

“Diagnóstico de la gestión gerencial de las empresas de procesamiento de lácteos de la provincia del Carchi en el Ecuador”

*(Entregado el 10 / 07 / 2012. Revisado el
12 / 09 / 2012)*

***Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)***



Ana María Masamuez Caicedo

Egresada de la carrera de ingeniería en Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
e-mail: anita25mary@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo de investigación estudia la situación empresarial en la que se encuentran las industrias lácteas que desarrollan sus actividades productivas en la Provincia del Carchi – Ecuador. Actualmente estas industrias no son apreciadas como motores que impulsen el desarrollo económico de la provincia; pues el desconocimiento y la falta de utilización de herramientas administrativas limitan el crecimiento y desarrollo de actividades económicas efectivas y eficientes.

Ante esta realidad, se consideró pertinente realizar una investigación de campo dirigida a las pequeñas y medianas industrias lácteas de los seis cantones de la Provincia del Carchi, la cual permitió establecer que la mayoría de industrias lácteas no tiene una planificación estratégica formal, existe un desconocimiento casi generalizado de otros instrumentos administrativos como los manuales de procedimientos y funciones, planes de marketing, registros contables, técnicas de selección de personal, entre otros.

Como aporte a la solución, se propuso un Plan estratégico para la industria Láctea PROLACME. Básicamente en este plan se ha realizado un análisis del entorno externo e interno, luego se estableció la visión, misión, principios, valores institucionales y políticas, los objetivos institucionales con las respectivas estrategias o cursos de acción para guiar el desarrollo sostenible de esta industria promoviendo una mejor competitividad dentro del mercado.

Palabras clave: Planificación estratégica, desarrollo empresarial, herramientas administrativas

Abstract

The present research studies the business situation in which dairies are developing their productive activities in the Province of Carchi - Ecuador. Currently these industries are not appreciated as engines that drive economic development in the province, for the ignorance and lack of use of administrative tools limit the growth and development of effective and efficient economic activities.

Given this reality, it was considered appropriate to conduct a field study aimed at small and medium-sized dairies six cantons Carchi Province, which established that most dairies do not have a formal strategic planning, there is a lack nearly widespread as other administrative manuals of procedures and functions, marketing plans, accounting records, recruitment techniques, among others.

As a contribution to the solution proposed a Strategic Plan for the dairy industry PROLACME. Basically in this plan has made an analysis of the external and internal environment, then set the vision, mission, principles, institutional and political values, corporate objectives with the respective strategies or courses of action to guide the sustainable development of the industry by promoting improved competitiveness in the market.

Keywords: strategic planning, development enterprise, administrative instruments.

1. Introducción

La planificación en su esencia está presente en toda clase de actividad humana, sea ésta de carácter personal, familiar, laboral, empresarial.

En el mundo empresarial la planificación estratégica es considerada como una herramienta clave para ayudar a potenciar el desarrollo de la empresa. Tradicionalmente se ha pensado que los planes solo los debían llevar a cabo las grandes empresas; hoy en día se puede afirmar que todo tipo de empresas requiere de planes formales para poder ser competitivas dentro de un mercado cada vez más exigente y las industrias lácteas no son la excepción.

Por medio de la investigación se determinó: que la escasa aplicación de la Planificación Estratégica en las industrias lácteas de la Provincia del Carchi influye en su limitado desarrollo empresarial dentro del mercado, pues es contradictorio que siendo el Carchi una provincia que cuenta con un gran potencial para el desarrollo de la agroindustria, no haya sobresalido a nivel regional y nacional. Esta afirmación es corroborada por la Agenda Zonal para el Buen Vivir; entre los principales problemas identificados en la zona de Planificación 1, destacan el bajo desarrollo agroindustrial y niveles bajos de competitividad. (SENPLADES, 2012, p.45)

En vista de que las industrias lácteas del Carchi, se constituyen en una de las pocas actividades industriales que fomenta el desarrollo económico y social, es menester preguntarse ¿Qué mecanismos, planes o estrategias se están desarrollando para incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad en las industrias lácteas?

La importancia de realizar esta investigación, se desprende de la necesidad que las empresas tienen hoy en día, en desarrollar mecanismos que les permitan competir dentro de un mercado cada vez más exigente; es decir para poder responder a las condiciones cambiantes del mercado, al avance de la tecnología, a las medidas recientes de los competidores, al cambio de las preferencias de los clientes, a las oportunidades emergentes en el mercado, pudiendo responder oportunamente a las oportunidades del entorno y así alcanzar un desarrollo empresarial.

La teoría que ha servido para fundamentar esta investigación es la expuesta por Michael Porter, el cual manifiesta que la esencia de la formulación de la estrategia está en el estudio de la competencia, en comprender la importancia que ésta tiene dentro de la industria. Al realizar un análisis de las fuerzas competitivas, el estratega debe encontrar una posición en la industria que permita a la empresa defenderse mejor contra estas fuerzas o influir en ellas para obtener provecho. (Porter, 2009, p.11).

2. Materiales y métodos

El objeto de estudio de esta investigación son las 25 Industrias Lácteas que se encuentran en la Provincia del Carchi, ya que la población es pequeña, no es procedente el muestreo, por lo que se aplicó censo. Las preguntas de la encuesta se enfocaron en aspectos relacionados con las dos variables de esta investigación: Planificación Estratégica y Desarrollo Empresarial (el desarrollo está orientado a los procesos y a los productos).

3. Resultados y la discusión

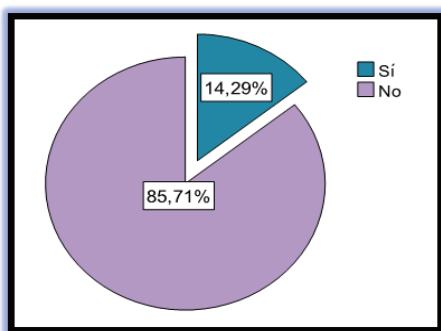
El objetivo de este trabajo es demostrar a través de una investigación, que en las Industrias Lácteas de la Provincia del Carchi existe una escasa aplicación de la Planificación Estratégica, lo cual limita su desarrollo empresarial.

Algunos resultados a considerarse son:

¿Las industrias lácteas del Carchi cuentan con Planificación estratégica?

Según la investigación de campo realizada a las industrias lácteas de los seis cantones del Carchi (Tulcán, Huaca, Montúfar, El Ángel, Mira, Bolívar) se ha encontrado que el 85,7% no cuenta con Planificación estratégica, lo cual limita el desarrollo empresarial de las mismas.

Gráfico Nro. 1
Industrias que tienen Planificación estratégica

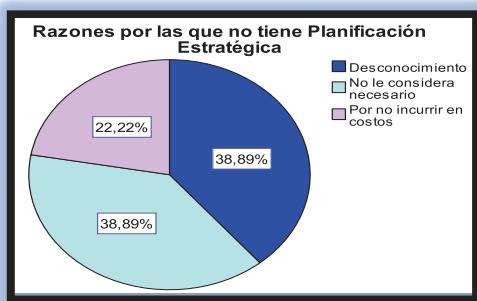


Elaborado por: Ana Masamuez.

Fuente: Investigación de Campo

Las razones principales por las que la mayoría de las industrias no cuentan con una planificación estratégica son: desconocimiento (38.89%) y porque el tener un plan conlleva a incurrir en más gastos para la empresa (38.89%). La mayoría de los propietarios o administradores de estas industrias no conocen el significado de este término, ya que en su ambiente nunca se ha llevado a cabo tal planificación, por el contrario las actividades y decisiones se las ha venido tomando de acuerdo a la experiencia que han adquirido. El 22,22% consideran que un plan estratégico no es imprescindible.

Gráfico Nro. 2



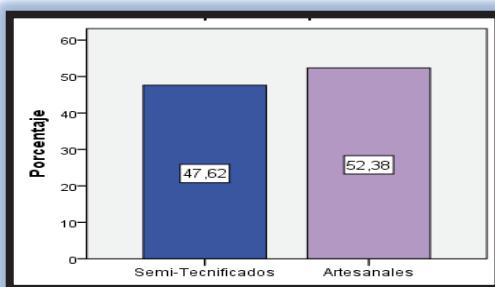
Elaborado por: Ana Masamuez.

Fuente: Investigación de Campo.

Los procesos productivos en las empresas lácteas son artesanales y semi-tecnificados. Ninguna de las empresas se encuentra totalmente tecnificada.

Gráfico Nro. 3

Cuenta con procesos productivos

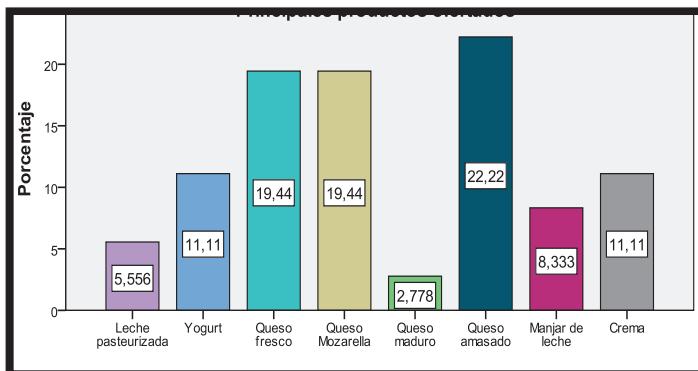


Elaborado por: Ana Masamuez.

Fuente: Investigación de Campo.

Los principales productos que ofertan las industrias lácteas del Carchi no tienen mayor diferenciación, el producto que más se oferta es el queso amasado

Gráfico Nro. 4
Principales productos ofertados



Elaborado por: Ana Masamuez.

Fuente: Investigación de Campo.

Entre otros de los resultados obtenidos en la Investigación de campo tenemos que:

La misión y visión de las industrias no es conocida ni compartida por los integrantes y colaboradores de la empresa.

La mayoría de industrias lácteas solo trabaja en función de ventas y en la obtención de utilidades; la satisfacción del cliente es un término aislado que no es considerado de gran importancia.

El 71,43% de las industrias lácteas de la Provincia del Carchi no tienen ningún tipo de plan.

El crecimiento empresarial obtenido en los últimos años es considerado como regular por el 42% de las industrias lácteas.

El 85,7% de las industrias lácteas (por ser entes de carácter privado) consideran que el apoyo gubernamental es escaso o nulo y no tienen mayores expectativas con respecto a que el Gobierno pueda beneficiarlos de alguna manera.

La rivalidad en la competencia es cada vez más fuerte debido a que existen más empresas que entran a competir en el mismo mercado y con los mismos productos.

Los principales clientes de las industrias lácteas de la Provincia del Carchi se encuentran en las Provincias de Pichincha e Imbabura.

El 81% de los propietarios o Administradores de las industrias lácteas de la Provincia del Carchi, no han considerado importante el capacitar a sus colaboradores.

El 33% de las empresas no lleva ningún tipo de contabilidad, esto debido a que son pequeñas empresas familiares y consideran que no es necesario tener registros contables.

El marketing es un concepto prácticamente desconocido u olvidado por la mayoría de empresas lácteas, generalmente se lo asocia solo con la publicidad.

La Marca no es considerada como factor diferencial en los productos lácteos.

Ante esta realidad, ¿cuáles la propuesta?

En vista de que la Planificación estratégica es una herramienta administrativa de gran importancia para toda empresa, se ha considerado oportuno diseñar un plan estratégico para la pequeña industria “Prolacme” (Productos Lácteos Mena) y así apoyar el desarrollo empresarial dentro del mercado.

Prolacme es una pequeña industria láctea que desarrolla sus actividades productivas en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi y que ha sido objeto de la investigación de campo, allí se conoció que esta industria no cuenta con un plan estratégico que direccione su accionar.

Por esta razón, se ha considerado pertinente la elaboración y diseño de un plan estratégico acorde con la realidad que enfrenta esta industria para prever un futuro al mediano y largo plazo y formular las mejores estrategias que contribuyan con su desarrollo.

La planificación formal ayudará, entre otros, a que Prolacme se anticipe a las acciones de su competencia; analice las consecuencias futuras de las decisiones que toma en el presente y diseñe las estrategias para hacer frente a las circunstancias que se presentan en el mercado de lácteos; el cual evoluciona día a día.

Foto Nro. 1
Planta de Producción de Prolacme



4. Conclusiones y recomendaciones

La realidad que se ha podido palpar a través de esta investigación, nos lleva a reflexionar y a proponer cambios urgentes en las industrias lácteas del Carchi, ya que existen personas emprendedoras que en la mayoría de los casos, no poseen las herramientas adecuadas para que sus empresas puedan desarrollarse y brindar beneficios a largo plazo. Este cambio exige una manera de pensar diferente y debe empezar por el nivel institucional; es decir por los propietarios, socios, accionistas de cada una de las empresas, y ser trasmítido hacia todos los colaboradores.

Si bien es cierto que el Carchi cuenta con los recursos naturales necesarios para el fomento de las industrias lácteas (tierras aptas para el cultivo de pastos, agua, ganado vacuno) y con mano de obra dispuesta a trabajar, esto por el momento no ha sido suficiente para lograr que este sector contribuya con el dinamismo económico de la provincia; por esta razón queda planteada la interrogante: ¿estará cercano el momento en que el Carchi se convierta en una zona agroindustrial representativa a nivel nacional o seguiremos siendo una provincia que se destaca únicamente por la zona comercial?

Finalmente se concluye que para que las industrias lácteas de la provincia del Carchi puedan alcanzar un desarrollo empresarial, los propietarios o administradores “deben asumir el nuevo papel de la administración que se orienta en los principios de planeación, preparación, control, ejecución”. (Meyers, 2005, p.9)

Foto Nro. 2
Lácteos Jhonny (Julio Andrade)



5. Bibliografía.

Meyers, F. (2005). *Estudios de tiempos y movimientos. Segunda edición.* México: Pearson Educación

Porter, M. (2009). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada.* Ediciones Deusto. España

SENPLADES. (2010). *Agenda zonal para el buen vivir. Propuestas de desarrollo y lineamientos para el desarrollo territorial. Documento en PDF.* Quito – Ecuador, Disponible en www.senplades.gob.