

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ECUATORIANA
LÁCTEOS RODME PARA EL PERIODO 2023-2027

NOMBRE DE LA ESTUDIANTE
MARÍA FERNANDA RODAS MEDINA

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

JUNIO, 2022

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
requisito parcial para optar al grado de Maestría en Administración de Proyectos

MARÍA FERNANDA IBARRA LOPEZ

NOMBRE DEL PROFESOR TUTOR

RODOLFO UGALDE BINDA

NOMBRE DEL PROFESOR LECTOR No.1

KAROLINA JIMENEZ MONGE

NOMBRE DEL PROFESOR LECTOR No.2

MARÍA FERNANDA RODAS MEDINA

NOMBRE DEL SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios, que me ha permitido luchar y trabajar por mis metas y sueños, demostrándome a lo largo del camino que rendirse no es una opción, hoy se lo dedico porque sin su ayuda la meta aún no sería cumplida.

A mi abuela Luisa, a una promesa de infancia convertida en realidad, miro al cielo y siempre a mi lado estas.

A mi familia, por el esfuerzo y la lucha diaria por mantener a flote a nuestra querida empresa Lácteos Rodme, que los obstáculos ni las piedras en el camino nos impidan alcanzar el sueño de ver nuestra marca “Antares” posicionada en el mercado.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por cada lucha y reto que ha puesto en mi camino y me ha permitido hoy llegar a donde estoy.

A mis padres, por ser el pilar fundamental de mi vida, por ser una guía y enseñarme por lo que se debe luchar y nunca desistir en el camino, nada es imposible cuando se tiene el objetivo en la mente y el corazón.

A mis hermanas, mis hermosas mosqueteras, por mantenerme siempre de pie en los momentos más difíciles y recordarme siempre que la unión hace la fuerza mientras estemos juntas.

A mi querida profesora Ma. Fernanda Ibarra, tutora de este proyecto final de graduación, por el tiempo y esmero que dedicó a este proyecto, y que gracias a sus recomendaciones y enseñanzas me ayudaron a cumplir con este meta.

A mis compañeros de la generación 78, por la amistad cultivada y los largos día de estudio que terminaron creando grandes equipos y amigos.

ABSTRACT

El presente estudio tiene como objetivo desarrollar el plan estratégico de la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027 con la finalidad de diseñar la ruta a seguir para lograr su funcionamiento, y desarrollo sostenible en términos ambientales, sociales y económicos. Al no contar con estudios de entorno previos ni con plan estratégico definido dentro de la empresa, nace la necesidad de definir estrategias que permitirán incrementar la demanda en sus diferentes productos y a su vez, aumentar sus ingresos mediante un producción responsable y sostenible fortaleciendo su posicionamiento en el mercado.

El producto final de este estudio está conformado por varios entregables que definen la planificación estratégica propuesta para la empresa. Estos entregables son: el plan de proyecto, el análisis de entorno interno y externo, la definición de los elementos estratégicos, culminando con el cronograma y recursos requeridos para la implementación. Para lograrlo, se utilizarán las metodologías analíticas-sintéticas, descriptivas y explicativas o causales y a su vez, las buenas prácticas establecidas por el Project Management Institute. Como resultado final se ha propuesto, tras el análisis situacional y la elaboración de los elementos estratégicos, el plan para la empresa Lácteos Rodme mediante estrategias priorizadas que aseguren su crecimiento y permanencia de forma sostenible

Palabras Claves: administración de proyectos, cronograma, estrategias, plan estratégico, producción responsable, productos lácteos, recursos, sostenibilidad.

ABSTRACT

This study aims to develop the strategic planification for the Ecuadorian company “Lácteos Rodme” for the 2023 – 2027 period, with the objective to design the appropriate path, to achieve its sustainable operations and development regarding environment, social and economic scopes. Given the lack of previous analysis nor a specific strategic plan defined within the company, arises the need to determine tactics that would result in an increase in the demand for all their different products and, at the same time, improve the income through a responsible and sustainable production, to strength its positioning in the market. The expected result of this study will be constituted by several documents in which the strategic planning proposal for the company is defined. Those documents are the following: Project plan, internal and external environment analysis, the definition of the strategic elements, and finally, the scheduling and resources required for implementing the proposal. To achieve it, the methodologies applicable will be analytical-synthetical, descriptive and explanatory or causal, as well as the good practices established by the Project Management Institute.

After the situational analysis and the development of the strategic elements, it has been proposed as an outcome, the plan for the company “Lácteos Rodme” through prioritized strategies that ensure its growth, and term in a sustainable way.

Keywords: project management, schedule, strategies, strategic plan, responsible production, dairy products, resources, sustainability.

CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS	12
ÍNDICE DE TABLAS.....	13
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	15
RESUMEN EJECUTIVO.....	16
1 INTRODUCCIÓN	18
1.1. Antecedentes.....	18
1.2. Problemática	19
1.3. Justificación del proyecto	21
1.4. Objetivo general	23
1.5. Objetivos específicos.....	23
2 MARCO TEÓRICO.....	24
2.1 Marco institucional	24
2.1.1 Antecedentes de la institución.	24
2.1.2 Misión y visión.	25
2.1.3 Estructura organizativa.....	26
2.1.4 Productos que ofrece.	27
2.1.4.1 Leche de Almendras:	28
2.1.4.2 Avena tipo suiza.....	29

2.1.4.3	Yogurt Tipo Griego Semidescremado:	29
2.2	Teoría de Administración de Proyectos.....	31
2.2.1	Proyecto.....	31
2.2.2	Administración de Proyectos.....	33
2.2.3	Ciclo de vida de un proyecto.	35
2.2.4	Procesos en la Administración de Proyectos.....	37
2.2.4.1	Grupo de procesos inicio	39
2.2.4.2	Grupo de procesos de planificación.....	39
2.2.4.3	Grupo de procesos de ejecución	39
2.2.4.4	Grupo de procesos de monitoreo y control.....	40
2.2.4.5	Grupo de procesos de cierre.....	40
2.2.5	Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos	40
2.2.5.1	Gestión de la integración del proyecto.....	42
2.2.5.2	Gestión del alcance del proyecto	42
2.2.5.3	Gestión del cronograma del proyecto	42
2.2.5.4	Gestión de los costos del proyecto.....	43
2.2.5.5	Gestión de la calidad del proyecto.....	43
2.2.5.6	Gestión de los recursos del proyecto	43
2.2.5.7	Gestión de las comunicaciones del proyecto	44
2.2.5.8	Gestión de riesgos del proyecto	44
2.2.5.9	Gestión de las adquisiciones del proyecto:	44
2.2.5.10	Gestión de los interesados del Proyecto:	44
2.2.6	Proyectos, portafolios y programas	45

2.3	Otras teorías propias del tema de interés.....	46
2.3.1	Metodología PESTEL.....	46
2.3.2	Modelo de 7's de Mckinsey.....	48
2.3.3	Principios de calidad basado en la ISO 9001:2015 dentro de las empresas.	51
2.3.4	Estándares del Project Management Institute: <i>Managing Change in Organization: A practice guide (2013)</i> y <i>Business Analysis for practitioners: A practice guide (2015)</i>	53
2.3.5	Cuadro de Mando Integral.....	55
2.3.6	Investigaciones realizadas sobre el tema.....	56
3	MARCO METODOLÓGICO.....	58
3.1	Fuentes de información.....	58
3.1.1	Fuentes primarias.....	58
3.1.2	Fuentes secundarias.....	59
3.2	Métodos de Investigación.....	61
3.2.1	Método analítico-sintético.....	62
3.2.2	Método descriptivo.....	63
3.2.3	Método Explicativo o causal.....	63
3.3	Herramientas.....	65
3.4	Supuestos y restricciones.....	67
3.4.1	Supuestos.....	68
3.4.2	Restricciones.....	68
3.5	Entregables.....	70
4	DESARROLLO.....	73

4.1	Plan de Proyecto para el desarrollo del Plan Estratégico	73
4.1.1	Acta de constitución del proyecto	73
4.1.2	Plan de gestión del alcance.....	76
4.1.2.1	Plan gestión del alcance del proyecto	76
4.1.2.2	Estructura de desglose de trabajo.....	78
4.1.2.2.1	Diccionario de la EDT	79
4.1.2.3	Plan de Gestión de los requisitos	82
4.1.3	Plan de gestión del cronograma.....	84
4.1.3.1	Cronograma de para el Plan Estratégico.....	85
4.1.4	Plan de gestión de costos.....	87
4.1.5	Plan de gestión de calidad	88
4.1.6	Plan de gestión de los recursos	91
4.1.7	Plan de gestión de comunicaciones	94
4.1.8	Plan de gestión de riesgos.....	97
4.1.9	Plan de gestión de los interesados	99
4.2	Análisis del entorno externo e interno de la empresa Lácteos Rodme.....	101
4.2.1	Análisis Externo.	101
4.2.1.1	Político	101
4.2.1.2	Económico	104
4.2.1.3	Social.....	112
4.2.1.4	Tecnología.....	115
4.2.1.5	Ambiental.....	117
4.2.1.6	Legal	120

4.2.1.7	Matriz PESTEL.....	121
4.2.2	Análisis Interno.....	123
4.2.2.1	Estrategia.....	124
4.2.2.2	Estructura.....	125
4.2.2.3	Sistema.....	125
4.2.2.4	Valores.....	126
4.2.2.5	Habilidades:.....	126
4.2.2.6	Personal.....	126
4.2.2.7	Estilo.....	127
4.2.2.8	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa Lácteos Rodme.	127
4.2.3	Sesiones de grupos focalizados.....	129
4.2.3.1	Resultados obtenidos.....	130
4.3	Elementos Estratégicos de la empresa.....	133
4.3.1	Misión de la empresa.....	133
4.3.2	Visión de la empresa.....	135
4.3.3	Valores Estratégicos.....	137
4.3.4	Análisis FO-FA-DO-DA.....	139
4.3.5	Factores críticos de éxito.....	141
4.3.6	Objetivos Estratégicos.....	143
4.3.7	Cuadro de mando integral.....	146
4.3.8	Indicadores estratégicos.....	149
4.4	Cronograma y Recursos requeridos para la realización del plan estratégico.....	154

4.4.1	Cronograma y recursos.....	155
4.4.1.1	Análisis de las estrategias	155
4.4.1.2	Matriz de alternativas de estrategias para la empresa Lácteos Rodme.....	158
5	CONCLUSIONES	166
6	RECOMENDACIONES.....	169
	LISTA DE REFERENCIAS.....	172
	ANEXOS	182
	ANEXO 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG.....	183
	ANEXO 2: EDT del PFG	192
	ANEXO 3: CRONOGRAMA del PFG	193
	ANEXO 4: INFORMACIÓN SECUNDARIA	194
	ANEXO 5: ESQUEMA GRUPO FOCALIZADO.....	201

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizativa Lácteos Rodme.....	26
Figura 2: Línea de Productos Marca "Antares"	27
Figura 3: Leche de Almendra "Antares "	28
Figura 4: Avena tipo Suiza "Antares"	29
Figura 5: Yogurt Tipo Griego Semidescremado "Antares".....	30
Figura 6: Ciclo de Vida del Proyecto	36
Figura 7: Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos.....	38
Figura 8: Áreas de Conocimiento y Grupo de Procesos para la Gestión de Proyectos	41
Figura 9: Factores de Análisis PESTEL	48
Figura 10: 7's de Mckinsey	50
Figura 11: Principios de Calidad	52
Figura 12: EDT proyecto de planificación estratégica	78
Figura 13: Cronograma de proyecto.....	86
Figura 14: Elaboración de productos lácteos en Ecuador.....	107
Figura 15: Porcentaje de participación por países de origen de importación.....	109
Figura 16: Valores estratégicos de la empresa Lácteos Rodme	138
Figura 17: Cuadro de mando integral y sus relaciones causa efecto	147
Figura 18: Relaciones causa-efecto	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fuentes de Información Utilizadas	60
Tabla 2: Métodos de Investigación Utilizados	64
Tabla 3: Herramientas Utilizadas	67
Tabla 4: Supuestos y restricciones.....	69
Tabla 5: Entregables	72
Tabla 6: Acta de constitución del proyecto	73
Tabla 7: Plan de Gestión del Alcance.....	76
Tabla 8: Diccionario de la EDT.....	79
Tabla 9: Matriz de requisitos del proyecto	82
Tabla 10: Plan de Gestión del Cronograma.....	84
Tabla 11: Plan de Gestión de Costos	87
Tabla 12: Plan de gestión de calidad para el plan estratégico	88
Tabla 13: Plan de gestión de los recursos del proyecto	91
Tabla 14: Matriz de Plan de Gestión de las comunicaciones del proyecto	94
Tabla 15: Plan de Gestión de riesgo del proyecto	97
Tabla 16: Plan de Gestión de los interesados del proyecto	99
Tabla 17: Distribución de la población del Ecuador	111
Tabla 18: Matriz PESTEL	121
Tabla 19: Ficha técnica empresa Lácteos Rodme.....	123
Tabla 20: Fortalezas y debilidades de la empresa Lácteos Rodme	127
Tabla 21: Análisis de oportunidades y amenazas.....	128
Tabla 22: Aspectos claves de la definición de la misión.....	133

Tabla 23: Aspectos claves de la visión.....	136
Tabla 24: Aspectos claves para definición de valores estratégicos.....	137
Tabla 25: Matriz FO-FA-DO-DA.....	139
Tabla 26: Tablero de control de indicadores	150
Tabla 27: Cronograma y recursos empresa Lácteos Rodme	155
Tabla 28: Matriz de Alternativas para inversión	159
Tabla 29: Cronograma de recursos de estrategias	163

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ARCSA: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

EDT: Estructura de desglose de trabajo

CIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

CFN: Corporación Nacional Financiera

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

MPCEIP: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PE: Plan estratégico

PESTEL: Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Ecológico, Legal

PFG: Proyecto final de graduación

PMBOK®: Project Management Body of Knowledge (Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos)

PMI: Project Management Institute

RUC: Registro Único de Contribuyentes.

SAE: Servicio de Acreditación Ecuatoriano

SRI: Servicios de Rentas Internas

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Lácteos Rodme es una microempresa artesanal dedicada a la producción y elaboración de productos lácteos y sus derivados, se encuentra ubicada al sur del Ecuador, en la provincia del Cañar y que, tras varios años de haber incursionado en el mercado, nace la marca “Antares”, línea de productos baja en grasas, cuyo catálogo abarca desde el yogurt griego, avena tipo suiza y la leche de almendras, esto con la finalidad de que cumpla con el objetivo de alimentar sanamente a las familias ecuatorianas.

La empresa nace como un emprendimiento familiar y con la fiel convicción de que sus productos podrían venderse en los diferentes comercios del sur de Ecuador, y así fue. Sin embargo, no se realizaron estudios de mercado previos, ocasionando un crecimiento lento y desaprovechando la ventaja competitiva que ofrecía su producto estrella, el yogurt griego, único producto que contiene tres gramos de azúcar por porción y producido con su propia ganadería lechera gracias a sus vacas de pastoreo.

Otro factor que ha detenido el crecimiento de la empresa es la falta de documentación de compromisos y responsabilidades y a su vez al no oficializarse por escrito los planes, la gerencia ha bloqueado diferentes oportunidades que se han presentado a lo largo de los años.

Hasta antes del desarrollo del presente estudio, la empresa Lácteos Rodme no había considerado la elaboración de un plan estratégico, por lo que la elaboración de un plan completo se convirtió en la meta a alcanzar ya que serviría de instrumento para definir los lineamientos necesarios para cumplir con los grandes objetivos de toda empresa, que son la continuidad, permanencia y desarrollo económico, social y ambiental.

El objetivo general del presente estudio fue desarrollar el plan estratégico de la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027 con la finalidad de diseñar la ruta a seguir para lograr su funcionamiento, desarrollo sostenible en términos ambientales, sociales y económicos. Los objetivos específicos fueron: realizar el plan de proyecto del desarrollo del plan estratégico del PFG siguiendo las buenas prácticas propuestas por el PMI, para guiar su ejecución y control, desarrollar el análisis interno y externo de la empresa, mediante el instrumento PESTEL y el modelo de las 7 S, para conocer cómo está constituido el entorno actual de Lácteos Rodme, plantear los elementos estratégicos fundamentales de la empresa, la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, instrumentos e indicadores, para guiar la marcha de la organización, y desarrollar el cronograma y recursos requeridos en el periodo 2023-2027 por la empresa Lácteos Rodme

La metodología utilizada para el desarrollo del estudio fue una combinación del método analítico-sintético, descriptivo y explicativo en donde se realizaron análisis de los resultados obtenidos de los talleres de trabajo con el equipo de la empresa, y a su vez, se estudiaron estrategias innovadoras para la definición del plan estratégico y que sirviesen de base para la definición de una guía basada en el cronograma y la utilización eficiente de los recursos disponibles para su implementación en el periodo trabajado.

Como conclusión, tras el análisis situacional realizado, mediante la utilización de herramientas como PESTEL y las 7's de Mckinsey se pudo identificar los factores que influyen de manera positiva y negativa dentro de la empresa. Dichos factores abarcan desde la demanda del producto, las necesidades de las partes interesadas así como la situación política y económica por la que atraviesa el Ecuador, permitiendo de esta manera formular estrategias innovadoras que van desde la estandarización de procesos, rediseño de

productos sostenibles hasta la elaboración de planes que permitan establecer la ruta a seguir para asegurar el desarrollo, crecimiento y permanencia de forma sostenible y crear una nueva cultura organizacional que fortalezca su posicionamiento en el mercado para el año 2027.

Se recomienda a la empresa Lácteos Rodme realizar la socialización interna entre todo el equipo para dar inicio a una cultura de cambio y reestructuración en la empresa, adicionalmente dar un seguimiento y monitoreo periódico a las estrategias desarrolladas mediante actas de compromiso que permitan medir el avance de implementación y así formular posibles acciones correctivas y preventivas.

1 INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La empresa Lácteos Rodme es una microempresa dedicada a la producción y elaboración de productos lácteos y sus derivados, se encuentra ubicada al sur del Ecuador, en la provincia del Cañar; con los años, la empresa ha estado en constante cambio y adaptándose a los diferentes situaciones internas y externas que se han ido presentando, a raíz de esto, nace la marca “Antares”, línea de productos baja en grasas y capaz de alimentar sanamente a niños, jóvenes y adultos. Sus productos principales son el yogurt griego, la avena tipo suiza y la leche de almendras.

Actualmente la empresa cuenta con personal especializado en el área y con conocimientos en buenas prácticas, para generar productos de calidad; adicionalmente el equipo de trabajo se reúne cada semana para proponer y desarrollar diferentes estrategias con la finalidad de mejorar responsablemente la producción, incrementar las ventas del producto y evitar tercerizar, su producción en caso de no tener capacidad de cubrir la demanda del producto ya que actualmente está en la capacidad de producir 1000 litros de productos lácteos a la semana.

Lácteos Rodme, que en el año 2021 tuvo ingresos anuales de \$16,500.00, ha continuado únicamente enfocada en el área de producción, como era en sus inicios, sin embargo, la demanda ha crecido con los años y se han ido incorporando nuevas áreas dentro de la empresa, para ir cumpliendo con los diferentes requisitos del cliente y normativos, es por ello, que la empresa actualmente está en búsqueda de nuevos proyectos que permitan mejorar los planes de producción, el empaquetado, la publicidad y las relaciones comerciales con los proveedores, todos esos elementos en conjunto, resultan

necesarios para lograr su funcionamiento y desarrollo sostenible en términos ambientales, sociales y económicos. Adicionalmente, la empresa distribuye a tres cadenas de supermercados ubicados en la provincia del Azuay y Cañar, sin descuidar las entregas a domicilio a sus más fieles clientes y potencializando su marca por medio de las redes sociales.

Durante este último periodo de tiempo, la empresa tiene pensado desarrollar diversos proyectos que se encuentra únicamente plasmados en una bitácora, sin embargo, se presentan diferentes situaciones que impiden que los planes planteados sigan su curso, por lo que al momento no se ha creado una cultura basada en proyectos ni en procesos.

1.2. Problemática

Con los antecedentes antes expuestos, para la empresa Lácteos Rodme, en el presente trabajo de graduación se desarrolla el proyecto de su Plan Estratégico, el cual se define como “el plan de juego con el que la empresa puede competir con éxito y es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos”. (David, 2017 p.5). Esto con la finalidad de definir la ruta y estrategias a corto, mediano y largo plazo que se deben seguir, en función de los recursos disponibles para lograr, entre otras cosas, el posicionamiento de su marca durante el periodo 2023-2027.

Actualmente la empresa Lácteos Rodme se desenvuelve como pequeña empresa artesanal y se ha enfocado exclusivamente en el área de producción sin darle mayor importancia a los pequeños proyectos que surgen dentro de otras áreas como comunicación y ventas, lo que resulta en un grave error y en la principal problemática de la empresa, ya que todas las áreas deben estar sincronizadas para el óptimo funcionamiento de la

organización , ya que la producción depende de las ventas que se realicen, y a su vez, las ventas dependen de la correcta comunicación y publicidad de la marca.

A su vez, cuando fue creada la empresa no respondió a estudios previos ni a análisis de mercado, sino solamente con la fiel convicción de que sus productos podrían venderse en los diferentes comercios del sur del Ecuador, esto provocó que no se analizarán las expectativas ni los requerimientos del mercado al que se dirigía, por lo que su crecimiento fue lento inicialmente y no permitió explotar la ventaja competitiva de su producto estrella, el yogurt griego, que es, ser un producto totalmente libre de químicos y que contiene únicamente cuatro ingredientes completamente naturales.

Con el pasar de los años y con el cambio de liderazgo de la empresa, se identificaron estas debilidades y se inició un trabajo de estructuración de sus procesos, para dar inicio a nuevas mejoras basadas en estrategias de crecimiento, desarrollo y producción responsable, mismas que se encuentren alineadas a la normativa legal vigente del Ecuador y a las necesidades de las partes interesadas.

El cambio de mentalidad y cultura de la empresa es otro factor que ha detenido el crecimiento ya que, al no considerar la documentación de compromisos y planes como una parte esencial para cumplir con el objetivo de crecimiento de la empresa, se han detenido las diferentes oportunidades que se han presentado dentro de Lácteos Rodme, por lo que es importante que se cambie esta mentalidad y se consideren las capacitaciones continuas al gerente y a su personal, como un puente para construir la empresa que desea ser.

Toda esta problemática descrita se conecta con la necesidad de Lácteos Rodme de definir su razón de ser y hacia dónde quiere llegar para cumplir con su objetivo de transformarse en una gran empresa, que sea capaz de competir al mismo nivel que sus

principales competidores. Para ello, debe recopilar y analizar las ideas, planes y proyectos que cada una de las áreas han planteado a lo largo de tiempo, adaptarlas a la realidad actual y, transformarlas en acciones que permitan una administración estratégica que dé origen a nuevos proyectos rentables que sea manejados con base en las buenas prácticas de gestión de proyectos.

1.3. Justificación del proyecto

Lácteos Rodme, una pequeña empresa ubicada al sur de Ecuador, ha enfrentado diversas problemáticas durante sus años de funcionamiento, pero hoy ha establecido como prioridad atender la necesidad de cambio, este cambio viene de la mano del compromiso y la motivación de crecer por parte de la gerencia y del equipo de trabajo que conforma la empresa, con estos elementos constituidos, se pueden dar inicio al proyecto de elaborar el Plan Estratégico de la Empresa Ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027.

Se conoce que, a la fecha, la empresa Lácteos Rodme no ha desarrollado nunca una planificación estratégica, por lo que la elaboración de un plan completo resulta de gran importancia, ya que servirá de instrumento para definir los pasos necesarios para definir primero y luego cumplir los grandes objetivos de toda empresa, como son la continuidad, la permanencia y el desarrollo económico, social y ambiental.

La definición de estrategias integrales y alineadas a los objetivos y necesidades de la empresa permitirán dentro de un determinado periodo de tiempo, incrementar la demanda del producto y, a su vez, incrementar los ingresos, permitiendo a la empresa invertir en la adquisición de recursos físicos y humanos para aumentar la capacidad de producción, distribución y ventas, mediante el cumplimiento de metas pertinentes y así poder tener, por ejemplo, más puntos de distribución a nivel nacional.

Sobre este último punto, se plantean diferentes conjeturas que permitan la mejora de la distribución en los diferentes puntos del país, por lo que la necesidad de mejorar los lineamientos de venta y marketing son claves y se plantean como necesarias para desarrollar una correcta comunicación entre las diferentes partes interesadas para cumplir con sus expectativas y así entregar productos de calidad e incrementar los puntos venta.

Haciendo referencia a sus productos, con este proyecto adicionalmente, se supone la importancia de considerar la producción responsable y a su vez el consumo responsable, que puede resultar en la creación de un beneficio para la empresa, tal como lo menciona el objetivo sostenible No.12 (ODS 12): Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, que la describe como “(...) reducir a la mitad el desperdicio mundial de alimentos per cápita en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción (...)” (Naciones Unidas, 2015.p.26).

Con la producción y consumo responsable, es necesario que se definan lineamientos que permitan destinar recursos para la generación de envases amigables con el medio ambiente y que a su vez, sean reutilizables, generando una conciencia ambiental en los consumidores, así como también, con la iniciativa de generar subproductos con la materia prima que no se utiliza para los productos finales; generando productos tales como el requesón, harina de almendras, crema de leche, mantequilla y nata, productos muy apetecidos por las familias ecuatorianas.

Con la implementación de un plan estratégico dentro de la empresa Lácteos Rodme se dará inicio a una nueva era, en donde se fortalecerá el funcionamiento y desarrollo sostenible en términos ambientales, sociales y económicos de la empresa.

1.4. Objetivo general

Desarrollar el plan estratégico de la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027 con la finalidad de diseñar la ruta a seguir para lograr su funcionamiento, y desarrollo sostenible en términos ambientales, sociales y económicos.

1.5. Objetivos específicos

1. Realizar el plan de proyecto del desarrollo del plan estratégico del PFG siguiendo las buenas prácticas propuestas por el PMI, para incrementar la posibilidad de éxito en las etapas de ejecución y control.
2. Desarrollar el análisis interno y externo de la empresa, mediante el instrumento PESTEL, el modelo de las 7 S y grupos focales para conocer cómo está constituido el entorno actual de Lácteos Rodme.
3. Plantear los elementos estratégicos fundamentales de la empresa, la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, instrumentos e indicadores, para definir los elementos estratégicos de la empresa basados en el análisis de contexto interno y externo y definir las estrategias necesarias para el crecimiento de la empresa
4. Desarrollar el cronograma y recursos requeridos en el periodo 2023-2027 por la empresa Lácteos Rodme, para que la empresa cuente con el cronograma de cumplimiento de estrategias, así como también, con los recursos requeridos para su implementación exitosa.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución.

Lácteos Rodme es una pequeña industria familiar artesanal dedicada a la elaboración de productos lácteos, entre los que se destacan la producción del yogurt tipo griego y la avena tipo suiza, estos productos forman parte de la marca Antares, que según palabras del representante legal, fue creada con la intención de alimentar sanamente a las familias del Ecuador.

Inició sus actividades en el año 2012 y actualmente su planta se encuentra localizada en la parroquia Ingapirca en la provincia del Cañar al sur del Ecuador; cuenta con su respectivo representante legal con formación en Industria y Operaciones, quien desde su infancia presencié los inicios del negocio a manos de sus padres, por lo que desde hace varios años busca con este emprendimiento potencializar la marca “Antares” y abarcar un mayor mercado en donde el principal objetivo es alimentar sanamente los días de niños, jóvenes y adultos.

Lácteos Rodme cuenta con su propia ganadería lechera gracias a sus vacas de pastoreo, de donde se obtiene la materia prima para la elaboración de los distintos productos, que diariamente fortalecen esta pequeña empresa generando nuevas plazas de empleo e intercambio económico con los diferentes proveedores locales y nacionales.

Antares, marca creada por el representante legal y el gerente de Lácteos Rodme, nace a raíz de la pandemia por COVID-19 en donde tras el confinamiento impuesto por el gobierno nacional y la necesidad generada por las condiciones presentadas, se desarrolló un producto sano, natural y delicioso, capaz de mantener sus propiedades y vitaminas para

consumo y sostener económicamente a cada uno de los miembros de la empresa familiar, sin imaginar la gran aceptación que este tendría entre sus consumidores. Hoy tras un año y nueve meses la marca Antares ha logrado incursionar en mercados y tiendas de diferentes puntos del Ecuador.

Es por ello que la empresa busca innovar y crecer constantemente mediante un correcto manejo de los recursos para generar productos cuya ventaja competitiva permita un crecimiento económico para generar nuevas plazas de empleo y potencializar un producción responsable y sostenible.

2.1.2 Misión y visión.

La empresa Lácteos Rodme no cuenta actualmente con una misión ni visión establecidas, sin embargo, gracias a la activa participación de la gerencia se ha promovido el desarrollo de diversos talleres de trabajo con el equipo que está al frente de esta empresa ha conceptualizado diferentes ideas para encaminarse a crecer y cumplir con las diferentes metas planteadas, entre las que se tienen recopiladas las siguientes y se encuentran aprobadas por el representante legal en el año 2021:

- Crear productos orgánicos y naturales bajo los más altos estándares de calidad capaz de alimentar sanamente a las familias ecuatorianas.
- Generar mayores plazas de trabajo para una producción sostenible y responsable con el medio ambiente.
- Recibir capacitación y asesoramiento constante en las mejores técnicas de producción y mercadeo para brindar una experiencia satisfactoria a sus clientes
- Abarcar dentro de tres años, Lácteos Rodme con su marca “Antares”, un mayor mercado nacional y posicionar su marca en el mercado internacional.

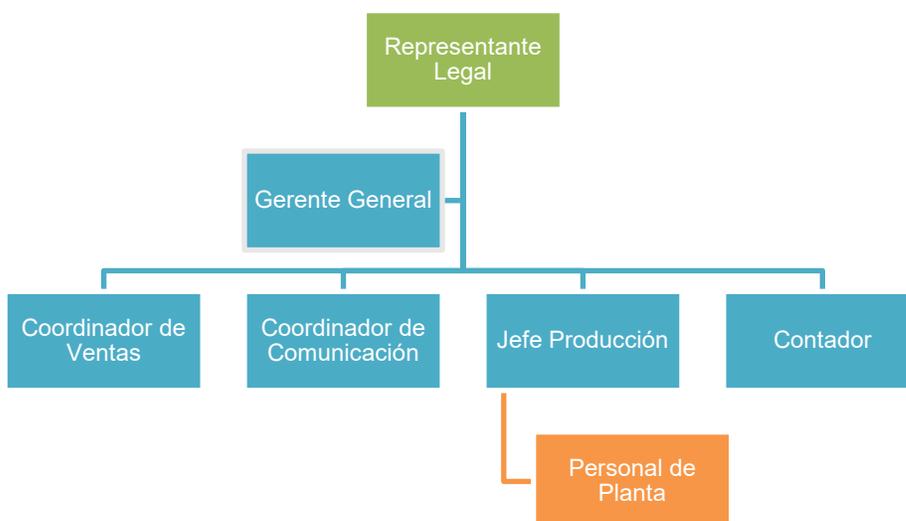
De manera semanal la empresa realiza reuniones con su equipo técnico, en donde se van expresando ideas, notificando problemas y cuellos de botella que se presentan, para idear las estrategias con las que se pueden solucionar. La gerencia de Lácteos Rodme tiene muy claro a donde desea llegar y lo que necesita es saber cómo transformar esas metas en acciones en un periodo de tiempo determinado, por ello la elaboración de un direccionamiento estratégico marcará un antes y un después dentro de la empresa.

2.1.3 Estructura organizativa.

La empresa Lácteos Rodme al ser una empresa pequeña, tiene una estructura organizativa simple en comparación con otras empresas, dicha estructura se encuentra compuesta por el representante legal, gerente general, coordinador de ventas, coordinador de comunicación, jefe de producción, personal de planta para la fabricación del producto y contador. La estructura organizativa se muestra en la Figura 1.

Figura 1:

Estructura Organizativa Lácteos Rodme



Nota: Autoría Propia

Cabe mencionar que la empresa es propiedad de la autora del presente documento, por lo que la relación con cada uno de los puestos dentro de la estructura organizativa es directa, ya que dependen unos de los otros para cumplir con los diferentes objetivos que se proponen en el día a día de la empresa; por lo que, para el desarrollo del plan estratégico de la empresa, es necesario contar con el equipo comprometido para recibir su aporte en cada uno de los puntos que se van a llevar a cabo, y así establecer una planeación estratégica orientada al crecimiento y consolidación de Lácteos Rodme y de la marca “Antares”.

2.1.4 Productos que ofrece.

Actualmente la empresa Lácteos Rodme dentro de la marca “Antares” ofrece tres tipos de productos totalmente diferentes entre sí, estos han sido elaborados bajo los más altos estándares de calidad y buenas prácticas de manufactura. A continuación, se presenta la imagen de la marca “Antares”.

Figura 2:

Línea de Productos Marca "Antares"



Nota: Lácteos Rodme (2021) Línea de Productos Antares [Fotografía]. Facebook.

<https://www.facebook.com/lacteosrodme>.

Como se puede apreciar en la Figura 2, Lácteos Rodme con su marca “Antares” tiene tres productos principales, los cuales son: la Leche de Almendras, la Avena Tipo Suiza y el famoso Yogurt Tipo Griego Semidescremado.

2.1.4.1 Leche de Almendras:

Es un producto orgánico elaborado a base de almendras, como leche vegetal apto para el consumo de cualquier grupo de personas, en especial para aquellos que sufren de intolerancia a la lactosa. Este producto vegano es muy versátil ya que puede ser consumido directamente de su envase, o en diferentes recetas según el gusto del consumidor.

Actualmente consta de una única presentación del 1000ml en natural o en sus sabores de vainilla y coco, tal como se muestra en la siguiente Figura 3.

Figura 3:

Leche de Almendra "Antares "



Nota: Lácteos Rodme (2021). Leche de Almendras “Antares” [Fotografía]. Facebook.

<https://www.facebook.com/lacteosrodme>.

2.1.4.2 Avena tipo suiza

Es un producto lácteo elaborado a base de yogurt semidescremado y de avena orgánica de la más alta calidad, estos ingredientes juntos componen la famosa avena tipo suiza, la cual es endulzada a bases de edulcorante no calórico para aquellos que llevan una dieta sana y balanceada. Este producto consta de tres presentaciones 150g, 500g y 1000g; haciéndolo un producto ideal para desayunos y refrigerios, para quienes deseen recuperar energías con los mejores ingredientes del mercado. En la siguiente Figura 4 se puede apreciar la imagen del producto Avena tipo Suiza.

Figura 4:

Avena tipo Suiza "Antares"



Nota: Lácteos Rodme (2021). Avena Tipo Suiza “Antares” [Fotografía]. Facebook.

<https://www.facebook.com/lacteosrodme>.

2.1.4.3 Yogurt Tipo Griego Semidescremado:

Es el producto estrella de la empresa. El yogurt tipo griego semidescremado “Antares” es un producto que contiene únicamente cuatro ingredientes, no contiene químicos ni conservantes, es producto con alto contenido proteínico, 12 g de proteína por

porción de 150g. Este producto atrae a diferentes grupos de consumidores desde niños hasta adultos por su suave y ligero sabor, es endulzado con edulcorante no calórico. Actualmente se brinda en presentaciones de 150g, 500g y 1000g y con una gran variedad de sabores que incluye mora, frutilla, durazno, mango, vainilla, café, guanábana, naranjilla y el infaltable natural. En la siguiente Figura 5 se puede ver la imagen del producto.

Figura 5:

Yogurt Tipo Griego Semidescremado "Antares"



Nota: Lácteos Rodme (2021). Yogurt Griego “Antares” [Fotografía]. Facebook.

<https://www.facebook.com/lacteosrodme>.

La Figura 5 muestra la presentación de 150 g natural del yogurt tipo griego semidescremado con su principal información nutricional, su poco contenido calórico y su alto contenido proteínico que ha convertido a este producto en el favorito de deportistas de alto rendimiento.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

La presente sección se enfoca en la conceptualización de temas claves que se manejan dentro del área de administración de proyectos, mismas que sirven de guía para la utilización de las mejoras prácticas que orienten al desarrollo de proyectos exitosos dentro las organizaciones. En el caso de la empresa Lácteos Rodme, este es su primer proyecto, por lo que conocer los conceptos claves permitirá una guía en el desarrollo del presente documento.

2.2.1 Proyecto.

¿Qué es un proyecto?, un término que hoy en día es muy utilizado en empresas del todo el mundo, y por lo que se manejan diferentes definiciones con un punto en común: son temporales. Se define como proyecto a una inversión que requiere un conjunto coordinado de actividades relacionadas entre sí durante un determinado periodo de tiempo para alcanzar un determinado producto o resultado único. (Carboni et al, 2018). Los proyectos pueden nacer de una necesidad social, personal, económica, política, etc., lo importantes es que estos puedan ser coordinados de manera organizada para lograr un uso eficaz de los recursos que se disponen en ese momento.

La Guía del PMBOK® séptima edición (Project Management Institute Inc., 2021) define a un proyecto como “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza indica un principio y un fin (...)” (p,4). y a su vez recalca, que los proyectos pueden ser independientes o pertenecer a un programa o portafolio.

Adicionalmente según Néstor Fernández en su Manual de Proyectos (s.f) define a los proyectos como “una operación compleja que exige la combinación de recursos, tanto

humanos como materiales, en una organización temporal, para alcanzar unos objetivos específicos” (p.6), con esto se concluye según las definiciones anteriormente descritas, que los proyectos permiten generar los entregables necesarios para el propósito para el que fue creado, el cual es desarrollado por un equipo de trabajo capaz de lograr el objetivo planteado.

Llaman la atención aquellos autores que mencionan que los proyectos son planificaciones que ayudan a resolver un determinado problema o necesidad, por lo que se puede ver que cada quien tiene una manera propia de definirlos según el objetivo y percepción de la persona que lleve a cabo esta acción. Existen diferentes tipos de proyectos, los cuales pueden ser simples y que no requieren de planificación exhaustiva o complejos que ven la necesidad de incorporar sub entregables.

La aplicación de estos proyectos dependerá de lo que se busca alcanzar, existen diversos tipos de proyectos; según el autor Dante Guerrero (2018) pueden figurar los siguientes tipos de proyectos:

Proyectos productivos: Son aquellos que tienen como fin la rentabilidad para la obtención de un beneficio y pueden estar presentes en el ámbito empresarial, de emprendimiento o industrial.

Proyectos Públicos y sociales: este tipo de proyecto busca la manera de generar un impacto positivo dentro de la comunidad en donde se desarrolla, siendo los principales promotores las instituciones públicas, ONG entre otros.

Los proyectos, de acuerdo a las necesidades que se han planeado puede requerir de un beneficio económico, financiero o social, para ello, la correcta realización de las evaluaciones de acuerdo al tipo de beneficio impactará en el éxito en el cumplimiento de

sus objetivos. Ya que según el autor Jorge Hoyos (2008) indica que cada uno posee una característica que lo diferencia uno del otro:

- **Evaluación Económica:** Busca medir la inversión destinada al proyecto que puede ser por recursos propios o recursos obtenidos.
- **Evaluación Financiera:** Mide el capital social invertido para financiar el proyecto
- **Evaluación Social:** Se enfoca en la eficiencia de los recursos invertidos en el proyecto, pero, a diferencia de las evaluaciones económica y financiera, con criterios y parámetros macroeconómicos y de tipo social (p.80,81)

Ningún proyecto es igual, pero para ello existen buenas prácticas que pueden orientar a un equipo a desarrollar de manera efectiva, con la finalidad de hacer uso eficiente de los recursos disponibles en la organización.

Existen proyectos adaptativos y predictivos, en el presente estudio se utilizará el tipo de proyecto predictivo, ya que se conocen la mayoría de los requisitos que se requieren desde su inicio hasta su fin, en donde su alcance se tiene claramente definido y los cambios que pueden presentarse, llegan a ser mínimos.

2.2.2 Administración de Proyectos.

Gerencia de Proyectos o mejor conocido como administración de proyectos se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y herramienta que permiten cumplir con un determinado objetivo o meta, el cual se encuentra alineado a un cronograma y presupuesto establecido que guía para su desarrollo de manera eficiente y eficaz. (Busio, 2019).

La administración de proyectos en muchas organizaciones ha ido creciendo con el pasar de los años, haciéndose cada vez más fuerte dentro de las empresas transformándose en una competencia estratégica capaz de generar valor agregado para alcanzar los objetivos establecidos y generar resultados en un determinado periodo de tiempo.

Adicionalmente la administración de proyectos puede ser percibida como un proceso que contiene fases interconectadas entre sí, en donde las entradas al realizar una serie de gestiones se transforman en salidas mediante la utilización de diferentes mecanismos como herramientas, equipos humanos, técnicas y una gestión efectiva de las diferentes restricciones presentadas a lo largo del proyecto. (Carboni et al, 2018). Lo interesante de esta percepción es que los proyectos pueden ser vistos como un proceso, por lo que es importante conocer las entradas y salidas que son idóneas para la transformación de los entregables requeridos.

La Guía del PMBOK® séptima edición (Project Management Institute Inc., 2021), indica que la Administración de proyectos busca orientar el trabajo del proyecto para entregar resultados planificados por el equipo de trabajo mediante el uso de diferentes enfoques tales como métodos predictivos, ágiles, híbridos y adaptativos, los cuales son utilizados de acuerdo con las necesidades que tenga el proyecto o la organización en donde se desarrolla.

Con lo antes mencionado, la administración de proyectos debe ser liderada con eficiencia y compromiso, por lo que la presencia de un director de proyecto se considera fundamental para que el proyecto se realice correctamente, ya según la Guía del PMBOK® sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017), indica que el director del proyecto se encargará de liderar al equipo y gestionar de manera eficiente los recursos que se

entreguen para administrar el proyecto y a vez encargándose de facilitar el trabajo del equipo para el logro de los objetivos planteados. Es importante que el director del proyecto tenga compromiso y convicción en el trabajo que va a realizar ya que es quien construirá los círculos de confianza en su equipo generando motivación constante para el logro de los objetivos

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto.

Cada organización de acuerdo con la experiencia que ha tendido trabajando en proyectos pueden definir el ciclo de vida ideal de los proyectos que desarrolla, es bien decir, que no existe una única manera de establecer el ciclo de vida de un proyecto, esto puede ser adaptada al tipo de organización y su flexibilidad al gestionar cada uno de los entregables establecidos dentro del proyecto.

La Guía del PMBOK® en la sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017), define que el ciclo de vida de un proyecto es “conjunto de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión (...) que están relacionadas de manera lógica, que finaliza en la entrega de uno o más entregables” (p.547). Por lo general, entre las diferentes fases del proyecto se tiene una revisión o control de los entregables que se están desarrollando para determinar si estos pueden ser aprobados para dar inicio a la siguiente fase del proyecto

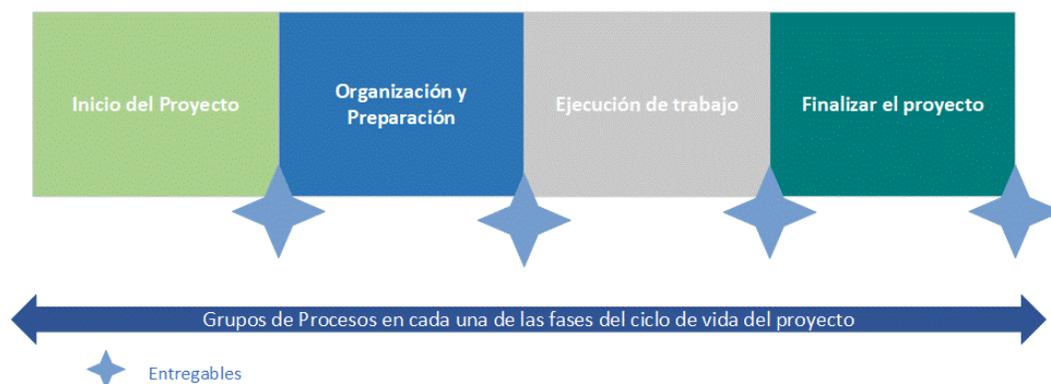
Usualmente los ciclos de vida de un proyecto definen el trabajo o los grupos de proceso que intervienen y se encuentran divididos por objetivos, tomando en consideración que los entregables deben ser desarrollados en cada fase, para cumplir con el objetivo establecido y como este beneficiará a los involucrados. (Busio, 2019).

Según la Guía del PMBOK® séptima edición (2021) indica que el ciclo de vida permite facilitar la “cadencia de entrega y el enfoque con él se llevará a cabo para el desarrollo de los entregables proyecto” (p.32), por lo que el tipo de entregables requeridos por los involucrados del proyecto y su frecuencia de entrega definen el ciclo de vida del proyecto y sus fases.

El ciclo de vida del proyecto, según las buenas prácticas indicadas por el Project Management Institute (PMI) en la Guía del PMBOK® sexta edición se presenta en la Figura 6,

Figura 6:

Ciclo de Vida del Proyecto



Nota: Autoría Propia basada en la Guía del PMBOK® sexta edición. (Project Management Institute Inc., 2017)

En relación con la Figura 6, se puede observar cómo funciona el ciclo de vida del proyecto, lo que puede resultar en una práctica a utilizada por la empresa Lácteos Rodme en el desarrollo del estudio, ya que como se ha mencionado, es el primero en realizarse dentro de la empresa. Para garantizar su éxito, la aplicación del ciclo vida indicado en la Guía del PMBOK®, sexta edición (2017) es la solución, y que conforme se vaya

adquiriendo experiencia, puedan adaptar su propio ciclo de vida de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo dentro de la empresa.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos.

Previo a explicar lo que son los grupos de proceso, es importante que se tenga clara la diferencia entre el ciclo de vida del proyecto y los grupos de procesos, ya que no son lo mismo y, generalmente suele generar confusiones: el ciclo de vida de un proyecto está compuesto por fases interconectadas entre sí, como se ha indicado en la sección anterior, mientras que los grupos de proceso están inmersos dentro de cada una de las fases que compone al ciclo de vida del proyecto (Busio, 2019).

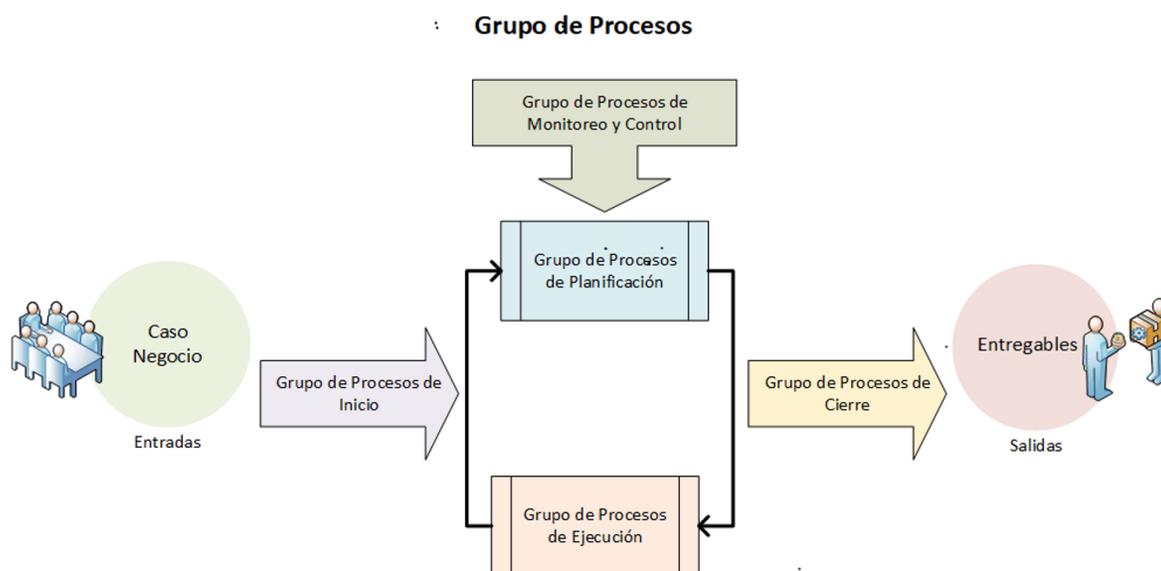
Se definen a los grupos de procesos según la Guía del PMBOK® sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017), como un conjunto lógico de procesos que permiten alcanzar los objetivos específicos establecidos para un proyecto.

Con lo explicado, se puede apreciar que los grupos de procesos no son del todo independientes entre sí, ya que suelen estar “vinculados por entradas y salidas específicas, de modo que el resultado de un proceso puede convertirse en la entrada de otro” (Project Management Institute, 2017, p.23). Por lo que resulta importante mencionar, que tiene mucha similitud con el Ciclo de Planear-Hacer-Verificar y Actuar (PHVA) que es un modelo de mejoramiento de la calidad, o mejor conocido como, mejora continua, que se utiliza para la gestión por procesos dentro de la gestión de calidad y que requiere del compromiso de la organización para que sea desarrollado con éxito.

A continuación, en la Figura 7 se presentan los cinco grupos de procesos dentro de la dirección de proyectos.

Figura 7:

Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos



Nota: Autoría propia basada en la Guía del PMBOK® sexta edición. (Project Management Institute Inc., 2017)

En la Figura 7 se puede apreciar a los grupos de procesos como un todo, es decir, requieren de un agrupamiento lógico para desarrollar el proyecto de manera correcta y el beneficiario final pueda recibir el producto como fue solicitado previo al inicio proyecto. A continuación, se detalla un breve resumen de lo que son los grupos de procesos indicados en la Figura 7 basado en Guía del PMBOK® sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017).

2.2.4.1 Grupo de procesos inicio

El grupo de procesos de inicio dentro de un proyecto incluye todos los procesos necesarios para definir el inicio de un nuevo proyecto o fase un proyecto, según la Guía del PMBOK® Sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017) este grupo busca alinear las expectativas de las partes interesadas con los objetivos planteados. Con lo antes descrito, es aquí en donde se autoriza el inicio del proyecto.

A continuación, se presenta un resumen de los grupos de procesos tomados como referencia bibliográfica de la Guía del PMBOK® Sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017)

2.2.4.2 Grupo de procesos de planificación

Este grupo de procesos tiene un enfoque en trazar el alcance real que se va a tener dentro del proyecto, basado en los objetivos que se propongan definiendo así la línea de acción con la que el proyecto se podrá cumplir de manera exitosa y alienado a las expectativas de los interesados del proyecto, es en este punto, en donde se desarrolla el documento del Plan de Dirección del Proyecto. Cabe mencionar que este es el grupo de proceso en donde principalmente se sentarán las bases del proyecto descrito con sus diez áreas de conocimiento.

2.2.4.3 Grupo de procesos de ejecución

Una vez autorizado el proyecto y entregados los recursos para su desarrollo, el director de proyecto realiza los diferentes procesos que son necesarios para llevar a cabo el trabajo planificado mediante la coordinación de diferentes acciones y cumplir así, con los

requisitos establecidos por el cliente. Cabe mencionar que gran parte de los recursos con los que se cuenta son utilizados dentro de este grupo de procesos.

2.2.4.4 Grupo de procesos de monitoreo y control

Son los procesos en donde se monitorea el desempeño que se está logrando a lo largo del proyecto, así como también, donde se realiza la medición y control de los avances para, en caso de que se requiera, solicitar los cambios correspondientes, o identificar aquellas áreas que puedan requerir de una mayor atención por parte del equipo del proyecto.

2.2.4.5 Grupo de procesos de cierre

Estos procesos permiten ejecutar todas las actividades necesarias para llevar a cabo el cierre del proyecto y en donde se revisan los entregables y el correcto cierre de los procesos definidos para establecer formalmente el proyecto mediante la entrega por actas de los productos o servicios acordados al inicio del proyecto.

2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

Las áreas de conocimiento según las define la Guía del PMBOK® sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017), es un conjunto de áreas identificadas dentro de la gestión de proyectos que contienen requisitos, entradas, salidas necesarias para una gestión exitosa dentro de un proyecto. Actualmente se cuenta con diez áreas de conocimiento y 49 procesos distribuidos en los cinco grupos de procesos.

En la Figura 8 se puede observar cómo se da la relación entre las áreas de conocimiento y los grupos de procesos y luego se describe sucintamente cada una de ellas.

Figura 8:*Áreas de Conocimiento y Grupo de Procesos para la Gestión de Proyectos*

Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Proceso de Inicio	Grupo de Proceso de Planificación	Grupo de Proceso de Ejecución	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control	Grupo de Proceso de Cierre
Gestión de la Integración del Proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto Gestionar el Conocimiento del Proyecto.	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto Realizar el Control Integrado de Cambios	Cerrar el Proyecto o Fase
Gestión del Alcance del Proyecto		Planificar la Gestión del Alcance Recopilar requisitos Definir alcance Crear la EDT/WBS		Validar el Alcance Controlar el Alcance	
Gestión del Cronograma del Proyecto		Planificar la Gestión del Cronograma Definir Actividades Secuenciar actividades Estimar la Duración de las Actividades Desarrollar el cronograma		Controlar Cronograma	
Gestión de los Costos del Proyecto		Planificar la Gestión de Costos Estimar los costos Determinar el Presupuesto		Controlar los Costos	
Gestión de la Calidad del Proyecto		Planificar la Gestión de la Calidad	Gestionar la Calidad	Controlar la Calidad	
Gestión de los Recursos del Proyecto		Planificar la Gestión de los Recursos Estimar los recursos de las actividades	Adquirir Recursos Desarrollar el Equipo Dirigir al Equipo	Controlar los Recursos	
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:		Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Monitorear las Comunicaciones	
Gestión de Riesgos del Proyecto		Planificar la Gestión de los Riesgos Identificar los riesgos Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos Planificar la respuesta a los riesgos	Implementar la Respuesta a Riesgos	Monitorear los Riesgos	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar la Gestión de Adquisiciones	Efectuar Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones	
Gestión de los interesados del Proyecto	Identificar interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar la participación de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados	

Nota: Autoría propia adaptada de Guía del PMBOK® sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017) Tabla 1-4 p. 25

Una vez visualizado en la Figura 8 las áreas de conocimiento con sus respectivos procesos y su relación entre sí, se presenta un resumen de las áreas de conocimiento

tomadas como referencia bibliográfica de la Guía del PMBOK® Sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017).

2.2.5.1 Gestión de la integración del proyecto

El beneficio principal de la integración del proyecto es que permite identificar y combinar los diversos procesos y actividades en donde interviene el rol del director de proyecto. Esta área de conocimiento, según la Guía del PMBOK® Sexta Edición (Project Management Institute Inc., 2017), permite establecer los hitos del proyecto, un plan para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, cómo se va a medir y monitorear el avance del proyecto y adicionalmente también se enfoca en la toma de decisiones integradas.

2.2.5.2 Gestión del alcance del proyecto

Compuesto por seis procesos que permiten garantizar que dentro del proyecto se considere todo el trabajo que se requiere desarrollar para cumplir con cada uno de los objetivos establecidos de manera eficiente y eficaz, según la Guía del PMBOK® sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017). Aquí se define lo que incluye y lo que no dentro del proyecto y se realiza en función del alcance del producto y del proyecto, alineado al plan para la dirección del proyecto establecido.

2.2.5.3 Gestión del cronograma del proyecto

Área de conocimiento muy importante dentro del proyecto ya que permite establecer todas las actividades necesarias para llevar a cabo un proyecto y cómo estas se relacionan entre sí, es importante que en este punto se logren estimar la duración de las actividades tomando en cuenta los imprevistos para cumplir con el proyecto en el tiempo

establecido, entregando así, los productos definidos dentro de su alcance, cuenta con seis procesos.

2.2.5.4 Gestión de los costos del proyecto

Área de conocimiento que contiene cuatro procesos enfocados en planificar estimar y presupuestar los costos del proyecto para que se pueda cumplir dentro de los costos establecidos en el plan de gestión del proyecto, esta área de conocimiento es clave porque permite conocer cuánto dinero se necesita para obtener los recursos necesarios para ejecutar cada uno de los trabajos para completar el proyecto.

2.2.5.5 Gestión de la calidad del proyecto

La gestión de la calidad de un proyecto permite desarrollar diferentes procesos para cumplir con las expectativas de los involucrados dentro del proyecto al entregar productos o servicios de calidad. A su vez esta área de conocimiento se ocupa tanto de la calidad de los proyectos como de los productos a entregar. En este punto también se establecen indicadores y métricas de desempeño que permiten controlar la calidad y lograr que se cumpla con todos los requerimientos establecidos por el cliente.

2.2.5.6 Gestión de los recursos del proyecto

Los recursos humanos y los físicos son la parte fundamental de esta área de conocimiento en la que según la guía del PMBOK® sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017), el director del proyecto debe invertir sus esfuerzos para la adquisición gestión y motivación del equipo que conformará el proyecto, así como también de la adquisición de los recursos físicos para que el proyecto pueda desarrollarse de manera correcta y sin contratiempos, para esta área de conocimiento se contemplan seis procesos.

2.2.5.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto

Comunicar oportunamente a todos los involucrados del proyecto es clave para que el proyecto se pueda desarrollar oportunamente, es por ello, que esta área de conocimiento se dirige a comunicar a los interesados lo que se requiere informar mediante la aplicación de diferentes herramientas y estrategias que permitan un intercambio de información eficaz y transparente, para ello la Guía del PMBOK® sexta edición (2017) sugiere para cumplir con lo descrito el desarrollo de tres procesos.

2.2.5.8 Gestión de riesgos del proyecto

Una oportuna gestión de riesgos dentro del proyecto permite disminuir la probabilidad e impacto de que los riesgos negativos detengan el curso del proyecto y con aquellos riesgos que se consideran positivos transformarlos en oportunidades para el desarrollo del proyecto, por lo que esta área de conocimiento permite identificarlos y gestionarlos de manera oportuna y así garantizar el éxito del proyecto mediante la ejecución de siete procesos.

2.2.5.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto:

La gestión de adquisiciones permite comprar, adquirir productos o servicios mediante la ejecución de tres procesos claves y a su vez, estas sean gestionadas oportunamente en función de las políticas establecidas por la empresa o por la normativa legal vigente del país en donde se desarrolla el proyecto.

2.2.5.10 Gestión de los interesados del Proyecto:

Dentro de la Gestión de Interesados del proyecto se busca identificar a los involucrados directos e indirectos del proyecto y cómo estos pueden influir en el mismo, ya

que existe un grupo de interesados que es capaz de influir de manera significativa dentro de un proyecto y sus resultados ya sea de manera positiva o negativa; es importante mencionar, que esta área de conocimiento debe desarrollarse con gran cuidado en la identificación, priorización e involucramiento de los interesados ya que en caso de ignorar un involucrado del proyecto y este resulte negativo, el proyecto puede verse perjudicado sin posibilidades de concluir exitosamente.

Es por ello que resulta necesario identificar las expectativas de los interesados y evaluar el grado de impacto que pueden tener dentro del proyecto para definir las mejores estrategias para su correcto involucramiento.

Con lo antes expuesto, el plan del proyecto para el Plan Estratégico de la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027 será desarrollado aplicando las distintas áreas de conocimiento descritas en las secciones anteriores, a excepción del área de conocimiento de la gestión de adquisiciones del proyecto, ya que no se tiene contemplada la contratación externa de servicios y productos para el desarrollo del presente proyecto, ya que será realizado con los recursos propios de la empresa.

2.2.6 Proyectos, portafolios y programas

La gestión de proyectos, portafolios y programas manejan terminología diferente, por lo que según la Guía del PMBOK® sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017) define los términos de la siguiente manera:

Proyectos: es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto o servicio único.

Programas: es un grupo de proyectos relacionados entre sí, en donde su gestión se

realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se los obtendría si se maneja como un solo proyecto.

Portafolio: Incluye los programas, portafolios subsidiarios y operaciones que se gestionan como uno solo para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos por la organización. Tienen un alcance organizativo que cambian en función de los objetivos estratégicos que se lleguen a plantear dentro de la organización. (p.56)

2.3 Otras teorías propias del tema de interés

2.3.1 Metodología PESTEL

El desarrollo de un plan estratégico para una organización es de vital importancia y para ello requiere de la utilización de una serie de diversas metodologías que resultaron en una guía para la determinación del entorno de la empresa Lácteos Rodme, por lo que profundizar el tema ayudó a comprender cómo cada una de ellas influye en el desarrollo exitoso de una planificación estratégica. Entorno de la empresa mediante la aplicación de la metodología PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta muy utilizada en la actualidad y permite definir el contexto organizacional de una empresa identificando las oportunidades y amenazas que se tienen, se considera que la aplicación de esta metodología es obligatoria para todas las empresas o emprendimientos que buscan incrementar su rendimiento y desarrollo en el actual mercado competitivo. Lo obtenido en este análisis puede afectar de manera directa o indirecta dentro de la planificación estratégica que se esté desarrollando en la empresa.

Según la Barroeta (2020) el análisis PESTEL es un instrumento para el análisis económico global de una empresa, que permitirá la formulación de estrategias para mejorar

el futuro de la organización. Se sabe que se vive actualmente en un entorno en constante cambio, por lo que es necesario analizar y plantear estrategias ante los cambios que se presentan dentro del entorno en el que se desarrolla la empresa.

PESTEL abarca los factores Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales y ayuda a identificar cómo está constituido el entorno en donde se desarrolla la empresa. Ana Tranza (2020) explica cada uno de los factores así:

- **Político:** Situación política del entorno en donde se desarrolla la empresa y pueda verse afectada en algún momento.
- **Económico:** Situación actual y futura que puede influir de manera positiva o negativa a las estrategias de la empresa.
- **Socio-Cultural:** Costumbres, realidades u otros elementos que pueden impactar sobre una empresa, por eso siempre es bueno ir en sintonía con las nuevas tendencias.
- **Tecnológico:** En constante cambio y sin duda uno de los más importante, por lo que está alineados a los cambios tecnológicos ayudará que la empresa a estar actualizada en último de tecnología.
- **Ecológico:** Normativa legal, conciencia social entre otros pueden impactar a las empresas hacia una producción responsable y sostenible.
- **Legal:** El cumplimiento de la normativa legal vigente y como esta pueda influir en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

A continuación, se presenta la Figura 9 en donde se indica cada uno de los factores PESTEL que fueron descritos:

Figura 9:*Factores de Análisis PESTEL*

Nota: La figura muestra los principales factores que influyen en el análisis PESTEL.

VECDIS (2021) Factores del Análisis Pastel, obtenido de <https://vecdis.es/wp-content/uploads/2021/05/PESTEL-ANA%CC%81LISIS-1.pdf>.

Como se puede ver en la Figura 9, el análisis PESTEL requiere de un trabajo en equipo en el cual intervienen el personal que labora día a día en la organización en donde se debe tomar en cuenta diferentes elementos y cómo estas pueden llegar a impactar a la organización y así ir definiendo las estrategias que pueden potencializar las oportunidades y en otras mitigar las debilidades.

2.3.2 Modelo de 7's de Mckinsey

El modelo de la 7's de Mckinsey se utiliza para lograr mapear una organización mediante un análisis interno que permite visualizar los puntos débiles y fuertes de la

empresa, teniendo como beneficio principal la solución al problema ya que se generan estrategias para resolver cada uno de ellos. (Almora, 2020). Los siete elementos que la componen tienen que estar alineados entre sí y ser reforzados periódicamente ya que como se puede apreciar estos se encuentran interrelacionados entre sí.

El modelo se divide en factores duros, que son situaciones o eventos que se puede llevar a cabo dentro de una organización y se influenciados de manera más sencilla y, factores blandos, que son menos tangibles y que se encuentran totalmente influenciados por la cultura organizacional de la empresa, ya que afectan directamente al talento humano de la empresa. Según Christian Almora (2020) los elementos de las 7's se dividen así:

- Estrategias: Factor Duro
- Sistemas: Factor Duro
- Estructura: Factor Duro
- Valores compartidos: Factor Blando
- Estilos de Liderazgo: Factor Blando
- Personal: Factor Blando
- Habilidades: Factor Blando

Con estos 7's elementos ya establecidos, es necesario según las características de la empresa darle la importancia estratégica que tienen dentro de la organización y con ello se puede ir priorizando el orden de ejecución de las acciones que permiten mejorar el entorno interno de la organización. (Barroeta, 2019) lo que permite establecer con claridad que, una vez identificados los puntos débiles de la organización, se pueda producir un cambio organizacional de gran impacto aumentando el rendimiento y estabilizando a la organización.

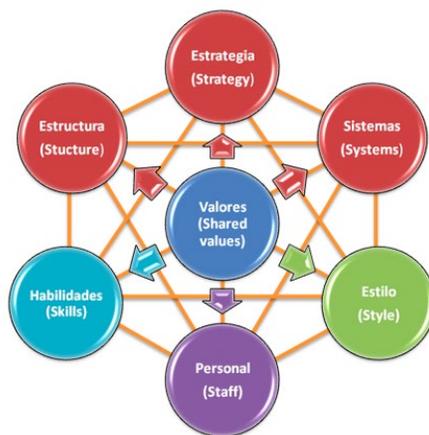
Para entender cómo se desarrolla la situación en una empresa, y en el modelo establecido, es necesario desarrollar una serie de preguntas tales como:

- ¿Cuál es la estrategia de la empresa?
- ¿Cómo se encuentra estructurada?
- ¿Cómo se coordinan las actividades en los diferentes departamentos?
- ¿Cuáles son los valores centrales?

Basada en las respuestas a estas preguntas se puede desarrollar el modelo e ir identificando las prioridades de mejora. (Vazquez, 2019). En la Figura 10 se puede apreciar cómo se visualiza el modelo de 7's de Mckinsey

Figura 10:

7's de Mckinsey



Nota: La figura muestra la interrelación existente entre los siete elementos. Ortega (2020), Alinear tu negocio con la 7S de McKinsey, obtenido de <https://www.javierortego.com/curso-de-liderazgo/alinear-su-negocio-con-las-7s-de-mckinsey/>

Como se puede ver en la Figura 10, todos estos elementos tienen interrelación entre sí y, juntos permiten establecer estrategias para mejorar de manera interna la organización,

por lo que esta metodología resulta idónea para el desarrollo del análisis interno previo a la elaboración de los elementos estratégicos del presente proyecto.

2.3.3 Principios de calidad basado en la ISO 9001:2015 dentro de las empresas.

Contar con procesos estandarizados dentro una organización es necesario para una gestión ordenada y estandarizada en el modo de realizar los trabajos y satisfacer las necesidades de las partes interesadas, este desarrollo permite que la planificación estratégica se desarrolle con mejores recursos ya que se cuenta con procesos estandarizados. Para ello la implementación de la ISO 9001 requiere de unas condiciones iniciales que garanticen el éxito del de su implementación. Según Rincón (2020) se requiere de un compromiso visible y continuo por parte de la organización a su vez la planificación debe estar correctamente estructurada porque la implementación de un sistema ISO requiere de gran esfuerzo de la organización.

Cuando se busca implementar un sistema de gestión de la calidad se deben tener en cuenta los principios de calidad que llevan a la implementación exitosa, que según Víctor Noguez (s.f), en su libro digital ISO 9001:2015 el Futuro de la calidad, facilita la dirección y operación de una organización enfocándose en la mejora continua a largo plazo dentro de la industria.

Actualmente, los principios de calidad se encuentran conformados siete principios representados en la siguiente Figura 11.

Figura 11:*Principios de Calidad***Enfoque al Cliente**

- Enfocarse en las necesidades y expectativas del cliente

Liderazgo

- Involucrar a todas las personas en el proyecto, no es solo un deber de la Alta Dirección. Se asume como liderazgo el proponer cambios, acciones y resultados

Compromiso de las personas

- El compromiso de las personas permite el uso de habilidades de todos los involucrados para el beneficio de la organización

Enfoque a Procesos

- Los resultados se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se administran como un proceso.

Mejora

- La mejora es indispensable para mantener el rendimiento de una organización, reaccionar a los cambios internos y externos y crear nuevas oportunidades.

Toma de decisiones basada en evidencias

- Las decisiones que se toman basadas en el análisis y evaluación de datos e información son más propensas a conseguir los resultados deseados.

Gestión de Relaciones

- Para el éxito sostenido, una organización gestiona sus relaciones con las partes interesadas, como los proveedores o el entorno social cercano.

Nota: Los siete principios de la calidad según ISO 9001:2015. Autoría propia basado en ISO 9001:2015 el futuro de la Calidad (Noguez, s.f)

Se considera importante hablar de los principios de calidad para el proyecto de Plan Estratégico que presenta el PFG, debido a que los elementos detallados en el Figura 11 dan bases iniciales acerca de lo que se desea lograr como empresa al entregar productos de calidad, con satisfacción y compromiso, lineamientos que se consideran también dentro de los pilares de la planeación estratégico.

2.3.4 Estándares del Project Management Institute: *Managing Change in Organization: A practice guide (2013)* y *Business Analysis for practitioners: A practice guide (2015)*.

La guía práctica *Managing Change in Organization: A practice guide (2013)* nace de la necesidad de ejecutar estrategias correctamente, ya que muchas empresas suelen ejecutar dichas estrategias sin generar un impacto en la rentabilidad de la empresa, y a su vez, hace énfasis en la importancia de que las empresas se adapten de manera continua a los diferentes cambios externos que se puedan presentar. Es por ello que esta guía plantea buenas prácticas para que la empresa logre asignar correctamente sus recursos y que sus objetivos estén correctamente alineados a su planificación y respalden la misión y visión de la empresa. (Project Management Institute Inc., 2013)

Según Martínez (2018) en su artículo “Hablemos de Gestión del Cambio según PMI (*Managing Change in Organizations: A Practice Guide*)” indica que esta guía práctica busca alinearse a las estrategias de las personas, culturas, sistemas, tecnologías entre otros, para lograr una transición de mejora en un determinado periodo de tiempo para la obtención de diversos beneficios que guían a la empresa hacia una gestión exitosa.

Según la guía práctica *Managing Change in Organization: A practice guide* (Project Management Institute Inc., 2013), este responde a la necesidad de que se dejen despilfarrar los recursos de los proyectos que no han sido exitosos y se enfoquen en aquellos que permitan explotar la oportunidad de responder a un cambio, esto se da, porque se tiene en cuenta que por cada proyecto mal implementando se puede perder clientes, y su vez, un cliente perdido puede significar cinco más. El deseo de cambio y el compromiso son

elementos claves para la obtención de resultados y construir una nueva fortaleza dentro de la empresa.

La guía práctica en la sección tres, menciona que las empresas que buscan mejorar sus resultados estén alineados a sus diferentes componentes que son las personas, procesos, sistemas y tecnologías, para desarrollar resultados exitosos. Inclusive, menciona que la preparación del cambio debe ser evaluado bajo dos perspectivas:

- Sistemas y estructuras organizacionales
- Personas y culturas capaces de apoyar al cambio o por ende resistirse.

Para estas dos perspectivas es necesario evaluarlas y medir el impacto que tendrían dentro de la organización. (Project Mangment Institute,2013, p. 26,30)

Se considera que esta guía práctica puede resultar importante para el caso de estudio que se está elaborando en el presente documento, ya que la planeación estratégica a desarrollar dará origen a nuevos proyectos que requerirán de un compromiso de la empresa, así como también, de un correcto uso de los recursos para alcanzar los beneficios que permitan a la empresa crecer y estar al nivel de sus competidores.

La guía práctica *Business Analysis for practitioners: A practice guide (2015)* permite la aplicación de diversos conocimientos, habilidades y herramientas para que las empresas puedan identificar sus necesidades y plantear soluciones vitales viables que logren satisfacer las necesidades de las partes interesadas involucradas dentro del proyecto; a su vez, se enfocan en la implementación de los productos y/o servicios que haya generado. Esta guía práctica permite analizar el entorno cambiante interno y externo de la organización y así plantear estrategias asertivas para el futuro de la organización. (Project Management Institute Inc., 2015)

La guía práctica a su vez, indica que la evaluación de necesidades es importante ya que permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueda estar presentando la organización; a su vez, recomienda que se realice antes del desarrollo proyecto y que dependerá del ciclo de vida y de los entregables establecidos. Comparte herramientas que pueden ser utilizadas para un correcto análisis como la matriz RACI, análisis de brechas, requerimientos de las partes interesadas, análisis FODA, entre otros. (Project Management Institute Inc., 2015)

Estos dos estándares descritos resultan claves para una acertada identificación del contexto interno y externo de la organización y así definir estrategias que vayan alineados a sus necesidades y elementos estratégicos de la empresa para que obtengan los beneficios esperados.

2.3.5 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton con el objetivo de ser una herramienta de evaluación y control de estrategias como una manera de equilibrar las diferentes perspectivas, mismas que deben estar alineadas a los objetivos de la organización que van desde el punto de vista económico hasta un enfoque basado en el cliente y que su vez oriente a una mejora continua dentro de la organización. (David, 2017) .

El cuadro de mando integral en relación con el plan estratégico de la organización ayuda en la creación del valor transformando sus estrategias en objetivos operativos medibles, alcanzables y que cuenten con interrelación entre es considerada una herramienta que permite integrar los objetivos a largo plazo para hacer de la organización un competidor con un valor único en el entorno. (Bedoya, 2018). Las perspectivas en las que

se enfoca son las siguientes: financiera, cliente, procesos, aprendizaje, crecimiento y la sostenibilidad. Ahora las empresas deben velar por la sostenibilidad de sus productos fomentando el cuidado del medio ambiente.

El cuadro de mando integral resulta de vital importancia dentro de la planificación estratégica ya que permite cumplir con la misión, visión y la estrategia corporativa establecida para la organización, gracias a los indicadores financieros y no financieros que se establecen permitiendo que la toma de decisiones sea más sencilla y certera, logrando corregir situaciones complejas a tiempo mediante la implementación de medidas correctivas y preventivas que orienten a la consecución de los objetivos a corto, mediano y largo plazo propuestos por la organización. (Lopez, 2017)

2.3.6 Investigaciones realizadas sobre el tema

“Planificación Estratégica administrativa para pymes en tiempos post COVID: Caso de estudio de empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020” (Paredes et al, 2020), en dicho trabajo se menciona que es importante que en la planificación estratégica se considere al equipo de trabajo que labora dentro de la empresa ya que es importante asignar la responsabilidad para la ejecución de las diferentes acciones, y a su vez considerar los recursos disponibles, con base a ellos se puedan generar las acciones y que la toma de decisiones no se vea afectada.

En dicho trabajo de investigación se concluye que las empresas tienen la capacidad de fomentar empleo y cubrir la demanda mediante su capacidad de adaptación a entornos cambiantes, y a su vez, resalta la importancia de que las decisiones sean tomadas en base al plan estratégico para poder enfrentar las adversidades que se presentan. Adicionalmente, se

menciona la importancia del análisis de contexto interno y externo de la organización para mejorar continuamente sus estrategias y metas establecidas.

Menciona que, para una correcta planificación estratégica, debe apoyarse en la herramienta del cuadro de mando integral para un correcto manejo de sus estrategias e indicadores, tomando en cuenta la importancia del recurso humano con el aporte de ideas para el crecimiento de la empresa.

La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: "Cerraduras Ecuatorianas S.A." de los autores Christian Moreno, María Cevallos e Israel Balseca, en el que, a lo largo de sus 18 páginas diseñan un procedimiento metodológico para desarrollar de manera oportuna la planeación estratégica de la empresa, con más de 45 años de experiencia en el mercado ecuatoriano. En el artículo se establecen los pasos necesarios para desarrollar las diferentes fases y etapas de la planeación estratégica, y lo más llamativo, es que mencionan los estudios realizados por Kaplan y Norton en la última edición del libro "Cuadro de Mando Integral" como una guía para el establecimiento de las condiciones de cada una de sus perspectivas.

Dentro del artículo mencionado en el párrafo anterior, los autores mencionan que la necesidad de realizar un análisis del entorno es determinante para conocer lo se debe mejorar y hacia donde se debe direccionar la empresa, por lo que la realización del diagnóstico basado en la metodología DAFO que permite detectar dentro del periodo analizado cuales son las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. (Balseca et al., 2018).

3 MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se desarrollará el marco metodológico del proyecto, según Azuero (2018), esto permite construir los supuestos de estudios a partir de diferentes conceptos teóricos y fundamentos. Es en este punto, donde se analiza a fondo el problema planteado y cómo puede ser resuelto, utilizando diversas técnicas de observación y datos para completar el estudio propuesto.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes información según Susana Romanos de Tiratell, en su libro “Guía de Fuentes de Información Especializadas” (2000), “son la suma de elementos disponibles que contiene un conjunto de símbolos con la capacidad de significar, registrados en cualquier soporte, con potencial de poder recuperarse para satisfacer una necesidad de un usuario” (p.16)

Por lo que una fuente de información buscar satisfacer las necesidades informativas de los lectores en la búsqueda de nuevos conocimientos para las diversas investigaciones o tareas en las que se encuentra trabajando.

3.1.1 Fuentes primarias.

Entre los principales ejemplos de información primaria se tiene: entrevistas, fotografías, normativas, resultados de una investigación, videos, entre otros. Las fuentes primarias de información se definen como todas aquellas fuentes en donde se obtiene la información directa, y que a su vez proporcionan información de primera mano producto de una investigación o creación realizada por una persona enfocado hacia la originalidad. (Baptista et al, 2014).

Entre las principales fuentes primarias utilizadas en este proyecto se encuentran los talleres de trabajo, informes de ventas, la patente de la marca (resolución de registro de marca), entrevistas etc., este tipo de fuentes permite que el proyecto defina la situación interna actual, así como también desarrollar cada uno de los elementos estratégicos planificados.

3.1.2 Fuentes secundarias.

Las fuentes de información secundarias son aquellas fuentes que trabajan sobre la información primaria y generan nuevos elementos con información reorganizada que es extraída de la fuente original (Bernal, 2016), la fuente secundaria facilita el acceso a la información primaria basándose en el punto de vista, investigación, o hecho presenciado por otra persona de la fuente original

Para el presente proyecto se ha utilizado diversas fuentes de información secundarias que abarcan desde libros con teoría sobre los diferentes temas a desarrollar hasta trabajos de maestría que se han realizado a lo largo del tiempo y puedan dar una correcta directriz de como ejecutar correctamente el proyecto, a su vez, se han utilizado información bibliográfica de sitios web que proporcionan casos prácticos para el desarrollo de las diferentes herramientas planteadas.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1:*Fuentes de Información Utilizadas*

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar el plan de proyecto del desarrollo del plan estratégico del PFG siguiendo las buenas prácticas propuestas por el PMI, para guiar su ejecución y control.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talleres de trabajo con el equipo de Lácteos Rodme. 2. Informes de ventas 3. Listado de personal y recursos 4. Registro de marca de Antares resolución SENADI_2021_RS_14872 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guía para los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Sexta Edición. (Project Management Institute Inc., 2017). 2. Administración de Proyectos: El ABC para un director de Proyectos exitoso, Sexta Edición. (Lledo, Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyecto exitoso, 2017) 3. Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento. Sexta Edición (Lledó,2017)
2. Desarrollar el análisis interno y externo de la empresa, mediante el instrumento PESTEL y el modelo de las 7 S, para conocer cómo está constituido el entorno actual de Lácteos Rodme.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas con el gerente y personal de planta 2. Estudio comparativo 3. Documentación interna de la empresa 4. Talleres de trabajo con el equipo de Lácteos Rodme 5. Informes de ventas. 6. Fotografías 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Managing Change in Organization: A practice guide.</i> Primera Edición (Project Managment Institute Inc., 2013) 2. <i>Business Analysis for practitioner: A practice guide.</i> Primera Edición (Project Management Institute Inc., 2015) 3. Administración Estratégica, Decimocuarta Edición (2017) 4. Artículo Web: Análisis PESTEL: Para describir el contexto organizacional. (Betancourt D. F., Cómo hacer un Análisis PESTEL, 2018)

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
3. Plantear los elementos estratégicos fundamentales de la empresa, la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, instrumentos e indicadores, para guiar la marcha de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas con el gerente y personal de planta. 2. Registro de marca de Antares resolución SENADI_2021_RS_14872. 3. Talleres de trabajo con el equipo de Lácteos Rodme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración Estratégica, Decimocuarta Edición (2017). 2. El cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2016) 3. Formula estratégica empresarial para pymes Ecuador ante la COVID-19 (Ordoñez et al , 2020) 4. Planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covid. Caso de estudio de empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020 (Paredes et al, 2020)
4. Desarrollar el cronograma y recursos requeridos en el periodo 2023-2027 por la empresa Lácteos Rodme para la realización de su plan estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas con el gerente y personal de planta 2. Actas de reunión 3. Proformas 4. Análisis de contexto interno y externo 5. Plan estratégico de la empresa Lácteos Rodme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guía para los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Sexta Edición. (Project Management Institute Inc., 2017). 2. Investigación Documental para el desarrollo de plantillas.

Nota: La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias. Autoría Propia

3.2 Métodos de Investigación

Se define al concepto de investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”. (Baptista et al, 2014). Con el paso de los años se ha diversificado los tipos de investigación en donde radican principalmente el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo siendo ambos principales generadores de conocimiento, sin embargo, también existen otros métodos, los cuales son utilizados en el presente proyecto.

3.2.1 Método analítico-sintético

El método analítico sintético se define como el “método que maneja dos procesos intelectuales que operan en unidad, en donde se puede descomponer el todo en las partes, conocer las raíces y, partiendo de este análisis, realizar la síntesis para reconstruir y explicar” (Rodríguez y Pérez, 2017 p.186-187). Con esta definición, es importante definir los conceptos de analítico y sintético para entender como estos se complementan.

El método analítico es el método que usa el camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en varios elementos constitutivos, y que cada uno de ellos contiene una diferencia específica para ser estudiados de manera individual y luego sea integrado. (Lopera et al, 2010). Este método contribuye en el PFG en el análisis de todos los factores que intervienen en el contexto interno y externo para la definición de los elementos estratégicos.

El método sintético se considera la operación inversa al método analítico, en donde “establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones y características generales entre los elementos” (Rodríguez y Pérez, 2017 p.186).

Según Rodríguez y Pérez en su artículo Métodos de investigación científicos de indagación y construcción del conocimiento (2017) indican que “el análisis se produce mediante la síntesis de las propiedades y características de cada parte del todo, mientras que la síntesis se realiza sobre la base de los resultados del análisis” (p.186). Es método contribuye a que cada información analizada y descompuesta en elementos sea sintetizada para ser visualizada como un solo conjunto integrado de información

3.2.2 Método descriptivo

La investigación descriptiva se define como “los estudios que narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, se realizan diagnósticos, perfiles o se diseñan productos, modelos, prototipos, pero no da explicaciones o razones de las situaciones o hechos.” (Bernal, 2016, p.143). Este método contribuye a la definición o generación de guías para el desarrollo del plan de proyecto, y la descripción de cada uno de los contenidos para resolver la problemática planteada.

3.2.3 Método Explicativo o causal.

El método explicativo o causal según Cesar Bernal en su libro “Metodología de la Investigación Científica” (2016), indica que tiene como “fundamento la prueba de una hipótesis y que busca las conclusiones en las que el investigador plantea objetivos para estudiar el porqué de las cosas analizando causas y efectos presentados”. (p.149). Este método define el estudio de los diferentes objetivos planteados para probar la hipótesis de desarrollar un plan estratégico para la empresa Lácteos Rodme.

En la Tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 2:*Métodos de Investigación Utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método descriptivo	Método explicativo-causal
1. Realizar el plan de proyecto del desarrollo del plan estratégico del PFG siguiendo las buenas prácticas propuestas por el PMI, para guiar su ejecución y control.	Análisis de la información de la empresa, la obtenida por entrevistas y talleres de trabajo para la consolidación del plan de proyecto	Descripción del plan del proyecto para definir los puntos clave de estudio en el proyecto	Estudio de los planes y como estos influyen para cumplir con la ejecución y control de manera exitosa solucionando la problemática presentada.
2. Desarrollar el análisis interno y externo de la empresa, mediante el instrumento PESTEL y el modelo de las 7 S, para conocer cómo está constituido el entorno actual de Lácteos Rodme.	Análisis de resultados obtenidos mediante la utilización de diferentes herramientas y talleres de trabajo para la definición del contexto de la organización	Descripción del diagnóstico, talleres de trabajo realizados del contexto interno y externo.	Estudio de los factores que influyen en el contexto interno y externo de la organización para el correcto funcionamiento.
3. Plantear los elementos estratégicos fundamentales de la empresa, la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, instrumentos e indicadores, para guiar la marcha de la organización.	Análisis realizado del contexto interno y externo para la definición de los elementos estratégicos e identificación de la misión.	Definición de estrategias basado en los elementos estratégicos para su implementación en el tiempo.	Estudios sobre como las estrategias innovadoras influyen en la definición del plan estratégico

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método descriptivo	Método explicativo-causal
4. Desarrollar el cronograma y recursos requeridos en el periodo 2023-2027 por la empresa Lácteos Rodme para la realización de su plan estratégico	Análisis de las estrategias definidas y de los recursos disponibles en la empresa para el desarrollo del cronograma y establecimiento de recursos.	Definición de guía basado en un cronograma y recursos para la realización del plan estratégico.	Análisis de factores que influyen en el cronograma y recursos para el logro de los objetivos planteados.

Nota: La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.3 Herramientas

Según la Guía del PMBOK®, sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017) las herramientas se definen como “algo tangible que resulta necesario para la realización de una actividad para la obtención de un servicio, producto o resultado específico”. (p.714)

Entre las principales herramientas utilizadas se encuentran las siguientes, mismas que están con su respectiva definición:

- **Entrevistas:** Se describe a las entrevistas como un diálogo directo que se lleva a cabo al realizar preguntas preparadas o espontáneas que pueden ser registradas de forma escrita o digital, y a su vez, se considera que las entrevistas pueden ser formales o informales. (Project Management Institute Inc., 2017).
- **Estimaciones costos:** La estimación de costos permite realizar la estimación de todos los recursos monetarios necesarios para llevar a cabo un proyecto, en los cuales se incluye el personal, materiales, equipamientos que son importantes para el desarrollo del proyecto. (Busio, 2019).

- **Juicio de Expertos:** Según el libro Administración de Proyectos: El ABC para un director de Proyectos Exitosos (Lledó,2017), el juicio de expertos es la experiencia que proporcionan las personas que tienen conocimientos sobre un tema específico, para este proyecto se necesita conocimientos en lácteos, producción, marketing, ventas, planeación estratégica entre otros.
- **Matriz de Roles y Responsabilidades:** Según la Guía del PMBOK®, sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017), define a la matriz como “la muestra de recursos asignados por paquete de trabajo (...), el formato matricial muestra todas las actividades asociadas a las personas y todas las personas asociadas con una actividad” (p.317) de esta manera se asegura que las actividades sean realizadas correctamente y no se creen duplicidad de acciones.
- **Representación de Datos:** Es un modo de presentación de datos que muestra información sobre un determinado tema trabajado (Project Management Institute Inc., 2017), para ello se pueden presentar mediante la utilización de:
 - Diagramas de Flujo
 - Diagramas de Afinidad
 - Mapas Mentales
 - Causa-Efecto, entre otros.
- **Reuniones:** Realizada entre grupo de personas, mediante un orden establecido en donde se trata un asunto u objetivo específico, las reuniones usualmente terminan con compromisos o acuerdos que quedan registrados en un acta que debe ser cumplida. (Busio, 2019). Cabe mencionar que las reuniones pueden ser virtuales o presenciales de acuerdo a las necesidades del proyecto u organización.

En la Tabla 3, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 3:

Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Realizar el plan de proyecto del desarrollo del plan estratégico del PFG siguiendo las buenas prácticas propuestas por el PMI, para guiar su ejecución y control.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones 2. Juicio de experto 3. Entrevistas 4. Estimaciones costos 5. Matrices 6. Representación de datos
2. Desarrollar el análisis interno y externo de la empresa, mediante el instrumento PESTEL y el modelo de las 7 S, para conocer cómo está constituido el entorno actual de Lácteos Rodme para guiar la marcha de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilación de datos. 2. Juicio de expertos. 3. Entrevistas. 4. Reuniones. 5. Matrices. 6. Diagramas. 7. Estimaciones costos
3. Plantear los elementos estratégicos fundamentales de la empresa, la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, instrumentos e indicadores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones 2. Juicio de experto 3. Entrevistas 4. Análisis de documentos internos 5. Cuadro de mando integral. 6. Matrices 7. Estimaciones costos
4. Desarrollar el cronograma y recursos requeridos en el periodo 2023-2027 por la empresa Lácteos Rodme para la realización de su plan estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagramas 2. Matrices 3. Entrevistas 4. Reuniones 5. Matriz de roles y responsabilidades.

Nota: La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.4 Supuestos y restricciones

En esta sección se explica que son los supuestos y las restricciones presentes dentro de un proyecto.

3.4.1 Supuestos

Los supuestos son considerados todas las condiciones o factores que debe presentarse para garantizar el éxito de un plan o proyecto, este supuesto usualmente se lo afirma como verdadero, sin embargo, están expuestos a cambiar en un periodo de tiempo ya que no todos están bajo el control de los miembros del equipo. (Betancourt,2017). Los supuestos pueden permitir la identificación de supuestos riesgos.

Para el desarrollo del presente proyecto, en el acta de constitución se definieron inicialmente los siguientes supuestos:

- Se cuenta con la autorización por parte de la empresa Lácteos Rodme, en donde se desarrolla el proyecto, por lo que no existirán restricciones de información y publicación.
- El tiempo de inversión para el desarrollo del PGF será de 15 a 20 horas semanales durante 12 semanas.
- Se cuenta con la propiedad intelectual de la marca “Antares” de la empresa Lácteos Rodme.
- Se cuenta con los diseños de la marca Antares de la empresa Lácteos Rodme al cierre del PFG.

3.4.2 Restricciones

La Guía del PMBOK®, sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017), define que las restricciones son “factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso” (p.723) por lo que es importante que estas restricciones sean claramente identificadas una vez que el proyecto esté en marcha para la definición de las acciones correctivas necesarias.

Tal como en el caso de los supuestos, inicialmente se identificaron las siguientes restricciones:

- No se conoce a profundidad el entorno externo que rodea a la empresa Lácteos Rodme; por lo que se desconoce el impacto que pueda tener en la planificación estratégica.
- No se cuenta con estudios de mercado previos ni documentación estandarizada de los procesos que se manejan en la empresa.
- No se cuenta con el registro sanitario de todos los productos de la empresa Lácteos Rodme.
- No existen muchos profesionales con conocimientos de planeación estratégica para empresas de productos lácteos en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

En la Tabla 4 se indican los objetivos del proyecto con los supuestos y restricciones que se tiene para cada uno de ellos.

Tabla 4:

Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar el plan de proyecto del desarrollo del plan estratégico del PFG siguiendo las buenas prácticas propuestas por el PMI, para guiar su ejecución y control.	1. Se cuenta con el registro de marca los productos de la empresa 2. Se cuenta con los permisos del patrocinador para el desarrollo del proyecto	1. El tiempo es limitado para el desarrollo de los talleres de trabajo. 2. La empresa no cuenta con estudios de mercado previos que sirvan de base para el desarrollo de este objetivo. 3. No se cuenta con el registro sanitario de todos los productos de la empresa Lácteos Rodme.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
2. Desarrollar el análisis interno y externo de la empresa, mediante el instrumento PESTEL y el modelo de las 7 S, para conocer cómo está constituido el entorno actual de Lácteos Rodme.	1. Se cuenta con el personal y el material para el desarrollo del contexto. 2. Se cuenta con el compromiso del equipo para el desarrollo del trabajo. Se cuenta con los recursos financieros para el desarrollo del contexto	1. Poco conocimiento del entorno externo a la empresa. 2. No se cuenta con información documentada de la empresa ni sus procesos actuales 3. No se cuenta con documentos estandarizados
3. Plantear los elementos estratégicos fundamentales de la empresa, la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, instrumentos e indicadores, para guiar la marcha de la organización.	1. Se cuenta con el compromiso del equipo para el desarrollo del trabajo. 2. Se cuenta con los recursos financieros para el desarrollo del contexto	1. No se cuenta con documentos y estudios previos de la marca. 2. Falta de organización en los diferentes procesos 3. No existen muchos profesionales con conocimientos de planeación estratégica para empresas de productos lácteos en la ciudad de Cuenca-Ecuador.
4. Desarrollar el cronograma y recursos requeridos en el periodo 2023-2027 por la empresa Lácteos Rodme para la realización de su plan estratégico	1. Compromiso por parte de gerencia y el personal 2. Se cuenta con los permisos para el desarrollo de cronograma de estrategias.	1. Poca disponibilidad de tiempo por parte de Gerencia 2. Poca personal para distribuir responsabilidades 3. Poca disponibilidad de recursos monetarios

Nota: La Tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Entregables

La Guía del PMBOK®, sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017)

define a los entregables como “cualquier producto, resultado o capacidad único verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un

proyecto” (p. 708). Cabe mencionar que los entregables permiten definir el alcance que tendrá el proyecto y como este deberá ser monitoreado.

Los entregables programados para la Planificación Estratégica del presente proyecto son:

- **Plan de proyecto para desarrollo del Plan Estratégico:** Entregable que presenta el plan del proyecto bajo las buenas prácticas del PMI para guiar la correcta ejecución y control del proyecto.
- **Análisis del Entorno Interno y Externo de la empresa Lácteos Rodme mediante la aplicación del instrumento PESTEL y modelos de 7's de Mckinsey:** Entregable que analiza el contexto interno y externo de la empresa mediante la utilización de diferentes herramientas para la definición de la situación actual.
- **Elementos Estratégicos de la Empresa:** Entregable que establece los elementos estratégicos para guiar la marcha de la empresa y lograr un desarrollo sostenible en el tiempo.
- **Cronograma y Recursos requeridos para la realización del plan estratégico para el periodo 2023-2027:** Entregable que define como se llevará acabo la implementación del plan estratégico de la organización en función de sus recursos y el cronograma establecido.

En la Tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto dentro del proyecto.

Tabla 5:*Entregables*

Objetivos	Entregables
1. Realizar el plan de proyecto del desarrollo del plan estratégico del PFG siguiendo las buenas prácticas propuestas por el PMI, para guiar su ejecución y control.	1. Plan de proyecto para desarrollo del plan estratégico
2. Desarrollar el análisis interno y externo de la empresa, mediante el instrumento PESTEL y el modelo de las 7 S, para conocer cómo está constituido el entorno actual de Lácteos Rodme.	2. Análisis del entorno Interno y externo de la empresa Lácteos Rodme mediante la aplicación del instrumento PESTEL y modelos de 7's de Mckinsey.
3. Plantear los elementos estratégicos fundamentales de la empresa, la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, instrumentos e indicadores, para guiar la marcha de la organización.	3. Elementos estratégicos de la empresa
4. Desarrollar el cronograma y recursos requeridos en el periodo 2023-2027 por la empresa Lácteos Rodme para la realización de su plan estratégico	4. Cronograma y recursos requeridos para la realización del plan estratégico para el periodo 2023-2027

Nota: La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4 DESARROLLO

4.1 Plan de Proyecto para el desarrollo del Plan Estratégico

4.1.1 Acta de constitución del proyecto

El acta de constitución del proyecto se ha definido en conjunto con el patrocinador del proyecto y a partir de su firma se da inicio al desarrollo de cada uno de los entregable para el plan estratégico.

Tabla 6:

Acta de constitución del proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
14/02/2022	Plan Estratégico de la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: inicio y planificación Áreas: Integración, alcance, cronograma, costo, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos e interesados.	Industria alimentaria
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
17/02/2022	25/05/2022
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo general: Desarrollar el plan estratégico de la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027 con la finalidad de diseñar la ruta a seguir para lograr su funcionamiento, desarrollo sostenible en términos ambientales, sociales y económicos.	
Objetivos específicos <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar el análisis interno y externo de la empresa, mediante el instrumento PESTEL, el modelo de las 7 S y grupos focales para conocer cómo está constituido el entorno actual de Lácteos Rodme. 	

2. Plantear los elementos estratégicos fundamentales de la empresa, la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, instrumentos e indicadores, para definir los elementos estratégicos de la empresa basados en el análisis de contexto interno y externo y definir las estrategias necesarias para el crecimiento de la empresa
3. Desarrollar el cronograma y recursos requeridos en el periodo 2023-2027 por la empresa Lácteos Rodme, para que la empresa cuente con el cronograma de cumplimiento de estrategias, así como también, con los recursos requeridos para su implementación exitosa

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

El proyecto que se presenta en esta acta tiene como objetivo “Desarrollar el plan estratégico de la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027 con la finalidad de diseñar la ruta a seguir para lograr su funcionamiento, desarrollo sostenible en términos ambientales, sociales y económicos”, en donde se buscará presentar a la empresa Lácteos Rodme y a su marca “Antares” en todo el sector ecuatoriano, y desarrollar un documento que mapee las estrategias necesarias para una producción responsable y desarrollar y posicionar la marca, en un entorno altamente competitivo, por lo que debe desarrollar ventajas competitivas diferenciales de cada uno de sus productos.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

Informe del análisis del contexto interno y externo de la empresa Lácteos Rodme.
Plan estratégico con sus respectivos elementos estratégicos de la empresa Lácteos Rodme

Cronograma y recursos requeridos para la realización del plan estratégico que servirán de entrada para el nuevo proyecto de implementación dentro de la empresa que se llevará a cabo una vez culminado el presente proyecto.

Supuestos

Se cuenta con la autorización por parte de la empresa Lácteos Rodme, para la obtención de información que permita obtener el contexto interno y externo de la empresa.

Se cuenta con la propiedad intelectual de la marca “Antares” de la empresa Lácteos Rodme.

Se cuenta con los diseños de la marca Antares de la empresa Lácteos Rodme

Restricciones

El presente proyecto no contempla la implementación del plan estratégico ya que abarca un nuevo desarrollo de planes y líneas subsidiarias originando un nuevo proyecto dentro de la empresa y de esta manera se logre manejar la triple restricción del proyecto de manera óptima una vez que la definición del plan estratégico cumpla con los lineamientos establecidos por el patrocinador.

No se conoce a profundidad el entorno externo que rodea a la empresa Lácteos Rodme; por lo que se desconoce el impacto que pueda tener en la planificación estratégica.

No se cuenta con estudios de mercado previos ni documentación estandarizada de los procesos que se manejan en la empresa.

No se cuenta con el registro sanitario de todos los productos de la empresa Lácteos Rodme.

Identificación riesgos		
Cambios en la normativa legal vigente provoque cambios en la estructura de trabajo de la empresa y su modo de producción o elaboración del producto. Si la pandemia por COVID-19 obliga a un nuevo confinamiento, puede provocar que no se puedan realizar tareas de investigación generando retrasos en el proyecto. Resistencia al cambio por parte del equipo de trabajo, puede ocasionar retrasos en la ejecución de los talleres de trabajo.		
Presupuesto		
El presupuesto del proyecto es de \$1000 dolares americanos.		
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Análisis interno, externo y grupos focales	01/03/2022	14/04/2022
Elementos estratégicos de la empresa	15/04/2022	08/05/2022
Cronograma y recursos requeridos para la implementación del plan estratégico periodo 2023-2027	09/05/2022	30/05/2022
Información histórica relevante		
Declaración de impuesto a la renta. Permisos de funcionamiento Ventas anuales de los últimos dos años de la empresa Registro sanitario		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
Involucrados Directos: Gerente de la empresa- Coordinador de Ventas- Coordinación de Comunicación- Jefe de Producción Involucrados Indirectos: Ministerio de Industria y Productividad Proveedores Clientes Distribuidores Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito		
Director de Proyecto: María Fernanda Rodas Medina	Firma:	
Autorización de: Manuel Rodas	Firma	

Nota: La Tabla 6 muestra el acta de constitución para dar inicio al proyecto de la empresa Lácteos Rodme. Autoría Propia.

4.1.2 Plan de gestión del alcance

4.1.2.1 Plan gestión del alcance del proyecto

El proyecto según su acta constitución establecida tiene como principal objetivo desarrollar el plan estratégico de la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027 con la finalidad de diseñar la ruta a seguir para lograr su funcionamiento, desarrollo sostenible en términos ambientales, sociales y económicos. Por lo que con este antecedente se desarrolló el plan de gestión del alcance que permita cumplir con el objetivo principal y sus objetivos específicos.

A continuación, se presenta el plan de gestión del alcance del proyecto para el desarrollo del plan estratégico:

Tabla 7:

Plan de Gestión del Alcance

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE	
a.	Nombre del proyecto:
	Plan estratégico para la empresa Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027
b.	Proceso para declaración del alcance
	<p>El proceso para la definición del alcance del proyecto se llevará a cabo mediante la ejecución de cuatro talleres de trabajo directo con la gerencia y sus jefaturas en donde se hará la revisión del acta de constitución del proyecto por parte del patrocinador, se desarrollará dos sesiones de grupos focales y así como también, la revisión del alcance preliminar establecido, el cual es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el plan estratégico para la empresa Lácteos Rodme, cual deberá incluir los siguientes elementos: <ol style="list-style-type: none"> 1. El análisis del contexto interno y externo de la empresa 2. La definición de los elementos estratégicos y lineamientos necesarios para un periodo de cuatro años (2023-2027), los elementos estratégicos deben por lo menos incluir los siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ● Misión. ● Visión. ● Valores Estratégicos. ● Análisis FO-FA-DO-DA. ● Factores Críticos de Éxito.

- Objetivos Estratégicos.
- Indicadores Estratégicos.
- Cuadro de Mando Integral.

3. Desarrollo de un cronograma de implementación de las estrategias planteadas, así como también, de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

El presente proyecto no contempla la implementación del plan estratégico, ya que una vez definidas las estrategias y consideraciones que se deben tener presente para el desarrollo del proyecto, se concluye que no cuenta con los recursos y tiempos disponibles para el desarrollo de la propuesta que permitiría la incorporación del proceso de implementación, por lo que será necesario generar un nuevo proyecto dentro de la empresa Lácteos Rodme para cumplir de manera óptima con la requisitos de la empresa.

c. Proceso para la definición del EDT

Para la definición del EDT del proyecto se realizará el siguiente proceso:

1. Ejecución de talleres de trabajo con el equipo mediante la utilización del método de descomposición jerárquica del alcance total, con apoyo del sistema de VISIO que permite un fácil manejo de la diagramación.
2. Descomposición de los niveles superiores e inferiores del EDT permitiendo conocer el detalle de trabajo a realizar, así como también, la calidad de cada uno de los entregables.
3. Asignación de códigos de identificación a los diferentes componentes del EDT.

d. Proceso de verificación del alcance

Se tiene establecido la entrega de tres entregables claves dentro del proyecto, por lo que al finalizar cada uno de los entregables deberán ser presentados al patrocinador del proyecto para su revisión, en donde aprobará formalmente cada uno de ellos. Para ello tendrá en cuenta lo siguiente:

1. Los entregables estén completos y cumpla con el alcance y los requisitos establecidos
 2. Los entregables cumplan con la calidad que se espera de una planificación estratégica
- De encontrarse aprobado, se procederá con la implementación dentro de la empresa.

e. Proceso de control del alcance

Se dará un control semanal del desarrollo del proyecto en donde se verificará el cumplimiento de los lineamientos establecidos para cada entregable, adicionalmente en caso de identificar retrasos, falencias o alguna desviación de solicitará la ejecución de acciones preventivas y correctivas para que el proyecto no tenga variaciones que perjudiquen el desarrollo del proyecto.

Nota: La Tabla 7 muestra el plan de gestión del alcance del proyecto para el desarrollo del plan estratégico de la empresa Lácteos Rodme. Autoría Propia.

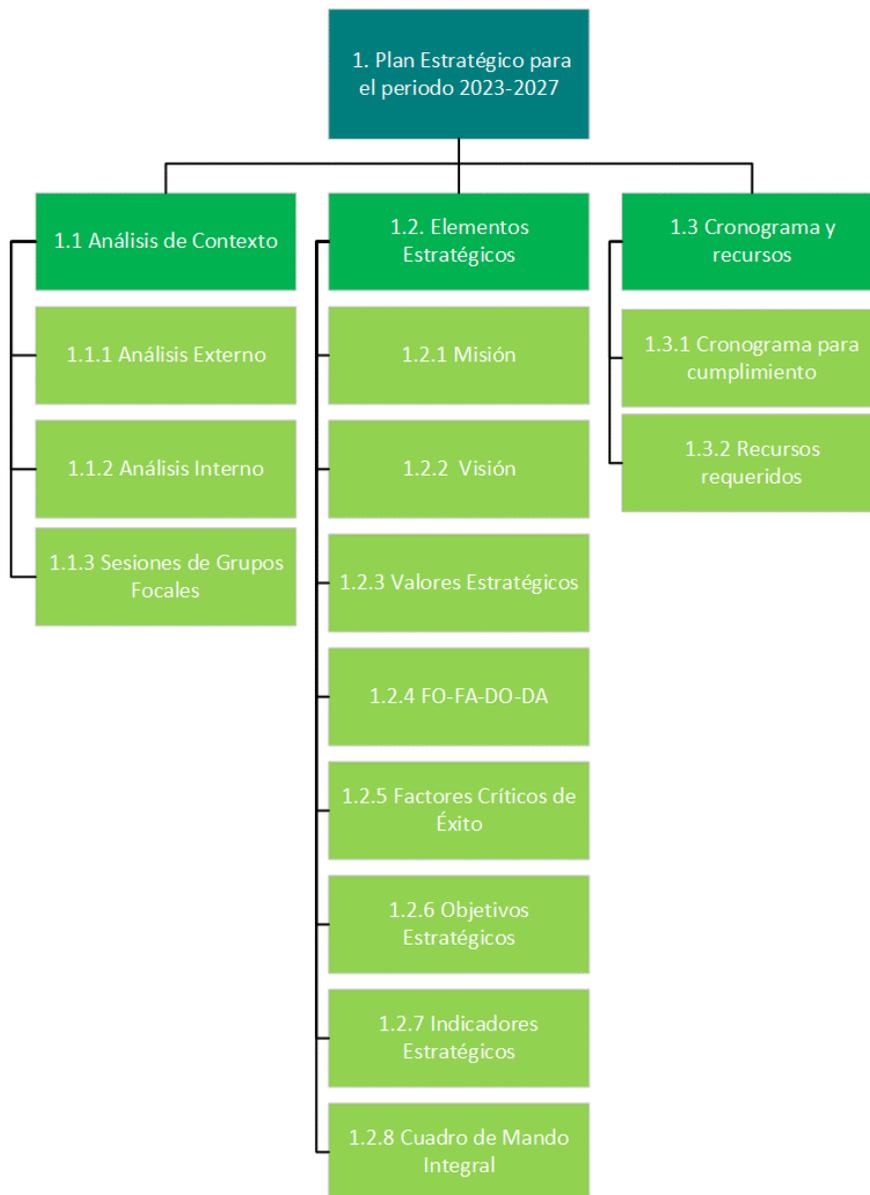
A continuación, se presenta la EDT del proyecto, la cual representa una descomposición jerárquica del mismo para tener una clara visión de cómo se desarrollará

4.1.2.2 Estructura de desglose de trabajo

En la figura se presenta el EDT correspondiente para el proyecto de plan estratégico para la empresa Lácteos Rodme

Figura 12:

EDT proyecto de planificación estratégica



Nota: La figura 12 muestra el EDT correspondiente al proyecto de planificación estratégica a desarrollarse. Autoría Propia.

4.1.2.2.1 Diccionario de la EDT

Tras la definición de la EDT para el proyecto de planeación estratégica se desarrolla el diccionario de la EDT para conocer los detalles de cada uno de los componentes tales como recursos, requerimientos de calidad, los códigos, los responsables, supuestos, entre otros.

Tabla 8:

Diccionario de la EDT

Código	Paquete de Trabajo según EDT	Supuesto	Descripción del paquete	Recursos requeridos	Criterios de Aceptación	Responsable	Hito
1.1.1	Análisis Externo	Se cuenta con la información de entidades gubernamental sobre la situación externa de la industria	Se realizará el análisis externo de la empresa mediante el uso de la herramienta PESTEL	Noticias zonales, nacionales e internacionales Informes de entidades gubernamentales Personal de la empresa Computador Insumos de oficina	Este alineado a la realidad actual de la empresa y este completa y comprensible	Director de Proyecto Gerente Personal de la empresa	Análisis de contexto
1.1.2	Análisis Interno	Se cuenta con la información histórica de la empresa (balances, declaraciones, permisos)	Se realizará el análisis interno de la empresa mediante el uso de la herramienta 7's de Mckinsey	Documentos Históricos de la empresa Personal de la empresa Entrevistas Talleres Sala de trabajo Computador Insumos de oficina	Este alineado a la realidad actual de la empresa y este completa y comprensible	Director de Proyecto	Análisis de contexto
1.1.3	Sesiones de grupos focalizados	Se cuenta con el listado y participación confirmada de clientes de la empresa	Se realizarán dos sesiones de grupos focales para la identificación de sus necesidades.	Sillas Mesas Sala de reunión Personal de la empresa	Se obtengan las necesidades y expectativas de los clientes	Director de proyecto	Análisis de contexto

Código	Paquete de Trabajo según EDT	Supuesto	Descripción del paquete	Recursos requeridos	Criterios de Aceptación	Responsable	Hito
1.2.1	Misión	Se cuenta con la aprobación de Gerencia para disponer del equipo técnico para definir los elementos estratégicos	Se definirá una sola misión para la empresa.	Personal de la empresa Sala de trabajo Computador Insumos de oficina	La misión debe explicar el motivo y razón de ser de la organización. Ser comprensible y clara	Gerente	Elementos estratégicos
1.2.2	Visión	Se cuenta con la aprobación de Gerencia para disponer del equipo técnico para definir los elementos estratégicos	Se definirá una sola visión para la empresa.	Personal de la empresa Sala de trabajo Computador Insumos de oficina	La visión debe expresar hacia donde quiere llegar la empresa. Ser comprensible y clara	Personal de la empresa	Elementos estratégicos
1.2.3	Valores Estratégicos	Se cuenta con la aprobación de Gerencia para disponer del equipo técnico para definir los elementos estratégicos	Se definirán los valores estratégicos idóneos y necesarios para la empresa.	Personal de la empresa Sala de trabajo Computador Insumos de oficina	Los valores deberán estar alineados a las convicciones de la empresa y su filosofía. Ser comprensibles y claros	Director de Proyecto	Elementos estratégicos
1.2.4	FO-FA-DO-DA	Se cuenta con la aprobación de Gerencia para disponer del equipo técnico para definir los elementos estratégicos	Se realizará un solo análisis FO-FA-DO-DA con la finalidad de definir estrategias.	Personal de la empresa Sala de trabajo Computador Insumos de oficina	Permita la definición de estrategias realizables y claras para la empresa.	Gerente	Elementos estratégicos
1.2.5	Factores Críticos de Éxito	Se cuenta con la aprobación de Gerencia para disponer del equipo técnico para definir los elementos estratégicos	Se definirán los factores claves de éxito necesarios mediante la ejecución de talleres.	Personal de la empresa Sala de trabajo Computador Insumos de oficina	Permita la definición de estrategias realizables y claras para la empresa.	Personal de la empresa	Elementos estratégicos

Código	Paquete de Trabajo según EDT	Supuesto	Descripción del paquete	Recursos requeridos	Criterios de Aceptación	Responsable	Hito
1.2.6	Objetivos Estratégicos	Se cuenta con la aprobación de Gerencia para disponer del equipo técnico para definir los elementos estratégicos	Se definirán por lo mínimo tres objetivos por cada una de las perspectivas.	Personal de la empresa Sala de trabajo Computador Insumos de oficina	Deberán estar correctamente redactados, indicando ¿qué es lo que se va a realizar? y ¿para que se lo va a realizar?	Director de Proyecto	Elementos estratégicos
1.2.7	Indicadores Estratégicos	Se cuenta con la aprobación de Gerencia para disponer del equipo técnico para definir los elementos estratégicos	Se definirán un mínimo de un indicador por cada objetivo establecido.	Personal de la empresa Sala de trabajo Computador Insumos de oficina	Deberán ser medibles y no operativos.	Gerente	Elementos estratégicos
1.2.8	Cuadro de Mando Integral	Se cuenta con la aprobación para que el director del proyecto defina el cuadro de mando integral	Se elaborará un solo cuadro de mando integral con la interrelación entre sus objetivos.	Personal de la empresa Sala de trabajo Computador Insumos de oficina Software especializado para elaborar el cuadro de mando	Indicar la propuesta de cómo se medirá el cumplimiento de los indicadores financieros y no financieros de la empresa	Personal de la empresa	Elementos estratégicos
1.3.1	Cronograma para cumplimiento	NA	Se planteará un solo cronograma basado en las estrategias definidas	Personal de la empresa Sala de Trabajo Computador Insumos de oficina Software especializado para elaboración de cronograma	Deberá ser completo y claro, alineado a las estrategias establecidas	Director de Proyecto	Cronograma y recursos
1.3.2	Recursos requeridos	NA	Se enlistará los recursos necesarios para el cumplimiento de las estrategias.	Personal de la empresa Sala de trabajo Computador Insumos de oficina	Deberá ser completo y claro, alineado a las estrategias establecidas	Gerente	Cronograma y recursos

Nota: La Tabla 8 muestra el diccionario de la EDT que es parte del plan de gestión del alcance del proyecto. Autoría Propia.

4.1.2.3 Plan de Gestión de los requisitos

Tabla 9:

Matriz de requisitos del proyecto

ID	Requisito	Criterio de Aceptación	Prioridad	Estado	Objetivo	Entregable	Validación
RQ01	El proyecto debe desarrollarse dentro del tiempo establecido y dentro del presupuesto establecido	El proyecto debe culminar el nueve de mayo, es decir tener una duración de doce semanas	Alta	Activo	Cumplir con los tiempos estipulados dentro del proyecto para continuar con el proceso de implementación	Plan estratégico de la empresa	Director de proyecto/gerente
RQ02	Diseñar el plan del proyecto basado en la guía del PMBOK®	Cumplir con las buenas prácticas establecidas	Baja	Activo	Desarrollar un proyecto exitoso basado en las buenas prácticas para incentivar el crecimiento dentro de la empresa	Plan de Proyecto	Director de proyecto/gerente
RQ03	Realizar el análisis del contexto interno de la empresa	Este alineado a la situación real de la empresa	Muy alta	Activo	Identificar la situación interna de la empresa para definir las estrategias necesarias para su crecimiento	Informe de análisis de contexto	Director de proyecto/gerente
RQ04	Realizar el análisis del contexto externo de la empresa	Este alineado a la situación real de la empresa	Muy alta	Activo	Identificar la situación externa de la empresa para definir las estrategias necesarias para su crecimiento	Informe de Análisis de Contexto	Director de proyecto/gerente

ID	Requisito	Criterio de Aceptación	Prioridad	Estado	Objetivo	Entregable	Validación
RQ05	Realizar Sesiones de grupos focalizados	Identificar las necesidades y expectativas del cliente	Muy alta	Activo	Identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas para mejorar los productos de la marca	Informe de conclusiones de los grupos focalizados	Director de proyecto/gerente
RQ06	Desarrollar los elementos estratégicos	Permitan visualizar claramente hacia donde se direccionan la empresa y como lo va a hacer	Muy alta	Activo	Establecer los elementos estratégicos para definir hacia donde se dirige la empresa y que es lo que aspira ser	Misión, Visión Objetivos y Valores estratégicos	Director de proyecto/gerente
REQ07	Definir la estrategias e indicadores	Las estrategias e indicadores sean aplicables y medibles de acuerdo a las necesidades de la empresa	Muy alta	Activo	Definir estrategias que permitan el crecimiento y desarrollo sostenible en términos ambientales, sociales y económicos	Cuadro de Mando integral	Director de Proyecto/Gerente
REQ08	Definir el cronograma y recursos del proyecto	Desarrollo del cronograma que permita su implementación dentro del periodo establecido	Muy alta	Activo	Definir el cronograma para que conocer lo que se necesita para que la implementación del plan estratégico sea un éxito	Cronograma de actividades y recursos	Director de Proyecto/Gerente

Nota: La Tabla 9 muestra la matriz de requisitos planeados para la gestión del alcance del proyecto. Autoría Propia.

4.1.3 Plan de gestión del cronograma

Desarrollo el plan de gestión del alcance del proyecto, en donde se define claramente el alcance que tendrá el proyecto, se da inicio al plan de gestión del cronograma.

Tabla 10:

Plan de Gestión del Cronograma

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	
a.	Nombre del Proyecto:
	Plan estratégico para la empresa Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027
b.	Recursos Humanos
	<ul style="list-style-type: none"> ● Director de Proyecto ● Gerente ● Coordinador de Ventas ● Coordinador de Comunicación ● Jefe de Producción
c.	Proceso para la definición de actividades
	<p>Una vez definido y aprobado el alcance del proyecto se requiere lo siguiente para la definición de las actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por cada entregable definido, se deberán establecer las actividades necesarias para cumplir con las características y la calidad del entregable. 2. Cada uno de las actividades definidas debe tener una secuencia lógica y esta relacionadas entre sí de tal manera que se puedan definir sus entradas y sus respectivas salidas para la definición del mismo. 3. Se utilizará el método de estimación de actividades
d.	Proceso para la secuencia de actividades
	Para la secuencia de actividades se utilizará el método de diagrama de flujo por metodología BPM en donde se muestra la interrelación entre cada una de las actividades que conforman el entregable del proyecto.
e.	Proceso de estimación de recursos de las actividades
	<p>En base a las actividades definidas en el proyecto, se procederá a realizar las estimaciones de duración de las actividades, los recursos necesarios que pueden ser: humanos, materiales entre otros.</p> <p>Se debe tener en consideración que para el desarrollo de la estimación se debe dar nombre al recurso que se requiere y la descripción de las funcionalidades que debe tener para que cumpla con las especificaciones de cada uno de los entregables del proyecto.</p>

<p>f. Proceso de estimación para duración de las actividades</p>
<p>Para la estimación de la duración de las actividades del proyecto se deberá tener en consideración la complejidad del entregable y los recursos que son necesarios para el desarrollo del mismo, por lo que se generará un taller de trabajo con el equipo técnico de la empresa y se definirá el cronograma con el tiempo necesario para llevar a cabo cada uno de los entregables.</p> <p>En el caso de requerir personal, se deberá considerar el tiempo que le tomará cumplir con la actividad, y en el caso de recursos materiales, la cantidad que se requiere para cumplir con el trabajo.</p>
<p>g. Proceso de desarrollo del cronograma</p>
<p>El cronograma del proyecto se desarrollará con la herramienta Microsoft Project 2019 en la cual se realizará lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Definir los entregables del proyecto ● Ingresar las actividades necesarias para cumplir con dicho entregable ● Definir el calendario de trabajo ● Definir los hitos del proyecto ● Definir la secuencia de las actividades del proyecto ● Realizar la asignación de recursos del proyecto <p>Una vez definido el cronograma del proyecto, este será enviado al patrocinador para su respectiva aprobación y monitoreo.</p>
<p>h. Proceso de control del cronograma</p>
<p>El proceso de control de cronograma será realizado de manera semanal durante las doce semanas de ejecución del proyecto, en el cual se deberá reportar mediante la entrega de los diferentes avances que se tengan sobre los entregables del proyecto.</p>

Nota: La tabla 10 muestra el plan de cronograma planteado para el desarrollo del Plan Estratégico para la empresa Lácteos Rodme. Autoría Propia.

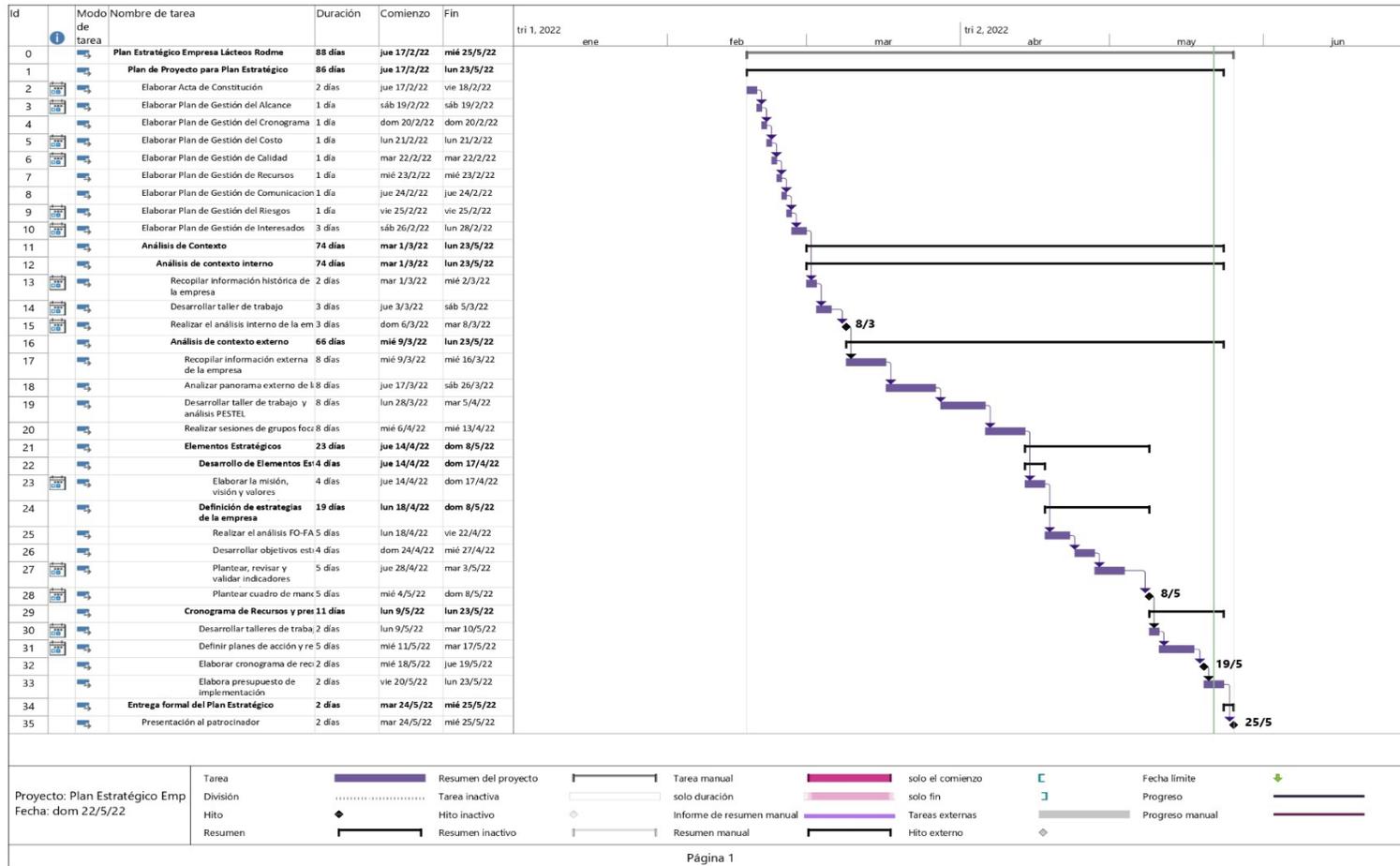
4.1.3.1 Cronograma de para el Plan Estratégico

Una vez establecido el plan de cronograma, se establece el cronograma para el desarrollo del Plan Estratégico, dicho cronograma para el proyecto tiene una duración aproximada de doce semanas incluida la elaboración del plan de proyecto.

A continuación se presenta el cronograma del proyecto, mismo que se encuentra dividido en tres partes

Figura 13:

Cronograma de proyecto



Nota: Cronograma planteado para el desarrollo del Plan Estratégico para la empresa Lácteos Rodme Autoría Propia.

4.1.4 Plan de gestión de costos

El plan de gestión de costos permitirá planificar como se llevarán a cabo los procesos relacionados a los costos del proyecto, a continuación, se desarrolla el plan.

Tabla 11:

Plan de Gestión de Costos

PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS	
a. Nombre del Proyecto:	
Plan Estratégico para la empresa Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027	
b. Presupuesto	
\$1000 dólares americanos	
c. Fuente de obtención de los fondos	
Con presupuesto propio de la empresa Lácteos Rodme, dicho presupuesto será direccionado para el pago al director de proyecto que ejecutará el presente proyecto. El desembolso del dinero se hará al 25% por cada entregable hasta completar el 100%	
d. Plan de Gestión de costos	
Unidad de medida a utilizar	Pago por entregable del proyecto (25%) en dólares americanos
Nivel de Precisión	La estimación del costo del proyecto figurará para arriba entre los valores de \$1000 a \$1250, en función de la calidad de los entregables y el tiempo que se lleva a cabo para la actividad
Nivel de Exactitud	El costo total del proyecto podrá tener un rango de variación aceptable de $\pm 5\%$ del valor planeado.
Presupuesto por entregable	Se realizará un informe por entregable para el desembolso del 25% de dinero acordado con el director de proyecto, dicho informe será validado por el patrocinador quien verificará que cuenta con los requisitos establecidos en el alcance del proyecto.
Umbral de control	En relación al tiempo de ejecución del proyecto, este podrá tener una variación $\pm 10\%$ sin que los honorarios del director de proyecto se vean afectados.
	En relación a los costos del proyecto, se deberá considerar que en caso de que el rango supere el 5% de lo permitido en el proyecto este deberá ser ingresado a aprobación por parte del patrocinador del proyecto

e. Cambios en el presupuesto del proyecto.
Todo cambio a realizarse dentro del presupuesto del proyecto deberá ser remitido al patrocinador mediante un informe debidamente sustentado en el que se indique las razones por las que el presupuesto asignado inicialmente requiere de un ajuste incremental o una disminución según sea el caso.

Nota: La tabla 11 muestra el plan de costos para un desembolso únicamente al director de proyecto. Autoría Propia.

4.1.5 Plan de gestión de calidad

El plan de gestión de calidad para el desarrollo del proyecto de plan estratégico permitirá conocer cómo se gestionará, controlará la calidad de cada uno de los entregables del proyecto.

Tabla 12:

Plan de gestión de calidad para el plan estratégico

PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD	
a. Nombre del Proyecto:	
	Plan Estratégico para la empresa Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027
b. Política de calidad del proyecto	
	El proyecto de desarrollo de un plan estratégico para la empresa Lácteos Rodme debe cumplir con los más altos estándares de calidad, mismos que serán medidos en función del tiempo de cumplimiento de cada uno de los entregables y su vez, en función de los requerimientos solicitados por parte del cliente.
c. Objetivo de calidad del proyecto	
	El objetivo de calidad que debe tener el presente proyecto es el siguiente: Desarrollar entregables de calidad que se ajusten a la realidad de la empresa Lácteos Rodme, con la finalidad de desarrollar las acciones que permitan el crecimiento de la empresa en el tiempo.
d. Roles y responsabilidades en calidad	
Director del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ● Bajo su organización y liderazgo, deberá levantar, analizar y desarrollar los elementos estratégicos y planes de acción bajo los estándares de calidad esperados. ● Trabajar en conjunto con las jefaturas para definir cada uno de los entregables del proyecto.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar las sesiones de grupo focalizados para la determinación de las necesidades y expectativas de los clientes. ● Al finalizar cada uno de los entregables del proyecto deberá reportar al patrocinador y jefaturas quienes tendrán la última palabra.
Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable de la aprobación de los entregables del proyecto, validando que cumplan con la calidad exigida. ● Tomar acciones correctivas en el caso de que el proyecto enfrente retrasos que puedan ser solventados.
Jefatura/Coordinaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Participar en los talleres de trabajo con el director de proyecto con la finalidad de obtener los entregables necesario para obtener el Plan Estratégico de la empresa
e. Entregables a revisión de calidad	
Los entregables que estarán sujetos a revisión en la calidad de su cumplimiento serán: <ul style="list-style-type: none"> ● Informe de análisis de contexto interno, externo y grupos focalizados. ● Elementos estratégicos de la empresa. ● Cronograma de recursos. 	
f. Procesos del plan de gestión de calidad	
Plan de gestión de calidad	En este proceso se deberá planificar como se llevará a cabo el proceso de calidad, así como también, se definirán las entradas y salidas correspondientes que permitirán la gestión y control de la calidad del proyecto. Se utilizará como base el Acta de Constitución del proyecto, así como también el alcance y cronograma establecido para su cumplimiento.
Gestionar la calidad	Este proceso se irá desarrollando en conjunto con los talleres de trabajo a realizarse con las jefaturas, es decir, cada uno de los talleres que se van realizar y en donde se utilizarán las diferentes herramientas para determinar situaciones y problemas deberán contemplar los principales estándares de calidad
Controlar la calidad	Para el control de la calidad del proyecto, es necesario el establecimiento de métricas que indique que el proyecto está cumpliendo con los indicadores establecidos.

g. Métricas de calidad						
	Entregable	Métrica (s)	Definición de la métrica (método de medición)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica
	Plan Estratégico	Cumplimiento del Cronograma del PE	Avances mediante diagrama de GANTT	Contar con el cumplimiento dentro de las fechas establecidas	Semanal mediante reuniones de avance	Director del Proyecto
	Cronograma de Recursos	Cumplimiento de del desarrollo de los recursos del proyecto	Cronograma de GANTT	Contar con el listado de todos los recursos necesarios	Única vez al final del proyecto	Patrocinador
h. Plan de mejora o acciones correctivas						
<p>En caso de que el proyecto enfrente una desviaciones o problemas que requieran de acción inmediata se requiere la realización de los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la desviación o problema que se está presentando. 2. Convocar a taller de trabajo al equipo de la empresa que se encuentra trabajando en el proyecto 3. Analizar la causa raíz que se ocasiona el problema 4. Definir un plan de acción para mitigar o eliminar el problema presentado, dicho plan de acción deberá contener la acción a realizar con su respectivo responsable y fechas de inicio y fin. 5. Dar seguimiento al cumplimiento del plan de acción. 6. Medir la eficacia de implementación del plan de acción en caso de que este haya sido exitoso monitorear de forma periódica, en caso de que el mismo no lo haya sido regresar nuevamente a la actividad # 2. 						
i. Documentos para la calidad						
<ul style="list-style-type: none"> ● Procedimiento de mejora o acciones correctivas ● Informes de análisis ● Actas de reuniones ● Plantillas para el levantamiento de información ● Métricas de levantamiento 						
j. Herramientas de calidad a utilizar						
<p>Entre las principales herramientas de calidad que se esperan utilizar son las siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Check list de cumplimiento ● Diagramas de flujo de proceso, causa y efecto ● Árbol de problemas ● ¿5 Por qué? ● Juicio de Expertos 						
k. Niveles de aprobación del proyecto						

La aprobación final del proyecto la tendrá el Patrocinador, quien al finalizar cada uno de los entregables del proyecto deberá verificar que el mismo cumpla con las especificaciones y requerimientos especificados.

Nota: La tabla 12 muestra el plan de gestión de calidad para el desarrollo del plan estratégico. Autoría Propia.

4.1.6 Plan de gestión de los recursos

El plan de gestión de recursos para el desarrollo del proyecto de plan estratégico permitirá conocer cómo se gestionará, los recursos asignados al proyecto.

Tabla 13:

Plan de gestión de los recursos del proyecto

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS			
a. Nombre del Proyecto:			
Plan Estratégico para la empresa Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027			
b. Identificación de recursos			
Recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none"> ● Patrocinador ● Director de Proyecto ● Dos jefaturas Recursos Físicos <ul style="list-style-type: none"> ● Sala de trabajo ● Suministros de oficina ● Proyector 			
c. Adquisición de recursos			
Los recursos que se requieren para la realización del proyecto se encuentran actualmente disponibles dentro de la empresa, no se requiere la contratación de personal ni la compra de recursos de oficina.			
d. Roles y responsabilidades			
Rol	Autoridad	Responsabilidad	Competencia
Director del Proyecto	Ejecución	Bajo su organización y liderazgo, deberá levantar, analizar y desarrollar los elementos estratégicos.	Conocimientos en proyectos enfocados a la producción, mínimo 1 año de experiencia gestionando proyectos

		<p>También desarrollar planes de acción bajo los estándares de calidad esperados.</p> <p>Trabajar en conjunto con las jefaturas para definir cada uno de los entregables del proyecto.</p> <p>Al finalizar cada uno de los entregables del proyecto deberá reportar al patrocinador y jefaturas quienes tendrán la última palabra.</p>	
Patrocinador	Aprobación	<p>Responsable de la aprobación de los entregables del proyecto validando que cumplan con la calidad exigida.</p> <p>Tomar acciones correctivas en el caso de que el proyecto enfrente retrasos que puedan ser solventados.</p>	<p>Con conocimiento en procesos productivos de la empresa y habilidades gerenciales.</p>
Jefatura/Coordinaciones	Revisión	<p>Participar en los talleres de trabajo con el director de proyecto con la finalidad de obtener los entregables necesarios para obtener el Plan Estratégico de la empresa</p>	<p>Con conocimiento en procesos productivos de la empresa</p>

<p>e. Gestión de los recursos del equipo del proyecto</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos Humanos: La necesidad del personal está realizada con la participación del patrocinador y las dos jefaturas, para ello se establecerá un horario para los talleres sin que estos afecten su desenvolvimiento de funciones. Cada taller de trabajo será documentado en un acta. ● Recursos Físicos: Se solicitará la disponibilidad los recursos desde el inicio del proyecto hasta su finalización, en la que será entregada mediante un acta de entrega-recepción.
<p>f. Capacitación</p>
<p>La capacitación a las jefaturas será realizada de manera semanal para que conozcan los conceptos básicos de la planeación estratégica para que los talleres de trabajo se desarrollen de manera sencilla y alineadas a las necesidades de la empresa.</p>
<p>g. Desarrollo de equipo</p>
<p>El equipo de proyecto laborará de manera presencial en salas de trabajo adaptadas para las necesidades del proyecto.</p>
<p>h. Control de recursos</p>
<p>Los recursos físicos estarán disponibles desde el primer día de iniciado el proyecto, y quedarán bajo la responsabilidad del director del proyecto quien llevará una bitácora de usos de los recursos físicos en caso de auditorías internas de la empresa.</p>

Nota: La tabla 13 muestra el plan de gestión de calidad para el desarrollo del plan estratégico. Autoría Propia.

4.1.7 Plan de gestión de comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones del proyecto indica como el director del proyecto y el patrocinador comunicarán a los involucrados el inicio, los avances y la culminación del proyecto.

Tabla 14:

Matriz de Plan de Gestión de las comunicaciones del proyecto

Matriz de plan de comunicaciones del proyecto							
Información	Contenido	Formato	Nivel de detalle	Responsable de comunicación	Grupo receptor	Metodología o Tecnología	Frecuencia comunicación
Inicio del proyecto	Informar acerca del inicio del proyecto con la presentación de un resumen del proyecto.	Presentación Power Point del proyecto.	Alto	Director del proyecto Patrocinador	Jefaturas	Por presentación mediante proyector	Una vez al inicio del proyecto
Reuniones con el equipo del proyecto	Informar al equipo del estado del proyecto y asegurar que los problemas, riesgos o cambios sean manejados adecuadamente.	De forma verbal en la reunión y escrita por medio de la minuta de la reunión a ser compartida con el equipo del proyecto.	Medio	Director del proyecto	Jefaturas	Comunicación Verbal	Semanal
Reunión de solicitudes de cambio	Mostrar al patrocinador el problema o necesidad de hacer un cambio en el plan de dirección del proyecto con sus respectivas propuestas de resolución.	Presentación Power Point sobre los escenarios, según las solicitudes de cambios. Minuta de la reunión con las resoluciones tomadas.	Alto	Director de Proyecto	Patrocinador Jefaturas	Por presentación de informes mediante proyector	Según las veces que se requiera

Matriz de plan de comunicaciones del proyecto							
Información	Contenido	Formato	Nivel de detalle	Responsable de comunicación	Grupo receptor	Metodología o Tecnología	Frecuencia comunicación
Reunión de ajustes aprobados y actualización de la EDT	Informar al equipo de trabajo los cambios a implementar y ajustarla EDT.	De forma verbal en la reunión y escrita por medio de minuta de la reunión.	Medio	Director del proyecto	Jefaturas Patrocinador	Por presentación mediante proyector	Cuando se requiera
Reunión de desempeño del proyecto	Mostrar al patrocinador el avance del proyecto en cuanto al desempeño del equipo de trabajo.	Presentación digital con información del desempeño del proyecto. De forma verbal en la reunión y escrita por medio del informe de desempeño del proyecto y posterior con la minuta de la reunión.	Alto	Director del proyecto	Patrocinador	Por presentación mediante proyector	Mensual
Reunión de avance	Informar al patrocinador el estado actual del proyecto contra lo planeado en el cronograma	Presentación con información de los avances. De forma verbal en la reunión y escrita por medio un reporte de los avances del proyecto y posterior con la minuta de la reunión.	Alto	Director del proyecto	Patrocinador	Por presentación mediante proyector	Mensual
Reunión de solicitud de información	Suministrar información que beneficie la ejecución del proyecto	Presentación con información sobre beneficios del proyecto. De forma verbal en la reunión y escrita por medio de la minuta de la reunión.	Medio	Director de proyecto	Patrocinador Jefaturas	Por presentación mediante proyector	Cuando se requiera

Matriz de plan de comunicaciones del proyecto							
Información	Contenido	Formato	Nivel de detalle	Responsable de comunicación	Grupo receptor	Metodología o Tecnología	Frecuencia comunicación
Reunión de evaluación del recurso humano	Mostrar al director del proyecto el rendimiento del recurso humano en la ejecución del proyecto	De forma verbal en la reunión y escrita los informes de desempeño del recurso humano y posterior por medio de minuta de la reunión.	Medio	Director de proyecto	Patrocinador	Por presentación mediante proyector	Mensual
Reunión para entrega y verificación del trabajo	Verificar que el informe contenga la información requerida	De forma verbal en la reunión y escrita por medio de minuta de reunión. Reporte de cumplimiento del cronograma.	Medio	Director del Proyecto	Patrocinador	Comunicación verbal de los avances	Semanal
Lecciones aprendidas	Tener una aceptación formal de los paquetes de trabajo por el patrocinador del proyecto.	Presentación sobre los paquetes de trabajo. De forma verbal en la reunión y escrita por medio de minuta de reunión.	Alto	Director del proyecto	Patrocinador	Comunicación verbal de los paquetes de trabajo	Al inicio del proyecto y cuando existan modificaciones en el proyecto.
Entrega del proyecto	Entrega formal del proyecto.	Presentación con los detalles finales del proyecto. Informe escrito de entrega del proyecto. Acta de formalización de entrega del proyecto.	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador	Por presentación mediante proyector	Una vez al final del proyecto

Nota: La tabla 14 muestra el plan de la gestión de las comunicaciones para el desarrollo del plan estratégico. Autoría Propia

4.1.8 Plan de gestión de riesgos

El plan de gestión de riesgos consta de todos los posible riesgos u oportunidades que se pueden presentar a lo largo del desarrollo del proyecto de planificación estratégica

Tabla 15:

Plan de Gestión de riesgo del proyecto

Matriz de gestión de riesgos								
Código	Categoría	Causa	Descripción del Riesgo	Estrategias	Probabilidad Ocurrencia	Tipo de Respuesta	Responsable	Plan de Contingencia
R001	Normativa	Cambio en la normativa de fabricación de alimentos	Si existe cambios en la normativa de fabricación de alimentos que provoque cambios en el etiquetado y producción puede que se requieran planteamiento de nuevas estrategias.	Plantear estrategias para la implementación de cambios por normativa.	0.06	Aceptar	Patrocinador	Bitácoras de cambios de normativa legal
R002	Personal de Planta	Personal de planta desinformado	Si existe bajo compromiso e interés del personal de planta por el desconocimiento de lo que el proyecto puede que el proyecto no termine dentro del tiempo establecido	Crear campaña de difusión interna acerca de la importancia de contar con una planificación estratégica.	0.72	Mitigar	Patrocinador	Desarrollar planes de difusión interna y externa

Matriz de gestión de riesgos								
Código	Categoría	Causa	Descripción del Riesgo	Estrategias	Probabilidad Ocurrencia	Tipo de Respuesta	Responsable	Plan de Contingencia
R0003	Comunicación	No existe una cultura de mejora	Si existe falta de cultura estratégica dentro de la organización puede provocar resistencia en el personal de la empresa.	Realizar el lanzamiento del proyecto con el personal de planta	0.56	Mitigar	Patrocinador/director de proyecto	Plan de lanzamiento del proyecto
R0004	Requisitos	No existe una correcta definición de los requisitos	Si no se tiene los requisitos correctamente definidos puede que los entregables establecidos no cumplan con las expectativas del patrocinador	Mesa de trabajo con el equipo para definir las estrategias que se requieren para poder plantear el plan de la empresa	0.45	Mitigar	Patrocinador/director de proyecto	Check list de requisitos con su respectivo plan de acción
R0005	Complejidad	Desconocimiento de la situación externa de la empresa	Si no existe conocimiento absoluto de la situación actual externa de la empresa puede que no se contemplen todas las amenazas y oportunidades que pueda existir	Realizar labor de investigación para definir la situación de la empresa	0.03	Mitigar	Director de Proyecto	Planes de investigación
R0006	Estimaciones	Primer proyecto de la empresa puede tener falencia en estimaciones	Si existe falta de experiencia en el desarrollo de proyectos, puede que existan retrasos en los entregables programados	Buscar proyectos similares para establecer tiempos acordes a la realidad de la empresa	0.24	Mitigar	Director de Proyecto	Bitácora de lecciones aprendidas del proyecto

Matriz de gestión de riesgos								
Código	Categoría	Causa	Descripción del Riesgo	Estrategias	Probabilidad Ocurrencia	Tipo de Respuesta	Responsable	Plan de Contingencia
R0007	Dirección de Proyectos	Pandemia por Covid-19 altere trabajo del equipo de proyecto	Si existe nueva ola de contagios por COVID-19 puede que provoque aislamiento y se detenga el avance del proyecto provocando que el mismo no termine a tiempo	Definir planes de trabajo desde la modalidad de teletrabajo	0.24	Mitigar	Director de Proyecto	Plan de bioseguridad ante Covid-19

Nota: La tabla 15 muestra el plan de la gestión de riesgos para el desarrollo del plan estratégico. Autoría Propia

4.1.9 Plan de gestión de los interesados

El plan de gestión de los interesados del proyecto permitirá la identificación inicial de todos los interesados del proyecto como estos pueden llegar a impactar en el desarrollo.

Tabla 16:

Plan de Gestión de los interesados del proyecto

Información de Identificación				Información de Evaluación				Clasificación de Interesados	
No.	Nombre	Consideración	Rol en el proyecto	Fase Proyecto	Nivel interés	Nivel Poder	Tipo de manejo	Tipo de interesado	Tipo de Interesado
1	Director de Proyecto	Es el representante legal de la empresa	Director de Proyecto/ Gestión del proyecto	Todo el proyecto	5	3	Mantener Informado	Interno	Positivo

Información de Identificación				Información de Evaluación				Clasificación de Interesados	
No.	Nombre	Consideración	Rol en el proyecto	Fase Proyecto	Nivel interés	Nivel Poder	Tipo de manejo	Tipo de interesado	Tipo de Interesado
2	Patrocinador	Gerente de la empresa	Aprobador de los entregables del proyecto	Todo el proyecto	5	5	Gestionar de manera atenta	Interno	Positivo
3	Jefaturas/Coordinación	Comunicación Producción y Marketing	Gestión del Proyecto	Todo el proyecto	5	3	Gestionar de manera atenta	Interno	Positivo
4	Personal de Planta	Personal de producción	Beneficiarios del proyecto	Cierre del proyecto/ Entrega de Productos	3	4	Mantener satisfecho	Interno	Positivo
5	Clientes/Distribuidores	Clientes personales-puntos de distribución	Beneficiarios del proyecto	Cierre del proyecto/ Entrega de Productos	3	1	Monitorear por si cambian	Externo	Positivo/Negativo
6	Proveedores	Materia Prima	Beneficiarios del proyecto	Cierre del proyecto/ Entrega de Productos	3	1	Monitorear por si cambian	Externo	Positivo/Negativo
7	Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito	Considerar aquellas con menor tasa de interés	Posible financiador de las estrategias a proponer	Cierre del Proyecto	3	4	Mantener satisfecho	Externo	Positivo/Negativo

Nota: La tabla 16 muestra el plan de la gestión de los interesados del proyecto para el desarrollo del plan estratégico. Autoría

Propia.

4.2 Análisis del entorno externo e interno de la empresa Lácteos Rodme

La empresa Lácteos Rodme se encuentra ubicada al sur del Ecuador, en la provincia del Cañar, ubicada al sur del callejón interandino, es un punto estratégico ya que se encuentra ubicado en la cordillera de los Andes en la región sierra del país, la principal actividad económica de la región es la industria ganadera, que da origen a las diferentes plantas de lácteos que se encuentran ubicados en la provincia y tratan de hacer frente a la competencia de grandes empresas que se encuentran en la zona norte del país y evitar así caer en el regionalismo. A continuación, se presenta el análisis externo de la empresa.

4.2.1 Análisis Externo.

La empresa Lácteos Rodme desde el año 2012 ha ido incursionando lentamente en el mercado lácteo ecuatoriano, en donde debido a diferentes factores externos presentados, estos han ido beneficiando o perjudicando el crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo, dicho factores son los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos-legales y ambientales, por lo que para realizar este análisis se utilizará la metodología PESTEL que permite analizar el entorno externo que actualmente rodea Lácteos Rodme, teniendo en cuenta, que cada uno de estos factores pueden ser positivos o negativos.

A continuación, se inicia el análisis mediante la metodología PESTEL, en la cual se ha realizado la recopilación de diferentes fuentes de información que permitan identificar la realidad externa de la empresa.

4.2.1.1 Político

Ecuador, país donde se localiza la empresa Lácteos Rodme, ha estado a lo largo de los años dentro de una inestabilidad política que no ha hecho más que crecer con el pasar de

los años, donde la corrupción y el despilfarro del dinero por parte de los diferentes gobiernos han perjudicado los ingresos y crecimiento económico de sus habitantes. El 24 de mayo del 2021 se posesionó al nuevo presidente del Ecuador quien garantiza que con el gobierno del encuentro se dará un mayor crecimiento económico, social que permita un incremento en la empleabilidad del país, así como también en el aumento del salario básico que permita reactivar una economía severamente golpeada.

Desde su proclamación como república independiente el 24 de mayo de 1830, el país ha tenido veinte textos constitucionales, siendo el último elaborado en la ciudad de Montecristi, provincia de Manabí en el año 2008 y que representa la carta magna vigente del Ecuador.

En la mencionada constitución del año 2008, se incorporaron diferentes artículos que defendían el derecho tanto de los consumidores como de los productores, fomentando el consumo del producto nacional y que su vez conforman la canasta básica del país. A continuación, según la Constitución del Ecuador (2008) es obligación política de los empresarios cumplir con los siguientes artículos:

Artículo 13: Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local

Artículo 52: Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Artículo 54: Responsabilidad civil y penal para las personas o entidades que produzcan o comercialicen bienes de consumo, por la calidad defectuosa del

producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore. (Constitución del Ecuador, 2008, p 13,25)

A su vez por temas políticos, se incorporó la denominada soberanía alimentaria dentro de los derechos del buen vivir, en donde a lo largo de los años la industria láctea se ha ido fortaleciendo con el apoyo del gobierno nacional, quien delegó a diferentes entes de control que regularicen la producción de estos productos y que permitan desarrollar estrategias y políticas de protección para los pequeños productores.

Dentro de las delegaciones del gobierno para controlar y velar por el cumplimiento de lo establecido dentro de la constitución vigente del Ecuador está la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), que invitó a fortalecer la regulación y vigilancia de la cadena láctea para garantizar la calidad de los alimentos y sancionar a quienes incumplen con las políticas establecidas dando cumplimiento al decreto 68 “Política pública prioritaria la facilitación del comercio y la producción” que busca simplificar los trámites y permisos a los pequeños, medianos y grandes productores. (ARCSA, 2021).

Actualmente se encuentra en debate dentro de la Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador la fijación de manera definitiva del valor del litro de leche a 0,42 centavos de dólar y que a su vez garanticen la calidad higiénica y sanitaria que debe tener el producto, de esta manera fomentar la producción, comercialización, industrialización, consumo y fijación del precio de la leche y sus derivados. (Sandoval, 2022). Esto sucede a raíz del que el sector lácteo ha estado en constante presión de la aprobación de esta ley y que garantice la protección del negocio ganadero y fomentar el crecimiento nacional y no importar producto.

Si se habla de política industrial dentro del Ecuador se busca implementar estrategias industriales que busquen implementar en un mediano y largo plazo una economía que incorpore mayor conocimiento y capacidades de innovación para potencializar las cadenas productivas del país. Para ello se requiere fortalecer las cadenas locales enfatizando el desarrollo del proceso y no solo el producto y así crear vinculaciones entre las pequeñas y medianas empresas con las grandes cadenas productivas del país. (Ministerio de Industria y Productividad, 2016)

El análisis político actual del Ecuador indica que existe una serie de estrategias y políticas que obligan a los productores a cumplir con diferentes reglamentaciones legales, pero sobre todo recalca el empeño que han tenido los últimos gobiernos en potencializar sus industrias mediante la formulación de estrategias orientadas a cada sector productivo.

4.2.1.2 Económico

La economía del mundo y la de Ecuador, país que se encuentra dolarizado desde el año 2000, se han visto severamente afectada por la presencia del virus de COVID-19, esta emergencia sanitaria provocó dentro del país una profunda recesión económica que originó un incremento en los niveles de pobreza poniendo en evidencia la debilidad estructural del país como la carencia de fondos de emergencia, un sistema de salud poco preparada y alta burocracia en el acceso a los servicios públicos y por ende complicaciones dentro del desarrollo de las empresas nacionales.

Ecuador es productor de petróleo y es su principal producto de exportación, las ventas de crudos generan mayores ingresos al país y generan un respiro a la economía ecuatoriana ya que la mayor parte de sus ingresos forman parte del presupuesto general del estado, con un promedio de ingresos del 28% del total de los ingresos del gobierno central

(Ponce, 2021), si esto va mal, la economía ecuatoriana se ve debilitada por los pocos ingresos afectando los hogares e industrias ecuatorianas.

A inicios del año 2022, el Ministerio de Finanzas destacó que se evidenció una recuperación económica dentro del país dado los altos índices de vacunación gracias al exitoso programa implementado por el presidente actual del Ecuador, Guillermo Lasso, lo que permitió a las empresas reintegrarse poco a poco en las labores diarias de manera presencial permitiendo generar un incremento en las tasas de empleo dentro del país.

A nivel de país se destaca que las ventas totales se incrementaron aproximadamente un 21% con respecto al año 2020, ya que se presentó una fuerte participación por parte de sectores como el comercio alimentario, manufactura, minas y alimentos. A su vez se generó un incremento 350,000 empleos dignos que ocasionaron una mayor afiliación al seguro social. El índice de inflación anual promedió un valor cercano a cero y se espera que para el año 2022 este se mantenga alrededor del 2%, permitiendo que se incremente la exportación de los productos no petroleros gracia a la recuperación mundial que se está presentando.

(Ministerio de Economía y Finanzas, 2022)

A raíz de la implementación de estrategias para el crecimiento del país, nace el proyecto “Crédito de oportunidades”, el mismo que tiene por objetivo otorgar créditos al 1% de interés a los pequeños negocios en funcionamiento que buscan salir adelante tras la dura situación de pandemia en donde por un plazo de hasta 30 años pago con la entidad bancaria Banecuador los pequeños emprendedores puede aplicar a este beneficio, sin embargo dentro de su desventaja es que este beneficio no aplica para todos los emprendedores ya que el monto máximo a otorgar es de \$5000, ya que se requiere de una

calificación en la que no todos los emprendedores y pequeñas empresas logran calificar teniendo como prioridad los sectores agropecuarios. (Gobierno del Ecuador, 2022).

Se tiene en consideración que la industria láctea genera al país unos ingresos anuales de 1,2 millones de empleos directos e indirectos, y su aporte al PIB Agroindustrial es del 4 %. y que según los datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), en septiembre de 2021, el sector lácteo presentó un crecimiento del 10,92 % en relación a septiembre de 2020. (CIL ECUADOR, 2021), esto genera positivismo en la reactivación económica dentro del país en donde cada una de las empresas pueda tener un amplio crecimiento económico.

Actualmente la empresa Lácteos Rodme ha sido calificada con la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca que pertenece al CIIU 4.0, el cual es establecido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC, 2012). El CIIU tiene como propósito ofrecer un conjunto de categorías que permitan la recopilación y difusión de datos estadísticos de las actividades realizadas según lo indicado por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (SAE, 2017) .

Dentro de la clasificación CIIU 4.0 en la que se encuentra la empresa, esta se clasifica en la categoría “C” llamada industrias manufactureras, esta categoría se encuentra clasificada en varias codificaciones, por lo que la empresa se encuentra con la codificación “C10” de “Elaboración de productos alimenticios”, que comprende la elaboración de los productos de la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano o animal; y esta codificación a su vez se va enumerando de acuerdo a la industria manufacturera a la que pertenece, siendo la industria láctea de la empresa Lácteos Rodme clasificada con “C105.01” de elaboración de

productos lácteos que se encarga de elaboración de leche fresca líquida, crema de leche líquida, bebidas a base de leche, yogurt, incluso caseína o lactosa, pasteurizada, esterilizada, homogeneizada y/o tratada a altas temperaturas. (INEC,2012, p.26-29)

La región sierra del Ecuador es considerada el principal asentamiento de las industrias lácteos siendo la provincia del Pichincha quien lidera la producción de leche y sus derivados con respecto a las otras provincial del país.

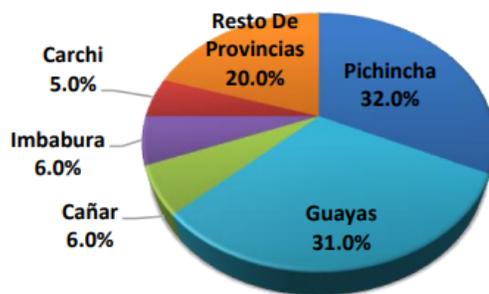
A continuación, se presenta la distribución que tienen las empresas en la producción de los derivados de la leche.

Figura 14:

Elaboración de productos lácteos en Ecuador

Elaboración de productos lácteos (C1050.0)	# Empresas 2019	# Empleados 2019
Grande	16	3,460
Mediana	18	436
Pequeña	30	292
Microempresa	36	164
Total general	100	4,352

Participación (%) del # de empresas por provincia 2019



Nota: CFN (2021), Elaboración de productos lácteos en Ecuador, obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Leche-y-Derivados.pdf>.

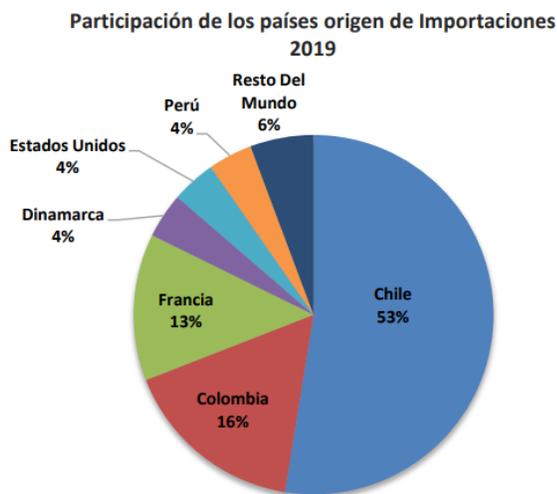
La figura 14 muestra cómo se encuentra distribuida la producción de lácteos por segmento de empresa, sea esta grande, mediana, pequeña o microempresa y el número de empleados que tienen dentro de la misma, y a su vez, el diagrama de pastel muestra la participación en el mercado que tiene cada una de ellas, la empresa Lácteos Rodme se encuentra en la provincia del Cañar que cuenta con una participación del 6.0% siendo una microempresa (CFN, 2021); es una participación relativamente baja con respecto a las provincias del Pichincha y Guayas en donde se encuentran localizadas principalmente las empresas más grandes del país y por ende ocupan una mayor participación en el mercado.

Actualmente el mercado lácteo es altamente competitivo y entre sus principales competidores se encuentran los productos importados de grandes marcas que minimizan el producto nacional dado su posicionamiento dentro del mercado, sobre todo en la línea de productos como el yogurt bebible y el yogurt tipo griego.

La Corporación Financiera Nacional (2021) publicó datos en su ficha sectorial indicando que el índice de importaciones de productos lácteos que ha tenido el Ecuador, en el año 2022 ha sido de un valor 4,158 millones de dólares.

Figura 15:

Porcentaje de participación por países de origen de importación



Nota: CFN (2021), *Porcentaje de participación por países de origen de importación*, obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Leche-y-Derivados.pdf>.

En la figura 15 se puede apreciar que Chile con un 53% ha sido uno de los principales puntos de importación para el Ecuador, por lo que es importante que el Gobierno Nacional continúe fomentando estrategias que permitan priorizar la producción de alimentos nacionales y fomentar su consumo para que las industrias ecuatorianas puedan crecer y generar un crecimiento económico para sus trabajadores y el entorno que los rodea convirtiendo a Ecuador en un país sostenible económicamente.

Dentro de los principales indicadores financieros generales de la situación de las empresas productoras de productos lácteos, este ha tenido un aumento positivo tras la pandemia ocasionada por el COVID -19 se puede decir los siguientes:

Retorno de la Inversión (ROA): En 2019, por cada \$100 de Activos se generaron \$8.16 de Utilidad Neta.

Rentabilidad Financiera (ROE): En el 2019, por cada \$100 invertidos por los accionistas, la empresa generó \$19.84 de Utilidad Neta.

Margen Neto: En el 2019, por cada \$100 de Ventas quedó para los propietarios \$5.85 de Utilidad Neta. (CFN, 2021, p21)

Estos indicadores positivos obtenidos demuestran que el sector de producción de derivados lácteos tiene potencial de crecimiento en el tiempo, el desarrollo de estrategias y facilidades por parte del gobierno nacional con las pequeñas industrias es de vital importancia para que las mismas puedan tener recursos que permitan en un periodo de tiempo llegar competir con las grandes marcas sean estas nacionales o internacionales.

Adicionalmente tras este estudio económico se puede percibir que la mayor participación del mercado está concentrado en la provincia del Pichincha al tener la mayor cantidad de grandes empresas del país, a su vez, se indica que el índice de créditos otorgados ha incrementado un 24% con respecto al año 2019, sin embargo las tasas de interés de dichos créditos son altos generando un incremento en los años que se dan de pago del crédito obtenido ya que las tasas de interés oscilan entre el 12% al 15% anual. (CFN, 2021).

En el año 2011 el INEC realizó el primer estudio de estratificación socioeconómica basados en los resultados obtenidos por el censo nacional realizado en el año 2010 indicando que el Ecuador para ese año tendría una población de 14,483,499 habitantes que se encuentran distribuidos en 22 provincias. A continuación, se presenta la distribución de población del Ecuador en el 2010 y la proyectada para 2021 a miras de realizarse el nuevo censo poblacional (Carrillo y Villacís, 2012).

Tabla 17:*Distribución de la población del Ecuador*

	Distribución de la población del Ecuador		
	Provincia	2010	Proyección 2020
Sierra	Azuay	739,520	881,394
	Bolívar	191,631	209,933
	Cañar	235,814	281,396
	Carchi	171,746	186,869
	Cotopaxi	424,663	488,716
	Chimborazo	476,255	524,004
	Imbabura	413,657	476,257
	Loja	467,671	521,154
	Pichincha	2,667,953	3,228,233
	Tungurahua	524,048	590,600
	Santo Domingo	379,378	458,580
Costa	El Oro	624,860	715,751
	Esmeraldas	551,712	643,654
	Guayas	3,778,720	4,387,434
	Los Ríos	805,514	921,763
	Manabí	1,420,348	1,562,079
	Santa Elena	318,247	401,178
Oriente	Morona Santiago	153,163	196,535
	Napo	106,953	133,705
	Pastaza	86,470	114,202
	Zamora Chinchipe	95,194	120,416
	Sucumbios	181,287	230,503
	Orellana	137,786	161,338
Región Insular	Galápagos	25,884	33,042

Nota: Autoría propia basado en el Censo de Población y Vivienda 2010 (Carrillo y Villacís, 2012).

Según lo indicado en la tabla 17, en donde se puede ver la población del 2010 y la proyectada para el 2020 que indica que las provincias del Guayas y Pichincha concentran la mayor cantidad de población del Ecuador y por ende es aquí en donde se asientan la mayor cantidad de empresas del país. Tras estas dos provincias siguen Manabí, los Ríos Azuay y el Oro como las provincias que secundan a las principales, y en cada una de ellas existen pequeñas empresas que buscan posicionar su marca, es aquí en donde la empresa Lácteos

Rodme debe buscar la manera de introducir sus productos en mercados diferentes como al del Guayas y Pichincha y lograr posicionarse como marca.

Cabe mencionar, que en Pichincha está ubicada la ciudad de Quito que es la capital del Ecuador y en la provincia del Guayas esta la ciudad de Guayaquil que es considerado el puerto principal del país, lo que origina un gran movimiento económico e impulsa la economía del país acaparando el 63% de las industrias del país.

Adicionalmente debe considerar a los principales competidores directo de la marca Antares, entre los que se destacan principalmente los productos como Alpina, Toni, Karu y Tokte y Zeus, estas marcas ya tienen años en el mercado del sur del Ecuador y han logrado posicionarse dentro al sur del país; estas marcas provienen de las principales fábricas de Quito y Guayaquil a excepción de la marca Tokte que es de una empresa de la ciudad de Cuenca; como competidores indirectos se tiene a los productores artesanales, que a raíz de la pandemia por COVID-19 se incrementaron los número de emprendedores, estos productos tienen precios similares, pero varían ampliamente en los ingredientes que contienen y el nivel de azúcar en su contenido.

4.2.1.3 Social

Para el análisis social se tiene en consideración que el comportamiento de los consumidores que adquieren los diferentes productos lácteos se basa en las necesidades que buscan satisfacer, mismas que abarcan desde una necesidad básica hasta la de un nivel superior, estas adquisiciones de productos dependerán de los niveles de satisfacción que vayan obteniendo una vez adquirido el producto, por lo que se estima que el 86,40% de la producción nacional de derivados de lácteos se destina para el consumo dentro de los hogares ecuatorianos. (Superintendencia de control de poder del mercado, 2021).

Los consumidores actualmente muestran más interés por los ingredientes utilizados en los productos que adquieren prefiriendo así alimentos naturales y sin conservantes artificiales y que a su vez, generen una relación calidad-precio generando una menor cantidad de basura y desperdicio en los alimentos. (Chr. Hansen Holding A/S, 2022)

Según el INEC para febrero del 2022 el 71.10% de los ecuatorianos se encuentran con edad para trabajo dentro del país, de ellos el 66,30% son considerados población económicamente activa (PEA), de este el 95,70% tienen empleo, siendo la tasa de desempleo del 4,3%, lo que indica que el país se ha ido recuperando lentamente de la situación económica ocasionada por la emergencia sanitaria. Existe un dato que llama la atención dentro del análisis situacional social del Ecuador, es que del 95,70% de personas que han tenido empleo solo el 41.2% tiene un empleo en condiciones adecuadas permitiéndoles adquirir una capacidad adquisitiva mucho mayor que al resto de ecuatorianos. (INEC, 2022).

El principal problema dentro de la economía ecuatoriana es la falta de empleo digno por lo que la generación de nuevas plazas de empleo ayudará a que la economía crezca y los consumidores no busque únicamente productos de primera necesidad, sino también productos de nivel superior ya que existe una alta diversificación de los lácteos y el país busca productos a bajo costo sin la calidad, por su parte los emprendedores y pequeñas empresas buscan vender productos de alta calidad lo que ocasiona un incremento en el costo disminuyendo su competitividad con las grandes marcas.

Organismos internacionales como el Banco Mundial y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) prevén que para finales del año 2022 la economía del país crezca un 3.1% ocasionando una mejoría en el entorno social del país y fomentando un mayor

consumo en las diferentes empresas y una mayor capacidad adquisitiva dentro del país, sin embargo, es de vital importancia considerar un cambio en la estructura laboral del país, permitiendo que los ingresos mejoren dentro de las familias ecuatorianas. (Primicias, 2021)

La pandemia por COVID-19 ocasionó confinamiento por diversos periodos de tiempo, provocando que la rutina diaria de cientos de familias cambiaran, entre ellos se dejó de llevar un control del peso, ya que la cuarentena motivo una excesiva ingesta de alimentos en muchos sectores, por lo que diferentes gobiernos entre ellos el Ecuador destacaron la importancia del consumo de lácteos que ofrecen un alto nivel de proteínas junto con otros nutrientes esenciales motivando al consumo de productos bajos en grasas y calorías y mantener a su población alimentada sanamente.

Esa motivación ocasionó que los consumidores busquen productos lácteos que cumplan con este fin, por lo que la elaboración de esta línea de productos baja en grasa ha crecido en este último tiempo. (Ablin, 2021). Se debe tomar en cuenta que las empresas se han diversificado en los últimos años, buscando brindar al consumidor productos totalmente diferentes e innovadores para su consumo.

En cuanto al análisis de la vida útil del producto, en Alemania, se realizó un estudio de consumo independiente para explorar si alargar la vida útil de los productos afecta a su aceptación por parte de los consumidores; en donde se obtuvo que en las pruebas de degustación sin nombrar el producto han indicado que no había diferencia en la preferencia de los consumidores por un yogur con vida útil estándar o por uno con siete días más de vida útil.

A su vez el estudio puso en consideración que la inclinación de compra de los consumidores daba preferencia al yogur con vida útil más larga si recibían una adecuada

información sobre la posibilidad de disminuir el desperdicio de alimentos. (Chr. Hansen Holding A/S, 2022)

Las investigaciones sugieren que la textura de los alimentos es indispensable ya que siete de diez consumidores globales indican que experimentar una textura especial a la hora de comer o beber el producto hace que sea más interesante, para ello se debe tener en cuenta que el sabor no es el único elemento vital dentro de la producción, sino que también se debe analizar la textura del producto ya que se ha vuelto uno de los motivos principales de compra por parte de los consumidores. Adicionalmente, se debe poner énfasis en comunicar los beneficios naturales, sabores y nutrición como una forma de transparencia en la línea de producción, ya que se afirma que tres de cada cuatro consumidores están dispuesta a pagar por un producto que tengas estas características mencionadas. (Jergensen, 2021)

4.2.1.4 Tecnología

La industria láctea ha crecido en los últimos años, diferentes partes del mundo ha diversificado sus productos ocasionando el incremento en mención, pero a su vez como el uso de la tecnología ha ido innovándose, simplificando los procesos, mejorando las cadenas de frío que facilitan el transporte de productos a largas distancias.

La empresa Lácteos Rodme al ser una microempresa cuenta con casi todo su equipo manual a comparación de otras grandes empresas posicionadas dentro del mercado por lo que toma de referencia el ejemplo de otras empresas que se desarrollan en el mercado entre las cuales se destacan los siguientes puntos básicos pero indispensables en cada una de las industrias:

- El sistema de colocado de fechas de producción, expiración y lote de producción mediante un sistema computarizado que reduce los tiempos de trabajo manual que este ocasiona al colocar las fechas envase por envase.
- Cada empresa utiliza sistemas de control de inventarios para poder descargar el producto previo a su facturación y así tener un mejor control del producto y evitar pérdidas del producto por descontrol o ventas de producto sin tener en bodega.
- El desarrollo de un sistema contable que permita registrar correctamente los sistemas de ingreso y egresos de la empresa para llevar una economía sana que permita el constante crecimiento de la empresa.
- Con la mención de transporte a largas distancias nace esta innovación llamada sobreenfriamiento o cadena de frio, una nueva tecnología sin conservantes y totalmente natural que ocasiona que los productos puedan viajar de manera fresca entre dos trayectos colocando el producto en modo de hibernación al conocer las variables de tiempo y congelación del producto, para no romper con su cadena de frio.
- Maquinará automatizada que no requiera el uso de la fuerza física y mejore la ergonomía de los trabajadores tales como batidores eléctricos, envasadores entre otros.
- Sistemas de sellados de producto y empaquetado al vacío de los productos para mejorar su transporte disminuyendo accidentes en el transporte del producto.
- Equipos para la detección temprana de la mastitis en las vacas lecheras para evitar pérdidas en la producción de leche cruda previo a la preparación de productos lácteos.

Estos puntos descritos se toman de referencia de empresas visitadas dentro de la ciudad de Cuenca que al ser microempresas ya posicionadas cuentan con estos equipos que les permiten desarrollar la producción de sus productos de manera más sencilla mejorando su capacidad productiva y poder abastecer a una mayor demanda. Actualmente las grandes empresas del mundo cuentan con equipos totalmente industrializados en donde la participación manual al 100% ha disminuido logrando cumplir con la capacidad productiva esperada.

4.2.1.5 Ambiental

Según última actualización de las bases de datos del INEC en el año 2014 se tiene un aproximado que cuatro de diez hogares tienen una cultura de reciclaje lo que permiten concluir que en estos últimos ocho años estos datos se han incrementado promoviendo una cultura de reciclaje y sostenibilidad dentro del país.

Existen empresas alrededor del mundo que se encuentran comprometidas con la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente como es el caso de la empresa Aso Leche-Colombia que mediante una agenda sectorial se ha elaborado iniciativas al cuidado del medio ambiente y reducción de gases de efecto invernadero, entre las directrices que se establecieron esta lo siguiente:

- Responsabilidad extendida al productor. *“Se trata de un principio para promover mejoras ambientales para ciclos de vida completos de los sistemas de los productos ya que su objetivo es extender las responsabilidades de los fabricantes del producto a varias fases del ciclo total de su vida útil, y especialmente a su recuperación, reciclaje y disposición final”* encontrándose su enfoque en el uso integral del agua.

- Desperdicio de alimentos. Uno de los graves problemas del sector de alimentos, dada la ineficiencia alrededor de la logística de distribución y recolección en alimentos perecederos. Se apoya a iniciativas como las de los bancos de alimentos, para reducir el desperdicio y brindar alimentación a poblaciones vulnerables.
- Cambio climático. Los impactos son notorios en los últimos cinco años. La apuesta gremial es la de regular los ciclos de abundancia y escasez, a través de una política láctea que permita la mayor integración de ganaderos e industriales lácteos, y una asistencia técnica eficiente como fue mencionada al inicio.
- Abastecimiento responsable, mediante la vinculación de proveedores y su monitoreo de acuerdo a las normativas vigentes y buscando el desarrollo del ecosistema. (ASOLECHE, 2017)

Adicionalmente existen también empresas que trabajan con la denominada economía circular enfocada en las empresas lácteas, se tiene el caso de VII Congreso Centroamericano del Sector Lácteo desarrollado en Costa Rica en el año 2018 y que trata el tema de “Economía circular: aplicaciones a MiPymes procesadoras de lácteos” en donde se enfoca en las estrategias para mejorar procesos y hacerlos más sostenibles.

Producción más Limpia (P+L): previene la producción de emisiones. Se analiza el flujo de materiales y la energía en una empresa y se identifican opciones de reducción.

Análisis de Ciclo de Vida (ACV): es una metodología empleada en el estudio del ciclo de vida de un producto y de su proceso de producción. Evaluar el impacto potencial sobre el ambiente se cuantifica el uso de recursos ("entradas" como energía, materias primas, agua) y emisiones

ambientales ("salidas" al aire, agua y suelo) asociados con el sistema en evaluación. (Abarca-Guerrero, 2018)

La Federación Nacional de Industrias Lácteas (FeNIL) se encuentra comprometida con la sostenibilidad en la industria láctea que busca conseguir el triple beneficio basado en el marco de referencia de la Unión Europea mediante estos tres principios:

- Fomentar la responsabilidad ambiental
- Maximizar los beneficios económicos del sector
- Velar por la responsabilidad social ante los grupos de interés.

Se considera un enfoque holístico no solo para el sector lácteos sino para cualquier industria y así tomar conciencia en lograr un mundo mejor, es por ello que todas las empresas que se encuentran asociadas a FeNIL trabajan incansablemente en desarrollar medidas que apliquen para el desarrollo económico, social y ambiental de las empresas fomentando a su vez la innovación. (FeNIL, 2022)

Existen empresas como CHR HANSEN que buscan reducir los niveles de desperdicios en productos lácteos, en especial del yogurt, el compromiso radica en reducir en 1,2 millones de toneladas el desperdicio de yogurt para el año 2022, cumplimiento así con el objetivo de desarrollo sostenible (ODS) 12, que fomenta una producción y consumo responsable. Adicionalmente se indica que el 80% del yogurt desperdiciado se debe a la caducidad del producto y que según estudios realizados el desperdicio podría reducirse en un 30% si se alargase en siete días la vida útil aprovechando la bioprotección y así disminuir la cantidad de dióxido de carbono emitido a la atmósfera. (Chr. Hansen Holding A/S, 2022).

El documental “Besa el suelo” de la compañía *Benenson Production*, en uno de sus segmentos, indica que el uso del ganado puede permitir revertir la desertificación del suelo al ser considerado un método escalable que permite mejorar los suelos a un menor costo ya que se considera que el estiércol, la orina y pezuñas del ganado pueden permitir el crecimiento del pasto, esto mientras el ganado no exceda su tiempo dentro de una misma hectárea promoviendo así el desarrollo regenerativo del suelo mediante una planificación asertiva para evitar que el daño en el suelo y así poder impulsar la ganadería regenerativa (Tickell, 2020), que es tan importante ya que Lácteos Rodme cuenta con sus propias vacas de pastoreo para la producción de sus productos.

4.2.1.6 Legal

Actualmente la normativa legal vigente del Ecuador promueve una serie de normativas legales que son de vital importancia para el correcto funcionamiento de la industria láctea en el Ecuador. A continuación, se presenta la normativa legal vigente:

Reglamento de control y regulación de cadena de producción de leche: tiene por objetivo controlar la cadena de producción de la leche, pero sobre todo la comercialización, ya que permitirá una mayor demanda al conocer que es un producto de calidad y bien procesado, cumpliendo con estándares y normas internacionales. (Ministerio de Agricultura y Ganadería , 2013).

Reglamento sanitario para el etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano: este reglamento tiene por objetivo regular el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, misma que cuente con la información oportuna, clara, precisa y no engañosa para el consumidor. (ARCSA, 2014).

Reglamento para el funcionamiento de establecimientos sujetos a control

sanitario: tiene por objetivo categorizar, codificar, establecer requisitos para todos los establecimientos que requieren control sanitario previo a la obtención del permiso de funcionamiento. (Ministerio de Salud Pública, 2015)

Régimen impositivo de microempresas: indica la realización de los impuestos tributarios que se deben ejercer en la calidad de microempresarios para dar cumplimiento a lo expuesta en la normativa legal vigente (SRI, 2021).

Acuerdo Ministerial 177 “Articular acciones entre el MPCEIP- el MAG y el MSP para garantizar la sostenibilidad en la cadena láctea: se establece la definición de estrategias para fomentar el consumo de lácteos, así como las campañas comunicacionales. (MPCEIP, 2019).

4.2.1.7 Matriz PESTEL

A continuación, se presenta la matriz PESTEL basado en el análisis externo realizado en el punto anterior en donde se toma cada uno de los puntos que pueden influir.

Tabla 18:

Matriz PESTEL

	Factor	Detalle	Impacto
Político	Inestabilidad política	Corrupción por parte de los funcionarios genere pérdidas y perjudique más la política ecuatoriana.	Negativo
	Nuevo gobierno	Fomento de nuevas plazas de empleo y un mayor crecimiento económico.	Positivo
	Constitución política del Ecuador	Presenta normativa de derechos de consumidor y soberanía alimentaria para regulación.	Positivo
	Fortalecimiento y vigilancia de la cadena láctea	Política para la simplificación de trámites mediante un gobierno digital por presión política de diferentes sectores.	Positivo
	Creación de nueva ley para regulación de precios	Asamblea nacional busca regular precios de la leche cruda por presión política y aumentarían los costos de la materia prima.	Negativo

	Factor	Detalle	Impacto
	Estrategias políticas para incrementar la productividad	Gobierno busca generar mayor movimiento productivo mediante la implementación de estrategias en diferentes grupos económicos.	Positivo
Económico	Altos índices de vacunación	Incremento en la actividad económica post-covid-19 al contar con el 83.86% de vacunados con dosis completas	Positivo
	Incremento de ventas anuales del país	Mejoras en la economía de empresas no petroleras	Positivo
	Índice de inflación cercano a cero	Mas seguridad del país para inversiones o ingreso de posibles compradores del producto nacional.	Positivo
	Crédito de Oportunidades	Crédito otorgado únicamente a agricultores al 1% de interés	Negativo
	Incremento de ventas del sector lácteo	Incremento de 10,92% genera positivismo en la reactivación económica	Positivo
	Categorización de industrias	Organización y categorización de industria para facilitar tramites y manejo de impuestos.	Positivo
	Capitalización de ventas en una provincia	Pichincha domina el índice de ventas nacional, quedando otras provincias con bajos índices.	Negativo
	Incremento en las importaciones	Alto índice de importaciones de productos lácteos evita compra de producto nacional.	Negativos
Social	4.3% de personas desempleadas	Alto índice de desempleo afecta la reactivación económica	Negativo
	Solo el 41.2% tiene un empleo en condiciones adecuadas	Bajo índice de empleo en condiciones adecuadas impide una economía estable y una sociedad equilibrada para la adquisición de productos diferentes a los de primera necesidad	Negativo
	Incremento de usos de redes sociales	Fomenta la publicidad de los diferentes productos en línea	Positivo
	Incremento del cuidado de la salud	Mayor control en el peso fomenta la compra de productos lácteos saludables y bajo en grasas.	Positivo
	Incremento en la vida útil del producto	Estudios demuestran una vida útil larga, motiva más la compra para no desperdicio del producto	Positivo
	Texturas y sabores de los productos	Se ha establecido como el patrón de compra de los productos	Positivo
	Transparencia en la comunicación de productos	Aumento de los tiempos de duración del producto, así como también una mejor comunicación de los beneficios y calidad de los productos.	Positivo
Tecnología	Alto nivel de automatización en empresas lácteas	Aumentan su capacidad de producción generando ventaja competitiva sobre las pequeñas empresas	Negativo
	Creación de cadenas de frio para estabilidad del producto	Posibilidad de que el producto pueda ser trasladado a largas distancias sin perder su frescura y no ser congelados.	Positivo
Ambiental	Alto nivel de compromiso por la sostenibilidad en las empresas lácteas	Planteamiento de estrategias que sirven de ejemplo para otras industrias en su búsqueda de empresas sostenibles.	Positivo
	Fomento a la economía circular	Estrategias para una producción más limpia y sostenible.	Positivo

Factor		Detalle	Impacto
	Fomento a la producción y consumo responsable de los productos	Cumplimiento de la ODS 12 mediante el aumento del tiempo de caducidad del producto para disminuir desperdicios	Positivo
Legal	Exceso de normativa legal vigente a cumplir	Alto índice de normativa legal vigente a cumplir compromete a la industria por sus altos costos dependiendo de la categorización a la que pertenecen.	Positivo

Nota: Autoría Propia

4.2.2 Análisis Interno.

La empresa Lácteos Rodme durante su tiempo de funcionamiento no ha realizado un análisis de su situación actual interna, por lo que resulta importante conocer su estructura, sistemas, valores, habilidades, estilo y personal que permitan definir estrategias que direccionen a cumplir con las metas que desea alcanzar en el tiempo y que a su vez diseñe la ruta a seguir para mejorar su posicionamiento en el mercado. A continuación, se presenta la ficha técnica de la empresa Lácteos Rodme

Tabla 19:

Ficha técnica empresa Lácteos Rodme

Ficha técnica de la empresa Lácteo Rodme	
1. 1.Representante Legal	María Fernanda Rodas
2. 2. Gerente	Manuel Rodas
3. 2.Inicio de Actividades	17/08/2012
4. Actividad Económica	Producción de lácteos y sus derivados
5. Ubicación de planta	Parroquia Ingapirca, cantón Cañar, provincia del Cañar
6. Ubicación Tributaria	Parroquia Machángara, cantón Cuenca, provincia del Azuay
7. Ventas 2020	\$20501.34
8. Ventas 2021	\$16484.00
9. Clasificación Industrial	Microempresa
10. Marcas	Antares
11. Trabajadores	Seis
12. Misión	No tiene
13. Visión	No tiene

Nota: Autoría Propia basada en el Registro único de contribuyentes del SRI

La tabla 19 indica cómo se encuentra actualmente la empresa constituida, estos datos están basados en la información del Registro Único de Contribuyentes (RUC) emitido por el Servicio de Rentas Internas. Se puede apreciar que las ventas de Lácteos Rodme se redujeron en un 20% en el año 2021, por lo que de aquí parte la primera alerta de que es necesario realizar y definir estrategias que permitan incrementar las ventas para el periodo 2023-2027 y consolidar a la empresa como un líder en la región.

Con estos antecedentes a continuación se desarrolla el análisis de la empresa mediante la aplicación del método de 7s de Mckinsey, el cual se desarrolló una vez consolidadas las respuestas a varias preguntas que permiten un diagnóstico situacional mediante talleres de trabajo con el equipo de trabajo.

4.2.2.1 Estrategia

Lácteos Rodme busca elaborar productos de calidad, enfocados a llevar una vida sana, ofreciendo diversos productos bajo en grasas permitiendo que se destaque sobre sus competidores.

Los recursos de la empresa son considerados propios y constantemente se busca invertir en potencializar el posicionamiento de la marca mediante impulsaciones y uso de redes sociales, adicionalmente, plantea trabajar en la mejora continua de su marca.

Durante la pandemia por COVID-19 se reinventó creando una nueva marca de productos bajo en grasas “Antares” que sea capaz de alimentar a las familias ecuatorianas y a su vez se enfocó en generar publicidad enfocada a las redes sociales para brindar una mejor experiencia a sus clientes.

Lácteos Rodme es una empresa comprometida con el consumidor, transparente con la información nutricional brindada al poseer únicamente cuatro ingredientes en la composición de su producto estrella: yogurt tipo griego.

4.2.2.2 Estructura

Lácteos Rodme se encuentra actualmente como una sola estructura y no bajo una organización por procesos, la empresa se encuentra encabezada por el representante legal y el gerente. Actualmente se encuentra conformada por la jefatura de producción, la coordinación de ventas y comunicación y contabilidad.

Las propuestas de la empresa son realizadas por las jefaturas quienes notifican al gerente para que proceda con un análisis de factibilidad, y de ser positivo pasa para aprobación por parte del representante legal quien tiene la última palabra en la toma de decisiones por parte de la empresa. Actualmente se utiliza la comunicación verbal entre las diferentes coordinaciones, lo que resulta en una gran debilidad dentro de la organización ocasionando que la información no se transmita de la manera correcta.

4.2.2.3 Sistema

Lácteos Rodme cuenta con un único sistema para la generación de facturas, por lo que no cuenta con una base de datos que permita mantener el inventario de la organización, ocasionando constantes descuadres dentro de la bodega del producto. Adicionalmente es importante recalcar que el 70% de las ventas de la empresa se realizan a través de las redes sociales generando un mayor ingreso por ventas al contado.

4.2.2.4 Valores

Lácteos Rodme, en los diez años de funcionamiento no ha establecido políticas, objetivos ni una planeación estratégica, eso quiere decir que tampoco han establecido sus valores corporativos, se sabe que inicio como un emprendimiento, sin análisis ni estudio, por lo tanto, al cambio de representante legal se ve la necesidad de establecer el enfoque de la empresa y como debe estar direccionada. Se considera que aún la visualizan como emprendimiento más que como una empresa que se está abriendo en el mercado.

4.2.2.5 Habilidades:

Entre las principales habilidades dentro de la empresa, está la capacidad de producir productos 100% naturales y que sean aptos para el consumo humano y cumplan con transparencia lo que se informa en su carta nutricional.

Existen lagunas en el conocimiento de la empresa acerca de la cultura basada en la mejora continua y en ir ideando nuevas estrategias que ayuden al crecimiento de la empresa en el tiempo, haciéndose notable la ausencia de un plan de capacitación para el equipo de trabajo, produce correctamente, pero tiene ausencia de cultura administrativa y de procesos

4.2.2.6 Personal

Actualmente la empresa cuenta con seis empleados y cada uno de ellos tiene asignado sus propias responsabilidades y cargos, los trabajadores de la empresa no tienen formación profesional en el campo donde se desenvuelven a excepción del representante legal, quien tiene un título de Producción y Operaciones. Dentro de la empresa, sus trabajadores estudian por cuenta propia por las ganas de superar los obstáculos que se presentan día a día en el negocio, sin embargo, no se cuenta con un plan de capacitación

interna para la adquisición de nuevos conocimientos y a su vez mejorar y optimizar los procesos.

4.2.2.7 Estilo

El ambiente en donde se desarrolla la empresa es de un equipo multidisciplinario en donde cada uno de ellos es proactivo y está pendiente de colaborar con sus otros compañeros. Cada uno de estos trabajadores es libre de aportar con ideas u opiniones y que pueden servir para el crecimiento de la empresa. Hay una gran familia construida dentro del equipo de Lácteos Rodme.

4.2.2.8 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa Lácteos Rodme.

Como parte del análisis interno de la empresa, se llevó a cabo el análisis de las fortalezas y debilidades en las que el equipo de trabajo considero la descritas en la siguiente tabla como las más importantes

Tabla 20:

Fortalezas y debilidades de la empresa Lácteos Rodme

Fortalezas	Debilidades
Solido equipo de trabajo	No cuenta con procesos estandarizados
Sus productos son 100% naturales	No cuenta con sistemas de inventario automatizados
Cuenta con el registro de su marca Antares	Aún existe cultura de emprendimiento y no empresa
Tiene amplio catálogo de sabores (nuevo y su presentación natural)	No cuenta con el registro sanitario de todos sus productos
Tiene actitud y empeño por salir adelante	No tiene capacidad para cumplir con la demanda del producto
Cuenta con redes sociales y contrato con agencia de publicidad.	Productos con baja fecha de caducidad
	No cuenta con plan de capacitación continua
Plan fuerte de importación de la marca	No se cumplen con los tiempos de despacho
Correcto manejo contable	No cuenta con maquinaria automatizada

Fortalezas	Debilidades
Cuenta con todos los permisos de funcionamiento.	Poco acceso a préstamos bancarios
Representante legal con formación en Industria y Producción.	Pocos distribuidores del producto
Existe planificación para desarrollar envases sostenibles	Falta de organización del gerente en el desarrollo de las actividades.
Existe planificación para el desarrollo de nuevos subproductos en base a materia prima del producto principal.	Reducción en sus ventas 2021 con respecto al 2020
	No cuenta con una planificación estratégica ni estudios previos.
	Fábrica lejos de los puntos de entrega (existe distancia de 80km a la ciudad de Cuenca)
	No se cuenta con proveedores de envases sostenibles ni registros de los subproductos a generarse.

Nota: Autoría Propia

La tabla 20 evidencia que dentro de la empresa existe más debilidades que fortalezas es por ello que se tiene por objetivo trabajar en cada una de ellas para formular estrategias que permitan atacarlas y transformarles en fortalezas para hacer de Lácteos Rodme una empresa capaz de competir en el mercado nacional ecuatoriano.

Tabla 21:

Análisis de oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
Aumento de exigencia de calidad de los productos	Competencia con marcas ya posicionadas en el mercado
Perspectivas de crecimiento en provincias del Ecuador como: Pichincha, Guayas, Manabí	Cambios en la normativa legal de producción y etiquetado
Posibilidad de incursionar en mercado extranjero con yogures con sabores propios	Incremento de importaciones de productos lácteos extranjeros
Reducción de impuestos a microempresas	Aumento de precios de la materia prima
Incremento de apoyo del gobierno nacional a las microempresas	Incremento de personas con intolerancia a productos lácteos
Otorgamiento de préstamos a emprendedores	Aumento en las exigencias de calidad en la materia prima

Oportunidades	Amenazas
Cambio en los patrones de consumo (se prefiere alimentos más sanos)	Pandemia por COVID-19
Desarrollo de ferias de emprendimiento por partes del gobierno nacional y provincial	Dificultad de acceso a créditos por aumento de requisitos como deudor.
Capacitaciones a emprendedores por parte del Ministerio de Industria y Productividad	Asamblea nacional con inestabilidad política para aprobación de reformas y normativa.
Desarrollo por parte de los gobiernos para implementar el desarrollo sostenible dentro de las empresas.	Bajo inventarios por partes de distribuidores para la venta de envases sostenibles
Fomento nacional a la creación nuevos subproductos a raíz de la materia prima utilizada para el producto principal.	Poca culturización en los sectores de la industria láctea en economía circular y sostenibilidad.

Nota: Autoría Propia

En la tabla 21 se puede apreciar el análisis de oportunidades y amenazas que se consideran que pueden afectar directamente a la empresa Lácteos Rodme, es importante mencionar que estas oportunidades identificadas pueden transformarse en acciones que agreguen valor a la empresa, y evitar que estas amenazas disminuyan la competitividad que pueda tener.

4.2.3 Sesiones de grupos focalizados

Para conocer a mayor profundidad el mercado de Lácteos Rodme con la introducción de su marca Antares se llevó a cabo dos sesiones de grupos focalizados, cada uno de los grupos estaba constituido por siete personas comprendidas desde los 20 años de edad, usualmente es en este punto en donde se considera la población económicamente activa. El objetivo principal de la realización de es conocer las percepciones de las diferentes personas acerca del consumo de los productos que como empresa se ofrecen al público por lo que las personas que participaron tenían claro la marca que iban a analizar.

Las sesiones de grupos focalizados se realizaron en dos sesiones de 45 minutos cada uno, en el que la autora dialogo con el grupo y fueron analizando diferentes características

de los productos que figuran dentro de la línea Antares, cabe mencionar que los principales consumidores de la marca son del género femenino, pero no se consideró ese factor como determinante ya que el consumo del producto está abierto para todos. El esquema de la realización de los grupos focales se presenta en el anexo 5 del presente trabajo de investigación.

4.2.3.1 Resultados obtenidos

Entre los principales resultados que se pudieron obtener tras las sesiones de grupos focalizados son los siguientes:

- El 62,5% de los participantes estaban en edades comprendidas entre los 20 a 35 años de edad y el 25% entre los rangos de 36 a 50 años.
- Dentro del grupo se discutió como lograron conocer los clientes la marca, y se pudo definir que la mayoría de ellos conocieron Antares gracias a recomendaciones de amigos y familiares, lo que denota la importancia de satisfacer a los clientes desde su primera compra, ya que está establecido que la mejor publicidad es aquella que recomienda familiares y amigos, también se mencionó que las redes sociales tienen alto impacto, pero no dan total seguridad de que un producto sea delicioso pero que la imagen o publicidad del producto si atrae a potenciales clientes.
- Se consultó a los dos grupos focales cual era el diferenciador de Antares con respecto a otras marcas de productos y mencionaron los siguientes puntos ordenados desde el más relevante:
 - ✓ Precio
 - ✓ Sabor y calidad del producto
 - ✓ Variedad de sabores

- ✓ Naturalidad del producto
- ✓ Calidad de entregas por parte de sus dueños.

Este análisis permite indicar que el cliente está dispuesto a pagar por un producto Antares mientras este mantenga el sabor, calidad y naturalidad en su producción.

- Entre las recomendaciones que los diferentes miembros de los grupos focales brindaron a la empresa Lácteos es mejorar lo siguiente:
 - ✓ Capacidad de producción, es decir siempre disponer de inventario para poder satisfacer sus necesidades cuando ellos requieran el producto y no hacerlos esperar hasta la llegada del nuevo lote.
 - ✓ Buscar la manera de introducir los productos dentro en la mayoría de supermercados de la ciudad para que puedan adquirir con mayor facilidad y no depender de una entrega a domicilio.
 - ✓ Recomienda la elaboración de yogurt de sabor sin endulzante, ya que existe un grupo de personas que no consumen endulzantes no calóricos.
 - ✓ Incrementar una mayor promoción distribuidos en combos atractivos a los consumidores
 - ✓ Incrementar una línea de productos con pedazos de fruta o frutos secos para mejorar la textura del producto
- Se consultó con los miembros de los grupos la frecuencia de consumo de los productos y la mayoría indicó que cada quince días preferían el consumo del producto ya que estos al tener una duración de un mes calendario le parecía perfecto para mantener la frescura del producto y a su vez resaltando que la mejor hora para consumirlos en el desayuno seguido por la media mañana o media tarde.

- El grupo prefiere el consumo de envases de 500gr del producto ya que permite seguir adquiriendo en el menor tiempo posible manteniendo la frescura del producto.
- Con la realización del grupo focal se confirma la teoría que sugiere que la textura de los alimentos es indispensable ya que prácticamente el 93,8% de los participantes mencionaron que el sabor y la textura del producto resulta indispensable a la hora de consumir los productos.
- Se comentó a los dos grupos focales el posible lanzamiento de un nuevo sabor: cacao, y la mayoría se mostró entusiasmo con la propuesta indicando que lo probarían sin dudarlo.
- Los participantes mencionaron que el producto de Antares era ideal para sus niños y que a ellos les encantaba dado que el producto no era ácido y permitía que los niños disfrutaran del mismo dentro de su refrigerio escolar.
- La imagen del producto les resulta atractivo a los consumidores por lo que no sugieren cambios en el diseño de la marca.

Se puede apreciar que el desarrollo de estos grupos focales ha permitido visualizar como es percibido la marca Antares entre los consumidores de los productos, por lo que es importante que en base a ello se establezcan nuevas estrategias que permitan fortalecer la marca dentro del mercado y con ello adquirir más clientes.

4.3 Elementos Estratégicos de la empresa

4.3.1 Misión de la empresa

Se define como misión a la razón de ser de la organización, así como el propósito que desea alcanzar, centrada en satisfacer las necesidades de los interesados enfocándose en un mercado meta, proporcionando un marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas y sentar las bases para la realización de la evaluación interna y externa de la organización. (David, 2013). Se considera que la misión es el punto clave que puede guiar a una organización a ser exitosa.

Por lo que para la definición de la misión de la empresa se desarrolló un taller de trabajo en donde se dio respuesta a varias preguntas que contienen los aspectos claves y que servirán de guía para que Lácteos Rodme cuente con su propia misión.

Tabla 22:

Aspectos claves de la definición de la misión

Aspectos claves para la definición de la misión	
Preguntas Claves	Respuesta
¿Quiénes somos?	Una microempresa familiar ubicada en la provincia del Cañar, se dedica a la fabricación de producción de productos lácteos.
¿Quiénes son los clientes?	Los clientes son personas de la población económicamente activa (PAE) que tenga ingresos para la adquisición de los productos
¿Cuáles son los productos?	Los productos son yogurt tipo griego, avena tipo suiza y leche de almendras.
¿Cuál es el mercado al que está dirigido?	Está dirigido a toda la población económicamente activa que desee adquirir los productos.
¿Cuál es y puede ser la evolución del sector empresarial a nivel tecnológico?	La implementación de software que permita el manejo contable y del inventario

Aspectos claves para la definición de la misión	
Preguntas Claves	Respuesta
	de la organización, así como también la adquisición de maquinaria que pueda sustituir algunas actividades que se realizan de manera manual
La empresa está comprometida con el crecimiento y solidez financiera	La empresa se encuentra comprometida con crecer económicamente para lograr su sostenibilidad en el tiempo y consolidarse como empresa dentro del país.
¿Cuáles son la creencia, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?	Compromiso con brindar productos de calidad que sean de óptimo consumo para las familias ecuatorianas.
¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?	Sus productos son elaborados sin azúcares añadidos y su yogurt griego contiene una gran variedad de sabores.
¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	La empresa se encuentra comprometida con el cuidado del medio ambiente pensando en el desarrollo de productos sostenibles y la creación de una economía circular
¿Qué consideraciones hacemos sobre accionistas, empleados, proveedores, organismos superiores, otros interesados y sociedad en general?	Se busca establecer una estrategia de ganar-ganar con la finalidad de que ambos lados se vean beneficiados al producir y consumir productos de calidad.

Nota: Autoría Propia.

Con lo antes expuesto es importante considerar la misión para la empresa Lácteos Rodme para definir cuál es su razón de ser y a donde quiere llegar como empresa para el año 2027. La tabla 22 permite sentar las bases para construir la declaratoria de la misión de la empresa, pues las respuestas a esas preguntas se consideran los caminos que nos llevan al resultado final que es desarrollar una propuesta de la misión permitiendo generar estrategias y objetivos alternativos factibles.

Tras los talleres de trabajo realizado con el equipo de Lácteos Rodme se ha planteado la siguiente misión:

Lácteos Rodme es una empresa encargada de la producción y venta de productos lácteos en la región sur del Ecuador con el objetivo de alimentar sanamente a las familias ecuatorianas mediante un crecimiento tecnológico, productivo y económico para lograr una sostenibilidad y consolidación dentro del mercado ecuatoriano e internacional, al elaborar productos de calidad con ingredientes naturales a base de leche de vacas de pastoreo y promoviendo a su vez ,la sostenibilidad ambiental mediante la elaboración de productos sostenibles, fortaleciendo su economía circular y el equipo de trabajo que conforma la familia de Lácteos Rodme.

4.3.2 Visión de la empresa

Se define la visión como una declaración de lo que la empresa espera llegar a convertirse a largo plazo, es una declaración intuitiva, específica y referencial, basada en los valores estratégicos que modela la percepción que tienen de la empresa sus clientes, competidores y otros interesados, a diferencia de la misión, la visión permite plantear hacia dónde se dirige la empresa. (David, 2017)

Para ello se requiere con el equipo de trabajo analizar los escenarios, supuestos, criterios, discusiones y potenciales decisiones para poder realizar un análisis estratégico exhaustivo que permita alcanzar los objetivos a largo plazo.

A continuación, para desarrollar la visión se han planteado algunas preguntas que permitirán identificar a donde se desea llegar como empresa:

Tabla 23:*Aspectos claves de la visión*

Aspectos claves de la visión	
Preguntas claves	Respuesta
¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en el plazo de interés?	Transformar Lácteos Rodme de microempresa a empresa al año 2027
¿Para qué deseamos alcanzar el escenario aspirado?	Para alcanzar el posicionamiento de la marca a nivel nacional y lograr exportar el producto
¿Qué es clave para nuestro futuro?	La aplicación alineada de estrategias comerciales, tecnológicas, sostenibles
¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberemos hacer en el futuro?	Brindar productos de calidad y sanos para las familias ecuatorianas o del extranjero
¿Cuáles serán los impactos de los requerimientos y expectativas de clientes, condiciones de mercado, entorno y tecnología, en nuestro futuro?	Serán exigente al solicitar un producto de calidad con sabor y textura y que a su vez sea de consumo sano para la familia. El precio sea asequible y sostenible con el medio ambiente.
¿Cuáles serán nuestras principales maneras de competir en el futuro?	Promoviendo productos sostenibles y elaborados con materia prima natural y sabores únicos del Ecuador.
¿Cuáles serán nuestras posiciones futuras sobre clientes, mercados, proveedores, calidad, productividad, competitividad, rendimiento, crecimiento, tecnología, innovación, personal, etc.?	Abiertos a la mejora continua de la marca “Antares”, mediante la escucha activa de sus necesidades.
¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de crecimiento y competitividad?	Lograr posicionar la marca en la zona norte del Ecuador e introducir en países vecinos los productos.
¿Qué atractivos ofreceremos en el futuro a quienes sean parte de nosotros?	Generación de nuevas plazas de trabajo con estabilidad laboral
¿Qué valores deberemos potenciar hacia el futuro?	Compromiso, ética, calidad y transparencia en la elaboración de los productos lácteos.

Nota: Autoría Propia

La tabla 23 indica que consideraciones clave se tiene para la elaboración de la visión de la empresa, esta ha sido elaborada con el equipo de trabajo que conforma la

empresa mediante talleres de trabajo con el objetivo de conocer que es lo Lácteos Rodme espera convertirse, la visión propuesta es la siguiente:

Para el año 2027 convertirmos en una empresa productora de lácteos posicionada a nivel nacional y con capacidad de exportación mediante la incorporación de estrategias innovadoras, sostenibles y orientadas a la mejora continua con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes al ofrecer productos de sabor y textura únicos.

4.3.3 Valores Estratégicos

Los valores estratégicos son considerados los principales cimientos de una organización y sobre los cuales se rigen todos los miembros de la empresa, generando un compromiso y convicción dentro de todo el equipo de trabajo. (Betancourt D. , 2019). Para ello se desarrolla una serie de preguntas que permiten al equipo de la empresa reflexionar los valores que se desean para presentar a Lácteos Rodme a sus clientes.

Tabla 24:

Aspectos claves para definición de valores estratégicos

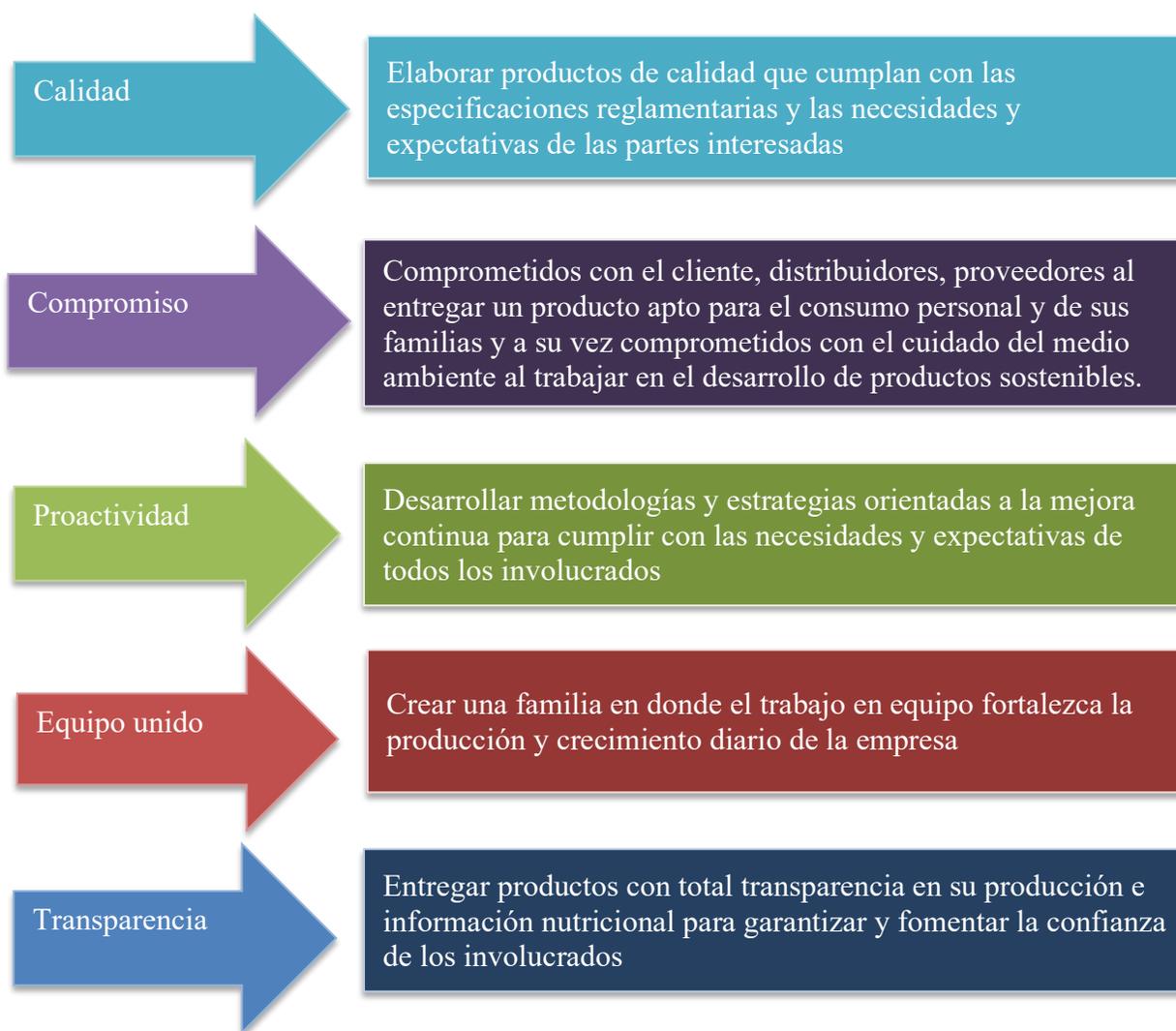
Aspectos claves para la definición de los valores estratégicos	
Preguntas	Respuestas
¿En qué creemos como empresa?	En el potencial y capacidad de desarrollar productos de calidad y competitivos dentro del mercado, una familia unida para desarrollar productos diferentes y únicos
¿Cómo queremos que nos vean nuestros clientes?	Productos de calidad y naturales con información nutricional transparente que cumpla con sus necesidades y expectativas.
¿Qué queremos que piense de nosotros la sociedad?	Compromiso con el medio ambiente y su entorno y con orientación a alimentar sanamente a las familias con un producto completo y transparente

Nota: Autoría propia

En la tabla 24 se describe en que está enfocada la empresa Lácteos Rodme con sus valores y como le gustaría ser percibido a los ojos de sus clientes y demás interesados; según las buenas prácticas se indica que toda empresa debe tener de cuatro a cinco valores estratégicos para que no pierda el enfoque de lo que busca alcanzar, por lo que para ello se desarrolló un taller de trabajo en lo que se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

Figura 16:

Valores estratégicos de la empresa Lácteos Rodme



Nota: Autoría propia

En la figura 16 se puede apreciar los valores estratégicos propuestos por el equipo de trabajo de la empresa, con ello se busca crear alinear a todo el equipo de trabajo para tengan la firme convicción de que se puede ser cada día mejor y generar un crecimiento en el tiempo.

4.3.4 Análisis FO-FA-DO-DA

El análisis FO-FA-DO-DA permite definir acciones estratégicas para potencializar a la empresa Lácteos Rodme de manera tal, que pueda aprovechar las fortalezas y oportunidades para mitigar sus debilidades y amenazas haciendo de Lácteos Rodme una empresa competitiva en el mercado.

Tabla 25:

Matriz FO-FA-DO-DA

Matriz FO-FA-DO-DA		
Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solido equipo de trabajo 2. Sus productos son 100% naturales 3. Cuenta con el registro de su marca Antares 4. Tiene amplio catálogo de sabores (nueve y su presentación natural 5. Tiene actitud y empeño por salir adelante 6. Cuenta con redes sociales y contrato con agencia de publicidad. 7. Plan fuerte de exportación de la marca 8. Correcto manejo contable 9. Cuenta con todos los permisos de funcionamiento. 10. Representante legal con formación en Industria y Producción. 11. Existe planificación para desarrollar envases sostenibles 12. Existe planificación para el desarrollo de nuevos subproductos en base a materia prima del producto principal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con procesos estandarizados 2. No cuenta con sistemas de inventario automatizados 3. Aún existe cultura de emprendimiento y no empresa 4. No cuenta con el registro sanitario de todos sus productos 5. No tiene capacidad para cumplir con la demanda del producto 6. Productos con baja fecha de caducidad 7. No cuenta con plan de capacitación continua 8. No se cumplen con los tiempos de despacho 9. No cuenta con maquinaria automatizada 10. Poco acceso a préstamos bancarios 11. Pocos distribuidores del producto 12. Falta de organización del gerente en el desarrollo de las actividades. 13. Reducción en sus ventas 2021 con respecto al 2020 14. No cuenta con una planificación estratégica ni estudios previos. 15. Fábrica lejos de los puntos de entrega (existe distancia de 80km a la ciudad de Cuenca) 16. No se cuenta con proveedores de envases sostenibles ni registros de los subproductos a generarse.

Matriz FO-FA-DO-DA		
Factores Externos		
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de exigencia de calidad de los productos 2. Perspectivas de crecimiento en provincias del Ecuador como: Pichincha, Guayas, Manabí. 3. Posibilidad de incursionar en mercado extranjero con yogures con sabores propios 4. Reducción de impuestos a microempresas 5. Incremento de apoyo del gobierno nacional a las microempresas. 6. Otorgamiento de préstamos a emprendedores. 7. Cambio en los patrones de consumo (se prefiere alimentos más sanos) 8. Desarrollo de ferias de emprendimiento por partes del gobierno nacional y provincial. 9. Capacitaciones a emprendedores por parte del Ministerio de Industria y Productividad. 10. Desarrollo por parte de los gobiernos para implementar el desarrollo sostenible dentro de las empresas. 11. Fomento nacional a la creación nuevos subproductos a raíz de la materia prima utilizada para el producto principal. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F2, O1, O7 Desarrollar campañas de marketing que fortalezcan la ventaja competitiva de los productos al ser 100% naturales y se adapten a las necesidades del consumidor. 2. F3, F4, O2 Desarrollo de campañas de impulsaciones de la marca en los diferentes puntos de distribución. 3. F4, O2 Desarrollo de un plan de ventas para definición de precios de ventas al por mayor y atraer más puntos de distribución. 4. F1, O8, O9 Desarrollo de planes de capacitación continua para el equipo de trabajo. 5. F8, F9, O5, O6 Desarrollar estrategias de proyección de ingresos y egresos de Lácteos para obtener una mayor rentabilidad. 6. F7, O3 Desarrollar un plan de exportación y posicionamiento de los productos 7. F11, O10 Establecer convenios con las entidades gubernamentales para establecer posibles contactos con proveedores que utilicen materiales sostenibles para el envasado del producto. 8. F12, O11 Iniciar la planificación para la creación de nuevos productos a base de la materia prima del producto principal. 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1, O7, O3 Desarrollar la gestión por procesos y plan estratégico dentro de la empresa Lácteos Rodme. 2. D7, O8, O9, O12: Desarrollo de planes de capacitación para el trabajo en equipo. 3. D1, D3, D5, D8, O3, O7: Desarrollo de un plan de gestión de calidad para incrementar la efectividad y eficacia mejorando los tiempos de despacho. 4. D2, D9, D13 O2 Desarrollar estrategias de inversión para automatizar la planta e incrementar capacidad de producción 5. D6, O5 Desarrollar estudios para analizar el incremento de fecha de caducidad de los productos sin alterar su composición natural. 6. F15, O2 Desarrollar estrategias para trasladar la planta de Lácteos Rodme a la ciudad de Cuenca-Ecuador 7. D12, D9 Desarrollar campañas de capacitación para el cambio de paradigma del Gerente general 8. D16, F10 Solicitar a las entidades competentes un listado de distribuidores que desarrollen productos sostenibles.
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia con marcas ya posicionadas en el mercado 2. Cambios en la normativa legal de producción y etiquetado 3. Incremento de importaciones de productos lácteos. 4. Aumento de precios de la materia prima 5. Incremento de personas con intolerancia a la lactosa 6. Aumento de las exigencias de calidad en la materia prima 7. Pandemia por COVID-19. 8. Dificultad de acceso a créditos por aumento de requisitos como deudor. 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F2, A3, A4: Trabajar en un plan de diversificación y competitividad de la marca para alcanzar un mayor mercado competitivo. 2. F2, A5: Creación de un nuevo producto que permita el consumo 100% seguro a consumidores intolerantes a la lactosa. 3. F8, A4, A6 Desarrollar un plan anual de compras para estudiar las adquisiciones que deban realizarse. 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D4, A2 Desarrollar hoja de ruta para implementar el registro sanitario de los productos de la línea Antares. 2. D5, D6, D9, A1 Implementar un sistema y/o plan de producción capaz de cumplir con la demanda. 3. D10, A8 Desarrollar plan de proyección de crecimiento de la empresa para facilitar el acceso a créditos bancarios. 4. D11, D13, A1 Buscar mayores puntos de distribución de la marca para incrementar la venta. 5. D1, D7, A1 Estandarizar y socializar los procesos de la marca para una producción eficiente.

Matriz FO-FA-DO-DA		
9. Asamblea nacional con inestabilidad para aprobación de reformas y normativa. 10. Bajo inventarios por partes de distribuidores para la venta de envases sostenibles. 11. Poca culturización en los sectores de la industria láctea en economía circular y sostenibilidad.	4. F9, F10, A1: Desarrollar campañas de posicionamiento de marca potencializando su ventaja competitiva sobre el resto de los competidores. 5. F1, F5, A7 Desarrollar planes de bioseguridad para la protección del equipo de trabajo. 6. F11, A10: Crear convenios de compra con los proveedores para la adquisición de los envases sostenibles. 7. F12, A11: Solicitar a los entes gubernamentales capacitaciones a microempresas para conocer los beneficios de la creación de productos sostenibles y como hacerlos.	6. D16, A10: Buscar crear campañas de concientización sobre la utilización de envases sostenibles a los consumidores.

Nota: Autoría propia

La tabla 25 enfatiza las acciones estratégicas que se podrían llevar a cabo para maximizar las fortalezas y oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas y debilidades que tienen en este momento la empresa Lácteos Rodme.

4.3.5 Factores críticos de éxito

Como parte del análisis de la estrategia de la empresa Lácteos Rodme, es necesario mencionar cuales son aquellos factores críticos de éxito que se consideran indispensables para el presente proyecto, los cuales, en caso de ser bien identificados, pueden contribuir a garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Se debe tener en consideración que no se ignoren estos factores porque pueden contribuir a que los planes de crecimiento de la empresa sean un fracaso (David, 2017).

A continuación, se muestran dichos factores críticos de éxito que nacen de la misión, visión, valores estratégicos y estrategias definidas con el equipo de trabajo:

Línea de productos: Lácteos Rodme con su marca “Antares” debe velar por cumplir con la calidad de sus productos para alinearse a las expectativas de los

consumidores e ir evolucionando con la creación de nuevos productos que se ajusten a las necesidades que se van presentando con el tiempo para mantener su línea de productos sanos.

Desarrollo del marketing: Definir estrategias comunicacionales que logren atraer a diferentes grupos de consumidores y a su vez, brindar un grado de satisfacción para alcanzar la fidelización de los mismos y lograr el posicionamiento de la marca en el mercado incrementando sus los ingresos de la empresa.

Calidad del equipo de trabajo: Un equipo comprometido, sólido y capacitado continuamente garantizará el equipo de calidad que se espera para la producción de los productos que cumplan con los que Lácteos Rodme busca proyectar. Este es el pilar clave para que la empresa se mantenga fuerte ante las adversidades que pueda presentarse.

Capacidad de innovación: Así como las necesidades y expectativas de los consumidores varían con el pasar del tiempo, también lo hace la empresa, por lo que la adquisición de equipos y sistemas permitirán innovar y facilitar la producción dentro la empresa, para ello se debe contemplar la compra de equipos que permitan disminuir el esfuerzo físico, y que a su vez, permitan dedicar más tiempo en el desarrollo de actividades de supervisión para garantizar la calidad de los productos y un mejor control en la producción.

Compromiso Sostenible: Comprometidos con el desarrollo de estrategias que permitan crear productos sostenibles que motiven a sus consumidores el cuidado del planeta, y a su vez, trabajar en potencializar la economía circular mediante la creación de

nuevos productos tales como mantequilla, nata, crema, requesón entre otros, que eviten el desperdicio de materia prima innecesaria para el desarrollo de la línea de productos.

Relaciones con proveedores y distribuidores: Punto fuerte, sin un correcto manejo de las relaciones entre los proveedores y distribuidores la línea de productos Antares no puede ser fabricada ni distribuida con la calidad adecuada, por lo que la creación de compromisos, requisitos, registros garantizan un correcto manejo de los interesados del producto.

Los factores críticos de éxito establecidos son realizados en base a los talleres de trabajo con el equipo de la empresa, quienes sugieren mediante diferentes opiniones como se podría ir potencializado los puntos fuertes de la empresa, pero también mitigando aquellas amenazas y debilidades que puedan ir debilitando si es que no son atendidas oportunamente.

4.3.6 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son el aspecto clave dentro de la planificación estratégica, ya que son las metas o fines desarrollados para un determinado tiempo, priorizando aquellos que es importante para la empresa alcanzar. Cada uno de ellos se basa en la misión, visión, valores estratégicos y factores claves de éxito, todo esto desarrollado por el equipo de trabajo; adicionalmente se deben considerar las perspectivas que vienen establecidas en la metodología para el desarrollo del cuadro de mango integral. (Roncancio, 2022)

Los objetivos estratégicos que se van a elaborar para el periodo 2023-2027 de la empresa Lácteos Rodme serán los siguientes:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva cliente
- Perspectiva aprendizaje y crecimiento
- Perspectiva proceso
- Perspectiva sostenibilidad

Por lo que a continuación se presentan el objetivo de la empresa y los objetivos estratégicos establecidos para la empresa Lácteos Rodme de acuerdo a cada perspectiva para la empresa Lácteos Rodme:

Objetivo de la empresa:

Convertirse en un referente dentro de la industria láctea ofreciendo productos naturales y de calidad para alimentar sanamente a las familias.

Perspectiva financiera:

1. Ampliar la participación en el mercado de la línea de productos Antares en un 15% para el año 2027.
2. Incrementar el nivel de ingresos anuales en un 5% anual para lograr la sostenibilidad económica de la empresa.
3. Realizar la exportación de la línea de productos al mercado internacional para el crecimiento de la empresa.

Perspectiva de clientes:

1. Implementar mayores canales de distribución para facilitar la adquisición de los diferentes productos de la línea Antares.

2. Desarrollar campañas y promociones para lograr la fidelización de los clientes.
3. Medir el índice de satisfacción anual para conocer su satisfacción y recomendaciones.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

1. Gestionar convenios con ministerios e instituciones para el desarrollo continuo de capacitaciones del personal en diversas áreas para fortalecer sus habilidades y destrezas.
2. Desarrollar programas de incentivos para estimular la motivación y desempeño de los trabajadores de la empresa.
3. Realizar talleres de trabajo con actas de compromiso para promover la mejora continua e innovación en las diferentes áreas de la empresa.

Perspectiva procesos

1. Realizar la gestión por procesos para mejorar e incrementar los índices de productividad y eficiencia de la empresa.
2. Realizar proyectos de mejora continua e innovación para gestionar los recursos de manera óptima.
3. Implementar sistema de control de inventario y producción para desarrollar la producción diaria con la calidad esperada.

Perspectiva sostenibilidad

1. Reducir el número de devoluciones de producto caducado para evitar desperdicio de alimentos.

2. Desarrollar empaques sostenibles para promover el reciclaje y el cuidado del medio ambiente.
3. Desarrollar nuevos productos a base de materia prima utilizada para la línea de productos para fomentar la utilización de la economía circular.

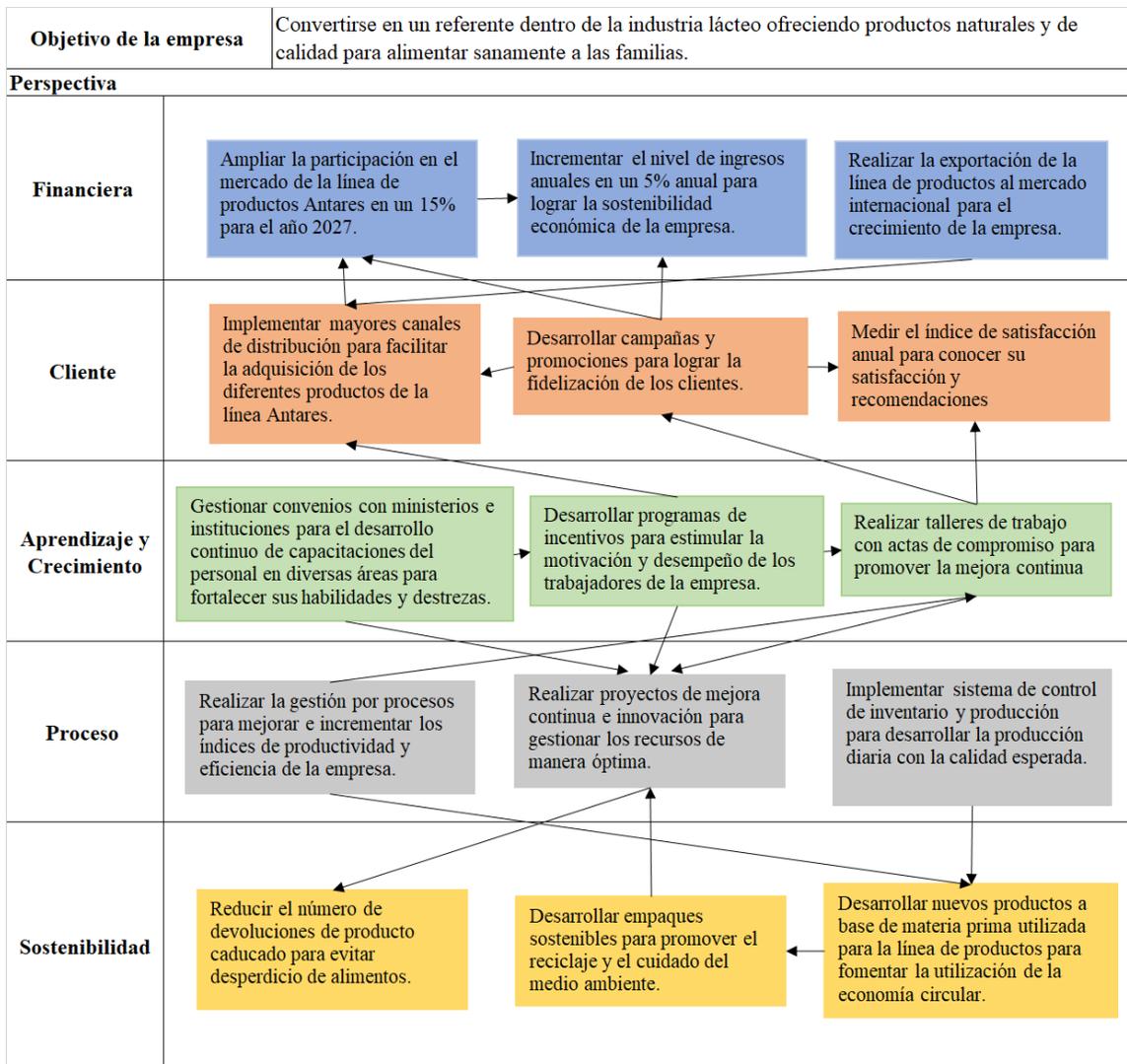
Con los indicadores establecidos, es posible establecer los indicadores estratégicos de la empresa y el cuadro mando integral con el que la empresa Lácteos Rodme trabajará durante el periodo 2023-2027.

4.3.7 Cuadro de mando integral

Con la definición del objetivo de la empresa y sus objetivos estratégicos se plasma la elaboración del cuadro de mando integral con sus respectivas relaciones causa y efecto, ya que estos cambios pueden incursionar en cambios positivos para la empresa si estos son gestionados de la manera correcta.

Figura 17:

Cuadro de mando integral y sus relaciones causa efecto



Nota: Autoría propia

La figura 17 indica el cuadro de mando (mapa estratégico) establecido para la empresa Lácteos Rodme, por lo que a continuación se presenta como se da la relación causa efecto son cada uno de los objetivos estratégicos establecidos.

Figura 18:*Relaciones causa-efecto*

Si se desarrollan nuevos productos con economía circular entonces se podran desarrollar empaques sostenibles para promover reciclaje y cuidado al medio ambiente
Si se desarrollan empaques sostenibles entonces se podran desarrollar proyectos de mejora continua e innovación
Si se implementa el sistema de control de inventario y producción entonces se podrá desarrollar nuevos productos mediante economía circular
Si se realizan proyectos de mejora continua e innovación entonces se podrá reducir el número de devoluciones de producto caducado para evitar el desperdicio.
Si se realiza la gestión por procesos para mejora e incrementar la productividad y eficiencia entonces se podrá reducir el número de devoluciones de producto caducado y evitar el desperdicio
Si se realiza la gestión por procesos para mejora e incrementar la productividad y eficiencia entonces se podrá realizar talleres de trabajo para promover la mejora continua
Si se realizan talleres de trabajo para promover la mejora continua entonces se realizarán proyectos de mejora e innovación
Si se desarrollan programas e incentivos de motivación entonces se podrán motivar para la generación de proyectos de mejora e innovación
Si se gestiona convenios de capacitación entonces se podra generar nuevos proyectos de mejora e innovación.
Si se desarrollan programas de incentivos para motivación y desempeño entonces se podran implementar mayores canales de distribución para la adquisición de productos.
Si se gestiona convenios para capacitaciones entonces se podran desarrolla programas de incentivos para promover motivación y desempeño.
Si se desarrolla campañas y prmociones entonces se puede medir el índice de satisfacción anual para conocer su satisfacción.
Si se desarrolla campañas y promociones entonces se puede implementar mayores canales de distribución para la adquisición de producto
Si se desarrolla campañas y promociones entonces se puede ampliar la participación en el mercado de la línea de productos.
Si se desarrolla campañas y promociones entonces se puede incrementar el nivel de ingresos anuales.
Si se implementa mayores canales de distribución para facilitar la adquisición entonces se puede ampliar la participación en el mercado de la línea de productos Antares.
Si se realiza la exportación de la línea de productos entonces se puede implementatar mayores canales de distribución
Si se realiza la exportación de la línea de productos entonces se incrementa el nivel de ingresos anuales de la empresa
Si se amplia la participación en el mercado de la línea de prodcutos entonces se puede incrementar los ingresos anuales para lograr sostenibilidad económica

Nota: Autoría propia

La figura 18 muestra las relaciones causa y efecto que se dan entre los objetivos estratégicos planteados y como estas pueden llevar cumplir con el objetivo final de la empresa, mismo que está proyectado para sea una realidad hasta el año 2027.

4.3.8 Indicadores estratégicos

Una vez realizado el análisis de causa y efecto basado en los objetivos estratégicos de la organización, es importante conocer cómo se va a medir el cumplimiento de cada uno de ellos y cuáles son las iniciativas o planes de acción necesarios para el cumplimiento, por lo que a continuación se presenta la matriz de indicadores estratégicos para cada uno de los objetivos establecidos por la empresa.

Tabla 26:*Tablero de control de indicadores*

Tablero de control de indicadores								
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Frecuencia	Formula	Fuente	Responsable	Iniciativa
Financiero	Ampliar la participación en el mercado de la línea de productos Antares en un 15% para el año 2027.	Valor en el mercado de la empresa Lácteos Rodme	Primer año: 0,5% Segundo año: 1% Tercer año: 1,5% Cuarto año: 2%	Anual	Valor en el mercado: Valor en el mercado/ Σ del valor total de las empresas relevantes del sector	Valoración anual de las empresas	Gerente de la empresa	-Desarrollar campañas de marketing y fidelización de los clientes para el aumento del reconocimiento de la marca en el mercado. -Desarrollar productos diferentes cuya ventaja competitiva lo diferencie de los competidores
	Incrementar el nivel de ingresos anuales en un 5% anual para lograr la sostenibilidad económica de la empresa.	Tasa de crecimiento de ingreso	5% anual de crecimiento	Anual	Tasa de crecimiento del mercado: (Ingreso del periodo actual- ingresos periodo anterior/ periodo anterior) *100%	Balance Contable de la empresa	Contador	Trabajar con cada una de las áreas de la empresa en las estrategias establecidas en el matriz FO-FA-DO-DA para potencializar sus fortalezas y oportunidades y disminuir las amenazas y debilidades que puedan afectar los ingresos de la planta
	Realizar la exportación de la línea de productos al mercado internacional para el crecimiento de la empresa.	Tasa de crecimiento de ventas por exportación	Un 5% de las ventas anuales correspondan a exportación	Anual	Tasa de crecimiento de ventas por exportación: Ventas por exportación-ventas nacionales/ ventas nacionales) *100%	Balance de ventas de la empresa	Contador de la empresa	Buscar mercado internacional para introducir la marca Antares en el territorio extranjero mediante la búsqueda de inversionistas, para ello deberá desarrollarse el Plan de Negocio de la marca para que deseen invertir.
Cliente	Implementar mayores canales de distribución para facilitar la adquisición de los diferentes productos de la línea Antares.	Porcentaje de puntos de distribución trimestral	Dos nuevos puntos de distribución autorizado trimestralmente (100%)	Trimestral	Porcentaje de puntos de distribución trimestral: (Puntos de distribución abiertos/ total proyectado) *100%	Registro de distribuidores	Gerente de la empresa	Desarrollar plan de negocio indicando los beneficios de contar con los productos de la marca Antares en las perchas, estableciendo una política de ganar-ganar en los diferentes puntos de distribución.

Tablero de control de indicadores								
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Frecuencia	Formula	Fuente	Responsable	Iniciativa
	Desarrollar campañas y promociones para lograr la fidelización de los clientes.	Tasa de crecimiento de clientes	Incremento de 5% anual de la cartera de clientes	Anual	Tasa de crecimiento de clientes: (#clientes al final del año - #clientes al inicio de año/ # clientes inicio de año) *100%	Base de datos de clientes	Gerente de la empresa	-Desarrollar campañas y promociones para la adquisición de los productos, así como también beneficios por cliente frecuente promoviendo de esta manera la fidelización de los mismos. -Desarrollar campañas en los puntos de distribución para ganar ventaja con los competidores al adquirir nuevos clientes.
	Medir el índice de satisfacción anual para conocer su satisfacción y recomendaciones	Índice de satisfacción de los clientes	90% clientes satisfechos	Semestral	Índice de satisfacción de los clientes: (Clientes satisfechos/total de clientes encuestados) *100%	Encuestas a clientes	Coordinador de comunicación	Desarrollar encuestas de satisfacción de los clientes para conocer su percepción de la marca y las oportunidades de mejora dentro del producto para cumplir con sus expectativas
Aprendizaje y crecimiento	Gestionar convenios con ministerios e instituciones para el desarrollo continuo de capacitaciones del personal en diversas áreas para fortalecer sus habilidades y destrezas.	Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones	90% de capacitaciones planificadas cumplidas	Semestral	Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones: Cantidad de capacitaciones culminadas / Cantidad total de capacitaciones planificadas al periodo * 100	Plan de capacitación	Gerente de la empresa	Gestionar capacitaciones con las diferentes entidades del estado o instituciones mediante el intercambio de beneficios para para fomentar la educación en el equipo de trabajo.
	Desarrollar programas de incentivos para estimular la motivación y desempeño de los trabajadores de la empresa.	Ingresos de ventas por empleado	Aumentar en un 5% las ventas anuales por empleado	Mensual	Ingresos de ventas por empleado: (Ingresos de ventas mes anterior / Ingresos de ventas mes actual) x 100	Registro de facturación mensual	Gerente/Contador	Establecer objetivos de ventas y dependiendo de su porcentaje de éxito, proporcionar los incentivos asignados, monetarios o no monetarios, según sea el caso.

Tablero de control de indicadores								
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Frecuencia	Formula	Fuente	Responsable	Iniciativa
	Realizar talleres de trabajo con actas de compromiso para promover la mejora continua e innovación en las diferentes áreas de la empresa.	Porcentaje de actas de compromiso cumplidas	90% de compromisos cumplidos trimestralmente	Trimestral	Porcentaje de actas de compromiso cumplidas: (Actas de compromiso cumplidas/total de actas de compromiso generadas) *100%	Registro de compromisos	Gerente de la empresa	Realizar monitoreo y seguimiento de las actas de compromiso generadas dentro de los talleres de trabajo para cumplir con las estrategias de la empresa y fomentar la mejora
Procesos	Realizar la gestión por procesos para mejorar e incrementar los índices de productividad y eficiencia de la empresa.	Porcentaje de incremento de productividad con relación al último trimestre	5% de incremento con respecto al último trimestre	Trimestral	Porcentaje de incremento de productividad: [Productividad 2do trimestre-productividad 1er trimestre) / (sumatoria de productividad de 1er trimestre + segundo trimestre)]*100	Bitácora de producción diaria	Jefe de Producción	Realizar un levantamiento de procesos de la empresa para estandarizar y socializar con el equipo de trabajo las buenas prácticas que permitirán aumentar la eficiencia y eficacia con un mayor volumen de producción.
	Realizar proyectos de mejora continua e innovación para gestionar los recursos de manera óptima.	Número de iniciativas planteadas	Mínimo 6 iniciativas aplicables bianuales	Bienio	Número de iniciativas de proyectos o innovaciones planteadas	Actas de constitución de proyectos	Gerente de empresa	Desarrollar talleres de trabajo con el equipo de proyecto para fomentar la creación de proyectos de mejora e innovadores.
	Implementar sistema de control de inventario y producción para desarrollar la producción diaria con la calidad esperada.	Porcentaje de despachos dentro del tiempo	100% de pedidos despachados en menos de 24 horas para atender pedidos		Mensual	Porcentaje de despachos dentro del tiempo: (Pedidos despachados dentro de las 24h/Total de pedidos)	Listado de despacho	Jefe de Producción

Tablero de control de indicadores								
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Frecuencia	Formula	Fuente	Responsable	Iniciativa
Sostenibilidad	Reducir el número de devoluciones de producto caducado para evitar desperdicio de alimentos.	Tasa de reducción de desperdicio	Reducir en un 5% anual el desperdicio de producto	Anual	Tasa de reducción de desperdicio: (Desperdicio periodo actual- desperdicio periodo anterior/ desperdicio del periodo anteriores) *100%	Notas de crédito por devolución	Gerente empresa	Realizar estudios de factibilidad para conocer si es posible el aumento de la fecha de caducidad del producto sin afectar la composición natural del mismo.
	Desarrollar empaques sostenibles para promover el reciclaje y el cuidado del medio ambiente.	Porcentaje de sostenibilidad del producto	10% del empaque del producto sea sostenible	Bienio	Porcentaje de sostenibilidad del producto: # de piezas sostenibles/total de piezas del producto	Producto	Gerente de la empresa	Realizar un trabajo conjunto con empresas de empaque para desarrollar materiales sostenibles para el empaquetado de los productos finales que llegan a los consumidores
	Desarrollar nuevos productos a base de materia prima utilizada para la línea de productos para fomentar la utilización de la economía circular.	Porcentaje de nuevos productos creados	Cuatro nuevos productos en el periodo 2023-2027	Cuatrienal	Porcentaje de nuevos productos creados: (Número de productos creados/Total de productos esperados) *100%	Inventario	Gerente	Promover la economía circular al crear nuevos productos a base de la materia prima utilizada para la elaboración de otros productos.

Nota: Autoría propia

4.4 Cronograma y Recursos requeridos para la realización del plan estratégico

Con la definición de los elementos estratégicos para la empresa Lácteos Rodme, en donde luego de varios talleres de trabajo con el equipo se ha podido definir la misión, visión, objetivos estratégicos y valores estratégicos que permiten trazar el verdadero enfoque de la empresa, el cual es, diseñar la ruta a seguir para lograr su óptimo funcionamiento y desarrollo sostenible en términos ambientales, sociales y económicos.

El gerente junto con el equipo técnico sostiene lo que se ha venido trabajando mediante el compromiso y la convicción de que Lácteos Rodme puede llegar a ser una gran empresa en el futuro permitiendo generar un impacto social positivo al generar nuevas plazas de empleo directas e indirectas, así como también generar un impacto ambiental al diferenciarse de otras marcas en su búsqueda de la sostenibilidad mediante envases sostenibles y creación de productos basados en economía circular.

Con lo expuesto, a continuación se desarrolla la matriz de cronograma y recursos necesario para las estrategias de la empresa, mismas que se encuentran establecidas en la matriz FO-FA-DO-DA y que a su vez están vinculadas con los objetivos estratégicos establecidos en el cuadro de mando integral, cabe enfatizar que esto a su vez se vincula con los indicadores creados permitiendo que sea un único entregable que para presentar el Plan Estratégico para la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027.

Actualmente la empresa, si bien se ha sostenido con recursos propios, se requiere de una inversión adicional para poder ejecutar la mayoría de las estrategias planteadas, para ello se irán priorizando aquellas que requieren de inversión mediante un análisis de alternativas y para aquellas que no requieren de inversión se contemplarán dentro del cronograma de estrategias del proyecto.

4.4.1 Cronograma y recursos

4.4.1.1 Análisis de las estrategias

A continuación, se desarrolla un análisis de estrategias de la empresa para conocer aquellas estrategias que requieren de inversión y aquellas que pueden realizarse con recursos propios de la empresa.

Tabla 27:

Cronograma y recursos empresa Lácteos Rodme

Estrategia	Objetivo Estratégico alineado	Responsable	¿Requiere Inversión?	Monto (Periodo 4 años)	Indicaciones
Desarrollar campañas de marketing que fortalezcan la ventaja competitiva de los productos al ser 100% naturales y se adapten a las necesidades del consumidor.	Ampliar la participación en el mercado de la línea de productos Antares en un 15% para el año 2027.	Coordinador de Comunicación	Sí	\$12000	Se requiere generar un contrato con agencia de publicidad
Desarrollo de campañas de impulsaciones de la marca en los diferentes puntos de distribución.	Desarrollar campañas y promociones para lograr la fidelización de los clientes.	Coordinador de Comunicación/ Coordinador de Ventas	Sí	\$14400	Se requiere la contratación de impulsadores de marca para fomentar la compra
Desarrollo de un plan de ventas para definición de precios de ventas al por mayor y atraer más puntos de distribución.	Incrementar el nivel de ingresos anuales en un 5% anual para lograr la sostenibilidad económica de la empresa.	Gerente	No	No aplica	Será desarrollado con el Gerente de la empresa en conjunto con el jefe de ventas
Desarrollo de planes de capacitación continua para el equipo de trabajo	Gestionar convenios con ministerios e instituciones para el desarrollo continuo de capacitaciones del personal en diversas áreas para fortalecer sus habilidades y destrezas.	Gerente	No	No aplica	Será desarrolla por el Gerente quien velará por la gestión de los convenios
Desarrollar un plan de exportación y posicionamiento de los productos	Realizar la exportación de la línea de productos al mercado internacional para el crecimiento de la empresa.	Gerente	Si	\$7000	Se requiere la contratación de un agente aduanero y consultor para el desarrollo del plan y permisos

Estrategia	Objetivo Estratégico alineado	Responsable	¿Requiere Inversión?	Monto (Periodo 4 años)	Indicaciones
Iniciar la planificación para la creación de nuevos productos a base de la materia prima del producto principal.	Realizar talleres de trabajo con actas de compromiso para promover la mejora continua e innovación en las diferentes áreas de la empresa.	Jefe de Producción	No	No aplica	Será desarrollado por el jefe de producción mediante diseño experimental de los productos
Desarrollar la gestión por procesos y plan estratégico dentro de la empresa Lácteos Rodme.	Realizar la gestión por procesos para mejorar e incrementar los índices de productividad y eficiencia de la empresa.	Representante Legal	No	No aplica	Será desarrollado por el representante legal quien tiene formación en calidad y procesos
Desarrollo de un plan de gestión de calidad para incrementar la efectividad y eficacia mejorando los tiempos de despacho.	Implementar sistema de control de inventario y producción para desarrollar la producción diaria con la calidad esperada.	Representante Legal	No	No aplica	Será desarrollado por el representante legal quien tiene formación en calidad y procesos
Desarrollar estudios para analizar el incremento de fecha de caducidad de los productos sin alterar su composición natural.	Reducir el número de devoluciones de producto caducado para evitar desperdicio de alimentos.	Gerente/jefe de producción	Si	\$3000	Se requiere contratar los servicios de un laboratorio de alimentos para la examinación de alimentos
Desarrollar estrategias para trasladar la planta de Lácteos Rodme a la ciudad de Cuenca-Ecuador	Realizar proyectos de mejora continua e innovación para gestionar los recursos de manera óptima.	Gerente	Si	\$10000	Se requiere de inversión para la construcción de la nueva planta en la ciudad de Cuenca
Solicitar a las entidades competentes un listado de distribuidores que desarrollen productos sostenibles.	Desarrollar empaques sostenibles para promover el reciclaje y el cuidado del medio ambiente.	Contador	No	No aplica	Contador gestionará directamente con los entes competentes para obtener listado
Creación de un nuevo producto que permita el consumo 100% seguro a consumidores intolerantes a la lactosa.	Desarrollar nuevos productos a base de materia prima utilizada para la línea de productos para fomentar la utilización de la economía circular.	Jefe de Producción	Sí	\$3000	Se requiere contratar los servicios de un laboratorio de alimentos para la examinación de alimentos
Desarrollar un plan anual de compras para estudiar las adquisiciones que deban realizarse.	Realizar proyectos de mejora continua e innovación para gestionar los recursos de manera óptima.	Jefe de Producción/Contador	No	No aplica	Contará con el desarrollo del jefe de Producción y el Contador para la programación anual de compras
Desarrollar planes de bioseguridad para la protección del equipo de trabajo.	Desarrollar programas de incentivos para estimular la motivación y desempeño de los trabajadores de la empresa.	Jefe de Producción	Sí	\$1000	Se requiere el apoyo de profesional externo con conocimiento en bioseguridad

Estrategia	Objetivo Estratégico alineado	Responsable	¿Requiere Inversión?	Monto (Periodo 4 años)	Indicaciones
Crear convenios de compra con los proveedores para la adquisición de los envases sostenibles.	Desarrollar empaques sostenibles para promover el reciclaje y el cuidado del medio ambiente.	Gerente/jefe de Producción	No	No aplica	Será realizado por trabajo propio del Gerente y jefe de Producción
Desarrollar hoja de ruta para implementar el registro sanitario de los productos de la línea Antares.	Implementar mayores canales de distribución para facilitar la adquisición de los diferentes productos de la línea Antares.	Gerente/jefe de Producción	No	No aplica	Será realizado por trabajo propio del Gerente y jefe de Producción
Implementar un sistema y/o plan de producción capaz de cumplir con la demanda	Medir el índice de satisfacción anual para conocer su satisfacción y recomendaciones.	Gerente/jefe de Producción	No	No aplica	Será realizado por trabajo propio del Gerente y jefe de Producción
Buscar crear campañas de concientización sobre la utilización de envases sostenibles a los consumidores.	Desarrollar empaques sostenibles para promover el reciclaje y el cuidado del medio ambiente.	Coordinador de marketing	Si	\$3000	Se requiere apoyo de empresa de marketing
Desarrollar plan de proyección de crecimiento de la empresa para facilitar el acceso a créditos bancarios.	Incrementar el nivel de ingresos anuales en un 5% anual para lograr la sostenibilidad económica de la empresa.	Coordinador de Ventas/Coordinador de comunicación	Si	\$1000	Se requiere la contratación de un profesional para el desarrollo del plan
Buscar mayores puntos de distribución de la marca para incrementar la venta.	Implementar mayores canales de distribución para facilitar la adquisición de los diferentes productos de la línea Antares.	Coordinador de ventas	No	No aplica	Será gestionado por el Coordinador de ventas para abrir más puntos de distribución

Nota: Autoría propia

La tabla 27 describe las estrategias más importantes que se han extraído en donde junto con el equipo técnico se analizó cuáles de ellas requerían de una inversión, por lo que se estima que la empresa Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027 requerirá una inversión de aproximadamente \$54,400 dólares americanos, los cuales el 30% dispone la empresa como recursos propios y para el 70% restante ya que la empresa requerirá de la obtención de crédito bancario, por lo que será necesario priorizar aquellas estrategias mediante la metodología de análisis de alternativas para ver cuáles podrían desarrollarse primero con los recursos propios previo a la obtención del crédito.

4.4.1.2 Matriz de alternativas de estrategias para la empresa Lácteos Rodme

Una vez identificadas las estrategias que requieren de inversión dentro de la empresa se requiere realizar la priorización de las mismas para analizar cuáles se llevarán a cabo de manera prioritaria ya que las mismas serán generadas con recursos propios de la empresa y se requiere de la elaboración de una propuesta para recurrir a una institución bancaria para promover la inversión a largo plazo dentro de la organización.

Para analizar cada una de las propuestas, se tendrán en cuenta las siguientes variables con sus respectivos pesos que fueron determinados por el equipo de trabajo de la empresa:

1. Fomenta el crecimiento de ventas de la empresa.
2. Promueve la fidelización y satisfacción de los clientes.
3. Permite resultados en corto periodo de tiempo
4. Dinero a invertir
5. Impulsa al desarrollo y crecimiento de la organización.
6. Impulsa el desarrollo sostenible en la empresa.

A continuación, se presenta la matriz de alternativas para las estrategias que requieren de inversión.

Tabla 28:*Matriz de Alternativas para inversión*

Alternativas/Criterios	Fomenta el crecimiento de ventas de la empresa.	Promueve la fidelización y satisfacción de los clientes.	Permite resultados en corto periodo de tiempo	Dinero a invertir	Impulsa desarrollo y crecimiento de la organización	Impulsa desarrollo sostenible de la empresa	Total
	20	15	20	25	5	15	100
Desarrollar campañas de marketing que fortalezcan la ventaja competitiva de los productos al ser 100% naturales y se adapten a las necesidades del consumidor.	20	10	15	10	5	10	70
Desarrollo de campañas de impulsaciones de la marca en los diferentes puntos de distribución.	20	15	15	12	5	5	72
Desarrollar un plan de exportación y posicionamiento de los productos	20	8	10	20	5	5	68
Desarrollar estudios para analizar el incremento de fecha de caducidad de los productos sin alterar su composición natural.	15	15	15	20	5	5	75
Desarrollar estrategias para trasladar la planta de Lácteos Rodme a la ciudad de Cuenca-Ecuador	10	5	10	15	5	15	60
Creación de un nuevo producto que permita el consumo 100% seguro a consumidores intolerantes a la lactosa.	15	15	15	20	5	10	80
Desarrollar planes de bioseguridad para la protección del equipo de trabajo.	5	5	15	25	5	15	70
Buscar crear campañas de concientización sobre la utilización de envases sostenibles a los consumidores.	15	10	15	25	5	15	75

Alternativas/Criterios	Fomenta el crecimiento de ventas de la empresa.	Promueve la fidelización y satisfacción de los clientes.	Permite resultados en corto periodo de tiempo	Dinero a invertir	Impulsa desarrollo y crecimiento de la organización	Impulsa desarrollo sostenible de la empresa	Total
	20	15	20	25	5	15	100
Desarrollar plan de proyección de crecimiento de la empresa para facilitar el acceso a créditos bancarios.	20	5	20	25	5	15	90

Nota: Autoría Propia

La tabla 28 muestra las calificaciones otorgadas por los miembros de la empresa a cada una de las estrategias, cabe mencionar que el criterio de dinero a invertir funciona indicando que mientras más alto sea el valor la inversión es menor para la empresa y mientras más bajo sea es que más alto será la necesidad de invertir por parte de la empresa, por lo que durante el taller de trabajo, se analizó que la estrategia más importante a trabajar y de manera inmediata sería la de “Desarrollar plan de proyección de crecimiento de la empresa para facilitar el acceso a créditos bancarios”, ya que de esta dependerá que las estrategias cuyos montos de inversión superan los \$7,000 puedan ejecutarse a lo largo de los cuatro años que se tiene planificado ejecutar la estrategia.

Para ello se ha colocado un orden de priorización de estrategia de acuerdo al puntaje establecido y servirán de base para la elaboración del cronograma de recursos del proyecto quedando de la siguiente manera:

1. Desarrollar plan de proyección de crecimiento de la empresa para facilitar el acceso a créditos bancarios.
2. Creación de un nuevo producto que permita el consumo 100% seguro a consumidores intolerantes a la lactosa.

3. Buscar crear campañas de concientización sobre la utilización de envases sostenibles a los consumidores.
4. Desarrollar estudios para analizar el incremento de fecha de caducidad de los productos sin alterar su composición natural.
5. Desarrollar planes de bioseguridad para la protección del equipo de trabajo.
6. Desarrollo de campañas de impulsaciones de la marca en los diferentes puntos de distribución.
7. Desarrollar un plan de exportación y posicionamiento de los productos.
8. Desarrollo de campañas de impulsaciones de la marca en los diferentes puntos de distribución.
9. Desarrollar campañas de marketing que fortalezcan la ventaja competitiva de los productos al ser 100% naturales y se adapten a las necesidades del consumidor.

Esta priorización permitirá crear un cronograma de trabajo recursos basado en la disponibilidad financiera de la empresa; a continuación, también se priorizó de manera más sencilla las estrategias que no requerían inversión para así definir el orden en el que cada una de ella debe desarrollarse. La priorización de los otros tipos de estrategias queda definida así:

1. Desarrollar hoja de ruta para implementar el registro sanitario de los productos de la línea Antares
2. Desarrollar la gestión por procesos y plan estratégico dentro de la empresa Lácteos Rodme.

3. Desarrollo de un plan de gestión de calidad para incrementar la efectividad y eficacia mejorando los tiempos de despacho.
 4. Implementar un sistema y/o plan de producción capaz de cumplir con la demanda
 5. Desarrollo de un plan de ventas para definición de precios de ventas al por mayor y atraer más puntos de distribución.
 6. Buscar mayores puntos de distribución de la marca para incrementar la venta.
 7. Desarrollar un plan anual de compras para estudiar las adquisiciones que deban realizarse.
 8. Iniciar la planificación para la creación de nuevos productos a base de la materia prima del producto principal.
 9. Solicitar a las entidades competentes un listado de distribuidores que desarrollen productos sostenibles.
 10. Crear convenios de compra con los proveedores para la adquisición de los envases sostenibles.
11. Desarrollo de planes de capacitación continua para el equipo de trabajo.

4.4.1.3 Cronograma de estrategias

Con la priorización antes establecida se procede a desarrollar el cronograma de recursos de estrategias de la empresa Lácteos Rodme con la probabilidad de que se logre acceder al crédito bancario para cumplir con las metas proyectadas para la empresa.

Tabla 29:

Cronograma de recursos de estrategias

Estrategia	Prioridad	¿De inversión?	Cronograma proyectado		Recursos	Comentarios
			Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Humanos	No aplica
Desarrollar hoja de ruta para implementar el registro sanitario de los productos de la línea Antares	1	No	01/01/2023	31/03/2023	Gerente/jefe de producción	No aplica
Desarrollar plan de proyección de crecimiento de la empresa para facilitar el acceso a créditos bancarios.	1	Si	01/01/2023	31/03/2023	Representante legal, gerente/consultora	No aplica
Desarrollar la gestión por procesos y plan estratégico dentro de la empresa Lácteos Rodme.	2	No	01/01/22	31/12/2023	Representante legal y equipo técnico para procesos	Es necesario levantar documentar y estandarizar antes de mejorar
Creación de un nuevo producto que permita el consumo 100% seguro a consumidores intolerantes a la lactosa.	2	Si	01/04/2023	01/04/2024	Gerente/jefe de producción/ equipo técnico	Se realizarán pruebas estudios, y dependerá el producto a desarrollar
Desarrollo de un plan de gestión de calidad para incrementar la efectividad y eficacia mejorando los tiempos de despacho.	3	No	01/02/2024	31/12/2024	Representante legal y equipo técnico para procesos	Se requiere contar con un sistema de gestión por procesos previo a mejorar
Buscar crear campañas de concientización sobre la utilización de envases sostenibles a los consumidores.	3	Si	01/01/2023	31/12/2027	Coordinador de comunicación	Será realizado continuamente

Estrategia	Prioridad	¿De inversión?	Cronograma proyectado		Recursos	Comentarios
			Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Humanos	No aplica
Implementar un sistema y/o plan de producción capaz de cumplir con la demanda	4	No	01/02/2024	31/12/2024	Gerente/jefe de producción/ equipo técnico	Se desarrollará en paralelo con el desarrollo del plan de calidad.
Desarrollar estudios para analizar el incremento de fecha de caducidad de los productos sin alterar su composición natural.	4	Si	01/05/2023	01/05/2024	Gerente/jefe de producción/ laboratorios	No aplica
Desarrollo de un plan de ventas para definición de precios de ventas al por mayor y atraer más puntos de distribución.	5	No	01/05/2023	31/12/2027	Gerente con su equipo técnico	Deberá ser desarrollado de manera anual
Desarrollar planes de bioseguridad para la protección del equipo de trabajo.	5	Si	01/05/2023	31/12/2027	Jefe de producción y consultora contratada	Será realizado continuamente
Buscar mayores puntos de distribución de la marca para incrementar la venta.	6	No	01/06/2023	31/12/2027	Coordinador de Ventas	Será realizado continuamente
Desarrollo de campañas de impulsaciones de la marca en los diferentes puntos de distribución.	6	Si	01/06/2023	31/12/2027	Coordinador de Comunicación/ Agencia de publicidad/ Coordinador de Ventas	De ser otorgado el crédito se realizará la estrategia planteada
Desarrollar un plan anual de compras para estudiar las adquisiciones que deban realizarse.	7	No	01/05/2023	31/12/2027	Jefe de producción/ Contador y equipo de producción	Será realizado continuamente
Desarrollar un plan de exportación y posicionamiento de los productos.	7	Si	01/01/2024	31/12/2024	Gerente con consultor aduanero contratado	Se plantea después de haber concluido un año del PEI
Iniciar la planificación para la creación de nuevos productos a base de la materia prima del producto principal	8	No	01/06/2025	31/12/2026	Jefe de producción con su equipo técnico	Planificación continua para conseguir muestras
Solicitar a las entidades competentes un listado de distribuidores que desarrollen productos sostenibles.	9	No	01/01/2024	31/12/2024	Coordinador de ventas/contador/ gerente	No aplica
Desarrollar campañas de marketing que fortalezcan la ventaja competitiva de los productos al ser 100% naturales y se adapten a las necesidades del consumidor.	9	Si	01/06/2023	31/12/2027	Coordinador de Comunicación/ Agencia de publicidad	De ser otorgado el crédito se realizará la estrategia planteada
Crear convenios de compra con los proveedores para la adquisición de los envases sostenibles.	10	No	01/01/2025	31/12/2027	Gerente/jefe de producción/proveedores	Será realizado continuamente

Estrategia	Prioridad	¿De inversión?	Cronograma proyectado		Recursos	Comentarios
			Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Humanos	No aplica
Desarrollo de planes de capacitación continua para el equipo de trabajo.	11	No	01/01/2024	31/12/2027	Gerente mediante convenios con empresas	Será desarrollado de manera anual

Nota: Autoría Propia

La tabla 29 indica que de acreditarse el préstamo a la empresa Lácteos Rodme, se podrán idear estas estrategias poner en marcha su plan estratégico y así como cumplir con cada uno de los elementos estratégicos planteados por la empresa al final del periodo del 2027

5 CONCLUSIONES

Tras la culminación del presente proyecto se ha logrado obtener las siguientes conclusiones:

1. Para ser el primer proyecto desarrollado dentro de la empresa Lácteos Rodme se ha logrado identificar los principales componentes para el plan de gestión del proyecto basado en las buenas prácticas de la guía del PMBOK® sexta edición; este resultado generado por el arduo trabajo y compromiso de los miembros del equipo durante la ejecución de los talleres trabajo, logrando evidenciar los principales elementos que son necesarios para el cumplimiento del alcance del proyecto, tales como la calidad que se espera, los posibles riesgos, los costos e interesados, obteniendo así como producto final un plan de proyecto sólido que permitió cumplir con cada uno de los objetivos establecidos para el desarrollo del plan estratégico de Lácteos Rodme y a su vez demostrando que la correcta aplicación de las buenas prácticas lleva a grandes resultados.
2. El análisis de la situación interna y externa en la que se incluyó el análisis de los grupos focales dio como conclusión que la empresa se encuentra en estos momentos dentro de un ambiente productivo altamente competitivo, impulsando maneras de potencializar su oportunidades y fortalezas con el apoyo de las estrategias definidas en el presente proyecto, a su vez, se pudo ver el impacto del producto en la percepción de los clientes identificando de esta manera sus necesidades y expectativas, mismas que fueron consideradas en el planteamiento de estrategias con la finalidad de posicionar la marca en el mercado ecuatoriano ya que se

concluyó que ellos son los principales impulsores para fomentar la mejora continua de cada uno de los productos que conforman el catálogo de la empresa.

3. La definición de los elementos estratégicos fue el entregable clave del proyecto, que fundamentado en el análisis situacional realizado, sirvió como base para generar propuestas de fortalecimiento de la imagen de la empresa mediante el establecimiento de la misión, visión y valores estratégicos, permitiendo concluir que al momento de la implementación la empresa se encaminará al crecimiento y desarrollo en el tiempo, en función de la capacidad de desarrollo sostenible en términos ambientales, sociales y económicos, y a su vez se determinó que la empresa cuenta con grandes oportunidades económicas para continuar con la formulación de estrategias para lograr la solidez y confianza de los consumidores ya que cuenta con un equipo sólido de trabajo que marcará el inicio de una nueva era productiva con conciencia sostenible.
4. Consolidando los resultados obtenidos a lo largo de la ejecución del proyecto se realizó el análisis de cada una de las estrategias establecidas para la empresa teniendo como principal conclusión que se requiere un inversión para los próximos cuatro años de \$54,400 dólares americanos de los cuales el 30% se obtendrán de fondos propios y el 70% restante requerirá de accesos a créditos bancarios, por lo que se concluyó que la elaboración de informes financieros sólidos y que contengan las información de recursos y necesidades resulta clave para la correcta negociación con los banco o cooperativas y para hacer realidad el nuevo proyecto de implementación del plan estratégico para la empresa Lácteos Rodme.

5. Con esto se concluye, respondiendo a la hipótesis de investigación que es posible desarrollar un plan estratégico para la empresa Lácteos Rodme, demostrando que el trabajo en equipo direcciona a grandes resultados permitiendo el establecimiento de estrategias claves que permiten incentivar la permanencia y desarrollo de la empresa en el tiempo y a su vez da luz verde para que la empresa desarrolle un nuevo proyecto que tenga como objetivo la implementación del plan estratégico de manera exitosa durante el periodo 2023-2024.

6 RECOMENDACIONES

Tras el desarrollo del proyecto y los resultados obtenidos en el mismo, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollado el proyecto de Plan Estratégico para la empresa Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027 se recomienda al gerente de la empresa, realizar un proceso de socialización interna entre todos los miembros de la empresa para que inicien el proceso de cambios y reestructuración de la empresa con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos establecidos para el periodo.
2. Se recomienda al gerente en conjunto con el contador realizar el desarrollo del plan de proyección de crecimiento de la empresa desde el inicio del periodo 2023 para poder acceder a los créditos bancarios correspondientes y lograr ejecutar cada una de las estrategias planteadas para alcanzar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
3. Estandarizar y definir los procesos resultan claves para mejorar los índices de eficiencia y eficacia dentro de la empresa por lo que se sugiere al gerente armar el equipo de trabajo que levantará y documentará la información bajo la directriz del representante legal, ya que este levantamiento es clave para implementar una cultura de mejora continua que permitirá el crecimiento sostenible de la empresa al optimizar la utilización de recursos.
4. Se recomienda que la gerencia de la empresa durante el ciclo de implementación del plan estratégico lleve a cabo reuniones periódicas sobre el avance de cada una de las estrategias para conocer sus avances, problemas o demás situaciones que requieran que se implementen medidas correctivas y preventivas, todas estas

acciones deberán quedar plasmada en una acta de compromisos que esté sujeta a monitoreo y control; adicionalmente se sugiere que la empresa desarrolle un sistema manual de monitoreo de indicadores para que esto sirva de base para ver el avance en el cumplimiento del plan desarrollado en el presente proyecto.

5. Como última recomendación, se sugiere que el representante legal y la gerencia de la empresa Lácteos Rodme, para el cumplimiento de las estrategias realice una planificación de proyecto de implementación basadas en las buenas prácticas establecidas por la guía del PMBOK®, sexta edición y que su representante legal sea capacitado continuamente para cumplir con éxito cada una de las estrategias planteadas en el presente proyecto, teniendo en consideración los siguientes puntos:

- El monto máximo de financiación del plan estratégico debe ser ejecutado de manera correcta teniendo en consideración el manejo de los recursos para que el monto programado no se vea afectado conforme transcurra el tiempo.
- El equipo del proyecto debe estar consciente del impacto que puede generar la implementación del plan para generar el mayor compromiso y apoyo posible para la consecución de los resultados.
- Iniciar con la solicitud de créditos bancarios para dar inicio de manera temprana aquellas estrategias que requieren de recursos y tiempo permitiendo que sean cumplidas dentro de los tiempos programados.
- Realizar seguimientos periódicos a cada una de las estrategias y establecer acciones correctivas y preventivas según sea el caso para no entorpecer la consecución de los objetivos planteados.

- Conformar un equipo sólido de trabajo con una correcta asignación de responsabilidades en donde cada uno registre mediante bitácora los avances para identificar brechas que puedan ser solventadas durante el proceso de implementación.

LISTA DE REFERENCIAS

- Abarca-Guerrero, L. (Octubre de 2018). *Economía circular: aplicación a MyPIMES procesadoras de lácteos*. Obtenido de <http://proleche.com/wp-content/uploads/2018/10/CL2018SVA9.pdf>
- Ablin, A. (11 de agosto de 2021). *The Food Tech*. Recuperado el 26 de marzo de 2022, de Lácteos: situación actual, innovaciones y tendencias: <https://thefoodtech.com/columnistas/lacteos-situacion-actual-innovaciones-y-tendencias/>
- Almora, C. (2020). *7s de mckinsey*. Obtenido de Marketing Generators: <https://marketinggenerators.com/es/modelos-de-marketing/7s-de-mckinsey/>
- Amboya y Muñoz. (2018). *El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022”*. Quito.
- Amboya y Muñoz. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la. Quito*.
- ARCSA. (Junio de 2014). *Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos procesados para el consumo humano*. Recuperado el 26 de marzo de 2022, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- ARCSA. (01 de Julio de 2021). *ARCSA y MAG impulsan políticas de protección para la industria Láctea*. Obtenido de Agencia Nacional de Regulación, Control y

Vigilancia Sanitaria: <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-y-mag-impulsan-politicas-de-proteccion-para-la-industria-lactea/>

ASOLECHE. (2017). *Sostenibilidad láctea*. Recuperado el 26 de marzo de 2022, de

ASOLECHE: <https://asoleche.org/2017/06/28/sostenibilidad-lactea-en-asoleche/>

Azuero, Á. E. (Julio-Diciembre de 2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4, 110-112. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=4878092>

Baptista et al. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F: McGraw Hill.

Barroeta, M. R. (04 de 11 de 2019). *MRB*. Obtenido de Plan estratégico de una empresa PyME : ¿Qué es, cómo se hace?, paso a paso: <https://milagrosruizbarroeta.com/plan-estrategico-empresa-pyme-que-es-como-se-hace/>

Baselca et al. (2018). La planeación estratégica en el sector. *Revista Espacios*, 18.

Bedoya, N. (01 de febrero de 2018). *Gestión Estratégica. Cuadro de Mando Integral* .

Obtenido de Escuela de Excelencia :

[https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2018/02/gestion-estrategica-cuadro-de-mando-](https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2018/02/gestion-estrategica-cuadro-de-mando-integral/#:~:text=El%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral,medibles%20y%20relacionados%20entre%20s%C3%AD.)

[integral/#:~:text=El%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral,medibles%20y%20relacionados%20entre%20s%C3%AD.](https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2018/02/gestion-estrategica-cuadro-de-mando-integral/#:~:text=El%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral,medibles%20y%20relacionados%20entre%20s%C3%AD.)

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). Bogota: Pearson.

Betancourt, D. (29 de Abril de 2019). *Cómo definir la misión, visión y los valores organizacionales de tu negocio*. Recuperado el 23 de Abril de 2022, de Ingenio

Empresa: https://www.ingenioempresa.com/como-definir-mision-vision-valores-organizacionales/#Establecer_los_valores_organizacionales

Betancourt, D. F. (17 de febrero de 2017). *Los supuestos en la metodología de marco lógico*. Recuperado el 15 de Enero de 2022, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/supuestos-marco-logico.

Betancourt, D. F. (01 de Septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado el 14 de Enero de 2022, de Ingenio Empresa: <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

Busio, O. J. (2019). *¿Qué es la Administración de Proyectos?* Obtenido de TODO PMP: <http://dev.todopmp.com/que-es-la-administracion-de-proyectos/>

Calidad, G. d. (2019). *Plan Estratégico*. Obtenido de Guía de la Calidad Consultoría: <https://guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/plan-estrategico/>

Carboni et al. (2018). *Gestión de Proyectos Sostenibles: La guía de referencia de GPM* (Segunda ed.). Haggerty Rd: GPM Global.

Carrillo y Villacís. (2012). País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador. (I. N. (INEC), Ed.) *Revista Analitika*. Recuperado el 06 de abril de 2022

CFN. (marzo de 2021). *Corporación Nacional Financiera*. Obtenido de Ficha Sectorial: Leche y sus derivados: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Leche-y-Derivados.pdf>

Chr. Hansen Holding A/S. (2022). *Conocimientos y conceptos*. Recuperado el 27 de marzo de 2022, de CHR HANSEN: Improving Food and Health: <https://www.chr->

hansen.com/es/food-cultures-and-enzymes/bioprotection/insights-and-concepts-bioprotection

Chr. Hansen Holding A/S. (2022). *Nuestra lucha contra el desperdicio de alimentos*.

Recuperado el 27 de marzo de 2022, de CHR HANSEN Improving food and health:
<https://www.chr-hansen.com/es/sustainability/our-fight-against-food-waste>

CIL ECUADOR. (09 de diciembre de 2021). *Centro de la industria Láctea del Ecuador*.

Obtenido de El sector lácteo ecuatoriano se reactiva con miras positivas para el 2022: <https://www.cil-ecuador.org/post/el-sector-l%C3%A1cteo-ecuadoriano-se-reactiva-con-miras-positivas-para-el-2022>

Constitución del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Lexis*. Obtenido de Constitución de la República del Ecuador: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Corporación Financiera Nacional . (Marzo de 2021). *Ficha Sectorial: Leche y sus derivados*. Obtenido de CFN: [https://www.cfn.fin.ec/wp-](https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Leche-y-Derivados.pdf)

[content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Leche-y-Derivados.pdf](https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Leche-y-Derivados.pdf)

David, F. R. (2017). *Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). Pearson.

FeNIL. (2022). *FeNIL y su compromiso con la sostenibilidad*. Recuperado el 26 de marzo de 2022, de Federación Nacional de Industrias Lácteas: <http://fenil.org/sector-lacteo-sostenibilidad/>

Gobierno del Ecuador. (2022). ¡Crédito de las oportunidades! | Presidencia del Ecuador 2021 - 2025. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=hHJ65Oh1EF4>

- INEC. (junio de 2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Clasificación Nacional de Actividades Económicas :
<https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (febrero de 2022). Indicadores Laborales. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 26 de marzo de 2022, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Febrero-2022/202202_Mercado_Laboral.pdf
- Jergensen, L. V. (2021). Nueva generación de cultivos para yogures de alta calidad. *Tecnología Láctea Latinoamericana*, 114, 10-11. Recuperado el 27 de marzo de 2022
- Kaplan y Norton. (2016). *El cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- Latam, F. N. (22 de junio de 2020). *Industria Láctea: Clave para la reactivación económica en el Ecuador*. Obtenido de Noticias de la Industria láctea en América Latina: <https://www.lacteoslatam.com/sectores/36-leches/4064-industria-l%C3%A1ctea-clave-para-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-en-ecuador.html>
- Lledo, P. (2017). *Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyecto exitoso* (Sexta ed.).
- Lledo, P. (2017). *Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento*. (Sexta ed.).
- Lopera et al. (2010). *El método analítico como método natural*. Antioquia: Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas: Universidad de Antioquia. Recuperado el 16 de Enero de 2022, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpsua/v2n2/v2n2a8.pdf>

Lopez. (22 de mayo de 2017). *Cuadro de Mando Integral (CMI): todo lo que debes saber.*

Obtenido de Logicals .

Martinez, F. (13 de Octubre de 2018). “Hablemos de Gestión del Cambio según PMI

(MANAGING CHANGE IN ORGANIZATIONS: A PRACTICE GUIDE)”.

Venezuela. Recuperado el 24 de Enero de 2022, de

<https://www.linkedin.com/pulse/hablemos-de-gesti%C3%B3n-del-cambio->

[seg%C3%BAAn-pmi-managing-change-mart%C3%ADnez/?originalSubdomain=es](https://www.linkedin.com/pulse/hablemos-de-gesti%C3%B3n-del-cambio-seg%C3%BAAn-pmi-managing-change-mart%C3%ADnez/?originalSubdomain=es)

Ministerio de Agricultura y Ganaderia . (2013). *Con reglamento de control y regulación de producción de leche, Gobierno ataca problemas del sector.* Obtenido de

<https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018->

[10/Documento_Acuerdo%20interministerial%20036.%20Control%20y%20Regulac](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Acuerdo%20interministerial%20036.%20Control%20y%20Regulac)

[ion%20de%20la%20cadena%20de%20produccion%20de%20leche%20y%20sus%2](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Acuerdo%20interministerial%20036.%20Control%20y%20Regulac)

[0derivados%20incluido%20el%20suero%20de%20leche.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Acuerdo%20interministerial%20036.%20Control%20y%20Regulac)

Ministerio de Economía y Finanzas. (26 de Enero de 2022). *CIERRE DEL 2021*

EVIDENCIÓ LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA DE ECUADOR. Obtenido de

<https://www.finanzas.gob.ec/cierre-del-2021-evidencio-la-recuperacion-economica->

[del-ecuador/](https://www.finanzas.gob.ec/cierre-del-2021-evidencio-la-recuperacion-economica-del-ecuador/)

Ministerio de Industria y Productividad. (2016). *Política Industrial Ecuador 2016-2025.*

Obtenido de Servicios de Producción:

http://servicios.produccion.gob.ec/siipro/downloads/temporales/1_Pol%C3%ADtica

[%20Industrial_MIPRO%202016-2025.pdf](http://servicios.produccion.gob.ec/siipro/downloads/temporales/1_Pol%C3%ADtica)

Ministerio de Producción, C. E. (2021). *Formalización de RUM, RUA, RNE*. Obtenido de

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca:

<https://sites.google.com/view/apoyoemprendimiento/formalizaci%C3%B3n>

Ministerio de Salud Pública. (octubre de 2015). *Reglamento para el funcionamiento de establecimientos sujetos a control sanitario*. Recuperado el 26 de marzo de 2022, de

https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/A-4712-Reglamento_otorgar_Permisos_funcionamiento_Establecimientos.pdf

MPCEIP. (septiembre de 2019). *Acuerdo Ministerial 177 “Articular acciones entre el MPCEIP- el MAG y el MSP para garantizar la sostenibilidad en la cadena láctea: .*

Obtenido de [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/10/ACUERDO-MINISTERIAL-177_SOSTENIBILIDAD_CADENA_L%C3%81CTEA.pdf)

[content/uploads/downloads/2019/10/ACUERDO-MINISTERIAL-177_SOSTENIBILIDAD_CADENA_L%C3%81CTEA.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/10/ACUERDO-MINISTERIAL-177_SOSTENIBILIDAD_CADENA_L%C3%81CTEA.pdf)

Naciones Unidas. (12 de Agosto de 2015). Proyecto de documento final de la cumbre de las

Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después del 2015. Nueva York, Estados Unidos. Obtenido de Naciones Unidas: Asamblea General.

Noguez, V. (s.f). *ISO 9001:2015: El Futuro de la Calidad*. ISOTools Excellence.

Ordoñez et al . (2020). *Formula estrategica empresarial para pymes Ecuador ante la*

COVID-19. Obtenido de Revista Universidad & Empresa:

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/9309>

Paredes et al. (15 de Noviembre de 2020). *Planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covid. Caso de estudio de empresa textil para la toma de*

decisiones 2019-2020. Obtenido de Innova Research Journal:

<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1541/1760>

Pereda, T. (28 de Marzo de 2018). *Presupuesto y planificación estratégica: Dos pilares para el éxito empresarial*. Obtenido de Fusion Works :

<https://fwpr.com/es/presupuesto-y-planificacion-estrategica/>

Ponce, L. G. (2021 de mayo de 2021). *Observatorio de Gasto Público de Fundación*

Ciudadanía y Desarrollo. Recuperado el 05 de abril de 2022, de Ingresos petroleros en Ecuador: ¿puede el país seguir sosteniendo su economía en el crudo?:

[https://www.gastopublico.org/informes-del-observatorio/ingresos-petroleros-en-ecuador-puede-el-pais-seguir-sosteniendo-su-economia-en-el-crudo#:~:text=Las%20ventas%20de%20crudo%20suman,del%20Presupuesto%20G](https://www.gastopublico.org/informes-del-observatorio/ingresos-petroleros-en-ecuador-puede-el-pais-seguir-sosteniendo-su-economia-en-el-crudo#:~:text=Las%20ventas%20de%20crudo%20suman,del%20Presupuesto%20General%20del%20Estado.)
eneral%20del%20Estado.

Primicias. (Agosto de 2021). *Proyecciones de crecimiento para Ecuador en 2022 se mantienen o mejoran*. Recuperado el 26 de marzo de 2022, de Primicias:

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/proyecciones-crecimiento-ecuador-mantienen-mejora/>

Project Management Institute Inc. (2015). *Business Analysis for practitioner: A practice guide* (Primera ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.

Project Management Institute Inc. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Sexta ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.

Project Management Institute Inc. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos: Guía del PMBOK* (Septima ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.

- Project Management Institute Inc. (2013). *Managing Change in Organization: A practice guide* (Primera ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rodriguez y Perez. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN No.82*, 179-200. Obtenido de Revista EAN No. 82: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodriguez, N. F. (s.f.). Manual de Proyectos. Andalucía, España. Obtenido de <https://fapacordoba.org/wp-content/uploads/2010/10/manualdeproyectos-voluntariado.pdf>
- Roncancio, G. (2022). *¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos? Algunos ejemplos*. Recuperado el 01 de mayo de 2022, de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>
- SAE. (10 de febrero de 2017). *Servicio de Acreditación Ecuatoriano*. Obtenido de ¿Qué son los códigos CIU?: <https://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciiu/#:~:text=En%20Ecuador%2C%20el%20Instituto%20Nacional,Clasificaci%C3%B3n%20Nacional%20de%20Actividades%20Econ%C3%B3micas.>
- Sandoval, F. (08 de Febrero de 2022). Asamblea Nacional cierra primer debate de un proyecto de ley que fija en \$ 0,42 el litro de leche en finca. *El Universo*. Recuperado el 21 de Marzo de 2022, de <https://www.eluniverso.com/noticias/politica/asamblea-nacional-debate-proyecto-de-ley-que-fija-en-042-centavos-el-litro-de-leche-en-finca-nota/>
- SRI. (2021). *Regimen impositivo de microempresas*. Recuperado el 26 de marzo de 2022, de <https://www.sri.gob.ec/regimen-impositivo-para-microempresas>

Superintendencia de control de poder del mercado. (Abril de 2021). Estudio de Mercado

"Sector Lácteos" Versión Pública . Quito, Pichincha, Ecuador.

Tickell, H. y. (Dirección). (2020). *Kiss the ground* [Película]. Benenson Productions, Big

Picture Ranch. Recuperado el 04 de abril de 2022

Tiratell, S. R. (2000). "*Guía de Fuentes de Información Especializadas*". Buenos Aires:

GREBYD.

Tranza, A. (19 de Febrero de 2020). *Ánalysis PESTEL: ¿Qué es y para que sirve?* Obtenido

de El blog de Ana Tranza : <https://anatrenza.com/analisis-pestel/#11-definicion-de-analisis-pestel>

Vazquez, E. M. (2015 de Marzo de 2019). *El modelo de 7S de McKinsey aplicado al*

mundo del deporte (parte 1). Obtenido de LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/pulse/el-modelo-de-7s-mckinsey-aplicado-al-mundo-del-parte-1-enzo/?originalSubdomain=es>

VECDIS. (2021). *Insight Analisis Pestel*. Obtenido de VECDIS Inteligence Knowledge:

<https://vecdis.es/wp-content/uploads/2021/05/PESTEL-ANA%CC%81LISIS-1.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG**Acta de la propuesta del proyecto final de Graduación**

1. Nombre del (de la) estudiante

María Fernanda Rodas Medina

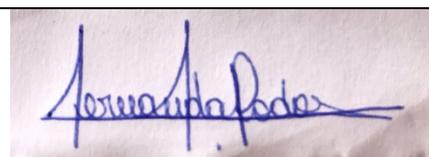
2. Nombre del PFG

Plan Estratégico de la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027.

3. Área temática del sector o actividad

Industria alimentaria

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Ramiro Fonseca Macrini

6. Firma de la persona docente

7. Fecha de la aprobación del Acta:

31 de enero del 2022

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

14 de diciembre 2021

30 de abril del 2022

9. Pregunta de investigación

¿Qué componentes debe incluir el plan estratégico de la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027 de modo que asegure su permanencia y desarrollo de forma sostenible?

10. Hipótesis de investigación

Es posible desarrollar un plan estratégico para la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027 que permita establecer las bases para su funcionamiento, permanencia y desarrollo.

11. Objetivo general

Desarrollar el plan estratégico de la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027 con la finalidad de diseñar la ruta a seguir para lograr su funcionamiento, desarrollo sostenible en términos ambientales, sociales y económicos.

12. Objetivos específicos

1. Realizar el plan de proyecto del desarrollo del plan estratégico del PFG siguiendo las buenas prácticas propuestas por el PMI, para incrementar la posibilidad de éxito en las etapas de ejecución y control.
2. Desarrollar el análisis interno y externo de la empresa, mediante el instrumento PESTEL, el modelo de las 7 S y grupos focales para conocer cómo está constituido el entorno actual de Lácteos Rodme.
3. Plantear los elementos estratégicos fundamentales de la empresa, la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, instrumentos e indicadores, para definir los elementos estratégicos de la empresa basados en el análisis de contexto interno y externo y definir las estrategias necesarias para el crecimiento de la empresa.
4. Desarrollar el cronograma y recursos requeridos en el periodo 2023-2027 por la empresa Lácteos Rodme, para que la empresa cuente con el cronograma de cumplimiento de estrategias, así como también, con los recursos requeridos para su implementación exitosa.

13. Justificación del PFG

1. A la fecha la empresa Lácteos Rodme no ha desarrollado su planificación estratégica, por lo que la elaboración de un plan completo resulta de gran importancia.
2. Un plan estratégico servirá de instrumento para realizar los pasos necesarios para cumplir con los grandes objetivos de toda empresa: continuidad y permanencia y desarrollo económico, social y ambiental.
3. A la fecha, la empresa cuenta únicamente con dos trabajadores de planta, por lo que la formulación de estrategias de venta, comercialización, marketing y procesos permitirán generar mayores recursos económicos para la contratación personal y así cumplir con las metas de producción.

4. Lácteos Rodme cuenta actualmente con tres productos de la marca “Antares” que son el yogurt tipo griego semidescremado, avena suiza y leche de almendras; con la planificación estratégica se pretende analizar cambios en su catálogo de productos.

5. En la actualidad Lácteos Rodme cuenta con puntos de distribución en las ciudades de Quito, Cuenca y Azogues, sin embargo, se ha visto la necesidad de plantear estrategias de venta y marketing para abastecer a un mayor mercado, una vez implementadas cada una de las estrategias.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

1. Plan Estratégico para el periodo 2023-2027

1.1 Plan de proyecto para desarrollo del Plan Estratégico.

1.1.1 Acta de Constitución del Proyecto

1.1.2 Plan de Gestión del Alcance del Proyecto

1.1.3 Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto

1.1.4 Plan de Gestión de Costos

1.1.5 Plan de Gestión de Calidad

1.1.6. Plan de Gestión de Recursos del Proyecto.

1.1.7 Plan de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

1.1.8 Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto

1.1.9 Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto

1.2 Análisis del Entorno Interno y Externo de la empresa Lácteos Rodme

1.2.1 Análisis Externo

1.2.2 Análisis Interno

1.2.3 Sesiones de grupos focalizados

1.3 Elementos Estratégicos de la Empresa

1.3.1 Misión

1.3.2 Visión

1.3.3. Valores Estratégicos

1.3.4 Análisis FO-FA-DO-DA

1.3.5 Factores Críticos de Éxito

1.3.6 Objetivos Estratégicos

1.3.7. Indicadores Estratégicos

1.3.8 Cuadro de Mando Integral

1.4 Cronograma y Recursos requeridos para la realización del plan estratégico

1.4.1 Cronograma para cumplimiento

1.4.2 Recursos Requeridos

15. Presupuesto del PFG

Materiales para el desarrollo del PFG \$350

16. Supuestos de la planeación y ejecución del PFG

1. Se cuenta con la autorización por parte de la empresa Lácteos Rodme, en donde se desarrolla el proyecto, por lo que no existirán restricciones de información y publicación.
2. El tiempo de inversión para el desarrollo del PFG será de 15 a 20 horas semanales durante 12 semanas.
3. Se cuenta con la propiedad intelectual de la marca “Antares” de la empresa Lácteos Rodme.
4. Se cuenta con los diseños de la marca Antares de la empresa Lácteos Rodme al cierre del PFG.

17. Restricciones del PFG

1. No se conoce a profundidad el entorno externo que rodea a la empresa Lácteos Rodme; por lo que se desconoce el impacto que pueda tener en la planificación estratégica.
2. No se cuenta con estudios de mercado previos ni documentación estandarizada de los procesos que se manejan en la empresa.
3. No se cuenta con el registro sanitario de todos los productos de la empresa Lácteos Rodme.
4. No existen muchos profesionales con conocimientos de planeación estratégica para empresas de productos lácteos en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

18. Enumeración de riesgos de la ejecución del PFG

1. Si la pandemia por COVID-19 obliga a un nuevo confinamiento, puede provocar que no se puedan realizar tareas de investigación generando retrasos en el proyecto
2. Resistencia al cambio por parte del equipo de trabajo, puede ocasionar retrasos en la ejecución de los talleres de trabajo.
3. El tiempo de los tutores puede resultar limitado para cumplir con el PFG dentro del tiempo establecido.
4. El tiempo límite para el desarrollo por el estudiante del PFG puede ser limitado para cumplir con la fecha de los entregables descritos en la presente Acta.

19. Principales hitos

Los hitos están relacionados con los entregables de primer nivel y segundo nivel). A su vez, los entregables están relacionados con los objetivos específicos (en el caso del PFG incluir los tiempos de revisión de la tutoría y de la lectoría.)

Entregable	Fecha finalización
Acta del PFG	31 de enero
Plan del Proyecto para elaborar el plan estratégico	21 de febrero
Análisis interno y externo	13 de marzo

Entregable	Fecha finalización
Elementos Estratégicos de la empresa	31 marzo
Cronograma y Recursos requeridos para la implementación del plan estratégico periodo 2023-2027	17 de abril
PFG Aprobado por el tutor	25 de mayo
PFG Aprobado por los lectores	12 de julio

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

Ecuador es considerado un país lechero con grandes, medianos y pequeños productores, que buscan día a día producir productos de calidad. Dentro de estos productores, la empresa Lácteos Rodme, desde hace 15 años, se ha dedicado a la producción de lácteos en la ciudad de Cuenca, actualmente como artesano, título brindado a la empresa por Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Gobierno del Ecuador. Inició con la producción masiva de queso fresco, el cual se distribuía a pequeños comercios de la ciudad, sin embargo, por eventos de fuerza mayor se dio de baja a ese producto, que era el principal de la empresa.

Tiempo después de la baja del producto principal, se creó la marca “Antares”, con una línea de productos baja en grasas y capaz de alimentar sanamente a niños, jóvenes y adolescentes. Entre los productos que conforman esta línea son el yogurt tipo griego, la avena suiza y la leche de almendras, que han logrado posicionarse, provocando un gran crecimiento en las ventas de la empresa Lácteos Rodme, que la coloca como una pequeña industria con potencial de tener crecimiento en el tiempo, gracias al apoyo e iniciativas del equipo de trabajo.

Con lo antes descrito, el proyecto que se presenta en esta acta tiene como objetivo “Desarrollar el plan estratégico de la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme para el periodo 2023-2027 con la finalidad de diseñar la ruta a seguir para lograr su funcionamiento, desarrollo sostenible en términos ambientales, sociales y económicos”, en donde se buscará presentar a la empresa Lácteos Rodme y a su marca “Antares” en todo el sector ecuatoriano, y desarrollar un documento que mapee las estrategias necesarias para una producción responsable y desarrollar y posicionar la marca, en un entorno altamente competitivo, por lo que debe desarrollar ventajas competitivas diferenciales de cada uno de sus productos.

Por lo anterior, dentro del proyecto, se tocarán temas importantes como ¿Cómo nació la empresa Lácteos Rodme y su marca “Antares”?, ¿cómo deben estructurarse los elementos estratégicos fundamentales de la empresa, la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, instrumentos e indicadores, para guiar la marcha de la organización.

Adicionalmente se realizará una labor investigativa para enriquecer los conocimientos adquiridos en planeación estratégica y poder desarrollar este plan para que figuren todas las estrategias que permitan generar un crecimiento de la empresa durante el periodo 2023-2027; para la elaboración del plan se utilizarán buenas prácticas y herramientas como las que propone el PMI en la Guía del PMBOK® sexta edición y otras guías atinentes.

Se realizarán investigaciones bibliográficas y de campo para desarrollar este plan estratégico, así como entrevistas y talleres de trabajo con el equipo que permitan conocer lo que se requiere para que la empresa pueda crecer en el tiempo y con base en los recursos que tiene disponible.

Entre los principales involucrados directos del presente proyecto se encuentra el Gerente General y su equipo de trabajo que conforma la estructura de la empresa Lácteos Rodme. Los involucrados indirectos son los consumidores de los diferentes productos lácteos, a los que se le espera poder brindar productos de calidad y responsables con la sostenibilidad.

20.2 Marco conceptual básico

7's de McKinsey, Administración de proyectos, análisis PESTEL, Antares, cronograma estrategias, FODA, indicadores, Lácteos Rodme, marca, misión, objetivos, plan estratégico, producción responsable, productos lácteos, recursos, sostenibilidad, valores, visión, yogurt griego.

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
Realizar el plan de proyecto del desarrollo del plan estratégico del PFG siguiendo las buenas prácticas propuestas por el PMI, para incrementar la posibilidad de éxito en las etapas de ejecución y control.	Plan de proyecto para desarrollo del Plan Estratégico	Secundarias: Guía de PMBOK® sexta edición (2017). Material de la Maestría de Administración de Proyectos UCI. Gestión de Proyectos Sostenibles:	Investigativo, Análisis de Información	Análisis de información Matrices Diagramas Cronogramas Plantillas	El tiempo es limitado para el desarrollo. La empresa no cuenta con estudios de mercado previos que sirvan de base para el desarrollo de este objetivo

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
		La Guía de Referencia de GPM. Material relacionado a la Administración de Proyectos. Trabajos de Investigación Tesis			
Desarrollar el análisis interno y externo de la empresa, mediante el instrumento PESTEL, el modelo de las 7 S y grupos focales para conocer cómo está constituido el entorno actual de Lácteos Rodme.	Análisis del Entorno Interno y Externo de la empresa Lácteos Rodme mediante la aplicación del instrumento PESTEL y modelos de 7's de Mckinsey	Secundarias: Guías Prácticas y Estándares del PMI, Información bibliográfica vinculada al tema. Tesis, trabajo investigativo y desarrollo de marca. Primarias Entrevistas, consultas directas.	Investigativo y de análisis dentro de la situación actual interna y externa	Fichas Diagramas Matrices Estudios de Diseño Comparativo	Poco conocimiento del entorno externo a la empresa. No se cuenta con información documentada de la empresa ni sus procesos actuales.
Plantear los elementos estratégicos fundamentales de la empresa, la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, instrumentos e indicadores, para definir los	Elementos Estratégicos de la Empresa	Secundarias: Libros sobre Planeación Estratégica Primarias: Normas técnicas Informes Técnicos	Cualitativa, Análisis de Información Cuantitativa.	Fichas Bibliográficas Matrices Diagramas Plantilla Indicadores Estratégicos	Material muy diverso para el direccionamiento estratégico. Poca disponibilidad de tiempo por parte de Gerencia.

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
elementos estratégicos de la empresa basados en el análisis de contexto interno y externo y definir las estrategias necesarias para el crecimiento de la empresa.					
Desarrollar el cronograma y recursos requeridos en el periodo 2023-2027 por la empresa Lácteos Rodme, para que la empresa cuente con el cronograma de cumplimiento de estrategias, así como también, con los recursos requeridos para su implementación exitosa.	Cronograma y Recursos requeridos para la realización del plan estratégico para el periodo 2023-2027	Secundarias: Libros de planificación Estratégica Secundarias: Tesis, Casos de éxito en planeación estratégica Primarias: Entrevistas	Cualitativa Cuantitativa Investigativo	Matrices Diagramas Fichas Análisis de información Juicios de Experto	El tiempo estipulado para entrega del PFG es corto. Poca disponibilidad de tiempo por parte de Gerencia.

22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo o sostenible

El proyecto de desarrollo del plan estratégico para la empresa ecuatoriana Lácteos Rodme busca alinearse al desarrollo sostenible y regenerativo para que la misma pueda tener beneficios futuros y diferenciarse de sus competidores para ingresar a nuevos mercados.

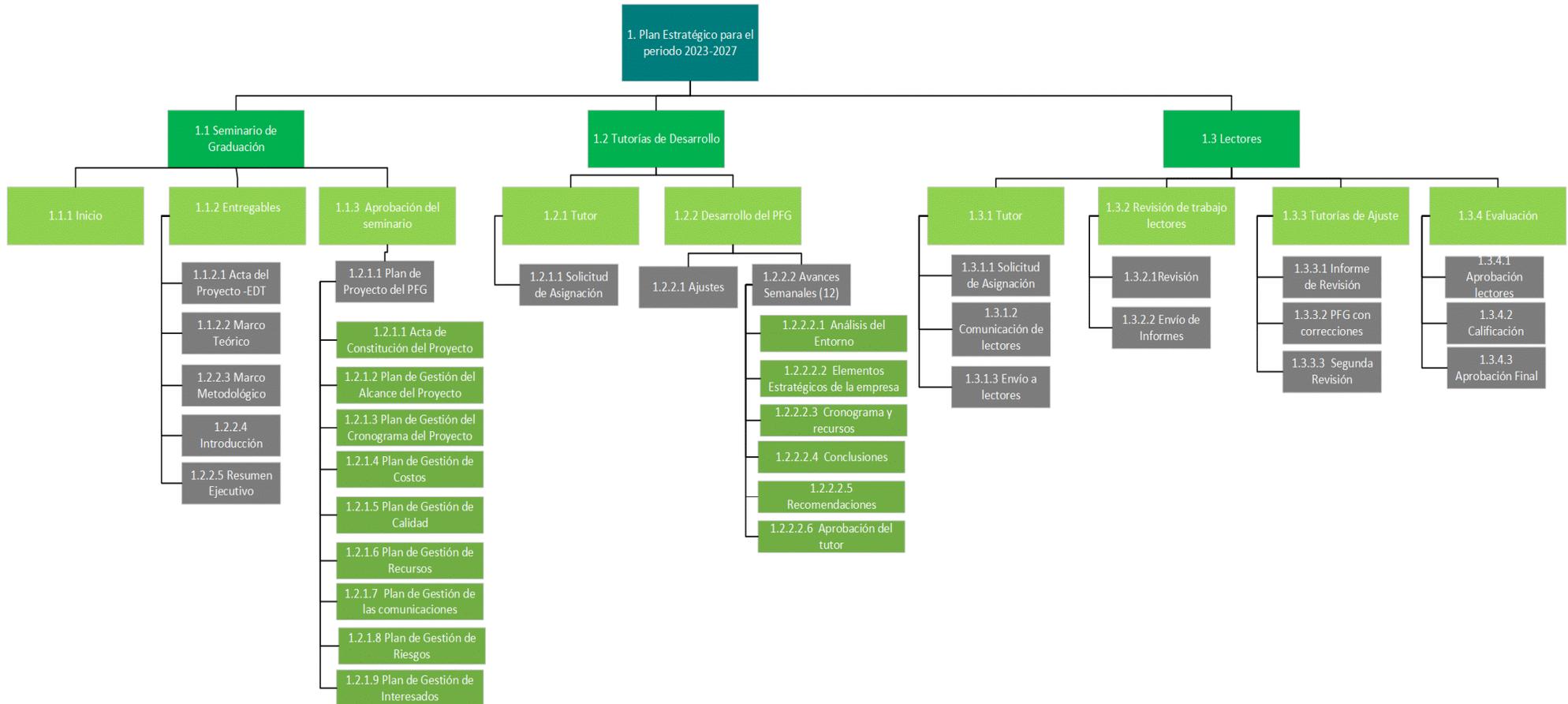
Dentro del Plan Estratégico a desarrollarse, se planteará un cuadro de mando integral, el mismo suele contar con cuatro perspectivas, sin embargo, para el presente proyecto se incluirá la perspectiva regenerativa y/o sostenibilidad, ya que la empresa busca que sus productos formen parte de este cambio global.

Dentro de la perspectiva regenerativa y/o sostenibilidad se busca generar estrategias que permitan productos amigables con el medio ambiente mediante una producción responsable y a su vez que generen plazas de trabajo digno generando una reactivación económica tras la crisis ocasionada por la pandemia por COVID-19.

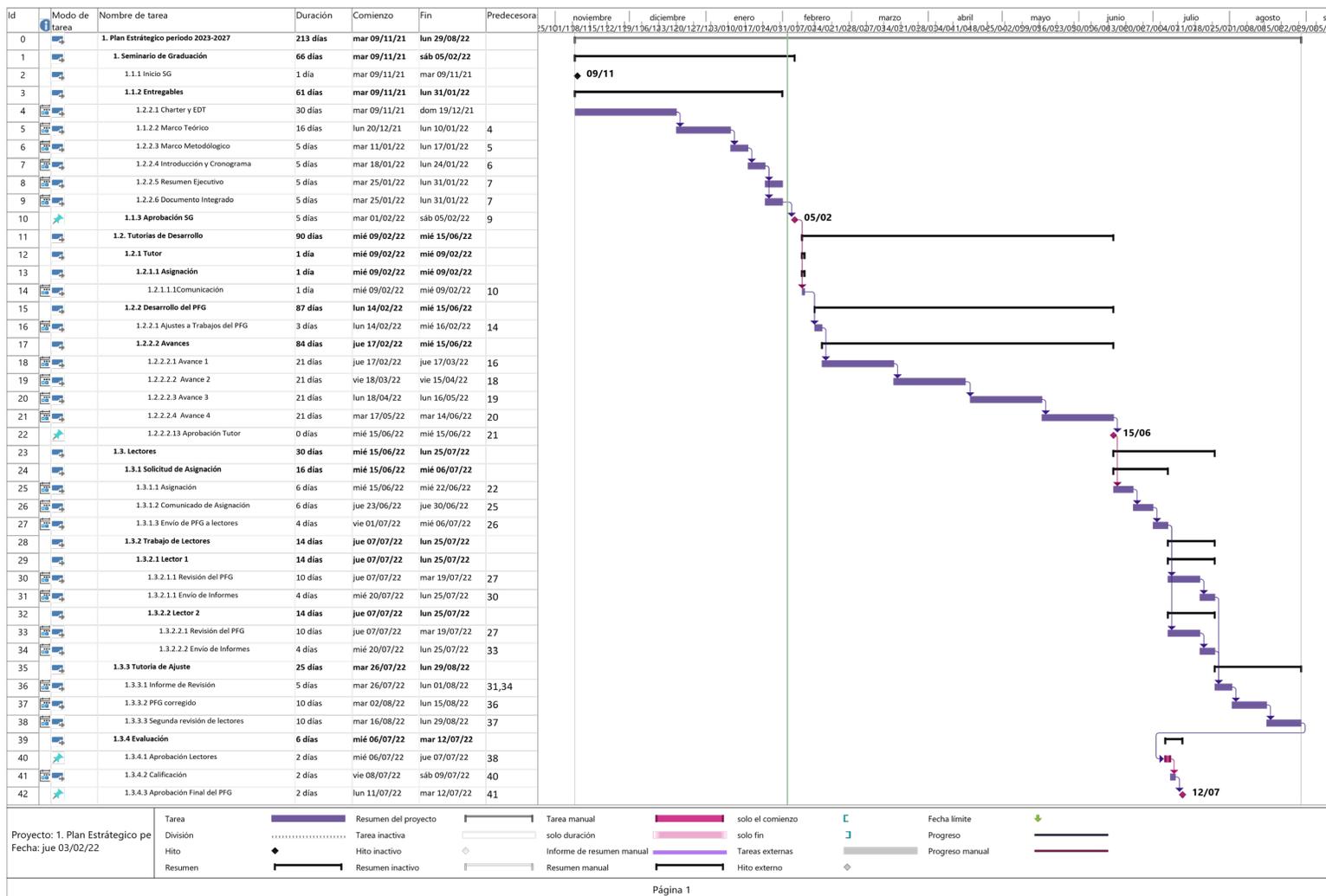
Por lo que al momento se tiene planteado los siguientes indicadores:

- Por lo menos la creación de tres objetivos estratégicos orientados a la producción responsable.

ANEXO 2: EDT del PFG



ANEXO 3: CRONOGRAMA del PFG



ANEXO 4: INFORMACIÓN SECUNDARIA

El proyecto que se busca desarrollar abarca la industria alimentaria, específicamente el sector de los lácteos. Las empresas que conforman este sector han logrado en conjunto una producción aproximada de 660 millones de litros de leche en el año 2020, y ha creado un millón de puestos de trabajo directo generando un gran impulso para la reactivación económica tras la pandemia originada por el COVID-19 ((Latam, 2020). Dentro de este sector se encuentra la empresa Lácteos Rodme que con su marca Antares ha creado productos derivados de la leche tales como el Yogurt Griego y la Avena Suiza, y estos han logrado consolidarse dentro de esta pequeña empresa, que actualmente se encuentra con calificación artesanal otorgada por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Gobierno del Ecuador; la calificación artesanal otorgada por esta institución indica, que el negocio practica la técnica, arte u oficio de manera manual con una cantidad menor a 15 operarios y cuya inversión en planta haya sido menor a \$87,500. (Ministerio de Producción, 2021)

En los últimos tres años, la empresa ha visto un crecimiento en ventas a raíz del incremento en su producción por lo que se ha visto la necesidad de ya constituir la firmemente como una pequeña industria y con el tiempo vaya creciendo hasta posicionarse dentro del mercado, por lo que constar con un plan de gestión de calidad y un plan estratégico se han convertido en dos objetivos a corto plazo establecidos por la empresa, siendo este último, el más importante por el impacto que puede tener para la empresa.

Es por ello que se desarrolló una investigación preliminar en diferentes fuentes bibliográficas para hacer frente a la hipótesis planteada, en donde se ha identificado la necesidad de incursionar en la administración estratégica, que se define como “(...) el arte

y la ciencia formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que la empresa alcance sus objetivos” (David, 2017), lo que indica que es necesario llevar a cabo una serie de pasos o etapas para ir construyendo una administración estratégica dentro de la empresa, cabe mencionar que este término se usa en este trabajo como sinónimo de planeación estratégica.

Según David (2017) la planeación estratégica debe estar constituida por tres etapas claves que son la formulación, implementación y evaluación de estrategias. Para cada una de ellas se indican todos los pasos previos que se requieren seguir, los cuales inician con un análisis del entorno interno y externo de la organización para así determinar sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades y así generar estrategias que consoliden a una empresa. Esta investigación bibliográfica resulta clave para el desarrollo del proyecto de planeación estratégica de una empresa con deseos de crecer dentro del mercado ecuatoriano.

Una vez desarrollado el direccionamiento estratégico, según las investigaciones realizadas, es necesario desarrollar un cuadro de mando integral, el mismo que, agrupe las perspectivas necesarias para poder establecer la hoja de ruta de la organización, según Kaplan y Norton en su última edición del libro el “Cuadro de Mando Integral” indica que esta herramienta proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para navegar al éxito competitivo de una organización, adquiriendo ventaja competitiva y así estos puedan traducir la estrategia y la misión establecida por los directivos de la organización midiendo el logro a través de los indicadores estratégicos mediante 4 perspectivas. (Kaplan y Norton, 2016)

Es importante considerar que sin importar el tamaño de las empresas estas deben contar una planeación estratégica, ya que constituye un paso hacia la dirección correcta para el crecimiento de las empresas, pero para ello requiere del compromiso del equipo que dirige la empresa, por lo que se encontró el artículo “La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A.” de los autores Christian Moreno, María Cevallos e Israel Balseca, en lo que lo largo de los 18 páginas de este artículo diseñaron un procedimiento metodológico para poder desarrollar de manera oportuna la planeación estratégica de la empresa, con más de 45 años de experiencia en el mercado ecuatoriano; dicho artículo establece los pasos necesarios para desarrollar las diferentes fases y etapas de la planeación estratégica, y lo más llamativo, es que mencionan los estudios realizados por Kaplan y Norton en la última edición del libro “Cuadro de Mando Integral” como una guía para el establecimiento de las condiciones de cada una de sus perspectivas.

Dentro del artículo mencionado en el párrafo anterior, los autores mencionan que la necesidad de realizar un análisis del entorno es determinante para conocer que lo se debe mejorar y hacia donde se debe direccionar la empresa, por lo que la realización del diagnóstico basado en la metodología DAFO que permite detectar dentro del periodo analizado cuales son las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. (Balseca et al., 2018).

Otro trabajo investigativo que puede ser de gran utilidad en cómo la planeación estratégica influye en el desarrollo de una empresa en un determinado periodo de tiempo es: “Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del

Cantón Quito periodo 2018-2022” , esta tesis de grado fue desarrollado en una de las parroquias ubicados en la capital del Ecuador por las autoras Gloria Amboya y Melisa Muñoz (2018), en dicho trabajo se menciona un marco referencial teórico de cómo la planeación estratégica puede impactar en el desarrollo de una empresa, así como también, indican cómo se desarrolló dicho plan, en este caso, al ser una empresa pequeña no contaba con misión ni visión por lo que se realizó la propuesta basado en el la metodología establecida Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, culminando en el establecimiento de los planes operativos. (Amboya y Muñoz, 2018)

Tras la pandemia, la situación de emergencia declarada por el COVID-19, las empresas requirieron de innovar y generar nuevas estrategias para el desarrollo y crecimiento de sus empresas, tuvieron que adaptarse al cambio mediante la generación de nuevas estrategias. En el trabajo de investigación, “Formula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19” (Ordoñez et al , 2020), mencionan que las pequeñas empresas ante la emergencia declarada decidieron mantenerse en funcionamiento como grupo de sustento prioritario para sus familias, y para ello, idearon estrategias que permitieran mantenerse económicamente y contener el incremento de contagios.

Mencionan una realidad en la que indican que el poco acceso a la capacitación continua y a los créditos para reactivación económica por parte de las entidades financieras, llevaron a algunas empresas a cerrar sus puertas

Con este antecedente mencionan la importancia de contar con estrategias empresariales que permitan determinar un rumbo claro mediante la ejecución de actividades que encaminen a cumplir con el objetivo planteado y la generación de un

beneficio económico generando una ventaja competitiva, desarrollo local y la reinención mediante la aplicación de los objetivos de Desarrollo Sostenible

Actualmente el mundo se encuentra entrando en la era post covid-19, en donde cada empresa busca la reactivación económica y un incremento en la rentabilidad, tal como lo menciona el trabajo de investigación, “Planificación Estratégica administrativa para pymes en tiempos post COVID: Caso de estudio de empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020” (Paredes et al, 2020), en dicho trabajo mencionan que es importante que en la planificación estratégica se considere al equipo de trabajo que labora dentro de la empresa ya que es importante asignar la responsabilidad para la ejecución de las diferentes acciones, y a su vez considerar los recursos disponibles para que en base a ello se puedan generar la acciones y que la toma de decisiones no se vea afectada y sea ágil.

Lácteos Rodme se caracteriza por ser una pequeña empresa artesana que se encuentra entre las catalogadas Pymes, es importante ser flexible y adaptable a las condiciones del entorno para que la planificación estratégica permita a las Pymes identificar prioridades y asignación de recursos para tener una gestión comprometida al logro de los resultados; se considera que un negocio debe ser ordenado, eficiente y de esta manera gestionará oportunamente sus recursos. (Barroeta, 2019)

Entre los principales beneficios que menciona la escritora Milagro Ruiz (2019) es que desarrollar una planificación estratégica en las Pymes permitirá lo siguiente:

- Optimizar los recursos;
- Controlar y evaluar de manera sencilla al capital humano determinando incentivos de acuerdo al compromiso de cada uno.
- Involucrar al equipo en la toma de decisiones.

- Definir una organización horizontal con líderes responsables con la consecución de metas.
- Rentabilizar y manejar de mejor manera el presupuesto, que no es mucho en las pequeñas empresas, esto permitirá tener una estructura más eficiente optimizando recursos físicos y financieros.
- Flexibilizar y adaptar el negocio a los cambios en el entorno.

Por lo que Lácteos Rodme al ser una empresa que inicia desde abajo, es importante que defina ¿Qué es lo que quiere hacer? y ¿Cómo lo quiere hacer?, y junto a estos elementos se puede definir los mejores planes para la organización, y cumplir metas relacionadas al marketing, satisfacer a los clientes, formación y capacitación, entre otros.

Según la recopilación de información de varios autores, se considera que la planeación estratégica debe partir desde la declaratoria de su misión, visión y valores estratégicos, una vez identificados estos elementos alimentar su estrategia con una análisis FODA y DAFO que permita identificar como maximizar las oportunidades y disminuir la debilidades identificadas, culminando el mismo en la definición del mapa estratégico en donde sus objetivos y acciones deben estar alineados acorde a la empresa y su capacidad financiera de subsistir en el tiempo.

Para la ejecución del proyecto, se utilizará como guía para la planificación la Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) sexta edición (Project Management Institute Inc., 2017), en donde se enfocará en el grupo de procesos de planeación utilizando las buenas prácticas con la finalidad de tener una planificación que permita alcanzar el entregable planificado

. La guía práctica *Managing Change in Organization: A practice guide* ((Project Management Institute Inc., 2013) menciona que las empresas deben tener claras las definiciones de las estrategias desarrolladas y el impacto que pueden tener dentro de la organización para que puedan ser cumplidas con eficiencia y eficacia. Adicional promueve el cambio organizacional alineando las estrategias, las personas, la cultura con los procesos para que la organización pueda tener mejoras en un futuro a corto, mediano y largo plazo; lo que resulta importante ya que para una ejecución exitosa de estrategias se requiere de un cambio organizacional importante dentro de la empresa.

Existe otra guía que puede resultar de gran utilidad en el desarrollo del presente PFG que es *Bussiness Analysis for practitioner: A practice guide*, (Project Management Institute Inc., 2015) esta guía permite la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para identificar las necesidades del negocio y como se podrían ser aplicadas exitosamente dentro de un proyecto, sirviendo como un apoyo en la aplicación de las iniciativas del negocio.

ANEXO 5: ESQUEMA GRUPO FOCALIZADO

GRUPOS FOCALES:

Previo inicio, se realizó una introducción acerca de la dinámica que se llevaría a cabo y del tiempo que duraría realizar esta sesión de trabajo y hubo gran acogida por parte de los miembros de cada uno de los grupos, por lo que la dinámica de los grupos focales se desarrolló en total armonía.

Se explica que todas las respuestas son válidas y que son de gran importancia para encontrar mejoras o estrategias para mantener correctamente al producto dentro del mercado.

Antes de comenzar se les consulto el rango de edad al que pertenecían para poder segmentar a que mayoría representaban ya que muchas de las opiniones brindadas dentro de este grupo son la opinión de muchas personas.

1. ¿Cómo conoció la marca "Antares"
2. ¿Ha probado todos los productos de nuestra línea Antares?
3. ¿Qué considera que diferencia a Antares de otras marcas?
4. ¿Qué sabor de nuestro yogurt Antares es su favorito?
5. ¿Compraría el yogurt griego de sabor de "cacao"?
6. ¿Qué recomendaciones daría a la marca "Antares" para mejorar sus productos?
7. ¿Qué considera que es lo más importante en un producto?
8. ¿Con qué frecuencia adquiere productos lácteos para su hogar?
9. ¿En qué momentos del día prefiere consumir los productos "Antares"?
10. ¿Qué presentación de la marca "Antares" es la que más consume?

Al finalizar las sesiones de grupos focales se agradeció la participación de los diferentes consumidores y se le entregó un paquete de seis unidades de los diferentes productos que forma parte de la marca Antares.