

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE GRADO:**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA  
LÁCTEOS MONTEGRANDE DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, AÑO 2014”.

**PRESENTADO POR:**

GRANADOS ULLOA, SILVIA MARINA  
MARTÍNEZ UMAÑA, LORENA YAMILETH  
UMANZOR HERNÁNDEZ, JOHANNA LISSETTE

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DOCENTE ASESOR:**

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE DE 2014**

**SAN MIGUEL      EL SALVADOR      CENTROAMERICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

**RECTOR**

MS.D ANA MARIA GLOWER DE ALVARADO

**VICE-RECTORA ACADEMICA**

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

**SECRETARIA GENERAL**

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**AUTORIDADES**

LIC. CRISTOBAL HERNAN RIOS BENITEZ

**DECANO**

LIC. CARLOS ALEXANDER DIAZ

**VICE-DECANO**

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNANDEZ

**SECRETARIO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente agradezco a Dios por su respaldo en todo momento, de mi carrera y darme la fuerza necesaria para salir adelante ante cualquier dificultad.

Agradezco a mis padres quienes me brindaron siempre su amor incondicional, apoyo y comprensión, por siempre darme una palabra de aliento y sus sabios consejos en los momentos más difíciles, agradezco a mis hermanos quienes confiaron en mí desde el inicio, especialmente a Francisco Javier Granados por su apoyo y cariño, a Ana Julia Granados quien siempre tuvo una palabra de ánimo y siempre me dio su aporte como profesional, José Arnulfo Granados quien me dio la oportunidad de desarrollarme en conocimiento y en experiencia administrativa y su amor incondicional, Cecilia Granados quien creyó en mi sueño desde el inicio de mi carrera.

Agradezco a mis compañeros de carrera por su amistad y cariño, especialmente a mi grupo de tesis Johanna Lissette Umanzor y Lorena Yamileth Martínez, por su comprensión y cariño incondicional para el desarrollo del trabajo de graduación, gracias porque me enseñaron muchos valores y conocimientos en la trayectoria de la carrera.

También agradezco a quienes pusieron un grano de conocimiento ahora obtenido, a TODOS mis docentes que me brindaron de sus sabios conocimientos durante la carrera, me llevo algo de cada uno de ellos quienes se esforzaron por brindarme lo mejor de ellos en cada asignatura impartida.

Agradezco a mi asesor de tesis, Arnoldo Orlando Sorto, porque siempre se mostro dispuesto a ayudarnos en todo el proceso, gracias por su cariño y conocimientos, También agradezco al jurado que formo parte de proceso, quienes también nos brindaron de sus conocimientos, el Lic. Luis Alonso Argueta Interiano y el Lic. Mario Alberto Chavarría. Por todo el tiempo dedicado hacia nuestro trabajo.

Por último, agradezco al Lic. José Mario Sánchez, propietario de la empresa Lácteos Montegrande, quien nos proporciono toda la información necesaria para el desarrollo del trabajo de graduación.

**SILVIA MARINA GRANADOS ULLOA**

## **AGRADECIMIENTOS**

“En primer lugar doy gracias a Dios Todopoderoso por la posibilidad de tener salud; a mi madre MARGARITA UMAÑA DEL CID, a mi padre JUAN BAUTISTA MARTINEZ, a mi hermana WENDYS YUDITH MARTINEZ UMAÑA, a mis hermanos WILLIAM ALEXANDER MARTINEZ UMAÑA Y JUAN CARLOS MARTINEZ UMAÑA, a mi abuelo JOSE SANTOS MARTINEZ por el apoyo incondicional en las situaciones difíciles, al Lic. JOSE MARIO SANCHEZ, propietario de Lácteos Montegrande, por facilitarnos el acceso a la información y procesos productivos de la empresa; y a los empleados por su ayuda en temas que eran desconocidos por nosotras”.

“Al Docente Director Lic. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ, quien nos asesoró y apoyo en el transcurso del trabajo de graduación. Al Lic. LUIS ALONSO ARGUETA INTERIANO quien resolvió dudas y brindó asesorías en el anteproyecto, a las diferentes personas y a los docentes por el apoyo brindado en la realización de la propuesta.”

“Por último a la Universidad, que me brindó los conocimientos para la formación profesional y me formó como persona integra, útil a la sociedad”.

**LORENA YAMILETH MARTINEZ UMAÑA**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por ser nuestra guía, porque me dio la fuerza y fe necesaria para creer lo que me parecía imposible terminar; a Jesús por ser nuestro modelo a seguir, por bendecirme para llegar a este momento tan importante en mi vida.

Un sincero agradecimiento a toda mi familia, abuelos (QDDG), abuela, tías, primos, primas y en especial a ustedes que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que todo terminaba, con todo mi cariño y amor por siempre, muchas gracias Mamá y Papá.

También quiero agradecer a mis compañeras de tesis, Silvia Marina Granados y Lorena Yamileth Martínez por todos los momentos vividos en el desarrollo de nuestro trabajo de tesis, por esos momentos inolvidables en todo nuestro proceso de formación, por su sincera e incondicional amistad, gracias!!!

Agradecimiento a nuestro asesor Licenciado Arnoldo Orlando Sorto, por todas sus aportaciones en la elaboración de la tesis, a el asesor Metodológico Licenciado Luis Alonso Argueta Interiano por sus aportaciones y comentarios que colaboraron al enriquecimiento de esta tesis.

Así mismo a los 23 docentes que influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

Agradecer al Propietario y Licenciado José Mario Sánchez por permitirnos ingresar a su empresa Lácteos Montegrande y brindarnos la información necesaria para elaborar esta tesis.

A todos, Gracias.

**JOHANNA LISSETTE UMANZOR HERNÁNDEZ.**

## INDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	Pág.
INTRODUCCION .....	i
CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Titulo.....	1
1.2. Situación Problemática .....	2
1.3. Enunciado del problema .....	8
1.4. Formulación del Problema.....	9
1.5. Justificación de la investigación.....	12
1.6. Delimitaciones .....	14
1.6.1. Delimitación Espacial .....	14
1.6.2. Delimitación Temporal.....	14
1.7. Objetivos de la Investigación.....	15
1.7.1. Objetivo General.....	15
1.7.2. Objetivos Específicos .....	15
1.8. Sistema de Hipótesis .....	16
1.8.1. Hipótesis General .....	16
1.8.2. Hipótesis Específicas .....	16
1.8.3. Hipótesis Nulas.....	17
1.8.3.1. <i>Hipótesis Nula General</i> .....	17



1.8.3.2. Hipótesis Nulas Específicas .....	17
--	----

## CAPITULO 2: MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Histórico.....	18
2.2. Marco Normativo .....	22
2.3. Marco Teórico.....	30
2.3.1. Plan estratégico .....	30
2.3.1.1. Diagnostico Organizacional .....	31
2.3.1.2. Filosofía Empresarial.....	31
2.3.1.2.1. Misión .....	32
2.3.1.2.2. Visión.....	32
2.3.1.2.3. Valores .....	33
2.3.1.3. Programas Funcionales.....	33
2.3.1.3.1. Administración .....	33
2.3.1.3.2. Mercadotecnia .....	34
2.3.1.3.3. Recurso Humano.....	35
2.3.1.3.4. Producción.....	36
2.3.1.3.5. Finanzas .....	36
2.3.1.4. Seguimiento.....	37
2.3.1.4.1. Cronograma .....	37
2.3.1.4.2. Presupuesto .....	38
2.3.1.4.3. Responsables.....	38
2.3.1.4.4. Plan de contingencia .....	38



2.3.2.4.1. Objetivos.....	50
2.3.2.4.2. Tácticas .....	51
2.3.2.4.3. Recursos .....	51

## CAPITULO 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipos de investigación.....	52
3.2. Población.....	53
3.3. Muestreo y tamaño de la muestra .....	55
3.3.1. Métodos de muestreo.....	55
3.3.2. Tamaño de la muestra .....	56
3.4. Técnicas de recolección de datos .....	57
3.5. Instrumentos para la recolección de datos .....	59
3.6. Procedimiento para la validación del instrumento .....	60
3.7. Procedimiento para la recolección de datos.....	61
3.8. Procedimientos para procesar los datos .....	62
3.9. Procedimientos para presentar los datos .....	63
3.10. Estadístico para la prueba de hipótesis.....	64

CAPITULO 4: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- 4.1. Tabulación y análisis de encuesta dirigida a los empleados de la empresa  
Lácteos Montegrande..... 65
  
- 4.2. Tabulación y análisis de encuesta dirigida a los proveedores de la empresa  
Lácteos Montegrande..... 91
  
- 4.3. Tabulación y análisis de encuesta dirigida a los competidores de la empresa  
Lácteos Montegrande..... 98
  
- 4.4. Tabulación y análisis de encuesta dirigida a los clientes de la empresa  
Lácteos Montegrande..... 109
  
- 4.5. Prueba de hipótesis..... 128
  
- 4.6. Análisis Interno..... 133
  - 4.6.1. Área Administrativa ..... 133
    - 4.6.1.1. *Planeación*..... 133
    - 4.6.1.2. *Organización* ..... 134
    - 4.6.1.3. *Integración*..... 135
    - 4.6.1.4. *Dirección*..... 136
    - 4.6.1.5. *Control*..... 137

4.6.2. Área de Producción .....	138
4.6.3. Área de mercadotecnia .....	139
4.6.4. Área Financiera .....	143
4.6.5. Área de Recursos Humanos .....	144
4.6.6. Tecnología.....	145
4.6.7. Estrategia Actual .....	145
4.6.8. Análisis competitivo de precios y costos .....	145
4.6.9. Análisis VRIO .....	147
4.6.10. Fortalezas y Debilidades .....	152
4.7. Análisis externo.....	154
4.7.1. Análisis Competitivo y la Industria .....	154
4.7.1.1. <i>Características Económicas en la Industria</i> .....	154
4.7.1.2. <i>Fuerzas Competitivas</i> .....	155
4.7.1.2.1. Poder de negociación de los compradores.....	156
4.7.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	156
4.7.1.2.3. Amenaza de nuevos integrantes potenciales .....	157
4.7.1.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	158
4.7.1.2.5. Rivalidad entre competidores .....	159

4.7.1.3.	<i>Medidas estratégicas de los rivales</i> .....	159
4.7.1.4.	<i>Factores clave para el éxito competitivo</i> .....	161
4.7.1.5.	<i>Aspectos Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos y Culturales</i> .....	162
4.7.1.6.	<i>Análisis aplicado a los factores externos de la empresa</i> .....	164
4.7.1.7.	<i>Oportunidades y Amenazas</i> .....	165
4.8.	<i>Análisis FODA</i> .....	166
4.8.1.	<i>Cuadro Resumen</i> .....	166
4.8.2.	<i>FODA-CAFEBE— FODA Sistémico</i> .....	169
4.8.3.	<i>Matriz de Influencia</i> .....	177
4.8.4.	<i>Esquema Axial</i> .....	179
4.8.5.	<i>Tabla Relacional de Estrategias</i> .....	181
4.8.6.	<i>Rumbo Estratégico</i> .....	182
4.9.	<i>Conclusiones y Recomendaciones</i> .....	183
4.9.1.	<i>Conclusiones</i> .....	183
4.9.2.	<i>Recomendaciones</i> .....	185

## PROPUESTA

### PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

INTRODUCCION .....	i
1.1. Justificación.....	1
1.2. Objetivos De La Propuesta.....	2
1.3. Áreas De Aplicación .....	3
1.4. Beneficios Esperados.....	3
1.5. Modelo De Planeación Estratégica A Utilizar .....	4
1.6. Filosofía Empresarial.....	4
1.6.1. Misión.....	4
1.6.2. Visión .....	5
1.6.3. Objetivos Estratégicos Y Financieros.....	5
1.6.3.1. <i>Objetivos Estratégicos</i> .....	5
1.6.3.2. <i>Objetivos Financieros</i> .....	6
1.6.4. Valores.....	7
1.6.5. Políticas.....	8
1.7. Desarrollo de Estrategias .....	10

1.7.1. Programas Funcionales y Operativos .....	10
1.7.1.1. <i>Estrategias Administrativas</i> .....	10
1.7.1.2. <i>Estrategias de Comercialización</i> .....	23
1.7.1.3. <i>Estrategias de Producción</i> .....	26
1.7.1.4. <i>Estrategias de Finanzas</i> .....	36
1.7.1.5. <i>Estrategia de Recurso Humano</i> .....	41
1.8. Seguimiento .....	52
1.8.1. Cronograma .....	52
1.8.2. Presupuesto .....	54
1.8.3. Plan de Contingencia .....	55
1.8.3.1. <i>Estrategia de Comercialización</i> .....	56
1.8.3.2. <i>Estrategia de Recurso Humano</i> .....	57
1.8.3.3. <i>Estrategia de Finanzas</i> .....	59



## Bibliografía

## Anexos

Anexo 1.1. Cuestionario dirigido a la empresa.

Anexo 1.2. Cuestionario dirigido a los proveedores.

Anexo 1.3. Cuestionario dirigido a los competidores.

Anexo 1.4. Cuestionario dirigido a los clientes.

Anexo 2.0. Matriz de variables.

Anexo 3.0. Matriz de congruencia.

Anexo 4.0. Mapa de ubicación.

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>Pág.</b>
Tabla N° 1 Plan estratégico como herramienta .....	65
Tabla N° 2 Realización de un diagnostico organizacional .....	66
Tabla N° 3 Fortalezas de la empresa .....	67
Tabla N° 4 Debilidades de la empresa .....	68
Tabla N° 5 Oportunidades en el mercado .....	69
Tabla N° 6 Amenazas de la empresa.....	70
Tabla N° 7 Misión de la empresa .....	71
Tabla N° 8 Visión de la empresa .....	72
Tabla N° 9 Valores de la empresa.....	73
Tabla N° 10 Actividades para el área de administración .....	74
Tabla N° 11 Actividades programadas en el área de mercadotecnia.....	75
Tabla N° 12 Actividades programadas en el área de producción.....	76
Tabla N° 13 Plan estratégico.....	77
Tabla N° 14 Grado de competitividad aceptable .....	78
Tabla N° 15 Poder de negociación de los compradores .....	79
Tabla N° 16 Poder de negociación de los proveedores .....	80
Tabla N° 17 Nuevos integrantes en la industria .....	81

Tabla N° 18 Niveles de ventas afecta a productos sustitutos.....	82
Tabla N° 19 La rivalidad entre competidores como factor positivo.....	83
Tabla N° 20 Participación en el mercado .....	84
Tabla N° 21 Ambiente futuro en relación a la competitividad .....	85
Tabla N° 22 Cultura organizacional.....	86
Tabla N° 23 Utilización de estrategia competitiva genérica.....	87
Tabla N° 24 Estrategias utilizadas por la empresa.....	88
Tabla N° 25 Planes operativos .....	90
Tabla N° 26 Ejecución de acciones estratégicas.....	91
Tabla N° 27 Grado de competitividad.....	92
Tabla N° 28 Capacidad de sustitución.....	93
Tabla N° 29 Aumento de costo .....	94
Tabla N° 30 Disminución de calidad de productos .....	95
Tabla N° 31 Participación en el mercado .....	96
Tabla N° 32 Facilidades de pago .....	97
Tabla N° 33 Amenaza por la entrada de nuevos competidores .....	98
Tabla N° 34 Aprovechamiento del crecimiento en el mercado .....	99
Tabla N° 35 Efecto que tiene la competencia en el mercado .....	100
Tabla N° 36 Favorecimiento de proveedores .....	101
Tabla N° 37 Productos sustitutos representan amenaza .....	102

Tabla N° 38 Oferta excesiva.....	103
Tabla N° 39 Factores para salir de la industria.....	104
Tabla N° 40 Estrategias Competitivas .....	105
Tabla N° 41 Participación en el mercado de la competencia .....	107
Tabla N° 42 Participación en el mercado de la empresa.....	108
Tabla N° 43 Fortalezas de la empresa .....	109
Tabla N° 44 Debilidades de la empresa .....	110
Tabla N° 45 La aceptabilidad del grado de competitividad.....	111
Tabla N° 46 Equidad entre la oferta y la demanda de la industria.....	112
Tabla N° 47 Canales de distribución .....	113
Tabla N° 48 Afluencia de clientes.....	114
Tabla N° 49 Posibilidad de cambiar de empresa.....	115
Tabla N° 50 Guía de información de la empresa.....	116
Tabla N° 51 Precios accesibles si existiera granja propia .....	117
Tabla N° 52 Adquisición de productos sustitutos .....	118
Tabla N° 53 Precios accesibles.....	119
Tabla N° 54 Diferenciación en productos ofertados .....	120
Tabla N° 55 Participación en el mercado .....	121
Tabla N° 56 Satisfacción de gustos y preferencias .....	122

Tabla N° 57 Servicio al cliente.....	123
Tabla N° 58 Programas funcionales.....	124
Tabla N° 59 Desarrollo de estrategias .....	125
Tabla N° 60 Seguimiento de planes .....	126
Tabla N° 61 Eficiencia en base a objetivos .....	127
Tabla N°62 Planteamiento H <sub>1</sub> .....	129
Tabla N°63 Planteamiento H <sub>2</sub> .....	130
Tabla N°64 Planteamiento H <sub>3</sub> .....	131
Tabla N°65 Planteamiento H <sub>4</sub> .....	132

## INDICE DE GRÁFICAS

<b>GRÁFICA</b>	<b>Pág.</b>
Gráfica N° 1 Plan estratégico como herramienta .....	65
Gráfica N° 2 Realización de un diagnostico organizacional .....	66
Gráfica N° 3 Fortalezas de la empresa .....	67
Gráfica N° 4 Debilidades de la empresa .....	68
Gráfica N° 5 Oportunidades en el mercado.....	69
Gráfica N° 6 Amenazas de la empresa .....	70
Gráfica N° 7 Misión de la empresa.....	71
Gráfica N° 8 Visión de la empresa .....	72
Gráfica N° 9 Valores de la empresa .....	73
Gráfica N° 10 Actividades programadas en el área de administración.....	74
Gráfica N° 11 Actividades programadas en el área de mercadotecnia .....	75
Gráfica N° 12 Actividades programadas en el área de producción .....	76
Gráfica N° 13 Plan estratégico .....	77

Gráfica N° 14 Grado de competitividad aceptable.....	78
Gráfica N° 15 Poder de negociación de los compradores.....	79
Gráfica N° 16 Poder de negociación de los proveedores.....	80
Gráfica N° 17 Nuevos integrantes en la industria.....	81
Gráfica N° 18 Niveles de ventas afecta a productos sustitutos .....	82
Gráfica N° 19 La rivalidad entre competidores como factor positivo .....	83
Gráfica N° 20 Participación en el mercado.....	84
Gráfica N° 21 Ambiente futuro en relación a la competitividad .....	85
Gráfica N° 22 Cultura organizacional .....	86
Gráfica N° 23 Utilización de estrategia competitiva genérica .....	87
Gráfica N°24 A Liderazgo en costos-bajo costo .....	88
Gráfica N°24 B Liderazgo en costos-mejor valor.....	88
Gráfica N°24 C Diferenciación.....	89
Gráfica N°24 D Enfoque: bajo costo.....	89
Gráfica N°24 E Enfoque: mejor valor .....	89
Gráfica N° 25 Planes operativos .....	90

Gráfica N° 26 Ejecución de planes estratégicos.....	91
Gráfica N° 27 Grado de competitividad .....	92
Gráfica N° 28 Capacidad de sustitución .....	93
Gráfica N° 29 Aumento de costo .....	94
Gráfica N° 30 Disminución de calidad de productos .....	95
Gráfica N° 31 Participación en el mercado.....	96
Gráfica N° 32 Facilidades de pago .....	97
Gráfica N° 33 Amenaza por la entrada de nuevos competidores.....	98
Gráfica N° 34 Aprovechamiento del crecimiento en el mercado .....	99
Gráfica N° 35 Efecto que tiene la competencia en el mercado .....	100
Gráfica N° 36 Favorecimiento de proveedores.....	101
Gráfica N° 37 Productos sustitutos representan amenaza .....	102
Gráfica N° 38 Oferta excesiva .....	103
Gráfica N° 39 Factores para salir de la industria .....	104
Gráfico N°40 A Liderazgo en costos-bajo costo .....	105
Gráfico N°40 B Liderazgo en costos-mejor valor.....	105



Gráfico N°40 C Diferenciación.....	106
Gráfico N°40 D Enfoque: bajo costo.....	106
Gráfico N°40 E Enfoque: mejor valor.....	106
Gráfica N° 41 Participación en el mercado de la competencia.....	107
Gráfica N° 42 Participación en el mercado de la empresa .....	108
Gráfica N° 43 Fortalezas de la empresa .....	109
Gráfica N° 44 Debilidades de la empresa .....	110
Gráfica N° 45 La aceptabilidad del grado de competitividad .....	111
Gráfica N° 46 Equidad entre la oferta y la demanda de la industria .....	112
Gráfica N° 47 Canales de distribución.....	113
Gráfica N° 48 Afluencia de clientes .....	114
Gráfica N° 49 Posibilidad de cambiar de empresa.....	115
Gráfica N° 50 Guía de información de la empresa .....	116
Gráfica N° 51 Precios accesibles si existiera granja propia .....	117
Gráfica N° 52 Adquisición de productos sustitutos.....	118
Gráfica N° 53 Precios accesibles .....	119

Gráfica N° 54 Diferenciación en productos ofertados.....	120
Gráfica N° 55 Participación en el mercado.....	121
Gráfica N° 56 Satisfacción de gustos y preferencias.....	122
Gráfica N° 57 Servicio al cliente .....	123
Gráfica N° 58 Programas funcionales .....	124
Gráfica N° 59 Desarrollo de estrategias .....	125
Gráfica N° 60 Seguimiento de planes .....	126
Gráfica N° 61 Eficiencia en base a objetivos.....	127
Gráfica N° 62 BCG .....	141
Grafico N° 63 Esquema Axial .....	179

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>Pág.</b>
Cuadro N° 1 Población objeto de estudio.....	53
Cuadro N° 2 Tabulador De Datos.....	62
Cuadro N° 3 Descripción de Maquinaria .....	139
Cuadro N° 4 Análisis de precios.....	146
Cuadro N° 5 VRIO.....	147
Cuadro N° 6 FD.....	152
Cuadro N° 7 Análisis De La Industria .....	154
Cuadro N° 8 Estrategias De La Competencia .....	160
Cuadro N° 9 Factores Clave .....	161
Cuadro N° 10 Análisis PEST .....	163
Cuadro N° 11 Factores Externos.....	164
Cuadro N° 12 OA .....	165
Cuadro N° 13 Cuadro Resumen.....	167
Cuadro N° 14 FODA Tradicional .....	169

Cuadro N° 15 FODA Clave .....	171
Cuadro N° 16 FODA CAFEBE .....	172
Cuadro N° 17 FODA SISTÉMICO .....	174
Cuadro N°18 Matriz de Influencia.....	178
Cuadro N° 19 Relacional de Estrategias .....	181

## INTRODUCCIÓN

Los responsables de la administración deben comprender que la planeación estratégica es fundamental para el grado o nivel de competitividad que la empresa necesita, es decir, la necesidad que existe de poseer un rumbo estratégico definido hacia la generación de un alto grado de competitividad entre las organizaciones. Por lo tanto, debe preocuparse por conocer el plan estratégico que está utilizando la organización y en el caso de no poseer uno realizarlo con la ayuda de expertos.

Este trabajo de investigación consistió en realizar un estudio descriptivo y correlacional de la empresa “Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel” el cual permitió evaluar aspectos internos y de su entorno.

Este trabajo de investigación consta de cinco capítulos.

El primer capítulo está enfocado en describir la Formulación del Problema; en el que se detalla la situación problemática que se origina en el nivel competitivo que posee la empresa con respecto a la carencia de un plan estratégico; el planteamiento del problema en el cual se formula el problema y una posible solución a este; el Enunciado del Problema que fue la interrogante durante el proceso de investigación; la Justificación en la cual se describe la importancia de realizar un estudio de este tipo y a quienes beneficia; las Delimitaciones que son aspectos importantes que se

deben dar a conocer en todo estudio, los Objetivos que son las aspiraciones que se pretendían lograr con el estudio y el sistema de Hipótesis de la investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco de referencia el cual se divide en: Marco histórico en el que se describen los antecedentes de la investigación.

En el marco normativo se da a conocer las leyes, reglamentos y estatutos que regulan lo referente a la competitividad. En el marco teórico, se describen los conceptos utilizados en estudio.

El tercer capítulo contiene la metodología de la investigación, definiendo el tipo de investigación que se realizó en el desarrollo de la investigación tomando en cuenta los tipos descriptivo y correlacional, la población, métodos de muestra y tamaño de la muestra. También se presenta el diseño y técnicas de recolección de información, a quien van dirigidos los instrumentos, las fuentes de información, la forma en que se analizaron e interpretaron los datos y la descripción del estadístico que se utilizó para la prueba de hipótesis.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis e interpretación de resultados; que contiene la tabulación y análisis de la encuesta dirigida a los empleados, a los proveedores, a los clientes ya la competencia. Asimismo contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Así mismo se presenta el diagnóstico a la empresa y el estudio del entorno.

En el quinto capítulo se presenta la propuesta del plan estratégico realizado a la empresa Lácteos Montegrande para mejorar su competitividad. Asimismo, se describen las fuentes de consulta a las que se acudió para el desarrollo de la investigación.

Finalmente, los anexos que hacen referencia a los datos de información que respaldan el contenido del proceso de investigación.

## CAPÍTULO 1

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

#### **1.1. Título**

“Plan Estratégico Para Mejorar La Competitividad De La Empresa Lácteos Montegrando De La Ciudad De San Miguel, Año 2014”.



## **1.2. Situación Problemática**

Hoy en día todas las empresas están siendo influenciadas por los clientes, con requerimientos de rapidez en tiempos de entrega, desarrollo e innovación de nuevos productos, precios con tendencia decreciente y cero defectos en calidad. Si bien es cierto, la economía mundial vive momentos de cambio caracterizadas por procesos como: la globalización, los avances científicos y tecnológicos, el desarrollo de la comunicación, la demanda de alto nivel de servicios de calidad, la presentación de la crisis económica, entre otros, están repercutiendo en el sostenimiento de las micros y pequeñas empresas.

Ello implica un desafío a las empresas para poder alcanzar un mayor nivel competitivo y ahondar en él, con el fin de descubrir las principales fuentes de presión competitiva y qué tan poderosas son cada una de ellas y cómo influyen para idear una estrategia exitosa y comprender a cabalidad el carácter competitivo de la industria en la que se desenvuelven. Es por ello que, en lo único que una empresa puede mejorar es en ofrecer a sus clientes calidad, buen servicio, promociones para alcanzar reconocimiento en el mercado y luego cambiar a una producción más rápida y a costos más bajos para lograr reconocimiento y competitividad frente a los rivales.

En San Miguel, existen 16 empresas legalmente inscritas que se dedican a la elaboración y distribución de productos lácteos, como: El Rodeo, Hernández, Nilita, La vaquita de oriente, Las ollitas, entre otras. Sin contar con un número exacto de empresas de las cuales no se encuentra información.

En la ciudad de San Miguel; las empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos tratan de obtener los mejores resultados en términos de ventas para tener una posición dominante en el mercado y convertirse en las mejores en su giro, superando a sus posibles competidoras.

Según el Lic. José Mario Sánchez Propietario de Lácteos Montegrande, ésta actualmente enfrenta diversas deficiencias en cuanto a herramientas administrativas se refiere, carece de un plan estratégico que le permita el éxito en el corto, mediano y largo plazo, pudiendo con el enfrentar los problemas con respecto a la competitividad.

De igual manera no plasma en un documento la formulación de su misión, visión y valores, ni sus finalidades, propósitos y objetivos que pretende alcanzar en un corto, mediano y largo plazo; en este sentido, se aprovechó analizar su entorno interno y externo y se estudió las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, factores importantes que se tomaron en consideración para ser más competitiva.

La empresa que aspire a ser exitosa debe tener bien definida la misión, la visión y los valores que le permitan identificar quiénes son y qué es lo que quieren hacer, como hacerlo y con qué medios y de esta forma ser eficiente en las operaciones que realiza y en la consecución de sus objetivos es decir debe tener un direccionamiento estratégico claramente definido.

No está utilizando hasta el momento alguna estrategia o acción de negocio para crear en el largo plazo una posición defendible que sobrepase el desempeño de los competidores en la industria de lácteos.

Tiene solo como fortaleza temporaria frente a la rivalidad interna y cercana producir y distribuir productos de calidad, pero no hace uso de estrategias mercadológicas para atraer a los consumidores.

Con respecto a la rivalidad, se puede mencionar que existen 6 ventas de lácteos cercanas a la empresa: Lácteos El Rodeo, Lácteos Medrano, Lácteos Hernández, Lácteos Estelita, Lácteos El Progreso y Lácteos San Francisco, tomando en cuenta que existen más en la ciudad, pero se tomaron las más cercanas para efectos del análisis de competitividad.

En cuanto al poder de los proveedores, al ser analizado, se observa que la leche es el principal insumo para la empresa, por lo que los ganaderos son sus principales proveedores. Los clientes actuales son en su mayoría consumidores finales; de la ciudad y de los diferentes municipios de la Zona Oriental.

Referente a la fuerza competitiva de productos sustitutos, se pueden mencionar que los productos sustitutos de los lácteos son los productos elaborados a base de soya, productos elaborados con grasas vegetales y en algunos casos químicamente fabricados, que son distribuidos en la plaza a más bajo precio que los productos naturales. Sin embargo, no existe una fuerte presencia de esta ni en el mercado salvadoreño ni en el de la Zona Oriental.

La participación en el mercado que tiene es limitada, debido a que hay en la industria otros competidores con mejor desempeño; como lo es el caso de Lácteos El Rodeo, que se constituye su principal competencia, dado que es una empresa más grande y con mayor frecuencia de compras por parte de los consumidores.

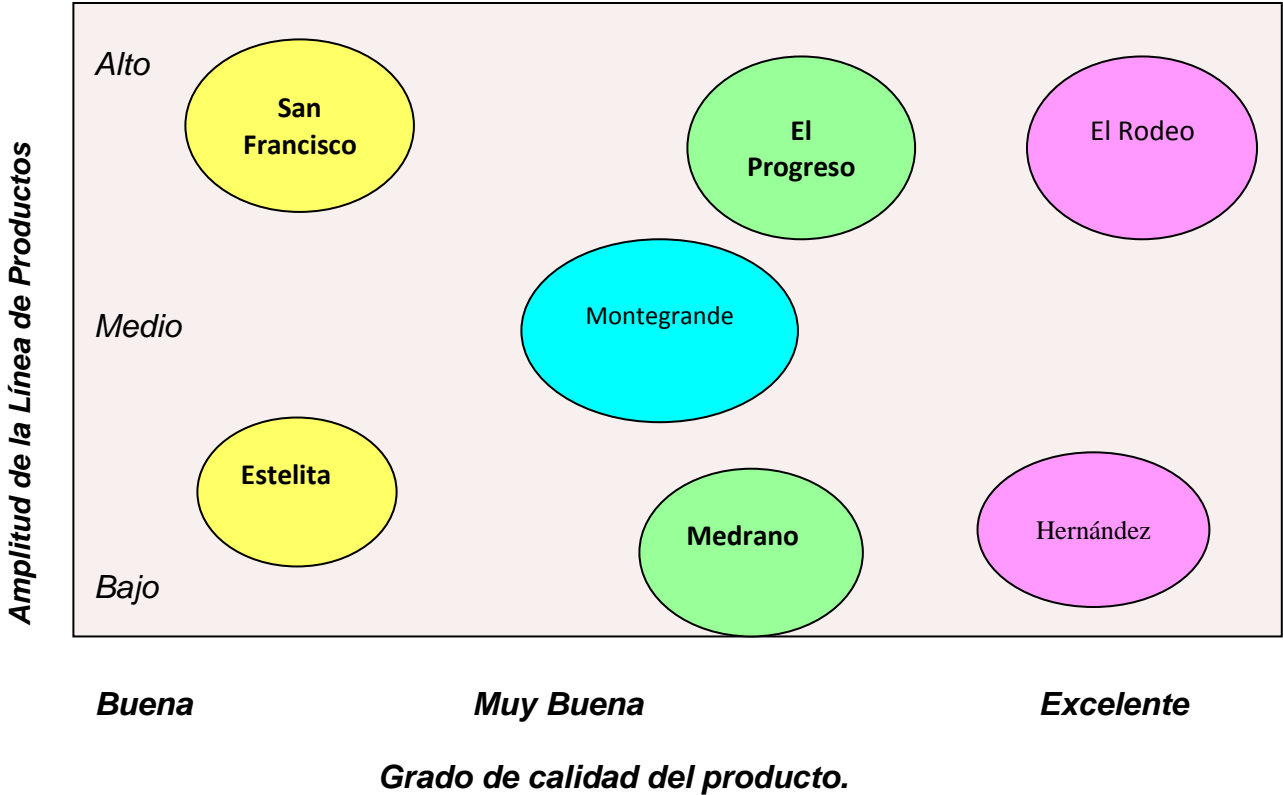
De igual manera, no realiza ningún tipo de planificación estratégica que le proporcione una perspectiva a largo plazo y que le permita identificar donde quiere estar en el futuro y por ende, no realiza acciones que le permitan hacer realidad su futuro deseado. Tampoco tiene una cultura organizacional formal, que muestre cuáles son sus normas, hábitos, creencias, entre otros, con los cuales se rija el comportamiento de todos dentro de la empresa.

Para la empresa es importante que tenga definida una visión para mejorar su competitividad estratégica en relación a los precios, imagen y prestigio, además establecer ventajas competitivas como liderazgo en costos, diferenciación en los productos, servicios y enfoque de mercado; si no diseña estrategias competitivas no

le permitirá conservar y aumentar la cartera de clientes, atender sus necesidades y procesos de compra mejores que la competencia.

MAPA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS COMPETIDORES DE LA

EMPRESAS LÁCTEOS MONTEGRANDE  
 MATRIZ 1. POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO



**Fuente:** “Elaborado por el grupo de investigación en base a información recopilada en visita de campo”.

Como puede apreciarse en el mapa de posicionamiento; las empresas más destacadas en la comercialización de lácteos son de Lácteos El Rodeo y El Progreso ya que están ubicadas en la categoría excelente en términos de calidad y ocupan una alta posición en términos de la línea de amplitud de posicionamiento, estos podemos identificarlos como los factores de éxito de este mercado.

A demás la empresa Estelita y Medrano que son competidores en el mercado de productos lácteos ocupan una posición poco relevante por su reducida línea de productos y la calidad que ofrecen.

En el centro del mercado se encuentra Lácteos Montegrande que ofrece una aceptable línea de productos y una muy buena calidad de los mismos, lo que le permite pues gozar de la aceptación de los consumidores.

### **1.3. Enunciado**

¿Contribuirá la elaboración de un plan Estratégico a mejorar la competitividad de la empresa Lácteos Montegrande de la ciudad de San Miguel?

#### **1.4. Formulación del Problema**

Lácteos Montegrande es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos lácteos que nació a iniciativa del Señor José Mario Sánchez Vargas y su esposa en la Ciudad de San Miguel de El Salvador en el año 2008. En sus inicios no se elaboraban los productos lácteos sino que se adquirían ya fabricados a productores de otras zonas, pero un año más tarde de sus inicios el dueño junto con su esposa ven la necesidad de crear un área de producción que inicialmente fue artesanal pero que a la fecha esta producción poco a poco ha ido comprando la maquinaria adecuada para la elaboración de productos lácteos.

Actualmente posee una sala de ventas que cuenta con 6 empleados ubicada en 3<sup>a</sup>. Av. Sur, Bo. La merced, casa #201, en la Ciudad de San Miguel y con un área de producción con 3 empleados ubicado en la Col. Santa María Av. Central casa #5 en la Ciudad de San Miguel. Es decir que esta cuenta con un total de 9 empleados.

Así mismo la empresa cuenta con algunas líneas de productos tales como crema especial, crema corriente, queso seco, requesón y quesillo especial y corriente; lo cual le genera una desventaja en la diversificación de productos que poseen los competidores.



Una de las deficiencias que tiene es que no se ha realizado un diagnóstico organizacional que permita una evaluación precisa y profunda del ambiente interno y externo; es decir, de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; lo cual le beneficiara en el conocimiento del poder de negociación de los compradores, el de los proveedores, la amenaza de nuevos integrantes a la industria, la amenaza de productos sustitutos y de la rivalidad existente entre los competidores.

Para que se identifique con los clientes y se proyecte a futuro, la empresa debe contar con objetivos empresariales y sus elementos como son la misión, visión y valores, que definan su participación en el mercado, el ambiente futuro y la cultura organizacional que le permitan diferenciarse en el mercado.

El carecer de Programas Funcionales en las áreas de administración, mercadotecnia, recurso humano, producción y finanzas provocará que a largo plazo la empresa no logre el crecimiento deseado, ya que no se evidencia por escrito las actividades programadas en el desarrollo de estrategias competitivas. Para mantenerse en un mercado tan competitivo será necesario la utilización de algunas estrategias en liderazgo en costos-bajo costo, liderazgo en costos-mejor valor, diferenciación, enfoque bajo costo y mejor valor, entre otras existentes.

En muchas ocasiones es difícil atacar la raíz de los problemas en sus diferentes áreas y lograr que las empresas sean más competitivas. Lácteos Montegrande presenta este problema porque no tiene diseñado un plan operativo con sus objetivos, estrategias y recursos. Los cuales necesitan de seguimiento a través de cronograma, presupuesto y responsables de dichas actividades, para la debida realización de este.

Los diferentes problemas que presenta actualmente provocan la falta de competitividad, desarrollo y crecimiento en el mercado de la Zona Oriental.

## **1.5. Justificación**

Esta investigación se considero importante, ya que en un mercado altamente competitivo es necesario que las empresas establezcan planes estratégicos para sobrevivir y competir, en función a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno económico, social, político y tecnológico. Por lo tanto esta investigación permitió a Lácteos Montegrande tener como apoyo administrativo un plan estratégico que le ayude a competir en el mercado regional y a futuro en el nacional a través de este, lograr mejores oportunidades en la industria.

Para ello se vio en la necesidad de realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa, el cual permita enfrentar con mayor posibilidad de éxito las fuerzas competitivas en cuanto a los compradores, proveedores, nuevos miembros de la industria, productos sustitutos y la rivalidad con la competencia.

La investigación permitió diseñar el direccionamiento estratégico que conduzca a la empresa a una mayor participación en el mercado, diseñar un ambiente futuro y mejorar la filosofía organizacional de la empresa.

La investigación hizo posible el diseño de estrategias competitivas que conducirán a un mejor posicionamiento en el mercado, crecimiento de la empresa y una mejora continua en el recurso humano.

Con la investigación se logró establecer planes operativos para la verificación y/o cumplimiento de objetivos, estrategias y asignación de recursos.

También se busca que el plan estratégico funcione como una herramienta que le permita saber cómo se encuentra la empresa para la realización de préstamos financieros futuros que ésta desee realizar en algún momento ya sea para mejorar su maquinaria, para ampliar el área de producción o crear una cadena de sucursales.

Es así como este estudio investigativo fue de beneficio al propietario, proporcionándole una herramienta administrativa la cual le permitió conocer e implementar la planificación estratégica, a fin de lograr el grado de competitividad que se necesita en el mercado de productos lácteos y con ello obtener mayor rentabilidad.

El personal de la empresa se ve beneficiado, logrando mayor eficiencia y eficacia en los diferentes departamentos de la empresa para contribuir al logro de los objetivos establecidos.

Los clientes encontrarán empresas más competitivas en el mercado, ofreciendo mejores productos y adquiriendo servicios de calidad a precios más bajos.

Esta investigación fue de gran utilidad para las empresas de productos lácteos y más aún para Lácteos Montegrande ya que le ayuda a desarrollarse competitivamente en sus productos, expandirse en el mercado y en su entorno siendo, una fuente de

consulta que le permita la aplicación de la propuesta a corto, mediano y largo plazo.

## **1.6 Delimitaciones**

### **1.6.1. Delimitación Espacial**

El estudio se realizó en la empresa Lácteos Montegrande ubicada en 3a. Av. Sur, Bo. La merced, casa #201, en la Ciudad de San Miguel.

### **1.6.2. Delimitación Temporal**

El estudio se realizó en el periodo comprendido desde el mes febrero al mes de junio del 2014, con el cual se logró que los resultados obtenidos fueran de utilidad para la elaboración de la propuesta del plan estratégico el cual se diseñó para un periodo de cinco años.

## **1.7 Objetivos de la Investigación**

### **1.7.1 Objetivo General**

- ◆ Diseñar un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Lácteos Montegrande de la ciudad de San Miguel.

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

- ◆ Realizar un diagnóstico organizacional que permita establecer las fuerzas competitivas de la empresa Lácteos Montegrande de la ciudad de San Miguel.
- ◆ Establecer la filosofía empresarial para definir el direccionamiento estratégico de la empresa Lácteos Montegrande de la ciudad de San Miguel.
- ◆ Elaborar programas funcionales que ayuden a ejecutar las estrategias competitivas genéricas de la empresa Lácteos Montegrande de la ciudad de San Miguel.
- ◆ Realizar actividades de seguimiento para facilitar el control de los planes operativos en la empresa Lácteos Montegrande de la ciudad de San Miguel.

## **1.8 Sistema de Hipótesis**

### **1.8.1 Hipótesis General**

- ◆ El diseño de un plan estratégico mejora la competitividad de la empresa Lácteos Montegrande de la ciudad de San Miguel.

### **1.8.2 Hipótesis Específicas**

- ◆ La realización de un diagnóstico organizacional permite establecer las fuerzas competitivas de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel.
- ◆ El establecimiento de la filosofía empresarial define el direccionamiento estratégico de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel.
- ◆ La elaboración de programas funcionales ayuda a realizar las estrategias competitivas genéricas de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel.
- ◆ La realización de actividades de seguimiento facilita el control de los planes operativos en la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel.

### 1.8.3 Hipótesis Nulas

#### 1.8.3.1. *Hipótesis Nula General*

- ◆ El diseño de un plan estratégico no mejora la competitividad de la empresa Lácteos Montegrande de la ciudad de San Miguel.

#### 1.8.3.2. *Hipótesis Nulas Específicas*

- ◆ La realización de un diagnóstico organizacional no permite establecer las fuerzas competitivas de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel.
- ◆ El establecimiento de la filosofía empresarial no define el direccionamiento estratégico de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel.
- ◆ La elaboración de programas funcionales no ayuda a realizar las estrategias competitivas genéricas de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel.
- ◆ La realización de actividades de seguimiento no facilita el control de los planes operativos en la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel.



## CAPITULO 2

### MARCO DE REFERENCIA.

#### 2.1. Marco Histórico

En la actualidad, toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, con el propósito de contribuir y mejorar la competitividad, la cual facilite las posibilidades de responder a las nuevas exigencias tanto internas como externas, por esa razón se han efectuado diversas investigaciones con respecto a la creación de un plan estratégico con relación a la competitividad organizacional.

Para poder identificar los estudios realizados sobre planeamiento estratégico se realizó una investigación intensiva con relación al tema del diseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad, en diferentes medios tales como: Bibliotecas públicas, privadas y bibliotecas virtuales de diferentes universidades con el propósito de descubrir si la empresa productos lácteos “Monte grande” ya había sido objeto de investigación en esta área.

En dicha investigación se descubrió que existen muchos estudios al respecto, dentro de los cuales se mencionan:

**Título:** Diseño y propuesta de una plan estratégico para promover la competitividad en las empresas farmacéuticas de la Ciudad de San Francisco Gotera. **Editorial:** U.E.S. F.M.O. **Lugar Publicación:** San Miguel. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Información recabada por visita a biblioteca de la Universidad de El Salvador

**Título:** Propuesta de un plan estratégico de mercadotecnia para mejorar la competitividad de pastelería Francesa de la Ciudad de San Miguel.

**Editorial:** U.E.S. F.M.O. **Lugar Publicación:** San Miguel.<sup>2</sup>

**Título:** Diseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad en el Hotel y Restaurante el Mandarín, S.A. de C.V., en la ciudad de San Miguel -

**Editorial:** UNIVO. **Lugar publicación:** San Miguel.<sup>3</sup>

**Título:** Diseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad en la empresa Flor azul del municipio de Jocoaitique, departamento de Morazán -

**Editorial:** UNIVO. **Lugar publicación:** San Miguel.<sup>4</sup>

**Título:** Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de las empresas comercializadoras de acondicionadores de ambiente, residencial e industrial de la ciudad de San Miguel -

**Editorial:** UNIVO. **Lugar Publicación:** San Miguel.<sup>5</sup>

**Título:** Diseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa comercializadora de pisos y cerámicas Torres y Torres, S.A. de C.V. de la ciudad de San Miguel

**Editorial:** UNIVO. **Lugar Publicación:** San Miguel.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Información recabada por visita a biblioteca de la Universidad de El Salvador

<sup>3</sup>[http://biblioteca.utec.edu.sv/auprides/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=54](http://biblioteca.utec.edu.sv/auprides/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=54)

<sup>4</sup>Ibídem

<sup>5</sup>Ibídem

Después de la investigación realizada, hasta el momento no se logró determinar la existencia de planes estratégicos en la Empresa “Lácteos Montegrande”.

Con respecto a la clasificación del Índice de Competitividad Global 2010-2011 Suiza lidera la clasificación como la economía más competitiva del mundo, Estados Unidos que por varios años ocupó el primer lugar ahora ocupa el cuarto debido a la debilidad de sus instituciones financieras y su inestabilidad macroeconómica.<sup>7</sup>

La competitividad en el mundo actual se define como la capacidad de generar una mayor producción con el menor costo posible, en áreas de la competitividad los salarios de los trabajadores han ido descendiendo en todo el mundo y los países que son más competitivos son precisamente en los cuales el salario mínimo es mucho menor que en el promedio del mundo, hoy en día las empresas que mayores ganancias obtienen en el mundo son las que fabrican sus productos en países como China donde la mano de obra es muy económica y esos productos los venden en los países de primer mundo donde el poder adquisitivo de un ciudadano promedio es mucho más elevado que en la mayoría de los demás países.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Ibídem

<sup>7</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice\\_de\\_Competitividad\\_Global#cite\\_note-PressR-4](http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_de_Competitividad_Global#cite_note-PressR-4)

<sup>8</sup><http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Comunidadesvirtuales/ComunidadPMFS/Paginas/Competitividad.aspx>

La característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada. El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Ibídem

## 2.2. Marco Normativo

A continuación se presenta el marco legal que tiene incidencia en el fenómeno de estudio:

El Gobierno a través de la *Ley de protección al consumidor* dispone que corresponde a este formular y mantener una política de protección al consumidor, tomando en cuenta el derecho de los consumidores de tener acceso a productos seguros, a través de una visión integral y preventiva que garantice la protección de estos. Por ello, esta ley busca mantener los principios rectores de modelo de economía de mercado, que fomenten el comportamiento ético y la responsabilidad social de los empresarios.

El capítulo I, disposiciones generales en el Art.1 muestra la finalidad que tiene esta ley; que es la de proteger los derechos de los consumidores con el propósito de procurar las buenas relaciones con los empresarios.

El Art.4 establece que los empresarios deben evitar el alza en los precios de los bienes y servicios, porque el consumidor tiene como derecho básico el ser protegido por esta práctica. Así mismo, la estrategia empresarial de precios bajos es bastante efectiva para fortalecer la competencia de las empresas en el mercado.

También el capítulo II, derecho a la seguridad y a la calidad en su Art.7 menciona que toda persona que desarrolle actividades de producción, fabricación y comercialización de bienes está obligada a observar las normas legales establecidas para no arriesgar la salud y seguridad de las personas. Así como, no vender productos envasados, empacados o bajo cualquier otra medida de precaución, cuando no tengan los cierres, etiquetas y rótulos.

El capítulo IV, derecho a la información, en el Art.27 dispone que los empresarios deben proporcionar al consumidor información de los bienes y servicios que le ofrece; suministrarle datos como la cantidad, peso o medida, el precio, incrementos y descuentos, fecha de caducidad de los bienes perecederos. Además todo detallista debe marcar en los empaques o envases de los productos por cualquier medio, el precio de venta al consumidor.

Así mismo en el Art.20 se establece que el empresario que venda productos alimenticios debe acatar las normas del Código de Salud y regulaciones del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con respecto al envasado y empaquetado de los productos.

Igualmente Art.29 menciona que las disposiciones correspondientes a este artículo son las relativas a la publicidad en el establecimiento comercial; y es que todo comerciante que venda al por mayor y al detalle debe dar a conocer al consumidor

los precios de los productos que vende, por cualquier medio; sea por cartel, etiquetas adheridas al producto y/o bien en listas.

De la misma manera el Art.30 establece que los comerciantes que otorguen promociones y ofertas especiales de productos deben informar al consumidor por el medio que desee, pero en lugar visible, las condiciones de promoción, el precio total y todos los elementos que la conforman. Esto contribuye no solo a informar al consumidor, sino también a que los consumidores se interesen más a comprar el producto al encontrarse bien informados; lo que beneficiaría también la posición competitiva de la empresa.

El estudio de la competitividad en El Salvador no está regido explícitamente sin embargo la *Ley De Competencia* en el Título I, CAPITULO ÚNICO Disposiciones Generales, en el Art.1. Hace referencia que, a la finalidad de esta ley que es la de promover, proteger y garantizar la competencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas anticompetitivas que restrinjan la competencia o imposibiliten el acceso al mercado a cualquier agente económico, con el propósito de incrementar la eficiencia económica y el bienestar de los consumidores.

La misma ley en el Título III, De Las Prácticas Anticompetitivas en el Capítulo I, de Los Acuerdos Entre Competidores, en el Art.25 establece que quedan prohibidas las prácticas anticompetitivas realizadas entre competidores; como establecer acuerdos para fijar precios u otras condiciones de compra o venta, fijar o limitar las cantidades de producción, los precios en subastas y/o división del mercado.

Así mismo en el Capítulo II, De Las Prácticas Anticompetitivas Entre No Competidores el Art.26 regula las prácticas anticompetitivas que no son permitidas, como la venta condicionada, la venta o la transacción sujeta a la condición de no usar, ni adquirir, ni vender ni proporcionar los bienes o servicios disponibles y normalmente ofrecidos a terceros o por terceros y la concertación entre varios agentes económicos o la invitación a ellos para ejercer dicha práctica.

El Art.27 del mismo capítulo establece las prácticas que son consideradas violatorias, para lo cual se debe comprobar que el infractor o infractores tengan una posición dominante en el mercado, que se realicen respecto de bienes o servicios que correspondan al mercado relevante de que se trate y que dichas prácticas han producido o pudieran producir el efecto de limitar la competencia, impedir o limitar el acceso o desplazar competidores al mercado y, en todo caso, que se ha producido un perjuicio a los intereses de los consumidores.

El Art.28 establece los criterios que deben considerarse para la determinación del mercado relevante entre los que se mencionan, las posibilidades de sustituir el bien o servicio de que se trate por otros y que los consumidores cuenten con sustitutos y el tiempo requerido para tal sustitución. Otro criterio son los costos de distribución del bien mismo; de sus insumos relevantes; de sus complementos y de sustitutos dentro del territorio nacional o desde el extranjero, también los costos y las probabilidades que tienen los usuarios o consumidores para acudir a otros mercados; y las



restricciones normativas que limiten el acceso de consumidores a fuentes de abastecimiento alternativas, o el acceso de los proveedores a clientes alternativos.

En el Art.29 se establecen los puntos que deben considerarse para determinar si un agente económico tiene una posición dominante en el mercado relevante, como la participación en dicho mercado y la posibilidad de fijar precios unilateralmente o restringir el abastecimiento en el mercado relevante sin que la competencia pueda contrarrestarlo. Otro punto es la existencia de barreras a la entrada y a los elementos que previsiblemente puedan alterar tanto dichas barreras como la oferta de otros competidores a existencia y poder de sus competidores y las posibilidades de acceso del agente económico y sus competidores a fuentes de insumos.

En el Capítulo III, Del Abuso De La Posición Dominante, el Art.30.- establece las prohibiciones a las acciones que constituyen abusos de la posición dominante de un agente económico en un mercado, como la creación de obstáculos a la entrada de competidores o a la expansión de competidores existentes, los intentos de limitación, impedimento o desplazamiento en forma significativa de la competencia dentro del mercado, la disminución de precios en forma sistemática, por debajo de los costos y la venta o prestación de servicios en alguna parte del territorio del país a un precio diferente a aquél al que se ofrece en otra parte del mismo territorio, cuando la intención o el efecto sea disminuir, eliminar o desplazar competencia.

Además Mediante la *Ley de fomento de la producción higiénica de la leche y productos lácteos y de regulación de su expendio* el Estado busca procurar que en la alimentación popular existan productos que ofrezcan los mayores beneficios, y siendo la leche y productos lácteos, básicos para la nutrición, y por ende debe incrementarse su producción y consumo en el país, en las mejores condiciones de higiene, por lo que debe contribuir en gran parte al establecimiento de plantas con métodos modernos de elaboración y expendio. Por lo cual, se ve el interés del Estado por contribuir al desarrollo productivo y empresarial.

El objeto de esta ley en su art.1, pretende dar a conocer la finalidad que tiene la ley, que es la de incrementar la producción y elaboración higiénica de leche y productos lácteos, así como regular su expendio.

En el capítulo I, de las plantas higienizadoras, el Art.2.- Establece que toda persona tanto natural como jurídica que se dedique a la elaboración industrial de leche y productos lácteos, deberá obtener de los Ministerios de Agricultura y Ganadería y de Salud Pública y Asistencia Social, una aprobación para que sus instalaciones y medios de distribución puedan funcionar higiénicamente.

En su capítulo II, de las zonas de expendio, en el Art.12 menciona que el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social ordena a la Dirección General de Sanidad que practique inspección para comprobar si los edificios o locales de la planta, así como sus equipos tienen la amplitud y capacidad suficientes para que las actividades de

elaboración de los productos sean higiénicas, y si se observan o pueden cumplirse los métodos de pasterización, esterilización u otros aprobados por la misma Dirección General.

El Art.20 establece que para garantizar la venta al detalle al consumidor, las plantas que hayan obtenido la calificación están obligadas a proporcionar a los expendedores la leche en envases de un litro, medio litro y un quinto de litro; la crema en envases de medio litro, un cuarto de litro, un octavo de litro y 20 c.c.; y, la mantequilla en paquetes de medio kilo, un cuarto de kilo y un octavo de kilo.

Así mismo el Art.21.- señala que queda prohibida la comercialización de leche, crema y quesos provenientes de la reconstitución y recombinación de la leche en polvo. Asimismo se prohíbe la comercialización de leche, crema y quesos elaborados con adulterantes.

El Art.22 presenta la prohibición con respecto a la importación al país de leche y productos lácteos que no reúnan los requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley. Además establece que a medida que las plantas lecheras del país adquieran capacidad de producción para satisfacer las necesidades de consumo de leche y productos lácteos, se dictarán las convenientes disposiciones legales que restrinjan la importación de los mismos. Las disposiciones de este artículo fortalecen una de las fuerzas competitivas y es la del acceso a nuevos participantes al mercado.

En el *Código de Comercio* en el título IV, limitaciones a la actividad mercantil en el Art.491; establece que la realización de actos orientados a atraer clientela indebidamente constituye competencia desleal, específicamente el engaño al público en general como el soborno y la utilización de falsas indicaciones y comentarios. Otro acto es el de afectar directamente a otro comerciante, entre otros actos similares encaminados directa o indirectamente a desviar la clientela de otro comerciante.

El Art.495 hace referencia a la reincidencia de los actos de competencia desleal; y es que se cancela definitivamente la matricula empresa del comerciante culpable.

Así mismo, el Art.497 establece que es el Juez de Comercio al enterarse de un acto de competencia desleal; el que se encarga de realizar las verificaciones pertinentes, para remitir un expediente al Fiscal General de la Republica con sus pruebas respectivas; a fin de que el funcionario bajo su responsabilidad promueva la acción penal.

## 2.3. Marco Teórico

### 2.3.1. Plan estratégico

“Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.<sup>10</sup>

La Planificación Estratégica, por tanto, permite combinar de la mejor forma posible las fortalezas, recursos y oportunidades evitando si es posible, las amenazas y limitaciones del entorno-mercado, así como resguardar sus debilidades.

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era.

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapa 1: Establecimiento de la misión, visión y metas

Etapa 2: Análisis de oportunidades y amenazas externas.

Etapa 3: Análisis de fortalezas y debilidades internas.

Etapa 4: Formulación de estrategias

Etapa 5: Implementación de estrategias

Etapa 6: Control estratégico.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup><http://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

<sup>11</sup>Bateman, Snell Administración Un nuevo panorama competitivo. Pág. 116

### **2.3.1.1. *Diagnostico Organizacional***

La planeación inicia con el análisis situacional. Con sus limitaciones de tiempo y de recursos los planeadores deben recopilar, interpretar y resumir toda la información pertinente que se requiere para la planeación. En un análisis a fondo de la situación se estudian los acontecimientos pasados, las condiciones actuales y se intenta predecir las tendencias futuras. Este análisis se centra en las fortalezas internas que operan en la organización o unidad de trabajo y en forma coincidente con el enfoque de sistemas abiertos, examinan las influencias del ambiente externo.

El resultado de este paso es la identificación y el diagnostico de las suposiciones, aspectos y problemas de la planeación. Un análisis profundo de la situación de la empresa señalará las decisiones de planeación que deben tomar.<sup>12</sup>

El análisis FODA “es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro”.<sup>13</sup>

### **2.3.1.2. *Filosofía Empresarial***

“Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. Para desarrollarlos, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la

---

<sup>12</sup>Bateman, Snell Administración Un nuevo panorama competitivo. Pág. 108

<sup>13</sup> Arthur A. Thompson Jr. A.J. Strickland III, John E. Gamble Administration StrategicPág. 97

organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección”.<sup>14</sup>

#### **2.3.1.2.1. Misión**

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

#### **2.3.1.2.2. Visión**

“La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse”.<sup>15</sup>

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

---

<sup>14</sup>[www.unl.edu.ec/.../modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pd.pag](http://www.unl.edu.ec/.../modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pd.pag) 3

<sup>15</sup><http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

### **2.3.1.2.3. Valores**

Son los cimientos de la organización que tienden a tener carácter de permanencia. Es la búsqueda de un bien absoluto que le da significado y sentido a las cosas, así mismo se busca que el sistema de valores soporte la razón de ser, la misión le brinda dinámica a los comportamientos institucionales y la visión de lo que se espera en el futuro.

“Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social”.<sup>16</sup>

### **2.3.1.3. Programas Funcionales**

“Son una herramienta de planeación, organización y control de nuestras actividades cotidianas, ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar en cada área; la despolitización de la misma; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia”.<sup>17</sup>

### **2.3.1.3.1. Administración**

“La Administración; es la ciencia social o tecnología social, en parte, y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una

---

<sup>16</sup><http://www.buenastareas.com/ensayos/Valores-Empresariales/105960.html>

<sup>17</sup> [www2.uacj.mx/transparencia/...Programación/1\\_Que\\_es\\_el\\_POA.pdf](http://www2.uacj.mx/transparencia/...Programación/1_Que_es_el_POA.pdf)



organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización”.<sup>18</sup>

“Administración Estratégica: se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización”.<sup>19</sup>

#### **2.3.1.3.2. Mercadotecnia**

Es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

La mercadotecnia es también un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

“La mercadotecnia es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos existentes en

---

<sup>18</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

<sup>19</sup> Conceptos de Administración Estratégica, 11ª Edición, Fred R. David, Editorial Litográfica Ingramex S. A México D.F

el mercado para satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio”.<sup>20</sup>

### **2.3.1.3.3. Recurso Humano**

“Se denomina recurso humano (RR.HH.) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización”.<sup>21</sup>

La Administración de Recurso Humano consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/que-es-mercadotecnia.html>

<sup>21</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)

<sup>22</sup> Ibídem

#### **2.3.1.3.4. Producción**

La producción es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y al mismo tiempo la creación de valor, más específicamente es la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo de tiempo determinado.

“La capacidad de producción es el nivel de actividad máximo que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite conocer y analizar el grado de uso de cada uno de ellos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos”.<sup>23</sup>

#### **2.3.1.3.5. Finanzas**

Las Finanzas estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o Estados. Las finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos.<sup>24</sup>

Las finanzas empresariales son una función que se encarga de la dirección y orientación en relación a cómo una compañía utiliza su capital. Las empresas privadas e instituciones de crédito son los principales usuarios de las finanzas empresariales. Las organizaciones más grandes pueden incluso emplear a un

---

<sup>23</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n\\_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n_(econom%C3%ADa))  
<sup>24</sup> James A.F. Stoner, Administración, Pág. 8

gerente financiero o utilizar un departamento de finanzas para tomar decisiones financieras.<sup>25</sup>

#### **2.3.1.4. Seguimiento**

El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.<sup>26</sup>

##### **2.3.1.4.1. Cronograma**

Es el Esquema básico donde se distribuye y organiza en forma de secuencia temporal, el conjunto de actividades diseñadas a lo largo del tiempo. El cronograma es una descripción específica de las actividades y del tiempo que se va a emplear para la ejecución del proyecto. Se debe realizar el trabajo en fechas probables, para saber cuánto tiempo requerirá elaborar el trabajo definitivo.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> <http://www.estartap.com/funciones-de-las-finanzas-empresariales/>

<sup>26</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)

<sup>27</sup> Administración, Una perspectiva global, 11ª Edición, Harold Koontz-Heinz Wehrich, McGraw Hill  
Año: 1999 N° Pag.662

#### **2.3.1.4.2. Presupuesto**

La presupuestación es la formulación en términos numéricos de planes para un periodo futuro dado. Así, los presupuestos son estados de resultados anticipados, ya sea en términos financieros (como los presupuestos de ingresos y gastos y de capital) o no financieros (como los presupuestos de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción).

Los presupuestos son un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

#### **2.3.1.4.3. Responsables**

Son los encargados de velar por la excelente realización de las actividades de cada área según lo que se ha trazado en el plan estratégico de la empresa.

#### **2.3.1.4.4. Plan de contingencia**

Un plan de contingencia “es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas”<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup><http://definicion.de/plan-de-contingencia/>

El plan de contingencia propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa.

Esta clase de plan, por lo tanto, intenta garantizar la continuidad del funcionamiento de la organización frente a cualquier eventualidad, ya sean materiales o personales. Los especialistas recomiendan planificar cuando aún no es necesario; es decir, antes de que sucedan los accidentes.

### **2.3.2. Competitividad**

La competitividad se define “como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad”. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.<sup>29</sup>

La competitividad es la posición que tiene un competidor con relación a la competencia. La competitividad se parece al juego de las sillas musicales: existe una cantidad finita de asientos y algunos son más deseables que otros.

Actualmente las compañías buscan candidatos que puedan trabajar bajo presión, tengan espíritu de colaboración, la inteligencia emocional para comprender las necesidades propias y de los demás, y que sean acertadas en la toma de decisiones.

---

<sup>29</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

### *Factores que han incidido en el cambio de la estructura competitiva*

- ◆ Globalización de la economía
- ◆ Avances tecnológicos
- ◆ Desarrollo de las comunicaciones
- ◆ Nivel de demanda de productos de alta calidad

#### **2.3.2.1. Fuerzas Competitivas**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra. El efecto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias que el mercado es claramente “Poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es intensa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen un amplio margen de negociación.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Conceptos de Administración Estratégica, 11ª Edición, Fred R. David, Pearson Educación, México 2008, N° Pág. 100

### **2.3.2.1.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en la industria. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados.

La capacidad de negociación de los consumidores podría constituir asimismo la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva.<sup>31</sup>

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales.

### **2.3.2.1.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Ibídem pag.104

<sup>32</sup> Ibídem pág. 103



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

*Algunos factores asociados a esta fuerza son:*

- ◆ Tendencia del comprador a sustituir
- ◆ Evolución de los precios relativos de sustitución
- ◆ Los costos de cambio de comprador
- ◆ Percepción del nivel de diferenciación de productos
- ◆ Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.

### **2.3.2.1.3. Amenaza de nuevos integrantes potenciales**

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores.

*Algunos factores que definen esta fuerza son las siguientes:*

Existencia de barreras de entrada, economía de escala, diferencias de producto en propiedad, valor de la marca, costes de cambio, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas del costo, ventajas en la curva de aprendizaje, represalias esperadas, acceso a canales de distribución,

Mejoras en la tecnología, demandas judiciales, acceso a canales de pre distribución, expectativas sobre el mercado.

#### **2.3.2.1.4. Amenaza de productos sustitutos**

Las presiones competitivas ocasionadas por los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los consumidores. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración del mercado.<sup>33</sup>

Los mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

Se pueden citar algunos factores relacionados con este tipo de fuerza.

- ◆ Propensión del comprador a sustituir.
- ◆ Precios relativos de los productos sustitutos.
- ◆ Coste o facilidad de cambio del comprador.
- ◆ Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.

#### **2.3.2.1.5. Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un

---

<sup>33</sup> Ibídem pág. 103

sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.<sup>34</sup>

*A continuación se presentan algunos elementos relacionados directamente con esta fuerza competitiva:*

Poder de los competidores, Poder de los proveedores, Amenaza de nuevos proveedores, Amenaza de productos sustitutos, Crecimiento industrial, Sobrecapacidad Industrial, Barreras de salida y Diversidad de competidores.

### **2.3.2.2. Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.<sup>35</sup>

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

---

<sup>34</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

<sup>35</sup> <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>

#### **2.3.2.2.1. Participación del mercado**

La participación de mercado es cuánto del mercado un negocio, producto o marca tiene relación con el mercado total. La participación de mercado es expresada en término de porcentaje y es calculada dividiendo las ventas totales o el volumen de un negocio, producto o marca por las ventas totales combinadas o el volumen de todos sus competidores. Cuando se desarrollan estrategias de marketing, pronósticos y desarrollo de producto, muchos factores subyacentes deben ser examinados para entender cómo es influenciada la participación de mercado.<sup>36</sup>

La participación de mercado es definida como la proporción (o porcentaje) de productos o servicios específicos vendidos por un negocio dentro de una región dada (que puede ser una sola comunidad o el mundo entero).

#### **2.3.2.2.2. Ambiente Futuro**

El ambiente futuro de una empresa estará definido de acuerdo a las estrategias que se elaboren y se ejecuten en el marco organizacional, los objetivos organizaciones irán enfocados en lo que se espera obtener como beneficios dentro de la empresa.

#### **2.3.2.2.3. Cultura Organizacional**

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de

---

<sup>36</sup> [http://www.ehowenespanol.com/analisis-participacion-mercado-info\\_365618/](http://www.ehowenespanol.com/analisis-participacion-mercado-info_365618/)

conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

### **2.3.2.3. Estrategias competitivas genéricas**

La mejor estrategia para una empresa es un traje a medida de la misma. Y, en el óptimo, no hay dos estrategias iguales, porque no hay dos empresas iguales. Aunque después la realidad nos demuestra que algunas estrategias se parecen mucho; quizás demasiado. Pero para construir una estrategia hay que barajar algunas opciones competitivas, que son la base de cualquier estrategia empresarial.

#### **2.3.2.3.1. Liderazgo en Costos- Bajo Costo**

La base de un líder de costos bajos para una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que los de sus competidores. Los líderes de costos bajos exitosos son excepcionalmente eficaces para hallar la forma de reducirlos en sus operaciones.

Esforzarse por ser el representante de los costos bajos generales de la industria es un planteamiento competitivo poderoso en los mercados con muchos comparadores sensibles al precio. Una empresa alcanza el liderazgo de costos bajos cuando se convierte en la que provee los productos con costos más bajos y no solo es uno de los quizás varios competidores con costos comparativamente bajos. El objetivo

estratégico de una compañía de costos bajos es lograr reducirlos significativamente más que sus rivales, pero no necesariamente llegar al costo absolutamente más bajo posible.<sup>37</sup>

#### **2.3.2.3.2. Liderazgo en Costos – Mejor Valor**

Esta ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor- precio disponible en el mercado. Este tipo de estrategia busca ofrecer a los clientes una variedad de productos o servicios al precio más bajo disponible comparado con productos con atributos semejantes de sus competidores.

#### **2.3.2.3.3. Diferenciación**

Las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado o vendedores con capacidades idénticas las satisfagan por completo.

Una empresa que pretenda tener éxito con la diferenciación debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores con mucho cuidado para saber que consideran importante, que creen que tiene valor y cuanto están dispuestos a pagar por ello<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup>Administration Strategic Arthur A. Thompson Jr. A.J Strickland III, John E. Gamble.Pág 135

<sup>38</sup>Administration Strategic Arthur A. Thompson Jr. A.J Strickland III, John E. Gamble.Pág144

*La diferenciación exitosa permite que una empresa*

- ◆ Fije un precio mayor por su producto
- ◆ Aumenta las ventas unitarias (a causa de los compradores adicionales que llegan por las características diferenciadoras)
- ◆ Obtenga lealtad del comprador hacia una marca (porque a algunos consumidores les atraen mucho las características distintivas y se sienten unidos a la empresa y sus productos).

Las estrategias de diferenciación tienden a funcionar mejor en circunstancias comerciales en las que:

- ◆ Las necesidades y usos del producto por parte del comprador son diversos.
- ◆ Hay muchas formas de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores las perciben y valoran.
- ◆ Pocas empresas rivales siguen un planteamiento semejante de diferenciación.
- ◆ El cambio tecnológico es veloz y la competencia gira en torno a las características del producto que evoluciona con rapidez.<sup>39</sup>

#### **2.3.2.3.4. Enfoque: Bajo Costo**

Esta ofrece productos o servicios a una pequeña variedad (grupo nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.

---

<sup>39</sup> Ibídem Pág. 148

Una estrategia de enfoque de bajo costo resulta parcialmente atractiva en las siguientes condiciones:

- ◆ Cuando el nicho de mercado meta es grande, rentable y está creciendo.
- ◆ Cuando los líderes de la industria no consideran que el nicho de mercado sea crucial para su propio éxito.
- ◆ Cuando los líderes de la industria consideran que es muy costoso y difícil satisfacer las necesidades especiales del nicho del mercado meta a la vez que atienden a sus clientes dominantes.
- ◆ Cuando la industria cuenta con diferentes nichos y segmentos, permitiendo de ese modo que quien se enfoca elija un nicho competitivamente atractivo y adecuado para sus recursos.
- ◆ Cuando pocos rivales (si es que los hay) intentan especializarse en el mismo segmento meta.<sup>40</sup>

#### **2.3.2.3.5. Enfoque: Mejor Valor**

Este tipo de estrategias ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado.

Está en ocasiones se conoce como “Diferenciación enfocada”, busca ofrecer a un grupo nicho de consumidores, productos o servicios que cumplan con sus gustos y requisitos mejor de lo que lo hacen los productos de los rivales.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup>Conceptos de Administración Estratégica, 11ª Edición, Fred R. David, Pearson Educación, México 2008, N° Pág. 192

<sup>41</sup> Ibídem



#### **2.3.2.4. Planes operativos**

El Plan Estratégico establece el futuro que queremos conseguir, el Plan Operativo materializa las estrategias elegidas para conseguirlo:

*Cómo:* Acciones que deben desarrollarse.

*Cuándo:* Secuencia temporal de las acciones.

*Quién:* Unidades, gestores y responsables de llevar a cabo y controlar las acciones.

*Con qué:* Medios materiales necesarios para su desarrollo.

*Cuánto:* Contribución o aportación de las acciones a la consecución de los objetivos estratégicos: Indicadores Operativos.<sup>42</sup>

##### **2.3.2.4.1. Objetivos**

Los objetivos son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Un objetivo es verificable cuando al final del periodo es posible determinar si el objetivo se cumplió o no.

Los objetivos fueron definidos anteriormente como los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.

---

<sup>42</sup><http://www.uv.es/uvweb/servicio-analisis-planificacion/es/planificacion-institucional/planes-operativos-1285868475429.html>

#### **2.3.2.4.2. Tácticas**

La táctica “es el método o la forma empleada, con el fin de cumplir un objetivo y que a la vez contribuye a lograr el propósito general, de acuerdo a las circunstancias que tiene que enfrentar”.<sup>43</sup>

La táctica, forma parte de la estrategia, pues la táctica es el conjunto de medidas y métodos que llevan a la práctica el desarrollo de la estrategia.

#### **2.3.2.4.3. Recursos**

Se denomina recursos a aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup><http://www.deperu.com/abc/gramatica/4177/diferencia-entre-estrategia-y-tactica>

<sup>44</sup> <http://www.definicionabc.com/economia/recursos.php>

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 3.1. Tipos de investigación

El tipo de investigación que se realizó fue de tipo *Descriptivo* y *Correlacional*; es de tipo descriptivo porque “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se sometan a un análisis”.<sup>45</sup>

Fue de mucha utilidad por que permitió conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de la población a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, involucradas en la investigación.

Como también es de tipo Correlacional esto permitió conocer cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. El propósito de este tipo de estudio es “evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables”<sup>46</sup> (en un contexto particular).

De acuerdo a las características del tema el estudio realizado fue de tipo correlacional, ya que existen dos variables, la cuales fueron estudiadas a lo largo del proceso investigativo. Por la naturaleza de esta investigación, ambas variables están juntamente relacionadas y por lo tanto una causara el efecto de variabilidad con respecto a las acciones de la otra.

---

<sup>45</sup> Metodología de la investigación. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, 3ª Ed. Mac Graw Hill. Pág. 121-122.

<sup>46</sup>Ibidem.

### 3.2. Población

La población a quienes se realizó el estudio son: El propietario de la empresa, los empleados, los clientes, los proveedores y la competencia de la empresa.

A continuación se presenta un cuadro representativo del número exacto de la población a quienes iba dirigido el estudio de investigación.

CUADRO N° 1 Población objeto de estudio

<b>Componentes de la Población</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
Empresa	1 Gerente y 9 empleados	10
Clientes	Cartera de clientes frecuentes de la empresa.	366
Proveedores	12 Proveedores de leche, 1 proveedor de Gas (Z Gas), 1 proveedor de pastilla para cuajo y diclosan (M C).	14
Competencia	Lácteos El Rodeo, Lácteos Hernández, Lácteos San Francisco, Lácteos Medrano, Lácteos Estelita Y Lácteos el Progreso.	6
<b>Total</b>		<b>396</b>

**Fuente:** Creación del equipo de trabajo en base a entrevista realizada al gerente de la empresa.

Las características que se observaron de la población son las siguientes: en el caso del gerente que tiene una visión clara de su empresa y todos los objetivos van encaminados al logro de los mismos, posee una buena comunicación con sus empleados y controla frecuentemente los procesos de producción, al igual que el área de ventas, buscando con ello una buena posición dentro del mercado y el mayor reconocimiento local, logrando a la vez satisfacer la necesidades de los clientes a través de los productos ofrecidos.

En cuanto a los empleados, se logró observar que cuentan con un sistema de remuneración aceptable lo cual ayuda de motivación para realizar bien su trabajo, además de contar con el conocimiento y experiencia necesaria para brindar apoyo a los clientes quienes buscan satisfacer sus necesidades.

Entre la población de clientes se pudieron observar desde adolescentes hasta mayores de edad, ya que todos buscan satisfacer su necesidad de alimentación de lácteos buscando con ello un buen precio, calidad y buen servicio a la hora de realizar su compra.

Los proveedores buscan acuerdos aceptables entre ellos y la organización efectuando el pago inmediato de los insumos brindados para la producción.

La competencia se diferencia entre sí, ya que algunas de estas como “Lácteos El Rodeo” es una empresa grande la cual cuenta con varias sucursales cercanas a lácteos Montegrande, lácteos “San Francisco” es visitada por muchos clientes pero aún no cuenta con un empaque que lo identifique pero si cuenta con un logo, en el caso de lácteos “Medrano” y lácteos “Estelita” tienen algunas deficiencias como lo son la falta de uniforme del personal, no cuenta con un logo y tampoco con un empaque para sus productos. Lácteos El Progreso posee su cartera de clientes los cuales le ayudan a sobrevivir dentro del mercado de lácteos.

### 3.3. Muestreo y tamaño de la muestra

#### 3.3.1. Métodos de muestreo

Para el caso de la unidad de análisis clientes se utilizó el método de muestreo no probabilístico, que “es donde se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa.”<sup>47</sup>

Para el resto de la población no se utilizó ningún tipo de muestreo, sino que se utilizó el censo; ya que son poblaciones pequeñas.

---

<sup>47</sup> <http://estadisticadescriptiva1.blogspot.com/2009/09/tipos-de-muestreo.html>

### 3.3.2. Tamaño de la muestra

En la investigación no se calculó el tamaño de la muestra para el caso de las unidades de análisis empleados, proveedores y competidores, debido a que representan una población pequeña por lo cual se realizó un censo.

Para estimar el tamaño de la muestra de los consumidores se consideró que se trató con una población finita debido a que se conoce con exactitud que son 366 el número de personas que representan a los clientes fieles que compran en la empresa<sup>48</sup>

La muestra se determinó por medio del tipo de muestreo de conveniencia donde este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos.

Es por ello que la muestra fue de 183 clientes, siendo estos la mitad de la población total de la cartera de clientes que posee la empresa por este momento según lo indicó el propietario.

---

<sup>48</sup> Fuente: Según información recopilada en la entrevista al propietario

### 3.4. Técnicas de recolección de datos

En la investigación se utilizaron las técnicas de la *observación y la documental* de manera implícitas dentro del proceso de investigación, ya que *la encuesta* fue la que se utilizó dentro del proceso investigativo.

*La “Observación* significa mirar con un propósito determinado, requiere de un esquema de trabajo (Guía de observación) para captar las manifestaciones y aspectos más trascendentes y significativos de la investigación”.<sup>49</sup>

Como grupo investigativo, se tomó a bien utilizar esta técnica ya que a través de esta se logró observar el fenómeno desde fuera del grupo, teniendo un panorama diferente para tener como resultados las diferentes posturas y acontecimientos que suceden.

*“La Encuesta* es uno de los procedimientos más usados en la investigación social, y se define como un conjunto de técnicas destinadas a reunir de manera sistemática datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos que integran la población estudiada”.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> M.D.E Interiano, El proceso de investigación, método hipotético deductivo, N° Pág. 78

<sup>50</sup> *Ibidem* N° Pág. 87



Se utilizó esta técnica ya que sin lugar a duda es una de las usadas en las investigaciones y a través de ésta se logró reunir toda la información necesaria como datos actuales, sugerencias o inquietudes por parte de la Población encuestada, todo esto sirvió como apoyo para llegar a una conclusión y solución del fenómeno estudiado.

La técnica de la investigación documental reconocida también como investigación bibliográfica, puede ser realizada independientemente o como parte de otros tipos de investigación como la de campo o la de laboratorio. Y se efectuó con el propósito de recoger información y conocimiento previo sobre el tema en estudio.

Se requirieron fuentes especializadas en diferentes áreas del conocimiento y para tener acceso a las fuentes y localizar la información deseada se buscó en: Las bibliotecas especialmente las universitarias y en el internet.<sup>51</sup>

Fue de gran beneficio la utilización de la técnica de la investigación documental, pues a través de todas las fuentes de información requeridas la investigación tuvo un mayor realce y apoyo para la obtención de resultados.

---

<sup>51</sup>M.D.E Interiano, El proceso de investigación, método hipotético deductivo, N° Pág. 62,64

### 3.5. Instrumentos para la recolección de datos

Para llevar a cabo el trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta, la cual tiene su respectivo instrumento que sirvió de apoyo para realizar la investigación.

El instrumento de estudio de la técnica de la encuesta es “el cuestionario” el cual consistió en una serie de preguntas las cuales contenían los propósitos de la investigación, este tipo de preguntas es muy factible porque permitió una gran precisión en la información obtenida ayudando a la recopilación de información necesaria.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup>M.D.E Interiano, El proceso de investigación, método hipotético deductivo, N° Pág. 87

### **3.6. Procedimiento para la validación del instrumento**

La validación de los instrumentos se llevó a cabo mediante dos procedimientos complementarios: una evaluación cualitativa y la determinación de la consistencia interna. La validación cualitativa fue concretada a través de la consulta a expertos: docentes especialistas que actuaron como jueces externos y juzgaron críticamente los enunciados permitiendo realizar los ajustes necesarios. La consistencia interna se determinó de acuerdo con la bibliografía referenciada en el marco teórico.

### **3.7. Procedimiento para la recolección de datos**

La información que se obtuvo del gerente, empleados, proveedores, clientes y competencia se hizo a través de la encuesta, para lo cual el grupo investigador se presentó en los diferentes puntos clave, en el caso del gerente se realizó previa cita con él para que este nos brindara un poco de su tiempo, los empleados y clientes se encuestaron en la sala de ventas, los proveedores se encuestaron al momento en que estos se hicieron presente a la fábrica, en cuanto a la competencia se fue a los ya mencionados negocios a solicitar permiso para administrar la encuesta.

Cuando se encuestaron las unidades de análisis, el grupo investigador explicó a estos la finalidad de esta y las instrucciones de llenado, así mismo se estuvo pendiente de los encuestados por si en algún momento tenían alguna duda.

### 3.8. Procedimientos para procesar los datos

Para la realización del procesamiento de los datos se desarrollaron 4 pasos siendo estos los siguientes:

Paso 1. Administrar el instrumento que ya había sido elaborado con anterioridad.

Paso 2. Clasificar la información.

Paso 3. Diseñar el tabulador en función de los criterios de los instrumentos. (Ver anexo 1.5)

Paso 4. Vaciar la información de los instrumentos en el siguiente formato de tabulador.

CUADRO N° 2 Tabulador De Datos

N°	Pregunta	RESPUESTAS				TOTAL	
		Si		No			
		Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr

### 3.9. Procedimientos para presentar los datos

Se presentó cada pregunta individualmente, luego se colocó el objetivo de dicha pregunta, los resultados de esta pregunta se colocaron en una tabla, seguidamente para facilitar la comprensión de los resultados estos se representaron gráficamente, utilizando un gráfico de pastel.

Y finalmente se analizaron e interpretaron dichos resultados.

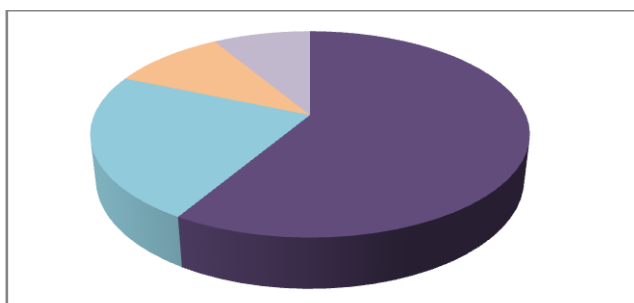
#### Pregunta N°1

**Objetivo.**

**Tabla**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si		%
No		%
Total		100%

**Grafica**



#### Análisis e Interpretación

Se hizo una interpretación del significado de los datos en el contexto de la realidad.

### 3.10. Estadístico para la prueba de hipótesis

Para probar las hipótesis planteadas en la investigación se utilizó el estadístico coeficiente de correlación phi  $\phi$  el cual consiste “En una prueba no paramétrica usada para datos nominales clasificados en tablas de contingencias 2X2”<sup>53</sup>

Se usó esta prueba de hipótesis por que las variables de estudio eran de tipo cualitativas y nominales, además se buscaba probar la correlación entre las variables a través de 2 categorías. Por medio de la realización de tablas de 2X2.

---

<sup>53</sup>Gildaberto, Bonilla. Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas. 4ª edición. pág. 239

## CAPÍTULO 4

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

#### 4.1. Tabulación y análisis de encuesta dirigida a los empleados de la empresa Lácteos Montegrande

##### Pregunta N°1

¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?

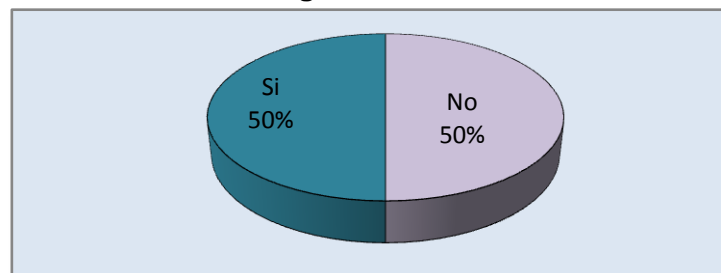
**Objetivo:** Conocersi la empresa tiene un plan estratégico como herramienta administrativa que le ayude al direccionamiento del negocio.

**Tabla N° 1**  
**Plan estratégico como herramienta**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfica N° 1**  
**Plan estratégico como herramienta**



##### Análisis interpretación:

La mitad de los empleados opinaron que la empresa tiene un plan estratégico, mas sin embargo, los resultados de la entrevista inicial con el propietario del negocio dicen: la empresa no tiene un plan estratégico. Lo que significa que la empresa no cuenta con esta herramienta administrativa.



## Pregunta N°2

¿A realizado actualmente la empresa un diagnostico organizacional?

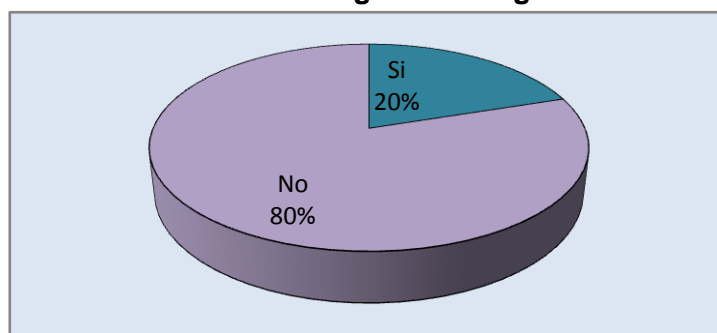
**Objetivo:** Identificar si la empresa ha realizado estudios sobre su ambiente interno y externo con la finalidad de analizar su situación actual y futura.

**Tabla N° 2**  
**Realización de un diagnostico organizacional**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfica N° 2**  
**Realización de un diagnostico organizacional**



### Análisis e interpretación:

Es importante que la empresa realice periódicamente estudios sobre su ambiente interno y externo y de esta manera pueda examinar su situación actual y futura.

### Pregunta N°3

¿Conoce usted las fortalezas de la empresa?

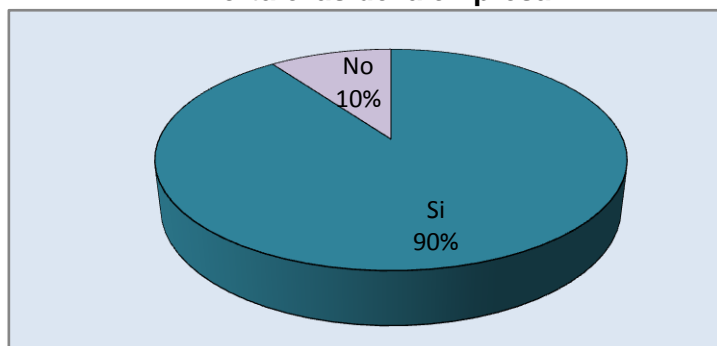
**Objetivo:** Identificar si el empleado conoce las fortalezas de la empresa en la que labora.

**Tabla N° 3**  
**Fortalezas de la empresa**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfica N° 3**  
**Fortalezas de la empresa**



#### **Análisis interpretación:**

Los empleados en su mayoría conocen las fortalezas de la empresa. Lo que es provechoso a esta, debido a que los empleados conocen los recursos y ventajas competitivas, por las cuales trabajan con empeño en su aprovechamiento y mantenimiento estable.

#### Pregunta N°4

¿Sabe usted cuales son las debilidades de la empresa?

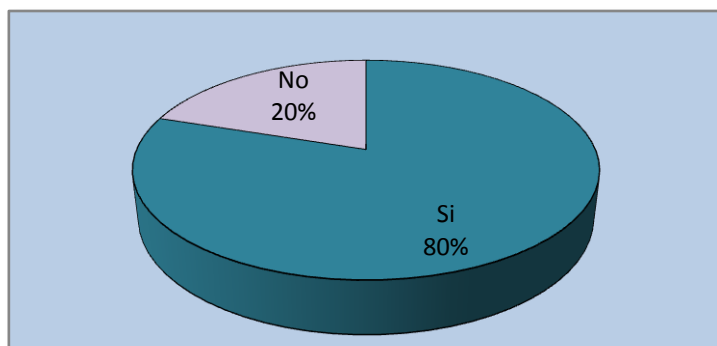
**Objetivo:** Identificar si el empleado conoce las deficiencias competitivas de la empresa para la que trabaja.

**Tabla N° 4**  
**Debilidades de la empresa**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfica N° 4**  
**Debilidades de la empresa**



#### Análisis e interpretación:

Es importante que los trabajadores conozcan las carencias o desventajas que tiene la empresa en el mercado, ya que es por medio de ello que se logra disminuir las barreras para lograr la buena marcha de la empresa.

### Pregunta N°5

¿Conoce usted las oportunidades que posee la empresa en el mercado?

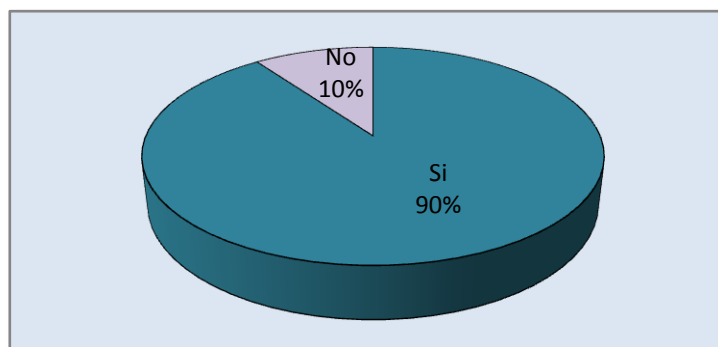
**Objetivo:** Identificar si el empleado conoce los factores positivos y favorables que la empresa puede utilizar y explotar en su funcionamiento.

**Tabla N° 5**  
**Oportunidades en el mercado**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfica N° 5**  
**Oportunidades en el mercado**



### Análisis e interpretación:

De acuerdo al resultado de la encuesta, los empleados conocen los factores positivos y favorables que la empresa puede utilizar y explotar para mantenerse en el mercado.

### Pregunta N°6

¿Sabe usted cuales son las amenazas que posee la empresa en el mercado?

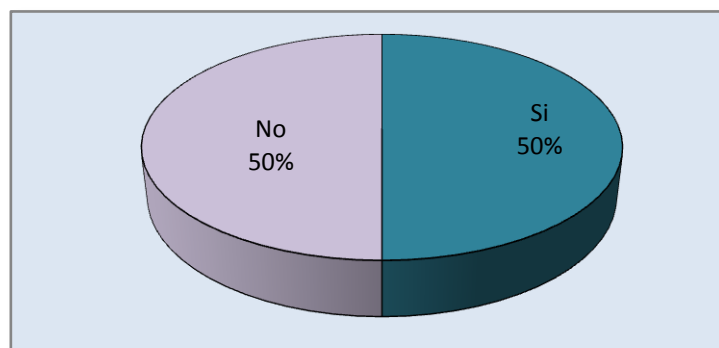
**Objetivo:** Identificarsi el empleado conoce los posibles factores y situaciones negativas que influyen en el funcionamiento de la empresa.

**Tabla N° 6**  
**Amenazas de la empresa**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 6**  
**Amenazas de la empresa**



### Análisis e interpretación:

Según los resultados la mitad de los empleados encuestados conoce los posibles factores negativos que influyen en el funcionamiento de la empresa.

### Pregunta N°7

¿Conoce usted la misión de la empresa?

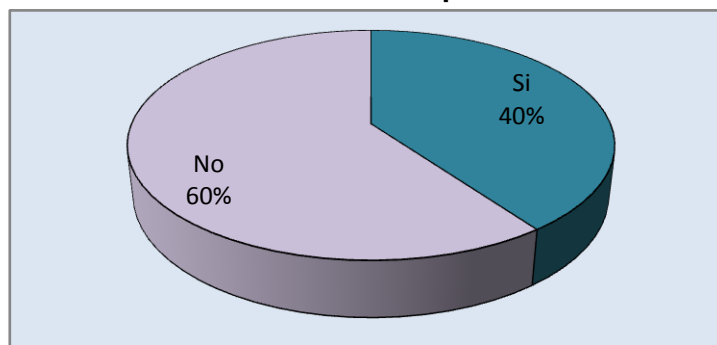
**Objetivo:** Identificar si el empleado conoce la misión de la empresa

**Tabla N° 7**  
**Misión de la empresa**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 7**  
**Misión de la empresa**



### Análisis e interpretación:

Es importante que los empleados conozcan la misión de la empresa, ya que esta define las necesidades a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

### Pregunta N°8

¿Conoce usted la visión de la empresa?

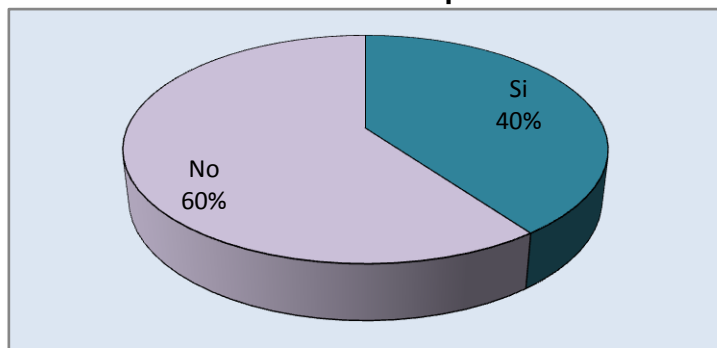
**Objetivo:** Identificar si el empleado conoce la visión de la empresa

**Tabla N° 8**  
**Visión de la empresa**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 8**  
**Visión de la empresa**



### **Análisis e interpretación:**

La mayoría de empleados encuestados no conocen la visión de la empresa. El que la conozcan tiene gran importancia al negocio, ya que esta representa la fuente de inspiración de la empresa y así los trabajadores se comprometerán a trabajar por un motivo y en la misma dirección al cumplimiento de los objetivos y metas.

### Pregunta N° 9

¿Sabe usted cuales son los valores de la empresa?

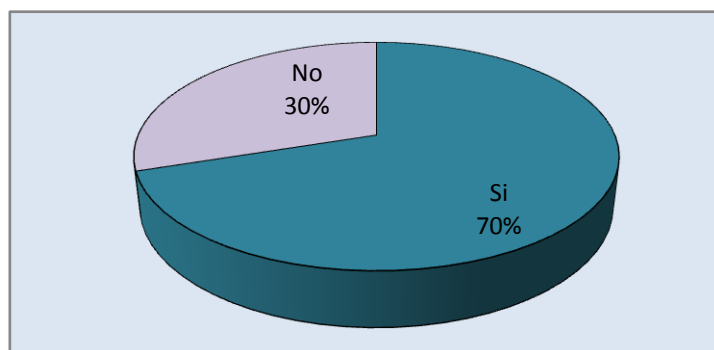
**Objetivo:** Identificar si el empleado conoce los valores de la empresa

**Tabla N° 9**  
**Valores de la empresa**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 9**  
**Valores de la empresa**



### **Análisis e interpretación:**

Es importante que los empleados conozcan los valores de la empresa, ya que son los cimientos que soportan la razón de ser de esta y la visión de lo que espera en el futuro.



### Pregunta N°10

¿A observado usted que la empresa opera a través de actividades programadas para el área de administración?

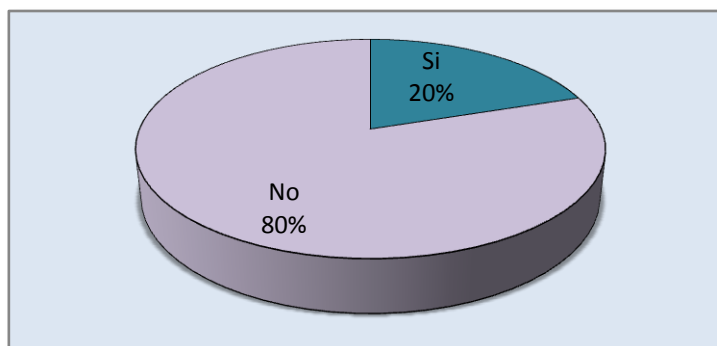
**Objetivo:** Conocer si la empresa realiza planeación de las operaciones que ejecuta.

**Tabla N° 10**  
**Actividades para el área de administración**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfica N° 10**  
**Actividades programadas en el área de administración**



### Análisis e interpretación:

La mayoría de empleados encuestados manifestó que la empresa no opera a través de actividades programadas para el área de administración; mas sin embargo se conoce que la planeación desempeña un importante papel en el funcionamiento y éxito de las empresas, por lo cual es necesario llevarla a cabo.

### Pregunta N°11

¿A observado usted que la empresa opera a través de actividades programadas para el área de mercadotecnia?

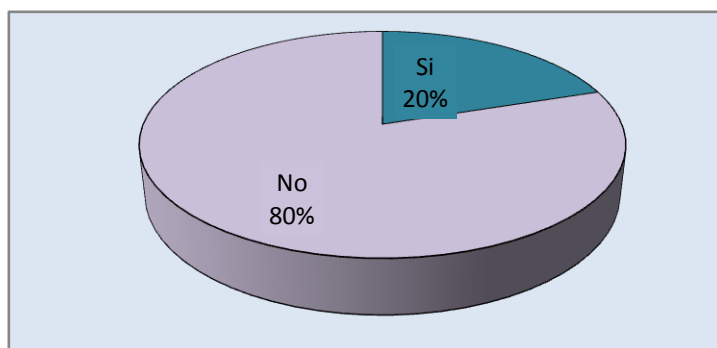
**Objetivo:** Conocer si la empresa realiza planeación en el área mercadológica

**Tabla N° 11**  
**Actividades programadas en el área de mercadotecnia**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 11**  
**Actividades programadas en el área de mercadotecnia**



### Análisis e interpretación:

Es importante que la empresa realice planes mercadológicos, ya que es por medio de estos que la empresa mejorará sus ventas y por ende su posicionamiento en el mercado.

## Pregunta N°12

¿A observado usted que la empresa opera a través de actividades programadas para el área de producción?

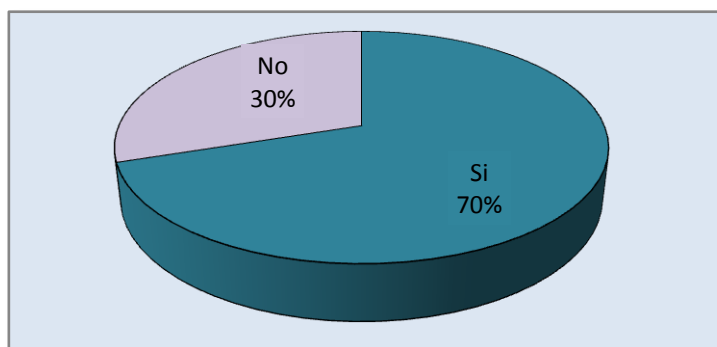
**Objetivo:** Conocer si la empresa realiza planeación en el área de producción

**Tabla N° 12**  
**Actividades programadas en el área de producción**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 12**  
**Actividades programadas en el área de producción**



### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo al resultado de la encuesta la mayoría de empleados manifestaron que las funciones del área de producción son planeadas. Lo cual es importante para determinar la mejor manera de producir, abastecer y ejecutar los procesos relacionados con la fabricación de sus productos lácteos.

### Pregunta N°13

Si su respuesta fue “si” en la pregunta 1, ¿se le da seguimiento al plan estratégico?

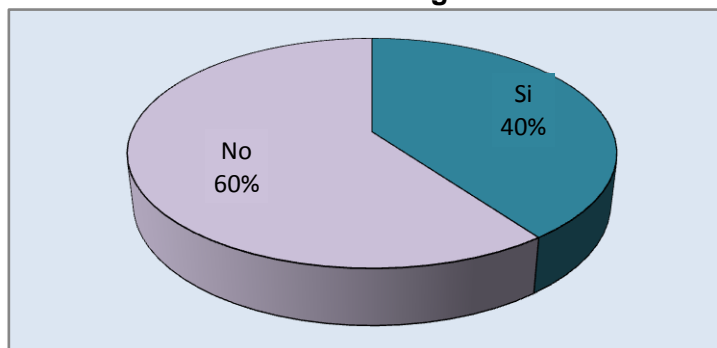
**Objetivo:** Conocer si la empresa realiza control y seguimiento del plan estratégico en el caso de poseerlo.

**Tabla N° 13**  
**Plan estratégico**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfica N° 13**  
**Plan estratégico**



### Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados de la encuesta los empleados manifestaron dársele seguimiento al plan estratégico, mas sin embargo, según el propietario no tiene actualmente ningún tipo de plan para las áreas del negocio, lo cual significa que los empleados desconocen la existencia de un plan estratégico.

### Pregunta N°14

¿Considera usted que la empresa posee un grado de competitividad aceptable en el mercado?

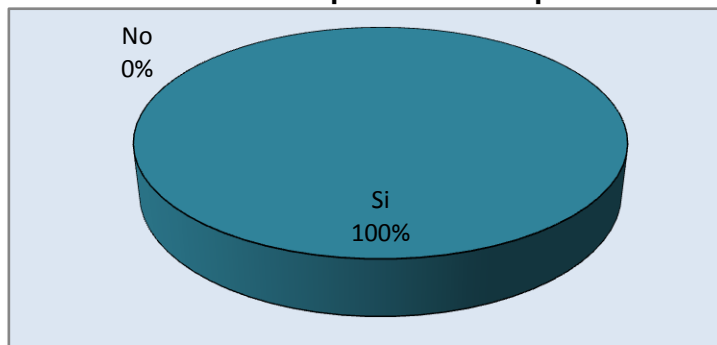
**Objetivo:** Conocer si la empresa tiene una posición competitiva aceptable dentro del mercado

**Tabla N° 14**  
**Grado de competitividad aceptable**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 14**  
**Grado de competitividad aceptable**



### Análisis e interpretación:

Según los empleados la empresa actualmente tiene una posición competitiva aceptable en el mercado. Lo cual le ayudara en un corto plazo a mejorar su posicionamiento en el mercado, mas no así asegura su permanencia y sobrevivencia en este a largo plazo, debido a la grande competencia que tiene en el mercado.

### Pregunta N°15

¿Cuenta la empresa con poder de negociación de los compradores?

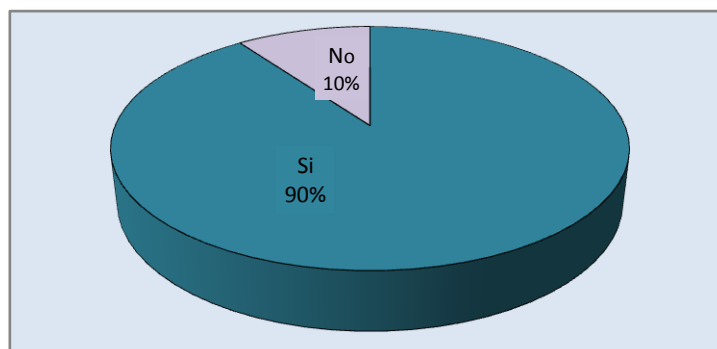
**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen la influencia que tiene en la empresa el aumento de la competencia y la reacción del cliente con respecto a ello.

**Tabla N° 15**  
**Poder de negociación de los compradores**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	90%
No	1	1%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 15**  
**Poder de negociación de los compradores**



### Análisis e interpretación:

Es importante que las empresas conozcan la influencia que tiene el aumento de la competencia y la reacción de los consumidores al surgimiento de estos nuevos negocios. Es aquí donde es necesario mantener la fidelidad de los clientes mediante el uso de diferentes herramientas administrativas y de mercadotecnia.

## Pregunta N°16

¿Posee la empresa poder de negociación con los proveedores?

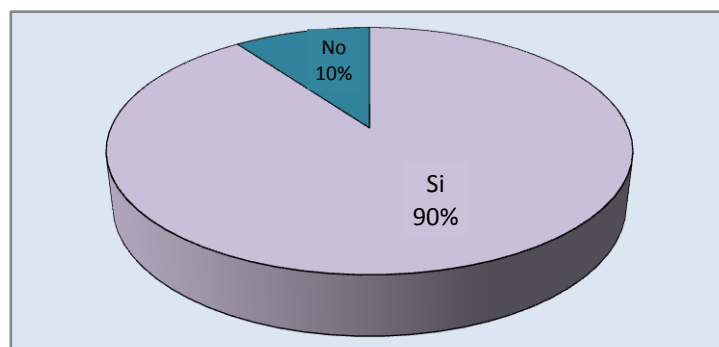
**Objetivo:** Identificar si el empleado conoce las relaciones actuales de la empresa con sus vendedores o proveedores

**Tabla N° 16**  
**Poder de negociación de los proveedores**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 16**  
**Poder de negociación de los proveedores**



### **Análisis e interpretación:**

La empresa tiene poder de negociación con los vendedores o proveedores de los insumos para la fabricación de los productos lácteos. Lo que es importante para el buen funcionamiento del negocio y una ventaja impuesta por los proveedores para la industria de lácteos, por su impacto en esta.

### Pregunta N° 17

¿Considera que la empresa se sentiría amenazada ante nuevos integrantes en la industria de productos lácteos?

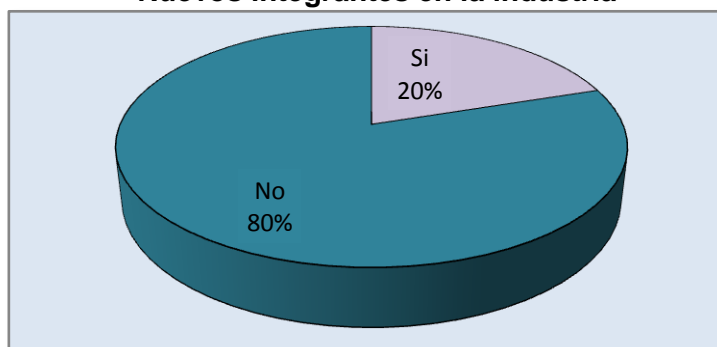
**Objetivo:** Conocer si el empleado considera que la posición competitiva de la empresa se vería afectada con el surgimiento de otras empresas en el mercado

**Tabla N° 17**  
**Nuevos integrantes en la industria**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 17**  
**Nuevos integrantes en la industria**



#### **Análisis e interpretación:**

La mayoría de empleados considera que la empresa no se vería afectada frente al surgimiento de nuevos integrantes, aunque realmente en la actualidad en la industria de lácteos operan bastantes competidores y la oportunidad de que entren otros competidores potenciales es latente.



### Pregunta N°18

¿Afectaría los niveles de ventas de la empresa la amenaza de productos sustitutos?

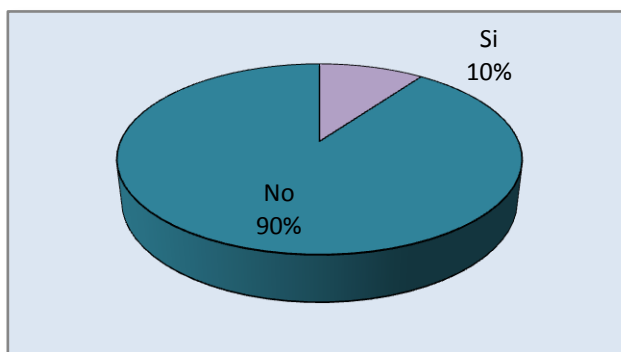
**Objetivo:** Conocer si los empleados consideran que la existencia de productos sustitutos influiría en las ventas de la empresa

**Tabla N° 18**  
**Niveles de ventas afecta a productos sustitutos**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 18**  
**Niveles de ventas afecta a productos sustitutos**



#### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados de la encuesta la mayoría de empleados piensa que la existencia de productos sustitutos de lácteos no influiría en las ventas actuales de la empresa.

### Pregunta N°19

¿Considera usted que la rivalidad entre competidores es positiva para la empresa?

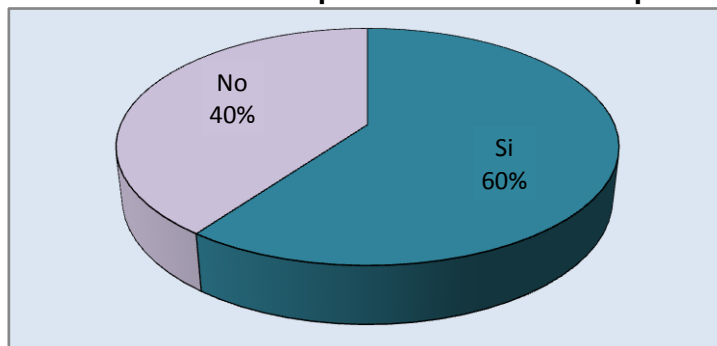
**Objetivo:** Conocer si los empleados consideran que la rivalidad entre empresas del mercado es actualmente favorable a la empresa

**Tabla N° 19**  
**La rivalidad entre competidores como factor positivo**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 19**  
**La rivalidad entre competidores como factor positivo**



### **Análisis e interpretación:**

Es necesario que las empresas procuren ocupar posiciones competitivas favorables en el mercado, debido a que les permite mantenerse funcionando exitosamente; al mismo tiempo que definen la rentabilidad de la industria.

### Pregunta N° 20

¿Cree usted que la participación en el mercado por parte de la empresa es adecuada?

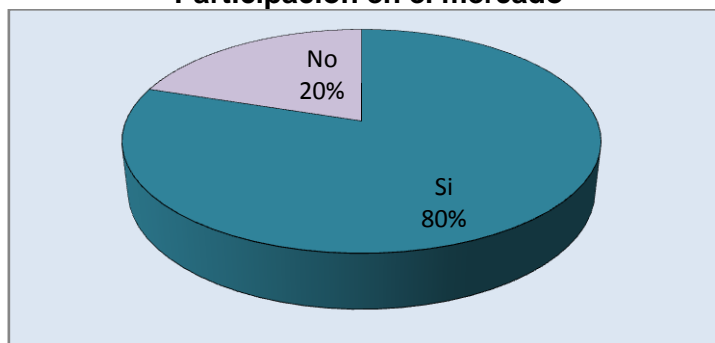
**Objetivo:** Identificar sí el nivel de participación de la empresa en el mercado es aceptable desde el punto de los trabajadores

**Tabla N° 20**  
**Participación en el mercado**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfica N° 20**  
**Participación en el mercado**



### Análisis e interpretación:

La mayoría de empleados encuestados consideran que el grado de participación de la empresa en el mercado es razonable. Lo cual es importante para mantener el negocio en funcionamiento.

### Pregunta N° 21

¿Desde su punto de vista, es positivo el ambiente futuro que le espera a la empresa en cuanto al nivel de competitividad?

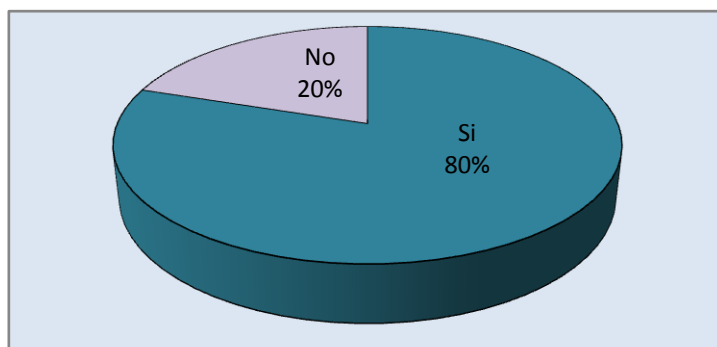
**Objetivo:** Identificar si el empleado considera que el grado de competencia de la empresa en el mercado puede ser favorable en el futuro

**Tabla N° 21**  
**Ambiente futuro en relación a la competitividad**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 21**  
**Ambiente futuro en relación a la competitividad**



### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados de la encuesta el ambiente futuro de la empresa estará definido de acuerdo a las estrategias que elabore y ejecute en el marco empresarial, los objetivos irán enfocados en lo que espera obtener como beneficios dentro de la empresa.

## Pregunta N° 22

¿Posee la empresa una cultura organizacional establecida?

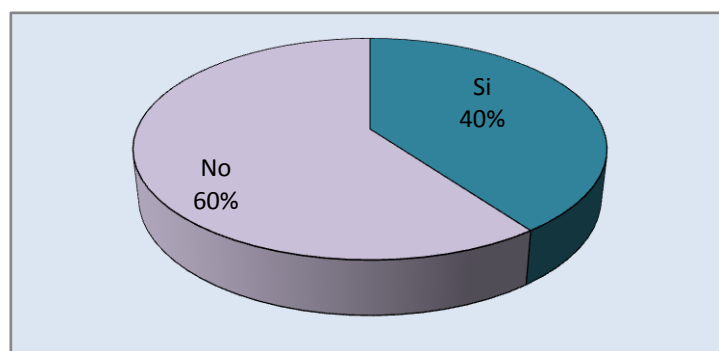
**Objetivo:** Identificar si el empleado conoce si la empresa tiene una cultura organizacional

**Tabla N° 22**  
**Cultura organizacional**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 22**  
**Cultura organizacional**



### **Análisis e interpretación:**

Los empleados no conocen la cultura organizacional de la empresa, ya que según el propietario no poseen una cultura organizacional fuertemente establecida dentro de la empresa.

### Pregunta N°23

¿Está utilizando la empresa alguna estrategia competitiva genérica?

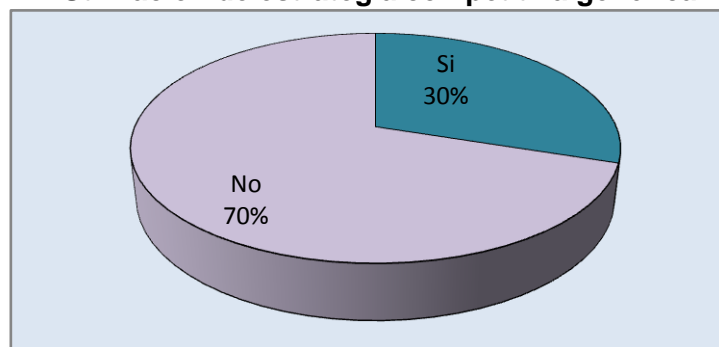
**Objetivo:** Conocer sí la empresa utiliza una estrategia competitiva de negocio

**Tabla N° 23**  
**Utilización de estrategia competitiva genérica**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 23**  
**Utilización de estrategia competitiva genérica**



### **Análisis e interpretación:**

La implementación de una estrategia empresarial es sumamente importante para el direccionamiento y posicionamiento de una empresa, ya que es la que muestra en términos generales el rumbo que el negocio debe seguir en un periodo determinado.

### Pregunta N° 24

Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿cuál de las siguientes está utilizando?

**Objetivo:** Conocer el tipo de estrategia de negocio que utiliza actualmente la empresa

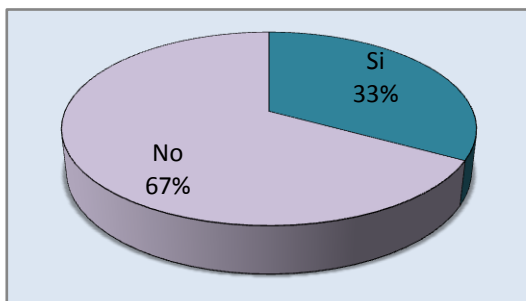
**Tabla N° 24**  
Estrategias utilizadas por la empresa

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Total
	Si		No		
Liderazgo en costos-bajo costo	1	33%	2	67%	100%
Liderazgo en costos-mejor valor	0	0%	3	100%	100%
Diferenciación	2	67%	1	33%	100%
Enfoque: bajo costo	0	0%	3	100%	100%
Enfoque: mejor valor	0	0%	3	100%	100%

Fuente: investigación de campo

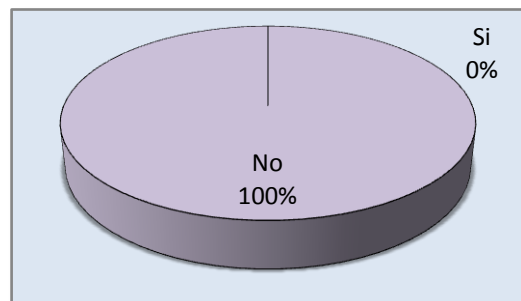
**Gráfica N°24 A**

**Liderazgo en costos-bajo costo**

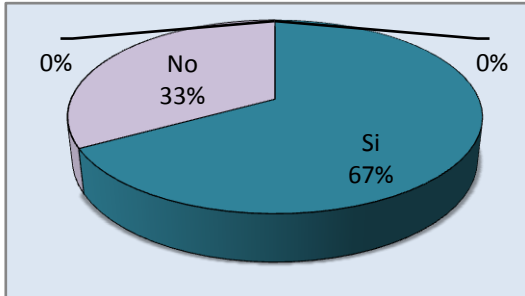


**Gráfica N°24 B**

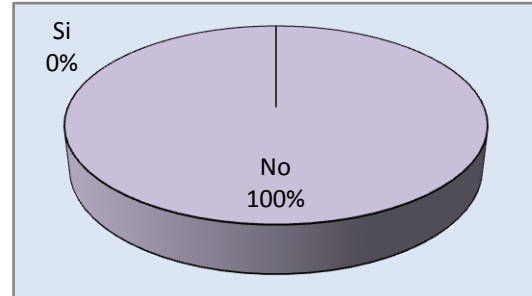
**Liderazgo en costos-mejor valor**



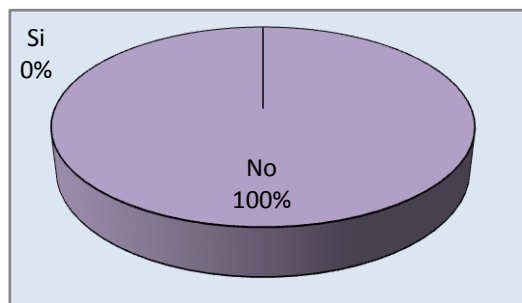
**Gráfica N°24 C**  
**Diferenciación**



**Gráfica N°24 D**  
**Enfoque: bajo costo**



**Gráfica N°24 E**  
**Enfoque: mejor valor**



**Análisis e interpretación:**

Del total de empleados encuestados y de los que afirmaron que conocen de estrategias que la empresa emplea, un alto porcentaje afirma que la estrategia más utilizada por la empresa es la diferenciación, mientras que otro porcentaje no menos considerable afirma que la estrategia más conocida por ellos es la de liderazgo en costos-bajo costo.



### Pregunta N° 25

¿Utiliza la empresa planes operativos?

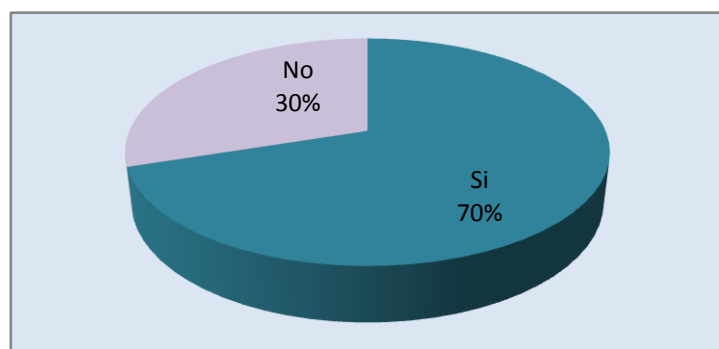
**Objetivo:** Conocer si la empresa utiliza planes operativos para ejecutar las estrategias funcionales que se plantea

**Tabla N° 25**  
**Planes operativos**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 25**  
**Planes operativos**



### **Análisis e interpretación:**

Es importante que la empresa utilice planes operativos para ejecutar las estrategias funcionales que se plantea.

## 4.2. Tabulación y análisis de encuesta dirigida a los proveedores de lácteos Montegrande

### Pregunta N° 1

¿Observa usted que su cliente Lácteos Montegrande ejecuta acciones estratégicas?

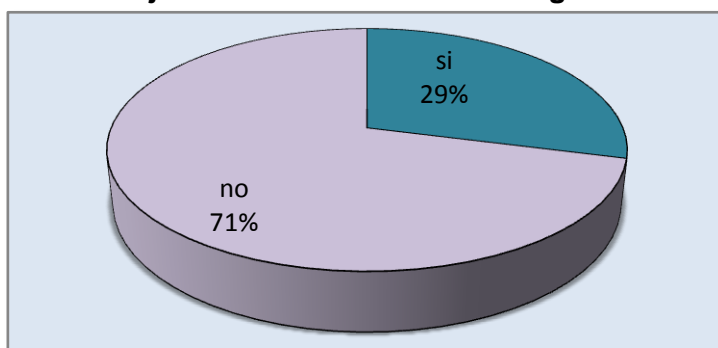
**Objetivo:** Conocer si los competidores tienen conocimiento de acciones estratégicas ejecutadas por la empresa.

**Tabla N° 26**  
**Ejecución de acciones estratégicas**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	29%
No	10	71%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

**Gráfica N°26**  
**Ejecución de acciones estratégicas**



### Análisis e interpretación:

De acuerdo al análisis anterior se determina que la mayoría de los proveedores no conocen de la existencia de acciones estratégicas ejecutadas por la empresa.

## Pregunta N°2

¿Considera usted que la empresa posee un grado de competitividad aceptable en el mercado?

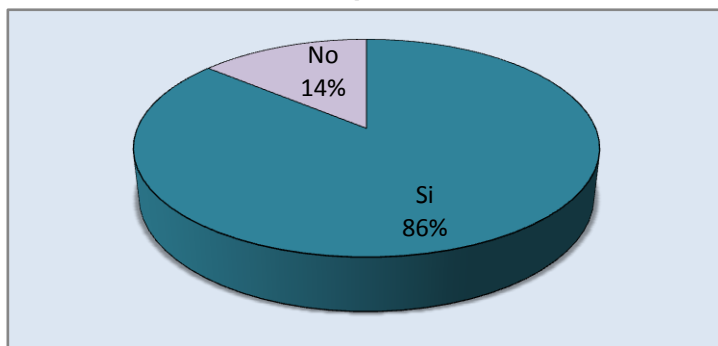
**Objetivo:** Conocer si el proveedor ha captado si el grado de competitividad es aceptable dentro del mercado.

**Tabla N° 27**  
**Grado de competitividad**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	86%
No	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Gráfica N°27**  
**Grado de competitividad**



### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo al resultado anterior, se observa que la mayoría de los proveedores piensan que la opinan que la empresa si cuenta con un grado de competitividad aceptable dentro del mercado.

### Pregunta N° 3

¿Cree usted que la empresa Lácteos Montegrande posee la capacidad para sustituirlo?

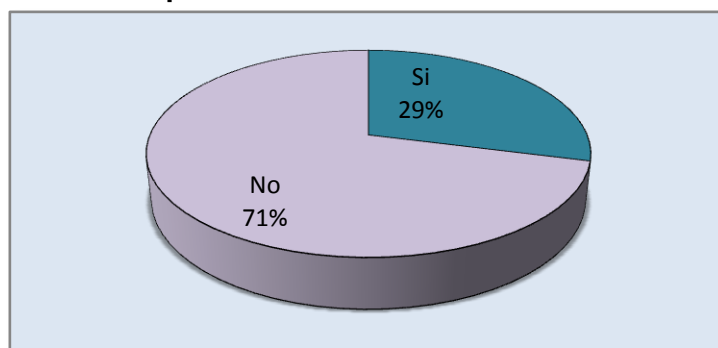
**Objetivo:** Identificar si existen posibilidades de que los proveedores sustituyan a la empresa Montegrande como cliente.

**Tabla N°28**  
**Capacidad de sustitución**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	29%
No	10	71%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Gráfica N° 28**  
**Capacidad de sustitución**



#### **Análisis e interpretación:**

Según el análisis anterior, se determina que los proveedores no estarían dispuestos a tener fuera de su cartera de clientes a la empresa lácteos Montegrande.

#### Pregunta N° 4

¿Aumentarían los costos de la distribución de su producto al cambiar de comprador?

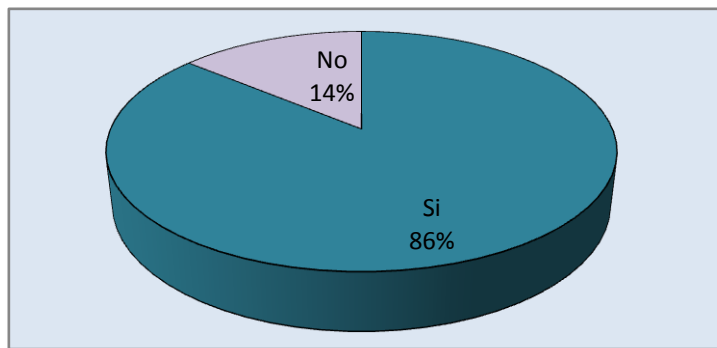
**Objetivo:** Identificar si a los proveedores les afectaría cambiar de comprador con respecto a los costos de distribución de los insumos.

**Tabla N° 29**  
**Aumento de costo**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	86%
No	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Gráfica N° 29**  
**Aumento de costo**



#### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados anteriores se deduce que los proveedores no desean cambiarse de compradores debido a que podría darse un aumento en los costos de distribución.

### Pregunta N°5

¿Cree usted que al dejarle de vender a Lácteos Montegrande, los productos de esta empresa serán de baja calidad?

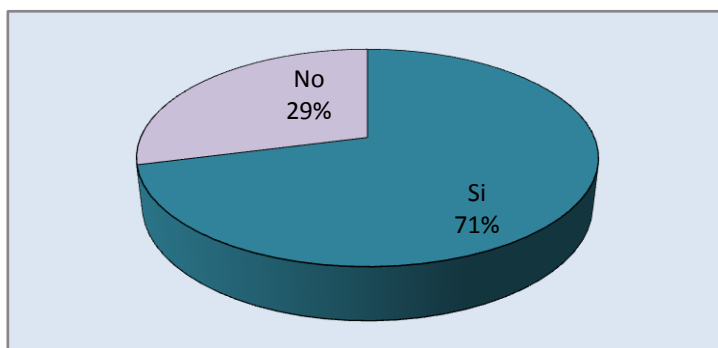
**Objetivo:** Conocer si los proveedores piensan que al ya no proporcionar insumos a la empresa Montegrande, esta tendría productos de baja calidad.

**Tabla N° 30**  
**Disminución de calidad de productos**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	71%
No	4	29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Gráfica N° 30**  
**Disminución de calidad de productos**



### Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se logra observar que un máximo del total de los proveedores piensan que el ya no proporcionar insumos a la empresa afectaría a la calidad de los productos que se fabriquen.

### Pregunta N° 6

¿Considera adecuada la participación que está teniendo la empresa en el mercado?

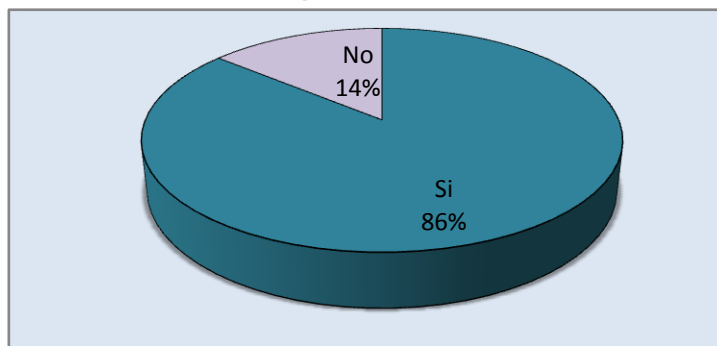
**Objetivo:** Identificar si los proveedores saben si la empresa está teniendo una buena participación dentro del mercado.

**Tabla N° 31**  
**Participación en el mercado**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	86%
No	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Gráfica N°31**  
**Participación en el mercado**



### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados anteriores, se identifica que la mayoría de los proveedores opinan que lácteos montegrando si cuenta con una participación activa dentro del mercado.

### Pregunta N° 7

¿Ofrece usted facilidades de pago a lácteos Montegrande?

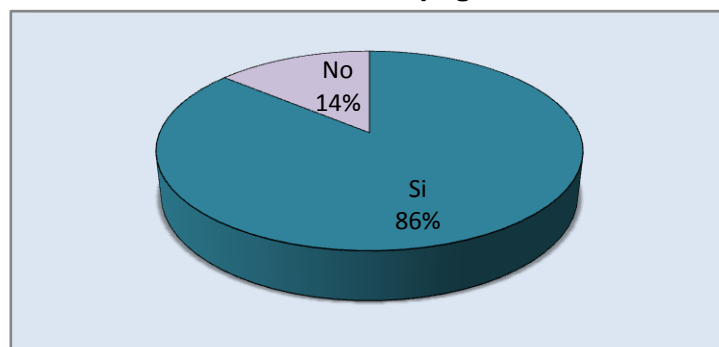
**Objetivo:** Reconocer si existen facilidades de pago para la empresa otorgado por los proveedores.

**Tabla N° 32**  
**Facilidades de pago**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	86%
No	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

**Gráfica N° 32**  
**Facilidades de pago**



### Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados anteriores, se confirma que la empresa Montegrande si cuenta con facilidades de pago de parte de la mayoría de sus proveedores.



### 4.3. Tabulación y análisis de encuesta dirigida a los competidores de lácteos Montegrande

#### Pregunta N° 1

¿Se sentiría amenazado por la entrada de nuevos competidores a la industria?

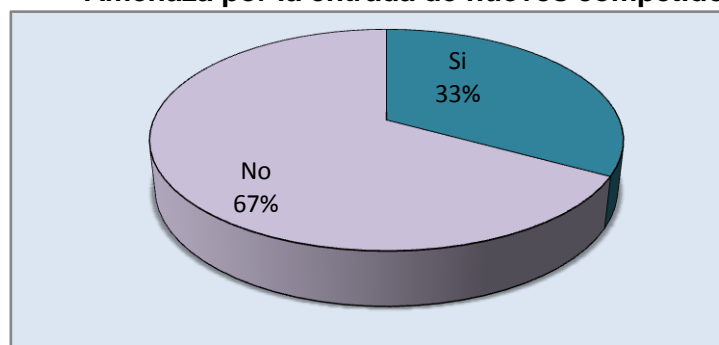
**Objetivo:** Conocer si la competencia tendría temor con la entrada de nueva competencia en la industria.

**Tabla N° 33**  
**Amenaza por la entrada de nuevos competidores**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	33%
No	4	67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

**Gráfica N°33**  
**Amenaza por la entrada de nuevos competidores**



#### Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados, si existiría temor de parte de la competencia con la entrada de nuevos competidores a la industria de lácteos.

## Pregunta N° 2

¿Ha sabido aprovechar el crecimiento del mercado?

### Objetivo:

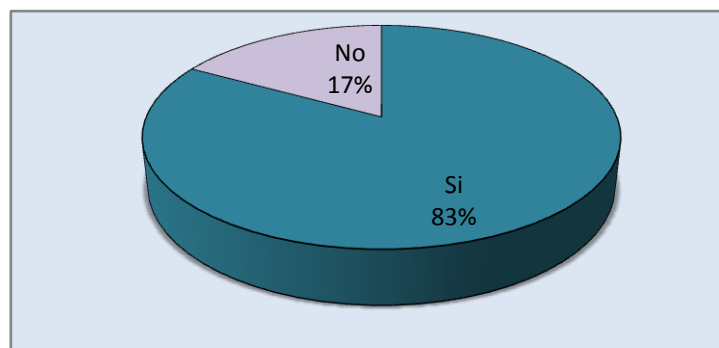
Identificar si los competidores han logrado aprovechar el crecimiento que el mercado presenta continuamente.

**Tabla N° 34**  
**Aprovechamiento del crecimiento en el mercado**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	83%
No	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

**Gráfica N°34**  
**Aprovechamiento del crecimiento en el mercado**



### Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados anteriores, se puede interpretar que la mayoría de empresas competidoras si han logrado el aprovechamiento del crecimiento del mercado.

### Pregunta N° 3

¿Se ha sentido afectado por la competencia existente en el mercado?

#### Objetivo:

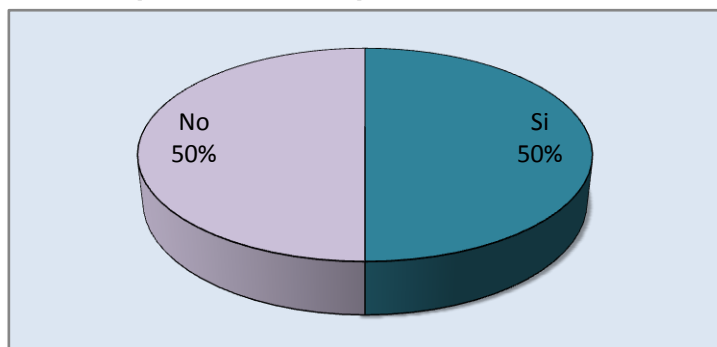
Conocer si la competencia que actualmente existe en el mercado provoca que las demás empresas se vean afectadas en diferentes áreas.

**Tabla N° 35**  
**Efecto que tiene la competencia en el mercado**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	50%
No	3	50%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

**Gráfica N°35**  
**Efecto que tiene la competencia en el mercado**



#### Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se demuestra que al menos la mitad de la competencia si se ve afectada por la participación de la competencia que actualmente opera dentro de la industria pero también esta la otra mitad la cual no se ve afectada.

#### Pregunta N° 4

¿Considera usted que los proveedores que posee actualmente le han favorecido para mantener su posición en el mercado?

#### Objetivo:

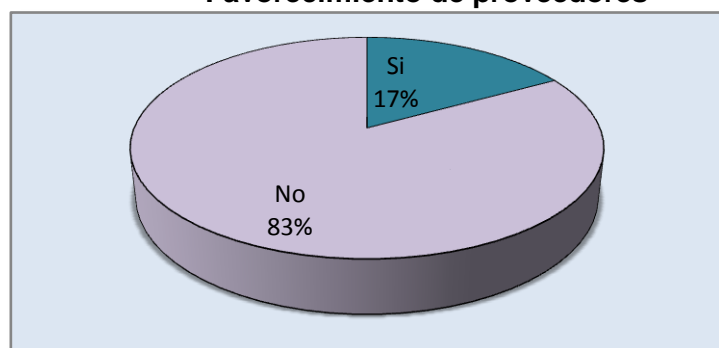
Conocer el tipo de proveedores que tienen, para saber si estos favorecen la posición en el mercado.

**Tabla N° 36**  
**Favorecimiento de proveedores**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	17%
No	5	83%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

**Gráfica N°36**  
**Favorecimiento de proveedores**



#### Análisis e Interpretación:

Del resultado anterior, se determina que la mayoría de la competencia, atribuye a los proveedores su buena posición dentro del mercado.

### Pregunta N° 5

¿La crema artificial, la leche de soya y las grasas vegetales constituyen una amenaza para su negocio?

#### Objetivo:

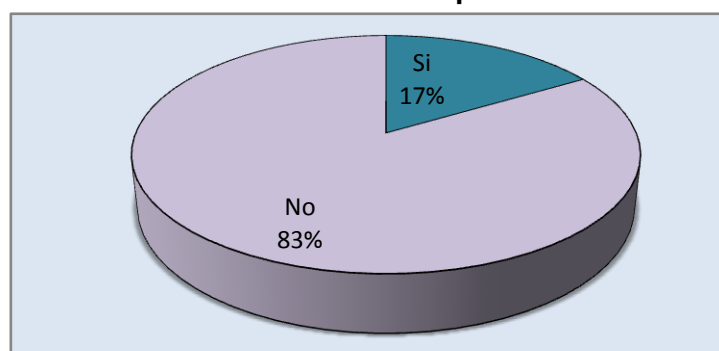
Identificar si los productos sustitutos de los lácteos significan una amenaza para la empresa productos de lácteos

**Tabla N° 37**  
**Productos sustitutos representan amenaza**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	17%
No	5	86%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

**Gráfica N°37**  
**Productos sustitutos representan amenaza**



#### Análisis e interpretación:

La mayoría de las empresas productoras de lácteos aseguran que los productos sustitutos de lácteos no representan amenaza.

## Pregunta N° 6

¿Considera usted que existe oferta excesiva en la industrias de lácteos?

### Objetivo:

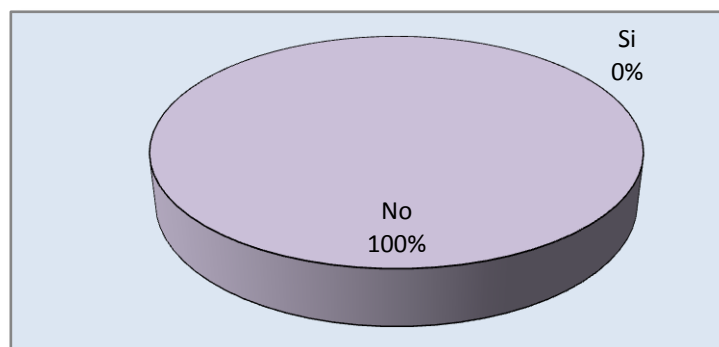
Reconocer si la competencia esta consiente de la oferta existente dentro de la industria de lácteos.

**Tabla N° 38**  
**Oferta excesiva**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	6	6%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

**Gráfica N° 38**  
**Oferta excesiva**



### Análisis e interpretación:

Con los resultados anteriores se determina que toda la competencia opina que la oferta dentro del mercado no es excesiva sino exacta para las necesidades de lácteos.

### Pregunta N° 7

¿Existen impedimentos para que usted pueda salirse de la industria de lácteos?

#### Objetivo:

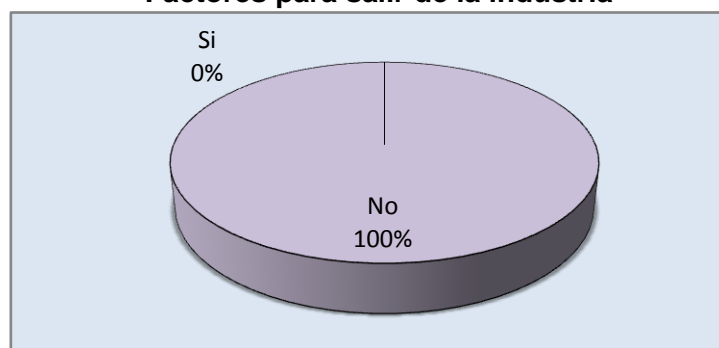
Conocer el grado de estabilidad que las empresas de lácteos tienen para permanecer en la industria.

**Tabla N° 39**  
**Factores para salir de la industria**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	6	6%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

**Gráfica N° 39**  
**Factores para salir de la industria**



#### Análisis e interpretación:

Se observa de acuerdo a los resultados que las empresas de lácteos no tienen obstáculos para salir en cualquier momento de la industria.

### Pregunta N° 8

¿Cuáles de las siguientes estrategias competitivas genéricas utiliza usted?

#### Objetivo:

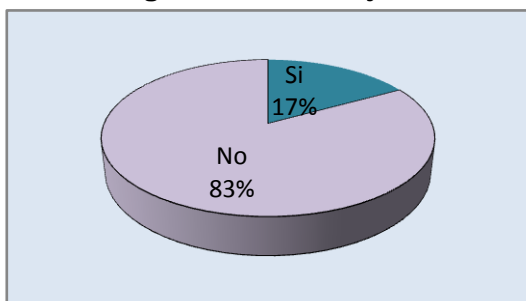
Identificar y conocer qué tipo de estrategia utiliza la competencia para mantenerse en el mercado.

**Tabla N° 40**  
**Estrategias Competitivas**

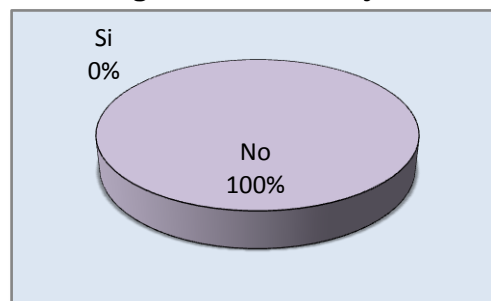
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Total
	Si		No		
Liderazgo en costos-bajo costo	1	17%	5	83%	100%
Liderazgo en costos-mejor valor	0	0%	6	100%	100%
Diferenciación	3	50%	3	50%	100%
Enfoque: bajo costo	2	33%	4	67%	100%
Enfoque: mejor valor	0	0%	6	100%	100%

Fuente: Investigación de Campo

**Gráfico N°40 A**  
**Liderazgo en costos-bajo costo**

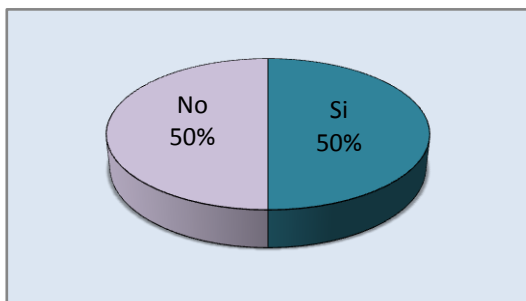


**Gráfico N°40 B**  
**Liderazgo en costos-mejor valor**

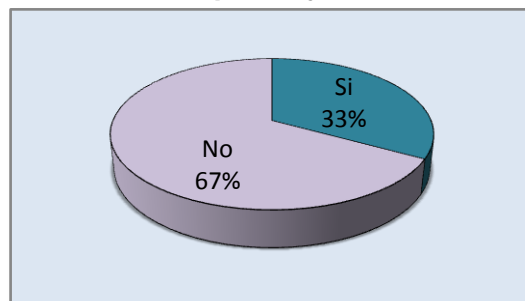




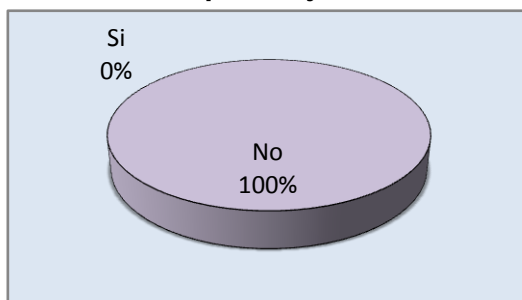
**Gráfico N°40 C**  
**Diferenciación**



**Gráfico N°40 D**  
**Enfoque: bajo costo**



**Gráfico N°40 E**  
**Enfoque: mejor valor**



**Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a los resultados, una buena mayoría de proveedores opinan que la estrategia de Liderazgo en costos-bajo costo es muy utilizada, y un gran porcentaje afirmo que la estrategia de Enfoque: mejor valor es la que más han observado en la empresa.

### Pregunta N° 9

¿Considera usted que posee una buena participación en el mercado?

#### Objetivo:

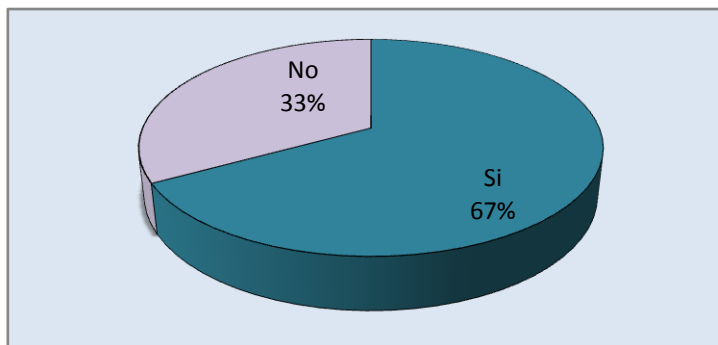
Observar si la competencia tiene una buena participación dentro del mercado

**Tabla N° 41**  
**Participación en el mercado de la competencia**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	67%
No	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

**Gráfica N° 41**  
**Participación en el mercado de la competencia**



#### Análisis e interpretación:

De lo expuesto anteriormente, se interpreta que la mayoría de las empresas de la industria de lácteos consideran que si cuentan con una buena participación en el mercado.

### Pregunta N° 10

¿Considera usted que lácteos Montegrande posee buena participación en el mercado?

#### Objetivo:

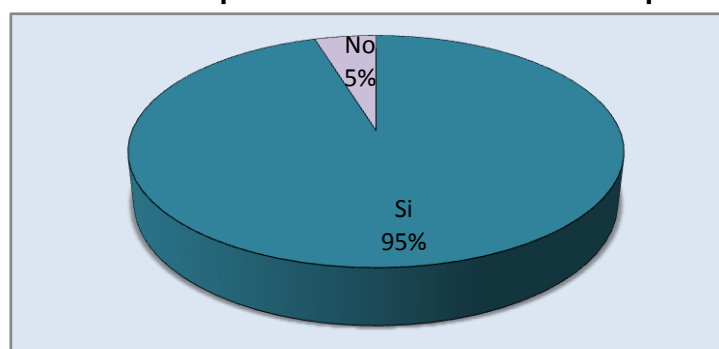
Conocer que piensan de lácteos Montegrande, en cuanto a la posición que ocupan dentro del mercado.

**Tabla N° 42**  
**Participación en el mercado de la empresa**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	60%
No	3	50%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

**Gráfica N° 42**  
**Participación en el mercado de la empresa**



#### Análisis e interpretación:

De los resultados anteriores se determina que la mayoría de la competencia dentro de la industria opinan que lácteos Montegrande tiene una participación activa en el mercado.

#### 4.4. Tabulación y análisis de encuesta dirigida a los clientes de la empresa Lácteos Montegrande

##### Pregunta N°1

¿Conoce usted las fortalezas de la empresa?

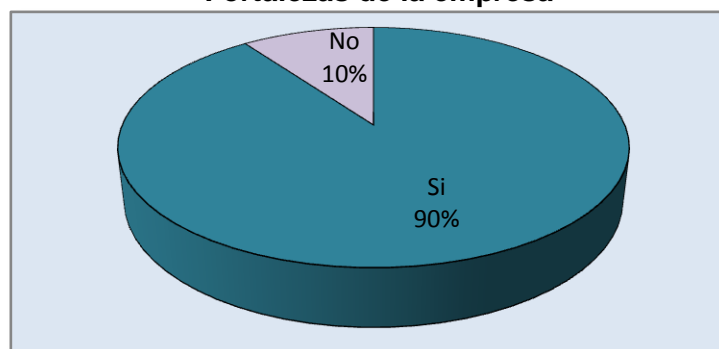
**Objetivo:** Observar si los clientes conocen las fortalezas de la empresa.

**Tabla N° 43**  
**Fortalezas de la empresa**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	164	90%
No	19	10%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N°43**  
**Fortalezas de la empresa**



##### Análisis e interpretación:

De los resultados anteriores un alto porcentaje de los clientes, afirman que si conocen las fortalezas de la empresa.

## Pregunta N°2

¿Sabe usted cuales son las debilidades de la empresa?

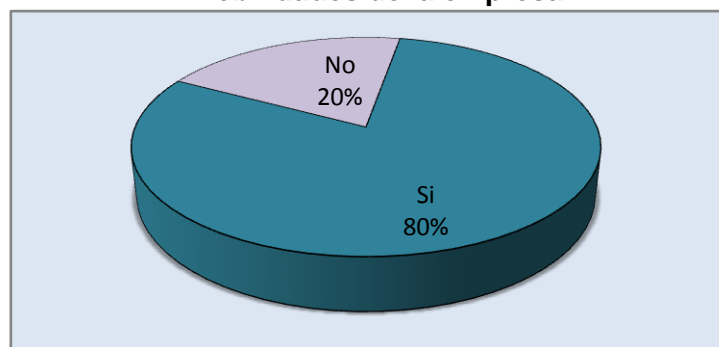
**Objetivo:** Observar si los clientes conocen las fortalezas de la empresa.

**Tabla N° 44**  
**Debilidades de la empresa**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	146	80%
No	37	20%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N°44**  
**Debilidades de la empresa**



### **Análisis e interpretación:**

De la población encuestada, la mayoría de los clientes dijeron que si conocen las debilidades de la empresa montegrande.

### Pregunta N°3

¿Observa usted si el grado de competitividad de la empresa es aceptable dentro del mercado?

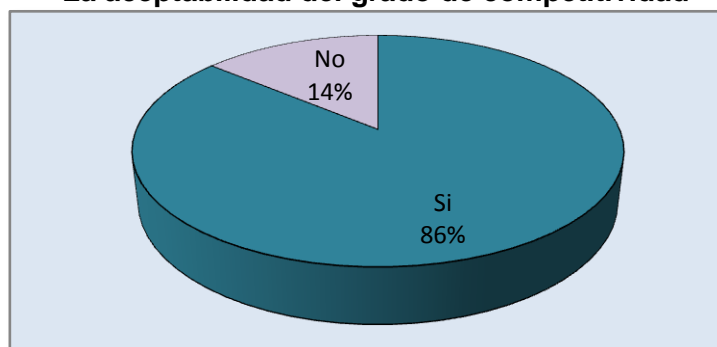
**Objetivo:** Conocer si la empresa tiene un grado de competitividad aceptable en el mercado desde la perspectiva de los clientes.

**Tabla N° 45**  
**La aceptabilidad del grado de competitividad**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	157	86%
No	26	14%
Total	183	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfica N°45**  
**La aceptabilidad del grado de competitividad**



#### **Análisis e interpretación:**

La mayor parte de los clientes opinaron que la empresa tiene un grado de competitividad aceptable dentro del mercado según lo que observan cada vez que visitan la tienda.

#### Pregunta N°4

¿Cree usted que la cantidad de empresas de lácteos existentes son equivalentes a las necesidades de consumo en el mercado?

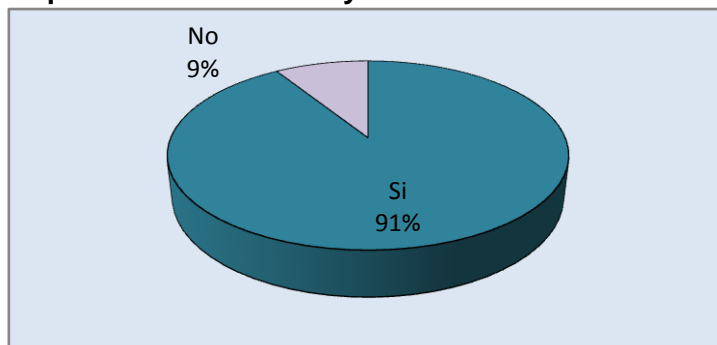
**Objetivo:** Identificar si las empresas de lácteos logran abastecer las necesidades de consumo existentes en el mercado.

**Tabla N° 46**  
**Equidad entre la oferta y la demanda de la industria**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	166	91%
No	17	9%
Total	183	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfica N°46**  
**Equidad entre la oferta y la demanda de la industria**



#### Análisis e interpretación:

Los clientes de la empresa se sienten satisfechos con la oferta de lácteos disponibles en el mercado.

### Pregunta N°5

¿De los siguientes canales de distribución, por medio de cual usted adquiere los productos de la empresa “Lácteos Montegrande”?

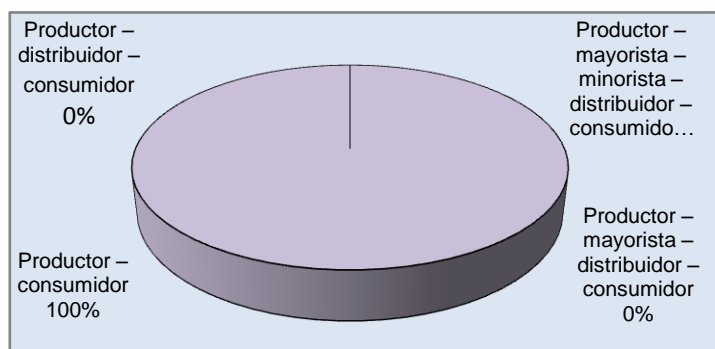
**Objetivo:** Identificar el o los canales de distribución utilizados por la empresa para distribuir sus productos.

**Tabla N° 47**  
**Canales de distribución**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Productor – consumidor	183	100%
Productor – distribuidor – consumidor	0	0%
Productor – mayorista – distribuidor – consumidor	0	0%
Productor – mayorista – minorista – distribuidor – consumidor	0	0%
Total	183	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfica N° 47**  
**Canales de distribución**



### Análisis e interpretación:

Al no poseer la empresa otro canal de distribución los clientes tienden a utilizar el de Productor-Consumidor para así poder satisfacer sus necesidades de consumo.



### Pregunta N°6

¿Al momento de visitar la tienda, ha observado usted la presencia de clientes en abundancia?

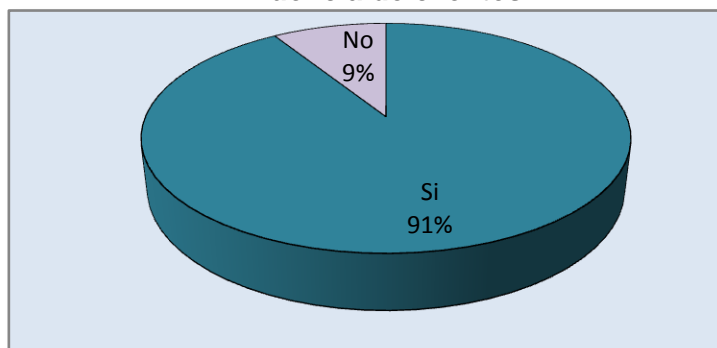
**Objetivo:** Identificar si los clientes observan la afluencia de estos mismos al momento de realizar sus compras.

**Tabla N° 48**  
**Afluencia de clientes**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	166	91%
No	17	9%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N°48**  
**Afluencia de clientes**



### **Análisis e interpretación:**

La mayor parte del tiempo en la sala de ventas de la empresa se puede observar la abundancia de clientes haciendo sus compras. Y es solamente por poco tiempo que esta permanece solitaria.

### Pregunta N°7

¿Al cambiar la empresa donde usted adquiere sus productos lácteos, se le haría más fácil su adquisición?

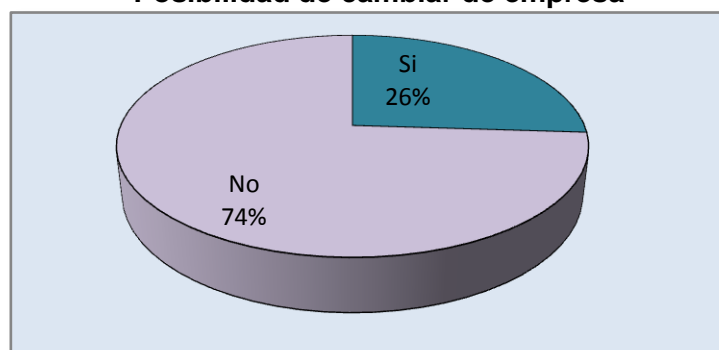
**Objetivo:** Identificar si a los clientes se les facilita la adquisición de sus productos lácteos.

**Tabla N°49**  
**Posibilidad de cambiar de empresa**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	48	26%
No	135	74%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 49**  
**Posibilidad de cambiar de empresa**



### **Análisis e interpretación:**

Los clientes compran en la empresa porque se les facilita según ubicación, rapidez en la atención entre otros.

### Pregunta N°8

¿Sabe usted si la empresa cuenta con un guía de información de los productos que ofrece y del historial de la empresa?

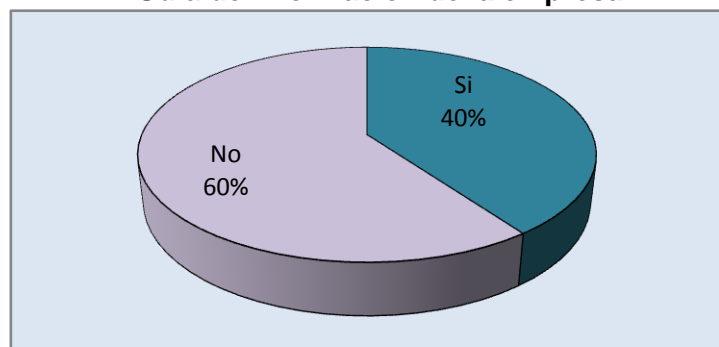
**Objetivo:** Identificar si los clientes conocen datos importantes de la empresa.

**Tabla N° 50**  
**Guía de información de la empresa**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	74	40%
No	109	60%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 50**  
**Guía de información de la empresa**



### **Análisis e interpretación:**

Más de la mitad de los clientes desconocen la historia e información básica de la empresa que es con lo cual muchos clientes tienden a sentirse parte de la empresa.

### Pregunta N°9

¿Cree usted que si la empresa tuviera su propia granja ganadera podría ofrecer productos a precios más accesibles?

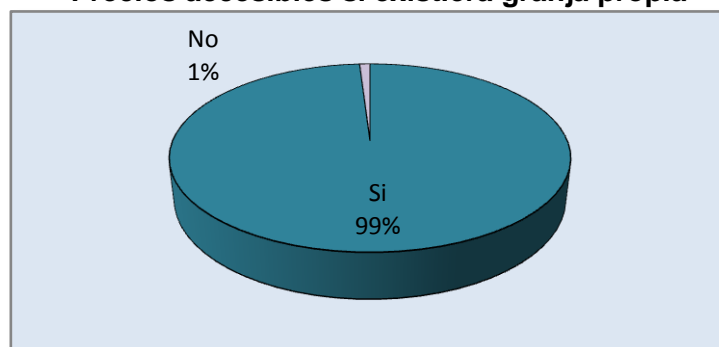
**Objetivo:** Identificar si los clientes apoyan esta opción.

**Tabla N° 51**  
**Precios accesibles si existiera granja propia**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	181	99%
No	2	1%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 51**  
**Precios accesibles si existiera granja propia**



### Análisis e interpretación:

De los resultados obtenidos en el gráfico anterior, se observa que los clientes opinan que si la empresa tuviera su propia granja ganadera ofrecería al público productos con precios más accesibles.

### Pregunta N°10

¿Estaría usted dispuesto a adquirir productos sustitutos de los lácteos?

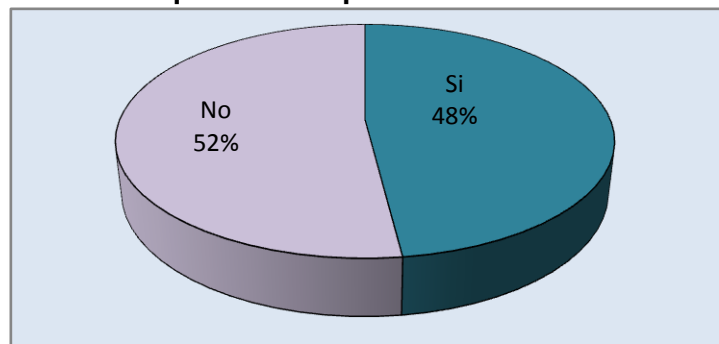
**Objetivo:** Identificar si los clientes aceptan el consumo de los productos lácteos.

**Tabla N° 52**  
**Adquisición de productos sustitutos**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	88	48%
No	95	52%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 52**  
**Adquisición de productos sustitutos**



### **Análisis e interpretación:**

De la población encuestada, la mayoría de los clientes afirmó que no estarían dispuestos a adquirir y consumir productos sustitutos de los lácteos.

### Pregunta N° 11

¿Los precios existentes en la empresa le parecen accesibles para la adquisición de los productos?

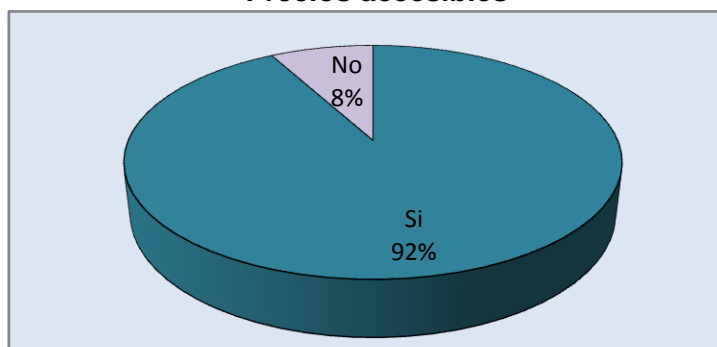
**Objetivo:** Identificar si los clientes están de acuerdo con los precios que ofrece la empresa.

**Tabla N°53**  
**Precios accesibles**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	168	92%
No	15	8%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 53**  
**Precios accesibles**



### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los datos representados en el grafico, un alto porcentaje de clientes afirmo que la empresa lácteos si ofrece precios accesibles a la población.

## Pregunta N°12

¿Cree usted que los productos lácteos de la empresa ofrecen una diferencia exclusiva en comparación de otras empresas?

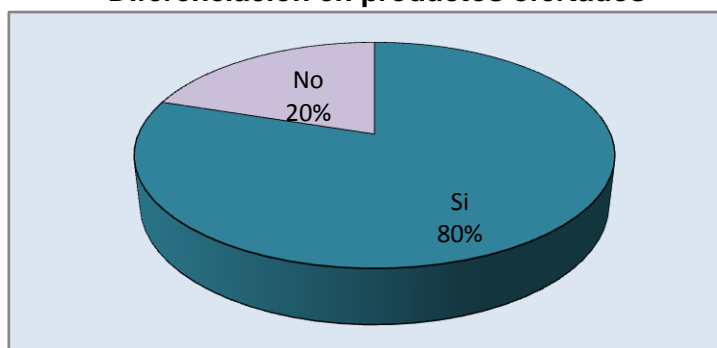
**Objetivo:** Conocer si los clientes prefieren los productos lácteos de la empresa por una diferencia exclusiva en comparación con la competencia.

**Tabla N° 54**  
**Diferenciación en productos ofertados**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	146	80%
No	37	20%
Total	183	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfica N° 54**  
**Diferenciación en productos ofertados**



### **Análisis e interpretación:**

Los resultados anteriores muestran las respuestas de los clientes y la mayoría opinan que si existe una diferencia entre los productos que ofrece la empresa en comparación con las otras empresas distribuidoras de lácteos.

### Pregunta N°13

¿Considera usted si lácteos Montegrande posee una buena participación en el mercado?

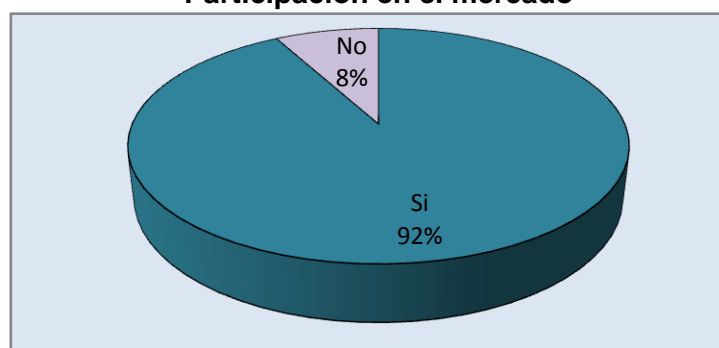
**Objetivo:** Identificar si los clientes observan la participación en el mercado por parte de la empresa.

**Tabla N° 55**  
**Participación en el mercado**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	168	92%
No	15	8%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 55**  
**Participación en el mercado**



### **Análisis e interpretación:**

La mayoría de los clientes piensan que la empresa Montegrande posee una buena participación dentro del mercado.



### Pregunta N°14

¿Considera que lácteos Montegrande satisface eficientemente sus gustos y preferencias con los productos que esta ofrece?

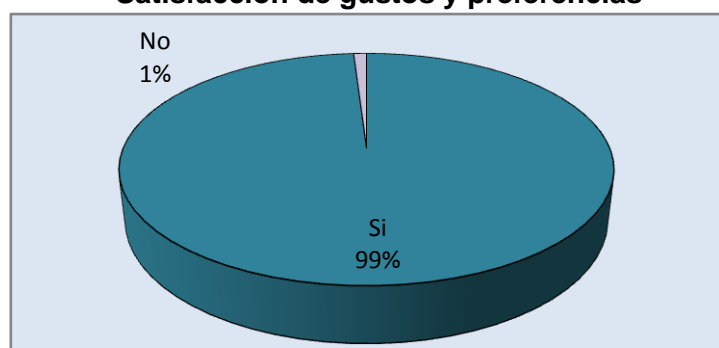
**Objetivo:** Saber si los clientes se sienten satisfechos en cuanto a sus gustos y preferencias con los productos lácteos que ofrece la empresa.

**Tabla N° 56**  
**Satisfacción de gustos y preferencias**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	182	99%
No	1	1%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 56**  
**Satisfacción de gustos y preferencias**



### **Análisis e interpretación:**

Del total de la población encuestada, la mayoría opina que la empresa satisface sus gustos y preferencia con la gama de productos que ofrece al mercado.

### Pregunta N°15

¿Le ofrece la empresa buen servicio en el momento de realizar sus compras?

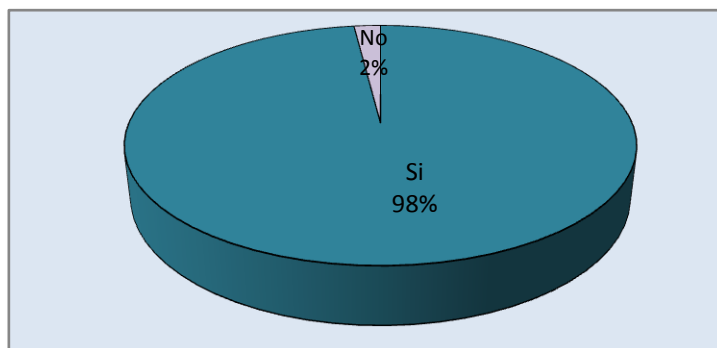
**Objetivo:** Identificar si a clientes se les brinda un buen servicio al momento de realizar sus compras.

**Tabla N° 57**  
**Servicio al cliente**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	179	98%
No	4	2%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 57**  
**Servicio al cliente**



### **Análisis e interpretación:**

Un muy alto porcentaje de la población, afirma que al momento de visitar la tienda reciben un excelente servicio y atención.

### Pregunta N°16

¿Sabe usted si lácteos Montegrande posee programas funcionales para desarrollar mejor sus actividades en las diferentes áreas de la empresa?

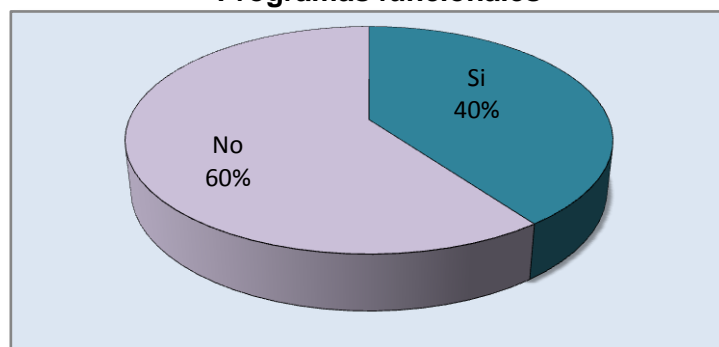
**Objetivo:** Identificar si la empresa cuenta con programas funcionales

**Tabla N° 58**  
**Programas funcionales**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	74	40%
No	109	60%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 58**  
**Programas funcionales**



### **Análisis e interpretación:**

La mayoría de la población encuestada opina que la empresa no cuenta con programas funcionales que ayuden a la empresa a realizar de una forma más adecuada sus actividades.

### Pregunta N°17

¿Cree usted que si la empresa realizara sus actividades a través de estrategias se desarrollaría de una mejor manera en el mercado?

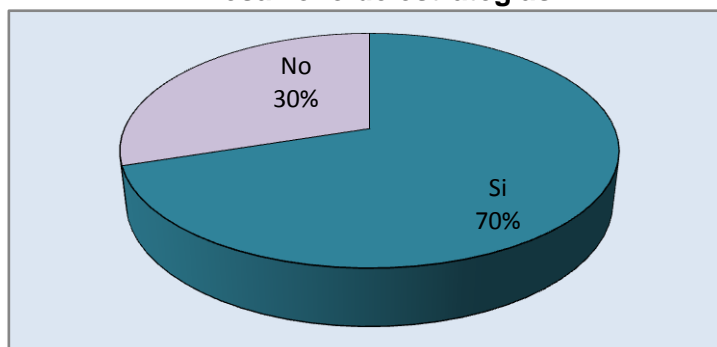
**Objetivo:** Conocer si la empresa ejecutara estrategias cambiaría su desempeño en el mercado.

**Tabla N° 59**  
**Desarrollo de estrategias**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	28	70%
No	55	30%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 59**  
**Desarrollo de estrategias**



### **Análisis e interpretación:**

Un porcentaje muy considerable considera que lo la empresa desarrollara estrategias, se desarrollaría mucho mejor dentro del mercado.

### Pregunta N°18

¿Sabe usted si la empresa le da seguimiento a la realización de sus planes?

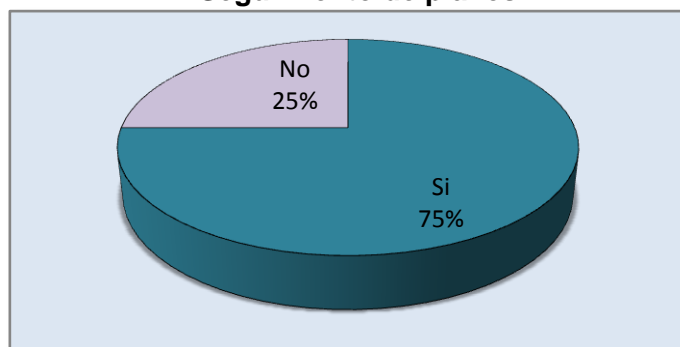
**Objetivo:** Garantizar si los clientes conocen si la empresa da seguimiento a los planes propuestos.

**Tabla N° 60**  
**Seguimiento de planes**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	137	75%
No	46	25%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 60**  
**Seguimiento de planes**



### Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados anteriores, la mayoría de las personas afirman que si conocen del seguimiento de planes con el que cuenta la empresa.

### Pregunta N°19

¿Al poseer objetivos la empresa, trabajaría de una forma más eficiente?

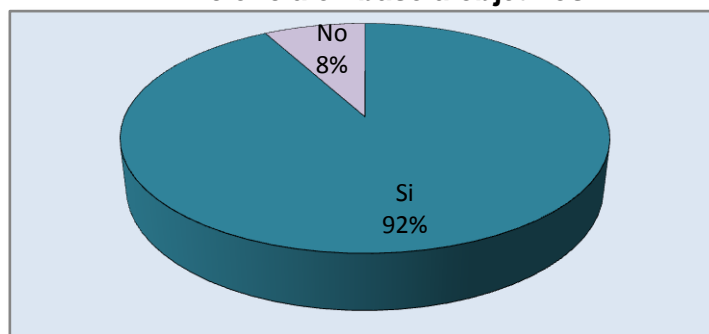
**Objetivo:** Conocer si la empresa tendría mejores resultados si trabajara en base a objetivos.

**Tabla N° 61**  
**Eficiencia en base a objetivos**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	168	92%
No	15	8%
Total	183	100%

**Fuente:** investigación de campo

**Gráfica N° 61**  
**Eficiencia en base a objetivos**



#### **Análisis e interpretación:**

Un porcentaje muy alto de la población, afirmo que la empresa encaminada a objetivos obtendría resultados mucho más eficientes que los actuales.

## 4.5. Prueba de hipótesis

Como se mencionó anteriormente en el capítulo 3, se realizara la prueba de hipótesis a través de pruebas no paramétricas, según el diseño correlacional para lo cual se utilizara el “coeficiente de correlación phi  $\phi$ ” a través de una tabla de contingencia de 2x2.

Para la realización de esta prueba estadística, el coeficiente de correlación phi se utilizara la siguiente formula:

$$\phi = \sqrt{\frac{x^2}{N}}$$

Donde:

$\phi$  = Coeficiente de phi

$x^2$  = Valor de chi-cuadrado calculado

N = Total de casos

Para lo cual el valor de  $\phi$  toma valores entre 0 y 1 la relación es +, es decir, existe correlación. Mientras si los valores son entre 0 y -1 la relación es -, es decir, no existe correlación entre las variables.

*Planteamiento de las hipótesis.*

H<sub>0</sub>: La realización de un diagnóstico organizacional no permite establecer las fuerzas competitivas de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel (H<sub>0</sub>:  $\phi = 0$ ).

H<sub>1</sub>: La realización de un diagnóstico organizacional permite establecer las fuerzas competitivas de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel (H<sub>1</sub>:  $\phi > 0$ ).

**Tabla N°62 Planteamiento H<sub>1</sub>**

<b>Diagnóstico Organizacional</b>	<b>Fuerzas competitivas</b>		<b>TOTAL</b>
<b>Si</b>	88	310	398
<b>No</b>	95	56	151
<b>TOTAL</b>	183	366	549

Fuente: Datos del tabulador

Para calcular el valor de  $\chi^2$  usaremos la fórmula eficiente corregida:

$$\chi^2 = \frac{n(AD - BC - \frac{1}{2}n)^2}{m_1 \cdot m_2 \cdot m_3 \cdot m_4}$$

$$\chi^2 = \frac{549(88 \times 56 - 310 \times 95 - \frac{1}{2} \cdot 549)^2}{183 \times 366 \times 398 \times 151} = 163.78$$

$$\phi = \sqrt{\frac{163.78}{549}} = 0.55$$

Se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub>, y se concluye que existe correlación significativa entre ambas variables.



*Planteamiento de las hipótesis.*

H<sub>0</sub>: El establecimiento de la filosofía empresarial no define el direccionamiento estratégico de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel (H<sub>0</sub>:  $\square = 0$ ).

H<sub>1</sub>: El establecimiento de la filosofía empresarial define el direccionamiento estratégico de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel (H<sub>1</sub>:  $\square > 0$ ).

**Tabla N°63 Planteamiento H<sub>2</sub>**

Filosofía empresarial	Direccionamiento estratégico		TOTAL
Si	74	168	242
No	109	15	124
<b>TOTAL</b>	183	183	366

Fuente: Datos del tabulador

Para calcular el valor de  $x^2$  usaremos la fórmula eficiente corregida:

$$x^2 = \frac{n(AD - BC - \frac{1}{2}n)^2}{m_1 \cdot m_2 \cdot m_3 \cdot m_4}$$

$$x^2 = \frac{366(75 \times 15 - 168 \times 109 - \frac{1}{2} \cdot 366)^2}{183 \times 183 \times 242 \times 124} = 109.89$$

$$\square = \sqrt{\frac{109.89}{366}} = 0.55$$

Se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub>, y se concluye que existe correlación significativa entre ambas variables.

*Planteamiento de las hipótesis.*

H<sub>0</sub>: La elaboración de programas funcionales no ayuda a realizar las estrategias competitivas genéricas de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel (H<sub>0</sub>:  $\phi = 0$ ).

H<sub>1</sub>: La elaboración de programas funcionales ayuda a realizar las estrategias competitivas genéricas de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel (H<sub>1</sub>:  $\phi > 0$ ).

**Tabla N°64 Planteamiento H<sub>3</sub>**

<b>Programas funcionales</b>	<b>Estrategias competitivas genéricas</b>		<b>TOTAL</b>
<b>Si</b>	74	128	202
<b>No</b>	109	55	164
<b>TOTAL</b>	183	183	366

**Fuente:** Datos del tabulador

Para calcular el valor de  $x^2$  usaremos la fórmula eficiente corregida:

$$x^2 = \frac{n(AD - BC - \frac{1}{2}n)^2}{m_1 \cdot m_2 \cdot m_3 \cdot m_4}$$

$$x^2 = \frac{366(74 \times 55 - 128 \times 109 - \frac{1}{2} \cdot 366)^2}{183 \times 183 \times 202 \times 164} = 33.42$$

$$\phi = \sqrt{\frac{33.42}{366}} = 0.30$$

Se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub>, y se concluye que existe correlación significativa entre ambas variables.

*Planteamiento de las hipótesis.*

H<sub>0</sub>: La realización de actividades de seguimiento no facilita el control de los planes operativos en la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel (H<sub>0</sub>:  $\phi = 0$ ).

H<sub>1</sub>: La realización de actividades de seguimiento facilita el control de los planes operativos en la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel (H<sub>1</sub>:  $\phi > 0$ ).

**Tabla N°65 Planteamiento H<sub>4</sub>**

Seguimiento	Planes operativos		TOTAL
Si	137	168	305
No	46	15	61
<b>TOTAL</b>	183	183	366

Fuente: Datos del tabulador

Para calcular el valor de  $x^2$  usaremos la fórmula eficiente corregida:

$$x^2 = \frac{n(AD - BC - \frac{1}{2}n)^2}{m_1 \cdot m_2 \cdot m_3 \cdot m_4}$$

$$x^2 = \frac{366(137 \times 15 - 168 \times 46 - \frac{1}{2} \cdot 366)^2}{183 \times 183 \times 305 \times 61} = 20.14$$

$$\phi = \sqrt{\frac{20.14}{366}} = 0.24$$

Se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub>, y se concluye que existe correlación entre ambas variables.

## 4.6. Análisis Interno

### 4.6.1 Área Administrativa

#### 4.6.1.1 Planeación

**Objetivo:** La empresa no tiene un objetivo de negocio establecido; solo pretende producir y comercializar lácteos de alta calidad que consolide su participación en el mercado.

**Proyectos:** Cuenta con proyectos a corto plazo

**Misión:** Actualmente la empresa no tiene una misión establecida, el propietario solo dirige el negocio tratando de lograr lo que él llama: ofrecer productos de calidad y un buen servicio a los consumidores.

**Visión:** Hasta el momento la empresa no tiene formalmente una visión que los oriente hacia lo que quieren lograr.

**Estrategias:** Las estrategias son manejadas de forma empírica, debido a que en la empresa no se realiza ningún tipo de planeación formal.

**Políticas:** cuenta con políticas que les permiten a los trabajadores orientarse de una mejor manera en la ejecución de sus funciones, mas sin embargo el propietario no las tiene por escrito; solo se las comunica a sus empleados.

**Programas:** Las actividades y procesos enfocados al proceso de producción de lácteos los conocen todos los trabajadores, aunque no se realice planeación de estos.

**Valores:** la empresa tiene establecidos valores, los cuales son: calidad, responsabilidad, honestidad, equidad, superación y respeto. Mas sin embargo no los tiene por escrito.

#### **4.6.1.2 Organización**

Lácteos Montegrande no tiene personalidad jurídica y actúa bajo el régimen jurídico de persona natural; es una empresa familiar.

**Manuales:** No tiene manuales administrativos.

**Normas:** No cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo que cumpla con las normas de inocuidad y políticas internas del negocio, mas sin embargo tiene establecidas una serie de normas de comportamiento, pero no están por escrito.

**División del trabajo:** Las actividades que se llevan a cabo para la elaboración de los productos lácteos se dividen de acuerdo a las funciones que realizan tanto los empleados del área de producción como los vendedores.

**Jerarquización:** La delegación de la autoridad se hace de forma descendente para su actuación y ejecución, es decir, la autoridad se da de un nivel superior a un nivel inferior. Por ende puede decirse que la empresa cuenta con niveles jerárquicos bien establecidos.

**Unidad de mando:** el negocio es dirigido por el licenciado José Mario Sánchez, quien es el propietario y gerente de esta.

**Delegación de Autoridad y Responsabilidad:**El tipo de autoridad que tiene la empresa es lineal, ya que parte del propietario a todos los demás empleados, pero algunas veces su esposa realiza delegación.

**Centralización:** Todas las actividades están centralizadas en la gerencia, ya que la producción no está establecida por departamentos o plantas de producción.

**Organigrama:**La empresa no cuenta con un documento en el que se establezca la estructura organizacional del negocio.

**Departamentalización:**La empresa no cuenta con departamentos y plantas establecidas.

**Coordinación:**Para el proceso de elaboración de los productos lácteos, la empresa sigue una serie de actividades y procesos planeados por el propietario, pero no posee manuales administrativos para que los trabajadores puedan conocer la información acerca de sus funciones dentro de la empresa.

**Cultura Organizacional:**No tiene una cultura organizacional bien establecida, debido a que solo cuenta con valores los cuales no están por escrito y los empleados no los conocen.

#### **4.6.1.3 Integración**

**Reclutamiento.** Se realiza a través de recomendaciones que los mismos empleados le hacen al propietario. También el dueño toma en cuenta las personas interesadas que se abocan a la empresa, de esta manera, no incurre en gastos por reclutamiento.

**Selección:** La empresa no realiza procedimientos formales de selección de personal.

**Introducción:** Al personal seleccionado el propietario le brinda la información de las actividades que realizara, pero no tiene un manual de bienvenida.

**Integración de los recursos:** El área de producción posee los recursos, materiales y el recurso humano necesario para la elaboración de los productos lácteos.

**Capacitación:** La empresa no cuenta con programas de capacitación para sus empleados.

#### **4.6.1.4 Dirección**

En la actualidad la empresa Lácteos Montegrando está siendo coordinada por su propietario, quien se encarga de dirigir el negocio y busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus empleados a fin de que sus empeños se orienten al logro del mejoramiento de la posición competitiva del negocio.

**Tipo de liderazgo:**El liderazgo lo ejecuta el propietario, quien según expresaron los empleados es un líder democrático.

**Comunicación:** Existe buena comunicación entre el dueño y sus empleados,se realiza de manera directa y verbal; por lo tanto se da de manera informal, porque para notificar cualquier decisión se hace de manera directa al empleado por medio del propietario.

**Toma de decisiones:**Las decisiones son tomadas por el propietario.

**Supervisión:** La supervisión en el área de producción de lácteos es realizada por el propietario y/o persona delegada para ello.

#### 4.6.1.5 *Control*

El control en la empresa Lácteos Montegrande se da a través del proceso de vigilar las operaciones y actividades, asegurando que se están cumpliendo como el propietario lo ha establecido y corrigiendo cualquier error significativo.

Las compras de materia prima para la producción de los productos lácteos son realizadas vía telefónica a los proveedores; por lo que lleva un control de inventario. También la empresa lleva control de planillas.

La empresa no elabora presupuestos mensuales de materias primas, presupuestos de producción, presupuesto de compra de materiales, presupuesto de efectivo y de resultados.

**Control de Inventarios:** Tanto el propietario como los trabajadores están pendientes de tener la materia prima necesaria para cada proceso de producción de lácteos.

**Control de Calidad:** La empresa garantiza los mejores estándares de calidad en sus productos, mediante procesos de producción organizados, maquinaria actualizada y materia prima de calidad.

Las técnicas para efectos de control que la empresa utiliza son:

- ◆ Planillas
- ◆ Estándares de calidad
- ◆ Control de inventario



#### 4.6.2. Área de Producción

**Localización:**La planta de producción de Lácteos Montegrande se encuentra ubicada en Colonia Santa María, Calle Principal Casa # 05, las instalaciones son propias de la empresa, así como también la maquinaria.

**Capacidad instalada y productiva:**En la lechera (lugar de producción) se procesan 1800 botellas diarias de leche, pero esta empresa tiene como (objetivo a corto plazo) producir 2000 botellas, esto se debe a que su mercado meta, demanda más hoy en día.

**Distribución de la planta:**Es un poco artesanal por tanto permite un modesto o sencillo flujo secuencial del proceso de producción.

**Estudios del trabajo:**Cada vendedor y operario tiene que realizar la función asignada, estas funciones cambian para los operarios, debido a que hay una rotación de puesto en todo el proceso de producción; es decir, por ejemplo que mientras el operario está haciendo queso en alguna ocasión, en la otra está haciendo quesillo y así sucesivamente para la fabricación de cada producto.

**Maquinaria:**Entre la maquinaria con la que cuenta la empresa se encuentra:

### Cuadro N°3 Descripción de Maquinaria

<p>*<b>Descremadoras:</b>máquina que separa la nata de la leche pura.</p> <p>*<b>Canoa:</b>donde se deposita la leche descremada.</p> <p>*<b>Cocina:</b>es utilizada para fabricar el quesillo.</p>	<p>*<b>Prensas:</b>se usa para comprimir la cuajada y convertirla en queso.</p> <p>*<b>Laptodecmetro:</b>utilizado para medir el nivel de pureza de la leche.</p>
---	---

**Elaborado por:** Lorena Martínez

**Mano de obra:**En la planta de producción la empresa cuenta con tres operarios.

**Materiales:** Entre los materiales directos e indirectos para la producción se tienen: leche, pastillas de cuajo (diclosan), sal, sustituto de crema, citrato de sodio, gas.

**Procesos de producción:**No cuenta con un documento escrito de los procesos de producción.

**Inspección:** En la planta de producción se realiza medición e inspección directa a todo el proceso de producción, esta la realiza el supervisor de producción asignado por el propietario; con la finalidad de evitar desperdicios y perdidas en la materia prima.

#### 4.6.3. Área de Mercadotecnia

**Cobertura:** el mercado que abarca actualmente la empresa es la ciudad de San Miguel; con mayor énfasis en los alrededores del Barrio La Merced y es la única sucursal con la cual cuenta actualmente.

**Investigación de mercado:** La empresa no ha realizado investigaciones al mercado de lácteos y desde su fundación no ha renovado la forma de presentación de sus productos; no se da a la tarea de investigar el mercado competitivo, es decir, no indaga sobre las estrategias de la competencia, se enfocan solamente en su función comercial procurando crear productos de calidad, variedad y bajo costo.

**Ventas:** Las ventas que realiza la empresa son a consumidor final y no tiene distribuidores para sus productos.

**Clientes Fieles:** Los productos que vende la empresa son de calidad porque ese es su objetivo primordial satisfacer las expectativas de los consumidores, y es por ello que tiene un número considerable de consumidores leales.

**Productos:**

**Queso seco:**



**Quesillo especial:**



**Quesillo corriente:**



**Crema especial:**



**Crema corriente:**



**Requesón:**



El empaque de todos los productos es en una bolsa transparente como puede observarse; no tiene etiqueta, slogan, ni logotipo. La empresa tampoco cuenta con promociones en la venta de sus productos.

Gráfica N° 62 BCG



**Fuente:** Como diseñar un plan de negocios de Graham Friend y Stefan Zehle,

La participación que la empresa tenga en el mercado dependerá en cierta parte del crecimiento que se vaya teniendo en base de los productos que se elaboren y se comercialicen.

*Producto estrella:* se considera al quesillo como el producto estrella de la empresa, ya que se estima ser uno de los productos más vendidos y que generan una buena participación en el mercado, es un producto que se encuentra en vía de crecimiento y al que deben apostarle para el mantenimiento del crecimiento para que no pase a ser un producto que genere problemas en el mercado.

*Producto perro:* El requesón es considerado como el producto perro, ya que no cuenta con una buena participación en el mercado y no genera utilidades significativas. Es un producto que se encuentra en la etapa de la madurez según su ciclo de vida.

*Producto Vaca lechera:* La crema y el queso seco son los productos que se consideran como la vaca lechera, pues generan márgenes de ganancias muy representativos y poseen una muy buena participación en el mercado.

**Precios:** Los precios de los productos que produce son:

- ◆ Queso seco= \$4.00 lb.
- ◆ Quesillo especial= \$2.10 lb.
- ◆ Quesillo corriente= \$1.70 lb.
- ◆ Crema especial= \$2.30 bot.
- ◆ Crema corriente= \$1.40 bot.
- ◆ Requesón= \$1.00 lb.

**Plaza:** El lugar donde actualmente está ubicada la empresa es una ventaja, debido a que la zona es un lugar transitable y muy conocido por las personas.

**Publicidad:** La empresa no utiliza medios de publicidad para dar a conocer a los consumidores sus productos.

**Promoción:** Hasta el momento la empresa no realiza promociones las cuales llamen la atención de las personas para adquirir los productos.

**Distribución:** Después de producir los productos el propietario los lleva al establecimiento comercial para ser puestos a la venta, utilizando como medio de distribución directo; el de productor-consumidor.

#### 4.6.4. Área Financiera

La empresa mantiene como recurso financiero la financiación a largo plazo generada internamente con los ingresos que obtiene por la venta de los productos que produce.

**Flujo de efectivo:** La empresa obtiene los ingresos necesarios para su funcionamiento y así mantener ese recurso financiero de financiamiento que tan imprescindible es para mantenerse en el mercado.

**Fuentes de financiamiento:** Actualmente la empresa está trabajando con capital propio generado de la producción y comercialización de sus productos y no ha acudido a ninguna fuente de financiamiento a solicitar crédito.

**Inversión:** Posee la capacidad económica y financiera suficiente para realizar inversiones en maquinaria necesaria en el proceso de producción.

**Liquidez:** La empresa se mantiene solvente ante sus proveedores y no posee deudas. Esto permite flexibilidad en la empresa en donde los ingresos pueden ser destinados a optimizar la producción.

**Contabilidad:** No cuenta con un sistema de contabilidad formal, ya que no le es exigido por ser una empresa pequeña y artesanal. Actualmente tiene a su servicio un contador público encargado de llevar la contabilidad.

**Presupuestos:** No lleva control presupuestario; solo hace presupuestos empíricos.

**Análisis financiero:** No utiliza razones financieras para medir o cuantificar su realidad económica y financiera.

#### 4.6.5. Área de Recursos Humanos

**Horarios de trabajo:** Su horario de atención en la sala de venta es de 7:00 am a 5:30 pm. Y el horario en el área de producción es de 5:30 am a 1:30 pm.

**Sueldos y salarios:** El salario a los trabajadores es el mínimo y/o de acuerdo a desempeño o experiencia.

**Prestaciones:** Actualmente la empresa solo ofrece prestaciones sociales de ISSS a los trabajadores.

**Disciplina:** Existen ciertas normas especialmente en el área de producción; como el uso obligatorio de botas de hule, pero estas normas no están por escrito. Además los operarios no utilizan mascarilla ni protector en la cabeza.

**Contratación:** A la hora de contratar personal; el propietario establece ciertos requisitos que son necesarios para poder aspirar a un puesto en esta empresa, lo que busca es contar con recurso humano idóneo para cumplir con su filosofía de “excelente atención a sus clientes”.

**Volumen de personal:** Cuenta con 6 empleados en la sala de ventas y 3 en el área de producción.

**Nivel de experiencia:** Trabajadores con suficiente experiencia.

**Capacitaciones:**El personal no recibe capacitaciones.

**Evaluación del desempeño:**No existe un proceso formal de evaluación de la eficiencia y productividad de los trabajadores.

**Relaciones laborales:**Existen buenas relaciones laborales entre el propietario y los trabajadores.

**Higiene y seguridad:**La empresa no tiene determinadas y por escrito técnicas de higiene y seguridad en el trabajo como la ley lo establece.

#### **4.6.6. Tecnología**

Actualmente el propietario de la empresa considera innecesario el uso de la tecnología para su funcionamiento en el mercado.

#### **4.6.7. Estrategia Actual**

La empresa no está utilizando ninguna estrategia de negocio específica.

#### **4.6.8. Análisis competitivo de precios y costos**

La competencia de precios suele ser la fuerza dominante del mercado salvadoreño y las empresas con costos bajos son las que tienen ventajas.

La empresa ofrece a los consumidores precios aceptables y competitivos, debido a que minimiza los costos de producción; al obtener facilidades y precios bajos en la materia prima que le ofrecen los proveedores, por lo cual los precios de sus productos son accesibles. En comparación con la competencia, Lácteos Montegrandese destaca por ofrecer productos lácteos de excelente calidad y al mejor



precio. Tomaremos como referencia dos de los competidores más fuertes que son “El Rodeo” y “El Progreso”.

Cuadro N°4 Análisis de precios

PRECIOS						
PRODUCTO	Queso seco	Quesillo especial	Quesillo corriente	Crema especial	Crema corriente	Requesón
EMPRESA						
Lácteos Montegrande	\$4.00 lb.	\$2.10 lb.	\$1.70 lb.	\$2.30 bot.	\$1.40 bot.	\$1.00 lb.
Lácteos El Rodeo	\$4.10lb	\$2.15 lb.	\$1.80 lb.	\$2.35bot.	\$1.45 bot.	\$1.00 lb.
Lácteos El Progreso	\$4.00 lb.	\$2.10 lb.	\$1.75 lb.	\$2.35 bot.	\$1.40 bot.	\$1.00 lb.

**Fuente:** Encuesta realizada a la competencia

De esta manera los precios de los productos de Lácteos Montegrande constituyen una ventaja que le permite operar competitivamente en el mercado de lácteos, ya que sus productos son fácilmente accesibles para los consumidores.

La empresa no tiene una cadena de valor establecida como parte de las principales actividades que realiza y los costos en los que incurre, más sin embargo, se determinó que en la empresa su cadena de valor no influiría positivamente en el desarrollo productivo de la empresa; ya que esta no tiene el control sobre el 100% de la cadena de valor.

#### 4.6.9. Análisis VRIO

Cuadro N°5 VRIO

RECURSO	Valioso	Raro	Inimitable	Org.	IMPLICANCIAS ESTRATEGICAS		
					Implicancia Competitiva	Impacto en el rendimiento económico	Categoría FODA
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>							
<b>Planeación:</b>							
Misión	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Clave
Visión	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Clave
Proyectos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Debilidad Normal
Programas	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Políticas	No	No	No	No	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Objetivos	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Clave
Valores	No	No	No	No	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Estrategias	No Tiene				Paridad Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Clave
<b>Organización:</b>							
Organigrama	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Clave
Manuales	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad normal
Departamentalización	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Cultura Org.: Filosofía Clima	No No	No No	No No	No No	Desventaja Competitiva Desventaja Competitiva	Por debajo de lo norma Por debajo de lo normal I	Debilidad Norma Debilidad Normal I
Normas	No	No	No	Si	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Unidad de mando	Si	No	Si	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
<b>Integración:</b>							
Recursos Humanos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Materiales	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Técnicos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
<b>Dirección:</b>							
Motivación	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Liderazgo	Si	No	Si	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal

Comunicación	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Toma de decisiones	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Supervisión	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
<b>Control:</b>							
Control presupuestario	No	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Debilidad Normal
Control de Inventario	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Control de Calidad	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal

AREA DE PRODUCCIÓN							
Localización	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Distribución en planta	No	No	No	Si	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Capacidad Instalada	No	No	No	Si	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Costos de Producción	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Clave
Procesos de Producción	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Clave

Producto:							
<b>*Queso Seco:</b>							
Calidad	Si	No	No	Si	Paridad C	Normal	Fortaleza N
Diseño/Fórmula	No	No	No	Si	Desventaja C.	Debajo de N	Fortaleza N
Marca Registrada	Si	No	Si	Si	Paridad C	Normal	Fortaleza N
Garantía	Si	No	No	No	Desventaja C.	Debajo de N	Debilidad N
Valor agregado	No	No	No	No	Desventaja C.	Debajo de N	Debilidad N
<b>*Crema Especial :</b>							
Calidad	Si	No	No	Si	Paridad C	Normal	Fortaleza N
Diseño/Fórmula	No	No	No	Si	Desventaja C	Debajo de N	Fortaleza N
Marca Registrada	Si	No	Si	Si	Paridad C	Normal.	Fortaleza N
Garantía	Si	No	No	No	Desventaja C	Debajo de N	Debilidad N
<b>*Crema Corriente :</b>							
Calidad	Si	No	No	Si	Paridad C	Normal	Fortaleza. N.
Diseño/Fórmula	No	No	No	Si	Desventaja C	Debajo de N	Fortaleza N.
Marca Registrada	Si	No	Si	Si	Paridad C	Normal	Fortaleza N.
Garantía	Si	No	No	No	Desventaja C	Debajo de N	Debilidad N
<b>*Quesillo Especial:</b>							
Calidad	Si	No	No	Si	Paridad C	Normal	Fortaleza. N.
Diseño/Fórmula	No	No	No	Si	Desventaja C	Debajo de N	Fortaleza N.
Marca Registrada	Si	No	Si	Si	Paridad C	Normal	Fortaleza N.
Garantía	Si	No	No	No	Desventaja C	Debajo de N	Debilidad N
Valor agregado							
<b>*Quesillo Corriente:</b>							
Calidad	Si	No	No	Si	Paridad C	Normal	Fortaleza. N.
Diseño/Fórmula	No	No	No	Si	Desventaja C	Debajo de	Fortaleza N.
Marca Registrada	No	No	Si	Si	Paridad C	Normal	Fortaleza N.
Garantía	Si	No	No	No	Desventaja C	Debajo de N	Debilidad N
Valor agregado	No	No	No	No	Desventaja C	Debajo de N	Debilidad N
<b>*Requesón:</b>							
Calidad	Si	No	No	Si	Paridad C	Normal	Fortaleza. N.
Diseño/Fórmula	No	No	No	Si	Paridad C	Normal	Fortaleza N.
Marca Registrada	No	No	Si	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Garantía	Si	No	No	No	Desventaja C	Debajo de N	Debilidad N
Valor agregado	No	No	No	No	Desventaja C	Debajo de N	Debilidad N
<b>Maquinaria:</b>							
* Descremadoras	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
* Prensas	Si	No	No	Si	ParidadC.	Normal	Fortaleza N.
* Cocinas	Si	No	No	Si	ParidadC.	Normal	FortalezaN.
Materia Prima	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Clave
Instalaciones	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Clave
Métodos de trabajo	No	No	No	Si	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
<b>ÁREA MERCADOLÓGICA</b>							
Imagen Corporativa	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Participación de mercado	No	No	No	Si	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Precios	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Clave
Investigación de mercado	No	No	No	Si	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal

Cobertura	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Matriz BCG	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
<b>Producto:</b>							
<b>*Queso Seco:</b>							
Sabor	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Forma	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Empaque	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Etiqueta	No	No	No	No	Desventaja C	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
Eslogan	No	No	No	No	Desventaja C	Debajo de lo N	Debilidad Clav
Logotipo	No	No	No	No	Desventaja C	Debajo de lo N	Debilidad Clav
<b>*Crema Especial:</b>							
Sabor	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Forma	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Empaque	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Etiqueta	No	No	No	No	Desventaja C	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
Eslogan	No	No	No	No	Desventaja C	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
Logotipo	No	No	No	No	Desventaja C	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
<b>*Crema Corriente:</b>							
Sabor	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Forma	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Empaque	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Etiqueta	No	No	No	No	Desventaja C.	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
Eslogan	No	No	No	No	Desventaja C.	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
Logotipo	No	No	No	No	Desventaja C.	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
<b>*Quesillo Especial:</b>							
Sabor	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Forma	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Empaque	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Etiqueta	No	No	No	No	Desventaja C.	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
Eslogan	No	No	No	No	Desventaja C.	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
Logotipo	No	No	No	No	Desventaja C.	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
<b>*Quesillo Corriente:</b>							
Sabor	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Forma	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Empaque	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Etiqueta	No	No	No	No	Desventaja C	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
Eslogan	No	No	No	No	Desventaja C	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
Logotipo	No	No	No	No	Desventaja C	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
<b>*Requesón:</b>							
Sabor	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Forma	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Empaque	Si	No	No	Si	Paridad C.	Normal	Fortaleza N.
Etiqueta	No	No	No	No	Desventaja C	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
Eslogan	No	No	No	No	Desventaja C	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
Logotipo	No	No	No	No	Desventaja C	Debajo de lo N	Debilidad Clav.
Promoción	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Identificación del producto	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
<b>Canal de Distribución:</b> Productor-Consumidor	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal

Ventas	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Diversidad de productos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Plaza	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Cadena de valor	No	No	No	No	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Publicidad	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Clave
<b>ÁREA FINANCIERA</b>							
Flujo de efectivo	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Fuentes de financiamiento	No	No	No	No	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Inversión	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Clave
Liquidez	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Costos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Clave
Contabilidad	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Presupuesto	No	No	No	No	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Razones financieras	No	No	No	No	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>							
Sueldos y salarios	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Disciplina	No	No	No	No	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Higiene y seguridad	No	No	No	No	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Reclutamiento	No	No	No	Si	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Clave
Selección	No	No	No	Si	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Clave
Inducción	No	No	No	Si	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Evaluación	No	No	No	Si	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Clave
Volumen de personal	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Experiencia	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Clave
Relaciones laborales	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal
Capacitaciones	No	No	No	No	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	Debilidad Normal
Prestaciones	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	Fortaleza Normal

**Fuente:** Diaenóstico realizado a la empresa

#### 4.6.10. Fortalezas y Debilidades

La empresa tiene las siguientes fortalezas y debilidades:

Cuadro N°6 FD

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b><u>Administración</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena comunicación entre patrono y trabajador</li> <li>- Constante supervisión</li> <li>- Buena delegación de autoridad y responsabilidad</li> <li>- Posee un buen líder</li> </ul> <p><b><u>Producción</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto de buena calidad</li> <li>- Adecuados procesos de producción</li> <li>- Mano de obra eficiente</li> <li>- Local propio</li> <li>- Estándares de calidad</li> <li>- Adecuado proceso de producción</li> <li>- Posee maquinaria adecuada.</li> <li>- Amplio local.</li> <li>- Buena adquisición de insumos.</li> <li>- Bajos costos de producción.</li> </ul>	<p><b><u>Administración</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay misión ni visión establecida</li> <li>- No posee estructura organizacional</li> <li>- No posee ningún tipo de manuales</li> <li>- No hay políticas establecidas.</li> <li>- Comunicación informal</li> <li>- No hay un plan estratégico definido</li> <li>- Presupuestos empíricos.</li> <li>- Programas empíricos.</li> <li>- Jerarquización.</li> <li>- No posee cultura organizacional definida.</li> <li>- Tiene valores establecidos, mas sin embargo no están por escrito.</li> <li>- No tiene normas establecidas</li> </ul> <p><b><u>Producción</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subutilización de la capacidad de la planta</li> <li>- No posee departamentalización.</li> <li>- No lleva un control escrito de los métodos o estudios de trabajo</li> </ul>

<p><b><u>Mercadeo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena ubicación</li> <li>- Canal de distribución directo</li> <li>- Ventas a consumidor final</li> <li>- Precios accesibles al cliente</li> <li>- Diversidad de productos</li> </ul> <p><b><u>Recursos Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas relaciones laborales</li> <li>- Personal con experiencia</li> <li>- Buena integración de los recursos</li> <li>- Ofrece salarios y prestaciones a los empleados</li> </ul> <p><b><u>Finanzas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabaja con capital propio</li> <li>- Liquidez económica</li> <li>- Considerables márgenes de utilidad</li> <li>- Capacidad de inversión</li> <li>- Buen historial crediticio</li> </ul>	<p><b><u>Mercadeo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No realiza investigaciones de mercado</li> <li>- No utiliza medios de publicidad</li> <li>- Falta de innovación en presentación de los productos</li> <li>- Extensión de mercado limitada</li> <li>- Los productos no poseen etiqueta, slogan y logotipo</li> <li>- No cuenta con promociones en la venta de sus productos</li> <li>- Escasa participación en el mercado</li> <li>- Identificación del producto</li> <li>- No tiene control total de su cadena de valor</li> </ul> <p><b><u>Recursos Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay incentivos motivacionales.</li> <li>- No realiza procedimientos formales de reclutamiento, selección y evaluación de personal</li> <li>- No ofrece capacitación a los empleados.</li> <li>- No tiene técnicas de higiene y seguridad</li> </ul> <p><b><u>Finanzas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No utiliza razones financieras para medir o cuantificar su realidad económica y financiera.</li> </ul>
--	--

**Elaborado por:** Grupo de Investigación



## 4.7. Análisis externo

### 4.7.1. Análisis Competitivo y la Industria

#### 4.7.1.1 Características Económicas en la Industria

Cuadro N° 7 Análisis De La Industria

**Tamaño del mercado:** mercado consideradamente grande de las cuales ostentan un promedio de \$96 mil a \$100 mil de ingreso anual, con un volumen promedio de 1300 a 1800 botellas de leche procesada diaria.

**Esfera de acción de la rivalidad competitiva:** específicamente local(zona Oriental)

**Número de compañías en la industria:** son 16 empresas legalmente inscritas que se dedican a la elaboración y distribución de productos lácteos, con distintas ubicaciones y capacidades de producción.

**Clientes:** aproximadamente un 90% de compradores finales por ser un producto de consumo diario.

**Canales de distribución:** en su mayoría directos: Productor-consumidor, son los encargados de hacer llegar el producto final al cliente.

**Tecnología:** la tecnología de la producción es normalizada y los cambios son lentos; los más importantes están ocurriendo en la maquinaria, para mejoramiento constante de los procesos de producción.

**Características del producto:** específicamente estandarizados; los productos de las diferentes empresas son iguales.

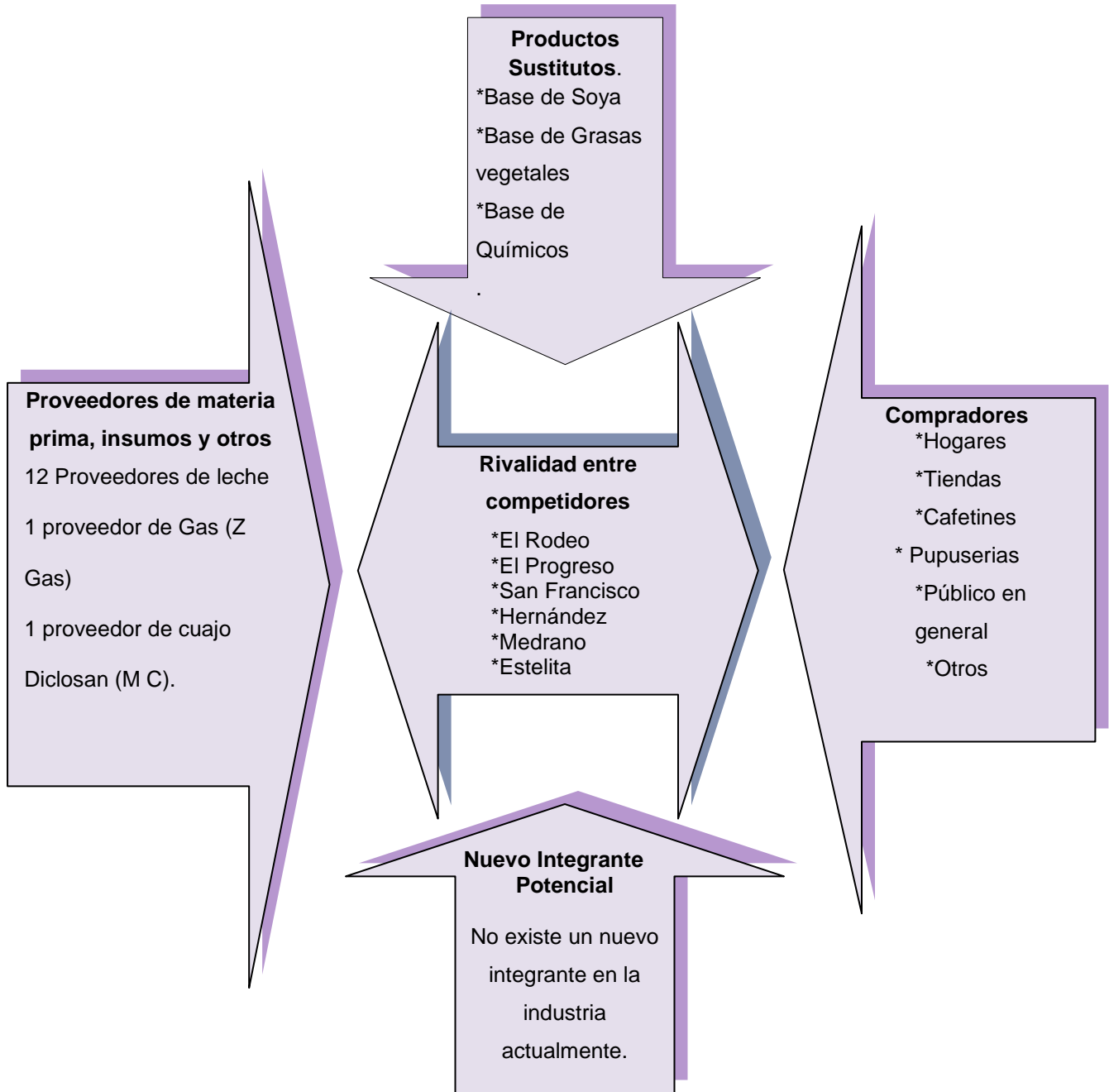
**Ubicación de los participantes de la industria:** Las empresas que se encuentran más cerca de Lácteos Montegrande son: Lácteos El Rodeo, Lácteos Medrano, Lácteos Hernández, Lácteos Estelita, Lácteos El Progreso y Lácteos San Francisco, localizadas todas en el Barrio La Merced, San Miguel.

**Rentabilidad de la industria:** promedio; por tratarse de productos de consumo diario.

**Fuente:** Diagnóstico realizado a los competidores.

#### 4.7.1.2 Fuerzas Competitivas

El esquema siguiente describe el modelo de las cinco fuerzas competitivas de la empresa “LÁCTEOS MONTEGRANDE”



#### **4.7.1.2.1. Poder de negociación de los compradores**

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que las empresas compitan entre ellos; todo a expensas de lo rentable de la industria. De este mismo modo, la empresa lácteos Montegrande se ve en la situación de negociar con los clientes que posee, por ejemplo, el precio del quesillo que se comercializa va de acuerdo al peso en libras, no hay precio exacto en cuanto al huacal de quesillo sino que en el momento se pesa y se establece el precio y ahí es donde existe la negociación de los precios.

Existen numerosos grupos de clientes que compran al por mayor, los cuales son fieles a los lácteos Montegrande, estos tienen toda la información necesaria de los productos ofrecidos convirtiéndose esto en una ventaja sobre la negociación de compra. Estos tienen con la empresa reglas establecidas de compras, como las cantidades de productos y precios de acuerdo a la cantidad que se venderá, haciendo que todo esto forme parte de un poder de negociación de los clientes.

#### **4.7.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial con aumentar los precios actuales o disminuir la calidad de los productos.

Los proveedores con los que cuenta Lácteos Montegrande, son empresas que tienen convenios para proporcionar insumos necesarios, el poder de negociación mayormente se encuentra en el distribuidor de la leche, ya que este insumo es sumamente importante para la producción, el convenio consiste en el establecimiento de los precios pues en épocas de verano la leche tiende a aumentar su precio y ambas partes tienen conocimiento del aumento con anterioridad y en épocas de invierno el precio de la leche disminuye. Todos estos cambios de precios influyen directamente con los precios de los lácteos que se distribuyen en el mercado.

Por lo demás se puede decir que las negociaciones que realizan son anualmente y que ambas partes están de acuerdo con los cambios de precios y distribución para la empresa. Los proveedores de la leche solamente le distribuyen a lácteos Montegrande y la mayoría de los proveedores no cuentan con suficiente poder de negociación, ya que no son insumos de los cuales sólo ellos tengan acceso. Recalcando que se tienen excelentes relaciones entre las dos partes haciendo que esto sea una ventaja en el poder de negociación.

#### **4.7.1.2.3. Amenaza de nuevos integrantes potenciales**

Los nuevos competidores que ingresan en el mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de tener un lugar seguro en el mercado y en ocasiones, considerables recursos para competir, pero la seriedad de su amenaza competitiva depende de dos factores: las barreras para su ingreso en el mercado y la reacción esperada de las empresas afectadas por el nuevo ingreso.

En el caso de la empresa lácteos Montegrande no existe ningún nuevo participante dentro de la industria, por lo cual podría decirse que existe estabilidad industrial en ese sentido pues no hay preocupación o presión por nuevas competencias en el mercado o temor de robo de clientes por nuevas empresas productoras y distribuidoras de lácteos.

#### **4.7.1.2.4. Amenaza de productos sustitutos**

Esta fuerza competitiva ejerce mucha influencia sobre el desempeño de la fabricación de productos lácteos; todos los productos lácteos tienen productos que lo sustituyen como tal. No forman parte de los productos de primera necesidad pero si forman parte de la cadena alimenticia de la mayoría de las familias de la zona oriental.

Existen una serie de productos que sustituyen a los lácteos los cuales son: Productos a base de soya, a base de grasas vegetales y a base de químicos. Todos estos productos están al alcance de todas las personas en diferentes lugares de distribución y es decisión de cada persona el decidir porque producto optar, si productos lácteos u otro productos sustitutos que satisfagan mayormente sus necesidades de alimentación.

#### **4.7.1.2.5. Rivalidad entre competidores**

Las Industrias deben estar siempre a las expectativas de sus competidores, ya que de esto y de la calidad depende su prolongación, éste es un factor muy importante para la aceptación dentro del mercado.

Lácteos Montegrande no es la excepción respecto a la competencia, sus principales competidores son: El Rodeo, El Progreso, San Francisco, Hernández, Medrano, Estelita. Todas estas empresas se dedican a la misma labor de producir y comercializar productos lácteos y tratan de buscar nuevas estrategias para permanecer en el mercado.

Son muchos los rivales con los que tiene que competir la empresa y no sólo con sus estrategias de mercado, sino también con los precios del producto y la calidad, estos son factores importantes al momento que las personas eligen su preferencia hacia un determinado producto.

#### **4.7.1.3 *Medidas estratégicas de los rivales***

La siguiente tabla proporciona un perfil de los objetivos y estrategias del resto de las empresas pertenecientes a la industria de lácteos y que son la competencia más cercana de Lácteos Montegrande:

Cuadro N° 8 Estrategias De La Competencia

<b>Mercado</b>	<b>Propósito Estratégico</b>	<b>Objetivo de la participación en Mercado</b>	<b>Situación Competitiva</b>	<b>Estrategia Competitiva</b>
<b>LACTEOS EL RODEO</b>				
Oriental	Ser el número uno en la zona Oriental	Expansión y crecimiento interno y externo	Su crecimiento es notable	Aprovechamiento de sus fortalezas y de sus productos
<b>LACTEOS EL PROGRESO</b>				
Oriental	Desarraigar o extinguir al líder actual	Crecimiento interno y externo	Bien arraigado capaz de mantener y mejorar su posición actual	Buscar nuevos clientes en ciudades vecinas
<b>LACTEOS SAN FRANCISCO</b>				
Oriental	Avanzar uno o más lugares en la clasificación de las empresas	Mayor participación en el mercado interno	Aspira a una posición de mercado diferente	Mejoramiento de la calidad de sus productos
<b>LACTEOS HERNÁNDEZ</b>				
Oriental	Ser el líder dominante	Una expansión y crecimiento externo	Se está volviendo reconocida en el mercado	Incrementar el valor para el cliente mediante el excelente servicio
<b>LACTEOS MEDRANO</b>				
Oriental	Mantener la posición	Mantener la participación actual	Está luchando por mantener un mejor lugar en el mercado	Buen servicio
<b>LACTEOS ESTELITA</b>				
Oriental	Mantener la posición	Mantener la participación actual	Está luchando por mantener un mejor lugar en el mercado	Disminución de los costos de producción

**Fuente:** Encuesta realizada a la competencia.

#### 4.7.1.4 Factores clave para el éxito competitivo

Los factores claves para el éxito varían de una industria a otra, a medida que cambian las fuerzas impulsoras y las condiciones competitivas. Son aquellos que en última instancia, le permiten a la empresa, sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo.

Los tipos más comunes de factores clave para el éxito dentro del mercado de lácteo son los que a continuación se presentan.

Cuadro N° 9 Factores Clave

##### **Factores clave para el éxito relacionados con la Tecnología**

\*Capacidad para implementar sistemas de información para ejecución de requisiciones de materiales y control de inventarios.

\*Integración de nuevas herramientas de vanguardia como algún tipo de Software que aprovecha las funciones del Internet y comunicaciones con un costo realmente bajo.

\*Aptitud de innovar los productos.

\*Habilidad y aptitud de utilizar internet para todo tipo de actividades de comercio electrónico.

##### **Factores clave para el éxito relacionados con la fabricación**

\*Utilización de maquinaria idónea y experiencia productiva que permiten disminuir la elaboración de productos de mala calidad.

\*El personal de las plantas posee una buena experiencia en cuanto al manejo de la maquinaria.

\*La realización de constantes procesos de mantenimiento a la maquinaria que evita la pérdida de tiempo y desperdicio de materia prima.

\*Aseguramiento de la calidad de los productos por medio de una estricta supervisión de higiene.

\* Requiere un nivel más o menos elevado de productividad laboral ya que no todo el trabajo lo realizan solas las maquinarias; siempre es indispensable contar con el apoyo de los operarios.



- \* Accesibilidad a los proveedores.

#### **Factores clave para el éxito relacionados con la distribución**

- \* Cuando el producto es procesado y convertido en producto terminado es rápidamente trasladado a las instalaciones de la sala de venta.
- \* Los costos de distribución le son favorables, porque el distribuidor es la empresa misma.

#### **Factores clave para el éxito relacionados con las habilidades**

- \* Tiene en la sala de venta y planta de producción trabajadores con la experiencia suficiente para realizar su trabajo.
- \* En coordinación con sus proveedores de leche, trabaja asegurando que esta sea pura, para garantizar la calidad de los productos.
- \* Posee talento en la fuerza laboral, porque cuenta con encargados en las diferentes áreas quienes aportan un importante servicio de dirección y progreso financiero para la empresa.

#### **Otros tipos de Factores Clave para el éxito**

- \* La ubicación geográfica de las empresas es favorable, porque determina en gran manera el éxito y el desarrollo competitivo de estas.
- \* La gran mayoría de recurso humano es servicial, amable y cortés con los proveedores y clientes.
- \* Flexibilidad para acceder a financiamientos por su buen record crediticio, con lo cual la empresa reduce el nivel de riesgo empresarial.
- \* Al igual que todas las industrias, la industria de lácteos es respaldada por el CNR y otras autoridades para la protección de sus distintivos comerciales.

**Fuente:** Diagnóstico realizado a la competencia en estudio

#### ***4.7.1.5 Aspectos Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos y Culturales***

A continuación se presenta un resumen detallado del análisis de los factores externos que tienen relación estrecha con la industria de lácteos en la ciudad de San Miguel:

Cuadro N° 10 Análisis PEST

POLITICOS	ECONOMICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Normativa de seguridad e higiene alimentaria</li> <li>◆ Regulación de las prácticas anticompetitivas que restringen la competencia</li> <li>◆ Políticas públicas orientadas a generar condiciones de progreso social y desarrollo económico para los medianos y pequeños comerciantes</li> <li>◆ Serie de regulaciones a las cuales debe someterse la empresa privada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Creciente inestabilidad económica</li> <li>◆ Inflación en los precios que afectan drásticamente los costos de producción</li> <li>◆ Los niveles de salario</li> <li>◆ El PIB</li> <li>◆ Remesas familiares que definen en gran manera el poder adquisitivo del consumidor</li> <li>◆ Impuestos</li> </ul>
SOCIO-CULTURALES	TECNOLOGICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Los lácteos juegan un papel fundamental en la dieta de la población por sus composiciones completas de nutrientes; este contexto favorece al mercado de lácteos.</li> <li>◆ Crecimiento de la población</li> <li>◆ Tasa de desempleo</li> <li>◆ Movimientos migratorios</li> <li>◆ Cultura consumista</li> <li>◆ Inseguridad que provoca inestabilidad dentro de la Industria</li> <li>◆ Inconsciente colectivo con el que valora el consumidor, la calidad, la marca y los precios</li> <li>◆ La actitud actual del consumidor es buscar lo más económico, lo más accesible a su bolsillo</li> <li>◆ Competencia desleal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Desarrollo de las telecomunicaciones y la informática que agiliza la logística de la industria</li> <li>◆ Creciente aplicación de nueva maquinaria a los procesos para pasar de los tradicionales a los industriales</li> <li>◆ Uso de computadoras e internet para poder realizar de una manera eficiente y satisfactoria el proceso de producción y comercialización de sus productos</li> <li>◆ Surgimiento de nuevas tecnologías</li> </ul>

**Fuente:** Situación económica, política y sociocultural del mercado lácteo en la ciudad de San Miguel

#### 4.7.1.6 Análisis aplicado a los factores externos de la empresa

Cuadro N° 11 Factores Externos

FACTOR EXTERNO/INDUSTRIA	IMPLICANCIA ESTRATEGICA	
	Implicancia Competitiva	Categoría FODA
<b>Características económicas de la industria:</b> *Tamaño del mercado *Rivalidad competitiva *Características de los productos *Compradores *Canales de distribución *Cambios Tecnológicos *Ubicación de la industria *Rentabilidad de la industria	Ventaja Desventaja Ventaja Ventaja Desventaja Desventaja Desventaja Desventaja Ventaja	Oportunidad Clave Amenaza Clave Oportunidad Normal Oportunidad Normal Amenaza Normal Amenaza Normal Amenaza Normal Oportunidad Normal
<b>Fuerzas Competitivas:</b> *Proveedores * Productos sustitutos *Clientes *Competidores *Nuevos participantes en la industria	Ventaja Desventaja Ventaja Desventaja Ventaja	Oportunidad Clave Amenaza Normal Oportunidad Clave Amenaza Normal Oportunidad Normal
<b>Posiciones competitivas débiles/fuertes de las compañías:</b> *Posición competitiva de los rivales	Desventaja	Amenaza Clave
<b>Medidas estratégicas de los rivales</b>	Desventaja	Amenaza Normal
<b>Factores clave para el éxito competitivo</b>	Ventaja	Oportunidad Normal
<b>Análisis PEST:</b> <b>Factor Político:</b> *Normativa de seguridad e higiene alimentaria *Regulación de las prácticas anticompetitivas que restringen la competencia *Políticas públicas orientadas a generar condiciones de progreso social y desarrollo económico para los medianos y pequeños comerciantes *Serie de regulaciones a las cuales debe someterse la empresa privada <b>Factor Económico:</b> *Creciente inestabilidad económica *Inflación en los precios que afectan drásticamente los costos de producción *Los niveles de salario *El PIB *Remesas familiares que definen en gran manera el poder adquisitivo del consumidor *Impuestos	Desventaja Desventaja Ventaja Desventaja Desventaja Desventaja Desventaja Ventaja Ventaja Ventaja	Amenaza Normal Amenaza Normal Oportunidad Normal Amenaza Normal Amenaza Normal Amenaza Clave Amenaza Normal Oportunidad Normal Oportunidad Normal Oportunidad Normal

<p><b>Factor Sociocultural:</b></p> <p>*Los lácteos juegan un papel fundamental en la dieta de la población por sus composiciones completas de nutrientes; este contexto favorece al mercado de lácteos.</p> <p>*Crecimiento de la población</p> <p>*Tasa de desempleo</p> <p>*Movimientos migratorios</p> <p>*Cultura consumista</p> <p>*Inseguridad que provoca inestabilidad dentro de la Industria</p> <p>*Inconsciente colectivo con el que valora el consumidor, la calidad, la marca y los precios</p> <p>*La actitud actual del consumidor es buscar lo más económico, lo más accesible a su bolsillo</p> <p>*Competencia desleal</p> <p><b>Factor Tecnológico:</b></p> <p>*Desarrollo de las telecomunicaciones y la informática que agiliza la logística de la industria</p> <p>*Creciente aplicación de nueva maquinaria a los procesos para pasar de los tradicionales a los industriales</p> <p>*Uso de computadoras e internet para poder realizar de una manera eficiente y satisfactoria el proceso de producción y comercialización de sus productos</p> <p>*Surgimiento de nuevas tecnologías</p>	Desventaja	Amenaza Normal
	Ventaja	Oportunidad Normal
	Ventaja	Oportunidad Normal
	Desventaja	Amenaza Normal
	Ventaja	Oportunidad Normal
	Ventaja	Oportunidad Normal
	Desventaja	Amenaza Normal
	Desventaja	Amenaza Normal
	Desventaja	Amenaza Normal
	Ventaja	Oportunidad Normal
	Ventaja	Oportunidad Normal
	Ventaja	Oportunidad Normal
	Desventaja	Amenaza Normal

**Fuente:**Elaborado por grupo de investigación en base a diagnóstico realizado a la competencia.

#### 4.7.1.7 Oportunidades y Amenazas

La empresa tiene las siguientes oportunidades y amenazas:

Cuadro N° 12 OA

Oportunidades	Amenazas
<p><b><u>Competencia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios competitivos</li> <li>- Pocos competidores</li> <li>- Inexistencia de nuevos competidores</li> <li>- Mercado considerablemente grande</li> </ul> <p><b><u>Proveedores</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores comprometidos</li> <li>- Excelentes relaciones con los proveedores</li> </ul>	<p><b><u>Competencia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de nuevos competidores a la industria</li> <li>- Productos sustitutos</li> <li>- Innovación de productos por parte de competidores</li> </ul> <p><b><u>Proveedores</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variaciones constantes en los precios de la materia prima</li> </ul>

<p><b><u>Económico</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad de crédito</li> </ul> <p><b><u>Político</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta del gobierno para apoyar a las PYMES</li> </ul> <p><b><u>Tecnológico</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente aplicación de nueva maquinaria a los procesos para pasar de los tradicionales a los industriales</li> <li>- Surgimiento de nuevas tecnologías</li> </ul> <p><b><u>Sociales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la población de San Miguel</li> </ul> <p><b><u>Cultural</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura consumista</li> </ul>	<p><b><u>Económico</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflación</li> <li>- Aumento de impuestos</li> <li>- Disminución de remesas familiares</li> <li>- Inestabilidad económica.</li> </ul> <p><b><u>Político</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa de seguridad e higiene alimentaria</li> <li>- Serie de regulaciones a las cuales debe someterse la empresa privada</li> </ul> <p><b><u>Tecnológico</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de computadoras e internet para poder realizar de una manera eficiente y satisfactoria el proceso de producción y comercialización de sus productos</li> </ul> <p><b><u>Sociales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inseguridad que provoca inestabilidad dentro de la Industria</li> <li>- Aumento en la tasa de desempleo</li> </ul>
---	---

Elaborado por: Grupo de Investigación

## 4.8. Análisis FODA

### 4.8.1. Cuadro Resumen

El cuadro que se presenta a continuación muestra los factores que se consideran las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa Lácteos Montegrande, así como sus oportunidades y amenazas.

Cuadro N° 13 Cuadro Resumen

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b><u>Administración</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena comunicación entre patrono y trabajador</li> <li>- Constante supervisión</li> <li>- Buena delegación de autoridad y responsabilidad</li> <li>- Posee un buen líder</li> </ul> <p><b><u>Producción</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto de buena calidad</li> <li>- Adecuados procesos de producción</li> <li>- Mano de obra eficiente</li> <li>- Local propio</li> <li>- Estándares de calidad</li> <li>- Adecuado proceso de producción</li> <li>- Posee maquinaria adecuada.</li> <li>- Amplio local.</li> <li>- Buena adquisición de insumos.</li> <li>- Bajos costos de producción.</li> </ul> <p><b><u>Mercadeo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena ubicación</li> <li>- Canal de distribución directo</li> <li>- Ventas a consumidor final</li> <li>- Precios accesibles al cliente</li> <li>- Diversidad de productos</li> </ul> <p><b><u>Recursos Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas relaciones laborales</li> </ul>	<p><b><u>Competencia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios competitivos</li> <li>- Pocos competidores</li> <li>- Inexistencia de nuevos competidores</li> <li>- Mercado considerablemente grande</li> </ul> <p><b><u>Proveedores</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores comprometidos</li> <li>- Excelentes relaciones con los proveedores</li> </ul> <p><b><u>Económico</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad de crédito</li> </ul> <p><b><u>Político</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta del gobierno para apoyar a las PYMES</li> </ul> <p><b><u>Tecnológico</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente aplicación de nueva maquinaria a los procesos para pasar de los tradicionales a los industriales</li> <li>- Surgimiento de nuevas tecnologías</li> </ul> <p><b><u>Sociales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la población de San Miguel</li> </ul> <p><b><u>Cultural</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura consumista</li> </ul>	<p><b><u>Administración</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay misión ni visión establecida</li> <li>- No posee estructura organizacional</li> <li>- No posee ningún tipo de manuales</li> <li>- No hay políticas establecidas.</li> <li>- Comunicación Informal</li> <li>- No hay un plan estratégico definido</li> <li>- Presupuestos empíricos.</li> <li>- Programas empíricos.</li> <li>- Jerarquización.</li> <li>- No posee cultura organizacional definida.</li> <li>- Tiene valores establecidos, pero no están por escrito.</li> <li>- No tiene normas establecidas</li> </ul> <p><b><u>Producción</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subutilización de la capacidad de la planta</li> <li>- No posee departamentalización</li> <li>- No lleva un control escrito de los métodos o estudios de trabajo</li> </ul> <p><b><u>Mercadeo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No realiza investigaciones de mercado</li> <li>- No utiliza medios de publicidad</li> <li>- Falta de innovación en presentación de los productos</li> </ul>	<p><b><u>Competencia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de nuevos competidores a la industria</li> <li>- Productos sustitutos</li> <li>- Innovación de productos por parte de competidores</li> </ul> <p><b><u>Proveedores</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variaciones constantes en los precios de la materia prima</li> </ul> <p><b><u>Económico</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflación</li> <li>- Aumento de impuestos</li> <li>- Disminución de remesas familiares</li> <li>- Inestabilidad económica.</li> </ul> <p><b><u>Político</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa de seguridad e higiene alimentaria</li> <li>- Serie de regulaciones a las cuales debe someterse la empresa privada</li> </ul> <p><b><u>Tecnológico</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de computadoras e internet para poder realizar de una manera eficiente y satisfactoria el proceso de producción y comercialización de sus productos</li> </ul> <p><b><u>Sociales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inseguridad que provoca inestabilidad dentro de la Industria</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal con experiencia</li> <li>- Buena integración de los recursos</li> <li>- Ofrece salarios y prestaciones a los empleados</li> </ul> <p><b><u>Finanzas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabaja con capital propio</li> <li>- Liquidez económica</li> <li>- Considerables márgenes de utilidad</li> <li>- Capacidad de inversión</li> <li>- Buen historial crediticio</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extensión de mercado limitada</li> <li>- Los productos no poseen etiqueta, slogan y logotipo</li> <li>- No cuenta con promociones en la venta de sus productos</li> <li>- Escasa participación en el mercado</li> <li>- Identificación del producto</li> <li>- No tiene control total de su cadena de valor</li> </ul> <p><b><u>Recursos Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay incentivos motivacionales.</li> <li>- No realiza procedimientos de reclutamiento, selección y evaluación de personal</li> <li>- No ofrece capacitación</li> <li>- No tiene técnicas de higiene y seguridad</li> </ul> <p><b><u>Finanzas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No utiliza razones financieras para medir o cuantificar su realidad económica y financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento en la tasa de desempleo</li> </ul>
---	--	---	---

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

#### 4.8.2. FODA-CAFEBE— FODA Sistémico

Esta técnica de planeación estratégica permite conformar un resumen de la situación actual de la empresa, como se muestra:

Cuadro N° 14 FODA Tradicional

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena comunicación entre patrono y trabajador</li> <li>- Constante supervisión</li> <li>- Buena delegación de autoridad y responsabilidad</li> <li>- Posee un buen líder</li> <li>- Producto de buena calidad</li> <li>- Adecuados procesos de producción</li> <li>- Mano de obra eficiente</li> <li>- Local propio</li> <li>- Estándares de calidad</li> <li>- Adecuado proceso de producción</li> <li>- Posee maquinaria adecuada.</li> <li>- Amplio local.</li> <li>- Buena adquisición de insumos.</li> <li>- Bajos costos de producción.</li> <li>- Buena ubicación</li> <li>- Canal de distribución directo</li> <li>- Ventas a consumidor final</li> <li>- Precios accesibles al cliente</li> <li>- Diversidad de productos</li> <li>- Buenas relaciones laborales</li> <li>- Personal con experiencia</li> <li>- Buena integración de los recursos</li> <li>- Ofrece salarios y prestaciones a los empleados</li> <li>- Trabaja con capital propio</li> <li>- Liquidez económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay misión ni visión establecida</li> <li>- No posee estructura organizacional</li> <li>- No posee ningún tipo de manuales</li> <li>- No hay políticas establecidas.</li> <li>- Comunicación informal</li> <li>- No hay un plan estratégico definido</li> <li>- Presupuestos empíricos.</li> <li>- Programas empíricos.</li> <li>- Jerarquización.</li> <li>- No posee cultura organizacional definida.</li> <li>- Tiene valores establecidos, más sin embargo no están por escrito.</li> <li>- No tiene normas establecidas</li> <li>- Subutilización de la capacidad de la planta</li> <li>- No posee departamentalización.</li> <li>- No lleva un control escrito de los métodos o estudios de trabajo</li> <li>- No realiza investigaciones de mercado</li> <li>- No utiliza medios de publicidad</li> <li>- Falta de innovación en presentación de los productos</li> <li>- Extensión de mercado limitada</li> <li>- Los productos no poseen etiqueta, slogan y logotipo</li> <li>- No cuenta con promociones en la venta de sus productos</li> <li>- Escasa participación en el mercado</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerables márgenes de utilidad</li> <li>- Capacidad de inversión</li> <li>- Buen historial crediticio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación del producto</li> <li>- No tiene control total de su cadena de valor</li> <li>- No hay incentivos motivacionales.</li> <li>- No realiza procedimientos de reclutamiento, selección y evaluación de personal</li> <li>- No ofrece capacitación a los empleados.</li> <li>- No tiene técnicas de higiene y seguridad</li> <li>- No utiliza razones financieras para medir o cuantificar su realidad económica y financiera</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios competitivos</li> <li>- Pocos competidores</li> <li>- Inexistencia de nuevos competidores</li> <li>- Mercado considerablemente grande</li> <li>- Proveedores comprometidos</li> <li>- Excelentes relaciones con los proveedores</li> <li>- Facilidad de crédito</li> <li>- Propuesta del gobierno para apoyar a las PYMES</li> <li>- Creciente aplicación de nueva maquinaria a los procesos para pasar de los tradicionales a los industriales</li> <li>- Surgimiento de nuevas tecnologías</li> <li>- Incremento de la población de San Miguel</li> <li>- Cultura consumista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de nuevos competidores a la industria</li> <li>- Productos sustitutos</li> <li>- Innovación de productos por parte de competidores</li> <li>- Variaciones constantes en los precios de la materia prima</li> <li>- Inflación</li> <li>- Aumento de impuestos</li> <li>- Disminución de remesas familiares</li> <li>- Inestabilidad económica.</li> <li>- Normativa de seguridad e higiene alimentaria</li> <li>- Serie de regulaciones a las cuales debe someterse la empresa privada</li> <li>- Uso de computadoras e internet para poder realizar de una manera eficiente y satisfactoria el proceso de producción y comercialización de sus productos</li> <li>- Inseguridad que provoca inestabilidad dentro de la Industria</li> <li>- Aumento en la tasa de desempleo</li> </ul>

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

## FODA CLAVE

Esta técnica ayuda a visualizar cuales son los principales componentes y recursos con los que la empresa cuenta actualmente para poder establecer sus estrategias:

Cuadro N° 15 FODA Clave

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>F1: Productos de excelente calidad.</p> <p>F2: Costos de producción bajos</p> <p>F3: Precios accesibles</p> <p>F4: Posee suficiente capital para invertir en diferentes estrategias para poder confrontar a la competencia.</p> <p>F5: Personal con experiencia.</p>	<p>O1: Accesibilidad a los proveedores.</p> <p>O2: La industria posee un mercado considerablemente grande.</p> <p>O3: Capacidad de innovación en presentación de los productos.</p> <p>O4. Reconocimiento por los consumidores.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>D1: No tiene misión, visión y objetivos</p> <p>D2: No cuenta con un organigrama que defina las áreas de la empresa.</p> <p>D3: Carece de planes de acción y estrategias.</p> <p>D4: Los productos no tienen eslogan, logotipo, etiqueta y empaque.</p> <p>D5: No realiza actividades de promoción y publicidad</p> <p>D6: No realiza procedimientos formales de reclutamiento, selección y evaluación de personal.</p>	<p>A1: El ingreso de una nueva empresa constituye una nueva competencia.</p> <p>A2: Posición competitiva de los rivales</p> <p>A3: Incremento en el precio de los insumos para la producción.</p> <p>A4: Aumento en la tasa de desempleo</p>

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

Cuadro N° 16FODA CAFEBE

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Costos de producción bajos ( F2)</li> <li>- Precios accesibles (F3)</li> </ul> <p style="text-align: center;">(F2-F3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posee suficiente capital para invertir en diferentes estrategias para poder confrontar a la competencia (F4)</li> <li>-Capacidad de innovación en presentación de los productos. (O3)</li> </ul> <p style="text-align: center;">(F4-O3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posee suficiente capital para invertir diferentes estrategias (F4)</li> <li>-Los productos no tienen eslogan, logotipo, etiqueta y empaque. (D4)</li> </ul> <p style="text-align: center;">(F4-D4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Productos de excelente calidad. (F2)</li> <li>-Posición competitiva de los rivales. (A2)</li> </ul> <p style="text-align: center;">(F2-A2)</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accesibilidad a los proveedores. (O1)</li> <li>-Costos de producción bajos (F2)</li> </ul> <p style="text-align: center;">(O1-F2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La industria posee un mercado considerablemente grande. (O2)</li> <li>- Reconocimiento por los consumidores. (O3)</li> </ul> <p style="text-align: center;">(O2-O3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La industria posee un mercado considerablemente grande. (O2)</li> <li>-Carece de una estrategia genérica de negocio. (D2)</li> </ul> <p style="text-align: center;">(O2-D2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento por los consumidores. (O4)</li> <li>- Aumento en la tasa de desempleo (A4)</li> </ul> <p style="text-align: center;">(O4-A4)</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No realiza procedimientos formales de reclutamiento, selección y evaluación de personal. (D6)</li> <li>-Posee suficiente capital para invertir en diferentes estrategias para poder confrontar a la competencia.( F4)</li> </ul> <p style="text-align: center;">(D6 -F4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No realiza actividades de promoción y publicidad. (D5)</li> <li>-Reconocimiento por los consumidores (O3)</li> </ul> <p style="text-align: center;">(D5- O3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carece de una estrategia genérica de negocio. (D2)</li> </ul> <p style="text-align: center;">(D2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No realiza actividades de promoción y publicidad. (D5)</li> <li>-Posición competitiva de los rivales (A2)</li> </ul> <p style="text-align: center;">(D5-A2)</p>

<b>AMENAZAS</b>	<p>- Incremento en el precio de los insumos para la producción. (A3)</p> <p>-Costos de producción bajos. (F2)</p> <p style="text-align: center;">(A3-F2)</p>	<p>-El ingreso de una nueva empresa constituye una nueva competencia. (A1)</p> <p>- La industria posee un mercado considerablemente grande. (O2)</p> <p style="text-align: center;">(A1-O2)</p>	<p>- El ingreso de una nueva empresa constituye una nueva competencia. (A1)</p> <p>- No realiza procedimientos formales de reclutamiento, selección y evaluación de personal. ( D6)</p> <p style="text-align: center;">(A1-D6)</p>	<p>- El ingreso de una nueva empresa constituye una nueva competencia.</p> <p style="text-align: center;">(A1)</p>
-----------------	--	---	--	--

**Elaborado por:** grupo de investigación en base a resultados de diagnóstico interno y externo.

Cuadro N° 17FODA SISTÉMICO

**Objetivo:** Enfrentar los factores internos y externos, con la finalidad de generar diferentes opciones de estrategias.

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
F	O	D	A
Fortalezas (Internas)	Oportunidades (Externas)	Debilidades (Internas)	Amenazas (Externas)
<p><b><u>ADMINISTRACION</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena comunicación entre patrono y trabajador</li> <li>- Constante supervisión</li> <li>- Buena delegación de autoridad y responsabilidad</li> <li>- Posee un buen líder</li> </ul> <p><b><u>PRODUCCION</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto de buena calidad</li> <li>- Adecuados procesos de producción</li> <li>- Mano de obra eficiente</li> <li>- Local propio</li> <li>- Estándares de calidad</li> <li>- Adecuado proceso de producción</li> <li>- Posee maquinaria adecuada.</li> <li>- Amplio local.</li> <li>- Buena adquisición de insumos.</li> <li>- Bajos costos de producción.</li> </ul>	<p><b><u>COMPETENCIA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios competitivos</li> <li>- Pocos competidores</li> <li>- Inexistencia de nuevos competidores</li> <li>- Mercado considerablemente grande</li> </ul> <p><b><u>PROVEEDORES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores comprometidos</li> <li>- Excelentes relaciones con los proveedores</li> </ul> <p><b><u>ECONÓMICO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad de crédito</li> </ul> <p><b><u>POLÍTICO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta del gobierno para apoyar a las PYMES</li> </ul> <p><b><u>TECNOLÓGICO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente aplicación de nueva maquinaria a los procesos para</li> </ul>	<p><b><u>ADMINISTRACIÓN</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay misión ni visión establecida</li> <li>- No posee estructura organizacional</li> <li>- No posee ningún tipo de manual administrativo</li> <li>- No hay políticas establecidas.</li> <li>- Comunicación informal</li> <li>- No hay un plan estratégico definido</li> <li>- Presupuestos empíricos.</li> <li>- Programas empíricos.</li> <li>- Jerarquización.</li> <li>- No posee cultura organizacional definida.</li> <li>- Tiene valores establecidos, más sin embargo no están por escrito.</li> <li>- No tiene normas establecidas</li> </ul>	<p><b><u>COMPETENCIA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de nuevos competidores a la industria</li> <li>- Productos sustitutos</li> <li>- Innovación de productos por parte de competidores</li> </ul> <p><b><u>PROVEEDORES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variaciones constantes en los precios de la materia prima</li> </ul> <p><b><u>ECONÓMICO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflación</li> <li>- Aumento de impuestos</li> <li>- Disminución de remesas familiares</li> <li>- Inestabilidad económica</li> <li>- Aumento de impuestos</li> <li>- Disminución de remesas familiares</li> <li>- Inestabilidad económica.</li> </ul> <p><b><u>POLÍTICO</u></b></p>

<p><b><u>MERCADEO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena ubicación</li> <li>- Canal de distribución directo</li> <li>- Ventas a consumidor final</li> <li>- Precios accesibles al cliente</li> <li>- Diversidad de productos</li> </ul> <p><b><u>FINANZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabaja con capital propio</li> <li>- Liquidez económica</li> <li>- Considerables márgenes de utilidad</li> <li>- Capacidad de inversión</li> <li>- Buen historial crediticio</li> </ul> <p><b><u>RECURSOS HUMANOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas relaciones laborales</li> <li>- Personal con experiencia</li> <li>- Buena integración de los recursos</li> <li>- Ofrece salarios y prestaciones a los empleados</li> </ul>	<p>pasar de los tradicionales a los industriales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Surgimiento de nuevas tecnologías</li> </ul> <p><b><u>SOCIALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la población de San Miguel</li> </ul> <p><b><u>CULTURAL</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura consumista</li> </ul>	<p><b><u>PRODUCCIÓN</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subutilización de la capacidad de la planta</li> <li>- No posee departamentalización.</li> <li>- No lleva un control escrito de los métodos o estudios de trabajo</li> </ul> <p><b><u>MERCADEO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No realiza investigaciones de mercado</li> <li>- No utiliza medios de publicidad</li> <li>- Falta de innovación en presentación de los productos</li> <li>- Extensión de mercado limitada</li> <li>- Los productos no poseen etiqueta, slogan y logotipo</li> <li>- No cuenta con promociones en la venta de sus productos</li> <li>- Escasa participación en el mercado</li> <li>- Identificación del producto</li> <li>- No tiene control total de su cadena de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa de seguridad e higiene alimentaria</li> <li>- Serie de regulaciones a las cuales debe someterse la empresa privada</li> </ul> <p><b><u>TECNOLÓGICO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de computadoras e internet para poder realizar de una manera eficiente y satisfactoria el proceso de producción y comercialización de sus productos</li> </ul> <p><b><u>SOCIALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inseguridad que provoca inestabilidad dentro de la industria</li> <li>- Aumento en la tasa de desempleo</li> </ul>
--	--	---	---

		<p><b><u>FINANZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-No utiliza razones financieras para medir o cuantificar su realidad económica y financiera</li><li>- No lleva contabilidad formal.</li></ul> <p><b><u>RECURSOS HUMANOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- No hay incentivos motivacionales.</li><li>- No realiza procedimientos de reclutamiento, selección y evaluación de personal</li><li>- No ofrece capacitación a los empleados.</li><li>- No tiene técnicas de higiene y seguridad</li></ul>	
--	--	---	--

**Elaborado por:**Grupo de Investigación

#### 4.8.3. Matriz de Influencia

##### Selección-Reducción-Neutralización de factores FODA-Sistémico

- A. **Administración:** Misión, Visión, Objetivos, Valores, Manuales, Comunicación efectiva entre patrono-trabajador, Control presupuestario, Técnicas e instrumentos de control, Control de inventarios.
- B. **Producción:** Productos de calidad, Excelente proceso de producción, Maquinaria adecuada, Materia prima de calidad, instalaciones idóneas.
- C. **Proceso de Producción:** Materia Prima, Mano de obra y maquinaria.
- D. **Calidad del producto:** Mano de obra, supervisión, materia prima, maquinaria.
- E. **Mercadeo:** Precios accesibles, Venta aceptable de los productos, canales de distribución.
- F. **Finanzas:** Presupuesto flexible, fuentes de financiamiento a su alcance.
- G. **Recurso Humano:** Personal idóneo, Lealtad de los trabajadores, inducción.
- H. **Competencia:** Empresas grandes, medidas estratégicas exitosas.
- I. **Económico:** Impuestos, Inflación, Financiamientos.
- J. **Social:** Competencia desleal, cultura de los consumidores, Delincuencia.
- K. **Tecnología:** Eficiencia en la maquinaria, Cambios tecnológicos, nuevos métodos tecnológicos de producción, Internet.



## MATRIZ DE INFLUENCIA

Cuadro N°18 Matriz de Influencia

Influencia de en :	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	ΣSA
<b>Administración A</b>		2	2	2	2	2	2	2	0	0	1	15
<b>Producción B</b>	1		3	3	0	1	2	3	2	1	1	19
<b>Proceso de Producción C</b>	2	2		2	1	2	2	1	1	0	1	16
<b>Calidad del Producto D</b>	2	1	1		0	2	3	1	3	1	3	18
<b>Mercadeo E</b>	1	1	1	2		2	0	1	1	1	1	12
<b>Finanzas F</b>	2	2	0	2	1		2	1	1	1	2	15
<b>Recurso Humano G</b>	1	1	1	1	1	2		1	2	2	2	14
<b>Competencia H</b>	1	2	0	0	2	2	0		1	1	1	14
<b>Económico I</b>	0	0	1	0	1	1	0	1		2	0	9
<b>Social J</b>	0	0	0	0	0	1	1	1	1		0	6
<b>Tecnología K</b>	0	2	1	1	2	1	1	2	1	1		15
ΣSP	10	11	10	13	10	16	13	14	13	10	12	
<b>SAxSP</b>	<b>150</b>	<b>209</b>	<b>160</b>	<b>234</b>	<b>120</b>	<b>240</b>	<b>182</b>	<b>196</b>	<b>117</b>	<b>60</b>	<b>180</b>	

Elaborado por: Grupo de Investigación

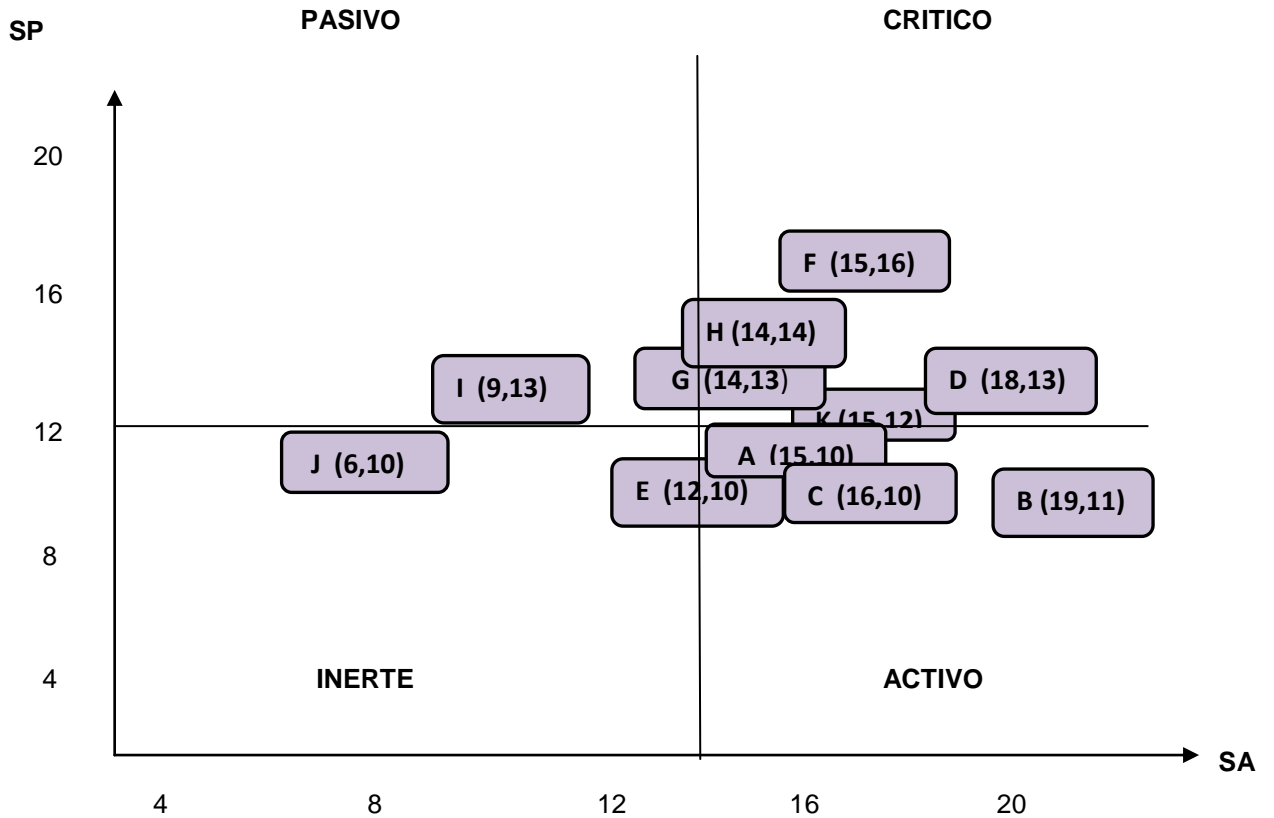
**Escala de Influencia:** 0= Nula, 1= Baja, 2= Media, 3= Alta

**SA=** Suma de Activos

**SP=** suma de Pasivos

#### 4.8.4. Esquema Axial

Grafico N° 63 Esquema Axial



#### Interpretación de los cuadrantes

**Activo:** En el cuadrante activo se encuentran los aspectos de Mercadeo, Administración, Producción y Proceso de producción. Estos factores son los adecuados para modificaciones e intervención, dado que al hacer modificados pueden influir positiva o negativamente en todo el sistema.

***Crítico:*** En este cuadrante se encuentran los factores de Finanzas, Tecnología, Competencia, Calidad del producto y Recurso Humano estos factores afectan a los demás, pero también reciben de su propio cuadrante y de los demás aspectos, por lo que es muy importante antes de iniciar un cambio en estos tomar en cuenta las altas repercusiones o efectos.

***Pasivo:*** En el Cuadrante pasivo por lo general se ubican los factores que son pocos influenciados a los demás, para este caso se ubica en este cuadrante el factor Económico, dado que una modificación en este factor tardan demasiado para influir en el sistema.

***Inerte:*** En este cuadrante se encuentra el factor Social; este es poco influenciado para los demás, pero el también ejerce poca influencia, sobre sí mismo.

#### 4.8.5. Tabla Relacional de Estrategias

Cuadro N° 19 Relacional de Estrategias

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Fidelización de los clientes a través de la imagen corporativa.	Innovación en la presentación de los productos para un mejor posicionamiento.	Creación de una estructura organizacional fomentando el mejoramiento del sistema empresarial.	Ejecución de técnicas de higiene y seguridad como medio de protección para los miembros de la empresa.
<b>OPORTUNIDADES</b>	Mantener buenas relaciones con los proveedores	Organización de la comercialización, a través de los canales de distribución.	Evaluación periódica del entorno de la empresa	Creación de normas de trabajo para mostrar buena imagen ante los clientes
<b>DEBILIDADES</b>	Construcción de estrategias solidas que contrarresten las de la competencia.	Posicionamiento en el mercado actual a través de medios publicitarios	Creación de programa de estrategias funcionales y operativas.	Ejecución de estrategias de marketing para penetrar e identificarse dentro del mercado.
<b>AMENAZAS</b>	Crear controles financieros para medir la buena utilización de los recursos.	Creación de filosofía empresarial	Actividades formales de reclutamiento y selección del personal que integre a la empresa. Ejecución de capacitaciones anuales	Creación de un plan de contingencia como forma de resguardar las fortalezas que se diferencian dentro de la industria.

Elaborado por: Grupo de Investigación

#### **4.8.6. Rumbo Estratégico**

Con el análisis ya desarrollado se puede definir el rumbo estratégico de la empresa “Lácteos Montegrande”.

Una de sus direcciones estratégicas es la de producción; no puede optar por esta alternativa, porque actualmente la empresa no tiene la capacidad de aumentar drásticamente con su nivel de productividad, ya que la forma de producción que se tiene actualmente es artesanal.

La alternativa estratégica es, generar un mayor nivel de competitividad en la empresa, implementando planes de mercadotecnia a través de los cuales aumentara su nivel de ventas, lograra la identificación de los consumidores con los productos, atraerá nuevos clientes y mejorara la imagen corporativa de la empresa.

## 4.9. Conclusiones y Recomendaciones

### 4.9.1. Conclusiones

Según los resultados podemos concluir:

- ◆ La empresa Lácteos Montegrande ubicada en la ciudad de San Miguel, no cuenta con un plan estratégico como herramienta administrativa, que contribuya a su direccionamiento estratégico. Lo cual se fundamenta con los resultados de la entrevista preliminar realizada al propietario de la empresa.
- ◆ Se determinó que la empresa no realiza estudios sobre su ambiente interno y externo para examinar su situación actual y futura y según la comprobación de la hipótesis específica 1, la realización de un diagnóstico organizacional permite establecer las fuerzas competitivas de la empresa, lo cual se comprueba con la investigación de campo fundamentada en la pregunta No. 2 del cuestionario dirigido a empleados.
- ◆ Se comprobó la hipótesis específica 2; el establecimiento de la filosofía empresarial define el direccionamiento estratégico del negocio, mas sin embargo la empresa no cuenta con una Misión, que implique desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que planea estar. Tampoco tiene una Visión, que proporcione una perspectiva sobre la dirección del negocio. En la actualidad la empresa no tiene Valores establecidos, como cimientos que dirijan las actividades del negocio. Esto se comprueba con la

investigación de campo fundamentada en las preguntas No. 7,8 y 9 del cuestionario dirigido a empleados; quienes expresaron no conocer misión, visión y valores de la empresa.

- ◆ De acuerdo a los resultados del estudio que se muestran en las preguntas 10 en delante de los empleados, la empresa no utiliza una estrategia competitiva de negocio, ni programas funcionales; mas sin embargo la implementación de una estrategia empresarial es importante para el direccionamiento y posicionamiento de una empresa, ya que es la que muestra en términos generales el rumbo que el negocio debe seguir en un periodo determinado. De esta manera se pudo comprobar la hipótesis específica 3: la elaboración de programas funcionales ayuda a realizar las estrategias competitivas genéricas de la empresa
  
- ◆ Se concluye de acuerdo a la aceptación de la hipótesis específica 4, que la realización de actividades de seguimiento facilita el control de los planes operativos en la empresa. Esto se comprueba con los resultados del estudio en la pregunta No.13 del cuestionario dirigido a los empleados, en el cual se determinó que la empresa no tiene actualmente ningún tipo de plan para las áreas del negocio y por ende no realiza seguimiento y control de este.

#### 4.9.2. Recomendaciones

En base a las conclusiones del estudio se propone lo siguiente:

- ◆ Es conveniente elaborar un plan estratégico para ser utilizado por el propietario de la empresa, el cual tendrá como propósito contribuir al direccionamiento estratégico del negocio y a mejorar su competitividad en el mercado. Dicho plan implica el desarrollo de diferentes estrategias funcionales y operativas que ayuden a mejorar el funcionamiento y operatividad de la empresa.
- ◆ El plan estratégico se recomienda que sea abordado iniciando con analizar el negocio a través del FODA y luego, se continúe fortaleciendo las áreas específicamente como: la administrativa, financiera, producción, recursos humanos y mercadeo; para que pueda ser más competitiva.
- ◆ Es recomendable que la empresa diseñe e implemente una filosofía empresarial que le permita orientar el comportamiento organizacional y le permita identificarse en la industria de lácteos de la zona Oriental.
- ◆ La empresa debe implementar un plan de acción que plasme las actividades en cada una de las áreas de la empresa diseñando una estrategia de negocio y estrategias funcionales para que pueda crecer, atraer y satisfacer a los clientes, compitiendo con éxito. Para el propietario es importante implementar



estrategias en todas las áreas para mantenerse en el mercado de lácteos de la zona oriental.

- ◆ Es importante que el empresario visualice su empresa con más proyección de abarcar y atraer a más clientes, y debe de expandirse en el área de mercadeo, publicidad en los medios de comunicación con más rating de audiencia, acordando siempre el grupo objetivo a quien quiere llegar.

**“PLAN ESTRATEGICO PARA  
MEJORAR LA  
COMPETITIVIDAD DE LA  
EMPRESA  
LÁCTEOSMONTEGRANDE DE  
LA CIUDAD DE SAN MIGUEL,  
AÑO 2014”**

# “LÁCTEOS MONTEGRANDE”



**DIRECCIÓN:** 3° Avenida Sur Barrio La Merced Local 4, San Miguel

**TELÉFONO:** 7229 5468

**EMAIL:** [lacteosmontegrande@gmail.com](mailto:lacteosmontegrande@gmail.com)

**DIRECTOR GENERAL:** Lic. Mario Sánchez.

**ESTRUCTURA LEGAL:** Persona Natural

## INDICE DE CONTENIDO

### PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

INTRODUCCION .....	i
1.1. Justificación.....	1
1.2. Objetivos De La Propuesta.....	2
1.3. Áreas De Aplicación .....	3
1.4. Beneficios Esperados.....	3
1.5. Modelo De Planeación Estratégica A Utilizar .....	4
1.6. Filosofía Empresarial.....	4
1.6.1. Misión.....	4
1.6.2. Visión .....	5
1.6.3. Objetivos Estratégicos Y Financieros.....	5
1.6.3.1. <i>Objetivos Estratégicos</i> .....	5
1.6.3.2. <i>Objetivos Financieros</i> .....	6
1.6.4. Valores.....	7
1.6.5. Políticas.....	8
1.7. Desarrollo de Estrategias .....	10

1.7.1. Programas Funcionales y Operativos .....	10
1.7.1.1. <i>Estrategias Administrativas</i> .....	10
1.7.1.2. <i>Estrategias de Comercialización</i> .....	23
1.7.1.3. <i>Estrategias de Producción</i> .....	26
1.7.1.4. <i>Estrategias de Finanzas</i> .....	36
1.7.1.5. <i>Estrategia de Recurso Humano</i> .....	41
1.8. Seguimiento .....	52
1.8.1. Cronograma .....	52
1.8.2. Presupuesto .....	54
1.8.3. Plan de Contingencia .....	55
1.8.3.1. <i>Estrategia de Comercialización</i> .....	56
1.8.3.2. <i>Estrategia de Recurso Humano</i> .....	57
1.8.3.3. <i>Estrategia de Finanzas</i> .....	59

## Introducción

En años anteriores algunas empresas afrontaron una serie de problemas, que podrían resolverse por medio de técnicas administrativas, es así que comenzaron a preocuparse por desarrollar nuevas técnicas administrativas permitiendo adaptar a sus empresas.

La tarea de la Administración es organizar el cambio, se trata sobre todo de un problema humano que tiene un contenido técnico y que se proyecta hacia el futuro. Precisamente porque las oportunidades y los problemas inherentes al cambio penetran en el futuro, las empresas han tenido cada vez más la necesidad de formular un planeamiento empresarial formal.

Es así, que a finales de los cincuenta las empresas desarrollaron un nuevo enfoque: PLANEACION ESTRATEGICA, que surge como resultado de la experimentación, el error y el intercambio de experiencias.

Desde entonces, la Planeación Estratégica se ha perfeccionado, al grado que en la actualidad todas las empresas cuentan con este sistema.

Con la Planeación Estratégica las empresas se convierten en un verdadero canal de comunicación muy útil en todos sus niveles; capacitan a los directivos porque los obliga a responder constantes preguntas sobre su empresa y el medio, brinda seguridad y motivación en todo el personal para asegurar el logro de los objetivos.

Resulta necesario entonces, que la empresa "LACTEOS MONTEGRANDE" establezca un proceso de Planeación Estratégica, que no sea rígido, sino que por el contrario sea flexible a las diferentes condiciones del negocio; así se pueden determinar las siguientes partes de la propuesta:

El diseño del plan estratégico que comprende la justificación de la propuesta, objetivos, áreas de aplicación y beneficios esperados. El establecimiento de estrategias donde se muestra la filosofía empresarial, misión, visión, objetivos estratégicos y financieros, valores y las políticas propuestas a la empresa. El desarrollo de estrategias donde se presentan los programas funcionales y operativos para el área administrativa, comercialización, producción, finanzas y recursos humanos. Al final se presenta el seguimiento y evaluación del plan estratégico propuesto.

## **1.1. Justificación**

La importancia radica básicamente en que el propietario de la empresa Lácteos Montegrando de la ciudad de San Miguel, inicie una nueva forma de comercializar sus productos en base a un plan descrito y definido sobre sus nuevas formas de competir en el mercado, utilizando estrategias funcionales y operativas para que pueda crecer, atraer y satisfacer a los clientes, desenvolviéndose mejor en un mercado tan cambiante y dinámico.

Al aplicar un plan estratégico la empresa lograra permanecer y posicionarse en el mercado local a través del desarrollo de un plan que combina variables administrativas, financieras, mercadológicas, productivas y de recursos humanos, de uso eficaz para confrontar a los competidores actuales del mercado.

De esta manera cobra importancia el plan estratégico como herramienta para mejorar la competitividad, ya que es la culminación de un proceso de compartición de información y conocimiento entre los responsables de la empresa, que aumenta el sentimiento de pertenencia a un proyecto común al que todos han aportado su parte y cuyo éxito es el de todos.

Esta fuerza es tan importante que se puede convertir en un elemento vital para superar a la competencia, ya que permite una mayor orientación y organización en la comercialización de los productos y servicio al cliente, logrando una mejor y mayor cobertura en la atención a los consumidores, en la calidad de los productos y en la aplicación de promociones para el desarrollo y expansión de la empresa,



incrementando así su competitividad en el mercado, siendo, por tanto, la planeación estratégica una herramienta para la supervivencia de la empresa

## **1.1. Objetivos de la propuesta**

### **General**

- ◆ Proporcionar a la empresa Lácteos Montegrande un plan estratégico que contenga estrategias funcionales y operativas que permita enfrentar de una mejor manera a sus competidores.

### **Específicos**

- ◆ Diseñar estrategias funcionales y operativas a la empresa Lácteos Montegrande de la ciudad de San Miguel para fortalecer el área administrativa, financiera, producción, recursos humanos y mercadeo.
- ◆ Implementar un plan estratégico que sea entendible y fácil de aplicar por el propietario de la empresa.
- ◆ Definir la filosofía empresarial de la empresa que le permita orientar el comportamiento organizacional y le permita identificarse en la industria de lácteos de la zona Oriental.

- ◆ Implementar un plan de acción que plasme las actividades de cada una de las áreas de la empresa, mediante el establecimiento de estrategias funcionales y operativas; para que pueda crecer, atraer y satisfacer a los clientes, compitiendo con éxito.
- ◆ Proporcionar una herramienta de control administrativo, para llevar a cabo en forma ordenada y sistemática las operaciones y actividades dentro de la empresa.

## **1.2. Áreas de aplicación**

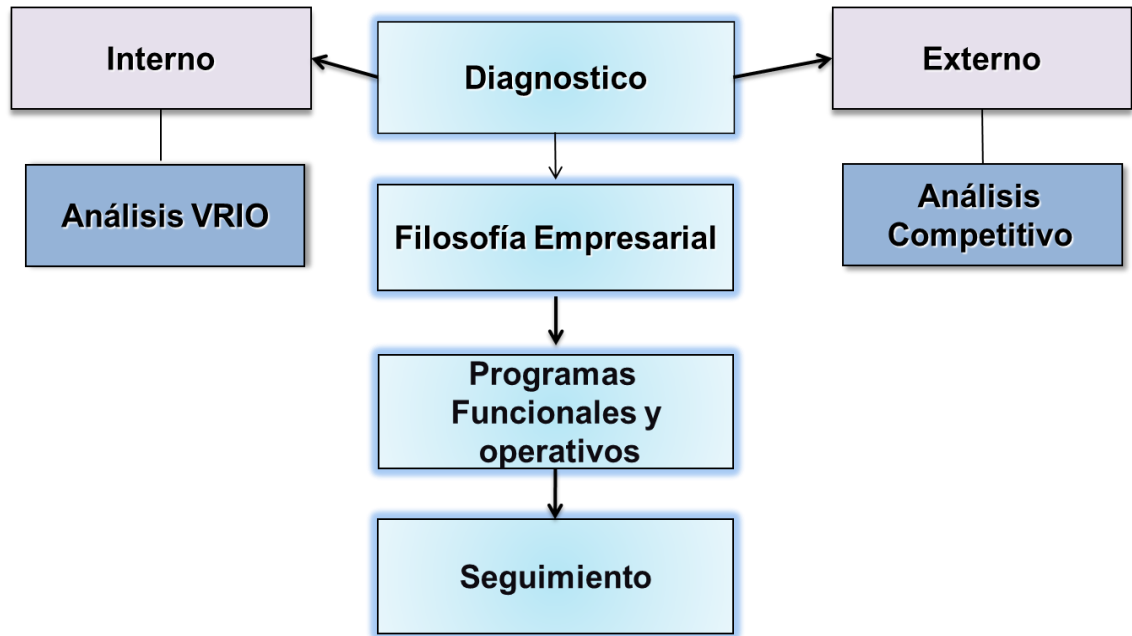
El plan estratégico está dirigido específicamente al área administrativa, producción, finanzas, recursos humanos y mercadeo. Está diseñado por estrategias que orientan el rumbo a seguir para el desempeño eficiente y eficaz del negocio, esto permite generar planes de acción que concreten la mejora de la competitividad de la empresa.

## **1.3. Beneficios esperados**

- ◆ Los productos serán comercializados en base a un plan descrito y definido con nuevas formas de competir en el mercado.
- ◆ Integración del área de administración, finanzas, producción, recursos humanos y mercadeo.
- ◆ Aumento en la participación de mercado.

- ◆ Fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa a largo plazo.

## 1.4. Modelo de planeación estratégica a utilizar



## 1.5. Filosofía empresarial

### 1.6.1. Misión

**“Somos una empresa dedicada a la elaboración y distribución de productos lácteos en toda la zona Oriental, garantizando estándares de calidad en los productos, precios accesibles y excelente atención a nuestros clientes”**

## 1.6.2. Visión

**“Ser una empresa líder a nivel oriental en la industria de lácteos, al elaborar productos de la más alta calidad y a precios accesibles, para satisfacer los gustos y exigencias de nuestros consumidores”**

## 1.6.3. Objetivos estratégicos y financieros

### 1.6.3.1. Objetivos estratégicos

- ◆ Integrar las áreas de producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas en un 80% en el año 2015.
- ◆ Incrementar nuestro nivel de competitividad en un 20% el próximo año y un 70% en cinco años.
- ◆ Ser una empresa de mayor preferencia en el mercado oriental en un 40% en el año 2018, aumentando nuestro nivel competitivo al ofrecer productos de calidad, precios accesibles y buen servicio a los consumidores.
- ◆ Aumentar nuestro número de clientes en un 30% en cuatro años, sin disminuir los índices de calidad en el servicio a clientes actuales.
- ◆ Aumentar la participación de mercado a nivel local en un 20% en dos años.

- ◆ Mejorar continuamente los procesos productivos en un 60% en tres años, logrando reducir los costos de producción para ofrecer precios accesibles a los consumidores.
- ◆ Aumentar en un 40% en dos años el control y supervisión de los procesos productivos.
- ◆ Promover en un 70% en cinco años el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines de la empresa.
- ◆ Evaluar en un 90% el desempeño general de la empresa en los siguientes cinco años para lograr la eficiencia y eficacia que conlleve a la satisfacción total del cliente y a la adquisición de más utilidades para la empresa

#### **1.6.3.2. Objetivos Financieros**

- ◆ Lograr un 30% de crecimiento en ventas durante los siguientes tres años.
- ◆ Continuar trabajando durante tres años con un 100% de capital propio generado de los ingresos por ventas realizadas.
- ◆ Mejorar en un 60% en cinco años la eficiencia y productividad en la industria de lácteos mediante nuevas inversiones.

- ◆ Solicitar financiamiento a instituciones crediticias en el año 2018, para la ejecución de los planes a largo plazo.
- ◆ Mantener en un 30% una situación económica y financiera favorable para la empresa, durante cinco años, mediante un control formal de la administración de los recursos.

#### 1.6.4. Valores

- ◆ **Aprendizaje:** Adquirimos conocimientos y desarrollamos habilidades al realizar nuestro trabajo, con el transcurso del tiempo.
- ◆ **Visión a futuro:** Construir el futuro hacia donde nos dirigimos, lo que dependerá de lo que se realice en el presente.
- ◆ **Responsabilidad:** En el trabajo todos son parte de un equipo y existen responsabilidades y compromisos que cumplir, la cual siempre de una forma u otra las obligaciones están enlazadas unos con otros.
- ◆ **Excelencia:** Trabajar de la mejor manera, realizando las funciones con eficacia y eficiencia.
- ◆ **Calidad:** Tanto en los productos, servicios y en todo lo que hacemos.
- ◆ **Honestidad:** El comportamiento que debemos demostrar en las labores diarias debe realizarse con respeto, sinceridad y discreción, conforme a las reglas establecidas.

- ◆ **Prudencia:** Mostrarse con la debida discreción ante cualquier circunstancia que se presente.
- ◆ **Espíritu de servicio:** Trabajar constantemente con esmero, dedicación y el deseo de servir a la sociedad.
- ◆ **Justicia:** Respetar la verdad y poner en práctica el derecho a toda persona, que se respeten sus derechos, que le sea reconocido lo que le corresponde o las consecuencias de su comportamiento.
- ◆ **Lealtad:** Estamos comprometidos al compromiso y fidelidad de la empresa defendiendo lo que creemos, aun entre las circunstancias cambiantes que se presenten en el diario vivir.

#### **1.6.5. Políticas**

- ◆ Empresa comprometida a mejorar continuamente los procesos productivos con el fin de lograr la satisfacción de sus clientes a través de la venta de productos con excelentes estándares de calidad.
- ◆ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus solicitudes y reclamos.
- ◆ El personal que atiende a los clientes debe tener una presentación impecable, para salvaguardar la salubridad del producto y del consumidor.
- ◆ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ◆ Existencia de un agradable ambiente de trabajo.

- ◆ Capacitación constante a todo el personal.
- ◆ Realizar evaluaciones periódicas a todos los procesos de la empresa.
- ◆ No aglomerarse en un solo lugar de la tienda; distribuirse de tal manera que los clientes sean atendidos y no tengan que esperar.
- ◆ Absténgase de hacer bromas pesadas o hacer comentarios vulgares en horas de trabajo, ya que genera mala imagen para el negocio.
- ◆ Respete el horario de comida para que sus compañeras/os también puedan ingerir sus alimentos en el tiempo establecido.
- ◆ Todo permiso deberá comunicarse al menos dos días de anticipación, en cualquier caso; solicitarlo al jefe o encargado en ese momento.
- ◆ Respetar la hora de salida.
- ◆ Mantener limpio y ordenado el local.
- ◆ Cuidar su área y herramientas de trabajo.
- ◆ Al ingresar a la planta, el personal recibe una charla del mantenimiento e instalaciones de la maquinaria
- ◆ El gerente administrativo realiza la compra de leche cruda y demás materias primas.
- ◆ Registrar los ingresos de ventas de productos lácteos que se producen durante el día.
- ◆ El personal que labora en el área de producción rota periódicamente en sus puestos de trabajo.



## 1.6. Desarrollo de estrategias

### 1.6.1. Programas funcionales y operativos

Las estrategias funcionales contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos y de negocio. En estas estrategias se prevé cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las estrategias operativas son todas aquellas acciones que se planean y que tienen como propósito respaldar a las estrategias funcionales. Como parte de la propuesta se definió la estructura organizacional de la empresa, porque es la que va a determinar las áreas funcionales en las que se necesita concentrarse. Asimismo se definió la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos) de la empresa.

#### 1.6.1.1. Estrategias administrativas

### **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

***“Desarrollar e implementar un modelo de planeación estratégica para integrar las áreas de producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas”***

Con esta estrategia se pretende que la empresa inicie una nueva forma de comercializar sus productos en base a un plan descrito y definido sobre sus nuevas formas de competir en el mercado, utilizando diferentes estrategias para crecer, atraer y satisfacer a los clientes, desenvolviéndose mejor en un mercado tan cambiante y dinámico.

Asimismo la estrategia busca desarrollar la estructura organizacional, diseño de manual de funciones para un mejor perfil de puestos, manual de bienvenida; para una mejor inducción del personal, manual de procedimientos y de políticas, evaluación periódica del entorno de la empresa.

## **ESTRATEGIA OPERATIVA**

Las acciones que se planean desarrollar y que tienen como propósito respaldar a la estrategia funcional son las siguientes:

1. Diseño de la estructura organizativa de la empresa.
2. Diseño de manual de bienvenida, descripción de puestos, políticas y procedimientos.
3. Evaluación periódica del entorno de la empresa

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA**

Se propone que la empresa esté conformada por las cinco áreas fundamentales de una empresa industrial, es decir por la área administrativa, área financiera, área de recursos humanos, área de producción y área de comercialización.

Se pretende que esta estructura defina a la empresa con los respectivos niveles de responsabilidad y autoridad, buscando la racionalización de funciones, procedimientos y canales de comunicación, facilitando un mejor desarrollo de las actividades.


A continuación se presenta el organigrama propuesto a la empresa:



**AUTORES:** Marina Granados, Lorena Martínez y Johanna Umanzor

**FECHA DE ELABORACION:** 05/06/2014

**SIMBOLOGIA:**

- a)  Representa las unidades administrativas de la empresa
- b) ----- Representa la autoridad funcional que deberá poseer los Órganos de staff.
- c) \_\_\_\_\_ Representa la autoridad lineal y estructura lineal dada por las Autoridades.

Podemos observar la existencia de tres niveles de autoridad, así:

- ◆ **Nivel estratégico:** Conformado por el administrador general.
- ◆ **Nivel medio:** Lo integra las distintas áreas financiera, productiva, mercadeo y recursos humanos.
- ◆ **Nivel operativo:** Compuesto por el personal de las áreas.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

### **ADMINISTRADOR GENERAL:**

Es un cargo que ocupa el propietario de la empresa el cual tiene dentro de sus múltiples funciones representar a la empresa frente a terceros y además se encarga de planificar, establecer estrategias, delegar autoridad y responsabilidad a las distintas áreas de la empresa.

En concreto algunas de sus funciones son: supervisar, administrar, dirigir y representar legalmente a la empresa, organizar al personal, preparar, planes para actividades requeridas a, corto, mediano y largo plazo, entre otras.

### **MERCADEO:**

Está encargado de brindar una mayor comunicación de los beneficios del producto al mercado, ampliar el número de distribuidores, fomentar la identificación del producto a través de distintivos comerciales, llevar diariamente los reportes de ventas, controlar y registrar la facturación diaria de ventas, informar al área administrativa las ventas diarias que realiza, entre otras.

### **PRODUCCIÓN:**

Se encarga de supervisar, las fases del proceso productivo que cumpla con las especificaciones técnicas.

Las funciones del área de producción de la fábrica se encargan de: dirigir y controlar el proceso de producción, controlar, las actividades relacionadas con la calidad de materia prima y otros materiales, vigilar el cumplimiento estricto de la calidad del

producto en el proceso, controlar el mantenimiento de la planta, presentar reportes diarios de producción, novedades y problemas que se presenten, supervisar y controlar las actividades que desarrollen los empleados de planta, seleccionar y captar nuevos posibles proveedores y mantener los actuales, entre otras.

### **RECURSO HUMANO:**

Se encarga de controlar las actividades relacionadas con los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de los trabajadores. Así como la planificación y ejecución de capacitaciones a los trabajadores, con el propósito de proporcionarle los conocimientos y herramientas necesarias para mejorar su desempeño y productividad.

Otras de sus funciones son la de dirigir y manejar los procesos relacionados con los pagos de salarios, prestaciones, permisos, sanciones a los trabajadores, entre otras.

### **FINANZAS:**

Está encargado de administrar racionalmente la adquisición, el uso y la aplicación de los recursos financieros de la empresa, velando siempre por la preservación de su patrimonio.

Esta área es de vital importancia, ya que trabaja con base en constantes movimientos de dinero, es decir encargándose ésta área de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos para cada uno de los departamentos con el objeto que puedan funcionar debidamente.

Entre sus principales funciones están las siguientes: mantener el control permanente de las cuentas por pagar; en caso que las hubiere, supervisar la recaudación de ingresos por ventas, mantener el registro contable actualizado, coordinar, supervisar y controlar la contabilidad de la empresa, realizar las declaraciones y pagos de impuestos, realizar los respectivos informes y estados financieros, entre otras.

### **DISEÑO DE MANUAL DE BIENVENIDA**

- ◆ INTRODUCCION
- ◆ JUSTIFICACION
- ◆ CONCEPTO
- ◆ IMPORTANCIA
- ◆ OBJETIVOS DEL MANUAL
- ◆ INSTRUCCIONES PARA SU USO
- ◆ NORMAS PARA SU ACTUALIZACIÓN Y MANTENIMIENTO
- ◆ ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA
- ◆ CARTA DE BIENVENIDA
- ◆ VALORES DE LA EMPRESA
- ◆ QUE ESPERAMOS DE USTED COMO EMPLEADO
- ◆ QUE SERVICIOS PRESTA LA EMPRESA (A LA COMUNIDAD)
- ◆ CUADRO DE ACTIVIDADES
- ◆ POLITICAS
- ◆ HORARIO DE TRABAJO
- ◆ FECHAS DE PAGO
- ◆ DÍAS DE ASUETO

- ◆ AGUINALDO
- ◆ REGIMEN DE INCENTIVOS
- ◆ REGIMEN DE SANCIONES

### **DISEÑO DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

- ◆ INTRODUCCION
- ◆ JUSTIFICACION
- ◆ CONCEPTO
- ◆ IMPORTANCIA
- ◆ OBJETIVOS DEL MANUAL
- ◆ INSTRUCCIONES PARA SU USO
- ◆ NORMAS PARA SU ACTUALIZACION Y MANTENIMIENTO
- ◆ ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

◆ DISEÑO DEL MANUAL:

	" LACTEOS MONTEGRANDE"		Fecha:
	<b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		Pág.
<b>Título del Puesto:</b>			
<b>Dependencia:</b>			
<b>Puestos bajo su dependencia:</b>			
<b>Relaciones de Trabajo</b>			
<b>Internas:</b>		<b>Externas:</b>	
<b>Función General:</b>			
<b>Funciones Específicas:</b>			
<b>Requisitos:</b>			
<b>Condiciones Ambientales:</b>			
<b>Riesgos:</b>			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

Fuente: Administración de Personas, Alexis Serrano.



## **DISEÑO DE MANUAL DE POLÍTICAS**

- ◆ INTRODUCCION
- ◆ JUSTIFICACIÓN
- ◆ CONCEPTO
- ◆ IMPORTANCIA
- ◆ OBJETIVOS DEL MANUAL
- ◆ INSTRUCCIONES PARA USO DEL MANUAL
- ◆ NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACION
- ◆ POLITICAS DE LA EMPRESA
- ◆ POLITICAS DEL PROPIETARIO
- ◆ POLITICAS DE VENDEDORES
- ◆ POLITICAS DE COMPRA
- ◆ POLITICAS DE OPERARIOS

## **DISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

- ◆ INTRODUCCION
- ◆ JUSTIFICACION
- ◆ CONCEPTO
- ◆ IMPORTANCIA
- ◆ OBJETIVOS
- ◆ INSTRUCCIONES PARA SU USO
- ◆ NORMAS PARA SU ACTUALIZACIÓN Y MANTENIMIENTO
- ◆ SIMBOLOGIA DE LOS PROCEDIMIENTOS:

- ✚ Departamento
- ✚ Nombre del puesto
- ✚ Nombre del procedimiento
- ✚ Objetivo
- ✚ Políticas
- ✚ Normas
- ✚ Unidades que intervienen

◆ DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE VENTA

◆ DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE VENTA

◆ FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE VENTA:

- ✚ Departamento
- ✚ Nombre del puesto
- ✚ Nombre del procedimiento
- ✚ Objetivo
- ✚ Políticas
- ✚ Normas
- ✚ Unidades que intervienen

◆ DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO: COMPRA DE MERCADERIA

◆ DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRA

◆ FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE COMPRA:

- ✚ Departamento
- ✚ Nombre del puesto
- ✚ Nombre del procedimiento

- ✚ Objetivo
- ✚ Políticas
- ✚ Normas
- ✚ Unidades que intervienen
- ◆ DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO: ATENCION AL CLIENTE
- ◆ DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ATENCION AL CLIENTE.
- ◆ FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO ATENCION AL CLIENTE
- ✚ Departamento
- ✚ Nombre del puesto
- ✚ Nombre del procedimiento
- ✚ Objetivo
- ✚ Políticas
- ✚ Normas
- ✚ Unidades que intervienen
- ◆ DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
- ◆ DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.
- ◆ FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL.

## EVALUACIÓN PERIÓDICA DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

Se recomienda que el administrador general (propietario) realice análisis interno y externo del entorno de la empresa; por lo menos una vez al año, mediante la aplicación de la matriz FODA y encuestas de evaluación a la competencia. El diagnóstico interno puede realizarlo junto a los empleados donde tendrán que definir cuáles son los puntos más fuertes y débiles de la empresa. Para analizar el entorno se propone el siguiente formulario para evaluar las actividades de la competencia:

<b>INFORME ANUAL DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b>	_____
<b>AÑO:</b>	_____
1. <u>¿Qué promociones está ofreciendo?</u>	_____ _____
2. <u>¿Cuáles son los precios y ofertas de los productos que esta ofreciendo?</u>	_____ _____
3. <u>¿Qué actividades de publicidad realizan?</u>	_____ _____
<b>Comentarios:</b>	_____

4. ¿Qué canales de distribución está utilizando?	
<hr/>	
5. ¿Cómo consideran los clientes la calidad de sus productos?	
<hr/>	
<hr/>	
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b> _____	<b>FECHA:</b> _____
<hr/>	

El objetivo de la encuesta es conocer las estrategias de mercadotecnia que utilizan las empresas que se consideran competencia de Lácteos Montegrande, a través de información proporcionada por investigadores; estos pueden ser los vendedores o empleados de la empresa.

La importancia de esta encuesta radica en obtener información de las estrategias implementadas por la competencia. Esto le servirá para evaluarlas y tomar decisiones correctas para poder contrarrestarlas

### 1.6.1.2. Estrategias de Comercialización

#### **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

##### **“Posicionamiento en el mercado actual”**

Con esta estratégica mercadológica se pretende que la empresa logre posicionar sus productos en el amplio mercado en el que se desenvuelve, para ello debe de influir en las mentes de los consumidores reales y potenciales, esto se lograra a través de la Innovación en la presentación de los productos para un mejor posicionamiento. Por medio de la creación de un eslogan publicitario, creación de un logo, utilización de publicidad para sus productos, mantener sus precios bajos y mejorar los canales de distribución.

#### **ESTRATEGIA OPERATIVA**

##### **PRODUCTO**

Creación de eslogan publicitario para el empaque de los productos que complemente al logotipo existente. El costo en el que la empresa incurrirá será mínimo \$ 5.00 aproximadamente. Para la elaboración del empaque con el logo propuesto se tendrá un costo de \$0.10 por bolsa.

##### *ESLOGAN PROPUESTO*

**“CALIDAD, PRECIO Y PESO EXACTO AL ALCANCE DE TUS MANOS”**

*LOGO PROPUESTO PARA LOS  
EMPAQUES*





QUESO SECO



REQUESON



QUESILLO



CREMA ESPECIAL



QUESILLO ESPECIAL



CREMA

## **PUBLICIDAD**

Se recomienda a la empresa darle publicidad a sus productos, a través de diferentes medios de comunicación, ya que solo cuenta con el medio de Facebook para darle publicidad a sus productos. Los anuncios serán por la Radio La Chévere con una cuña de 15 segundos por el precio de \$1.00. Transmitiéndolo 6 veces al día, 30 días al mes. El anuncio radial será creado por DJ de la radio teniendo este un costo de \$45.00. Así que el total de los gastos publicitarios por \$225.00 el primer mes y luego \$180.00 al mes.

## **ANUNCIOS POR LA RADIO**



## **COTIZACIONES DE CUÑAS RADIALES**

<b>RADIOS</b>	<b>PRECIOS DE CUÑAS</b>	<b>PRECIO DE REPRODUCCIÓN</b>
Radio caliente 90.1 FM	\$48.00	\$1.75
Radio pantera 98.1 FM	\$50.00	\$1.50
Radio la chévere 100.9 FM	\$45.00	\$1.00
Radio Remanente 92.5 FM	\$46.50	\$1.25

Con la calidad, el precio y peso exacto ofrecemos nuestros productos al alcance de tus manos, porque este es el compromiso de Lácteos Montegrande satisfacer los gustos y exigencias de nuestros consumidores. Estamos ubicados en 3° Avenida Sur Barrio La Merced Local 4, San Miguel.



## **PLAZA**

En el primer canal de distribución se pretende vender el 80 % de la mercancía a los consumidores finales, el 20% restante se distribuirá a través de un segundo canal de distribución el cual será Productor-detallista-consumidor. En esta estrategia no se incurriría ningún costo pues solo se deberá mantener un estricto control en los canales de distribución.

### **1.6.1.3. Estrategias de producción**

#### ***ESTRATEGIA FUNCIONAL***

**Control de los procesos productivos”**

#### ***ESTRATEGIA OPERATIVA***

Esta estrategia comprenderá la descripción de los procesos de producción mediante el diagrama de procesos; con lo cual se pretende lograr mayor control y supervisión en los procesos de producción, además se disminuirá el desperdicio; y la distribución en planta.

## DIAGRAMA DE PROCESOS

Tramite: Diagrama de Proceso	Elaborado Por:
Empresa: Lácteos Montegrande	Fecha:15-07-14
Producto: Crema Especial	Hoja N°1
Comienzo del Diagrama:	Final de Diagrama:

### RESUMEN

SIMBOLO	ACTIVIDAD	PROPUESTA	DIFERENCIA O AHORRO
○	OPERACIÓN		
□	INSPECCION		
⇨	TRANSPORTE		
D	RETRASO		
▽	ALMACENAMIENTO		

DISTANCIA TOTAL

TIEMPO TOTAL: 101.5 Minutos

N° DE ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES DEL METODO	OPERACION	INSPECCION	TRANSPORTE	RETRASO	ALMACENAMIENTO	DISTANCIA	TIEMPO EN MINUTOS	POSIBILIDADES					NOTAS					
									ELIMINAR	COMBINAR	SEPARAR	MEJORAR	SIMPLIFICAR		CAMBIO				
															SERIE	LUGAR	PERSONA	METODO	IMPRESO
1	Traslado de la leche al área de producción	○		⇨				1											
2	Vertir la leche en la maquina descremadora	○						60											
3	Trasladar la crema al área de preparación			⇨				1											
4	Agregar a la crema sustituto de crema	○						3											
5	Mezclar uniformemente	○						5											
6	Tapar el contenedor de crema	○						1/ 2											
7	Trasladar la crema al área de embolsado			⇨				15											
8	Embolsar	○						15											
9	Trasladar la crema embolsada a sala de venta			⇨				1											

**Fuente:** Propietario y la observación del grupo de investigación al proceso de producción

Tramite: Diagrama de Proceso Elaborado Por:

Empresa: Lácteos Montegrande Fecha:15-07-14

Producto: Quesillo Especial Hoja N°1

Comienzo del Diagrama: Final de Diagrama:

**RESUMEN**

SIMBOLO	ACTIVIDAD	PROPUESTA	DIFERENCIA O AHORRO
○	OPERACIÓN		
□	INSPECCION		
⇨	TRANSPORTE		
D	RETRASO		
▽	ALMACENAMIENTO		

DISTANCIA TOTAL

TIEMPO TOTAL: 211.5 Minutos

N° DE ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES DEL METODO	OPERACION ○	INSPECCION □	TRANSPORTE ⇨	RETRASO D	ALMACENAMIENTO ▽	DISTANCIA	TIEMPO EN MINUTOS	POSIBILIDADES					NOTAS					
									ELIMINAR	COMBINAR	SEPARAR	MEJORAR	SIMPLIFICAR		CAMBIO				
															SERIE	LUGAR	PERSONA	METODO	IMPRESO
1	Traslado de la leche al área de producción							1											
2	Vertir la leche en la maquina descremadora	●						60											
3	Llenado de barriles con leche descremada	●						60											
4	Agregar a la leche descremada cuajo liquido	●						½											
5	Esperar 10 minutos							10											
6	Mezclar y verificar si cuajo	●						½											
7	Mezcla y corta la cuajada	●						15											
8	Esperar 5 minutos a que asiente la cuajada							5											
9	Se retira el suero	●						4											
10	Depositar la cuajada en un huacal escurridor	●						2											
11	Agregar harina y sal	●						2											
12	Amasar los ingredientes	●						5											
13	Depositar la cuajada en un huacal	●						1											
14	Pesar el huacal	●						1											



Tramite: Diagrama de Proceso Elaborado Por:

Empresa: Lácteos Montegrande Fecha:15-07-14

Producto: Quesillo Corriente Hoja N°1

Comienzo del Diagrama: Final de Diagrama:

**RESUMEN**

SIMBOLO	ACTIVIDAD	PROPUESTA	DIFERENCIA O AHORRO
○	OPERACIÓN		
□	INSPECCION		
⇨	TRANSPORTE		
D	RETRASO		
▽	ALMACENAMIENTO		

DISTANCIA TOTAL

TIEMPO TOTAL: 214 Minutos

N° DE ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES DEL METODO	OPERACIÓN	INSPECCION	TRANSPORTE	RETRASO	ALMACENAMIENTO	DISTANCIA	TIEMPO EN MINUTOS	POSIBILIDADES										NOTAS		
									ELIMINAR	COMBINAR	SEPARAR	MEJORAR	SIMPLIFICAR	CAMBIO							
														SERIE	LUGAR	PERSONA	METODO	IMPRESO			
1	Traslado de la leche al área de producción			●				1													
2	Vertir la leche en la maquina descremadora	●						60													
3	Llenado de barriles con leche descremada	●						60													
4	Agregar a la leche descremada cuajo liquido	●						3													
5	Esperar 10 minutos				●			10													
6	Mezclar y verificar si cuajo	●						½													
7	Mezcla y corta la cuajada	●						15													
8	Esperar 5 minutos a que asiente la cuajada				●			5													
9	Se retira el suero	●						4													
10	Depositar la cuajada en un huacal escurridor	●						2													
11	Agregar harina y sal	●						2													
12	Amasar los ingredientes	●						5													
13	Depositar la cuajada en un huacal	●						1													
14	Pesar el huacal	●						1													



Tramite: Diagrama de Proceso Elaborado Por:

Empresa: Lácteos Montegrande Fecha:15-07-14

Producto: Queso Seco Hoja N°1

Comienzo del Diagrama: Final de Diagrama:

**RESUMEN**

SIMBOLO	ACTIVIDAD	PROPUESTA	DIFERENCIA O AHORRO
○	OPERACIÓN		
□	INSPECCION		
⇨	TRANSPORTE		
D	RETRASO		
▽	ALMACENAMIENTO		

DISTANCIA TOTAL

TIEMPO TOTAL: 7,549 Minutos

N° DE ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES DEL METODO	OPERACION ○	INSPECCION □	TRANSPORTE ⇨	RETRASO D	ALMACENAMIENTO ▽	DISTANCIA	TIEMPO EN MINUTOS	POSIBILIDADES					NOTAS					
									ELIMINAR	COMBINAR	SEPARAR	MEJORAR	SIMPLIFICAR		CAMBIO				
															SERIE	LUGAR	PERSONA	METODO	IMPRESO
1	Traslado de la leche al área de producción			●				1											
2	Depositar leche entera en la canoa	●						10											
3	Vertir leche en la maquina descremadora	●						60											
4	Depositar leche descremada en la canoa	●						60											
5	Agregar sustituto de crema en la canoa	●						5											
6	Mezclar los ingredientes	●						2											
7	Agregar cuajo liquido	●						1											
8	Esperar 20 minutos para que cuaje				●			20											
9	Mezclar	●						4											
10	Esperar 20 minutos para que asiente la cuajada				●			20											
11	Colocar una manta colador	●						2											
12	Retirar el suero de la canoa	●						10											





Tramite: Diagrama de Proceso	Elaborado Por:
Empresa: Lácteos Montegrande	Fecha:15-07-14
Producto: Requesón	Hoja N°1
Comienzo del Diagrama:	Final de Diagrama:

**RESUMEN**

SIMBOLO	ACTIVIDAD	PROPUESTA	DIFERENCIA O AHORRO
○	OPERACIÓN		
□	INSPECCION		
⇨	TRANSPORTE		
D	RETRASO		
▽	ALMACENAMIENTO		

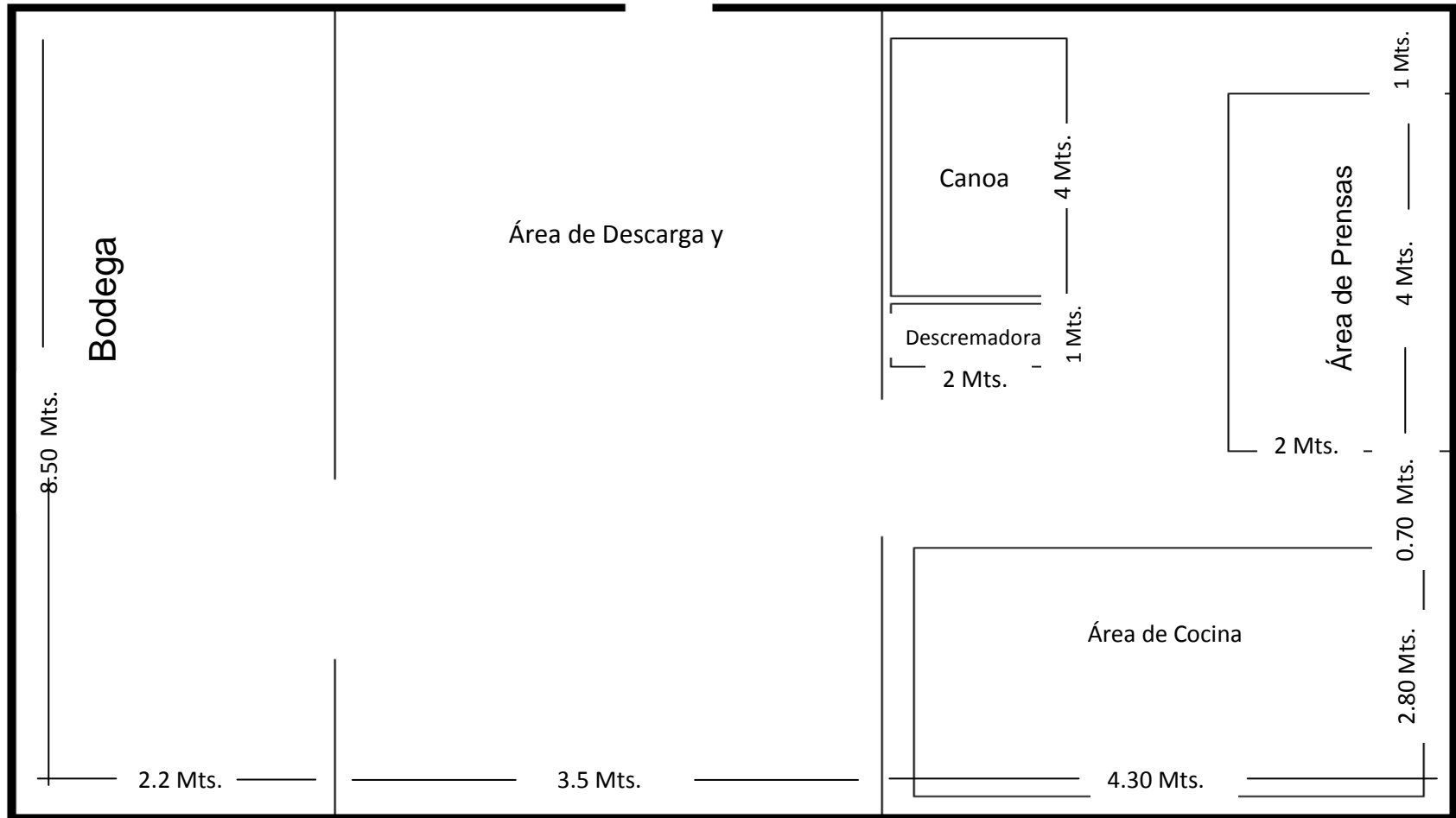
DISTANCIA TOTAL

TIEMPO TOTAL: 88.50 Minutos

N° DE ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES DEL METODO	OPERACION ○	INSPECCION □	TRANSPORTE ⇨	RETRASO D	ALMACENAMIENTO ▽	DISTANCIA	TIEMPO EN MINUTOS	POSIBILIDADES					NOTAS					
									ELIMINAR	COMBINAR	SEPARAR	MEJORAR	SIMPLIFICAR		CAMBIO				
															SERIE	LUGAR	PERSONA	METODO	IMPRESO
1	Transportar el suero del queso al área de producción			●				1											
2	Vertir el suero en olla	●						3											
3	Mezclar uniformemente	●						25											
4	Transportar la masa al colador			●				3											
5	Colar la masa	●						15											
6	Agregar Sal	●						1/2											
7	Trasladar el requesón al área de embolsado			●				25											
8	Embolsar			●				15											
9	Trasladar el requesón embolsado a sala de venta			●				1											

**Fuente:** Propietario y la observación del grupo de investigación al proceso de producción

## DISTRIBUCION EN PLANTA



**Fuente:** Propietario y la observación del grupo de investigación a la planta de producción

#### 1.6.1.4. Estrategias de finanzas

### ***ESTRATEGIA FUNCIONAL***

#### **“Control eficiente de los recursos financieros”**

Con esta estrategia se busca principalmente mantener una situación económica y financiera favorable para la empresa, controlando el buen uso de los recursos a través de la aplicación de diferentes medidas en el área financiera.

### ***ESTRATEGIA OPERATIVA***

#### **MEDIDAS DE CONTROL EN EL AREA FINANCIERA**

- ◆ Diseñar una serie de presupuestos de operación que contribuyan a una mejor planificación de las actividades con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos y planes del negocio.
- ◆ Implementar presupuestos mensuales de operación que se comparen con los resultados financieros mensuales y que permitan realizar las acciones correctivas necesarias.
- ◆ Realizar análisis mensuales de lo presupuestado con lo real para la toma de decisiones.
- ◆ Establecer control de costos que permita realizar análisis de costo/beneficio y programar actividades orientadas a la reducción de los costos.
- ◆ Identificar inversiones que se puedan realizar en la empresa y que permitan generar rendimientos; es decir, obtener los recursos y la solvencia económica para invertir en la consecución de los planes de negocio propuestos.

- ◆ Utilización del apalancamiento financiero, en el momento que la empresa decida aumentar sus niveles de producción, ampliar sus instalaciones o cualquier actividad de inversión que se decida realizar en cuanto a la empresa.

### Diseño de presupuestos de operación propuestos<sup>54</sup>

A continuación se presentan algunos presupuestos importantes de los cuales la empresa podría hacer uso.

<i>LACTEOS MONTEGRANDE</i>			
<i>PRESUPUESTO DE VENTAS DEL MES DE _____</i>			
<i>CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA</i>			
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PRECIO</b>	<b>VENTAS ESTIMADAS<sup>55</sup></b>

<sup>54</sup>**Fuente:** El presupuesto una herramienta básica para la toma de decisiones, José Noel Argueta y Santos David Alvarado

<sup>55</sup>El propietario puede realizar el pronóstico de lo que pretende vender(utilizando un método cuantitativo)

LACTEOS MONTEGRANDE PRESUPUESTO DE PRODUCCION DEL MES DE _____ CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA		
	PRODUCTO	PRODUCTO
Presupuesto de venta	\$	
(+) Inventario final de P.T.	\$	
<b>Necesidades totales</b>	\$	
(-) Inventario Inicial	\$	
<b>Presupuesto de Producción</b>	\$	

LACTEOS MONTEGRANDE PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA DEL MES DE _____ CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA		
	PRODUCTO	PRODUCTO
<b>Necesidades de Consumo</b>		
(+) Inventario Final		
<b>Total necesario</b>		
(-) Inventario Inicial		
<b>Unidades a comprar</b>		
(x)Costo por unidad		
<b>Compra total</b>		

LACTEOS MONTEGRANDE PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA DEL MES _____ CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA		
UNIDADES A PRODUCIR	DEPTO.	DEPTO.
Producto		
(+) Otros productos		
<b>Total de horas requeridas</b>		
(x) Cuota		
<b>Costo de M.O.D.</b>		
<b>Total</b>		

*LACTEOS MONTEGRANDE  
PRESUPUESTO DE CARGA FABRIL DEL MES DE*

*CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS  
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA*

<b>GASTOS</b>	<b>MONTO</b>
Salarios de fábrica indirectos	
Sueldo del supervisor	
Energía	
Depreciación de planta y equipo	
Materiales Indirectos	
Mantenimiento	
<b>Total</b>	

*PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION DEL MES  
DE \_\_\_\_\_  
CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE  
AMERICA*

<b>ELEMENTOS</b>	<b>COSTO ESTIMADO</b>
<b>Sueldos y salarios:</b>	
Gerente	\$
Encargada de Finanzas	\$
Vendedores	\$
Vigilante	\$
Otros	
<b>Publicidad</b>	\$
<b>Papelería y Útiles</b>	\$
<b>Energía Eléctrica</b>	\$
<b>Combustible</b>	\$
<b>Reparaciones y mantenimiento de maquinaria y Equipo</b>	\$
<b>Otros</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>

<i>LACTEOS MONTEGRANDE</i>	
<i>PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA DEL MES DE _____</i>	
<i>CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA</i>	
Costo total de producción	
(+) Inventario inicial de productos terminados	
Disponible para la venta	
(-) Inventario final de productos terminados	
Costo de ventas	

<i>LACTEOS MONTEGRANDE</i>	
<i>PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION DEL MES DE _____</i>	
<i>CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA</i>	
Inventario Inicial de Materia Prima	
(+) Compra de Materia Prima	
Materia Prima Disponible	
(-) Inventario Final de Materia Prima	
Materia Prima Utilizada	
Mano de Obra Directa	
Carga Fabril	
Costos totales de Fabricación	

<b>LACTEOS MONTEGRANDE</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE</b>		
<b>CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE</b>		
<b>AMERICA</b>		
Ventas		\$
Inv. Inicial de P.T.	\$	
(+) Costo de Producción	\$	
<b>Disponible para la venta</b>	<b>\$</b>	
(-) Inventario Final de P.T.	\$	
<b>Costo de lo vendido</b>	<b>\$</b>	
<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$</b>
(-) Gastos de Operación		\$
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$</b>
(-) ISR (25%) <sup>56</sup>		\$
<b>Utilidad Neta después de Impuesto</b>		<b>\$</b>

#### 1.6.1.5. Estrategias de recursos humanos

### **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

**“Creación e implementación de normas internas de trabajo”**

### **ESTRATEGIA OPERATIVA**

**Normas internas de trabajo**



- ◆ Cumplir con el horario de trabajo asignado

<sup>56</sup> Aplica al 25% de impuesto de acuerdo a lo que establece el Artículo 41 del Código Tributario, debido a que los ingresos anuales de la empresa son menores a \$150,000.



- ◆ Respetar a los compañeros de trabajo dentro y fuera de la empresa
- ◆ Se prohíben el uso de armas dentro del trabajo
- ◆ Prohibido el uso de celulares en horas laborales
- ◆ Se prohíben las visitas en horarios de trabajo con fines personales.
- ◆ No se permitirán empleados en estado de embriagues o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes mientras estén ejerciendo su cargo.
- ◆ Los permisos deberán solicitarse con anticipación
- ◆ Se prohíbe usar un lenguaje inadecuado dentro del área de trabajo
- ◆ El personal debe presentarse 15 minutos antes a la empresa.

## ***ESTRATEGIA FUNCIONAL***

### **“Técnicas de Higiene y seguridad”**

## ***ESTRATEGIA OPERATIVA***

Esta estrategia ayudara a la empresa a obtener mejor prevención de accidentes laborales, resguardando la salud e integridad de todo el personal.

## TECNICAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL AREA DE PRODUCCION

### SEÑALIZACIONES PREVENTIVAS

NOMBRE	SEÑAL
Señal de información en caso de emergencia de incendios.	
Es una señal de precaución la cual indica riesgo en equipo altamente inflamable como ejemplo: cilindros de gas.	
Señal de precaución utilizada para prevenir accidentes, por piso con sustancias resbalosas tales como; grasas, líquidos, aceites, harinas. Etc.	
Es considerada una señal de salvamento o socorro la cual señala la ubicación del botiquín en caso de accidentes leves.	


Elaborado por: Silvia Marina Granados

## IMPLEMENTOS NECESARIOS

NOMBRE	SEÑAL
Señal que sugiere utilizar botas de hule con suela antideslizante para prevenir caídas o resbalones dentro de las instalaciones.	
Es una señal de obligación dando aviso al personal de utilizar redecilla, para evitar caída de cabello en los productos.	
Es otra señal de obligación mostrando el uso de gabacha para el personal.	

Elaborado por: Silvia Marina Granados

## TECNICAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL AREA DE VENTAS

NOMBRE	SEÑAL
Señal de información en caso de emergencia de incendios.	
El uso de ventiladores de techo para evitar insolaciones por el clima caliente.	
Las áreas de trabajo deberán estar limpias, ordenadas y desinfectadas para evitar contaminaciones.	
Deberá disponerse de un botiquín en caso de emergencia, que contenga todo lo necesario para primeros auxilios.	

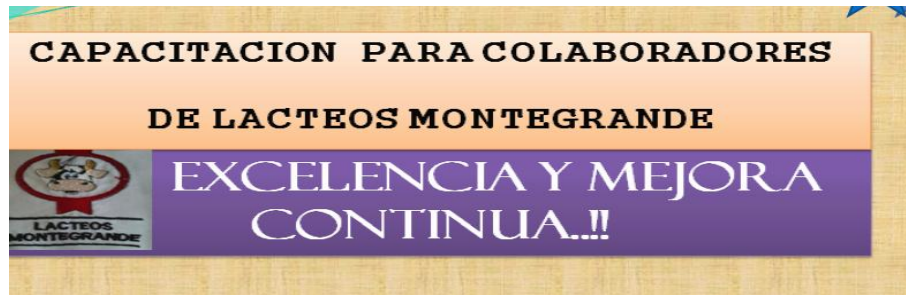
Elaborado por: Silvia Marina Granados

**ESTRATEGIA FUNCIONAL**

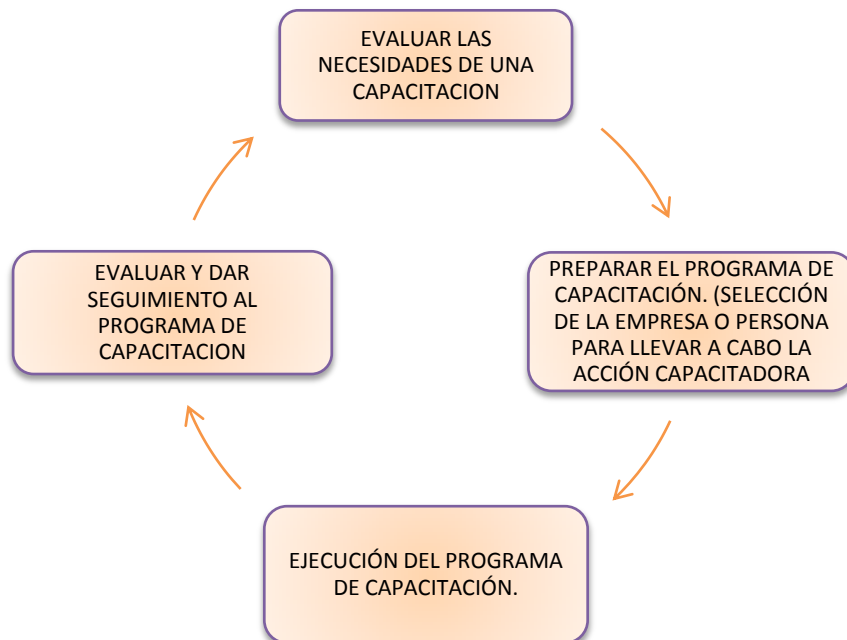
## “Implementación de capacitaciones para el personal”

### **ESTRATEGIA OPERATIVA**

Con la creación de capacitaciones anuales para el personal ayudara al crecimiento personal y laboral, además de ser un incentivo por el nuevo conocimiento que adquirirán.



### **FLUJO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**



**Elaborado por:** Silvia Marina Granados

## CALENDARIZACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA EMPRESA

### LACTEOS MONTEGRANDE

#### Modulo 1 y 2

- Año 2015
- Tema 1: Atencion y servicio al cliente
- Tema 2: Estandares no negociables

#### Modulo 3 y 4

- Año 2016
- Tema 1: Tecnicas de supervision
- Tema 2: Control de Calidad

#### Modulo 5 y 6

- Año 2017
- Tema 1: Pasión por mi empresa (Compromiso e identificación con la empresa).
- Tema 2: Etica y Valores

#### Modulo 7 y 8

- Año 2018
- Tema 1: Manejo de conflictos laborales
- Tema 2: Armonia laboral atravez de excelentes relaciones

#### Modulo 9 y 10

- Año 2019:
- Tema 1: Emergencias laborales
- Tema 2: Seguridad e higiene laboral

Elaborado por: Silvia Marina Granados

**DESARROLLO DE LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE LACTEOS  
MONTEGRANDE**

	Nombre de la Empresa:	
	Fecha de inicio: Fecha de finalización:	
Hora de inicio: Hora de finalización:		
Nombre de la Capacitación:		
Objetivos:		
Nº	Nombre del colaborador	Expectativa
Nombre del capacitador:		
Elaboro: Firma: _____ Reviso: Firma: _____ Autorizo: Firma: _____		

**Comentarios:**

Módulos	Papelería	Refrigerio	Honorarios	Total
---------	-----------	------------	------------	-------

**Elaborado por:** Silvia Marina Granados



<b>Módulo 1:</b> Atención y servicio al cliente				
<b>Modulo 2:</b> Estándares no Negociables	\$15	\$15	\$30	\$60
<b>Módulo 3:</b> Técnicas de supervisión	\$10	\$15	\$30	\$55
<b>Modulo4:</b> Control de Calidad				
<b>Módulo 5:</b> Pasión por mi empresa (Compromiso e identificación con la empresa).	\$10	\$10	\$30	\$50
<b>Modulo 6:</b> Ética y Valores				
<b>Modulo 7:</b> Manejo de conflictos laborales				
<b>Modulo 8:</b> Armonía laboral a través de excelentes relaciones	\$15	\$10	\$30	\$55
<b>Modulo9:</b> Emergencias laborales	\$15	\$10	\$30	\$55
<b>Modulo10:</b> Seguridad e higiene Laboral				

### VALOR DE LA INVERSIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Elaborado por: Silvia Mari

**ESTRATEGIA FUNCIONAL**

“Creación de una solicitud de empleo”

**ESTRATEGIA OPERATIVA**

Con la creación de una solicitud de empleo se lograra obtener una mayor seriedad en el proceso de reclutamiento de personal.

<b>SOLICITUD DE LACTEOS MONTEGRANDE</b>			<b>FOTO</b>
<b>1. DATOS PERSONALES</b>			
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	
FECHA DE NACIMIENTO	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	PAIS
DOMICILIO:		TELEFONO:	
ESTADO CIVIL:	CORREO ELECTRÓNICO:	EDAD:	
<b>1. DATOS FAMILIARES (CONYUGE, HIJOS Y DEPENDIENTES)</b>			
NOMBRES	PARENTESCO	EDAD	FECHA DE NACIMIENTO
<b>2. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA</b>			
<b>NIVEL</b>	<b>INSTITUCION</b>	<b>AÑO</b>	<b>GRADO ALCANZADO</b>
BASICA:			
MEDIA:			
SUPERIOR:			
TECNICO			
OTRO			
<b>3. EXPERIENCIA LABORAL</b>			
CARGO	EMPRESA	TIEMPO LABORADO	MOTIVO DE RETIRO
<b>4. REFERENCIAS LABORALES</b>			
NOMBRE	CARGO	EMPRESA	DIRECCION Y TEL.

<b>5. REFERENCIAS PERSONALES</b>			
NOMBRE	PARENTESCO	DIRECCION Y TEL.	

**Elaborado por:** Silvia Marina Granados

## 1.7. SEGUIMIENTO

### 1.7.1. Cronograma

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2014		2015				2016				2017				2018				2019				
		MES	MES	TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				
		OCTUBRE	NOVIEMBRE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentación del documento al propietario.	Grupo de Trabajo																							
Reunión para explicar el plan estratégico para mejorar la competitividad	Grupo de Trabajo																							
Implementación del Plan Estratégico para el Área de Administración	Propietario y empleados																							
Implementación del Plan Estratégico para el Área de Mercadotecnia	Propietario y empleados																							
Implementación del Plan Estratégico para el Área de Recurso Humano	Propietario y empleados																							

Implementación del Plan Estratégico para el Área de Producción	Propietario y empleados																							
Implementación del Plan Estratégico para el Área de Finanzas	Propietario y empleados																							

Elaborado por: Johanna Umanzor

### 1.7.2. Presupuesto

#### PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN PARA CINCO AÑOS

##### EMPRESA LACTEOS MONTEGRANDE

#### **Gastos Mercadológicos:**

Creación de un slogan	\$ 5.00	
Elaboración de empaque con logo	\$ 2,500.00	
Publicidad	<u>\$10,845.00</u>	
Total de gastos mercadológicos	\$ 13,350.00	

#### **Gastos Administrativos:**

Papelería en general	<u>\$ 500.00</u>	
Total de gastos administrativos		\$ 500.00

#### **Gastos de Recursos Humanos:**

Capacitaciones anuales	\$ 275.00	
Implementos de técnicas de higiene y seguridad	<u>\$ 467.50</u>	
Total de gastos de recursos humanos	\$742.50	
<b>Total de gastos de operación del plan</b>		<b><u>\$ 14,592.50</u></b>

En el apartado anterior, se muestra un presupuesto general de lo que la empresa tendrá que invertir al implementar el plan estratégico propuesto. Cada uno de los gastos están estimados tomando en cuenta el plan en sí, no incluyendo los gastos que implicaría el plan de contingencia. Al final se obtiene un total de gastos resultantes al poner en marcha la operación del plan durante los cinco años que se pretende ejecutar.

## **EVALUACION**

### **Para ello se elaboraran los siguientes informes:**

- Informes semestrales de seguimiento del plan.

El responsable de cada área estratégica elaborará durante el año dos informes de seguimiento, estos informes darán cuenta del estado de ejecución a mitad y a final del ejercicio. El último de ello servirá para la elaboración de la memoria anual. El informe se presentará al propietario de la empresa.

- Memoria anual de ejecución del plan operativo.

El responsable de cada área estratégica presentará cada año al propietario de la empresa la memoria del plan operativo, esta memoria recogerá la información necesaria para evaluar el grado de avance global de la ejecución del plan, así como la información detallada de las acciones más relevantes y de los impactos que han producido.

### **1.7.3. Plan de Contingencia**

Se propone a la empresa un plan alternativo que comprende la propuesta de una serie de estrategias para superar cualquier eventualidad que pueda surgir en la ejecución del plan estratégico propuesto.

### 1.7.3.1. Estrategia de Comercialización

#### **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

“Creación de logo publicitario y bolsa”

#### **ESTRATEGIA OPERATIVA**

### PRODUCTO

Creación de logo publicitario para la bolsa de plástico donde se entregan los productos. El costo en el que la empresa incurrirá será mínimo \$ 5.00 aproximadamente. El costo por bolsa con el logo impreso será de \$0.0025.

### LOGO PROPUESTO



### PUBLICIDAD

La contratación de DJ para el perifoneo en la sala de ventas atraerá la atención de los clientes, es por ello que se recomienda la contratación de este los días sábados que es cuando se genera más movimiento de personas en la zona por ser día de comercio en San Miguel. El costo de este es de \$70 al día. Siendo un total de \$280 al mes.



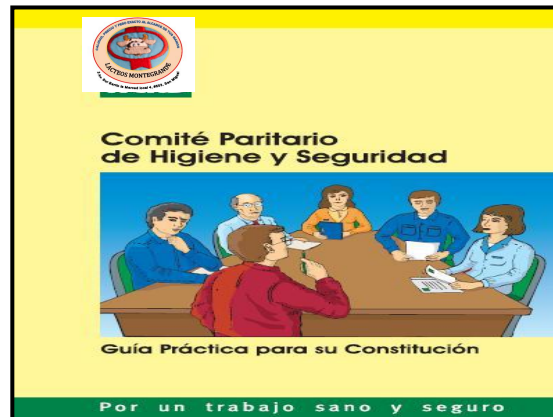
### 1.7.3.2. Estrategia de Recurso Humano

#### **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

“Creación de un Comité de Higiene y seguridad”

#### **ESTRATEGIA OPERATIVA**

Con la creación del comité de higiene y seguridad se pretende involucrar a la mayoría de los empleados para que contribuyan con el buen desempeño de técnicas de higiene y seguridad llevado de la mano de capacitaciones gratuitas por parte del Ministerio de trabajo.



#### **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

“Otorgamiento de material bibliográfico informativo”

#### **ESTRATEGIA OPERATIVA**

El brindar información de conocimiento al personal de la empresa, ayudara a aumentar la motivación de las personas y a dar a conocer diferentes temas que vayan en relación a las actividades laborales y personales a través de folletos con

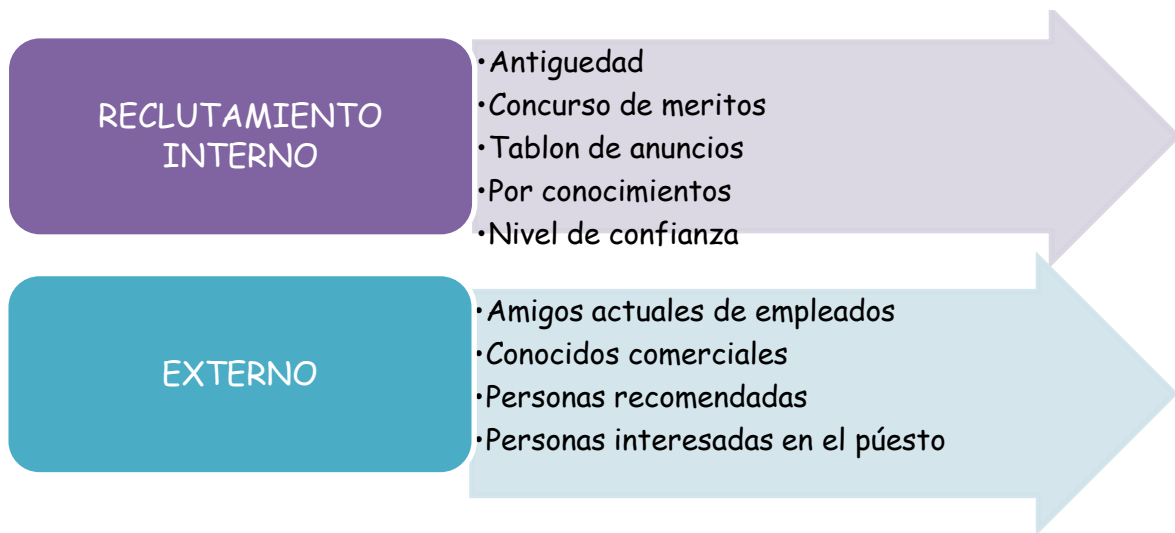
temas como: Como mejorar las relaciones personales, la clave del éxito, el respeto. Entre otros.

### **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

**“Utilización de diferentes métodos de reclutamiento “**

### **ESTRATEGIA OPERATIVA**

En los diferentes mercados se puede encontrar personal muy capacitado para realizar actividades que se soliciten. Estos tipos de reclutamientos agilizan los procesos de contratación ya que se tiene una base para contratarlos.



### **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

**“Creación de un control de asistencia diaria”**

Con esta estrategia de asistencia de los empleados, se pretende obtener un mayor control de las entradas y salidas y del total de horas trabajadas a diario, de manera que exista un respaldo y constancia de la asistencia firmada por el personal.

## ESTRATEGIA OPERATIVA

<b>ASISTENCIA</b>					
<b>TURNO:</b>		<b>FECHA:</b>			
<b>Nº</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>	<b>COD. DE EMPLEADO</b>	<b>HORA DE INGRESO</b>	<b>HORA DE SALIDA</b>	<b>TOTAL DE HORAS</b>
<b>1</b>					
<b>2</b>					
<b>3</b>					
<b>4</b>					
<b>5</b>					



**Elaborado por:** SilviaMarina Granados

### 1.7.3.3. Estrategia de Finanza

De no poder ejecutar el plan financiero principal, se sugiere que la empresa inicie a laborar con una contabilidad formal según lo establece el Código de Comercio de El Salvador en sus artículos 435 al 455; lo cual le ayudara en las actividades financieras existentes, y a las nuevas por desarrollar.

# BIBLIOGRAFÍA

## Fuentes bibliográficas

- ✓ American Psychological Association (2001). Manual para la Asociación Americana de Psicología. 5ª edición. Washington, D.C.: APA.
- ✓ Arthur a. Thompson Jr. A.J. Strickland III, John E. Gamble Administration Strategic
- ✓ Bateman, Snell Administración un Nuevo Panorama Competitivo.
- ✓ Bonilla, Gildaberto (1992). Estadística II, métodos prácticos de inferencia estadística. Edición 2ª. UCA editores. El Salvador.
- ✓ Bonilla, Gildaberto (2000). Cómo hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas. Edición 4ª. UCA editores. El Salvador.
- ✓ Fred R. David (2008). Conceptos de administración estratégica. 11ª edición. Editorial Pearson educación, S.A. de C.V. México D.F.
- ✓ Harold Koontz-Heinz Wehrich (1999). Administración, una perspectiva global. 11ª edición, editorial Mc Graw Hill.
- ✓ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2003). Metodología de la investigación. 3ª edición. Editorial Mac Graw Hill interamericana, México D.F.
- ✓ James A.F.Stoner, Administración
- ✓ Ley de competencia

- ✓ Ley de fomento de la producción higiénica de la leche y productos lácteos y de regulación de su expendio
- ✓ Ley de protección al consumidor
- ✓ M.D.E Interiano, Luis Alonso (2001). El proceso de investigación, método hipotético deductivo. 1ª edición. El salvador.
- ✓ Michael E., Porter (1994). Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 18º reimpresión. Editorial Continental, S.A. de C.V. México.
- ✓ Michael E., Porter (1997). Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. 15º reimpresión. Editorial Continental, S.A. de C.V. México.
- ✓ Rojas Soriano, Raúl (1989). Guía para realizar investigaciones sociales. Plaza y Valdez. México.
- ✓ Dario Rodriguez Mansilla. Diagnostico organizacional, 6º edición, editorial Alfaomega Grupo editor, México, 2009.
- ✓ Terry Dickey, cómo elaborar un presupuesto-planeacion para el éxito, 1º edición, editorial grupo editorial Iberoamerica, S.A. de C.V. Estados Unidos, 1992.
- ✓ Graham Friend y Stefan Zehle, como diseñar un plan de negocios, 1º edición, editorial El Comercio S.A. Buenos Aires, 2008.
- ✓ Jeremy Kourd, estrategia-claves para tomar decisiones en los negocios, 1º edición, editorial el comercio, s.a. buenos aires, 2008.
- ✓ Bateman Thomas S. Administración un nuevo panorama competitivo, 6º edición, editorial Edamsa Impresiones, S.A. de C.V. , 2005.

- ✓ Rodrigo varela, innovación empresarial-arte y ciencia en la creación de empresas, 2ª edición, editorial prensa moderna impresores s.a., 2001.
- ✓ Anónimo, crear un plan de negocios, 1ª edición, editorial Impact Media Comercial, S.A. Chile., 2009.

### Fuentes electrónicas

- ✓ [http://biblioteca.utec.edu.sv/auprides/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&itemid=54](http://biblioteca.utec.edu.sv/auprides/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&itemid=54)
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/an%C3%A1lisis\\_dafo](http://es.wikipedia.org/wiki/an%C3%A1lisis_dafo)
- ✓ [www.unl.edu.ec/.../modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pd](http://www.unl.edu.ec/.../modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pd)
- ✓ <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
- ✓ <http://www.buenastareas.com/ensayos/valores-empresariales/105960.html>
- ✓ [www2.uacj.mx/transparencia/...programación/1\\_que\\_es\\_el\\_poa.pdf](http://www2.uacj.mx/transparencia/...programación/1_que_es_el_poa.pdf)
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/administraci%C3%B3n>
- ✓ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/que-es-mercadotecnia.html>
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/recursos_humanos)
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/producci%C3%B3n\\_\(econom%C3%ADA\)](http://es.wikipedia.org/wiki/producci%C3%B3n_(econom%C3%ADA))
- ✓ <http://www.estartap.com/funciones-de-las-finanzas-empresariales/>
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/plan_estrat%C3%A9gico)
- ✓ [Http://es.wikipedia.org/wiki/an%C3%A1lisis\\_porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/an%C3%A1lisis_porter_de_las_cinco_fuerzas)
- ✓ <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>

- ✓ [http://www.ehowenespanol.com/analisis-participacion-mercado-info\\_365618/](http://www.ehowenespanol.com/analisis-participacion-mercado-info_365618/)
- ✓ <http://www.uv.es/uvweb/servicio-analisis-planificacion/es/planificacion-institucional/planes-operativos-1285868475429.html>
- ✓ <http://www.definicionabc.com/economia/recursos.php>
- ✓ <http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales>

***ANEXOS***





**Anexo 1.1**

**Cuestionario dirigido a la empresa**  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Nº

Fecha

Nosotros estudiante egresados de la carrera Administración de empresas estamos realizando una investigación sobre Plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel.

Por lo que le solicitamos nos brinde información necesaria para la investigación.

**Objetivo:** Obtener información interna de la empresa que permita el análisis cuali-cuantitativo de la empresa lácteos Montegrande.

**Indicación:** Marcar con una X la respuesta que usted considere conveniente.

1. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?  
Sí  No
2. ¿A realizado actualmente la empresa un diagnostico organizacional?  
Sí  No
3. ¿Conoce usted las fortalezas de la empresa?  
Sí  No
4. ¿Sabe usted cuales son las debilidades de la empresa?  
Sí  No
5. ¿Conoce usted las oportunidades que posee la empresa en el mercado?  
Sí  No
6. ¿Sabe usted cuales son las amenazas que posee la empresa en el mercado?  
Sí  No

7. ¿Conoce usted la misión de la empresa?  
Sí  No
8. ¿Conoce usted la visión de la empresa?  
Sí  No
9. ¿Sabe usted cuales son los valores de la empresa?  
Sí  No
10. ¿A observado usted que la empresa opera a través de actividades programadas para el área de administración?  
Sí  No
11. ¿A observado usted que la empresa opera a través de actividades programadas para el área de mercadotecnia?  
Sí  No
12. ¿A observado usted que la empresa opera a través de actividades programadas para el área de producción?  
Sí  No
13. Si su respuesta fue "sí" en la pregunta 1, ¿se le da seguimiento al plan estratégico?  
Sí  No
14. ¿Considera usted que la empresa posee un grado de competitividad aceptable en el mercado?  
Sí  No
15. ¿Cuenta la empresa con poder de negociación de los compradores?  
Sí  No
16. ¿Posee la empresa poder de negociación con los proveedores?  
Sí  No
17. ¿Considera que la empresa se sentiría amenazada ante nuevos integrantes en la industria de productos lácteos?  
Sí  No
18. ¿Afectaría los niveles de ventas de la empresa la amenaza de productos sustitutos?  
Sí  No

19. ¿Considera usted que la rivalidad entre competidores es positiva para la empresa?

Sí  No

20. ¿Cree usted que la participación en el mercado por parte de la empresa es adecuado?

Sí  No

21. ¿Desde su punto de vista, es positivo el ambiente futuro que le espera a la empresa en cuanto al nivel de competitividad?

Sí  No

22. ¿Posee la empresa una cultura organizacional establecida?

Sí  No

23. ¿Está utilizando la empresa alguna estrategia competitiva genérica?

Sí  No

24. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿cuál de las siguientes está utilizando?

Liderazgo en costos-bajo costo      Sí  No

Liderazgo en costos-mejor valor      Sí  No

Diferenciación      Sí  No

Enfoque: bajo costo      Sí  No

Enfoque: mejor valor      Sí  No

25. ¿Utiliza la empresa planes operativos?

Sí  No



## Cuestionario dirigido a los proveedores

Anexo 1.2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Nº   Fecha

Nosotros estudiante egresados de la carrera Administración de empresas estamos realizando una investigación sobre Plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel.

Por lo que le solicitamos nos brinde información necesaria para la investigación.

**Objetivo:** Obtener información externa que permita el análisis cuali-cuantitativo de la empresa Lácteos Montegrande.

**Indicación:** Marcar con una X la respuesta que usted considere conveniente.

### Proveedores (Parte I)

1. ¿Observa usted que su cliente Lácteos Montegrande ejecuta acciones estratégicas?  
Sí  No
2. ¿Considera usted que la empresa posee un grado de competitividad aceptable en el mercado?  
Sí  No
3. ¿Cree usted que la empresa Lácteos Montegrande posee la capacidad para sustituirlo?  
Sí  No
4. ¿Aumentarían los costos de la distribución de su producto al cambiar de comprador?  
Sí  No
5. ¿Cree usted que al dejarle de vender a Lácteos Montegrande, los productos de esta empresa serán de baja calidad?

Sí  No

6. ¿Considera adecuada la participación que está teniendo la empresa en el mercado?

Sí  No

7. ¿Ofrece usted facilidades de pago a lácteos Montegrande?

Sí  No

Si su respuesta fue si

¿Cuál? \_\_\_\_\_



## Cuestionario dirigido a los competidores.

Anexo 1.3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Nº

Fecha

Nosotros estudiante egresados de la carrera Administración de empresas estamos realizando una investigación sobre Plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel.

Por lo que le solicitamos nos brinde información necesaria para la investigación.

**Objetivo:** Obtener información externa que permita el análisis cuali-cuantitativo de la empresa Lácteos Montegrande.

**Indicación:** Marcar con una X la respuesta que usted considere conveniente.

### Competidores (Parte II)

1. ¿Se sentiría amenazado por la entrada de nuevos competidores a la industria?

Sí  No

2. ¿Ha sabido aprovechar el crecimiento del mercado?

Sí  No

3. ¿Se ha sentido afectado por la competencia existente en el mercado?

Sí  No

Porque: \_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que los proveedores que posee actualmente le han favorecido para mantener su posición en el mercado?

Sí  No

5. ¿La crema artificial, la leche de soya y las grasas vegetales constituyen una amenaza para su negocio?

Sí  No

6. ¿Considera usted que existe oferta excesiva en la industrias de lácteos?

Sí  No

7. ¿Existen impedimentos para que usted pueda salirse de la industria de lácteos?

Sí  No

8. ¿Cuáles de las siguientes estrategias competitivas genéricas utiliza usted?

Liderazgo en costos-bajo costo Sí  No

Liderazgo en costos-mejor valor Sí  No

Diferenciación Sí  No

Enfoque: bajo costo Sí  No

Enfoque: mejor valor Sí  No

9. ¿Considera usted que posee una buena participación en el mercado?

Sí  No

10. ¿Considera usted que lácteos Montegrando posee buena participación en el mercado?

Sí  No



## Cuestionario dirigido a los clientes.

Anexo 1.4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Nº

Fecha

Nosotros estudiante egresados de la carrera Administración de empresas estamos realizando una investigación sobre Plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel.

Por lo que le solicitamos nos brinde información necesaria para la investigación.

**Objetivo:** Obtener información externa que permita el análisis cuali-cuantitativo de la empresa Lácteos Montegrande.

**Indicación:** Marcar con una X la respuesta que usted considere conveniente.

### Cientes (Parte III)

1. ¿Conoce usted las fortalezas de la empresa?

Sí  No

2. ¿Sabe usted cuales son las debilidades de la empresa?

Sí  No

3. ¿Observa usted si el grado de competitividad de la empresa es aceptable dentro del mercado?

Sí  No

4. ¿Cree usted que la cantidad de empresas de lácteos existentes son equivalentes a las necesidades de consumo en el mercado?

Sí  No



5. ¿De los siguientes canales de distribución, por medio de cual usted adquiere los productos de la empresa “Lácteos Montegrande?”
- Productor – consumidor
- Productor – distribuidor – consumidor
- Productor – mayorista – distribuidor – consumidor
- Productor – mayorista – minorista – distribuidor – consumidor
6. ¿Al momento de visitar la tienda, ha observado usted la presencia de clientes en abundancia?
- Sí  No
7. ¿Al cambiar la empresa donde usted adquiere sus productos lácteos, se le haría más fácil su adquisición?
- Sí  No
8. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un guía de información de los productos que ofrece y del historial de la empresa?
- Sí  No
9. ¿Cree usted que si la empresa tuviera su propia granja ganadera podría ofrecer productos a precios más accesibles?
- Sí  No
10. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir productos sustitutos de los lácteos?
- Sí  No
11. ¿Los precios existentes en la empresa le parecen accesibles para la adquisición de los productos?
- Sí  No
12. ¿Cree usted que los productos lácteos de la empresa ofrecen una diferencia exclusiva en comparación de otras empresas?
- Sí  No
13. ¿Considera usted si lácteos Montegrande posee una buena participación en el mercado?
- Sí  No

14. ¿Considera que lácteos Montegrande satisface eficientemente sus gustos y preferencias con los productos que esta ofrece?

Sí  No

15. ¿Le ofrece la empresa buen servicio en el momento de realizar sus compras?

Sí  No

16. ¿Sabe usted si lácteos Montegrande posee programas funcionales para desarrollar mejor sus actividades en las diferentes áreas de la empresa?

Sí  No

17. ¿Cree usted que si la empresa realizara sus actividades a través de estrategias se desarrollaría de una mejor manera en el mercado?

Sí  No

18. ¿Sabe usted si la empresa le da seguimiento a la realización de sus planes?

Sí  No

19. ¿Al poseer objetivos la empresa, trabajaría de una forma más eficiente?

Sí  No

**Matriz de variables**

**TEMA:** “PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA LÁCTEOS MONTEGRANDE DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, AÑO 2014”

<b>OPERACIONALIZACION DE VARIABLES</b>			
<b>PRIMER NIVEL: VARIABLES</b>			
<b>Variable Independiente</b>		<b>Variable Dependiente</b>	
Vx	Plan Estratégico	Vy	Competitividad
<b>SEGUNDO NIVEL: MACRO VARIABLES</b>			
X1	Diagnóstico Organizacional	Y1	Fuerzas Competitivas
X2	Filosofía Empresarial	Y2	Direccionamiento Estratégico
X3	Programas Funcionales	Y3	Estrategias Competitivas Genéricas
X4	Seguimiento	Y4	Planes Operativos
<b>TERCER NIVEL: MICRO VARIABLES</b>			
X.1.1	Fortalezas	Y1.1	Poder de negociación de los compradores o Clientes
X1.2	Oportunidades	Y1.2	Poder de negociación de los proveedores o vendedores
X1.3	Debilidades	Y1.3	Amenaza de nuevos integrantes potenciales
X1.4	Amenazas	Y1.4	Amenaza de productos sustitutos
		Y1.5	Rivalidad entre competidores

X2.1	Misión	Y2.1	Participación en el mercado
X2.2	Visión	Y2.2	Ambiente futuro
X2.3	Valores	Y2.3	Cultura Organizacional
X3.1	Administración	Y3.1	Liderazgo en costos-Bajo Costo
X3.2	Mercadotecnia	Y3.2	Liderazgo en costos-Mejor Valor
X3.3	Recurso Humano	Y3.3	Diferenciación
X3.4	Producción	Y3.4	Enfoque: Bajo Costo
X3.5	Finanzas	Y3.5	Enfoque: Mejor Valor
X4.1	Cronograma	Y4.1	Objetivos
X4.2	Presupuesto	Y4.2	Tácticas
X4.3	Responsables	Y4.3	Recursos
X4.4	Plan de Contingencia		

Matriz de congruencia

PROBLEMA GENERAL	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
¿Contribuirá la elaboración de un plan estratégico a mejorar la competitividad de la empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel?	<p>1. ¿Permite la realización de un diagnóstico organizacional establecer las fuerzas competitivas de la empresa Lácteos Montegrande</p> <p>2. ¿El establecimiento de los objetivos empresariales define el direccionamiento estratégico de la empresa Lácteos Montegrande?</p>	Diseñar un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Lácteos Montegrande de la ciudad de San Miguel.	<p>1. Realizar un diagnóstico organizacional que permita establecer las fuerzas competitivas de la empresa Lácteos Montegrande.</p> <p>2. Establecer la filosofía empresarial para definir el direccionamiento estratégico de la empresa Lácteos Montegrande.</p>	El diseño de un plan estratégico mejora la competitividad de la empresa Lácteos Montegrande de la ciudad de San Miguel.	<p>1. Realizar un diagnóstico organizacional permite establecer las fuerzas competitivas de la empresa Lácteos Montegrande.</p> <p>2. El establecimiento de la filosofía empresarial define el direccionamiento estratégico de la empresa Lácteos Montegrande.</p>

	<p>3. ¿Permite la elaboración de programas funcionales ayudar a realizar las estrategias competitivas genéricas de la empresa Lácteos Montegrande?</p> <p>4. ¿Realizar actividades de seguimiento facilita el control de los planes operativos en la empresa Lácteos Montegrande?</p>		<p>3.Elaborar programas funcionales que ayuden a realizar las estrategias competitivas genéricas de la empresa Lácteos Montegrande.</p> <p>4 Realizar actividades de seguimiento para facilitar el control de los planes operativos en la empresa Lácteos Montegrande.</p>		<p>3La elaboración de programas funcionales ayuda a realizar las estrategias competitivas genéricas de la empresa Lácteos Montegrande.</p> <p>4.Realizar actividades de seguimiento facilita el control de los planes operativos en la empresa Lácteos Montegrande.</p>
--	---	--	--	--	---

Mapa de ubicación

