competitivas se basa en el análisis de las fuerzas de Porter, el cual evalúa cinco fuerzas para lograr descubrir y establecer estrategias competitivas, estas fuerzas analizan la rivalidad entre los competidores, la amenaza que existe por la entrada de nuevos competidores, el desarrollo de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación que tienen los proveedores [22], [24]. En la Tabla 23, se muestra el análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa PROALPI-MILAC con la ayuda de la entrevista y la observación directa; cada uno de los componentes de las fuerzas se han establecido considerando la situación actual de la organización, dentro de estas fuerzas se determinaron oportunidades y amenazas que benefician o perjudican a la organización en el sector lácteo, sector en el que se desenvuelve.

Para determinar los factores que influyen en la fuerza relacionada con la rivalidad de los competidores, se encontraron oportunidades como la experiencia, que puede llegar a influenciar en el desarrollo de nuevos productos o nuevos mercados, y debilidades como la competencia ardua entre empresas. Para determinar los factores que influyen en la fuerza relacionada con la amenaza de nuevos competidores, se descubrieron oportunidades como el establecer una diferenciación de la marca, además, se encontraron amenazas como el fácil acceso a las materias primas, a razón de que el cantón Pillaro es un cantón que tiene como una de las actividades económicas principales la ganadería. Para determinar los factores que influyen en la fuerza relacionada con el desarrollo de productos se encontraron oportunidades como el utilizar envases con presentaciones agradables al cliente, y amenazas como que alrededor del 70% de los ecuatorianos es, de algún modo, intolerante a la lactosa. Para determinar las amenazas en el factor del poder de negociación de los clientes, se determinaron oportunidades como el garantizar que las entregas se ejecuten a tiempo, para lograr satisfacción en los clientes, y amenazas como la lealtad de los clientes debido a la diversificación de los precios u ofertas. Para la fuerza relacionada con el poder de negociación de los proveedores, se determinaron oportunidades como la colaboración con otras empresas para establecer nuevas estrategias y la competición entre proveedores como una amenaza, considerando que los precios de la materia prima suban, lo que pondría en desbalance las ganancias de la organización.

Tabla 23. Matriz de características de las fuerzas competitivas dentro del análisis sectorial

MATRIZ CINCO FUERZAS DE PORTER					
FUERZA	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES	DESARROLLO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
CARACTERÍSTICAS DE LAS FUERZAS	OPORTUNIDADES				
	<ul style="list-style-type: none"> Al ubicarse en la región sierra, la producción de leche es mayor, a diferencia de la costa u oriente. La mayoría de organizaciones son pequeñas y medianas empresas. La empresa posee experiencia y conocimientos que le permiten expandirse a mercados de la costa ecuatoriana. 	<ul style="list-style-type: none"> Barreras de entrada altas que permitan que las empresas que ya se encuentran en el mercado no se sientan amenazadas por otras organizaciones. Establecer la diferenciación de marca. Descubrir y crear nuevos productos que compitan en el mercado. Formular alianzas entre pequeñas empresas que permitan incursionar en la creación de nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación en la creación productos que permitan cubrir la demanda de productos sustitutos. Elaborar productos a partir de los desperdicios. Utilizar envases con presentaciones innovadoras para aumentar la diversificación de la marca. Aprovechar el aumento de la conciencia en salud para desarrollar productos lácteos que promuevan esta iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la calidad y el origen de los ingredientes aumenta la confianza en la marca. Proporcionar información sobre los procesos de elaboración artesanal, ingredientes o métodos tradicionales pueden afianzar la confianza en los clientes. Garantizar las entregas a tiempo de los productos pedidos por clientes de otras provincias. Implementar programas de fidelización como descuentos o promociones incentivan a la repetición de la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboraciones con otras empresas puede garantizar la implementación de nuevas estrategias, como ofrecer descuentos o promociones en fechas específicas del año. Negociar acuerdos que incluyan capacitaciones y soporte técnico con los proveedores. La sierra es la región con más productores de leche, materia prima para la elaboración de yogurt, queso y manjar. Fácil acceso a la materia prima Diversificación de los proveedores, sin depender de uno solamente.
	AMENAZAS				
<ul style="list-style-type: none"> La empresa PROALPI-MILAC cumple sus actividades dentro de un mercado muy competitivo, debido al número de empresas dedicadas a esta misma actividad en la ciudad de Pillaro, como "La Esencia" o "Monte Verde". Los márgenes de precios son muy competitivos, lo que dificulta la venta a otras ciudades del Ecuador como Sierra y Costa. Los competidores pueden imitar de manera rápida los productos ofertados por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> La nueva incursión de competidores causaría que el mercado se sature. Fácil acceso a las materias primas utilizadas para la elaboración de productos lácteos. Cambios en las regulaciones que faciliten que nuevos competidores ingresen al mercado. Cambios en las regulaciones que desestabilicen la entrada de las empresas existentes a otros mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en las preferencias del consumidor a otros productos sustitutos como la leche de almendras o el yogurt sin lactosa Los productos de origen vegetal como la soya o las almendras son alternativas ante el consumo de productos lácteos derivados de la leche de vaca. Las frutas y verduras llegan a tener más beneficios nutricionales que la brindada por productos basados en leche. Según el Centro de la industria láctea, el 70% de la población ecuatoriana es, en cierto modo, intolerante a la lactosa. 	<ul style="list-style-type: none"> Si los distribuidores o minoristas tienen una mayor influencia en la negociación, pueden favorecer a productos ofertados por la competencia. Disponibilidad de diversas alternativas de yogures y quesos para los clientes. Opiniones de clientes en las redes sociales o plataformas de reseñas. La lealtad de los clientes se puede ver comprometida por la competencia, a nivel de precio u ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> La materia prima es una actividad que es ejercida netamente por la comunidad agrícola, por lo que su inestabilidad afecta a la empresa. Dependencia de proveedores únicos pone en riesgo la producción y la entrega de pedidos. Aumento de costos de la materia prima, disminuyendo la rentabilidad de la empresa. Los cambios en los tiempos de entrega y modos de pago, por competencia entre los proveedores, puede afectar el flujo de efectivo en la organización. Si existe competencia entre los proveedores, la flexibilidad de estos a formas y plazos de pago pueden ser mayores, enfrentando mayores precios. 	

- *Selección de las oportunidades y amenazas de las fuerzas competitivas*

El establecimiento de las oportunidades y amenazas que influyen directamente en la situación actual se la desarrolló conforme a la situación actual de la organización, es dentro del análisis de las cinco fuerzas de Porter, que se eligieron las oportunidades y amenazas más relevantes que ponen en riesgo o que benefician a la organización a crecer productiva y administrativamente. Mediante el análisis de cada uno de los factores descritos en la Tabla 23, el investigador seleccionó aquellos que son fuente crítica para la permanencia y desarrollo estratégico de la empresa PROALPI-MILAC, en la Tabla 24, se muestran los factores que más impacto tienen en la organización tras el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 24. Matriz de las oportunidades y amenazas más relevantes

MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa posee experiencia y conocimientos que le permiten expandirse a más mercados de la costa ecuatoriana. • Descubrir y crear nuevos productos que compitan en el mercado. • Utilizar envases con presentaciones innovadoras para aumentar la diversificación de la marca. • Garantizar las entregas a tiempo de los productos pedidos por clientes de otras provincias. • Implementar programas de fidelización como descuentos o promociones incentivan a la repetición de la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa PROALPI-MILAC cumple sus actividades dentro de un mercado muy competitivo. • Los competidores pueden imitar de manera rápida los productos ofertados por la empresa. • Fácil acceso a las materias primas utilizadas para la elaboración de productos lácteos. • Los productos de origen vegetal como la soya o las almendras son alternativas ante el consumo de productos lácteos derivados de la leche de vaca. • El 70% de la población ecuatoriana es, en cierto modo, intolerante a la lactosa. • Los cambios en los tiempos de entrega y modos de pago, por competencia entre los proveedores, puede afectar el flujo de efectivo en la organización.

Las oportunidades y amenazas mostradas en la Tabla 24, juntos con los factores mostrados en la Tabla 22, permiten al investigador considerar y evaluar las 20 oportunidades y amenazas más relevantes que afectan de forma directa a la empresa PROALPI-MILAC, a través de la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos o matriz EFE, la cual es desarrollada a continuación.

c. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos permite resumir y clasificar cada una de las estrategias encontradas en la matriz de oportunidades y amenazas de los factores externos, y las oportunidades y amenazas encontradas en la matriz de características de las fuerzas competitivas, considerando las cinco fuerzas de Porter. Se seleccionó un total de 8 oportunidades y 7 amenazas en la matriz de fuerzas externas del ámbito local y nacional, mostradas en la Tabla 22, y 5 oportunidades y 6 amenazas en la matriz de características de las fuerzas competitivas, mostradas en la Tabla 24.

Con una selección total de 13 oportunidades y 13 amenazas, se realiza la elección de las 20 principales oportunidades y amenazas como lo recomienda [22] para el desarrollo de la matriz EFE. Las 10 oportunidades y 10 amenazas mostradas y justificadas a continuación, fueron seleccionadas de acuerdo a la situación actual de la organización y de acuerdo a la similitud entre ellas o el impacto que generan en la empresa.

Oportunidades

- 1. Los productos como el yogurt y el queso aportan un alto valor nutricional para la salud de los consumidores:** los productos lácteos contienen una fuente de vitaminas y minerales que aportan beneficios a la salud de los consumidores, la elaboración de nuevos productos que aporten bajas calorías o que aporten un mayor valor nutricional podrían aumentar las oportunidades de llegar a otros clientes [6].
- 2. La provincia de Tungurahua ocupa el cuarto lugar a nivel nacional en producción de leche:** la provincia de Tungurahua es la cuarta provincia en producción de leche del país, produciendo alrededor de 430 mil litros al día, según los representantes de los productores de leche de Tungurahua, esto permite considerar una oportunidad, puesto que, la empresa tiene diversas opciones para obtener su materia prima [49].
- 3. Es posible elaborar productos a base de los residuos de la producción de queso, como el suero de leche:** es posible elaborar bebidas utilizando los

desperdicios de la elaboración del queso, por ejemplo, hay una bebida a base de suero de leche y pulpa de *Theobroma grandiflorum*, la cual permitiría que la empresa obtenga ganancias al vender el suero de leche como materia prima para la elaboración de este tipo de bebidas [61].

- 4. La compra de productos por redes sociales y páginas web ha aumentado en un 10% respecto al 2022:** cada vez, más personas están conectadas a internet, redes sociales o páginas web en busca de productos de calidad y precio módico, por lo que el potenciamiento de las páginas y redes sociales de la organización permitiría la compra y venta de productos desde lugares alejados, lo que beneficiaría a la organización al introducirse en mercados de la sierra, costa u oriente [74].
- 5. Producción de yogurt con sabores atractivos:** los consumidores, además de velar por la calidad, en muchos de los casos también productos llamativos e innovadores de acuerdo a sus gustos, el yogurt saborizado con diferentes ingredientes e incluir al queso y al manjar como posibles productos que podrían aumentar la ventaja competitiva [85].
- 6. La empresa posee experiencia y conocimientos que le permiten expandirse a más mercados de la costa ecuatoriana:** la empresa conoce el mercado de la costa ecuatoriana, siendo sus principales clientes de las ciudades capitales de las provincias, pero, mediante la experiencia que se tiene en la venta de sus productos en ciudades capitales, se puede impulsar la venta de productos otras ciudades que sean importantes en las provincias de la costa y en la sierra sur.
- 7. Descubrir y crear nuevos productos que compitan en el mercado:** la investigación de nuevos productos puede aumentar las ganancias y puede ser una oportunidad de expandir la oferta de productos, incluir el desarrollo de queso *mozzarella* o a su vez manjar para repostería no incluye una inversión sumamente grande, a comparación del beneficio que se podría obtener.
- 8. Utilizar envases con presentaciones innovadoras para aumentar la diversificación de la marca:** la inclusión de nuevas presentaciones permite que las empresas llamen la atención de clientes que buscan productos

atractivos, al generar confianza tras consumir el producto, la venta puede repetirse, lo que aumentaría la confianza del cliente.

9. Garantizar las entregas a tiempo de los productos pedidos por clientes de otras ciudades: es importante cuidar a los clientes confiables y fieles con los que la empresa se ha relacionado, para ello, es crucial mantener dicha confianza y ser puntuales en la entrega de los productos adquiridos por los clientes.

10. Implementar programas de fidelización como descuentos o promociones para incentivar la repetición de la compra: los programas de fidelización incentivan a los clientes a adquirir el producto y aumenta su confianza al, lo que permitiría, además del contar con los clientes actuales, lograr incluir nuevos clientes.

Amenazas

1. El indicador per cápita muestra un ingreso reducido económico en el Ecuador, que se asemejará al del 2019, no antes del 2026: según el Fondo Monetario Internacional (FMI) el Ecuador, necesitará de al menos seis años para recuperar el valor del índice per cápita que se tenía en el 2019, esto debido a la crisis que afronta el país, sumado a la recuperación postpandemia, esto se considera una amenaza, en razón de que, por el índice per cápita bajo, los clientes recortarán gastos y uno de ellos podría ser el abastecimiento de productos como el yogurt, queso o manjar [63].

2. La escasez de lluvia y las altas temperaturas comprometen las actividades ganaderas, lo que genera inconvenientes en las actividades productivas de las empresas lácteas: dado la cercanía del fenómeno del niño, se han experimentado en el país sequías que dificultan que el ganado produzca la leche como lo es habitual, por motivo del estrés, la falta de agua y pasto para su desarrollo, esto afecta a la organización, visto que, dependen de la materia prima para poder elaborar los productos lácteos [67].

3. **La tasa de interés para créditos corporativos y productivos suben a 9,29% y 10,36% para medianas y grandes empresas:** se ha establecido el incremento de un 0,43% en las tasas de interés por parte del Ministerio de Economía y Finanzas para las medianas y grandes empresas, lo que dificulta que las pymes puedan desarrollarse sin antes considerar la inversión que deberán afrontar [56].
4. **La inestabilidad política afecta a las pequeñas y medianas empresas, reduciendo así la masa laboral y la estabilidad empresarial:** el Ecuador ha pasado recientemente por falencias políticas, paros nacionales y elecciones anticipadas, lo que puede generar cambios en las políticas y acciones en la que la organización es partícipe como pyme [73].
5. **Ecuador ocupa el lugar 98 de 132 países en el ranking mundial de países innovadores:** durante la evaluación del índice de innovación de los países a nivel mundial, en el año 2022, el Ecuador se consagró en el lugar 98, lo que quiere decir que es uno de los países que menos innova en producción o tecnología, incluyendo la actividad empresarial [80].
6. **En el año 2022 se crearon alrededor de 13.179 empresas, lo que representa un incremento del 23% respecto al año 2021:** en el año 2022, el número de empresas aumentó en un 23%, lo que pone en riesgo el mercado al que se dedica la empresa, debido a que la industria láctea es una de las más accesibles del mercado, mayormente en la sierra ecuatoriana, ya que, es la principal zona de producción de leche del país [86].
7. **Fácil acceso a las materias primas utilizadas para la elaboración de productos lácteos:** en virtud de que el cantón Píllaro es un cantón que desarrolla como actividad económica principal la ganadería y la agricultura, el acceso a los proveedores de leche es más accesible, lo que pone en riesgo a la organización por el posible ingreso de nuevas empresas al mercado.
8. **Los productos de origen vegetal como la soya o las almendras son alternativas ante el consumo de productos lácteos derivados de la leche de vaca:** los productos como la leche de soya son productos alternativos que los

clientes adquieren, ya sea porque son intolerantes a la lactosa, o a su vez por el valor nutricional por el que son promocionados, esto es una amenaza para la organización, considerando que, al no consumir sus productos, la cuota de mercado de la empresa se reduciría.

9. El 70% de población ecuatoriana es, en cierto modo, intolerante a la lactosa: esto perjudica a la organización, con motivo de que sus productos derivan de la leche, la cual contiene lactosa, lo que produce un mercado limitado, para afrontar esta amenaza, la empresa puede ofertar productos que no tengan lactosa como el yogurt sin lactosa.

10. Los cambios en los tiempos de entrega y modos de pago, por competencia entre los proveedores, puede afectar el flujo de efectivo en la organización: la competencia entre proveedores puede reflejarse en los precios y calidad del producto que ofrecen a las empresas, dado que de esto dependerá la calidad del producto y los procesos que se realicen para obtener productos de calidad.

Luego de haber seleccionado y descrito las 10 oportunidades y 10 amenazas, se realizó el desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos mediante el uso de una matriz de enfrentamiento mostrada en el Anexo C. Siguiendo la metodología de [22], la matriz de enfrentamiento permite conocer el peso de cada una de las oportunidades y amenazas seleccionadas asignándoles un valor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), considerando el nivel de importancia del factor, la suma de los pesos de la matriz de enfrentamiento entre las oportunidades y las amenazas debe ser igual a 1.

Luego de obtener los pesos de cada una de las oportunidades y amenazas, se procede a darle una clasificación, esta clasificación oscila entre 1 y 4, lo que indica el grado de eficacia en respuesta de las estrategias actuales de la empresa a ese factor, el valor de 1 representa que la empresa responde de forma deficiente, el valor de 2 representa una respuesta promedio, el valor de 3 representa que la empresa responde de una forma mayor que la del promedio, y el valor de 4 representa un nivel de respuesta superior o excelente, estos valores son multiplicados por el peso de cada factor encontrado en la matriz de enfrentamiento para conocer la puntuación de cada factor externo [22]. En la Tabla 25, se muestra el desarrollo de la matriz de análisis de las fuerzas externas.

Tabla 25. Matriz de evaluación de factores externos

Factores clave		Pond.	Clasif.	Punt.
Oportunidades				
I	Los productos como el yogurt y el queso aportan un alto valor nutricional para la salud de los consumidores.	0,06	3	0,18
II	La provincia de Tungurahua ocupa el cuarto lugar a nivel nacional en producción de leche.	0,03	2	0,06
III	Es posible elaborar productos a base de los residuos de la producción de queso, como el suero de leche.	0,04	1	0,04
IV	La compra de productos por redes sociales y páginas web ha aumentado en un 10% respecto al 2022.	0,07	2	0,14
V	Producción de yogurt con sabores atractivos	0,07	2	0,14
VI	La empresa posee experiencia y conocimientos que le permiten expandirse a más mercados de la costa ecuatoriana.	0,05	2	0,10
VII	Descubrir y crear nuevos productos que compitan en el mercado.	0,04	2	0,08
VIII	Utilizar envases con presentaciones innovadoras para aumentar la diversificación de la marca.	0,03	2	0,06
IX	Garantizar las entregas a tiempo de los productos pedidos por clientes de otras ciudades.	0,05	3	0,15
X	Implementar programas de fidelización como descuentos o promociones para incentivar la repetición de la compra.	0,06	2	0,12
Amenazas				
XI	El indicador per cápita muestra un ingreso reducido económico en el Ecuador, que se asemejará al del 2019, no antes del 2026.	0,04	2	0,08
XII	La escasez de lluvia y las altas temperaturas comprometen las actividades ganaderas, lo que genera inconvenientes en las actividades productivas de las empresas lácteas.	0,03	2	0,06
XIII	La tasa de interés para créditos corporativos y productivos suben a 9,29% y 10,36% para medianas y grandes empresas.	0,06	1	0,06
XIV	La inestabilidad política afecta a las pequeñas y medianas empresas, reduciendo así la masa laboral y la estabilidad empresarial.	0,06	2	0,12
XV	Ecuador ocupa el lugar 98 de 132 países en el ranking mundial de países innovadores.	0,04	2	0,08
XVI	En el año 2022 se crearon alrededor de 13.179 empresas, lo que representa un incremento del 23% respecto al año 2021.	0,08	2	0,16
XVII	Fácil acceso a las materias primas para elaborar productos lácteos.	0,06	3	0,18
XVIII	Los productos de origen vegetal como la soya o las almendras son alternativas ante el consumo de productos lácteos derivados de la leche de vaca.	0,05	1	0,05
XIX	El 70% de ecuatorianos es, en cierto modo, intolerante a la lactosa.	0,04	2	0,08
XX	Los cambios en los tiempos de entrega y modos de pago, por competencia entre los proveedores, puede afectar el flujo de efectivo en la organización.	0,04	2	0,08
TOTAL				2,02

El resultado de la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos a la empresa PROALPI-MILAC revela que es del 2,02, según [22], una organización que obtenga una puntuación menor a 2,5 refleja que la empresa no responde de manera adecuada a los factores externos a la que está expuesta, lo que determina que la empresa PROALPI-MILAC está en una situación donde los esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades y evitar amenazas externas no son eficientes, las oportunidades más relevantes, que la empresa no ha aprovechado a lo largo de su estadía en el mercado son “la posible elaboración de productos en base a los residuos que esta genera, por ejemplo, el suero de leche”, “la provincia de Tungurahua es la cuarta productora de leche a nivel nacional” y “el descubrimiento de nuevos productos que compitan en el mercado” y “la elaboración de envases con presentaciones innovadoras”; respecto a las amenazas, la actuación de la organización no es eficiente en “los productos de origen vegetal son un producto alternativo a la leche”, “la escasez de lluvias por causa del acercamiento del fenómeno del niño” y “el aumento de las tasas de interés para créditos en medianas y grandes empresas”.

d. Matriz del perfil competitivo (MPC)

El desarrollo de la matriz de perfil competitivo identifica las principales oportunidades y amenazas de los principales competidores de la empresa PROALPI-MILAC, determinando así la posición estratégica de la organización respecto a la de su principal competencia, es necesario utilizar una matriz de enfrentamiento para evaluar y asignar una prioridad a cada factor; además, es también necesario incluir los factores críticos de éxito, estos factores incluyen cuestiones internas como externas, esta clasificación se añade de acuerdo a una escala de fortalezas y debilidades, donde 4 es una principal fortaleza, 3 es una fortaleza menor, 2 como una debilidad menor y 1 como debilidad principal [22]. Esto permite comparar de manera efectiva las oportunidades y amenazas aprovechadas por otras organizaciones respecto a la empresa PROALPI-MILAC.

A continuación, en la Tabla 26, se muestran la información de micro y medianas empresas que son competencia de la empresa PROALPI-MILAC para el desarrollo comparativo en el sector lácteo.

Tabla 26. Matriz de información empresas competidoras del sector lácteo

MATRIZ DE INFORMACIÓN DE EMPRESAS COMPETIDORAS DE PROALPI-MILAC					
Ubicación		Exportación	Número de ventas	Empleo	Número de pequeñas empresas
Tungurahua		0	122.171 ventas	3391 promedio	110
Empresa	Fecha de creación	Ubicación	Productos	Litros diarios	Tipo de empresa
Lácteos Proalpi-Milac	2011	Píllaro	Queso fresco, yogurt, manjar de leche	2.500	Microempresa
Lácteos La Esencia	2003	Píllaro	Queso fresco, yogurt, Manjar de leche	3.600	Microempresa
Lácteos Monte Verde	2002	Píllaro	Leche entera, queso fresco, queso mozzarella, yogurt	6.000	Microempresa
Lácteos El Enjambre	2005	Píllaro	Queso fresco, queso mozzarella, yogurt	2.500	Microempresa
Lácteos San José	2010	Píllaro	Leche entera, queso fresco, queso mozzarella, yogurt	10.000	Mediana Empresa

Las empresas mostradas en la Tabla 26, son empresas que ejercen competencia de la empresa PROALPI-MILAC, estas empresas captan la atención del mercado puesto que, ofrecen los mismos productos a los consumidores y aplican diversas estrategias de ventas, mostrando así un grado mayor de diversificación, la competencia directa de la organización son las empresas “Lácteos El Enjambre” y “Lácteos Monte Verde”, ya que, estas ejerce sus actividades productivas en la misma parroquia en la ejerce la organización y venden sus productos en muchas de las ciudades de la costa ecuatoriana como Guayaquil, ciudad donde la empresa no ha podido comercializar sus productos, de acuerdo a [22], es necesario realizar la matriz de perfil competitivo mediante el uso de 8 factores críticos de éxito, los cuales incluyen cuestiones internas y externas, en la Tabla 27, se muestran los factores críticos de éxito a los cuales se les ha asignado una numeración romana, para su uso posterior.

Tabla 27. Denominación de los factores críticos de éxito

FACTORES DE ÉXITO	
Factores	Denominación
Publicidad	I
Calidad de los productos	II
Competitividad de los precios	III
Diversificación de los productos	IV
Posición financiera	V
Atención al cliente	VI
Expansión	VII
Participación en el mercado	VIII

e. Matriz de enfrentamiento

La matriz de enfrentamiento contiene los 8 factores de relevancia, colocando 1 y 0 según el nivel de importancia del factor, este valor será contado y dividido para la suma total del conteo para lograr obtener el peso de cada factor, la sumatoria total de los pesos obtenidos en la matriz de enfrentamiento debe ser igual a 1. En la Tabla 28, se muestran cada uno de los factores relevantes para diferenciar de manera cuantificable el posicionamiento de la empresa respecto a sus competidores.

Tabla 28. Matriz de enfrentamiento del perfil competitivo

MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO										
Factor	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Conteo	Peso
I	1	1	1	1	0	1	1	1	6	0,15
II	1	1	1	1	1	1	0	0	5	0,13
III	1	1	1	0	1	1	1	0	5	0,13
IV	1	0	1	1	1	0	0	1	4	0,10
V	1	0	1	1	1	0	0	1	4	0,10
VI	1	1	1	0	1	1	1	1	6	0,15
VII	1	0	0	0	1	0	1	1	3	0,08
VIII	1	1	1	1	1	0	1	1	6	0,15
Total									39	1,00

Los factores críticos de éxitos más importantes permiten poner mayor atención a cada una de las empresas que son evaluadas, los factores más importantes arrojados por la matriz de enfrentamiento son la publicidad, la atención al cliente y la participación del mercado, seguido de la calidad de los productos y de competitividad en los precios.

Con el valor obtenido por la matriz de enfrentamiento, se seleccionan las empresas que son competencia directa de PROALPI-MILAC, con el fin de establecer los factores críticos de éxito en que la empresa se aventaja o retrasa de sus competidores mediante una clasificación, la clasificación es asignada entre valores de 1 y 4, cuando la clasificación de una empresa es más elevada, significa que esta organización tiene una mayor fortaleza, y cuando menor clasificación tenga la organización, menor será su fortaleza, los valores de clasificación son: 1= debilidad relevante, 2= debilidad irrelevante, 3= fortaleza irrelevante y por último, 4= fortaleza relevante, para conocer la puntuación de cada una de las organizaciones en la matriz MPC, el peso de cada factor crítico de éxito obtenido en la matriz de enfrentamiento se multiplica por la clasificación, la suma total de las puntuaciones por factor crítico de éxito será la puntuación final de cada una de las organizaciones, valor el cual determina la fortaleza de cada organización.

En la Tabla 29, se muestra el desarrollo de la matriz de perfil competitivo, en la que se han analizado y evaluado a los principales competidores de la empresa PROALPI-MILAC, para la evaluación se tomaron en cuenta cuatro empresas que se desenvuelven en el sector lácteo, estas son: “Lácteos La Esencia”, “Lácteos Monte Verde”, “Lácteos El Enjambre” y “Lácteos San José”, estas empresas influyen de diversas maneras en el mercado lácteo, ya sea, aumentando su publicidad o ser reconocidas por los años de trayectoria que llevan en el mercado, es decir, por todos los factores críticos de éxito analizados a continuación.

Tabla 29. Matriz del perfil competitivo (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA PROALPI-MILAC											
EMPRESA		LÁCTEOS “PROALPI-MILAC”		LÁCTEOS “LA ESENCIA”		LÁCTEOS “MONTE VERDE”		LÁCTEOS “EL ENJAMBRE”		LÁCTEOS “SAN JOSÉ”	
Factores de éxito	Valor	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
I	0,15	1	0,15	2	0,31	2	0,31	4	0,62	3	0,46
II	0,13	2	0,31	4	0,62	3	0,46	4	0,62	3	0,46
III	0,13	2	0,31	3	0,46	2	0,31	3	0,46	2	0,31
IV	0,10	1	0,15	1	0,15	4	0,62	2	0,31	4	0,62
V	0,10	2	0,31	2	0,31	2	0,31	2	0,31	2	0,31
VI	0,15	3	0,46	2	0,31	3	0,46	3	0,46	3	0,46
VII	0,08	1	0,15	2	0,31	1	0,15	2	0,31	1	0,15
VIII	0,15	2	0,31	3	0,46	3	0,46	4	0,62	3	0,46
Total	1,00	14	2,15	19	2,92	20	3,08	24	3,69	21	3,23

La matriz de perfil competitivo arroja como resultado que la empresa PROALPI-MILAC obtiene una puntuación de 2,15, lo que significa que la empresa tiene una puntuación débil a comparación con su competencia con puntuaciones de 2,95, 3,08, 3,69 y 3,23, se observa que la empresa destaca en el criterio de atención al cliente, ya que se ha evidenciado mediante entrevistas que la empresa tiene clientes fieles en las ciudades de la costa y sierra centro. La empresa “La Esencia”, quien es la principal competidora de la empresa Proalpi-Milac, es superior en los apartados de participación en el mercado y la competitividad de los precios, esta información se respalda en la entrevista realizada a la administradora de la empresa, en la que manifiesta que la organización no ha podido ingresar al mercado en la ciudad de Guayaquil, esto debido a que su principal competencia tiene precios más accesibles para los consumidores de esa ciudad que representa un mercado favorable para muchas de las empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos.

3.1.6 Auditoría condiciones internas de la empresa PROALPI-MILAC

La auditoría interna se desarrolló mediante la aplicación de la matriz para el análisis interno de fortalezas y debilidades, esta matriz permitió identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización contemplando 6 aspectos internos relacionados con las fuerzas internas, además, se utilizó la matriz de evaluación de factores internos (EFI), la cual evalúa las áreas más importantes de la organización a nivel interno, para lo cual se empleó el uso de la información recopilada en la matriz del análisis internos de las fortalezas y debilidades de la organización.

a. Matriz de fortalezas y debilidades para el análisis interno

El análisis interno de la organización contempla el uso seis factores clave para determinar las fortalezas y debilidades que tiene la organización, como las empresas se organizan de distintas maneras, las fortalezas y debilidades no pueden generalizarse, sino deben contemplarse netamente en el contexto interno de la organización, la información para el desarrollo de la matriz de fortalezas y debilidades para el análisis interno se obtuvo de la observación directa y del análisis de la entrevista realizada a la administradora de la empresa PROALPI-MILAC, en la Tabla 30, se muestran los seis factores claves utilizados para encontrar las fortalezas y debilidades de la organización.

Tabla 30. Matriz de fortalezas y debilidades de los factores internos

MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA EL ANÁLISIS INTERNO		
Factor	Fortalezas	Debilidades
Mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de trabajadores suficiente para la actual producción. • Personal joven con capacidad de aprendizaje en uso de tecnologías. • Cumplimiento de las normas legales. • Personal comprometido con su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación en seguridad y nuevas técnicas de trabajo. • Estrés laboral por trabajos operativos y administrativos. • Falta de personal técnico y capacitado. • Falta de planes de prevención ante la ausencia de un trabajador.
Materia prima e insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de materia prima de buena calidad. • Buena relación con los proveedores. • Control de calidad de la materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variación en los precios de la materia prima. • Acceso a la materia prima al igual que sus competidores. • Falta de gestión de la materia prima.
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de información de productos asesorados por un vendedor. • Uso de EPP para el trabajo en planta. • Existe un alto nivel de confianza en los trabajadores. • Inspecciones de la producción por personal experimentado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un manejo organizacional vertical. • Manejo de información de pedidos y ventas desorganizado. • Los procesos productivos no están estandarizados. • Solución de problemas en base a la experiencia.
Maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de mantenimiento correctivo. • Planificación e inspección de elementos necesario para la producción. • Maquinaria en buen estado. • Tuberías y equipos para la recepción de materia prima en buen estado. • Espacio físico adecuado para los elementos utilizados para la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad deficiente en máquinas y herramientas utilizadas para la producción. • Lugares inadecuados para colocar las herramientas. • No existe un plan de mantenimiento
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación entre los trabajadores. • Instalaciones higiénicas. • Cumplimiento de las normas legales por parte de ARCSA. • Espacios de trabajos bien iluminados. • Buena gestión de los residuos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones administrativas y operativas bastante separadas. • Falta de apoyo para la recepción de nuevas ideas. • No existe gestión de la información acerca de desechos. • Mala gestión de los pedidos hechos por los clientes.
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • La cobertura de ventas se expande hasta las ciudades de la costa ecuatoriana • La empresa utiliza un vendedor que ofrece los productos en provincias de la sierra centro y de la costa. • Uso de página web para realizar pedidos. • El gerente ejerce funciones de logística. • Muestra el interés por descubrir estrategias que les permitan crecer como organización. • Compromiso en ampliar la gama de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja publicidad a diferencia de sus competidores. • Falta de financiamiento para el crecimiento empresarial. • Poca diversificación de los productos ofertados. • Mal manejo del marketing. • No cuenta con un departamento dedicado a la difusión de sus productos. • Planeación inadecuada de materia prima.

- ***Selección de las fortalezas y debilidades más relevantes***

La selección de las fortalezas y debilidades más relevantes se realizó de acuerdo a la situación actual de la organización, partiendo de la observación directa y del análisis de la entrevista realizada a la administradora de la empresa, en la Tabla 31, se muestran las fortalezas y debilidades más relevantes a nivel interno.

Tabla 31. Fortalezas y debilidades más relevantes

MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA EL ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La cobertura de ventas se expande hasta las ciudades de la costa ecuatoriana. • Cantidad de trabajadores suficiente para la actual producción. • Buena relación con los proveedores. • Existe un alto nivel de confianza en los trabajadores. • Maquinaria en buen estado. • Buena relación entre los trabajadores. • Cumplimiento de las normas legales por parte de ARCSA. • Control de calidad de la materia prima. • La empresa utiliza un vendedor que ofrece los productos en provincias de la sierra centro y de la costa. • Muestra interés por descubrir estrategias que les permitan crecer como organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación en seguridad y nuevas técnicas de trabajo. • Estrés laborar por trabajos operativos y administrativos. • Falta de personal técnico y capacitado. • Acceso a la materia prima al igual que sus competidores. • Manejo de información de pedidos y ventas desorganizado. • Los procesos productivos no están estandarizados. • Lugares inadecuados para colocar las herramientas. • Instalaciones administrativas y operativas bastante separadas. • Baja publicidad a diferencia de sus competidores. • Poca diversificación de los productos ofertados.

b. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Esta matriz, utilizada para el diagnóstico interno, permitió conocer los factores más relevantes que contempla la organización; a continuación, se detalla cada uno de los factores seleccionados clasificados entre fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- 1. La cobertura de ventas se expande hasta las ciudades de la costa ecuatoriana:** actualmente la empresa vende sus productos en la sierra centro como Tungurahua y Chimborazo, y en diferentes provincias de la costa como Esmeraldas, Manabí, Santa Elena, El Oro y Los Ríos, lo cual hace que la empresa tenga oportunidades de mercado en más ciudades de estas provincias.
- 2. Cantidad de trabajadores suficiente para la capacidad de producción actual:** la empresa cuenta con 4 trabajadores destinados a las actividades productivas de la organización, cada uno de los trabajadores tiene asignadas tareas específicas que cumplen a cabalidad.
- 3. Buena relación con los proveedores:** existe una relación cordial con los proveedores, ya que, algunos de ellos han trabajado con la empresa por más de tres años.
- 4. Existe un alto nivel de confianza en los trabajadores:** de los 4 trabajadores que cumplen actividades, tres de ellos tienen más de 3 años trabajando para la empresa, y uno 1 año, por este motivo, el gerente y la administradora tienen plena confianza en ellos, dado así que, en ocasiones, el trabajador con más experiencia se encarga de inspeccionar las actividades o de solucionar los problemas al momento que ni la administradora ni el gerente se encuentren presentes en la planta.
- 5. Maquinaria en buen estado:** la maquinaria actual utilizada para la elaboración de los productos lácteos se encuentra en buenas condiciones, esta maquinaria tiene poco tiempo, a causa de que, para la elaboración de productos de consumo, es necesario garantizar la seguridad de los alimentos.
- 6. Buena relación entre los trabajadores:** la relación entre los trabajadores es buena, a razón de que llevan años trabajando en conjunto y se han integrado como un buen grupo de trabajo.
- 7. Cumplimiento de las normas legales establecidas por ARCSA:** la empresa tiene un excelente cumplimiento con las normas aplicadas al tipo de industria

en la que la empresa se desenvuelve, siempre están al pendiente del cumplimiento de las normas para garantizar la calidad de los productos y evitar sanciones.

- 8. Control de calidad de la materia prima:** la empresa siempre realiza el control de la calidad de la leche al momento de recibirla, considerando si no está contaminada, en recipientes abiertos o a una temperatura superior a la permitida.
- 9. La empresa utiliza un vendedor que ofrece sus productos en provincias de la sierra centro y de la costa:** esta persona realiza las ventas y contactos con clientes mediante el uso de la página web de la empresa y del método de venta puerta a puerta, de esta manera se logra llegar a más clientes.
- 10. La empresa muestra interés por implementar estrategias para crecer como organización:** la empresa se ha mostrado abierta a conocer y potenciar estrategias y ventajas competitivas, a razón de que el gerente tiene la visión de crecer como empresa y poder ampliar su gama de productos y poderlos comercializar a más provincias y ciudades del país.

Debilidades

- 1. Falta de capacitación en seguridad y nuevas técnicas de trabajo:** los trabajadores han tenido pocas capacitaciones respecto a riesgos laborales y la seguridad en el trabajo, lo que los pone en riesgo ante cualquier actividad sin conocimiento alguno.
- 2. Estrés laborar por trabajos operativos y administrativos:** las actividades de descarga, posturas incómodas, incorrecta maniobrabilidad y el cumplimiento de actividades productivas hacen que los trabajadores se agoten rápidamente y puedan sufrir lesiones.
- 3. Falta de personal técnico y capacitado:** la empresa no cuenta con personas con experiencia en gestión de la producción, seguridad o administración, estas actividades las realiza en base a la experiencia, por el hecho de que una persona

con conocimientos técnicos demandaría una remuneración que sería un desembolso alto para la organización.

4. **Acceso a la materia prima al igual que sus competidores:** las empresas que también se dedican a la elaboración de lácteos compiten por obtener los mejores proveedores, esto puede hacer que los proveedores de la empresa puedan apartarse de ella por obtener mejores ganancias.
5. **Manejo de información de pedidos y ventas desorganizado:** la información de los pedidos y las ventas realizadas no está registrada en un software de procesamiento de datos como Excel u otro programa de gestión, esta información la tienen por escrito o digital, pero desorganizada.
6. **Los procesos productivos no están estandarizados:** la estandarización no está presente en la empresa, ya que las actividades se han organizado para la producción rápida y el fácil acceso a las maquinarias utilizadas, las actividades no se han estudiado de una forma en la que se visualicen una forma de trabajar regular, lo que ocasiona pérdidas de tiempo y aparición frecuente de problemas.
7. **Lugares inadecuados para colocar las herramientas:** las herramientas utilizadas por los trabajadores se encuentran en cada espacio de trabajo, pero sin un orden establecido o un lugar específico para estas, por lo que las herramientas suelen perderse con facilidad.
8. **Instalaciones administrativas y operativas bastante separadas:** la oficina, donde se encuentra el departamento de administración y la gerencia se encuentran a 100 metros una de la otra, lo que dificulta la rápida comunicación entre la parte de producción y administración, inclusive para informar si ha ocurrido un problema que necesita rápida solución.
9. **Baja publicidad a diferencia de sus competidores:** la publicidad de los productos ofertados por la empresa se los hace por medio de la página web, las redes sociales como Facebook, Instagram y otras no son utilizadas por la organización o a su vez, están desactualizadas en información.

10. Poca diversificación de productos ofertados: la empresa ofrece yogurt, queso fresco y manjar de leche, en diversas presentaciones, sin embargo, algunas de las empresas que son competencia directa de la organización de estudio ofrecen productos como queso mozzarella, queso maduro, helados y otros derivados de la leche.

Luego de haber seleccionado y descrito las 10 fortalezas y 10 debilidades de la empresa PROALPI-MILAC, se desarrolla la matriz de evaluación de factores internos mediante el uso de una matriz de enfrentamiento mostrada en el Tabla 32. Siguiendo la metodología de [22], la matriz de enfrentamiento permite conocer el peso de cada una de las fortalezas y debilidades seleccionadas asignándoles un valor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), considerando el nivel de importancia del factor, la suma de los pesos de la matriz de enfrentamiento entre las oportunidades y las amenazas debe ser igual a 1, a cada una de las fortalezas y debilidades utilizadas para formular la matriz de enfrentamiento, se las ha enumerado desde el 1 al 20, comenzando por las fortalezas, seguido de las debilidades.

Luego de obtener los pesos de cada una de las oportunidades y amenazas, se procede a darle una clasificación, esta clasificación oscila entre 1 y 4, lo que indica el nivel de importancia de la una debilidad o fortaleza , la clasificación de 1 representa una debilidad importante, la clasificación 2 representa una debilidad menor, la clasificación 3 representa una fortaleza menor y la clasificación 4 representa una fortaleza importante, estos valores son multiplicados por el peso de cada factor encontrado en la matriz de enfrentamiento para conocer la puntuación de cada factor externo [22]. En la Tabla 32, se muestra el desarrollo de la matriz de análisis de las fuerzas externas.

Tabla 32. Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos clave		Pond.	Clasif.	Punt.
Fortalezas				
1	La cobertura de ventas se expande hasta las ciudades de la costa ecuatoriana.	0,08	4	0,32
2	Cantidad de trabajadores suficiente para la capacidad de producción actual.	0,03	3	0,09
3	Buena relación con los proveedores.	0,05	4	0,2
4	Existe un alto nivel de confianza en los trabajadores.	0,03	3	0,09
5	Maquinaria en buen estado.	0,04	3	0,12
6	Buena relación entre los trabajadores.	0,03	3	0,09
7	Cumplimiento de las normas legales establecidas por ARCSA.	0,05	3	0,15
8	Control de calidad de la materia prima.	0,06	4	0,24
9	La empresa utiliza un vendedor que ofrece sus productos en provincias de la sierra centro y de la costa.	0,05	4	0,2
10	La empresa muestra interés por implementar estrategias para crecer como organización.	0,08	4	0,32
Debilidades				
11	Falta de capacitación en seguridad y nuevas técnicas de trabajo.	0,06	1	0,06
12	Estrés laborar por trabajos operativos y administrativos.	0,03	2	0,06
13	Falta de personal técnico y capacitado.	0,03	1	0,03
14	Acceso a la materia prima al igual que sus competidores.	0,07	1	0,07
15	Manejo de información de pedidos y ventas desorganizado.	0,09	1	0,09
16	Los procesos productivos no están estandarizados.	0,02	2	0,04
17	Lugares inadecuados para colocar las herramientas.	0,02	2	0,04
18	Instalaciones administrativas y operativas bastante separadas.	0,01	2	0,02
19	Baja publicidad a diferencia de sus competidores.	0,09	1	0,09
20	Poca diversificación de productos ofertados.	0,08	1	0,08
Total				2,40

El resultado de la aplicación de la matriz de evaluación de factores internos a la empresa PROALPI-MILAC revela que es del 2,40, según [22], una organización que obtenga una puntuación menor a 2,5 refleja que la empresa tiene grandes debilidades internas, las debilidades más notables son: “Manejo de información de pedidos y ventas desorganizado”, “Baja publicidad a diferencia de sus competidores” y la “Poca diversificación de productos ofertados”, esto significa que las estrategias que se apliquen, deberán elegirse de con el objetivo de solucionar los aspectos obtenidos mediante el análisis externo e interno realizado a la empresa PROALPI-MILAC.

3.2 Establecimiento de las estrategias de acción para la mejora de la gestión operativa y aprovechamiento de las ventajas competitivas de la empresa.

a. Declaración de postulado de la misión

Esta etapa corresponde al análisis y la estipulación de los postulados de la misión, tras haber desarrollado la evaluación de los componentes de la misión actual, indicada en la Tabla 19, y el análisis de la información obtenida por medio de la entrevista realizada al gerente de la empresa, presentada en el Anexo E, se desarrolla la declaración del postulado de la misión de la empresa PROALPI-MILAC.

La declaración de la misión es un factor muy importante, como lo describe Fred David, es una manifestación perdurable del propósito que mueve a la organización y la distingue de otras empresas con la misma actividad económica, entonces, la declaración de la misión se manifiesta como la razón de ser de una organización, revelando qué es lo que quiere ser y quiénes son sus clientes [22]. Se debe considerar que el postulado de la misión debe ser elaborado con el compromiso de quienes componen y son de apoyo a la organización, considerando la mayor parte o sino todos los componentes que abarcan la declaración de misión.

Para realizar el postulado de la misión, se consideró el análisis de la evaluación de los componentes de la misión mostrados en la Tabla 19, en esta evaluación la empresa obtuvo una calificación de 44,4%, esto significa que la misión está fuera de la realidad actual y no refleja la razón de ser de la organización, también se utilizó la información recopilada en la entrevista presentada en el Anexo A y Anexo B, realizada a la

administradora de la empresa, entrevista que tuvo como objetivo el conocer la razón de ser de la organización y cuáles son sus clientes, en la Tabla 33, se muestran las preguntas clave utilizadas para el desarrollo de la misión.

Tabla 33. Preguntas clave para el desarrollo de la declaración de la misión

PREGUNTAS CLAVE PARA EL DESARROLLO DEL POSTULADO DE LA MISIÓN		
Componentes evaluados	Pregunta	Respuesta
Clientes	¿A quiénes están dirigidos los productos?	A propietarios de negocios y al público en general, al por mayor y menor.
Productos y servicios	¿Qué productos ofrece la empresa?	Yogurt con distintos sabores, queso fresco y manjar, todos estos en distintas presentaciones.
Mercados	¿Dónde se encuentra la empresa geográficamente?	En el cantón Santiago de Pillaro, provincia de Tungurahua, Ecuador.
Tecnología	¿Cuán actualizada está la empresa tecnológicamente?	No cuenta con equipos actualizados a la fecha, pero mantiene equipos y maquinaria que permite elaborar excelentes productos.
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿Cuán comprometida está la empresa?	Se encuentra comprometida en brindar un excelente producto.
Filosofía	¿Cuáles son los valores que practica la empresa?	La responsabilidad, el optimismo, la honestidad, el trabajo en equipo, la calidad, el buen trato a los clientes y la transparencia
Concepto que tiene la empresa de sí misma	¿Cuál es la cualidad distintiva o ventaja competitiva de la empresa?	La calidad del queso, el sabor del yogurt con frutas de la zona y la consistencia y sabor del manjar.
Preocupación por su imagen pública	¿Qué tan sensible es la empresa ante problemas sociales, ambientales o comunitarios?	Es sensible al cambio de los precios de la leche por los proveedores, la cancelación de los pedidos en ciudades de la costa y la baja producción.
Preocupación por sus empleados	¿Qué tan importantes son los empleados para la empresa?	Son muy importantes para la continuación de la empresa, de ellos depende la calidad de los productos y la entrega de los mismos.

Tras haber desarrollado las preguntas clave, se obtiene la información necesaria para realizar la declaración de la misión, en la Tabla 34, se muestra la declaración de la misión y la evaluación de los componentes de la declaración de la misión estructurada para la organización.

Tabla 34. Declaración y evaluación de la misión propuesta

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	
Misión propuesta para PROALPI-MILAC	
“Proalpi-Milac está comprometida en brindar productos lácteos de calidad, mediante el uso de máquinas y herramientas que garantizan la inocuidad de los productos y la satisfacción de nuestros clientes, a través de la práctica de la ética empresarial, la responsabilidad social y ambiental, apoyados de un equipo de trabajo capacitado y comprometido con el bienestar de todas las familias ecuatorianas”.	
Componentes evaluados	Cumplimiento
Clientes	Si
Productos y servicios	Si
Mercados	Si
Tecnología	Si
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Si
Filosofía	Si
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Si
Preocupación por su imagen pública	Si
Preocupación por sus empleados	Si

Al haber descrito y evaluado la nueva misión organizacional, se considera que es una misión eficaz, ya que cumple con todos los componentes que verifican si una misión es eficaz según [22], es decir, un 100%, además, la declaración de la misión es enfática en brindar productos de calidad y en el bienestar de los grupos de interés y los valores que caracterizan a la organización, para el desarrollo de la misión se ha considerado al gerente de la empresa como pieza fundamental para su desarrollo.

b. Declaración de postulado de la visión

La etapa de la construcción de la visión contempló el uso de la entrevista realizada al gerente de la empresa, señalada en el Anexo E y de la evaluación de las premisas que deben considerarse para que la empresa contemple una visión eficaz según [20], [27], mostradas en la Tabla 20.

La declaración de la visión es esencial para la empresa, debido a que contempla la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”, además, la visión de la organización debe ser congruente con el patrón de comportamiento de la empresa y estructurada desde la realidad de la organización, como también se considera en la misión, la visión debe ser estructurada con el compromiso de quienes componen la organización [20], [24], [27].

Para realizar el postulado de la visión, se acudió al análisis de la evaluación de las premisas para tener una visión eficaz, mostrada en la Tabla 20, en la que la empresa obtuvo una calificación de 42,9%, lo que significa que la empresa no tiene establecida una visión que transmita fuertes anhelos a toda la organización, además, se utilizó la entrevista realizada al gerente de la empresa, indicada en el Anexo E, para conocer las aspiraciones de crecimiento, desarrollo, fortalecimiento, divulgación o potenciación necesaria para elaborar la visión de la empresa, en la Tabla 35, se muestra el desarrollo de la declaración de la visión.

Tabla 35. Declaración y evaluación de la de la visión propuesta

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	
Visión propuesta para PROALPI-MILAC “Ser una empresa líder en la elaboración y comercialización de productos lácteos en la provincia de Tungurahua a través de la producción responsable y sostenible, respaldados en el trabajo en conjunto con miras hacia el continuo crecimiento institucional y el beneficio de nuestros clientes”.	
Premisas evaluadas	Cumplimiento
¿Se adhiere a hechos reales?	Si
¿Tiene un enfoque definido?	Si
¿Favorece a los grupos de interés?	Si

Premisas evaluadas	Cumplimiento
¿Es inspiradora?	Si
¿Describe un panorama futuro?	Si
¿Expresa coherencia entre la visión y la actuación de la dirección?	Si
¿Los directivos tienen un total conocimiento de la organización?	Si

Una vez desarrollada la declaración de la visión de la empresa, se realizó la evaluación de las premisas que debe contener una visión eficaz, la evaluación arroja un cumplimiento de cada una de las premisas sugeridas anteriormente [20], [24], [27], un total de 100% en cumplimiento, para el desarrollo de la declaración de la visión de la empresa, se contó con el apoyo del gerente de la misma.

c. Declaración de los valores empresariales

Los valores empresariales corresponden a cada uno de los atributos y las virtudes que se pueden apreciar en la organización, basados en la conducta y las creencias de los que componen la organización, afianzando así la identidad corporativa [24], [27].

Para definir los valores empresariales, se recurrió al uso de la entrevista realizada al gerente de la empresa, Anexo E, con el objetivo de identificar cada uno de los valores que la organización practica a diario y que afianzan su identidad corporativa, en la tabla 36, se detallan los valores empresariales definidos para la empresa.

Tabla 36. Declaración de los valores propuestos

DECLARACIÓN DE LOS VALORES EMPRESARIALES DE LA EMPRESA
<p>Valores empresariales de PROALPI-MILAC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Compromiso • Calidad • Ética • Trabajo en equipo • Responsabilidad social y ambiental • Honestidad

Los valores propuestos para la empresa engloban las creencias y el cómo se identifica esta al momento de realizar todas las actividades empresariales, estas etapas incluyen la planificación, producción y entrega de los productos terminados a los clientes.

d. Determinación de los objetivos estratégicos

Para el desarrollo de los objetivos estratégicos se realizaron charlas con el gerente y la administradora de la empresa, plasmadas en una lluvia de ideas y el uso de la entrevista realizada al gerente, mostrada en el Anexo E, que da a conocer las expectativas a futuro que tiene para con la organización, mediante el uso de estas herramientas se llevó a cabo la construcción de los objetivos estratégicos, además, se incluyeron las perspectivas de negocio (perspectivas financieras, clientes, procesos internos del negocio y el aprendizaje y crecimiento), las cuales corresponden a los diferentes grupos que son parte del análisis de los resultados obtenidos por la organización, en la Tabla 37, se muestra la lluvia de ideas para la formulación de los objetivos estratégicos.

Tabla 37. Lluvia de ideas para la formulación de objetivos estratégicos

LLUVIA DE IDEAS	
Perspectivas	Objetivos
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el valor económico de la empresa • Incrementar la rentabilidad del negocio • Aumentar el número de ventas en un 15% para el año 2024 • Encontrar fuentes de financiamiento accesibles
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las exigencias de los clientes • Aumentar el alcance de los clientes • Brindar soporte adecuado • Aumentar la fidelización
Procesos internos del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar los procesos de producción • Aumentar la calidad de los productos • Mejorar el manejo de la información • Garantizar la entrega de productos a tiempo
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el uso de la página web y redes sociales • Extensión de productos • Mantener y aumentar la reputación de la marca • Implementar una cultura organizacional flexible • Incorporar personal capacitado

Tras describir los objetivos a través de la lluvia de ideas, mostrada en la Tabla 37, se realizó la estructuración de los objetivos estratégicos mostrados en la Tabla 38, considerando los puntos más destacados de la lluvia de ideas, además de tomar en cuenta que los objetivos estratégicos deben ser mensurables, apropiados, específicos, realistas y oportunos.

Tabla 38. Objetivos estratégicos formulados

FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Perspectivas	Objetivo
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el número de ventas en un 15% para el año 2024 mediante la búsqueda de fuentes de financiamiento y acciones beneficiosas.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el alcance y la fidelización de los clientes a través del soporte posventa y el cumplimiento de sus necesidades en al menos en un 85%.
Procesos internos del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar los procesos de producción, garantizando de este modo la calidad y la entrega de los productos a tiempo.
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una cultura organizacional flexible que beneficie a todos los grupos de interés, aumentando de esta forma la reputación y los ingresos de la empresa.

Los objetivos estratégicos propuestos cumplen con los criterios que determinan un objetivo, estos son medibles, reales, apropiados y específicos, y, sobre todo, alineados a los requerimientos de crecimiento de la empresa.

3.2.1 Etapa de ajuste estratégico

La etapa de ajuste estratégico corresponde a la aplicación de herramientas que permiten la formulación de estrategias de acuerdo a las oportunidades y amenazas encontradas al analizar los factores externos, plasmadas en la matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE), a las fortalezas y debilidades encontradas tras analizar los factores internos de la organización en la matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI) y conjuntamente con los resultados obtenidos luego de la aplicación de la matriz de perfil competitivo (matriz MPC), con ello se prevé definir las necesidades que tiene la organización y hacia dónde deben ser dirigidos sus esfuerzos.

Dentro del desarrollo de la etapa de ajuste estratégico, se presentan el uso de matrices como la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (matriz PEEA) y la matriz interna-externa (matriz IE), que permiten el planteamiento de estrategias viables y adecuadas que contribuyen al mejoramiento de las actividades productivas de la empresa, estas estrategias son evaluadas y seleccionadas para cumplir con la misión y los objetivos que pertenecen a la organización, debido a que son considerados parte esencial de la identidad de una organización.

a. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA es una matriz que resume los aspectos clave dentro del análisis del entorno de las actividades de la organización (aspectos externos) y la capacidad estratégica que tiene la organización (aspectos internos), para el desarrollo de esta matriz se utiliza la información contenida en la matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE) mostrada en la Tabla 25, y la información contenida en la matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI)

La matriz FODA permite formular cuatro tipos de estrategias, la estrategias FO (fortalezas- oportunidades), las cuales permiten que las fortalezas internas aprovechen las oportunidades externas, las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las cuales permiten aprovechar las oportunidades externas para lograr mejorar las debilidades internas, las estrategias FA (fortalezas-amenazas), las cuales contribuyen a aprovechar las fortalezas internas para reducir el efecto de las amenazas externas, y las estrategias DA (debilidades-amenazas), las cuales se formulan para contrarrestar las amenazas externas y disminuir las debilidades internas, se debe considerar que, según [22], [24], esta es la mejor combinación que existe dentro de la formulación estratégica, considerando que la matriz constituye el punto de partida para poder llevar a cabo el análisis de cómo podrían implementarse las estrategias propuestas, incluyendo los gastos y beneficios que estas necesitarían para su ejecución, en la Tabla 39, se muestra el desarrollo de la matriz FODA de acuerdo a los factores externos e internos de la empresa PROALPI-MILAC.

Tabla 39. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

		ASPECTOS INTERNOS	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La cobertura de ventas se expande hasta las ciudades de la costa ecuatoriana. 2. Cantidad de trabajadores suficiente para la capacidad de producción actual. 3. Buena relación con los proveedores. 4. Existe un alto nivel de confianza en los trabajadores. 5. Maquinaria en buen estado. 6. Buena relación entre los trabajadores. 7. Cumplimiento de las normas legales establecidas por ARCSA. 8. Control de calidad de la materia prima. 9. La empresa utiliza un vendedor que ofrece sus productos en provincias de la sierra centro y de la costa. 10. La empresa muestra interés por implementar estrategias para crecer como organización. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación en seguridad y nuevas técnicas de trabajo. 2. Estrés laboral por trabajos operativos y administrativos. 3. Falta de personal técnico y capacitado. 4. Acceso a la materia prima al igual que sus competidores. 5. Manejo de información de pedidos y ventas desorganizado. 6. Los procesos productivos no están estandarizados. 7. Lugares inadecuados para colocar las herramientas. 8. Instalaciones administrativas y operativas bastante separadas. 9. Baja publicidad a diferencia de sus competidores. 10. Poca diversificación de productos ofertados.
ASPECTOS EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los productos como el yogurt y el queso aportan un alto valor nutricional para la salud de los consumidores. 2. La provincia de Tungurahua ocupa el cuarto lugar a nivel nacional en producción de leche. 3. Es posible elaborar productos a base de los residuos de la producción de queso, como el suero de leche. 4. La compra de productos por redes sociales y páginas web ha aumentado en un 10% respecto al 2022. 5. Producción de yogurt con sabores atractivos 6. La empresa posee experiencia y conocimientos que le permiten expandirse a más mercados de la costa ecuatoriana. 7. Descubrir y crear nuevos productos que compitan en el mercado. 8. Utilizar envases con presentaciones innovadoras para aumentar la diversificación de la marca. 9. Garantizar las entregas a tiempo de los productos pedidos por clientes de otras ciudades. 10. Implementar programas de fidelización como descuentos o promociones para incentivar la repetición de la compra. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar el uso de redes sociales y páginas digitales para comercializar los productos lácteos y obtener una mayor cobertura de ventas, generando posicionamiento de la marca (F1, F9, O1, O4, O5, O6). 2. Generar programas de recompensa por compras digitales para aumentar el grado de fidelización. (F10, O10). 3. Poner en marcha un programa de selección y evaluación de proveedores (F3, O3, O7). 4. Llevar a cabo planificaciones y controles de la producción para aumentar la calidad de los productos (F5, F7, F8, O5, O9). 5. Establecer capacitaciones en materia de seguridad, y servicio al cliente para garantizar el bienestar de los trabajadores y consumidores. (F2, F4, F10, O2, O6). 6. Llevar a la práctica incentivos enfocados a los trabajadores para impulsar el trabajo en equipo y el compromiso con la organización (F2, F4, F6, F10, O9, O4). 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la entrega a tiempo de los productos mediante la logística de distribución (D3, D5, O9). 2. Establecer un presupuesto destinado al uso y venta de productos mediante medios digitales (D1, D9, O4). 3. Llevar a cabo capacitaciones que permitan establecer pausas activas durante el trabajo y métodos de trabajos correctos (D2, D6, O6). 4. Elaborar productos atractivos utilizando nuevas presentaciones (D10, O3, O7). 5. Optimizar los procesos producción usando herramientas de gestión (D6, D7, O1). 6. Elaborar productos utilizando residuos de producción como el suero de leche (D10, O3). 7. Crear un plan que permita que la empresa se expanda a más ciudades de la costa ecuatoriana (D9, O2) 8. Implementar el registro y digitalización de la información productiva y administrativa. (D6, D7, O4, O5).
	<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El indicador per cápita muestra un ingreso reducido económico en el Ecuador, que se asemejará al del 2019, no antes del 2026. 2. La escasez de lluvia y las altas temperaturas comprometen las actividades ganaderas, lo que genera inconvenientes en las actividades productivas de las empresas lácteas. 3. La tasa de interés para créditos corporativos y productivos suben a 9,29% y 10,36% para medianas y grandes empresas. 4. La inestabilidad política afecta a las pequeñas y medianas empresas, reduciendo así la masa laboral y la estabilidad empresarial. 5. Ecuador ocupa el lugar 98 de 132 países en el ranking mundial de países innovadores. 6. En el año 2022 se crearon alrededor de 13.179 empresas, lo que representa un incremento del 23% respecto al año 2021. 7. Fácil acceso a las materias primas para elaborar productos lácteos. 8. Los productos de origen vegetal como la soya o las almendras son alternativas ante el consumo de productos lácteos derivados de la leche de vaca. 9. El 70% de ecuatorianos es, en cierto modo, intolerante a la lactosa. 10. Los cambios en los tiempos de entrega y modos de pago, por competencia entre los proveedores, puede afectar el flujo de efectivo en la organización. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer campañas de fidelización en épocas festivas para aumentar la venta de productos (F2, F4, A4, A5). 2. Implementar convenios con proveedores que garanticen el abastecimiento de materia prima a precios módicos (F6, A10) 3. Llevar a cabo métodos que permitan establecer controles de calidad a la materia prima (F7, F8, A7). 4. Elaborar productos que reemplacen al uso de lactosa como el yogurt y queso sin lactosa (F10, A8, A9) 5. Implementar nuevas presentaciones que permitan aumentar la venta de productos (F9, A1, A6) 6. Buscar alianzas entre organizaciones mediante para aumentar el reconocimiento de las empresas lácteas en la ciudad de Pillaro (F1, A1, A3). 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar personal capacitado que permita aumentar la producción y aportar nuevas ideas para el beneficio de la organización (D3, A4, A5). 2. Efectuar capacitaciones que logren prevenir riesgos y estrés para aumentar la productividad y garantizar la seguridad de los trabajadores (D1, D2, A10). 3. Reducir los gastos innecesarios mediante la optimización de la gestión operativa y administrativa (D5, D6, D8, A1, A6). 4. Explorar nuevas fuentes de financiamiento para aumentar la producción e instalaciones (D4, D10, A3, A8).

b. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)

La matriz PEEA indica qué tipo de estrategia es la más adecuada para la organización en su contexto actual mediante un esquema de cuatro cuadrantes, los cuadrantes definen las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, los ejes de la matriz PEEA representan las dimensiones internas y externas, las dimensiones internas se representan por la fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y las dimensiones externas, las que conforman la estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI), cada una de las dimensiones contemplan variables que son recopiladas de las matrices EFE, EFI, para establecer la calificación de las variables se plantea un rango de +1 (peor) a +6 (mejor) para las dimensiones FF y FI, y una calificación que va desde -1 (mejor) a -6 (peor) para los ejes EA y VC, se suman las calificaciones y se divide para el número de variables, obteniendo el valor de la dimensión, tras ello, se suman los valores del eje X y del eje Y y se procede a graficar el valor mediante el uso de un plano que está conformado por los tipos de estrategias, obteniendo de esta manera, la estrategia por la que la organización debe optar [22].

Las estrategias conservadoras (cuadrante superior izquierdo) representan que la empresa debe mantenerse cerca de las competencias básicas y de ser posible, evitar riesgos, aquí se incluyen la penetración y el desarrollo del mercado [22].

Las estrategias agresivas (cuadrante superior derecho) representan que una organización está en una buena posición para usar sus fortalezas internas, con el fin de aprovechar sus oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, es por ello que la penetración y desarrollo del mercado, la integración hacia atrás, la diversificación horizontal son buenas estrategias para organizaciones que contemplan este cuadrante [22].

Las estrategias defensivas (cuadrante inferior izquierdo) representa debe enfocarse en rectificar sus debilidades internas y evitar amenazas externas, esto incluye la reducción de gastos, desinversión y la liquidación [22].

Por último, las estrategias competitivas (cuadrante inferior derecho) representa las estrategias competitivas que buscan oponerse frente a la competencia, aquí se incluye la penetración y desarrollo del mercado y el desarrollo de productos [22].

Para el desarrollo de la matriz PEEA se tomó en cuenta la matriz de evaluación de factores externos (EFE), presentada en la Tabla 25 y la matriz de evaluación de factores internos (EFI), mostrada en la Tabla 32, con esta información, se plantean las variables que integran cada una de las dimensiones, las cuales fueron calificadas y sumadas para obtener las coordenadas que indican el tipo de estrategias que la empresa PROALPILAC deberá optar, en la Tabla 40 se muestra el desarrollo de la matriz PEEA

Tabla 40. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción

MATRIZ PEEA					
Posición estratégica interna			Posición estratégica externa		
Nro.	Fuerza financiera (FF)	Calificación	Nro.	Estabilidad ambiental (EA)	Calificación
1	Tasas de interés elevadas	+5	1	Variabilidad de la demanda	-2
2	Opciones de financiamiento	+3	2	Infraestructura óptima	-3
3	Utilidad neta	+4	3	Barreras de entrada al mercado	-2
4	Ganancias por ventas	+3	4	Competencia del personal	-1
5	Costo del capital humano	+4	5	Precios de la competencia	-1
6	Carga impuestos a la renta	+5	6	Riesgo del negocio	-3
	Promedio FF	4,0		Promedio EA	-2,0
Nro.	Ventaja competitiva (VC)	Calificación	Nro.	Fuerza industrial (FI)	Calificación
1	Control de proveedores	-3	1	Potencial de crecimiento	+5
2	Calidad del producto	-2	2	Producto con alto valor nutricional	+6
3	Fidelidad de los clientes	-3	3	Capacidad publicitaria	+4
4	Capacidades operativas	-4	4	Acceso a la materia prima	+5
5	Participación de mercado	-5	5	Potencial de ganancias	+5
6	Conocimientos tecnológicos	-3	6	Estabilidad financiera	+5
	Promedio VC	-3,3		Promedio FI	5,0
Valor obtenido de los ejes X y Y					
Valor del eje X (VC+FI)		1,7	Valor del eje Y (FF+EA)		2,0
Coordenadas (1,7 ; 2,0)					

Tras desarrollar la matriz PEEA, esta arroja una coordenada, esta se compone de 1,7 para el valor de X y 2,0 para el valor de Y, en la figura 10, se muestra la gráfica de la coordenada arrojada por la matriz, en ella se observa también el tipo de estrategia a la que la organización le conviene de mejor manera.

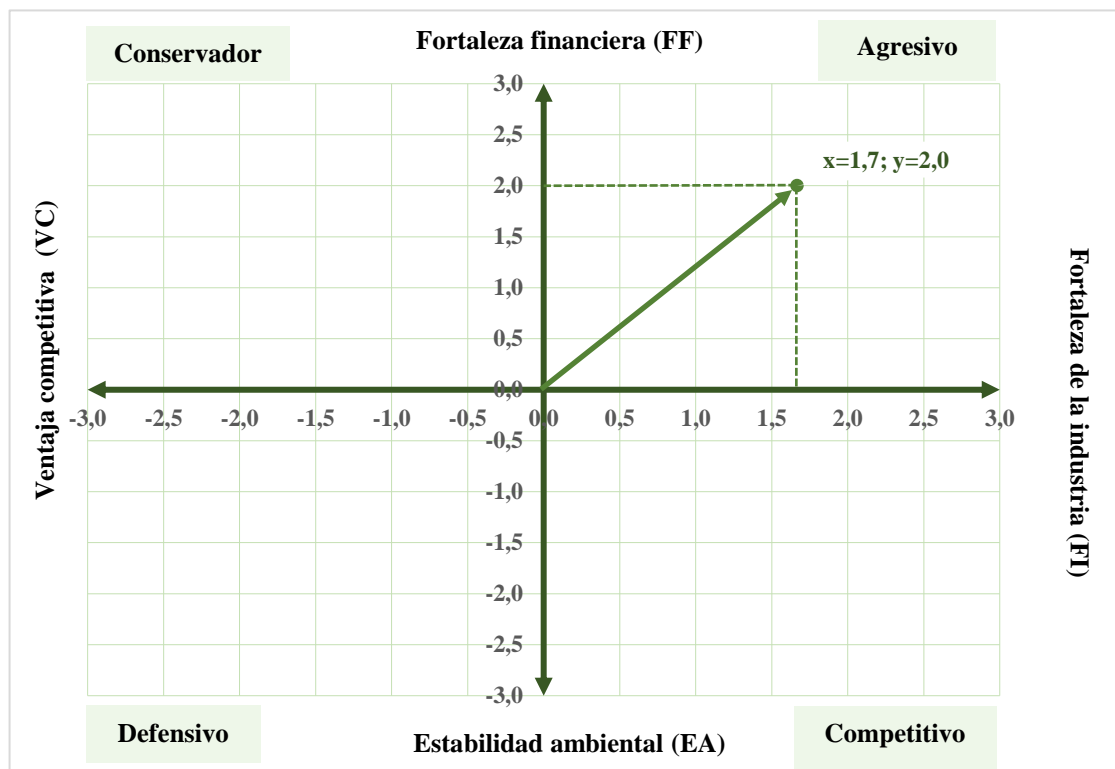


Figura 12. Perfil estratégico de la matriz PEEA

Luego de haber desarrollado la evaluación de cada una de las variables de las dimensiones externas e internas y haber graficado el vector direccional, se obtiene que la coordenada se ubica en el cuadrante agresivo, lo que significa que la empresa debe adoptar estrategias de carácter agresivo, con ello se determina que la organización se encuentra en una buena posición para aprovechar sus fortalezas internas en beneficio de sus oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas; es por ello que se deben analizar estrategias relacionadas con la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados o la diversificación horizontal.

c. *Matriz Interna-Externa (IE)*

La matriz interna-externa está diseñada para mejorar los esfuerzos de una organización por medio de la generación de estrategias, esta matriz se desarrolla con información de las matrices EFI y EFE, la puntuación obtenida en la matriz EFI corresponde al eje x, y la puntuación obtenida en el desarrollo de la matriz EFE corresponde al eje y;

estas puntuaciones permiten estructurar la matriz IE; para el desarrollo del eje x, las puntuaciones que se encuentren en el rango de 1.0 a 1.99, se representan como una posición débil, para una puntuación obtenida de 2.0 a 2.99, una posición promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0, representa una posición fuerte, para el eje y, las puntuaciones que se encuentren en el rango de 1.0 a 1.99 se considera bajo, las puntuaciones que estén en el rango de 2.0 a 2.99, se considera medio, y para las puntuaciones de rango de 3.0 a 4.0 se considera alto, en la Figura 13 se muestra el desarrollo de la matriz IE para la empresa PROALPI-MILAC.

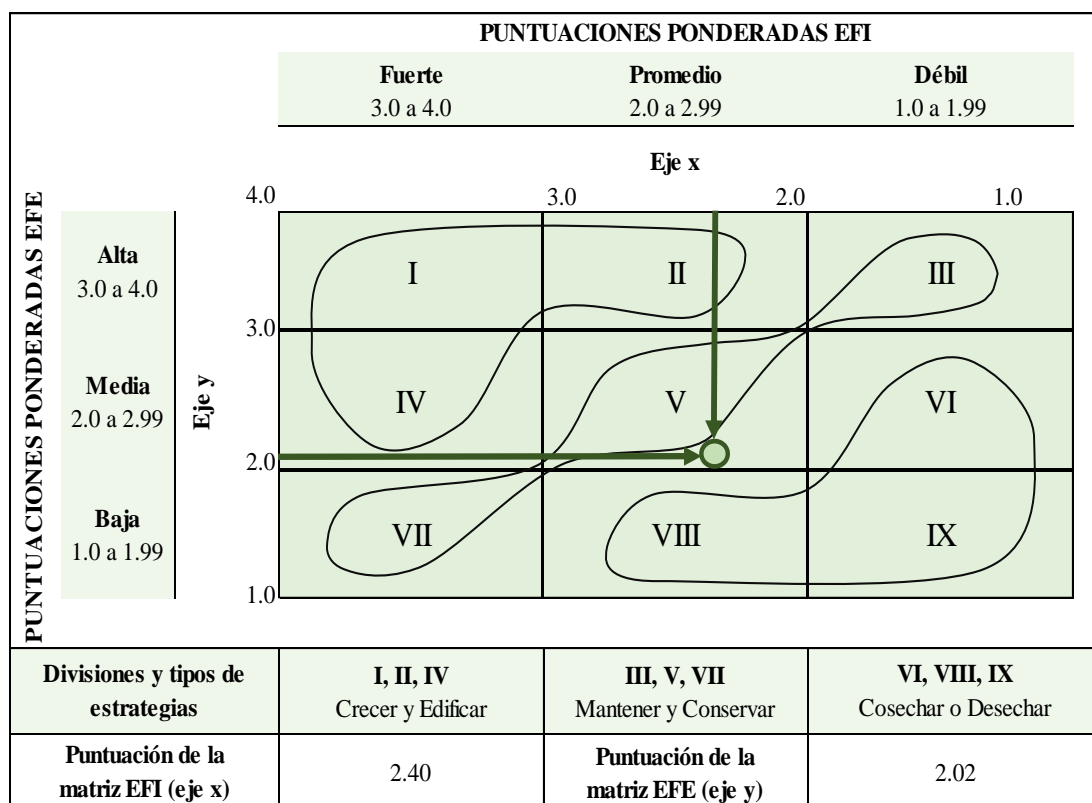


Figura 13. Matriz Interna-externa

Tras haber realizado la matriz IE, se obtiene como resultado que las estrategias más viables para la empresa PROALPI-MILAC son las estrategias de tipo mantener y conservar, en las que predominan la penetración del mercado y el desarrollo de productos, debido a que la calificación obtenida en el desarrollo de la matriz EFE fue de 2.02 (puntaje promedio) y la calificación obtenida en el desarrollo de la matriz EFI fue de 2.40 (puntaje medio), posicionando el punto de intersección en el cuadrante V, el cuál pertenece a las divisiones III, V Y VII. Tras analizado los resultados de las matrices PEEA y IE, se obtienen dos tipos de estrategias, las estrategias de carácter

agresivo, obtenidas de la Matriz PEEA, las cuales deben permitir que la organización pueda aprovechar sus fortalezas internas, para sobrellevar las debilidades internas y amenazas externas; y estrategias de carácter conservador, obtenidas de la matriz IE, las que implican que la organización debe evitar riesgos excesivos y centrarse en sus competencias básicas, para ello son eficaces la implementación de la penetración del mercado y el desarrollo de productos.

d. Planteamiento de estrategias agresivas y conservadoras

Las estrategias que benefician a la organización tras la evaluación realizada son las estrategias de carácter agresivo y conservador, las estrategias planteadas de carácter agresivo están enfocadas a aprovechar oportunidades externas mediante el uso de las fortalezas internas para sobrellevar y superar las debilidades internas y amenazas externas; mientras que las estrategias de carácter conservador, son aquellas estrategias que evitan que la empresa se arriesgue de una manera excesiva, utilizando o invirtiendo recursos innecesarios que pongan en riesgo su posición actual en el mercado.

Considerando lo estipulado en [22], y lo descrito en la Tabla 4, perteneciente al capítulo 1 del proyecto de investigación, las estrategias de carácter agresivo engloban a 3 de los 4 tipos de estrategias, estas son las estrategias intensivas, de integración y estrategias de diversificación, mientras que las estrategias de carácter conservador se describen con acciones como la penetración del mercado, desarrollo de mercados y productos y la diversificación concéntrica.

En la Tabla 41 y Tabla 42, se muestran las estrategias de carácter agresivo y conservador propuestas para la empresa PROALPI MILAC, las estrategias propuestas incluyen también estrategias obtenidas tras el desarrollo y análisis de la matriz FODA, mostrada en la Tabla 39.

Tabla 41. Estrategias agresivas propuestas

Estrategias de carácter agresivo para la empresa PROALPI-MILAC		
Tipo de Estrategia	Acción estratégica	Estrategia
Integración	Integración directa	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas estratégicas con supermercados y tiendas minoristas en las ciudades de la costa y sierra. • Crear nuevos canales de ventas y puntos de distribución.
	Integración hacia atrás	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha un programa de selección y evaluación de proveedores (F3, O3, O7). • Establecer mecanismos de búsqueda de proveedores mediante sitios web.
Diversificación	Diversificación concéntrica	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar productos con diferentes ingredientes y volumen de contenido.
	Diversificación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar productos respecto a las tendencias y segmentación del mercado actual.
Combinadas	Recorte de gastos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un estudio sobre gastos que involucran los procesos de producción. • Llevar a cabo planificaciones y controles de la producción para aumentar la calidad de los productos (F5, F7, F8, O5, O9).

Tabla 42. Estrategias conservadoras propuestas

Estrategias de carácter conservador para la empresa PROALPI-MILAC		
Tipo de Estrategia	Acción estratégica	Estrategia
Conservadoras/Intensivas	Penetración en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el uso de redes sociales y páginas digitales para comercializar los productos lácteos y obtener una mayor cobertura de ventas, generando posicionamiento de la marca (F1, F9, O1, O4, O5, O6). • Garantizar la entrega a tiempo de los productos mediante la logística de distribución (D3, D5, O9). • Implementar acciones relacionadas con la gestión de marketing y ventas. • Establecer un presupuesto destinado al uso y venta de productos mediante medios digitales (D1, D9, O4). • Establecer una línea telefónica directa para las ventas y contacto con clientes.

Tipo de Estrategia	Acción estratégica	Estrategia
Conservadoras/Intensivas	Penetración en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar campañas publicitarias puerta a puerta en sectores de Tungurahua y provincias de la sierra centro. • Abrir un centro de distribución en una de las provincias de la costa. • Implementar el registro y digitalización de la información productiva y administrativa. (D6, D7, O4, O5).
	Desarrollo de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar productos que reemplacen al uso de lactosa, como el yogurt y queso sin lactosa (F10, A8, A9). • Elaborar productos atractivos utilizando nuevas presentaciones (D10, O3, O7).
Diversificación	Diversificación de conglomerados	<ul style="list-style-type: none"> • Por el estado actual de la organización, no es viable aplicar este tipo de estrategia, sin embargo, cuando el nivel económico y productivo de la empresa se encuentren estables y con miras a un mayor crecimiento, se podrán fabricar y comercializar productos que no tengan relación en la cadena productiva actual de la empresa.

e. Evaluación y análisis de las estrategias

Dentro de la etapa de ajuste estratégico se utilizaron herramientas que determinaron el tipo de estrategias más idóneas para la empresa PROALPI-MILAC, estas estrategias se desarrollaron por medio del estudio, criterio y observación directa del investigador; para obtener estrategias que fortalezcan y mejoren la competitividad, enfocadas al cumplimiento de los postulados de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos se desarrolla un análisis entre las estrategias obtenidas y los objetivos estratégicos, conjuntamente con el criterio del gerente de la empresa para determinar si dichas estrategias cumplen con la ruta trazada por la organización.

En la Tabla 43, se desarrolla la matriz de relación entre los objetivos estratégicos y las estrategias obtenidas en la Tabla 41 y Tabla 42, simultáneamente con las estrategias más importantes conseguidas tras el desarrollo de la matriz FODA, mostradas en la Tabla 39; el modelo de evaluación consiste en que, si la estrategia cumple con el objetivo estratégico analizado se utilizará el número 1, si la estrategia no cumple con el objetivo estratégico analizado se utilizará el número 0, para conocer si la estrategia es pertinente y cumple con cada uno de los objetivos estratégicos se elegirán aquellas estrategias que cumplan con una calificación de 4.

Tabla 43. Matriz de evaluación de estrategias respecto a los objetivos estratégicos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS						
Ponderación: 1=cumple; 0=no cumple						
Nro.	Objetivos Estratégicos Estrategias	Aumentar el número de ventas en un 15% para el año 2024 mediante la búsqueda de fuentes de financiamiento y acciones beneficiosas.	Incrementar el alcance y la fidelización de los clientes a través del soporte posventa y el cumplimiento de sus necesidades en al menos en un 85%.	Estandarizar los procesos de producción, garantizando de este modo la calidad y la entrega de los productos a tiempo.	Implementar una cultura organizacional flexible que beneficie a todos los grupos de interés, aumentando de esta forma la reputación y los ingresos de la empresa.	Total
1	Establecer alianzas estratégicas con supermercados y tiendas minoristas en las ciudades de la costa y sierra.	1	1	0	0	2
2	Crear nuevos canales de ventas y puntos de distribución.	1	1	1	0	3
3	Poner en marcha un programa de selección y evaluación de proveedores (F3, O3, O7).	1	1	1	1	4
4	Establecer mecanismos de búsqueda de proveedores mediante sitios web.	1	0	1	1	3
5	Elaborar productos con diferentes ingredientes y volumen de contenido.	1	1	1	1	4
6	Elaborar productos respecto a las tendencias y segmentación del mercado actual.	0	1	1	0	2
7	Llevar a cabo planificaciones y controles de la producción para aumentar la calidad de los productos (F5, F7, F8, O5, O9).	1	1	1	1	4
8	Implementar el uso de redes sociales y páginas digitales para comercializar los productos lácteos y obtener una mayor cobertura de ventas, generando posicionamiento de la marca (F1, F9, O1, O4, O5, O6).	1	1	1	1	4
9	Elaborar un estudio sobre gastos que involucran los procesos de producción.	1	0	1	0	2
10	Garantizar la entrega a tiempo de los productos mediante la logística de distribución (D3, D5, O9).	1	1	1	1	4
11	Implementar acciones relacionadas con la gestión de marketing y ventas.	1	1	1	1	4
12	Establecer un presupuesto destinado al uso y venta de productos mediante medios digitales (D1, D9, O4).	0	1	0	1	2

Nro.	Estrategias	Objetivos Estratégicos	Aumentar el número de ventas en un 15% para el año 2024 mediante la búsqueda de fuentes de financiamiento y acciones beneficiosas.	Incrementar el alcance y la fidelización de los clientes a través del soporte posventa y el cumplimiento de sus necesidades en al menos en un 85%.	Estandarizar los procesos de producción, garantizando de este modo la calidad y la entrega de los productos a tiempo.	Implementar una cultura organizacional flexible que beneficie a todos los grupos de interés, aumentando de esta forma la reputación y los ingresos de la empresa.	Total
13	Establecer una línea telefónica directa para las ventas y contacto con clientes.	0	1	0	1	2	
14	Elaborar productos atractivos utilizando nuevas presentaciones (D10, O3, O7).	1	1	1	0	3	
15	Ejecutar campañas publicitarias puerta a puerta en sectores de Tungurahua y provincias de la sierra centro.	1	1	0	1	3	
16	Establecer capacitaciones en materia de seguridad, y servicio al cliente para garantizar el bienestar de los trabajadores y consumidores. (F2, F4, F10, O2, O6).	1	1	1	1	4	
17	Implementar el registro y digitalización de la información productiva y administrativa. (D6, D7, O4, O5).	1	1	1	1	4	
18	Establecer campañas de fidelización en épocas festivas para aumentar la venta de productos (F2, F4, A4, A5).	0	1	0	1	2	
19	Reducir los gastos innecesarios mediante la optimización de la gestión operativa y administrativa (D5, D6, D8, A1, A6).	1	0	1	1	3	
20	Abrir un centro de distribución en una de las provincias de la costa.	1	1	0	1	3	
21	Explorar nuevas fuentes de financiamiento para aumentar la producción e instalaciones (D4, D10, A3, A8).	1	1	1	1	4	
22	Elaborar productos que reemplacen al uso de lactosa, como el yogurt y queso sin lactosa (F10, A8, A9).	0	1	1	1	3	
23	Llevar a la práctica incentivos enfocados a los trabajadores para impulsar el trabajo en equipo y el compromiso con la organización (F2, F4, F6, F10, O9, O4).	1	1	1	1	4	

Tras el desarrollo de la matriz de evaluación de estrategias, se obtuvieron diez estrategias que se apegan a los objetivos estratégicos de la empresa PROALPI-MILAC y su ruta en el mercado de productos lácteos, en la Tabla 44, se muestran las estrategias con una calificación de 4, es decir, estrategias que cumplen con cada uno de los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 44. Matriz resumen del resultado de estrategias evaluadas

ESTRATEGIAS QUE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
Ítem	Estrategia	Tipo de Estrategia
a	Poner en marcha un programa de selección y evaluación de proveedores (F3, O3, O7).	Agresivo
b	Elaborar productos con diferentes ingredientes y volumen de contenido.	Agresivo
c	Llevar a cabo planificaciones y controles de la producción para aumentar la calidad de los productos (F5, F7, F8, O5, O9).	Agresivo
d	Implementar el uso de redes sociales y páginas digitales para comercializar los productos lácteos y obtener una mayor cobertura de ventas, generando posicionamiento de la marca (F1, F9, O1, O4, O5, O6).	Conservador
e	Garantizar la entrega a tiempo de los productos mediante la logística de distribución (D3, D5, O9).	Conservador
f	Implementar acciones relacionadas con la gestión de marketing y ventas.	Conservador
h	Establecer capacitaciones en materia de seguridad, y servicio al cliente para garantizar el bienestar de los trabajadores y consumidores. (F2, F4, F10, O2, O6).	Conservador
i	Implementar el registro y digitalización de la información productiva y administrativa. (D6, D7, O4, O5).	Conservador
k	Explorar nuevas fuentes de financiamiento para aumentar la producción e instalaciones (D4, D10, A3, A8).	Agresivo
l	Llevar a la práctica incentivos enfocados a los trabajadores para impulsar el trabajo en equipo y el compromiso con la organización (F2, F4, F6, F10, O9, O4).	Agresivo

f. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

La matriz de planeación estratégica cuantitativa permitió determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables, obtenidas tras el desarrollo de la matriz de evaluación y análisis de estrategias (Tabla 43); el grado de atraktividad de las acciones alternativas viables se obtiene por medio de la comparación de las fortalezas y debilidades evidenciadas en la matriz de evaluación de factores externos (Tabla 25), las oportunidades y amenazas evidenciadas en la matriz de evaluación de factores internos (Tabla 32) y las estrategias mostradas en la Tabla 44; para conseguir el grado de atraktividad de las estrategias se utilizan las ponderaciones asignadas a cada uno de los factores de las matrices EFE y EFI, se puntúa según el grado de atractivo del factor (PA), donde, 1= no atractiva, 2=poco atractiva, 3= razonablemente atractiva y 4= muy atractiva, y se multiplica por la ponderación de las matrices EFE y EFI (PTA), esto se realiza con cada una de las estrategias, tras ello, se realiza una suma de todos los grados de atraktividad, obteniendo así la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA) [22].

En la Tabla 45, se muestra el desarrollo de la matriz de planeación estratégica cuantitativa para establecer el grado de prioridad de las estrategias obtenidas, esta lista permitirá enfocarse en las estrategias de mayor interés para el desarrollo y crecimiento de la empresa PROALPI-MILAC.

Tabla 45. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

FACTORES CLAVE			ESTRATEGIAS																			
			a		b		c		d		e		f		h		i		k		l	
Nro.	Oportunidades	Pond.	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	Los productos como el yogurt y el queso aportan un alto valor nutricional para la salud de los consumidores.	0,06	1	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06
2	La provincia de Tungurahua ocupa el cuarto lugar a nivel nacional en producción de leche.	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03
3	Es posible elaborar productos a base de los residuos de la producción de queso, como el suero de leche.	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	1	0,04
4	La compra de productos por redes sociales y páginas web ha aumentado en un 10% respecto al 2022.	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21	2	0,14	4	0,28	4	0,28	1	0,07	1	0,07
5	Producción de yogurt con sabores atractivos	0,07	4	0,28	4	0,28	1	0,07	4	0,28	1	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14
6	La empresa posee experiencia y conocimientos que le permiten expandirse a más mercados de la costa ecuatoriana.	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20	2	0,10	3	0,15
7	Descubrir y crear nuevos productos que compitan en el mercado.	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	1	0,04	1	0,04
8	Utilizar envases con presentaciones innovadoras para aumentar la diversificación de la marca.	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	3	0,09	4	0,12	2	0,06	1	0,03	1	0,03
9	Garantizar las entregas a tiempo de los productos pedidos por clientes de otras ciudades.	0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,20	4	0,20	4	0,20	2	0,10	4	0,20	4	0,20	1	0,05	3	0,15
10	Implementar programas de fidelización como descuentos o promociones para incentivar la repetición de la compra.	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Nro.	Amenazas																					
1	El indicador per cápita muestra un ingreso reducido económico en el Ecuador, que se asemejará al del 2019, no antes del 2026.	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	4	0,16	4	0,16
2	La escasez de lluvia y las altas temperaturas comprometen las actividades ganaderas, lo que genera inconvenientes en las actividades productivas de las empresas lácteas.	0,03	3	0,09	2	0,06	4	0,12	1	0,03	3	0,09	1	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	1	0,03
3	La tasa de interés para créditos corporativos y productivos suben a 9,29% y 10,36% para medianas y grandes empresas.	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24
4	La inestabilidad política afecta a las pequeñas y medianas empresas, reduciendo así la masa laboral y la estabilidad empresarial.	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
5	Ecuador ocupa el lugar 98 de 132 países en el ranking mundial de países innovadores.	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12
6	En el año 2022 se crearon alrededor de 13.179 empresas, lo que representa un incremento del 23% respecto al año 2021.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32
7	Fácil acceso a las materias primas para elaborar productos lácteos.	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	1	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06
8	Los productos de origen vegetal como la soya o las almendras son alternativas ante el consumo de productos lácteos derivados de la leche de vaca.	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	1	0,05
9	El 70% de ecuatorianos es, en cierto modo, intolerante a la lactosa.	0,04	4	0,16	4	0,16	1	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04
10	Los cambios en los tiempos de entrega y modos de pago, por competencia entre los proveedores, puede afectar el flujo de efectivo en la organización.	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16	2	0,08	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16

FACTORES CLAVE			ESTRATEGIAS																			
			a		b		c		d		e		f		h		i		k		l	
Nro.	Fortalezas	Pond.	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	La cobertura de ventas se expande hasta las ciudades de la costa ecuatoriana.	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24
2	Cantidad de trabajadores suficiente para la capacidad de producción actual.	0,03	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06	2	0,06	1	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06	4	0,12
3	Buena relación con los proveedores.	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10
4	Existe un alto nivel de confianza en los trabajadores.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	3	0,09	1	0,03	3	0,09	4	0,12	1	0,03	4	0,12
5	Maquinaria en buen estado.	0,04	2	0,08	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08
6	Buena relación entre los trabajadores.	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	3	0,09	1	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	4	0,12
7	Cumplimiento de las normas legales establecidas por ARCSA.	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20	3	0,15	4	0,20
8	Control de calidad de la materia prima.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18
9	La empresa utiliza un vendedor que ofrece sus productos en provincias de la sierra centro y de la costa.	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10	4	0,20	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4	0,20	2	0,10	3	0,15
10	La empresa muestra interés por implementar estrategias para crecer como organización.	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Nro.	Debilidades																					
1	Falta de capacitación en seguridad y nuevas técnicas de trabajo.	0,06	4	0,24	1	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18
2	Estrés laborar por trabajos operativos y administrativos.	0,03	4	0,12	2	0,06	3	0,09	2	0,06	4	0,12	2	0,06	4	0,12	4	0,12	1	0,03	3	0,09
3	Falta de personal técnico y capacitado.	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09	2	0,06	3	0,09
4	Acceso a la materia prima al igual que sus competidores.	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
5	Manejo de información de pedidos y ventas desorganizado.	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	1	0,09	3	0,27
6	Los procesos productivos no están estandarizados.	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04	3	0,06	3	0,06	1	0,02	3	0,06	4	0,08	4	0,08	2	0,04
7	Lugares inadecuados para colocar las herramientas.	0,02	2	0,04	1	0,02	4	0,08	1	0,02	2	0,04	1	0,02	4	0,08	3	0,06	1	0,02	3	0,06
8	Instalaciones administrativas y operativas bastante separadas.	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02	1	0,01	1	0,01	2	0,02	1	0,01	3	0,03	2	0,02	2	0,02
9	Baja publicidad a diferencia de sus competidores.	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09	3	0,27	1	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09
10	Poca diversificación de productos ofertados.	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08
TOTAL			5,98		5,25		5,15		5,80		5,09		4,97		5,67		5,92		4,62		4,80	

Luego del desarrollo de la matriz de planeación estratégica cuantitativa, se consigue la priorización de las estrategias evaluadas, con el fin de establecer un orden de las estrategias más relevantes que la organización debe considerar para su desarrollo y crecimiento en función de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, en la Tabla 46, se muestra el orden de prioridad de las estrategias tras la aplicación de la MPEC, estas son estrategias de tipos agresivo y conservador, adecuadas en función de las condiciones y expectativas que tiene la empresa para con su crecimiento.

Tabla 46. Lista de las acciones alternativas viables atractivas

Orden de priorización de estrategias		
Atractivo	Ítems	Estrategia
1	a	Poner en marcha un programa de selección y evaluación de proveedores (F3, O3, O7).
2	i	Implementar el registro y digitalización de la información productiva y administrativa. (D6, D7, O4, O5).
3	d	Implementar el uso de redes sociales y páginas digitales para comercializar los productos lácteos y obtener una mayor cobertura de ventas, generando posicionamiento de la marca (F1, F9, O1, O4, O5, O6).
4	h	Establecer capacitaciones en materia de seguridad, y servicio al cliente para garantizar el bienestar de los trabajadores y consumidores. (F2, F4, F10, O2, O6).
5	b	Elaborar productos con diferentes ingredientes y volumen de contenido.
6	c	Llevar a cabo planificaciones y controles de la producción para aumentar la calidad de los productos (F5, F7, F8, O5, O9).
7	e	Garantizar la entrega a tiempo de los productos mediante la logística de distribución (D3, D5, O9).
8	f	Implementar acciones relacionadas con la gestión de marketing y ventas.
9	l	Llevar a la práctica incentivos enfocados a los trabajadores para impulsar el trabajo en equipo y el compromiso con la organización (F2, F4, F6, F10, O9, O4).
10	k	Explorar nuevas fuentes de financiamiento para aumentar la producción e instalaciones (D4, D10, A3, A8).

g. Estructuración de planes operativos

Los planes operativos se establecieron mediante la matriz de agrupación de estrategias, son tres los ejes enfocados al desarrollo de la empresa PROALPI-MILAC, estos ejes involucran la administración, la calidad y productividad y la mercadotecnia, en la Tabla 47, se muestra la matriz de agrupación de las estrategias que pertenecen a cada uno de los planes operativos.

Tabla 47- Matriz de agrupación de estrategias

AGRUPACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN ENFOQUE DE INTERÉS			
Estrategia	Enfoques de Interés		
	Calidad y productividad	Administrativo	Mercadotecnia
Implementar el uso de redes sociales y páginas digitales para comercializar los productos lácteos y obtener una mayor cobertura de ventas, generando posicionamiento de la marca (F1, F9, O1, O4, O5, O6).	NO	NO	SI
Poner en marcha un programa de selección y evaluación de proveedores (F3, O3, O7).	SI	NO	NO
Implementar el registro y digitalización de la información productiva y administrativa (D6, D7, O4, O5).	NO	SI	NO
Establecer capacitaciones en materia de seguridad, y servicio al cliente para garantizar el bienestar de los trabajadores y consumidores. (F2, F4, F10, O2, O6).	SI	NO	NO
Elaborar productos con diferentes ingredientes y volumen de contenido.	NO	NO	SI
Llevar a cabo planificaciones y controles de la producción para aumentar la calidad de los productos (F5, F7, F8, O5, O9).	SI	NO	NO
Garantizar la entrega a tiempo de los productos mediante la logística de distribución (D3, D5, O9).	NO	SI	NO
Implementar acciones relacionadas con la gestión de marketing y ventas.	NO	NO	SI

Estrategia	Enfoques de Interés		
	Calidad y productividad	Administrativo	Mercadotecnia
Llevar a la práctica incentivos enfocados a los trabajadores para impulsar el trabajo en equipo y el compromiso con la organización (F2, F4, F6, F10, O9, O4).	SI	NO	NO
Explorar nuevas fuentes de financiamiento para aumentar la producción e instalaciones (D4, D10, A3, A8).	NO	SI	NO
Total de estrategias agrupadas	4	3	3

Posterior a la agrupación de las estrategias, se contemplan los tres planes operativos a desarrollarse, las estrategias se agruparon respecto al peso que tiene la estrategia con relación al enfoque analizado en la Tabla 47, en la Tabla 48 se muestran los tres planes operativos.

Tabla 48. Planes operativos estructurados

MATRIZ DE PLANES OPERATIVOS PARA LA EMPRESA PROALPI-MILAC			
Plan operativo	Justificación del plan operativo	Estrategias	Tipo de estrategia
Gestión de la producción	Este plan tiene como objetivo el mejorar los procesos de producción, mediante técnicas de estandarización y optimización, implementando herramientas que permitan obtener productos de calidad, así también como el instaurar una cultura orientada a la seguridad y bienestar de los trabajadores.	a	Agresivo y conservador
		c	
		h	
		l	
Logística y gestión administrativa	Este plan contiene estrategias conservadoras y agresivas encargadas de no asumir riesgos excesivos y optimizar los recursos actuales con los que cuenta la organización.	i	Agresivo y conservador
		e	
		k	
Marketing y desarrollo de productos	Este plan se centra en la oferta de nuevos productos y productos con presentaciones que incremente el número de ventas; además, se concentra en potenciar e implementar los medios digitales como formas de llegar al consumidor y la búsqueda de financiamiento con opciones de pagos que benefician a la organización.	b	Agresivo y conservador
		d	
		f	

Como se muestra en la Tabla 48, se reunieron estrategias que comparten un mismo enfoque, los tres enfoques considerados se crean a partir de las aspiraciones que tiene la organización para el futuro, estos enfoques son el productivo, administrativo-logístico y un enfoque relacionado con el marketing; de esta manera, se establecieron 3 planes operativos, los cuales contienen las estrategias establecidas por medio del desarrollo del segundo objetivo, además, los planes operativos están descritos según la prioridad y el grado de atraktividad especificado en la Tabla 46, es decir, el primer plan contempla la estrategia más atractiva para la empresa, el segundo plan contempla la segunda estrategia más atractiva para la empresa y de igual forma para con el tercer plan, el cual contiene la tercera estrategia más atractiva para la organización.

3.3 Elaboración de planes operativos para el cumplimiento de las estrategias mediante indicadores de gestión basados en un Cuadro de Mando Integral (CMI)

3.3.1 Planes operativos


A continuación, se presentan los tres planes operativos para la ejecución de las estrategias obtenidas tras el desarrollo del segundo objetivo, estos planes se desarrollan considerando tiempos de ejecución a mediano y largo plazo tomando en cuenta la prioridad de las estrategias y su impacto en el desarrollo de la organización, el primer plan operativo llamado “gestión de la producción” es el plan más atractivo para la empresa porque contiene la estrategia más puntuada en la MPEC (Tabla 45); sin embargo, los planes nombrados “Logística y gestión administrativa” y “Marketing y desarrollo de productos” son también de vital importancia para lograr que la empresa PROALPI-MILAC cumpla con su misión, visión y objetivos estratégicos desarrollados.

Milac

PLANES OPERATIVOS LÁCTEOS PROALPI-MILAC

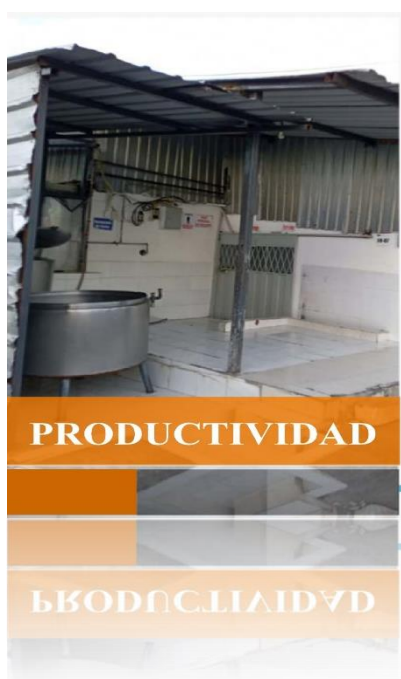
Enero - 2024



	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01 Página: 01/18 Versión: 01

PLAN OPERATIVO 1


ESTRATEGIAS ENFOCADAS A LA MEJORA DE LAS ETAPAS PRODUCTIVAS, SEGURIDAD E INCENTIVOS A LOS TRABAJADORES



CÓDIGO: PE-PO-01


LÁCTEOS PROALPI-MILAC

Santiago de Píllaro – Ecuador


	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01 Página: 03/18 Versión: 01

ÍNDICE DE CONTENIDOS

A.	OBJETIVO	112
B.	ALCANCE.....	112
C.	DEFINICIONES	112
D.	DESARROLLO	113
	Primera estrategia	113
	Responsable de la primera estrategia	118
	Indicador.....	118
	Fórmula del indicador	118
	Frecuencia de medición.....	118
	Meta de la primera estrategia	118
	Segunda estrategia.....	118
	Responsable de la segunda estrategia.....	120
	Indicador.....	120
	Fórmula del indicador	120
	Frecuencia de medición.....	121
	Meta de la segunda estrategia.....	121
	Tercera estrategia.....	121
	Responsable de la tercera estrategia.....	122
	Indicador.....	122

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01
		Página: 03/18
Versión: 01		

Fórmula del indicador	122
Frecuencia de medición.....	122
Meta de la tercera estrategia.....	122
Cuarta estrategia	122
Responsable de la cuarta estrategia	123
Indicador.....	124
Fórmula del indicador	124
Frecuencia de medición.....	124
Meta de la cuarta estrategia	124
E. PRESUPUESTO	124
F. CRONOGRAMA	125

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01 Página: 04/18 Versión: 01

A. OBJETIVO

Establecer estrategias en función de las actividades productivas, la seguridad y la aplicación de incentivos para los trabajadores con el fin de mejorar estas actividades, creando un ambiente seguro, productivo y flexible para el desarrollo operativo de la empresa.

B. ALCANCE

Este plan operativo comprende desde las actividades de recepción de la materia prima, hasta que el producto esté terminado, incluyendo parámetros como la seguridad, la optimización y los incentivos para lograr que las actividades productivas se desarrollen de la mejor manera.

C. DEFINICIONES

Productividad: es la capacidad de realizar tareas en un definido tiempo, contemplando el tiempo estipulado para la realización de la tarea.

Optimizar: realizar o cumplir con un objetivo mediante la gestión de los recursos utilizados para cumplir con dicho objetivo.


Seguridad: es la ausencia de riesgos dentro de un ambiente de trabajo la seguridad se la debe considerar como una parte muy importante de las actividades productivas.

Incentivo: son beneficios que obtiene una persona por cumplir con las actividades que se le ha asignado.

Control: es la supervisión de las actividades que se realizan para el cumplimiento de un objetivo para garantizando que se realicen de forma correcta.

Planificar: consiste en una serie de pasos que permiten que las actividades se realicen de una forma ordenada.

Herramientas de gestión: consisten en el uso de diversas técnicas que permiten optimizar los recursos y mejorar las actividades productivas.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01 Página: 05/18 Versión: 01

D. DESARROLLO

Primera estrategia

Poner en marcha un programa de selección y evaluación de proveedores

La primera etapa del proceso productivo comprende la recepción de la materia prima, para obtener productos de calidad es necesario contar con una materia prima de calidad, para ello se propone el poner en marcha un programa de selección y evaluación de proveedores.

Modelo del programa de selección y evaluación de proveedores

El modelo del programa de evaluación se presenta a través de un flujograma (Figura 14), el cual también entrega las etapas del programa para la correcta selección y evaluación de los presentes y nuevos proveedores de la empresa PROALPI-MILAC.

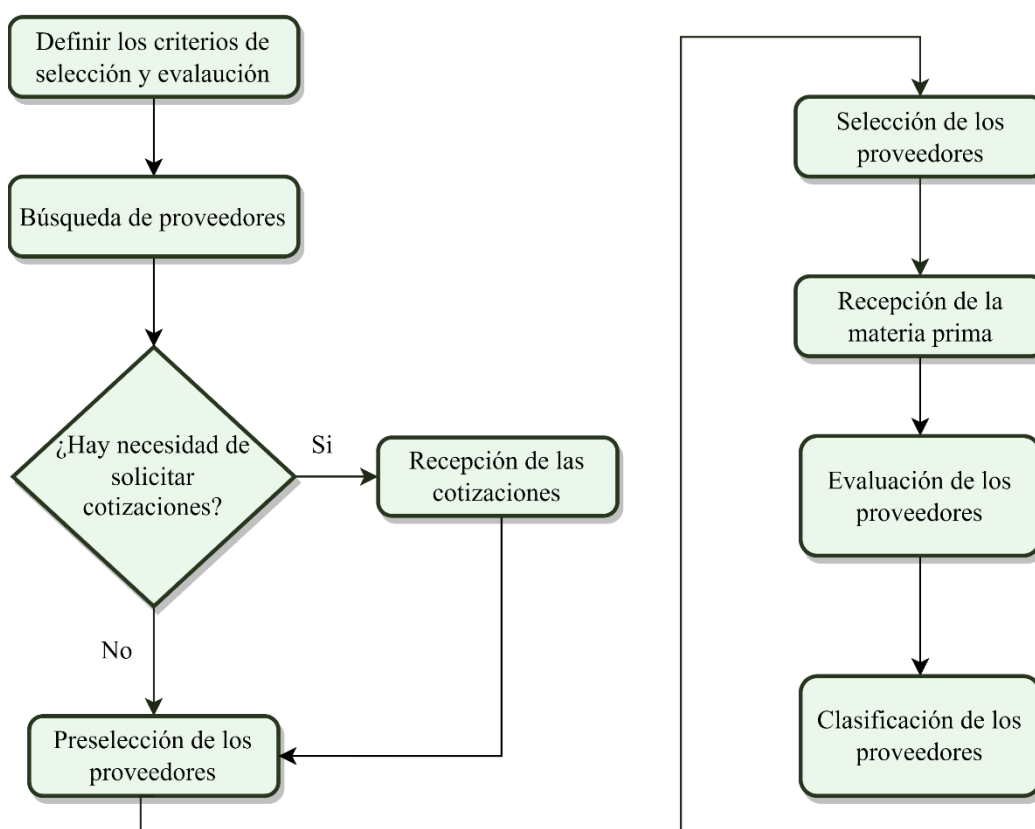



Figura 14. Modelo del programa de selección y evaluación de proveedores

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01
		Página: 06/18
Versión: 01		

Definir criterios de selección

Los criterios de selección pueden ser muchos, mientras más criterios existan, mayor será el grado de selección y evaluación, en la Tabla 49, se muestran los criterios que componen el programa de selección y evaluación de proveedores.

Tabla 49. Criterios de selección de proveedores

Criterio	Descripción
Costo	Este criterio permite seleccionar a los proveedores que mantengan precios constantes sin descuidar la calidad de la materia prima, considerando también ofertas, promociones y formas de plago flexibles para la organización.
Puntualidad en las entregas	La puntualidad es un factor importante en la selección y evaluación de los proveedores, con ello se pretende que las entregas no sean retrasadas, debido a que esto puede comprometer la producción y las entregas de los productos a los clientes.
Cumplimiento de la normativa	La empresa PROALPI-MILAC rige a las normas que establece ARCSA, en específico a la Norma Técnica Sanitaria para alimentos sanitarios ARCSA-DE-2022-016-AKRG, en la que se establece que las empresas deberán considerar las materias primas que son ofertadas por los proveedores, esto significa que el proveedor deberá cumplir con la norma sanitaria para lograr ser considerado por la empresa.
Calidad del producto	La calidad del producto permite que la empresa construya lazos de confianza con el proveedor, además, esto también beneficia de manera directa al producto final, el cual es estragado al consumidor.

Búsqueda de proveedores

La búsqueda de los proveedores se puede realizar mediante distintos métodos, estos métodos pueden determinar la calidad de los proveedores y su influencia en la obtención de los productos elaborados por la empresa, en la Tabla 50, se establecen algunos métodos para la búsqueda de proveedores.


	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01
		Página: 07/18
Versión: 01		

Tabla 50. Métodos de búsqueda de proveedores

Método de búsqueda	Descripción
Sitios web	Los sitios web son fuente de información veraz para encontrar proveedores, la ventaja de este método de búsqueda es que se puede obtener información dada la experiencia de otros usuarios.
Base de datos interna y externa	Mediante bases de datos en organismos gubernamentales o bases de datos internas de la empresa se pueden seleccionar proveedores.
Ferias y eventos	Explorar eventos y lugares que se relacionen con el mismo giro de negocio de la empresa puede ser fuente de búsqueda de proveedores, aquí también se pueden tener información de primera mano respecto a criterios para la selección de los proveedores.
Información de clientes	Los clientes y personas del trabajo pueden ofrecer información sobre proveedores, ya sean estos conocidos o proveedores que se han hecho populares, por ello este método puede ser muy eficaz a la hora de buscar proveedores.

Recepción de cotizaciones

La recepción de las cotizaciones puede ser considerada como uno de los criterios importantes para la selección de un buen proveedor, en esta etapa se puede ejecutar la selección de los principales proveedores según el cumplimiento de los criterios de selección.

Preselección y selección de proveedores.

La preselección y selección de los proveedores permite elegir al os proveedores que más ofrezcan productos que beneficien a la organización, para ello, es importante considerar una escala de selección, para el programa de selección de proveedores se empleará una escala de medición en el que el proveedor será calificado con una escala de 1 y 0, siendo 1 al cumplimiento del criterio y 0 el no cumplimiento del criterio, los proveedores que obtengan una calificación de 3 hasta 4 serán considerados como proveedores elegidos para la recepción de la materia prima, en la Tabla 51, se muestra una plantilla con respecto a la selección de proveedores.



	LÁCTEOS PROALPI-MILAC		
	PLAN OPERATIVO 1		
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01	
		Página: 08/18	
Versión: 01			

Tabla 51. Formato de la matriz de selección de lo proveedores

	MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES				Código: SP-S-01
					Versión: 01
					Fecha:
Proveedor	Criterio				Total
	Costo	Puntualidad	Normativa	Calidad	
Proveedor A					
Proveedor B					
Proveedor C					
Proveedor D					

Evaluación y clasificación de proveedores

La evaluación de los proveedores se realizará considerando los criterios de selección de proveedores, sin embargo, para la evaluación de proveedores se aplicará una calificación que comprende de 0 a 25 por parámetro, siendo 0 nada conforme y 25 muy conforme, esto permitirá obtener una evaluación de los proveedores seleccionados cuando sea necesario, los proveedores que obtengan una calificación de 75 a 100 serán clasificados en la categoría A, aquellos que obtengan una calificación entre 50 y 74, serán clasificados en la categoría B, aquellos que obtengan una calificación entre 25 y 49, serán clasificados en la categoría C, y aquellos proveedores que obtengan una calificación entre 0 y 24 serán clasificados en la categoría D, A continuación, se presenta la semaforización y la matriz de evaluación de proveedores para poder obtener una evaluación y clasificación efectiva.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01
		Página: 09/18
		Versión: 01

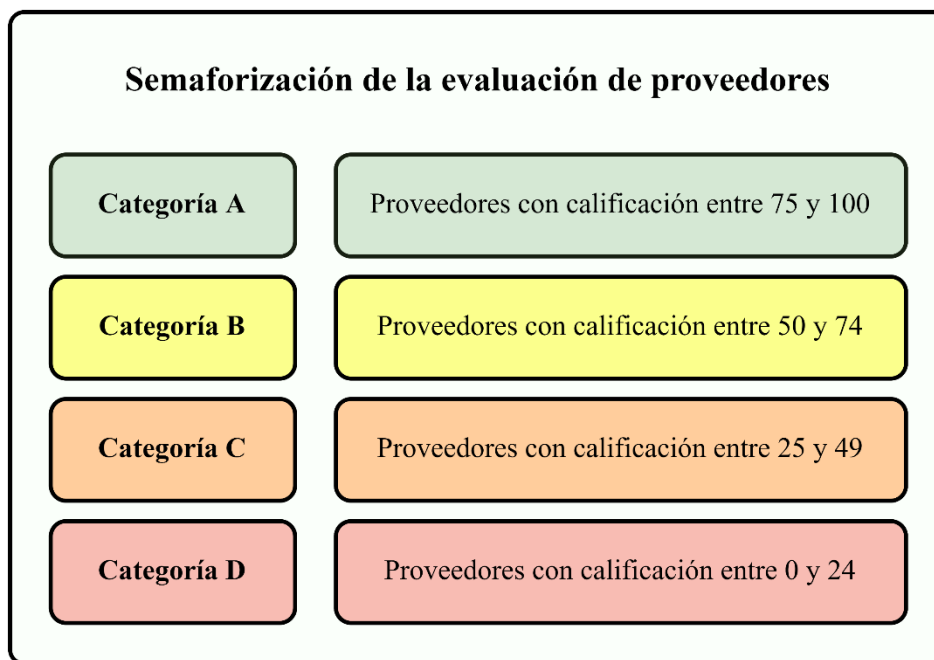




Figura 15. Semaforización de la evaluación y clasificación de proveedores

La semaforización permitirá una mayor comprensión a la hora de clasificar los proveedores, considerando cuales son los más idóneos para la organización.

Tabla 52. Matriz para la evaluación y clasificación de los proveedores

	MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES				Código: ECP-M-01	
					Versión: 01	
					Fecha:	
	Proveedor	Criterio			Total	Categoría
	Costo	Puntualidad	Normativa	Calidad		
Proveedor A						
Proveedor B						
Proveedor C						
Proveedor D						

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01 Página: 10/18 Versión: 01

Responsable de la primera estrategia

Se implica a la administradora, la cual consta como encargada de la selección y contacto con los proveedores.

Indicador

Rendimiento de entregas del proveedor (REP)

Rendimiento de las entregas a tiempo (RET)

Fórmula del indicador

$$REP = \frac{\text{cantidad de unidades recibidas en el mes}}{\text{cantidad de la orden de compra del mes actual}} \times 100$$

$$RET = \frac{\text{entregas registradas fuera de la hora acordada}}{\text{número de entregas acordadas en el contrato de compra y venta}} \times 100$$

Frecuencia de medición

La frecuencia de medición se realizará mensualmente

Meta de la primera estrategia

- Alcanzar un rendimiento de entregas por parte del proveedor del 95%
- Alcanzar un rendimiento de entregas a tiempo por parte del proveedor del 95%

Segunda estrategia

Establecer capacitaciones en materia de seguridad, y servicio al cliente para garantizar el bienestar de los trabajadores y consumidores.

Se propone capacitar al personal en materia de seguridad y servicio al cliente para garantizar el bienestar de quienes realizan actividades administrativas y productivas, y sobre todo aumentar el posicionamiento de la marca considerando las necesidades y atención a los clientes de la empresa, para ello, se proponen instituciones que ofrecen cursos en materia de seguridad y atención al cliente, en la Tabla 53.



	LÁCTEOS PROALPI-MILAC		
	PLAN OPERATIVO 1		
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01	
		Página: 11/18	
Versión: 01			

Tabla 53. Información acerca de cursos en temas de seguridad y atención al cliente

Cursos enfocados a la seguridad				
Institución	Descripción del curso	Modalidad	Duración	Precio
ESPOL	<p>Salud y seguridad ocupacional</p> <p>Este curso ofrece el aprendizaje en conjunto, explorando conocimientos en salud y seguridad ocupacional, dirigido a supervisores y trabajadores, el curso se enfoca en la enseñanza a través de casos que ocurren en ambientes laborales</p>	Virtual	24 horas	\$50,00
	<p>Link de acceso: http://www.cec.espol.edu.ec/detalle/746-Salud-y-seguridad-ocupacional</p>			
SESO	<p>Curso básico de seguridad y salud ocupacional</p> <p>Este curso ofrece directrices básicas acerca de la salud y seguridad ocupacional, en el que puede participar el público en general, idóneo para trabajadores de empresas que necesiten capacitar a sus colaboradores.</p>	virtual	16 horas	Gratis
	<p>Link de acceso: https://www.seso.org.ec/index.php/component/content/article/88institucion/125-capacitacion-tecnica-2013-hseq-sha-ssma-eh-s</p>			
Cursos relacionados con el servicio al cliente				
Institución	Descripción del curso	Modalidad	Duración	Precio
Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)	<p>Servicio y atención al cliente</p> <p>Curso enfocado a funcionarios de empresas públicas o privadas, en el curso se impartirán estrategias y herramientas para fomentar la fidelidad de los clientes, aumentar los beneficios de la organización a través técnicas que permitan auxiliar y dar soporte a los clientes.</p>	Virtual	72 horas	\$45,00
	<p>Link de acceso: https://si.secap.gob.ec/sisecap/ofertaCapacitacion/</p>			

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01
		Página: 11/18
Versión: 01		

Institución	Descripción del curso	Modalidad	Duración	Precio
Centro de educación continua (EPN)	Estrategias de Servicio y Atención al Cliente	Virtual	48 horas	Gratuito
	Este curso está dirigido para cualquier persona que desee desarrollar conocimientos en función de la atención y servicio a clientes, el contenido consta de los fundamentos de la atención a los clientes, estrategias respecto al servicio al cliente y el diagnóstico respecto al servicio al cliente.			
Link de acceso: https://www.cec-eqn.edu.ec/cursos/curso/estrategias-de-servicio-y-atencion-al-cliente-1				

Responsable de la segunda estrategia

Se recomienda que todo el personal participe en los cursos, con el fin de reducir los riesgos y aumentar la satisfacción de los clientes con una excelente atención.

Indicador


Índice de satisfacción del cliente (ISC): este indicador tendrá la consideración de obtener antes un grado de calificación del 1 al 5 en la escala de satisfacción, donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, el indicador constará de el número de clientes satisfechos que hayan calificado la atención con valores de 4 y 5 entre el número de calificaciones multiplicado por 100.

Número de accidentes en el trabajo (NAC)

Fórmula del indicador

$$ISC = \frac{\text{número de clientes satisfechos (calificación entre 4 y 5)}}{\text{número total de calificaciones}} \times 100$$

$$NAC = \text{conteo de accidentes de trabajo diario}$$

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01
		Página: 13/18
Versión: 01		

Frecuencia de medición

La frecuencia de medición se realizará mensualmente

Meta de la segunda estrategia


- Alcanzar un índice de atención al cliente del 90%.
- Alcanzar los cero accidentes.

Tercera estrategia

Llevar a cabo planificaciones y controles de la producción para aumentar la calidad de los productos.

La planificación de la producción permite instaurar un plan de trabajo que considera las ventas esperadas la cantidad de pedidos realizados por los clientes, para llevar a cabo planificaciones respecto a la producción se debe tomar en cuenta los plazos de entrega y los materiales en existencia, a continuación, se presentan acciones para llevar a cabo la planificación y control de la producción.

- Establecer mecanismos que impidan retrasos en la producción con el fin de no retrasar las entregas, esto se puede lograr eliminando los cuellos de botella mediante la aplicación de la teoría de restricciones.
- Coordinar las actividades productivas con los encargados de los procesos de elaboración de productos.
- Garantizar la elaboración de los productos con un alto nivel de calidad, considerando las actividades iniciales como la selección de proveedores.
- Monitorear cada proceso productivo en función de evitar errores y retrasos en la elaboración de productos.
- Garantizar la entrega a tiempo de los productos solicitados por los clientes.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01 Página: 14/18 Versión: 01

- Generar trazabilidad de los productos mediante la aplicación de registros de identificación de producción, salida y entrega.

Responsable de la tercera estrategia

El responsable de esta estrategia es la administradora, aquella que verificará los procesos productivos y el cumplimiento de los tiempos de producción y entrega para aumentar la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes.

Indicador

Rendimiento del tiempo de actividad de la máquina (TIM)

Fórmula del indicador

$$TIM = \frac{\text{tiempo real de trabajo de la máquina}}{\text{tiempo planificado de trabajo de la máquina}} \times 100$$

Frecuencia de medición

La frecuencia de medición se realizará mensualmente

Meta de la tercera estrategia


- Alcanzar un rendimiento de tiempo de actividad de la maquinaria del 90%.

Cuarta estrategia

Llevar a la práctica incentivos enfocados a los trabajadores para impulsar el trabajo en equipo y el compromiso con la organización.

Los incentivos permiten motivar a los integrantes de la organización y desarrollar de manera efectiva sus tareas, promoviendo de esta manera el compañerismo, el compromiso y la fidelidad para con la empresa, por ello se plantean consideraciones para lograr implementar un plan de incentivos en la empresa PROALPI-MILAC.

- Determinar el objetivo del plan de incentivos en función del bienestar de la población trabajadora.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01
		Página: 15/18
Versión: 01		


- Evaluar los incentivos que serán utilizados considerando la situación monetaria o productiva de la empresa.
- Crear políticas que contemplen los incentivos en beneficio de la organización, sin comprometer las actividades productivas y administrativas de la empresa.
- Receptar ideas para la aplicación de los incentivos provenientes de los trabajadores.
- Socializar la aplicación del plan de incentivos para que sea de conocimiento de toda la población trabajadora de la empresa.
- Analizar los resultados y supervisar el cumplimiento del plan

El instaurar un plan de incentivos que involucre el factor económico es complicado, debido a la situación actual de la organización, esto debido a que actualmente se mantiene comprometida al tener un préstamo bancario, para ello, se establecen incentivos que generen motivación y bienestar en los trabajadores:

- Flexibilidad laboral, la cual consiste en ofrecer incentivos que pueden ser el trabajo remoto en actividades administrativas, inicio de turnos rotativos u horarios de ingreso más tarde, espacios de ocio y generación de actividades grupales.
- Ofrecer información y guía para que los trabajadores cursen capacitaciones o cursos que les permitan crecer profesionalmente.
- Actividades grupales que incluyan actividades deportivas o de ocio.

Responsable de la cuarta estrategia

El responsable de esta estrategia es el gerente y la administradora, quienes decidirán el determinado espacio para ejecutar los incentivos dirigidos a los trabajadores.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC		
	PLAN OPERATIVO 1		
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01	
		Página: 16/18	
		Versión: 01	

Indicador

Índice de satisfacción del trabajador (IST)

Fórmula del indicador

$$IST = \frac{\text{número de trabajadores satisfechos}}{\text{número total de trabajadores}} \times 100$$

Frecuencia de medición

La frecuencia de medición se realizará mensualmente

Meta de la cuarta estrategia


- Alcanzar un índice de satisfacción mayor al 80%

E. PRESUPUESTO

En la Tabla 54, se muestra el presupuesto para llevar a cabo las estrategias correspondientes al plan operativo 1.

Tabla 54. Presupuesto para el cumplimiento del primer plan operativo

PRESUPUESTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS			
Estrategia	Descripción	Duración	Costo
Primera estrategia	Recursos humanos y tecnológicos	Anual	\$450,00
Segunda estrategia	Cursos en temas de seguridad y atención al cliente y recursos tecnológicos	64 horas	\$250,00
Tercera estrategia	Recursos humanos y tecnológicos	Anual	\$250,00
Cuarta estrategia	Capacitación con relación a recursos humanos	48 horas	\$250,00
Total			\$1.200,00

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01
		Página: 17/18
		Versión: 01

F. CRONOGRAMA

En la figura se muestra el desarrollo del cronograma en el que se involucran el costo y los indicadores necesarios para la ejecución de las estrategias pertenecientes al plan operativo 1, considerando la prioridad de las estrategias.

PLAN OPERATIVO 1		Duración	Comienzo	Fin	Indicador	Costo	
DIAGRAMA DE GANTT	1	Primera estrategia	385 días	lun 11/3/24	vie 29/8/25	RET/REP	\$450,00
	2	Definir los criterios de selección de proveedores	5 días	mar 12/3/24	lun 18/3/24		\$0,00
	3	Búsqueda de proveedores	5 días	vie 19/4/24	vie 26/4/24		\$0,00
	4	preselección y selección de proveedores	10 días	lun 1/7/24	vie 12/7/24		\$0,00
	5	Evaluación y clasificación de los proveedores	30 días	lun 15/7/24	lun 26/8/24		\$0,00
	6	Instaurar el programa de selección y evaluación de proveedores	262 días	mié 28/8/24	vie 29/8/25		\$450,00
	7	Segunda estrategia	14 días	lun 1/4/24	jue 18/4/24	ISC/NAC	\$250,00
	8	Elección de la institución que servirá de capacitadora	5 días	lun 1/4/24	vie 5/4/24		\$0,00
	9	Capacitaciones en materia de seguridad	2 días	lun 8/4/24	mar 9/4/24		\$125,00
	10	Capacitaciones en materia de atención al cliente	6 días	mié 10/4/24	mié 17/4/24		\$125,00
	11	Tercera estrategia	240 días	mié 1/1/25	mar 2/12/25	TIM	\$250,00
	12	Instaurar estrategias que involucren la planificación y control de la producción	216 días	lun 13/1/25	lun 10/11/25		\$250,00
	13	Analizar los datos obtenidos	15 días	mar 11/11/25	lun 1/12/25		\$0,00
	14	Cuarta estrategia	312,88 días	lun 6/1/25	mié 18/3/26	ISC	\$250,00
	15	Capacitación en recursos humanos	3 días	lun 6/1/25	mié 8/1/25		\$250,00
	16	elaborar el plan de incentivos	30 días	jue 9/1/25	mié 19/2/25		\$0,00
	17	Socializar el plan de incentivos	15 días	lun 24/2/25	vie 14/3/25		\$0,00
	18	Aplicar el programa de incentivos	262 días	lun 17/3/25	mar 17/3/26		\$0,00

Figura 16. Descripción de las estrategias del plan operativo 1

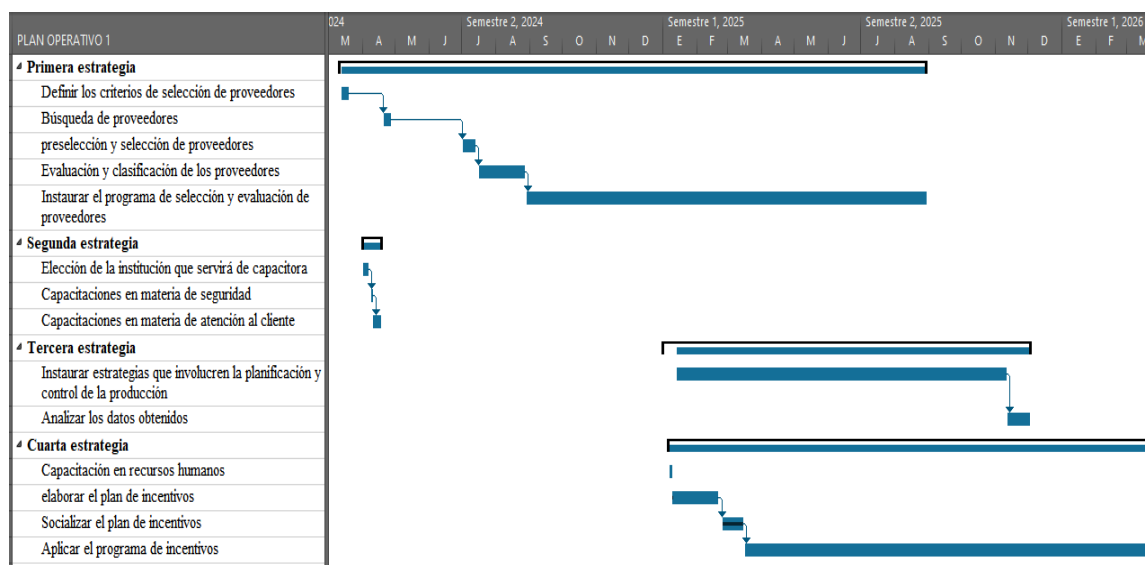




Figura 17. Gráfica de tiempo para la ejecución de las estrategias del plan operativo 1

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 1	
	Estrategias enfocadas a la mejora de las etapas productivas, seguridad e incentivos a los trabajadores	Código: PE-PO-01 Página: 18/18 Versión: 01

PLAN OPERATIVO 1	Duración	Comienzo	Fin	Indicado	Costo
1 Primera estrategia	385 días	lun 11/3/24	vie 29/8/25	RET/REP	\$450,00
2 Definir los criterios de selección de proveedores	5 días	mar 12/3/24	lun 18/3/24		\$0,00
3 Búsqueda de proveedores	5 días	vie 19/4/24	vie 26/4/24		\$0,00
4 preselección y selección de proveedores	10 días	lun 1/7/24	vie 12/7/24		\$0,00
5 Evaluación y clasificación de los proveedores	30 días	lun 15/7/24	lun 26/8/24		\$0,00
6 Instaurar el programa de selección y evaluación de proveedores	262 días	mié 28/8/24	vie 29/8/25		\$450,00
7 Segunda estrategia	14 días	lun 1/4/24	jue 18/4/24	ISC/NAC	\$250,00
8 Elección de la institución que servirá de capacitadora	5 días	lun 1/4/24	vie 5/4/24		\$0,00
9 Capacitaciones en materia de seguridad	2 días	lun 8/4/24	mar 9/4/24		\$125,00
10 Capacitaciones en materia de atención al cliente	6 días	mié 10/4/24	mié 17/4/24		\$125,00
11 Tercera estrategia	240 días	mié 1/1/25	mar 2/12/25	TIM	\$250,00
12 Instaurar estrategias que involucren la planificación y control de la producción	216 días	lun 13/1/25	lun 10/11/25		\$250,00
13 Analizar los datos obtenidos	15 días	mar 11/11/25	lun 1/12/25		\$0,00
14 Cuarta estrategia	312,88 días	lun 6/1/25	mié 18/3/26	ISC	\$250,00
15 Capacitación en recursos humanos	3 días	lun 6/1/25	mié 8/1/25		\$250,00
16 elaborar el plan de incentivos	30 días	jue 9/1/25	mié 19/2/25		\$0,00
17 Socializar el plan de incentivos	15 días	lun 24/2/25	vie 14/3/25		\$0,00
18 Aplicar el programa de incentivos	262 días	lun 17/3/25	mar 17/3/26		\$0,00

Figura 18. Hoja de tareas del plan operativo 1

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02 Página: 01/15 Versión: 01

PLAN OPERATIVO 2


ESTRATEGIAS ENFOCADAS A LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN Y BÚSQUEDA DE FINANCIAMIENTO



CÓDIGO: PE-PO-02


LÁCTEOS PROALPI-MILAC

Santiago de Pillaro – Ecuador

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02
		Página: 03/15
Versión: 01		

ÍNDICE DE CONTENIDOS

A.	OBJETIVO	130
B.	ALCANCE.....	130
C.	DEFINICIONES	130
D.	DESARROLLO	131
	Primera estrategia	131
	Responsable de la primera estrategia	133
	Indicador.....	133
	Fórmula del indicador	133
	Frecuencia de medición.....	133
	Metas de la primera estrategia.....	133
	Segunda estrategia.....	133
	Responsable de la segunda estrategia.....	135
	Indicador.....	135
	Frecuencia de medición.....	136
	Metas de la segunda estrategia	136
	Tercera estrategia.....	136
	Responsable de la tercera estrategia	138
	Indicador.....	138
	Fórmula del indicador	138


	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02
		Página: 03/15
Versión: 01		

Frecuencia 138

Meta de la tercera estrategia 138

E. PRESUPUESTO 138

F. CRONOGRAMA 139

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02
		Página: 04/15
Versión: 01		

A. OBJETIVO

Mejorar la logística y la información manejada por la empresa mediante la gestión de la información y la logística de distribución enfocada al desarrollo y crecimiento empresarial de la organización Proalpi-Milac.

B. ALCANCE

Este plan operativo comprende las actividades administrativas vinculadas al manejo y procesamiento de la información y las actividades que involucran el proceso desde que el producto sale de la empresa, hasta que llega a las manos del cliente.

C. DEFINICIONES

Producción: es la actividad de transformar la materia prima en un producto de consumo, este producto al final de la línea tiene un valor agregado.

Estrategia: acción de tomar decisiones para alcanzar un objetivo deseado.

Gestión: conjunto de actividades que permiten cumplir con una meta


Logística: actividad que gestiona, coordina y controla el almacenamiento o envío de productos que han sido parte de una cadena de suministros.

Distribución: son actividades que engloban la repartición de algún bien mediante diversos medios.

Registro: documento que permite plasmar información necesaria para una organización.

Digitalizar: acción de documentar de manera digital la información relevante para una empresa.

Software: es un conjunto de acciones y órdenes informáticas que permiten en desarrollo de tareas específicas.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02 Página: 05/15 Versión: 01

D. DESARROLLO

El desarrollo del segundo plan operativo contempla las estrategias e, i; a continuación, se describen las estrategias con las herramientas necesarias para su cumplimiento.

Primera estrategia


Implementar el registro y digitalización de la información productiva y administrativa.

Es necesario contar con registros que contribuyan a la organización de la información con el fin de que la gerencia pueda analizar, además de la digitalización, estas dos herramientas permiten interpretar y tomar acciones de ajuste hacia las actividades productivas y administrativas, para ello, se plantea el uso de Microsoft Excel como software de digitalización de la información y el uso de formatos de registro que ayuden a tomar decisiones entorno al desarrollo productivo de la empresa, los registros para medir son: registro de leche aceptada, registro de orden de producción y el registro de ventas, estos registros permiten que se conozca de manera exacta la cantidad de litros de leche que se utiliza por mes, la cantidad de órdenes de pedido de cada uno de los productos ofertados por la empresa y las ventas que se han realizado, con esto, se puede establecer la organización de la información para tomar decisiones en beneficio de la organización.

Registros para organizar la información

Llevar registros de la materia prima aceptada, las órdenes de pedido y el registro de ventas permitirá que la alta dirección tenga una acertada objetividad al momento de tomar decisiones en beneficio de la empresa PROALPI-MILAC, en el Anexo F se muestran los formatos propuestos para el registro de la información.

Con los registros propuestos para la organización de la información, con la que la gerencia pueda determinar ajustes o mejorar en el proceso productivo o administrativos se pretende:

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02
		Página: 06/15
Versión: 01		


- Que la organización evalúe las ventas mensuales, respecto al ingreso de la materia prima y comprobar si existen pérdidas en el proceso productivo.
- Establecer parámetros para lograr identificar los productos que más ventas tienen en los meses evaluados, debido a que la demanda es variable para estos productos.
- Ingresar esta información a la base de datos de la empresa con el fin de resguardar y organizar la información.

Software Excel para organizar y digitalizar la información

Este programa representa un potente gestor de la información para, recurriendo a herramientas que se ajustan al usuario y permiten mostrar resultados mediante análisis estadístico básico y herramientas para ver resultados en forma de diagramas, a continuación, se presenta información respecto a este software capaz de manejar grandes cantidades de datos.

Tabla 55. Descripción del software excel para digitalización de datos

Aspecto	Descripción
Manejo de datos productivos y administrativos	El manejo de este software facilita la organización de la información en las etapas productiva mediante el uso de plantillas o esquemas realizados por el usuario, además, también ofrece manejo de datos administrativos, como base de datos de clientes, pedidos y despachos.
Estadística	Este software ofrece distintas fórmulas y esquemas para ayudar al usuario, además, el uso de macros acorta el tiempo de digitalizar la información de manera regular y permite establecer un método de manejo de datos ordenado.
Capacidad de trabajo	Este software puede manejar grandes cantidades de datos, ya sea en un mismo libro o en hojas de cálculo separadas.
Costo	El precio del paquete de office, que incluye Excel, como software empresarial en el sitio oficial de Microsoft se estima en \$25,00 dólares americanos, esta licencia se debe renovar cada año.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02 Página: 07/15 Versión: 01

Responsable de la primera estrategia

Encargada de las actividades administrativas y supervisión de las actividades productivas.

Para lograr que los trabajadores comprendan el uso de registros para organizar, documentar y digitalizar la información, se deberá capacitar a la administradora-supervisora de las actividades productivas y administrativas de la empresa.

Indicador

Porcentaje de registros digitalizados (PRD)

Fórmula del indicador

$$PRD = \frac{\text{Total de registros digitalizados en la base de datos}}{\text{Registros físicos totales}} \times 100$$

Frecuencia de medición

La medición del indicador se deberá realizar mensualmente, tras haber pasado la etapa de implementación de la estrategia.


Metas de la primera estrategia

- Digitalizar la información recolectada en los registros en un 100%.
- Implementar el uso y manejo de los registros de información en un periodo no mayor a 2 meses.

Segunda estrategia

Garantizar la entrega a tiempo de los productos mediante la logística de distribución.

Para mantener satisfechos a los clientes y brindar un servicio de calidad, las actividades que se involucran desde que el producto ha salido de la línea de producción hasta que

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02 Página: 08/15 Versión: 01

este llega a las manos de cliente deben ser cuidadosamente ejecutadas, para ello, se recomienda considerar los siguientes aspectos:

a. Mantener contacto con el cliente hasta que se haya cerrado la venta

Mantener el contacto con el cliente es de vital importancia para conocer de manera exacta si se dará lugar a la compra, esto se lo puede ejecutar de la siguiente forma:

- Mantener contacto con el cliente vía teléfono celular o mediante WhatsApp.
- Aplicar mecanismos de cierres de ventas.
- Informando los beneficios del producto, los cuales cubrirán sus necesidades.

b. Realizar controles de inventario previo al cierre de la venta


El control del inventario es primordial ante una posible venta, esto determinará si se podrá enviar el pedido de forma rápida, el control de existencias se lo puede desarrollar de la siguiente manera:

- Mediante un inventario continuo, el inventario continuo permite conocer las existencias en todo momento mediante el uso de una herramienta informática, esto permite determinar de manera rápida si existen producto suficiente para continuar con el proceso de venta.

c. Gestionar el transporte

La empresa tiene en su poder un camión con el que realiza los envíos a varias ciudades de la costa ecuatoriana, estas ciudades son: Esmeraldas, Babahoyo, Santo Domingo, Machala, Portoviejo y Manta, consta de 2 choferes que rotan el manejo del camión para cubrir más entregas, para optimizar el transporte se recomienda:

- Trazar rutas en las que se puedan hacer más de tres entregas, es decir, si una entrega se debe hacer en la ciudad de Manta, se puede organizar una escala en Santo Domingo.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02
		Página: 09/15
Versión: 01		

- Seleccionar de manera eficiente las rutas, en las que se considere el consumo de combustible, la seguridad y el bienestar de quienes se encargan de llevar el producto.
- Implementar medidas que permitan el menor daño posible a la carga.
- Establecer negociaciones por pérdidas o daños ocasionados en la mercancía.
- No manipular la carga desde que haya sido embarcada, hasta que se empiece con el proceso de descarga y entrega al cliente.
- Establecer tipos de empaquetado que permitan el menor de los daños a la carga.

d. Involucrar un apartado de los datos de los clientes en la base de datos de la empresa.

Esto permitirá gestionar de mejor manera los recursos asignados a la distribución de los productos, con un registro, el cliente no se ve en la necesidad de brindar información ya solicitada en ventas anteriores.

Responsable de la segunda estrategia


Encargado de las actividades de transporte conjuntamente con la administradora

Indicador

Porcentaje de productos con desperfectos (PPD)

Fórmula del indicador

$$PPD = \frac{\text{número de desperfectos encontrados al llegar al destino}}{\text{total de unidades por entregar}} \times 100$$

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02 Página: 10/15 Versión: 01

Frecuencia de medición

La frecuencia de medición se debe realizar mensualmente.

Metas de la segunda estrategia

- Cumplir con las entregas de los pedidos en un 100%.
- Optimizar los recursos utilizados para el transporte y la distribución de los pedidos.
- Alcanzar menos de 5% de desperfectos.


Tercera estrategia

Explorar nuevas fuentes de financiamiento para aumentar la producción e instalaciones.


Para el cumplimiento de esta estrategia se recurre a buscar información respecto a fuentes de financiamiento que beneficiarán a la organización en búsqueda de su desarrollo, en la Tabla 56 se muestran las entidades bancarias con diferentes créditos en beneficio de la organización.

Tabla 56. Empresas bancarias que ofertan créditos empresariales

Institución	Tipo de crédito	Tasas de interés		Beneficios
		Nominal	Efectiva	
Banco Pichincha	Microempresa Ventas anuales de \$5.000 a \$20.000	22,02%	24,39%	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro desgravamen, el cual cubre el pago de la deuda contraída en caso de fallecimiento o invalidez total. • Asesoría bancaria. • Hasta 36 meses para obtención de equipos y hasta 60 meses en equipo inmobiliario. • Facilidad de pago en función de la capacidad de la empresa.
	Microempresa Ventas anuales de \$20.000 a \$100.000	19,88%	21,80%	

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02
		Página: 10/15
		Versión: 01

Institución	Tipo de crédito	Tasas de interés		Beneficios
		Nominal	Efectiva	
BanEcuador	Pymes Crédito productivo	Anual 10,71%	Anual 11,25%	<ul style="list-style-type: none"> • El monto del crédito puede ser desde los \$5.000 hasta los \$150.000 dólares. • Plazo de pago de hasta 10 años. • Formas de pago mensuales, trimestrales, semestrales, anual o al vencimiento. • Periodos de gracia adaptables a la situación de la empresa.
	Pequeñas empresas Microcrédito	16,00%	17,23%	
Produbanco	Pymes	10,94%	11,51%	<ul style="list-style-type: none"> • Plazo de pago de hasta 86 meses, dependiendo del giro de negocio. • Entrada de al menos el 20%. • Asesoría personalizada. • Flexibilidad según el giro de negocio. • Mantiene un nivel óptimo de liquidez.
	Microcrédito de acumulación ampliada	20,09%	22,05%	
Banco ProCredit	Microcrédito de acumulación ampliada	19,80%	22,05%	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro desgravamen. • Planeación personalizada de acuerdo al giro de negocio de la empresa. • Plazo de pago hasta 36 meses. • Las tasas de interés difieren según el destino del crédito. • Formas de pago mensual, trimestral o anual. • Misma tasa de interés durante todo el plazo del crédito.
	Productivo Pymes	10,57%	11,26%	
Banco de Guayaquil	Pyme	Tasa efectiva 11,26%		<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación de manera inmediata, luego de haber firmado el contrato. • Libre elección del día y el número de meses de pago. • Hasta 48 meses plazo en microcréditos. • Proceso en línea • Asistencia personalizada en línea, sin necesidad de asistir a una agencia. • Hasta un monto de \$40.000 dólares en microcréditos.
	Microcrédito de acumulación ampliada	Tasa efectiva 22,05%		

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02 Página: 12/15 Versión: 01

Responsable de la tercera estrategia

El responsable de tomar las decisiones respecto a la inyección de capital es el gerente-propietario de la empresa, contando con el apoyo de la administradora de la empresa, con ello, se podrá tomar una decisión en beneficio de la organización, considerando las tasas efectivas o nominales del préstamo en función de las necesidades de la empresa.

Indicador

Tipo de interés (TI)

Fórmula del indicador

TI= tipo de interés más conveniente respecto al financiamiento requerido

Frecuencia

El indicador se medirá anualmente

Meta de la tercera estrategia

Tasa, preferentemente efectiva, del crédito menor al 20%

E. PRESUPUESTO

Para cumplir con las estrategias planteadas, se es necesario de la adquisición del software Microsoft Excel, el cual integra el conjunto de programas que propone office para el manejo de datos, con ello, también se requiere de una capacitación en manejo del software y el conocer el diseño y manejo de bases de datos y la contratación de una persona que cumpla las funciones de digitador y gestor de la información que ingresa a la empresa.


	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02
		Página: 13/15
Versión: 01		


Tabla 57. Presupuesto para el cumplimiento del segundo plan operativo

PRESUPUESTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS			
Estrategia	Descripción	Duración	Costo
Primera estrategia	Contratación de una persona que se encargue de gestionar la información creada o ingresada a la empresa.	Anual	\$5,400
	Contratación de Excel empresas para el manejo de la información y desarrollo de la base de datos	Anual	\$22,50
	Capacitación en manejo de Excel avanzado	48 horas	\$420,00
Segunda estrategia	Capacitación efectuada por un asesor logístico	23 días	\$250,00
	Socializar y establecer políticas relacionadas a la logística de distribución	15 días	\$75,00
Tercera estrategia	Elección del crédito con mejor tasa de interés	60 días	\$0,00
Total			\$6.177,5

F. CRONOGRAMA

A continuación, se muestra el cronograma, presupuesto e indicadores necesarios para el desarrollo de las actividades propuestas para el cumplimiento del plan operativo 2 desarrollado en el software de gestión de proyectos Project, en cada figura se muestra el tiempo de ejecución de las estrategias, contempladas de forma anual, se realizó un estimado del tiempo en el que se ejecutarán las actividades que contemplan cada una de las estrategias.

En la Figura 19, Figura 20, Figura 21, y Figura 22, se muestra la vista general del proyecto, en el que se establecen las actividades que contemplan cada una de las estrategias, sus actividades, los tiempos de ejecución, los indicadores y el presupuesto que se espera invertir para su cumplimiento.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02 Página: 14/15 Versión: 01

PLAN OPERATIVO 2		Duración	Comienzo	Fin	Ind	Costo
1	Primera estrategia	268 días	jue 29/2/24	mar 11/3/25	PRD	\$5.842,50
2	Contratación de un trabajador	266 días	vie 1/3/24	lun 10/3/25		\$5.400,00
3	Adquisición del software Excel	262 días	mié 6/3/24	vie 7/3/25		\$22,50
4	Capacitación software de manejo de información	6 días	vie 1/3/24	vie 8/3/24		\$280,00
5	Socializar los registros de toma de información	10 días	lun 11/3/24	vie 22/3/24		\$0,00
6	Implementar los registros de toma de información	6 días	lun 25/3/24	lun 1/4/24		\$140,00
7	Digitalizar los registros	244 días	mar 2/4/24	vie 7/3/25		\$0,00
8	Analizar los datos arrojados	239 días	mar 9/4/24	vie 7/3/25		\$0,00
9	Segunda estrategia	267 días?	lun 3/6/24	mar 10/6/25	PPD	\$325,00
10	Capacitación mediante un asesor logístico	23 días	vie 31/5/24	mié 3/7/24		\$250,00
11	Desarrollar políticas de logísticas de distribución	23 días	lun 3/6/24	jue 4/7/24		\$0,00
12	Socializar logística de distribución	10 días	jue 4/7/24	jue 18/7/24		\$25,00
13	Implementar políticas de logística de distribución	227 días	vie 19/7/24	mar 3/6/25		\$50,00
14	Analizar y dar seguimiento de las políticas instauradas	222 días	vie 26/7/24	mar 3/6/25		\$0,00
15	Tercera estrategia	60 días	vie 31/5/24	vie 23/8/24	TI	\$0,00

Figura 19. Descripción de las estrategias del plan operativo 2

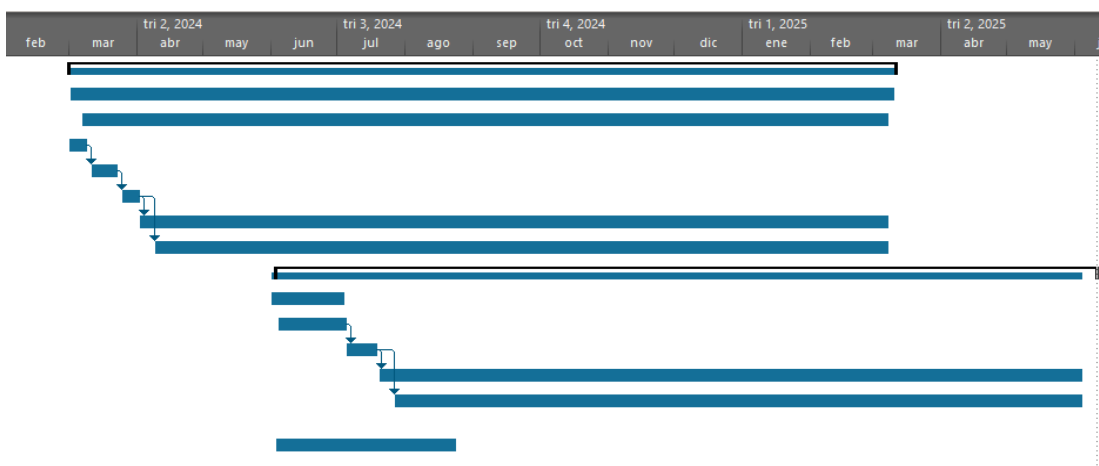


Figura 20. Gráfica de tiempo para la ejecución de las estrategias del plan operativo 2

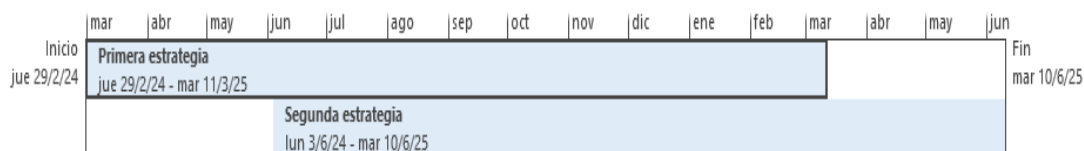




Figura 21. Escala de tiempo de las estrategias 1 y 2

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 2	
	Estrategias enfocadas a la gestión de la información, logística de distribución y búsqueda de financiamiento	Código: PE-PO-02 Página: 15/15 Versión: 01

PLAN OPERATIVO 2		Duración	Comienzo	Fin	Ind	Costo
1	Primera estrategia	268 días	jue 29/2/24	mar 11/3/25	PRD	\$5.842,50
2	Contratación de un trabajador	266 días	vie 1/3/24	lun 10/3/25		\$5.400,00
3	Adquisición del software Excel	262 días	mié 6/3/24	vie 7/3/25		\$22,50
4	Capacitación software de manejo de información	6 días	vie 1/3/24	vie 8/3/24		\$280,00
5	Socializar los registros de toma de información	10 días	lun 11/3/24	vie 22/3/24		\$0,00
6	Implementar los registros de toma de información	6 días	lun 25/3/24	lun 1/4/24		\$140,00
7	Digitalizar los registros	244 días	mar 2/4/24	vie 7/3/25		\$0,00
8	Analizar los datos arrojados	239 días	mar 9/4/24	vie 7/3/25		\$0,00
9	Segunda estrategia	267 días?	lun 3/6/24	mar 10/6/25	PPD	\$325,00
10	Capacitación mediante un asesor logístico	23 días	vie 31/5/24	mié 3/7/24		\$250,00
11	Desarrollar políticas de logísticas de distribución	23 días	lun 3/6/24	jue 4/7/24		\$0,00
12	Socializar logística de distribución	10 días	jue 4/7/24	jue 18/7/24		\$25,00
13	Implementar políticas de logística de distribución	227 días	vie 19/7/24	mar 3/6/25		\$50,00
14	Analizar y dar seguimiento de las políticas instauradas	222 días	vie 26/7/24	mar 3/6/25		\$0,00
15	Tercera estrategia	60 días	vie 31/5/24	vie 23/8/24	TI	\$0,00

Figura 22. Hoja de tareas del plan operativo 2

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03 Página: 01/16 Versión: 01

PLAN OPERATIVO 3


ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL MARKETING Y AL LANZAMIENTO DE PRODUCTOS



CÓDIGO: PE-PO-03


LÁCTEOS PROALPI-MILAC

Santiago de Pillaro – Ecuador


	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03 Página: 02/16 Versión: 01

ÍNDICE DE CONTENIDOS

A.	OBJETIVO	145
B.	ALCANCE	145
C.	DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS	145
D.	DESARROLLO	146
	Primera estrategia	146
	Responsable de la primera estrategia	151
	Indicador.....	151
	Fórmula del indicador	151
	Frecuencia de medición.....	151
	Meta de la primera estrategia	151
	Segunda estrategia	152
	Responsable de la segunda estrategia.....	152
	Indicador.....	153
	Fórmula del indicador	153
	Frecuencia de medición.....	153
	Meta de la segunda estrategia.....	153
	Tercera estrategia	153
	Responsable de la tercera estrategia.....	155
	Indicador.....	155

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03
		Página: 03/16
Versión: 01		

Fórmula del indicador	155
Frecuencia de medición.....	156
Meta de la tercera estrategia.....	156
E. PRESUPUESTO	156
F. CRONOGRAMA	156

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03 Página: 04/16 Versión: 01

A. OBJETIVO

Aumentar las utilidades de la organización y llegar a más clientes mediante la oferta de diversos productos y el potenciamiento de las redes sociales en beneficio de la organización y de los clientes.

B. ALCANCE

Este plan operativo comprende las actividades vinculadas al marketing y a la oferta de nuevos productos en beneficio de la organización, el plan operativo abarca desde las actividades de planeación de nuevos productos, oferta y venta de los productos al consumidor.

C. DEFINICIONES

Página web: es un sitio en internet que permite a los usuarios acceder a diversas actividades como compra, soporte o conocimiento de la marca.

Red social: es una plataforma digital que pretende la comunicación de varias personas en distintos lugares a la vez.

Gestión: llevar a cabo una idea o iniciativa para ejecutar un proyecto.


Marketing: es aquella que aplica valor a un producto o servicio con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Potenciamiento: incrementar el grado de herramientas o accesibilidad de un bien o un servicio.

Oferta: es una propuesta que tiene como fin satisfacer las necesidades de un usuario.

Dominio web: se conoce como dirección web y es aquella que identifica a una página web o dirección web.

Volumen de contenido: cantidad agregada al producto dependiendo su unidad de medida.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03
		Página: 05/16
Versión: 01		

Plan: lista de pasos o diagramas que son útiles para conseguir los objetivos de quienes se los han propuesto.

D. DESARROLLO

Este plan operativo comprende las estrategias d, b y f; siendo la estrategia d la más interesante para la organización, debido a que esta proporciona un alcance más amplio con una pequeña inversión.

Primera estrategia

Implementar el uso de redes sociales y páginas digitales para comercializar los productos lácteos y obtener una mayor cobertura de ventas, generando posicionamiento de la marca.

Actualmente las páginas web y redes sociales son un medio de promoción, compra y venta y soporte para los clientes que adquieren productos, estas herramientas tecnológicas pueden beneficiar de excelente manera a que la marca se extienda a más lugares del país, proporcionando de esta manera ingresos en beneficio de la empresa y la debida atención hacia los clientes.

Para el desarrollo de la primera estrategia se establece información respecto a redes sociales y páginas que ofrecen dominios para que sean obtenidos por la empresa, además se establecer algunas mejoras a la página web actual que beneficiarán a la empresa en función de ventas y utilidades.

Página web

En la Tabla 58 se muestran algunas herramientas para la creación de un sitio web, estas en su mayoría cuentan con opciones que permitirán al usuario tener una excelente experiencia.



	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03
		Página: 06/16
Versión: 01		

Tabla 58. Herramientas para la creación de páginas web

Herramienta	Plan	Precio	Ventajas y desventajas
Wix	Business Ilimitado	\$25,00/mensual	<p style="text-align: center;">Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es una página líder en el mercado de creadores de páginas de cualquier contenido relacionado a ventas o promociones. • Acepta pagos online • Plataforma en la nube. • Plantillas personalizadas y galerías de figuras y gráficos para presentaciones más interactivas. <p style="text-align: center;">Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un buen enlace con Google, por lo que se dificultará encontrar por medio del buscador. • Suele tener dificultades al momento de cargar la página. • Suele presentar problemas con dispositivos móviles. • No se podrá migrar a otros sistemas o hostings para ediciones de la página.
	Ilimitado web de uso profesional	\$12,50/mensual	
	Business Básico	\$17,00/mensual	
	Link: https://www.wix.com/		
Squarespace	Empresa	\$23,00/anual	<p style="text-align: center;">Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad al usar, ya que tiene asesoría para cada herramienta. • Ofrece soporte las 24 horas para tiendas y empresas que vendan productos. • Certificación SSL gratis. • Almacenamiento ilimitado. • Excelente calidad-precio por su servicio. <p style="text-align: center;">Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velocidad de carga lenta • Comisión si es utilizada por empresas de compra y venta. • No ofrece muchas soluciones a problemas con dispositivos móviles. • No tiene opciones gratuitas.
	Commerce	\$27,00/anual	
	Link: https://es.squarespace.com/		


	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03
		Página: 06/16
Versión: 01		

Herramienta	Plan	Precio	Ventajas y desventajas
Webador	Business	\$18,00/mes Primeros tres meses gratis	<p style="text-align: center;">Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso desde dispositivos móviles • Bibliotecas de contenido multimedia • Catálogo de herramientas • Negocios Web • Creación de informes y estadísticas de ventas o visualizaciones. • Gestión de pedidos, ventas y promociones. • Creador de encuestas <p style="text-align: center;">Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complicaciones al migrar el dominio a otra plataforma. • Versión gratuita limitada. • Tiempo de espera largo para sincronización en el buscador de Google.
	Plan tipo Pro	\$9,00/mes Primeros tres meses gratis	
	Link: https://es.webador.com/		

Estas son unas de las mejores herramientas para realizar páginas web en el mercado actual, es importante considerar que se debe elegir la más adecuada considerando las formas de pago y ventajas que se obtendrán en función de la atractividad y fácil búsqueda para con el cliente.

Actualmente la organización cuenta con una página web, sin embargo, esta presenta información limitada y no expone los productos con la necesaria información para que el usuario se vea interesado, a continuación, se presentan algunas mejoras y recomendaciones que puede implementar la organización si no recurre a la adquisición de un nuevo dominio web.

- Implementar un vínculo que redirija al usuario a las redes sociales de la empresa.
- Implementar la opción de carrito electrónico, para poder calcular el costo de los productos por los que se ha interesado el cliente.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03
		Página: 08/16
Versión: 01		

- Implementar una calculadora de precios por los productos seleccionados por los clientes.
- Insertar cálculo de envío a distintas provincias y ciudades del Ecuador.
- Establecer un vínculo que informe al usuario acerca de quién es la empresa, su misión, visión y compromiso para con los clientes.
- Describir los ingredientes y técnicas que informen al cliente sobre los productos ofertados.
- Actualizar constantemente la información de productos u ofertas que pueden ser promocionadas en la página web.
- Establecer un número telefónico exclusivamente para consultas de los clientes.
- Integrar un espacio para comentarios y dudas acerca del servicio digital.
- Agregar un chat online que permita despejar dudas y ayudar a los clientes interesados en los productos de la empresa.
- Insertar un espacio de noticias e información acerca de los productos elaborados a base de lácteos.
- Establecer un conteo de visitas a la página web.

Redes sociales

El uso de redes sociales permite que la interacción entre empresa y cliente se fortalezcan o se creen, esto por medio de publicaciones innovadoras, contacto con los clientes, información acerca de productos y sus beneficios a la salud, con esto se pretende que los clientes aumenten y mantengan su confianza en la empresa, en la Tabla 59 se presentan 3 redes sociales que la empresa puede utilizar para llegar a más clientes y mantener la confianza de los que adquieren productos de la empresa.



	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03
		Página: 09/16
Versión: 01		

Tabla 59. Actividades y frecuencia de publicaciones en redes sociales

Red social	Tipo de publicación	Frecuencia de actualización	Recomendaciones/actividades
Facebook	Historia	3 veces por semana	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar historias relacionadas a los beneficios del yogurt, queso y manjar. • Utilizar las herramientas de Facebook como stickers, fondos y colores para tener historias más llamativas. • Publicar información acerca de fechas festivas del país.
	Publicación	4 veces por semana	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar los productos que ofrece la empresa con diseños innovadores. • Publicar noticias relacionadas a los productos lácteos. • Publicar información acerca de épocas festivas. • Publicar enlaces de comunicación entre las demás redes sociales y página web.
Instagram	Reels	3 veces por semana	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reels de recomendaciones de los productos ofertados por la empresa. • Publicar reels acerca del beneficio del yogurt, queso y manjar. • Publicar reels acerca de canales digitales de la empresa.
	Publicación	3 veces por semana	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar contenido relacionado a la promoción de los productos. • Publicar contenido enfocado a niños y jóvenes con el fin de que se interesen por los productos. • Publicar acerca de la elaboración natural de los productos y su beneficio para la salud de los consumidores.
TikTok	Publicación	Semanalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar publicaciones respecto a información de los productos de la empresa, con colaboraciones de personas o clientes. • Mostrar a los usuarios lo interesada que está la empresa en el bienestar de la salud de sus clientes. • Publicar información acerca de las actividades que se realizan en la empresa para que los productos puedan llegar a la mesa del consumidor.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03 Página: 10/16 Versión: 01

Responsable de la primera estrategia

El responsable de la primera estrategia será la persona contratada o asignada para realizar estas actividades, esta persona puede ser la misma que se menciona en el plan operativo 2, ya que esta persona se relacionará con la información que ingresa y gestionará la empresa, por lo cual se le puede asignar la tarea de encargarse de la publicidad de la empresa.

Indicador

Número de visualizaciones (NV)

Número de reacciones (NR)

Fórmula del indicador

$$NV = \frac{\text{número de visualizaciones generadas}}{\text{número de visualizaciones previstas}} \times 100$$


$$NR = \frac{\text{número de reacciones generadas}}{\text{número de reacciones previstas}} \times 100$$

Frecuencia de medición

La medición de los indicadores se hará mensualmente.

Meta de la primera estrategia

- Alcanzar un 70% de las visualizaciones previstas
- Alcanzar un 65% de las reacciones previstas

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03
		Página: 11/16
Versión: 01		

Segunda estrategia

Elaborar productos con diferentes ingredientes y volumen de contenido.


Para esta estrategia se plantea el uso de distintos ingredientes y diversificar el volumen de contenido de los productos ofertados por la empresa con la finalidad de ampliar el portafolio de productos, en la Tabla 60, se establecen algunas de las recomendaciones de los distintos ingredientes que se pueden incluir en la línea de producción y la diversificación del volumen de contenido de los productos ofrecidos actuales.

Tabla 60. Nuevos ingredientes y volúmenes de contenido de productos

Nuevos ingredientes		
Tipo de ingrediente	Descripción	Productos obtenidos
Suero de leche	El suero de leche se puede utilizar como un ingrediente para la elaboración del yogurt, actualmente la empresa no emplea el uso del suero de leche para la elaboración del yogurt	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt a base de suero de leche. • Bebidas fermentadas a base de suero de leche.
Leche deslactosada	Actualmente la empresa no utiliza la leche deslactosada para la elaboración del yogurt, por lo que esto sería un ingrediente que podría abrir una nueva línea de productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt a base de leche deslactosada
Volúmenes de contenido		
Producto	Descripción	Volumen de contenido
Queso	Actualmente existen 3 presentaciones del queso, de 800gr, 650gr y 500 gr, para esto se propone establecer un volumen menor a los actuales, con ello el usuario tendrá más opciones de elección.	250gr

Responsable de la segunda estrategia

El responsable de la estrategia serán el gerente y la administradora de la empresa, como cabezas de la organización trabajarán en equipo, aportando conocimiento a la inclusión de los nuevos productos elaborados.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03
		Página: 12/16
Versión: 01		

Indicador

Participación de los nuevos productos ofertados por la empresa (PNP)

Fórmula del indicador

$$PNP = \frac{\text{total de productos periodo actual} - \text{número de productos periodo anterior}}{\text{número de productos periodo anterior}} \times 100$$

Frecuencia de medición

Semestral

Meta de la segunda estrategia

Llegar a un 30% en participación de los nuevos productos ofertados a partir de los nuevos ingredientes y volúmenes.

Tercera estrategia

Implementar acciones relacionadas con la gestión de marketing y ventas

Actualmente la empresa ofrece tres clases de productos: el yogurt, el queso y el manjar de leche, distribuidos principalmente en las provincias de la costa ecuatoriana como: Manabí, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas y el Oro, como también en provincias de la sierra centro como Tungurahua y Cotopaxi, por lo que es necesario implementar una serie de acciones en función de mantener la atención de los clientes para no perderlos ante la competencia, para ello, en la Tabla 61, se muestran algunas de las acciones relacionadas con la gestión de marketing y ventas



	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03
		Página: 14/16
Versión: 01		

Tabla 61. Acciones respecto a la gestión de marketing y ventas

Elemento	Acciones
Gestión de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la situación actual de la organización respecto a sus atractivos para con sus clientes. • Seleccionar un perfil de cliente adecuado y enfocado que permita dirigir campañas de publicidad y acciones de enganche. • Mantenerse a la vanguardia de técnicas de marketing que garanticen llegar hacia el consumidor. • Implementar técnicas que permitan optimizar la búsqueda del sitio web o redes sociales de la empresa. • Alcanzar un buen posicionamiento de la marca analizando a la competencia, sus técnicas de mercado y cómo estas llegan a sus clientes, además del identificar las fortalezas y oportunidades. • Mantenerse informado de los resultados obtenidos mediante indicadores. • Realizar encuestas a los clientes para mejorar el posicionamiento de marca y el bienestar de los clientes. • Implementar lluvias de ideas con colaboradores que permitan el desarrollo de la empresa. • Los objetivos que se proponga la empresa deberán ser objetivos SMART. • Implementar la cultura de planificación para acciones de publicidad.
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la información que los clientes dejan en la empresa, las observaciones y recomendaciones aportan a mejorar y por tanto a alcanzar grados de satisfacción altos. • Mantener activas las páginas web y redes sociales para aumentar el interés de los consumidores. • Ofrecer servicios al cliente de forma amigable. • Implementar servicios posventa. • Aprovechar fechas festivas para promocionar los productos y efectuar campañas promocionales. • Mantener la comunicación con los clientes. • Mantener o incrementar el grado entregas a los clientes. • Mantener la fidelización de los clientes ofreciendo descuentos o promociones. • Utilizar canales y medios de comunicación para dar a conocer la marca. • Destinar un presupuesto fijo para las acciones que permitan incrementar las ventas como impresiones de afiches, pagos por publicidad y ejecución de promociones.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03
		Página: 14/16
Versión: 01		

Además, el encargado de la tercera estrategia se podrá capacitar en temas de marketing y ventas para ejecutar las acciones en beneficio de la empresa, en la Tabla 62 se muestran instituciones que ofrecen cursos de marketing y ventas.

Tabla 62. Instituciones que ofrecen cursos de marketing y ventas

Institución	Descripción del curso	Modalidad	Duración	Precio
Centro de educación continua EPN	Ofrece herramientas y técnicas eficaces para aplicarlas al giro de negocio al que se dedique la empresa, análisis de datos, creación y ejecución de campañas de marketing, además, al final del curso se entrega un certificado por la duración total del curso.	Virtual	22 horas	\$99,00
	Link de acceso: https://www.cec-epn.edu.ec/cursos/curso/marketing-digital-y-redes-sociales			
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	El curso ofrece directrices completas acerca del proceso de generación de estrategias de marketing, ofrece al final del curso un certificado de Marketing 4.0	Virtual	48 horas	\$200,00
	Link de acceso: https://formacionespecializada.puce.edu.ec/producto/curso-de-marketing-4-0/			

Responsable de la tercera estrategia


Los responsables de la planificación, ejecución y control de la estrategia son el gerente de la empresa y la administradora, juntos podrán ejecutar la estrategia contemplando las acciones mostradas en la Tabla 61.

Indicador

Crecimiento de las ventas (CV)

Fórmula del indicador

$$CV = \frac{\text{ventas periodo actual} - \text{ventas del periodo anterior}}{\text{ventas del periodo anterior}} \times 100$$

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03
		Página: 15/16
Versión: 01		

Frecuencia de medición

Semestralmente

Meta de la tercera estrategia

Alcanzar un 15% de crecimiento de las ventas en un periodo de 1 año.

E. PRESUPUESTO


En la Tabla 63 se muestra el presupuesto para cada una de las estrategias que constituyen el plan operativo 3.

Tabla 63. Presupuesto para el cumplimiento del tercer plan operativo

PRESUPUESTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS			
Estrategia	Descripción	Duración	Costo
Primera estrategia	Contratación de herramienta digital para construir la página web.	Anual	\$216,00
Segunda estrategia	Estudio para la implementación de nuevos productos	-----	\$1250,00
Tercera estrategia	Capacitación en marketing y ventas	22 horas	\$198,00
Total			\$1.664,00

F. CRONOGRAMA

En la Figura 23, Figura 24 y Figura 25 se presenta el cronograma para la aplicación de las estrategias que contemplan el plan operativo 3, esto permitirá que la empresa se desarrolle en estrategias enfocadas al marketing y al aumento de las ventas.

	LÁCTEOS PROALPI-MILAC	
	PLAN OPERATIVO 3	
	Estrategias enfocadas al marketing y a la oferta de nuevos productos	Código: PE-PO-03
		Página: 16/16
		Versión: 01

	PLAN OPERATIVO 3	Duración	Frecuencia	Comienzo	Fin	Indic.	Costo
1	Primera estrategia	263 días		lun 1/4/24	mié 2/4/25	NV/NR	\$216,00
2	Contratación de la página web	5 días	-	vie 5/4/24	vie 12/4/24		\$216,00
3	Creación de perfiles de redes sociales	5 días	-	vie 19/4/24	vie 26/4/24		\$0,00
4	publicaciones en redes sociales	239 días	-	mié 1/5/24	mar 1/4/25		\$0,00
5	Publicaciones en facebook	7 días	Por semana	lun 6/5/24	mar 14/5/24		\$0,00
6	Publicaciones en instagram	6 días	Por semana	mié 15/5/24	mié 22/5/24		\$0,00
7	Publicaciones en TikTok	1 día	Por semana	jue 23/5/24	jue 23/5/24		\$0,00
8	Actualización de la página web	1 día	Por semana	vie 24/5/24	vie 24/5/24		\$0,00
9	Segunda estrategia	524 días		lun 4/11/24	jue 5/11/26	PNP	\$1.250,00
10	Estudio para la fabricación de nuevos productos con el uso de nuevos ingredientes	131 días	-	lun 11/11/24	lun 12/5/25		\$1.250,00
11	Lanzamiento de los productos	10,75 días	-	lun 26/5/25	lun 9/6/25		\$0,00
12	Analizar y dar seguimiento de los productos ofertados	28,5 días	-	lun 28/9/26	jue 5/11/26		\$0,00
13	Tercera estrategia	263 días		jue 2/5/24	lun 5/5/25	CV	\$198,00
14	Capacitación en Marketing	3 días		vie 3/5/24	mié 8/5/24		\$198,00
15	Aplicación de las acciones de marketing y ventas	231 días		vie 7/6/24	lun 28/4/25		\$0,00
16	Análisis de los resultados	5 días		lun 28/4/25	lun 5/5/25		\$0,00

Figura 23. Descripción de las estrategias del plan operativo 3

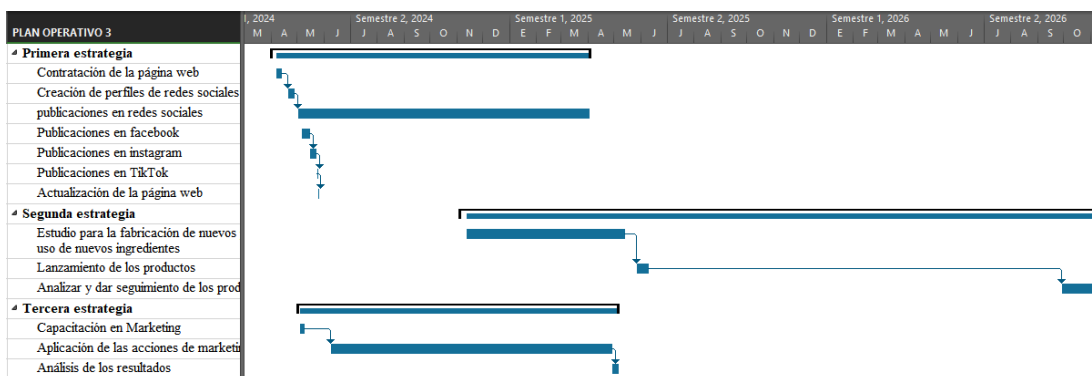


Figura 24. Gráfica de tiempo para la ejecución de las estrategias del plan operativo 3

	PLAN OPERATIVO 3	Duración	Frecuencia	Comienzo	Fin	Indic.	Costo
HOJA DE TAREAS	Primera estrategia	263 días		lun 1/4/24	mié 2/4/25	NV/NR	\$216,00
	Contratación de la página web	5 días	-	vie 5/4/24	vie 12/4/24		\$216,00
	Creación de perfiles de redes sociales	5 días	-	vie 19/4/24	vie 26/4/24		\$0,00
	publicaciones en redes sociales	239 días	-	mié 1/5/24	mar 1/4/25		\$0,00
	Publicaciones en facebook	7 días	Por semana	lun 6/5/24	mar 14/5/24		\$0,00
	Publicaciones en instagram	6 días	Por semana	mié 15/5/24	mié 22/5/24		\$0,00
	Publicaciones en TikTok	1 día	Por semana	jue 23/5/24	jue 23/5/24		\$0,00
	Actualización de la página web	1 día	Por semana	vie 24/5/24	vie 24/5/24		\$0,00
	Segunda estrategia	524 días		lun 4/11/24	jue 5/11/26	PNP	\$1.250,00
	Estudio para la fabricación de nuevos productos con el uso de nuevos ingredientes	131 días	-	lun 11/11/24	lun 12/5/25		\$1.250,00
	Lanzamiento de los productos	10,75 días	-	lun 26/5/25	lun 9/6/25		\$0,00
	Analizar y dar seguimiento de los productos ofertados	28,5 días	-	lun 28/9/26	jue 5/11/26		\$0,00
	Tercera estrategia	263 días		jue 2/5/24	lun 5/5/25	CV	\$198,00
	Capacitación en Marketing	3 días		vie 3/5/24	mié 8/5/24		\$198,00
	Aplicación de las acciones de marketing y ventas	231 días		vie 7/6/24	lun 28/4/25		\$0,00
	Análisis de los resultados	5 días		lun 28/4/25	lun 5/5/25		\$0,00

Figura 25. Hoja de tareas del plan operativo 3

3.3.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Esta herramienta permite dar seguimiento a las estrategias estipuladas en los planes operativos, considera factores cualitativos como también cuantitativos, estos factores se consideran como la calidad del producto y el servicio al cliente.

El Cuadro de Mando integral utiliza las perspectivas de negocio, estas son: financieras, satisfacción de los clientes, procesos internos del negocio y el aprendizaje y crecimiento, estas mismas perspectivas son consideradas para la elaboración de los objetivos estratégicos, mostrados en la Tabla 37.

a. Mapa estratégico

En la Figura 26, se muestra el mapa estratégico que permite el entendimiento del Cuadro de Mando Integral en relación de las perspectivas internas de la organización.

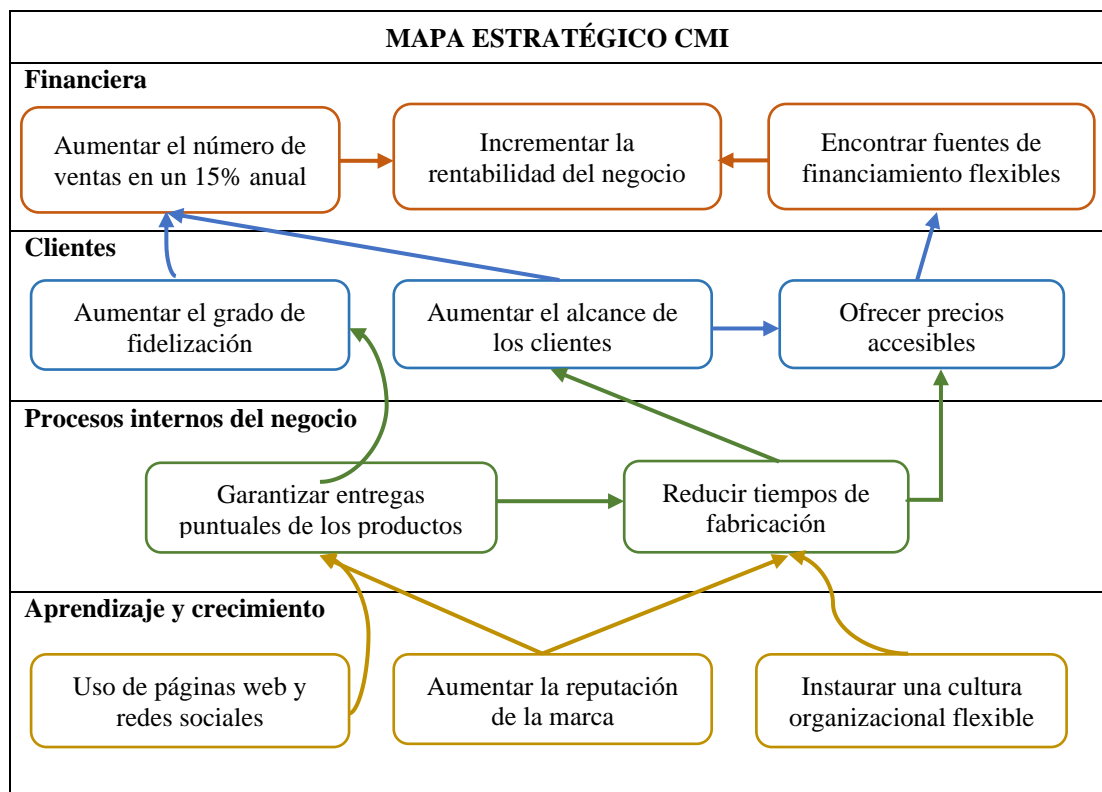


Figura 26. Mapa estratégico de la empresa PROALPI-MILAC

En la Tabla 64, se muestra el Cuadro de Mando Integral, en el que se describen los planes operativos e indicadores para verificar el cumplimiento de las estrategias.

Tabla 64. Cuadro de Mando Integral PROALPI-MILAC

Nro.	Plan operativo	Objetivo	Estrategia	Indicador	Formula	Meta	Precaución	Peligro	Real	Frecuencia	Fuente	Responsable	Observaciones	
1	Gestión de la producción	Establecer estrategias en función de las actividades productivas, la seguridad y la aplicación de incentivos para los trabajadores con el fin de mejorar estas actividades, creando un ambiente seguro, productivo y flexible para el desarrollo operativo de la empresa.	Poner en marcha un programa de selección y evaluación de proveedores	Rendimiento de entregas del proveedor (REP)	$REP = \frac{\text{cantidad de unidades recibidas en el mes}}{\text{cantidad de la orden de compra del mes actual}} \times 100$	95%	80%	70%	---	Mensual	registro de recepción de materia prima	Administradora	Por fijar	
				Rendimiento de las entregas a tiempo (RET)	$RET = \frac{\text{entregas registradas fuera de la hora acordada}}{\text{número de entregas acordadas en el contrato de compra y venta}} \times 100$	95%	80%	70%	---	Mensual	registro de recepción de materia prima	Administradora	Por fijar	
Establecer capacitaciones en materia de seguridad, y servicio al cliente para garantizar el bienestar de los trabajadores y consumidores.			Índice de satisfacción del cliente (ISC)	$ISC = \frac{\text{número de clientes satisfechos (calificación entre 4 y 5)}}{\text{número total de calificaciones}} \times 100$	90%	85%	75%	---	Mensual	Registro de ventas	Administradora	Por fijar		
			Número de accidentes en el trabajo (NAC)	NAC= conteo de accidentes de trabajo diario	0	1	2	---	Mensual	Registro de accidentes	Trabajadores	Por fijar		
Llevar a cabo planificaciones y controles de la producción para aumentar la calidad de los productos.			Rendimiento del tiempo de actividad de la máquina (TIM)	$TIM = \frac{\text{tiempo real de trabajo de la máquina}}{\text{tiempo planificado de trabajo de la máquina}} \times 100$	90%	85%	75%	---	Mensual	Reportes de paro de máquina	Administradora	Por fijar		
Llevar a la práctica incentivos enfocados a los trabajadores para impulsar el trabajo en equipo y el compromiso con la organización.			Índice de satisfacción del trabajador (IST)	$IST = \frac{\text{número de trabajadores satisfechos}}{\text{número total de trabajadores}} \times 100$	80%	70%	60%	---	Mensual	Reporte de quejas de los trabajadores	Gerente y administradora	Por fijar		
Logística y gestión administrativa			Mejorar la logística y la información manejada por la empresa mediante la gestión de la información y la distribución logística enfocada al desarrollo y crecimiento empresarial de la organización Proalpi-Milac.	Implementar el registro y digitalización de la información productiva y administrativa	Porcentaje de registros digitalizados (PRD)	$PRD = \frac{\text{Total de registros digitalizados en la base de datos}}{\text{Registros físicos totales}} \times 100$	100%	90%	80%	---	Mensual	Información física de registros	Administradora	Por fijar
				Garantizar la entrega a tiempo de los productos mediante la logística de distribución	Porcentaje de productos con desperfectos (PPD)	$PPD = \frac{\text{número de desperfectos encontrados al llegar al destino}}{\text{total de unidades por entregar}} \times 100$	5%	12%	17%	---	Mensual	Reporte de entrega de productos	Administradora y transportista	Por fijar
				Explorar nuevas fuentes de financiamiento para aumentar la producción e instalaciones	Tipo de interés (TI)	TI= tipo de interés más conveniente respecto al financiamiento requerido	20%	25%	30%	---	Anual	Banco de información de bancos	Gerente	Por fijar
Marketing y desarrollo de productos			Aumentar las utilidades de la organización y llegar a más clientes mediante la oferta de diversos productos y el potenciamiento de las redes sociales en beneficio de la organización y de los clientes	Implementar el uso de redes sociales y páginas digitales para comercializar los productos lácteos y obtener una mayor cobertura de ventas, generando posicionamiento de la marca	Número de visualizaciones (NV)	$NV = \frac{\text{número de visualizaciones generadas}}{\text{número de visualizaciones previstas}} \times 100$	70%	60%	40%	---	semanal	Reporte de página web y redes sociales	Marketing y ventas	Por fijar
	Número de reacciones (NR)	$NR = \frac{\text{número de reacciones generadas}}{\text{número de reacciones previstas}} \times 100$			65%	55%	35%	---	semanal	Reporte de página web y redes sociales	Marketing y ventas	Por fijar		
	Elaborar productos con diferentes ingredientes y volumen de contenido.	Participación de los nuevos productos ofertados por la empresa (PNP)		$NP = \frac{\text{total de productos periodo actual} - \text{número de productos periodo anterior}}{\text{número de productos periodo anterior}} \times 100$	30%	20%	15%	---	semestral	Reporte de ventas	Gerente y administradora	Por fijar		
	Implementar acciones relacionadas con la gestión de marketing y ventas	Crecimiento de las ventas (CV)		$CV = \frac{\text{ventas periodo actual} - \text{ventas del periodo anterior}}{\text{ventas del periodo anterior}} \times 100$	15%	10%	5%	---	Anual	Reporte de ventas	Gerente y administradora	Por fijar		

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Luego de realizar el análisis de la situación actual de la organización a través de la aplicación de entrevistas al gerente y la administradora de la empresa, la observación directa y la evaluación externa e interna, se logró identificar que la alta dirección no presenta un claro objetivo en función de las aspiraciones de crecimiento para su empresa; además, se determinó que esta no cuenta con acciones que le permitan mejorar los procesos productivos, la gestión de la información y el Marketing, necesarios para el crecimiento de la organización, una de las mayores limitaciones para llevar a cabo estrategias agresivas es el financiamiento, por lo que se obliga a tomar decisiones que no presenten grandes riesgos que pongan en peligro la estabilidad de la organización.
- Tras el desarrollo de la evaluación externa se obtuvo que la empresa no responde de manera adecuada a los factores externos a los que está expuesta, esto se debe a los cambios agresivos del mercado y la alta competitividad dada la posición geográfica de la organización, es por ello que la empresa PROALPI-MILAC deberá adecuarse de manera que pueda aprovechar sus oportunidades en beneficio de su crecimiento, esta evaluación se sostiene tras la aplicación de la evaluación de factores externos, en la cual la empresa obtuvo una puntuación de 2,02 lo que significa que se encuentra débil respecto a los factores económicos, sociales y culturales, políticos, tecnológicos y competitivos.
- Luego de la aplicación de la evaluación interna, fundamentada por la matriz de evaluación de factores internos en la cual la empresa obtuvo un puntaje de 2,40 se identificó que “PROALPI-MILAC” tiene grandes debilidades internas, algunas de ellas son la baja publicidad de sus productos, el mal manejo de la información interna y la agresiva competencia por el acceso a los proveedores por lo que es necesario apegarse a estrategias que no involucren asumir riesgos excesivos.

- Tras haber realizado la evaluación externa e interna se establecen los postulados de la misión y visión, seguido de los valores y objetivos estratégicos, estos últimos permiten establecer un enfoque de dirección a la organización, se plantearon estrategias conservadoras y agresivas con relación al análisis situacional de la empresa, se establecieron diez estrategias elegidas en la etapa de ajuste estratégico, las cuales se enfocan en el desarrollo productivo, la gestión de la información y logística de distribución y el Marketing y ventas.
- Como propuesta del trabajo de investigación, se desarrollan tres planes operativos, los cuales pretenden rentable, la propuesta consta de 3 planes operativos, orientados a impulsar a la organización hacia un dominio del mercado mejorando las actividades productivas, la gestión de la información, logística de distribución y el marketing, cada una de las estrategias incluidas en los planes operativos cuenta con indicadores que permiten la medición de estos en un tiempo determinado, además, los planes cuentan con presupuesto y cronograma, el cual se desarrolló por medio del software de gestión de proyectos “Project”, conjuntamente con los planes operativos se desarrolló el cuadro de mando integral, necesario para medir la evolución de las estrategias planteadas.

4.2 Recomendaciones

- Es importante que la ejecución del plan estratégico se lleve a cabo de manera progresiva, es cierto que algunas de las estrategias contemplan fechas cercanas; sin embargo, la ejecución del plan puede verse afectado si no se llevan a cabo los planes operativos de manera ordenada.
- Se recomienda mantener en constante actualización los cambios que presenta el mercado para definir estrategias que permitan reducir las amenazas mediante implementación de nuevas estrategias.

- La planeación estratégica debe incluir a cada uno de los trabajadores que pertenece a la población laboral con el fin de mantenerse alerta ante cambios en el mercado y la posible generación de ideas.
- Para aumentar la productividad y la eficiencia del marketing se recomienda el desarrollo de otros estudios con relación a la estandarización de los procesos de producción, eliminación de desperdicios, estudios enfocados a la calidad y la gestión del marketing.
- Se recomienda a la empresa Proalpi-Milac especial atención a las estrategias prioritarias mencionadas en la etapa de ajuste estratégico, ya que estas estrategias no necesitan de fuerte capital y pueden aumentar la calidad de los productos y el alcance de los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] S. Fernández, L. Martínez, y R. Ngono, “Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones”, *Tendencias*, vol. 20, n° 1, pp. 254–279, ago. 2019, doi: 10.22267/rtend.192001.108.
- [2] S. Montejano, G. López, M. Pérez, y R. Campos, “Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas”, *Ciencias Sociales*, vol. 17, n° 1, pp. 112–126, 2021, Accedido: 27 de septiembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/comocitar.ou?id=28065533010>
- [3] J. Basantes, E. Centeno, E. Bonilla, y R. Basantes, “Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo.”, *ConcienciaDigital*, vol. 4, n° 2.1, pp. 154–165, may 2021, doi: 10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741.
- [4] O. Antonio y F. Tapia, “Una visión crítica de la planificación estratégica para América Latina”, *Publicando*, vol. 2, n° 10, pp. 3–11, jul. 2017.
- [5] B. Chamorro y J. Chuga, “Análisis de la planificación estratégica dentro de las pymes (pequeñas y medianas empresas)”, Tesis, Universidad Técnica del Norte, Ibarra, 2020. Accedido: 27 de julio de 2023. [En línea]. Disponible en: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10433/2/02%20ICO%20732%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- [6] J. Terán y F. Mas Verdú, “Análisis del mercado de la leche en Ecuador: factores determinantes y desafíos”, Tesis, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 2019. Accedido: 27 de julio de 2023. [En línea]. Disponible en: [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/124490/Ter%C3%A1n%20-%20An%C3%A1lisis%20del%20mercado%20de%20la%20leche%20en%](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/124490/Ter%C3%A1n%20-%20An%C3%A1lisis%20del%20mercado%20de%20la%20leche%20en%20)

20Ecuador%3A%20factores%20determinantes%20y%20desaf%3A%20s.pdf

- [7] Sistema de investigación sobre la problemática agraria en el Ecuador, *Libre Comercio y Lácteos: la producción de leche en el Ecuador entre el mercado nacional y la globalización*, 1ª ed., vol. 1. Quito: Universidad Central del Ecuador, 2016.
- [8] R. Sumba, N. Cárdenas, T. Bravo, y R. Arteaga, “La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas”, *Ciencias económicas y empresariales*, vol. 5, n° 4, pp. 114–136, jul. 2023, doi: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>.
- [9] Corporación Financiera Nacional, “Ficha Sectorial: Leche y sus Derivados”, Ecuador, mar. 2021. Accedido: 19 de septiembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Leche-y-derivados.pdf>
- [10] M. Maříková, L. Rolínek, J. Vrchota, y P. Řehoř, “Determination of the level of strategic management in SMEs”, *Central European Business Review*, vol. 11, n° 3, pp. 55–78, oct. 2022, doi: 10.18267/j.cebr.296.
- [11] S. Y. Dwikat, D. Arshad, y M. N. Mohd Shariff, “The Influence of Systematic Strategic Planning and Strategic Business Innovation on the Sustainable Performance of Manufacturing SMEs: The Case of Palestine”, *Sustainability (Switzerland)*, vol. 14, n° 20, oct. 2022, doi: 10.3390/su142013388.
- [12] J. Igartua, J. Retegi, M. Ruiz, y M. Mindegia, “Evaluation of a strategy-oriented method to identify and prioritise knowledge management initiatives in smes”, *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 14, n° 1, pp. 3–14, nov. 2021, doi: 10.3926/jiem.3277.

- [13] F. Quintero, L. Sandoval, y M. Zumaqué, “Diseño del plan estratégico para la cooperativa lechera Coagroles”, tesis, Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, 2019. Accedido: 14 de agosto de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/items/e01656e5-3e54-473a-a791-9f795dbee853>
- [14] J. Ccahuay, K. Jara, y M. Vásquez, “Plan de mejora en la gestión operativa para reducir costos de la empresa Shalom Empresarial S.A.C. Chiclayo”, *TZHOECOEN*, vol. 12, n° 3, pp. 348–359, jun. 2020, doi: 10.26495/tzh.v12i3.1332.
- [15] J. Peñafiel, M. Pibaque, y J. Pin, “La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)”, *Ciencias económicas y empresariales*, vol. 4, n° 1, pp. 107–133, nov. 2019, doi: 10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105.
- [16] E. Carrillo, Á. Rodríguez, y M. Arellano, “La planificación estratégica como herramienta de desarrollo de las empresas agropecuarias en el Ecuador”, *Visionario Digital*, vol. 4, n° 3, pp. 181–203, ago. 2020, doi: 10.33262/visionariodigital.v4i3.1361.
- [17] I. Granizo y S. Oyaque, “La competitividad en las Pymes del sector manufacturero de Tungurahua: enfoque en la planificación estratégica a nivel micro”, Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, 2022. Accedido: 2 de septiembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35379>
- [18] K. Cevallos y V. Cevallos, “Planificación estratégica para la empresa Makamba Jeans, del cantón Ambato provincia de Tungurahua, periodo 2021-2025”, Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, 2021. Accedido: 3 de septiembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/15244>
- [19] Á. Paredes y W. Gallardo, “Administración estratégica en las pymes de Tungurahua y su impacto en la reactivación post pandemia”, *Visionario*

Digital, vol. 6, n° 2, pp. 6–22, abr. 2022, doi: 10.33262/visionariodigital.v6i2.2110.

- [20] M. Rojas y L. Medina, *Planificación estratégica: fundamentos y casos*, 1ª ed., vol. 1. Bogotá: Ediciones de la U, 2012.
- [21] A. Ossorio, *Planeamiento Planeamiento Estratégico*, INAP., vol. 1. Buenos Aires: INAP, 2003. Accedido: 19 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf
- [22] D. Fred, *Conceptos de administración estratégica*, 11ª ed., vol. 1. México, S.A. de C.V.: Pearson Educación, 2008.
- [23] J. González y M. Rodríguez, *Manual técnico de planificación estratégica*, 1ª ed., vol. 1. Bogotá: Ediciones Díaz de Santos, 2019.
- [24] D. Martínez y A. Milla, *Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, 1ª ed., vol. 1. Madrid: Díaz de Santos, 2005.
- [25] H. Serna, *Gerencia estratégica*, 10ª ed., vol. 1. Bogotá: D. C: 3R Editores, 2008.
- [26] L. Goodstein, T. Nolan, y W. Pfeiffer, *Planeación estratégica aplicada: cómo desarrollar un plan que realmente funcione*, 1ª ed., vol. 1. Colombia: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A., 1998.
- [27] I. Chiavenato, *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*, 3ª ed. Rio de Janeiro: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2016.
- [28] R. Chase y R. Jacobs, *Administración operaciones, producción y Cadena Suministro*, 13ª ed., vol. 3. México, D. F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A., 2011.

- [29] H. Arellano, “Herramientas de análisis para definir estrategias empresariales”, *Polo del Conocimiento*, vol. 2, n° 3, pp. 233–244, mar. 2017, doi: 10.23857/pc.v2i3.274.
- [30] D. Álvarez y L. Viltard, “Herramientas de análisis estratégico”, *Palermo Business*, vol. 2, n° 14, pp. 45–64, nov. 2017, Accedido: 19 de septiembre de 2023. [En línea]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/322200470_Herramientas_de_Analisis_Estrategico
- [31] F. Rodríguez y H. Castro, “Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización”, *Revista En contexto*, vol. 10, n° 16, pp. 123–150, ene. 2022, doi: 10.53995/23463279.1152.
- [32] J. Bravo, *Gestión de procesos alineados con la estrategia*, 4ª ed., vol. 1. Madrid: Deusto, 2011.
- [33] R. Schroeder, S. Meyer, y J. Rungtusanatham, *Administración de operaciones: conceptos y casos contemporáneos*, 5ª ed., vol. 1. México, D. F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V., 2011.
- [34] X. Gimbert, *El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*, 1ª ed., vol. 1. Madrid: Deusto, 2006. Accedido: 19 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=KtonQjwYR3UC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- [35] G. León y E. Romero, “Gestión operativa y su impacto en la eficiencia de la Coordinación de Servicios de Atención al Ciudadano IESS Manabí”, *Polo del Conocimiento*, vol. 79, n° 2, pp. 150–177, feb. 2023, doi: 10.23857/pc.v8i2.
- [36] R. Samapieri, C. Fernández, y M. Baptista, *Metodología de la investigación*, 5ª ed., vol. 1. México D.F.: The McGraw-Hill, 2010.

- [37] Lácteos Milac, “Información General PROALPI-MILAC”, <https://milac.com.ec/>. Accedido: 26 de octubre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://milac.com.ec/>
- [38] Instituto Ecuatoriano de Normalización, “Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2395:2011”, Quito, jul. 2011.
- [39] C. y V. S. (ARCSA) Agencia Nacional de Regulación, “Norma Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados ARCSA-DE-2022-016-AKRG”, Quito, feb. 2023.
- [40] Instituto Ecuatoriano de Normalización, “Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 9:2012”, Quito, ene. 2012.
- [41] Instituto Ecuatoriano de Normalización, “Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 10:2012”, Quito, abr. 2012.
- [42] Instituto Ecuatoriano de Normalización, “Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1528:2012”, Quito, mar. 2012.
- [43] Instituto Ecuatoriano de Normalización, “Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 700:2011”, Quito, jun. 2011.
- [44] Comisión Económica para América Latina y el Caribe, “Estudio Económico de América Latina y el Caribe: Ecuador”, Santiago de Chile, may 2022. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1197a3c9-1597-4591-9a3c-d2dd83f7a0a7/content#:~:text=Rasgos%20generales%20de%20la%20evoluci%C3%B3n,el%20PIB%20se%20mantuvo%20constante>
- [45] Corporación Financiera Nacional, “Ficha sectorial: leche y sus derivados”, Quito, mar. 2023. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.cfn.fin.ec/wp->

content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Leche-y-Derivados.pdf

- [46] E. Ionita, “La producción de leche en Ecuador”, *Veterinaria Digital*. Accedido: 31 de octubre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.veterinariadigital.com/articulos/la-produccion-de-leche-en-ecuador/>
- [47] Corporación Financiera Nacional, “Producción de leche cruda de vaca; elaboración de productos lácteos”, Quito, jun. 2022. Accedido: 31 de octubre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Leche-y-derivados.pdf>
- [48] V. Baquerizo y V. Córdova, “Impacto económico del sector lácteo: un estudio de los gastos publicitarios y las ventas en tiempos de pandemia”, *593 Digital Publisher CEIT*, vol. 7, n° 6–1, pp. 310–321, nov. 2022, doi: 10.33386/593dp.2022.6-1.1527.
- [49] C. Guangasi y W. Teneda, “Estudio descriptivo del sector lácteo en la provincia de Tungurahua”, *593 Digital Publisher CEIT*, vol. 5, n° 6, pp. 90–104, sep. 2020, doi: 10.33386/593dp.2020.6.359.
- [50] Instituto Nacional de Estadística y Censos, “Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua”, Quito, abr. 2022. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2022/PPT_%20ESPAC_%202022_04.pdf
- [51] Aguirre. Ilich, C. Andrade, y S. Segovia, “Banco Central del Ecuador: informe de resultados de comercio exterior”, Quito, ago. 2023. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_022023.pdf

- [52] M. del C. Moscoso, “Empleo en Ecuador”, Quito, oct. 2023. [En línea]. Disponible en: www.grupofaro.org
- [53] C. Vera, “Índices de precios al consumidor”, Quito, dic. 2022. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- [54] M. Martelo, D. Quintero, y J. A. Vieira, “Innovación y Resiliencia: la Pyme Frente a la Crisis Provocada por el Covid-19. Una Revisión Narrativa de la Literatura”, *Economía y Negocios*, vol. 14, n° 2, pp. 24–38, jul. 2023, doi: <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i2.1135>.
- [55] Instituto Nacional de Estadística y Censos, “índice de precios al consumidor”, Quito, ago. 2023. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/Agosto/01_ipc_Presentacion_IPC_ago2023.pdf
- [56] Ministerio de Economía y Finanzas, “Programación Macroeconomía”, Quito, abr. 2023. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/1.2-Documento-de-Programacion-Macroeconomica-2023-2026.pdf>
- [57] Ministerio de Economía y Finanzas, “Proforma 2023: mayor inversión social, menor déficit fiscal”, Quito, oct. 2022.
- [58] J. Maldonado y M. Villavicencio, “Marketing verde, una mirada desde el comercio minorista: Caso hipermercados del Ecuador”, *ECA Sinergia*, vol. 13, n° 1, p. 58, ene. 2022, doi: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v13i1.3377.
- [59] Instituto Nacional de Estadística y Censos, “Proyecciones poblacionales INEC”, Quito, oct. 2019.

- [60] D. Cuenca, “Marketing para la comercialización de productos lácteos”, Tesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, 2023. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/4204>
- [61] A. Rodríguez y C. Abad, “Elaboración de una bebida a base de suero lácteo y pulpa de *Theobroma grandiflorum*”, *Biotecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial*, vol. 18, n° 2, p. 166, may 2020, doi: DOI:[http://dx.doi.org/10.18684/BSAA\(18\)166-175](http://dx.doi.org/10.18684/BSAA(18)166-175).
- [62] J. Segovia y M. Orellana, “Estimación de la demanda de bebidas no alcohólicas en Ecuador”, *ECA Sinergia*, vol. 11, n° 3, p. 72, sep. 2020, doi: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2058.
- [63] G. Coba, “PIB per cápita del país tardará seis años en recuperarse, según el FMI”, *Primicias*, Quito, pp. 1–10, 21 de agosto de 2021. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/pib-per-capita-ecuador-pandemia/>
- [64] Í. Palacios y D. Moreno, “Contaminación ambiental”, *Recimundo*, vol. 6, n° 2, pp. 93–103, abr. 2022, doi: [10.26820/recimundo/6.\(2\).abr.2022.93-103](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(2).abr.2022.93-103).
- [65] I. Pachucho, “Economía circular y desempeño socio-institucional: evaluación del potencial de la cadena de leche en el cantón Píllaro provincia de Tungurahua”, Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, 2021. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/33648>
- [66] C. Corral, L. Zambrano, D. Pincay, y S. Calo, “Impactos ambientales generados por la ganadería en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas”, *Revista Científica Multidisciplinaria*, vol. 5, n° 2, pp. 69–78, ene. 2021, [En línea]. Disponible en: <https://orcid.org/0000-0001-8339-2051>

- [67] M. Palma, “El fenómeno del niño y su impacto en la ganadería ecuatoriana”, *Molinos champion*, Guayaquil, pp. 1–6, 1 de septiembre de 2023. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.molinoschampion.com/el-fenomeno-del-nino-y-su-impacto-en-la-ganaderia-ecuatoriana/>
- [68] E. Bayas, C. Iza, y M. Robayo, “Boletín de cifras del sector productivo”, Quito, jul. 2023. [En línea]. Disponible en: www.produccion.gob.ec
- [69] A. Figueroa, “Análisis de impacto regulatorio de Reforma al Acuerdo Ministerial N°4712 ‘Reglamento Sustitutivo para Otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario’”, Quito, may 2022. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/07/Informe-AIR_ARCSA-INF-DTNS-2022-020_Permisos-_Funcionamiento.pdf
- [70] Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria, “convenio marco de cooperación interinstitucional entre el ministerio de inclusión económica y social y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria-ARCSA”, Quito, dic. 2022. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/07/Informe-AIR_ARCSA-INF-DTNS-2022-020_Permisos-_Funcionamiento.pdf
- [71] Statista, “Ranking de los principales exportadores de leche en función del valor de las exportaciones a nivel mundial en 2022”, Statista. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/1309980/principales-exportadores-de-leche-a-nivel-mundial/>
- [72] Observatorio de la Cadena Láctea Argentina, “Principales exportadores de productos lácteos de América Latina”, Buenos Aires, nov. 2020. Accedido:

9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en:
<https://www.ocla.org.ar/noticias/18018007-no4-noviembre-2020>

- [73] R. Sumba, G. Saltos, y C. Rodríguez, “El desempleo en el Ecuador: causas y consecuencias”, *Polo del conocimiento*, vol. 5, n° 10, pp. 774–797, oct. 2020, doi: 10.23857/pc.v5i10.1851.
- [74] D. L. Campoverde Ochoa, “Influencia del uso de redes sociales en la venta de productos: Microempresa Color Rosa”, *REVISTA ERUDITUS*, vol. 2, n° 2, pp. 61–74, jun. 2021, doi: 10.35290/re.v2n2.2021.459.
- [75] Ministerio de Telecomunicaciones, “Resultados Ministerio de Telecomunicaciones Agosto 2023”, Quito, ago. 2023. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en:
https://observatorioecuadordigital.mintel.gob.ec/wp-content/uploads/2023/09/RESULTADOS_MINTEL_AGOSTO-2023.pdf
- [76] Instituto Nacional de Estadística y Censos, “El analfabetismo digital en Ecuador se reduce en 10 puntos desde el 2012”, Instituto Nacional de Estadística y Censos. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-analfabetismo-digital-en-ecuador-se-reduce-en-10-puntos-desde-el-2012/>
- [77] V. Garrido, “Inactivación de microorganismos esporulados en productos lácteos mediante antimicrobianos naturales inmovilizados en sistemas filtrantes”, Tesis, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 2021. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en:
<https://riunet.upv.es/handle/10251/171290>
- [78] J. Brocel, “Incidencia de la calidad y la mejora de los tiempos de los procesos de fabricación en el incremento de la productividad de las pymes productoras de alimentos de la ciudad de Guayaquil”, Tesis, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, 2022. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en:
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/22905>

- [79] C. Marçayata, “La brecha digital es la gran deuda pendiente en Ecuador, más en la ruralidad”, *Gestión Digital*, Quito, pp. 1–12, 7 de mayo de 2023. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://revistagestion.ec/analisis-sociedad/la-brecha-digital-es-la-gran-deuda-pendiente-en-ecuador-mas-en-la-ruralidad/>
- [80] Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, “Índice Mundial de Innovación 2022”, Ginebra, sep. 2022. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>
- [81] P. Demera y M. Zambrano, “El comercio electrónico y su incidencia en la recaudación del impuesto al valor agregado en el cantón sucre, periodo 2020 – 2021.”, *MQR Investigar*, vol. 7, n° 3, pp. 3989–4005, sep. 2023, doi: 10.56048/mqr20225.7.3.2023.3989-4005.
- [82] G. Coba, “Nueve de cada 10 pymes en Ecuador invierte en tecnología”, *Primicias*, Quito, pp. 1–8, 4 de febrero de 2022. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/pymes-ecuador-inversion-tecnologia-pandemia/>
- [83] O. Torres, M. Granda, y F. Naranjo, “Análisis del uso de herramientas de marketing en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe”, *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, vol. 15, n° 52, pp. 599–605, jun. 2023, doi: 0000-0002-6467-8334.
- [84] M. Haro, K. Casanova, y D. Espinoza, “Marketing y pymes: la importancia de las estrategias en su planificación de marketing”, *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, vol. 20, n° 10, pp. 77–87, dic. 2022, Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8724494>


- [85] C. Bonilla, “Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de leche saborizada”, Tesis, Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, 2023. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11528>
- [86] Á. Quintana, “Plan de negocio para la creación de una empresa automotriz en la parroquia de Quitumbe de la ciudad de Quito”, Tesis, Universidad Tecnológica Israel, Quito, 2023. Accedido: 9 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/3811>
- [87] L. Zanella, L. Macías, y P. Balseca, “Pymes y desarrollo estratégico en el Ecuador”, *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada “Yachasun”*, vol. 5, nº 9, pp. 57–63, sep. 2021, doi: 10.46296/yc.v5i9edespsep.0131.
- [88] Á. Tello, M. Ulloa, y F. Allayca, “Metodología Deming (PHVA) en el mejoramiento de procesos productivos en la Empresa “Inoxidables Élite” de la ciudad de Riobamba – Ecuador”, *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. 4, nº 3, sep. 2023, doi: 10.56712/latam.v4i3.1124.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista para información inicial y análisis estratégico actual

En la Tabla A1, se muestra la guía de entrevista para empleada para la recolección de la información acerca de la organización y el análisis estratégico actual.

Tabla A1. Guía de entrevista

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	 	FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E INDUSTRIAL <small>SISTEMAS, ELECTRÓNICA E INDUSTRIAL</small>
FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E INDUSTRIAL INGENIERÍA INDUSTRIAL		
FORMATO DE ENTREVISTA		
Entrevista aplicada a la Sra. Cañetaco Sandra, quien es responsable de las actividades operativas y administrativas de la empresa “PROALPI MILAC”		
Tema de Investigación	Plan estratégico para la mejora de la gestión operativa en la empresa de producción de lácteos PROALPI-MILAC.	
Objetivo general de la entrevista	Identificar la situación actual de la empresa, mediante herramientas de análisis interno y externo.	
Objetivos específicos de la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la situación actual de la empresa, sus procesos en base a los productos que elaboran. • Identificar las estrategias, misión, visión, valores, políticas de la organización. • Recolectar información acerca del análisis interno, respecto a las estrategias, materia prima, maquinaria, mano de obra, métodos y controles actuales. 	
Alcance	Las preguntas se enfocaron a recopilar información respecto a las formas en que la empresa realiza sus actividades, su panorama actual y los problemas debido a causas que ponen en peligro la continuidad de la organización, indagar respecto a sus competidores, su situación financiera, publicidad, relación con proveedores, desempeño del personal.	
Elaborada por	Erick Abril Hidalgo – Estudiante Investigador	
Aprobada por	PhD. Víctor Guachimposa Villalba – Docente tutor	

Características	El único objetivo de esta entrevista es el conocimiento de los problemas y posibles soluciones que se encuentran en la organización, mediante la charla entre el entrevistado y el investigador.
Guía de la entrevista	
Presentación	Reciba un cordial saludo, el objetivo de la siguiente entrevista es responder a las interrogantes relacionadas a la situación actual de la organización, respecto a la ejecución de los procesos productivos, la estructura organizacional y su posición respecto los objetivos y metas a los que quiere llegar la organización.
Nombres	Cañetaco Sandra
Cargo/Rol	Jefe de operaciones productivas y administrativas
Actividades a Cargo	Supervisión de operaciones productivas y ejecución de actividades administrativas.
Fecha de la entrevista	5 de octubre del 2023
DESARROLLO DE PREGUNTAS	
Respecto a datos generales y productivos de la empresa PROALPI-MILAC	
<p>1. Describa a la empresa PROALPI-MILAC La empresa es una empresa familiar, creada hace ya 12 años, es una empresa en crecimiento, que quiere posicionarse en el mercado dentro de unos años, manifiesta que son didácticos al momento de elaborar sus productos y siempre tratan de mantener a sus clientes satisfechos, siempre son cumplidos con las normas de la ARCSA, que es la principal reguladora de empresas lácteas, la que evalúa la calidad, acidez y nivel de bacteriología de la leche.</p>	
<p>2. ¿Cómo se conforma, organizacionalmente la empresa? Es una empresa dirigida por el gerente, quién es el encargado de establecer relaciones con proveedores y buscar nuevos horizontes de ventas de sus productos; y la administradora, quién es la encargada de actividades de facturación, talento humano, el cumplimiento e inspección de los procesos y la representante ante organismos de control y clientes de compra.</p>	
<p>3. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa PROALPI-MILAC? La entrevistada manifiesta que: <i>“contamos con 4 empleados, a parte de mi esposo y yo, quienes somos la cabeza de la empresa”</i>; lo que suma un total de 6 individuos en la organización, quienes se ocupan de la elaboración, supervisión y almacenaje de los productos.</p>	
<p>4. ¿Cuál es el rol de cada uno de los empleados que conforman la empresa PROALPI-MILAC? Cada empleado está encargado de un producto, es decir, un empleado se encarga de la recepción de la leche, el trabajador cumple las actividades de recepción al cliente y el almacenaje de la leche para elaborar los procesos siguientes, otro trabajador se encarga de la elaboración, empaclado y almacenaje del queso, el cual viene en diversas presentaciones, otro trabajador se encarga de la elaboración, empaclado y almacenaje del yogurt, el cual también tiene diversas presentaciones y el último trabajador se encarga de las actividades de elaboración, empaclado y almacenaje del manjar, cada uno de los trabajadores tiene bien establecidas sus tareas, pero existen inconvenientes cuando un trabajador se ausenta, ya que los trabajadores no se asocian a otros trabajos que no sean el suyo.</p>	

<p>5. ¿Cuáles son los productos que fabrica la empresa? La empresa fabrica 3 productos: el yogurt, el cuál es el más vendido, el queso y el manjar, siendo el yogurt el producto que tiene más acogida por parte de los clientes.</p>
<p>6. ¿En qué ciudades se comercializan sus productos? Los productos se comercializan a nivel local, y también provincial, especialmente a las provincias de la costa como Manabí, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas y el Oro.</p>
<p>7. ¿Cuál cree usted que son los problemas que se presentan en la empresa actualmente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respecto a trabajadores “No realizamos capacitaciones regulares, lo que a veces dificulta el trabajo cuando alguien se ausenta por temas de vacaciones o enfermedad”; manifiesta la administradora, ya que, cuando un trabajador se ausenta, el trabajo es más demorado, la razón de esto es que no existen capacitaciones acerca de todos los procesos o alguna guía para suplir los trabajos cuando existen ausencias por enfermedad o vacaciones. • Respecto a instalaciones No tienen inconvenientes con las instalaciones, pero próximamente tienen en mente expandir la oferta de productos, por lo que les será necesario expandir las instalaciones, y por supuesto, el financiamiento. • Respecto a los materiales Por número de materiales empleados para las actividades productivas existen inconvenientes, pero, al momento de organizar los materiales, no tienen lugares fijos para colocar los materiales y estos suelen perderse con habitualidad. • Respecto a la maquinaria Considerando la producción actual, no se tienen inconvenientes, pero, existen problemas al momento de dar mantenimiento, no hay estipulado un cronograma y las actividades de mantenimiento se efectúan en función de la experiencia y la memoria de la encargada de las actividades productivas. • Respecto a los métodos utilizados Los métodos que se aplican son en base a la experiencia de los trabajadores y los dueños de la empresa, se ha establecido un método al momento de la recepción de la leche, pues ARCSA les obliga a que se empleen mecanismos para detectar problemas en la leche, pero dentro de actividades productivas y administrativas internas, no se tiene un método establecido. • Respecto a los controles Existe un control por parte de la administradora, quién es la encargada de supervisar las actividades productivas, sin embargo, a parte de las actividades de control establecidas por la ARCSA, no hay un control específico, más allá de la inspección hecha en base a la experiencia.
<p>Preguntas respecto a la información estratégica actual de la empresa PROALPI-MILAC</p>
<p>8. ¿La empresa cuenta con misión, visión y valores? De existir estos elementos, descríbalos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión actual de la empresa Elaborar y comercializar productos como el yogurt, queso y manjar. Que satisfagan las necesidades de los consumidores y aporten al desarrollo de la industria local, provincial y nacional • Visión actual de la empresa Ser líderes en la producción de lácteos en el mercado local, provincial y nacional, teniendo como compromiso la calidad en nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes. • Valores empresariales La empresa no cuenta con valores empresariales establecidos visibles para toda la organización.
<p>9. ¿Actualmente la empresa cuenta con una o más estrategias establecidas para la gestión operativa? De existir estos elementos, descríbalos. La estrategia más utilizada es la de tener un agente vendedor que va buscando clientes por medio de visitas puerta a puerta o por medio de la comunicación vía redes sociales o página web, esto lo han implementado, debido a que hace algunos años se venía perdiendo el contacto con clientes y no se encontraban nuevos clientes potenciales.</p>



<p>10. ¿La empresa tiene establecidos objetivos estratégicos? La empresa actualmente no cuenta con objetivos estratégicos.</p>
<p>11. ¿Considera que en su entorno existen empresas competidoras directas a su actividad económica? Describa cuales “Por supuesto, al ser este cantón, un cantón productivo, tenemos varios competidores, la empresa que más compite con nosotros es lácteos la Esencia, ya que ellos también venden productos en la costa y a veces más barato que nosotros”, manifiesta el entrevistado, pues esta empresa también vende sus productos nivel local y provincial, especialmente a las provincias de la costa como Guayas y Manabí.</p>
<p>12. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su empresa? La empresa cuenta con clientes fijos, además, en la ciudad de Santiago de Pelileo es una empresa ya reconocida, la cual siempre se preocupa de sus clientes, pendientes a las necesidades de estos y brindando un excelente servicio desde el contacto hasta que el producto llega a las manos del cliente.</p>
<p>13. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de su empresa? “además de la competencia con lácteos la Esencia y otras empresas de la zona, es complicado competir contra las grandes empresas; somos productores pequeños y en ocasiones el proveedor prefiere dejar la leche a las empresas grandes y ahí tenemos problemas en la producción, o inclusive las empresas de control suelen regularnos incluso más que a las grandes empresas”, manifiesta la entrevistada, opinando que en ocasiones los proveedores prefieren ir a vender sus productos y no dejarlos a los pequeños productores por cuestiones de precios o relaciones cordiales.</p>
<p>14. ¿Cuenta con algún financiamiento? Actualmente, la empresa se sostiene por medio de un préstamo bancario.</p>
<p>15. ¿Cuál es su situación económica actual? La entrevistada comenta que “hemos recuperado financieramente lo que hemos invertido, pero aún nos falta completar los pagos, en ocasiones es complicado por las tasas de interés o a su vez tenemos gastos por comprar implementos como herramientas o materia prima que nos dejan” refiriéndose a que, su situación financiera actual es buena, pero en ocasiones se suele complicar aún más por temas que no se contemplan en sus planes como compras imprevistas o pagos adelantados.</p>
<p>16. ¿Posee planes para promocionar y publicitar de sus productos? La empresa promociona sus productos mediante redes sociales como WhatsApp, Instagram y Facebook, además, cuentan con una página web, la cual es administrada por el agente vendedor y la cual coordina los envíos y la atención directa con el cliente.</p>
<p>17. ¿Ha pensado en incorporar un plan estratégico a su empresa? “No hemos pensado en implementar un plan estratégico, solo nos ponemos objetivos pequeños que son por lo general obtener ventas mayores que el año anterior o mejorar o implementar nuevos productos en base a nuestra experiencia” manifiesta la entrevistada, ya que cuando quieren impulsar un nuevo producto o vincular nuevas máquinas se apoyan en la experiencia como herramienta principal.</p>
<p>18. ¿Cuenta con clientes fijos que adquieren sus productos regularmente? La empresa cuenta con algunos clientes fijos, los cuales se ubican mayormente en las provincias de la costa como Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas y el Oro.</p>
<p>Respecto a materia prima, materiales, mano de obra y métodos en la empresa PROALPI-MILAC</p>
<p>19. ¿Cómo calificaría la relación que mantiene con sus proveedores? “Es una relación cordial, ya que con algunos proveedores llevo trabajando muchos años, con un proveedor llevo 8 años, con otro 7, con otro proveedor 3 años y con otro proveedor 2 años” refiriéndose a que tiene una cordialidad marcada con sus proveedores, lo que permite que la materia prima llegue sin causar, en ocasiones, algún problema con la producción.</p>

<p>20. ¿Ha tenido cambios de proveedores recientemente? No ha cambiado de proveedores recientemente, solamente en ocasiones cuando son productores <i>pequeños</i>, pero con los que ha mantenido una relación cordial no ha tenido inconvenientes.</p>
<p>21. ¿Cómo calificaría el desempeño que tienen sus trabajadores? <i>“Son buenos trabajadores, son responsables, fijos y colaboran con todas las actividades que deben hacer, su desempeño es bastante bueno, solamente tengo problemas cuando uno falta o cuando sale alguno de vacaciones, porque se les hace complicado reemplazarlo en lo que ese trabajador hacía.”</i>, la entrevistada manifiesta que los trabajadores tienen un buen desempeño, sin embargo, cuando un trabajador falta, se le es complicado que le sustituyan.</p>
<p>22. ¿Posee alguna herramienta tecnológica para manejar sus datos? La entrevistada manifiesta que: <i>“Solamente con la computadora y el teléfono manejamos la información, pero no tenemos formatos o algún software que nos permita conocer la producción o saber cómo nos fue en el más, solamente usamos Excel, pero la información no está muy ordenada que digamos”</i></p>
<p>23. ¿Las herramientas y maquinaria se encuentran en buen estado? Las herramientas se encuentran en buen estado, debido a que han sido compradas hace no mucho tiempo, pero han tenido problemas para poder gestionar el mantenimiento o para organizarlas en sitios específicos, a consecuencia de ello, las han tenido que mover para optimizar espacios.</p>
<p>24. ¿Cuenta con estrategias relacionadas a la seguridad operacional? <i>“yo les doy indumentaria, guantes, mandiles, pero no tenemos una persona que se encarga específicamente de la seguridad, solamente yo que estoy pendiente, pero no cuando tengo que facturar o cumplir con mis actividades administrativas”</i>: manifiesta la entrevistada, refiriéndose a que no tiene un personal de seguridad, solamente es ella, cuando no está ejerciendo actividades administrativas.</p>
<p>25. ¿Aplican alguna normativa para la elaboración de sus productos? Las normas que se les exige por parte de ARCSA, además aplican normativa de calidad de recepción de leche (NTE-INEN 9:2012), leche pasteurizada (NTE-INEN 10:2011).</p>
<p>26. ¿Siguen algún método de trabajo específico? La empresa sigue un método obtenido a base de la experiencia y las orientaciones que se les ha dado por parte de ARCSA en temas de recepción de la leche cruda, pasteurización, análisis de acidez, y procesos de producción, gracias a ello se han establecido en el mercado a nivel nacional</p>
<p>Agradecimiento y despedida.</p>

Anexo B. Entrevista para evaluar la misión y visión actual

En la tabla B1 se muestra la guía de entrevista para conocer el cumplimiento de los componentes y las premisas de la misión y visión actuales de la organización.

Tabla B1. Guía de entrevista

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		 	FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E INDUSTRIAL
INGENIERÍA INDUSTRIAL			
GUÍA DE ENTREVISTA			
La entrevista se realizó a la Sra. Cañetaco Sandra, administradora de la empresa, quien es responsable de las actividades administrativas y operativas de la empresa “PROALPI MILAC”			
Tema de Investigación	Plan estratégico para la mejora de la gestión operativa en la empresa de producción de lácteos PROALPI-MILAC.		
Objetivo general de la entrevista	Conocer el cumplimiento de los componentes de la misión y el cumplimiento de las premisas de la visión		
Alcance	La entrevista elaborada con el fin de dialogar y recolectar la información respecto al cumplimiento de los componentes y premisas de la misión y visión de la organización.		
Elaborada por	Erick Abril Hidalgo – Estudiante Investigador		
Aprobada por	PhD. Víctor Guachimbosa Villalba – Docente tutor		
Desarrollo de la entrevista			
COMPONENTES DE LA MISIÓN ACTUAL			
Misión actual de PROALPI-MILAC			
“Elaborar y comercializar productos como el yogurt, queso y manjar. Que satisfagan las necesidades de los consumidores y aporten al desarrollo de la industria local, provincial y nacional”			
Componente	Pregunta	Respuesta	
Clientes	¿La empresa conoce cuáles son sus clientes?	La entrevistada responde que la empresa tiene clientes fijos que siempre adquieren sus productos y otros clientes que no suelen ser fijos, además, el vendedor suele conseguir clientes nuevos que no suelen ser regulares, también menciona que en ocasiones se venden los productos a clientes del sector por unidades, pero esto no ocurre con frecuencia, lo que demuestra que la empresa no conoce de forma clara cuáles son sus clientes y el alcance que tiene para atraer a nuevos clientes.	

Productos y servicios	¿La empresa conoce cuáles son sus productos?	La entrevistada responde que todos los involucrados en la organización conocen los productos ofertados a los clientes, los cuales son el yogurt, el queso y el manjar, detallados en la Tabla 10, Tabla 13 y Tabla 16, lo que demuestra que la organización conoce cuáles son los productos que comercializa.
Mercados	¿La empresa conoce en qué lugares compite su empresa?	La entrevistada responde que actualmente conocen solamente algunas de las empresas que también comercializan productos lácteos en las provincias de la costa y sierra centro, pero no en otros lugares del país en las que distribuyen sus productos, lo que determina que la empresa no tiene claro los lugares en los que esta compite con otras organizaciones.
Tecnología	¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	Mediante la entrevista y la observación directa, se comprueba que la empresa no cuenta con tecnología actual para elaborar productos lácteos, sin embargo, los materiales y herramientas usadas en los procesos productivos cumplen con los requerimientos que solicita ARCSA.
Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿La empresa se preocupa por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de su empresa?	La entrevistada responde que siempre el gerente de la organización está en búsqueda de nuevas técnicas de producción, del financiamiento para mantener la organización en pie y los beneficios que le dará el comercializar sus productos, lo que corrobora que la empresa está preocupada por permanecer en el mercado.
Filosofía	¿La empresa tiene/conoce sus valores, aspiraciones y prioridades?	La entrevistada contesta que la empresa tiene como prioridad sus clientes internos y externos, sin embargo, reconoce no tener claros sus valores empresariales, lo que demuestra que la empresa no tiene clara cuál es su filosofía.
Concepto que tiene la empresa de sí misma	¿La empresa conoce su/sus ventajas competitivas?	La entrevistada responde que la empresa no tiene a la vista sus ventajas competitivas, tampoco las tiene claras, pero establece que la empresa se ve como una empresa capaz de llegar a muchas más provincias del Ecuador, lo que evidencia que no se cumple el componente relacionado al concepto que tiene la empresa de sí misma.
Preocupación por su imagen pública	¿La empresa se preocupa por su imagen pública?	La entrevistada responde que la empresa siempre se preocupa por notificar a sus clientes sus pedidos y está constantemente publicando información acerca de sus productos en redes sociales, además, el vendedor colabora en actividades relacionadas a la página web, recopilando sugerencias de los clientes, lo que demuestra que la organización se preocupa por su imagen pública.

Preocupación por sus empleados	¿La empresa se preocupa por sus colaboradores?	La entrevistada responde que la empresa siempre se preocupa por sus empleados, a nivel de salarios, siempre otorgan el sueldo de manera puntual y se mantiene un ambiente muy bueno en el trabajo, además, siempre están abiertos a sugerencias o nuevas ideas que tenga el personal en beneficio de la organización, lo que demuestra el cumplimiento del componente relacionado a la preocupación por sus empleados.
PREMISAS DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL		
Visión actual de PROALPI-MILAC		
“Ser líderes en la producción de lácteos en el mercado local, provincial y nacional, teniendo como compromiso la calidad en nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes”		
Premisas evaluadas		Cumplimiento
¿La visión actual se adhiere a hechos reales?		Se adhiere a hechos reales, no incluye descripciones que encante a los clientes o promete futuros fuera de la realidad, por tal razón, se acepta el cumplimiento de esta premisa.
¿La visión actual tiene un enfoque definido?		El enfoque de la visión es frágil, ya que detalla dos enfoques, los cuales son la calidad y la satisfacción de los clientes; la visión debe tener un enfoque definido, al tener más dimensiones, las energías se dispersan y se obtendrán enfoque con esfuerzos diluidos, por esta razón, la visión no cumple con esta premisa.
¿La visión actual favorece a los grupos de interés como clientes, proveedores o accionistas?		La visión se sujeta al compromiso de obtener productos de calidad y satisfacer a los clientes, lo que describe solamente el bienestar de los clientes, no incluye a sus proveedores o interesados es ser accionistas, por tal motivo, la visión actual no cumple con esta premisa.
¿La visión actual es inspiradora?		La visión actual carece de innovación, siendo muy plana, lo que no engancha a los colaboradores de la organización, la visión actual favorece a los grupos de interés, pero no tiene la descripción correcta para que los colaboradores de la organización se comprometan con la visión actual, por tal motivo, se determina que la visión actual no cumple con esta premisa.
¿La visión actual describe un panorama claro para el futuro?		La visión actual contiene una visión clara para el futuro, considerando la satisfacción de sus clientes y la calidad de sus productos, se observa el panorama realista que tiene la organización para con sus grupos de interés, por este motivo la visión actual cumple con la premisa respecto al panorama para el futuro.
¿Se expresa coherencia entre la visión y la actuación de la dirección?		Actualmente la organización se enfoca con sus clientes fijos y nuevos clientes que se adhieren a la organización por parte del vendedor que tiene la empresa, sin embargo, no existe un plan o acciones establecidas que indiquen que la empresa se está preparando para una extensión a nivel nacional, por tal motivo, la visión actual no cumple con la premisa relacionada a la visión y las acciones de la dirección.
¿Los directivos tienen un total conocimiento de la organización?		Tanto el gerente como la administradora, tienen total conocimiento de la organización, los clientes, proveedores, productos, precios etc. Por esta razón, la empresa, mediante su visión, cumple con la premisa relacionada al conocimiento de la organización.
Agradecimiento y despedida		

Anexo C. Matriz de enfrentamiento de factores externos

En la tabla C1, se muestra la matriz de enfrentamiento de las oportunidades y amenazas de los factores externos.

Tabla C1. Matriz de enfrentamiento de factores externos

Oportunidades												
Factor	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	Conteo	Peso
I		1	0	1	0	1	1	1	1	0	6	0,06
II	0		1	1	1	0	0	0	0	0	3	0,03
III	1	0		0	1	1	0	1	0	0	4	0,04
IV	1	1	0		0	1	1	1	1	1	7	0,07
V	1	1	1	0		1	1	0	1	1	7	0,07
VI	0	1	1	1	0		0	1	0	1	5	0,05
VII	1	0	0	1	0	1		0	1	0	4	0,04
VIII	0	0	0	1	0	0	1		0	1	3	0,03
IX	0	1	1	1	0	1	0	0		1	5	0,05
X	0	0	0	1	1	1	1	1	1		6	0,06
Total											50	0,50
Amenazas												
Factor	X1	X11	X111	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	Conteo	Peso
X1		0	0	1	1	0	0	1	1	0	4	0,04
X11	0		0	1	0	1	1	0	0	0	3	0,03
X111	1	0		1	1	1	1	0	0	1	6	0,06
XIV	1	0	1		1	1	0	1	0	1	6	0,06
XV	0	0	0	1		0	1	1	1	0	4	0,04
XVI	1	1	1	0	1		1	1	1	1	8	0,08
XVII	0	1	1	1	0	1		1	0	1	6	0,06
XVIII	1	1	1	0	1	0	0		1	0	5	0,05
XIX	0	0	0	0	1	1	1	1		0	4	0,04
XX	1	1	0	0	1	1	0	0	0		4	0,04
Total											50	0,50

Anexo D. Matriz de enfrentamiento de factores internos

En la tabla D1, se muestra la matriz de enfrentamiento de las fortalezas y debilidades de los factores internos.



Tabla D1. Matriz de enfrentamiento de factores internos

Fortalezas												
Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Conteo	Peso
1		1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0,08
2	0		0	1	0	1	0	1	0	0	3	0,03
3	1	0		0	1	0	0	1	1	1	5	0,05
4	0	1	0		1	1	0	0	0	0	3	0,03
5	1	0	0	1		0	1	0	0	1	4	0,04
6	0	1	0	1	1		0	0	0	0	3	0,03
7	0	1	1	0	1	0		1	0	1	5	0,05
8	1	1	1	0	1	0	1		0	1	6	0,06
9	1	0	1	1	0	1	0	0		1	5	0,05
10	1	1	1	1	1	0	1	1	1		8	0,08
Total											50	0,50
Debilidades												
Factor	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Conteo	Peso
11		1	1	0	1	1	1	0	1	0	6	0,06
12	1		1	0	1	0	1	0	0	0	3	0,03
13	1	1		0	1	1	1	0	0	0	3	0,03
14	0	0	1		1	0	0	1	0	0	7	0,07
15	1	1	1	1		1	0	1	1	1	9	0,09
16	1	0	1	0	1		1	0	0	1	2	0,02
17	1	1	1	0	0	1		0	0	0	2	0,02
18	0	1	0	0	1	0	0		0	0	1	0,01
19	1	1	1	1	1	0	1	0		1	9	0,09
20	1	0	1	1	1	1	0	0	1		8	0,08
Total											50	0,50

Anexo E. Entrevista para conocer las aspiraciones de crecimiento de la empresa

En la tabla E1, se muestra la entrevista realizada al gerente y a la administradora de la empresa para conocer las aspiraciones de crecimiento de la organización.

Tabla D1. Guía de entrevista


UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		 	FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E INDUSTRIAL SISTEMAS, ELECTRÓNICA E INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E INDUSTRIAL			
INGENIERÍA INDUSTRIAL			
GUÍA DE ENTREVISTA			
La entrevista se realizó al Sr. Torres Ulvio, gerente de la empresa, quien es responsable de las actividades gerenciales de la empresa PROALPI-MILAC.			
Tema de Investigación	Plan estratégico para la mejora de la gestión operativa en la empresa de producción de lácteos PROALPI-MILAC.		
Objetivo general de la entrevista	Conocer el cumplimiento de los componentes de la misión y el cumplimiento de las premisas de la visión		
Alcance	La entrevista elaborada con el fin de dialogar y recolectar la información respecto a las aspiraciones que tiene la organización para el futuro.		
Elaborada por	Erick Abril Hidalgo – Estudiante Investigador		
Aprobada por	PhD. Víctor Guachimposa Villalba – Docente tutor		
Desarrollo de la entrevista			
Respecto a las expectativas de crecimiento de la empresa			
<p>1. ¿Qué expectativas contempla para su organización a corto, mediano y largo plazo?</p> <p>A corto plazo nos gustaría aumentar el volumen de las ventas, para lograr tener más ingresos económicos, y poder entrar a vender en otras ciudades de la costa como Guayaquil y ciudades que no son capitales, pero que puede haber mucha acogida, además nos gustaría contratar a personas que estén capacitadas en producción y seguridad porque ahora no contamos con algún programa o manual para sostener las actividades cuando un trabajador no está, a mediano plazo quisiéramos aumentar nuestra producción, actualmente producimos por lo general 2500 litros/día y nos gustaría duplicar nuestra producción, porque nuestros equipos son nuevos y tenemos los conocimientos necesarios. A largo plazo, quisiéramos aumentar nuestra flota, porque solo contamos con un camión, pero en ocasiones hay más pedidos y debemos pagar carreras o entregar distintos días, además queremos lograr ser una empresa reconocida a nivel nacional, no solamente en algunas provincias, que seamos reconocidos por nuestros productos de calidad, nuestro profesionalismo y por ser muy atentos con nuestros clientes.</p>			

<p>2. ¿Qué es lo que busca cambiar o mejorar en su organización?</p> <p>Nos gustaría mejorar la planificación de nuestras compras en materias primas, en las rutas de entrega para evitar demoras, gastos innecesarios o pérdidas por cancelaciones en los pedidos, además, nos gustaría contar con medidas que nos permitan sobrellevar los problemas que suelen ocurrir, por ejemplo, en producción o por la ausencia de un trabajador, otro aspecto que quisiéramos implementar es que todos nos coordinemos para trabajar aún más en conjunto, también, sería importante potenciar la página web que tenemos y ser más participativos en las redes sociales, y aumentar nuestras utilidades para poder utilizar esos ingresos y lograr crecer en infraestructura y también en producción.</p>
<p>Respecto a la relación del entorno y la cultura organizacional</p>
<p>3. ¿De qué se siente orgullosa la organización?</p> <p>Nos hemos plantado en el mercado de lácteos como uno de los mejores en la ciudad de Pillaro por medio de nuestro esfuerzo y la experiencia, hemos iniciado como trabajadores y vendedores y poco a poco instauramos nuestra planta y creamos buenas relaciones con nuestros proveedores y clientes; gracias a nuestro duro trabajo nos conocen en la provincia de Tungurahua y en algunas de las principales ciudades de la costa, región que es nuestro mercado, nos enorgullecemos de nuestro equipo de trabajo porque siempre están dispuestos a echar una mano cuando se les necesita, ya sea en tiempos cuando nuestra producción e ingresos bajan, nos hemos convertido en grandes amigos y nosotros como empresa siempre les hemos reconocido su esfuerzo.</p>
<p>4. ¿Cuáles son los valores con los que se identifica la organización?</p> <p>Tenemos presentes valores como la responsabilidad, el optimismo, la honestidad, el trabajo en equipo, la calidad, el buen trato a nuestros clientes y la transparencia, esto pensado en nuestros clientes, en nuestros colaboradores y en nuestros proveedores.</p>
<p>5. ¿Qué percepción quisiera que los empleados/proveedores tengan de la organización?</p> <p>Nos gustaría que nuestros colaboradores mantengan la confianza en la empresa, que tengan certeza que estamos por un buen camino y que seguro en un futuro muy cercano vamos a crecer y a poder ofrecer al mercado mucha más de la producción que ahora ofrecemos, y hacia nuestros proveedores, quisiéramos que mantengamos esa relación cordial para poder seguir trabajando juntos, poder realizar un compromiso donde las dos partes podamos generar utilidades.</p>
<p>6. ¿Qué percepción quiere/quisiera que los clientes tengan de la organización?</p> <p>Quisiéramos que nuestros clientes mantengan el pensamiento que somos una empresa seria y que son muy importantes para nosotros, que piensen en nosotros como una empresa comprometida en brindar buenos productos y que estamos a las órdenes, que siempre queremos mejorar como empresa y brindarles el mejor de los productos.</p>
<p>Agradecimiento y despedida</p>

Anexo F. Formatos de registros para organización de la información


En la Tabla F1 se muestra el formato de registro para la leche aceptada que contribuirá a la organización de la información.

Tabla F1. Formato de registro de leche aceptada

	REGISTRO DE LECHE ACEPTADA	Versión	0.01
		Código	RG-LA-PE
		Ubicación	Planta
Fecha	Proveedor	Cantidad (litros)	
Total de litros aceptados:			
Observaciones:			
Fecha de Registro:		Fecha de Aprobación:	
_____		_____	
Firma responsable		Firma responsable	


En la Tabla F2 se muestra el formato de registro de orden de producción, este formato contribuirá a la organización de la información en la etapa productiva del yogurt, queso o manjar.

Tabla F2. Formato de registro de orden de producción

	REGISTRO DE ORDEN DE PRODUCCIÓN					Versión	0.01
						Código	RG-OP-PE
						Nro. de orden	0001
Fecha	Tipo de producto	Contenido (gr/ml)	Cantidad (unit.)	Precio (unit)	Precio total	Observaciones	
Fecha de Registro:				Fecha de Aprobación:			
<hr style="width: 150px; margin: 0 auto;"/> Firma responsable				<hr style="width: 150px; margin: 0 auto;"/> Firma responsable			

En la Tabla F3 se muestra el formato de registro para conocer el número de ventas realizadas por mes

Tabla F3. Formato de registro ventas realizadas

	REGISTRO DE VENTAS REALIZADAS				Versión	0.01
					Código	RG-VR-PE
					Tipo de producto	
					Mes	
Contenido (gr/ml)	Cuidad de destino	Cantidad disponible	Precio (unit)	Precio total	Observaciones	
Fecha de Registro:				Fecha de Aprobación:		
_____ Firma responsable				_____ Firma responsable		