



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM – ESTELÍ**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



**ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y COMERCIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR DE
LÁCTEOS LOZA DE ESTELÍ, 2016**

AUTORES:

- **ADA KARINA GONZÁLEZ DÁVILA**
- **JESÚS ARIEL PERALTA RIVERA**
- **EVER SAÚL SEVILLA OLIVAS**

SEMINARIO DE GRADUACION.

TUTORA:

❖ **DRA. BEVERLY CASTILLO HERRERA.**

ESTELÍ, 12 DICIEMBRE DEL 2016.



INDICE

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO.....	1
DEDICATORIA.....	2
CAPITULO I. INTRODUCCION.....	3
1.1 ANTECEDENTES.....	4
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3 PREGUNTAS PROBLEMA.....	9
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	10
CAPITULO II. OBJETIVOS	12
2.1. Objetivo General	12
2.2. Objetivos Específicos.....	12
CAPITULO III. MARCO TEORICO	13
3.1 Empresa	13
3.1.1. Concepto	13
3.1.2. Tipos de Empresa.....	14
3.1.3. Empresa Familiar.....	16
3.1.4. Características de la empresa familiar.....	17
3.1.5. Ventajas y desventajas de la empresa familiar.....	18
3.2 Proceso Productivo.....	21
3.2.1. Concepto	21
3.2.2 Características del proceso productivo	22
3.2.3. Costos de producción	23
3.2.4. Proceso de transformación de derivados de la leche	23
.....	26
3.3 Comercialización.....	27
3.3.1. Concepto	27
3.3.2. Características de la comercialización.....	28
3.3.3. Tipos de comercialización.....	28
3.3.4 Concepto de Oferta.....	29



3.3.5 Concepto de Demanda	31
3.3.6 Tipos de Demanda.....	31
3.3.7 Factores de la Demanda.....	32
3.3.8. Ventas.....	33
3.3.9 Publicidad.....	34
3.3.10 Organización.....	35
IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACION POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS ...	41
V. METODOLOGIA	45
5.1 Tipo de Investigación	45
5.2 Universo de Estudio.....	45
5.2.1 Breve caracterización del municipio de estudio.	45
5.3 Muestra.....	46
5.3. Técnicas de recolección de datos.....	48
5.4.1 Encuesta.....	48
5.4.2. Entrevista.....	48
5.4.3. La guía de observación.....	48
5.5. Etapas de la investigación	49
5.5.1. Investigación documental realizada en el año 2016.	49
5.5.2. Elaboración de instrumentos en el año 2016.....	49
5.5.3. Trabajo de campo.....	50
5.5.4. Análisis y elaboración de documento final.	50
CAPITULO VI: RESULTADOS.....	51
6.1 Organización de la empresa familiar Lácteos Loza	51
6.1.1 Historial de la empresa	51
6.1.2 Organigrama de la Empresa	52
6.1.3 Empleados por área.....	53
6.1.4 Proceso de toma de Decisiones	54
6.2 Comercialización de la empresa.....	55
6.2.1 Capacidad productiva	55
6.2.2 Costos de producción	56
6.2.3 Canales de Distribución	57



6.2.4 Principales competidores.....	58
6.2.5 Oferta y demanda de producción en los últimos 6 meses del 2016.....	58
6.3 Satisfacción de los clientes.....	59
6.3.1 Datos generales de los encuestados.....	59
6.3.2 Fidelidad.....	59
6.3.3 Calidad del Producto de Lácteos Loza.....	61
6.3.4 Recomendación de la empresa Lácteos Loza a otros clientes.....	62
6.3.5 Localidad.....	63
6.3.6 Estrategias que utiliza lácteos loza para mantener al cliente.....	65
6.3.7. Estrategias competitivas a implementar.....	67
6.4 Estrategia organizacional.....	68
6.4.1. FODA.....	68
6.4.2 Estrategias.....	69
VII. CONCLUSIONES.....	70
VIII. RECOMENDACIONES.....	71
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	73
X. ANEXOS.....	74



INDICE DE TABLA

Cuadro No.1. Fidelidad.....	59
Cuadro No.3. Productos que compran	60
Cuadro No.6. Como conoció usted Lácteos Loza.....	62
Cuadro No.8. Ventajas de la ubicación.....	64
Cuadro No.9. Como considera los precios de los productos.....	65
Cuadro No.11. Estrategias que debe implementar.....	67
Ilustración.1.....	81
Ilustración.2.....	82
Ilustración.3.....	83



AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por ser maravilloso, al darme fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible terminar. A todos mis maestros ya que ellos me enseñaron valorar los estudios y a superarme cada día, también agradezco a mis padres porque ellos estuvieron en los días más difíciles de mi vida como estudiante.

A la Dra. B Beverly Castillo Herrera, por haber estado con nosotros hasta el final y ayudarnos siempre como persona y docente y habernos llevado hasta el final.



DEDICATORIA

La presente tesis se la dedicamos primeramente a Dios. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad, amor y sabiduría.

A nuestros padres por su apoyo y confianza en todo lo necesario para poder llevar a cabo esta investigación; sus consejos que nos ayudan ser mejores personas cada día.

A nuestra docente por guiarnos, motivarnos y contar su apoyo en las dificultades que se nos presentaron.



CAPITULO I. INTRODUCCION

Este estudio se realizó en base a la Empresa Familiar Lácteos Loza, que se ubica en la ciudad de Estelí, en el barrio 29 de octubre, contando con 400 clientes de los cuales mediante la fórmula estadística se tomó una muestra de 196 clientes para el desarrollo de esta investigación; así como se utilizó las técnicas metodológicas de entrevistas, guías de observación y encuesta a los clientes. El objetivo principal del estudio es analizar las estrategias organizacionales y de comercialización de los productos Lácteos de la empresa para mejorar su competitividad en el mercado. En donde a través de los resultados obtenidos utilizando los instrumentos aplicados se llegó a observar que la publicidad, nuevas estrategias y presentación del producto son importantes para ser reconocido dentro del mercado y mejorar su comercialización de manera eficiente para lograr una mayor rentabilidad. El mercado de lácteos en Estelí es complejo y cambiante de manera que la competitividad de las diferentes lecherías dependen fuertemente de factores climáticos para la producción de leche, la movilización de sus proveedores es difícil cuando están los periodos de huracanes debido a que las carreteras se deterioran porque la mayoría de proveedores de la competencia son de Achuapa y Sauce en la ciudad de León, la ventaja de Lácteos Loza es que la movilización de su materia prima es accesible la carretera, así se hace más fácil para la distribución de sus productos aunque este mala la producción de leche en otros sectores del País.



1.1 ANTECEDENTES

Se revisaron diversas fuentes de información en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM- ESTELI, en la universidad católica del trópico seco UCATSE; en relación al tema de investigación “Estrategia organizacional y comercial de la Empresa Lácteos Loza Estelí”, por lo que se consideró como antecedentes tres tesis de licenciatura y dos tesis de ingeniería.

Una primera tesis de Licenciatura fue presentada por Silvia María Rodríguez Solórzano, Arlen Meryfel Picado Juárez, Karolina Beatriz Moreno Moreno (2007), se titula “Caracterización de las Empresas Procesadoras de Lácteos de la Ciudad del Estelí durante el I semestre 2007”.El principal objetivo fue caracterizar la problemática de las pequeñas y medianas empresas procesadoras de productos lácteos y proponer una estrategia empresarial que mejore su comercialización. Este es un estudio de tipo cualitativo y la selección de la muestra fue no probabilístico. Esta investigación demuestra que solo el 25% son industriales ya que la mayoría de la empresa son artesanales y no están diseñadas para el procesamiento de la leche por ello utilizan un espacio de la vivienda familiar; en estas empresas procesadoras los precios no son el principal problema, ya que los productos que se elaboran son de alta calidad.

Una segunda tesis de Licenciatura fue presentada por, Brenda Karolina Blandón Talavera, Ángela rosa cueva peralta, Adali Janet Hernández Blandón (2011) titulada “Administración y Comercialización de la Empresa Familiar de Productos lácteos el quesito con sede en la ciudad de Estelí en el periodo 2010- 2011”. El objetivo de esta investigación fue determinar el proceso administrativo y de comercialización de productos lácteos de la empresa familiar el quesito en la ciudad de Estelí periodo 2010-2011. Este es un estudio de tipo cualitativo y la selección de la muestra fue no probabilística. Los resultados demuestran que el desempeño familiar que se da en El Quesito incide positivamente en la



comercialización de sus productos en base a tres aspectos claves tales como el precio de adquisición, la fidelidad del cliente y la calidad de sus productos.

Una tercera tesis de licenciatura fue presentada por, Gema Aracely Briones Amador, Meyling Massiel Matamoros Cornejo, Josué Efraín Quezada Gámez titula “Competitividad de la MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Estelí, año 2014”. Su principal objetivo es: Analizar el nivel de competitividad que tienen las MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos en la ciudad de Estelí, año 2014. Este es un estudio de tipo cuantitativo y la selección de la muestra fue probabilística. Esta investigación refleja que los bajos niveles de calidad del producto conllevan a ventas limitadas y de poca rentabilidad ya que los métodos artesanales de procesamiento y la tecnología de cuajar son limitadas y esto influye en la productividad y la calidad de las empresas.

Una cuarta tesis de ingeniería fue presentada por: Seyri Lissette Hernández López, Keyling Paola López Triminio, titula “Caracterización de la cadena productiva de la ganadería bovina lechera del acopio MUSUN, municipio de Rio Blanco Matagalpa 2015”. Su principal objetivo es: Caracterizar la cadena productiva de la ganadería bovina lechera del acopio MUSUN, municipio de Rio Blanco Matagalpa. Este es un estudio de tipo cualitativo y la selección de la muestra fue no probabilístico. Según los resultados obtenidos, los socios ganaderos del acopio MUSUN presenta una producción de leche de 20 a 100 litros diarios, en su mayoría poseen cruces de razas de Brahmán con Pardo suizo, esta se da con monta natural y cada finca lleva un buen manejo zoonosanitario. Sin embargo, algunos socios productores se ven afectados en el verano por escases de pasto y agua que afectan la producción de leche.

Una quinta tesis de ingeniería fue presentada por: Esli Dolmus Mendoza, Lester Josué Mendoza, titula “Producción de leche en vacas suplementadas bajo concentrado comercial”, su principal objetivo es Evaluar el efecto del concentrado comercial producción de leche y consumo de alimentos en vacas alimentadas con



caña de azúcar (*Pennisetum hybridum*). Este es un estudio de tipo cuali-cuanti y la selección de la muestra fue no probabilístico. En base a los resultados se muestra que el concentrado comercial en este tipo de vacas no es técnica y económicamente rentable para ser utilizado como suplemento en alimentación de vacas por los bajos rendimientos en la producción de leche.

Al analizar los antecedentes se muestra que los estudios de estrategias y comercialización de las Empresas Familiares de Estelí que se dedican a la elaboración de lácteos, no están siendo empleadas de la mejor manera, por lo que esta investigación pretende el mejoramiento de la organización y comercialización que será de gran ayuda a las empresas familiares ya que contarán con la implementación de una buena estrategia de comercialización, para aumentar su margen de rentabilidad, incluir la utilización de medios de publicidad y de transporte, para poderse abrir a nuevos mercados ,sin olvidar sus clientes potenciales y mejorar su organización en base a las estrategias planteadas, para mejorar el funcionamiento en la empresa.



I.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Empresa Familiar Lácteos Loza, se dedica a la producción y comercialización de productos derivados de la leche, está ubicada en el barrio 29 de Octubre de la ciudad de Estelí, es una empresa familiar, en donde cuenta con buena capacidad productiva, lo que le ha permitido tener presencia en el mercado, sin embargo estos mercados exigen competitividad y calidad de parte de las micro y pequeñas empresas del sector alimentos.

Recientemente según Manuel Antonio Lazo Briones, dueño de la micro-empresa el proceso de producción de lácteos se realiza de forma artesanal con 18 trabajadores en el área de producción y distribución del producto 1 trabajadora encargada de realizar las funciones contables y el propietario realiza las actividades administrativas y de marketing.

Así mismo la producción es relativamente constante para mantener su clientela satisfecha, pero no se impone a los demás competidores que se encuentran en el mercado, ya que el propietario no utiliza el medio de publicidad, por lo que impide que se expanda totalmente para incrementar sus ingresos.

Los canales de comercialización utilizados son limitados, no se utiliza una estrategia de marketing determinada como la publicidad y promoción para darse a conocer en distintas zonas de mercado, ampliar la clientela y se mejore la demanda de su producto.

Las limitantes de la empresa se deben principalmente a fallas en el conocimiento del empresario, sobre manejos administrativos. Para la empresa cada día es más difícil competir y conseguir más clientes porque cada día son exigentes sus clientes.



Actualmente la empresa tiene como única estrategia para posicionarse en el mercado ofrecer un 10% de descuento de su producto a sus clientes potenciales para ambos obtener beneficios. Sin embargo el propietario a establecido precio accesible, recuperando los costos de producción y obteniendo un margen de ganancias ejemplo 43%.

La empresa no cuenta con un proceso de planificación de objetivo a realizar por parte del propietario, solamente cuentan con un sistema contable el cual es manejado por la contadora, no se establecen estrategias de marketing y de producción para mejorar su proceso productivo y de comercialización. No se tiene establecido una estructura organizativa y carecen de manuales de organización y procedimiento de producción donde se plasmen las funciones de cada trabajador y un diagrama de flujo del proceso de elaboración de cuajada. La toma de decisiones en la empresa las realiza el Sr. Loza, por lo que conlleva a tomar decisiones sin contar con un personal capacitado.

La empresa no cuenta con un programa de capacitación sobre el proceso de elaboración del producto solamente con limitadas orientaciones del propietario de la empresa presentando condiciones óptimas del producto, no tienen una herramienta de control de inventario donde se plasme las salidas y entradas de materia prima para la fabricación.



1.3 PREGUNTAS PROBLEMA.

Pregunta General

1. ¿Cuáles son las estrategias organizacionales y de comercialización que utiliza la Empresa Familiar Lácteos Loza ubicada en la ciudad de Estelí?

Preguntas Específicas

1. ¿De qué manera la Empresa Familiar Lácteos Loza puede mejorar su organización y comercialización?
2. ¿Cuáles son las estrategias Administrativas que se utilizan en la Empresa Familiar Lácteos Loza?
3. ¿Qué limitantes en producción y comercialización presenta la empresa familiar lácteos loza?
4. ¿Qué canales de comercialización se utilizan para la distribución de los productos de la empresa familiar Lácteos Loza?
5. ¿Cuáles son las estrategias de mercadotecnia que implementa la Empresa Familiar Lácteos Loza para la comercialización de su producto?



1.4 JUSTIFICACIÓN.

Lácteos Loza presenta problemas de carácter interno y externo. Esta investigación es necesaria porque hace falta un estudio que demuestre la situación actual de la empresa familiar Lácteos Loza, que refleje sus fortalezas y debilidades en cuanto a su gestión de marketing y administrativa, así mismo es conveniente para los trabajadores de dicha empresa para que se informen sobre lo que ocurre en su centro de trabajo.

Este estudio será de utilidad para la Empresa Lácteos Loza porque les permite profundizar en la realidad de su administración y comercialización de su producto, toma de decisiones, estrategias utilizadas del negocio, atención al cliente, publicidad, promociones e incentivos a empleados. Y se incluyen estrategias para mejorar la organización de la empresa y tomar decisiones administrativas considerando las estrategias sugeridas en este estudio.

La fabricación de este producto representa una importante fuente de ingreso para estas pequeñas empresas familiares que se caracterizan por su manejo artesanal y la comercialización de los derivados de la leche.

Un buen desempeño de la Empresa Familiar Lácteos Loza, permitirá al propietario tener una mejor realidad en su procesadora, realizando estudios sobre su empresa para obtener una mayor producción y que sus productos derivados tengan una buena aceptación y aporte a la economía nacional.

Este estudio pretende motivar a las demás empresas familiares que se dedican a esta actividad lechera a que profundicen estudios sobre su empresa principalmente en las áreas de organización y comercialización.



Se seleccionó este tema, porque como estudiantes de V año de Administración de Empresas, se pretende la ampliación de conocimientos sobre el manejo de una empresa y la implementación de estrategias de comercialización para mantenerse en el mercado.

Desde el punto académico este documento servirá como objeto estudio tanto para docentes como para futuros profesionales que requieran información acerca de cómo está organizada la Empresa Familiar Lácteos Loza y como se comercializan sus productos lácteos.



CAPITULO II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

1. Analizar las estrategias organizacionales y de comercialización de productos lácteos de la Empresa Familiar Lácteos Loza en la ciudad de Estelí periodo 2015-2016, para mejorar su competitividad en el mercado.

2.2. Objetivos Específicos

1. Describir el funcionamiento organizativo de la Empresa Familiar Lácteos Loza.
2. Analizar las estrategias de comercialización utilizadas por la empresa familiar Lácteos Loza.
3. Valorar el funcionamiento de las estrategias de comercialización desde la óptica de los clientes de la Empresa Familiar Lácteos Loza.
4. Proponer una estrategia que mejore el funcionamiento en la organización y comercialización de la empresa Familiar Lácteos Loza.



CAPITULO III. MARCO TEORICO

En esta investigación se han definido tres ejes teóricos que se han determinado y que son la base conceptual de esta investigación: 1) Empresa; 2) Proceso productivo y 3) Comercialización y Organización.

3.1 Empresa

3.1.1. Concepto

Empresa se define como una institución en la que un conjunto de personas transforman diversos recursos en bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas. Una empresa es, además, una unidad socio política, conectadas. Una empresa funciona porque en ella trabajan, arriesgan, deciden y colaboran personas, es decir, es una unidad social. Además es una unidad política, porque las personas que tienen objetivos e intereses propios y, en ocasiones, no coincidentes con los de la empresa, tienen que conciliar sus objetivos e intereses con los empresariales, para que la empresa funcione como una unidad, tanto internamente como frente a su entorno. Por eso, las decisiones y objetivos se adoptan mediante procesos políticos, con los que se intenta lograr esa conciliación. Por último, la empresa es una unidad de decisión, creadora de bienes y/o servicios a través de transformación de recursos tangibles, intangibles y humanos, generando en ese proceso valor añadido, con el fin de lucrar a sus propietarios. (Coscollar, A. D; Dolz, C. D; Ortega, C. F & Juan, M. I. (2006)



3.1.2. Tipos de Empresa.

a) Tipos de empresas de acuerdo a su forma jurídica:

1) Unipersonal: son aquellas empresas que pertenecen a un solo individuo. Es este quien debe responder ilimitadamente con su patrimonio frente a aquellos individuos perjudicados por las acciones de la empresa. (Editorial Vertice. 2008)

2) Sociedades Mercantiles¹.

Las sociedades mercantiles son la asociación de personas que a través de un contrato crean un fondo patrimonial común para colaborar en la explotación de una empresa, con ánimo de obtener un beneficio económico individual, participando en el reparto de las ganancias. Dentro del estudio de los contratos denominados típicos (aquellos que la ley prevé en forma específica), se encuentra que existe en el código de comercio el denominado contrato de sociedad. Cuando los sujetos intentan realizar actividades comerciales, se unen para lograr fines lucrativos y obtener beneficios pecuniarios, aportando cada uno de ellos parte de su patrimonio. Para alcanzar este objetivo eligen una forma de asociación llamada sociedad. Así se dice, que los hombres confieren bienes o servicios para el ejercicio común de una actividad económica con el objetivo de dividirse las utilidades.

En efecto, para participar en el comercio en Nicaragua, más que importante, resulta necesario que las personas junten sus esfuerzos para constituir Sociedades Mercantiles debidamente conformes con la legislación. La legislación nacional permite que se constituyan Sociedades nicaragüenses con socios personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras (salvo para ciertos casos en que la ley exige un mínimo de capital nacional) sin embargo, para aquellas Sociedades constituidas con un 100% de capital extranjero, en la práctica

¹ Rodríguez, L.(2012) .



nicaragüense, ciertas instituciones como el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, el Registro Público, las Instituciones Financieras, etc. exigen que al menos el Representante Legal tenga residencia nicaragüense o bien que éste sea un nicaragüense. Si se prefiere constituir algún tipo de sociedad mercantil meramente nicaragüense:

- **Sociedad Anónima:** Este tipo de Sociedad es la más común para operar en el comercio nicaragüense y está diseñada para negocios de mayor magnitud. Se establece mediante Escritura Pública de Constitución de Sociedad y Estatutos y para adquirir la personalidad jurídica se inscribe en el Registro Público del Departamento donde vaya a operar. El capital social está dividido e incorporado en Acciones que pueden ser transferidas de un socio a otro o a terceros, sin autorización de los demás, ni de los Directores. Los accionistas no responden personal ni solidariamente por las deudas sociales, sino únicamente hasta la concurrencia de su capital incorporado en las Acciones. La administración de la Sociedad le corresponde a una Junta Directiva integrada únicamente por los accionistas de la Sociedad. La representación legal de la Sociedad la tiene el Presidente de la Junta Directiva, pudiendo nombrarse también un Gerente General con facultades generales de administración para que administre los negocios propios del giro social, con o sin facultades para disponer de los bienes de la Sociedad.

3) Cooperativas: son empresas que buscan obtener beneficios para sus integrantes y no tienen fines de lucro. Estas pueden estar conformadas por productores, trabajadores o consumidores.

b) Tipos de empresa de acuerdo a su tamaño:

1) Microempresa: son aquellas que poseen hasta 10 trabajadores y generalmente son de propiedad individual, su dueño suele trabajar en esta y su facturación es



más bien reducida. No tienen gran incidencia en el mercado, tienen pocos equipos y la fabricación es casi artesanal.

2) Pequeñas empresas: poseen entre 11 y 49 trabajadores, tienen como objetivo ser rentables e independientes, no poseen una elevada especialización en el trabajo, su actividad no es intensiva en capital y sus recursos financieros son limitados.

3) Medianas Empresas: son aquellas que poseen entre 50 y 250 trabajadores, suelen tener áreas cuyas funciones y responsabilidades están delimitadas, comúnmente, tienen sindicato.

c) También de acuerdo a la procedencia del capital:

1) Empresas públicas: son aquellas en las que el capital proviene del Estado, ya sea municipal, provincial o nacional.

2) Empresas privadas: su capital proviene de particulares.

3) Empresas mixtas: en este caso, el capital proviene tanto de particulares como del Estado.

3.1.3. Empresa Familiar²

Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa.

²Fernandez Gimenez, J. P. (1999).



En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la cohesión familiar.

Es necesario que en el seno de esta empresa exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumplan los respectivos requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la separación de los inversionistas, se den a conocer los resultados y toma de decisiones entre todos. Los miembros y se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones.

3.1.4. Características de la empresa familiar³.

- La capacidad de voto mayoritaria debe residir en los miembros de la familia que fundaron la compañía o en los que los sucedieron heredando el patrimonio y en muchas ocasiones la gestión de la misma. Esa mayoría de votos se puede tener de manera directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente debe participar en la gestión o gobierno de la compañía.
- A las compañías cotizadas (aquellas cuya propiedad se encuentra fragmentada en acciones y cuyo principal accionista tiene menos del 50% de los derecho de voto) se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la

³Solano, A. (2004).



compañía, o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto. Es decir, aunque la familia no cuente con la mayoría de los votos de la empresa, sí debe ejercer, a través de su participación accionarial, una influencia decisiva.

En este sentido, muchas compañías españolas importantes tienen en sus orígenes el ser empresas familiares. Con el paso del tiempo y la obligación de adaptarse a los tiempos (fundamentalmente ante la necesidad de financiación o la falta de sucesores) en muchos casos han tenido que abrir su accionariado y su gestión a agentes ajenos a la familia y han terminado convirtiéndose en empresas no familiares.

Una de las principales características de la empresa familiar es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia. Según estudios el sucesor suele ser miembro de la familia en un 90% de los casos. No hay una tipología única de empresas familiares. Hay empresas de primera generación, de segunda generación o de mayor antigüedad en algunos casos el control de la empresa lo maneja los de primera generación o sea los fundadores para mantener siempre la satisfacción de sus clientes.⁴

3.1.5. Ventajas y desventajas de la empresa familiar⁵.

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento. Braidot y Soto (1999), clasifican las ventajas y desventajas de la empresa familiar de la siguiente manera:

⁴Amat Salas, J. (2004).

⁵Telleria , O. (2010).



Ventajas

- **Compromiso.** Para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó y está pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.
- **Conocimiento.** La mayoría de las empresas poseen un “know-how” particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.
- **Flexibilidad.** “La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados”.
- **Planeación a largo plazo.** Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.
- **Confiabilidad y orgullo.** El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.
- **Cultura estable.** En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están consientes de su filosofía



y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

Desventajas.

- **Rigidez.** Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.

- **Desafíos comerciales.** Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.

- **Sucesión.** En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia. Por ser un punto crítico de la vida de la organización, se hablará ampliamente sobre el tema más adelante.

- **Conflictos emocionales.** El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad.



- **Liderazgo y legitimidad.** El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder. “Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión”.

3.2 Proceso Productivo⁶

3.2.1. Concepto

Todo proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos “entrados”, denominados factores, en ciertos elementos “salidos”, denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, concepto éste referido a la “capacidad para satisfacer necesidades”

Los elementos esenciales de todo proceso productivo son:

- Los factores o recursos: en general, toda clase de bienes o servicios económicos empleados con fines productivos;
- Las acciones: ámbito en el que se combinan los factores en el marco de determinadas pautas operativas, y los resultados o productos: en general, todo bien o servicio obtenido de un proceso productivo.

En un planteo productivo racional, las acciones se desarrollan a partir de la persuasión de que su ejercicio favorece, ya sea de manera inmediata o en forma remota, el logro de los objetivos globales del proceso que las integra.

⁶Solano, A. 2004.



Así puede interpretarse que cada acción, o grupo de acciones, genera “servicios” al proceso de producción global. A su vez, si las acciones consumen factores y generan “servicios”, cada acción o grupo de acciones puede ser concebida como un micro-proceso de producción en sí mismo.

Si bien el concepto de “factor” está habitualmente asociado a los bienes o servicios que una organización adquiere en un mercado, en realidad, el mismo es abarcado de todo bien o servicio consumido en una acción del proceso, con independencia de su “vínculo” con un mercado determinado.

Es decir que tampoco es intrínseca al factor su condición de “adquirible” en un mercado externo al ente. Como quedó planteado antes, también una acción puede consumir un factor generado por otras acciones del proceso. En consecuencia, en un proceso de producción pueden reconocerse:

- a) Factores “externos”: bienes y servicios adquiridos en los mercados respectivos.
- b) Factores “internos”: bienes y servicios generados en otras acciones del proceso de producción.

3.2.2 Características del proceso productivo

- La producción obtenida por cada unidad de factor productivo que se ha utilizado en la producción.
- Se puede calcular la productividad a cualquier factor, pero normalmente se utiliza para el factor trabajo.
- Las empresas de las economías con mayor nivel de bienestar, como es el caso de las europeas, en las que los salarios son más elevados que en otros países, solo pueden competir con las empresas que operan en países con salarios muy bajos



si utilizan métodos de producción que incorporan menos cantidad de trabajo con una productividad más elevada.

- Por la razón anterior, el aumento de productividad se convierte en otro objetivo de las empresas, si quieren ser eficientes.
- Las empresas que tratan de ser cada vez más eficientes y producir con la mayor productividad posible se concentran cada vez más en producir lo que mejor saben hacer, incrementando, de esta forma, la división del trabajo y su especialización.

3.2.3. Costos de producción⁷

Los costos de producción, la productividad y el precio del producto son los tres factores más importantes en la determinación de la cantidad de productos o servicios que una organización está dispuesta a ofrecer en un mercado. Los costos se definen como el valor sacrificado para que una organización mantenga y consiga los recursos necesarios para la producción de bienes y servicios que necesariamente generan un beneficio futuro, así como los ingresos que debe proporcionar, a los proveedores de recursos, por el uso de los factores de producción.

3.2.4. Proceso de transformación de derivados de la leche

3.2.4.1. Filtrado de la leche

El filtrado de la leche es un proceso importante en la elaboración de quesos. La operación consiste en hacer pasar el producto a través de una tela para eliminar pelos, pajas, polvo, insectos y otras suciedades que generalmente trae la leche, especialmente cuando el ordeño se realiza en forma manual.

⁷Solano, A. (2004).



Es muy importante destacar que los paños que se usan en esta operación, deben limpiarse y cambiarse frecuentemente, aunque no se note la suciedad que pueda contener.

3.2.4.2. Elaboración de crema⁸



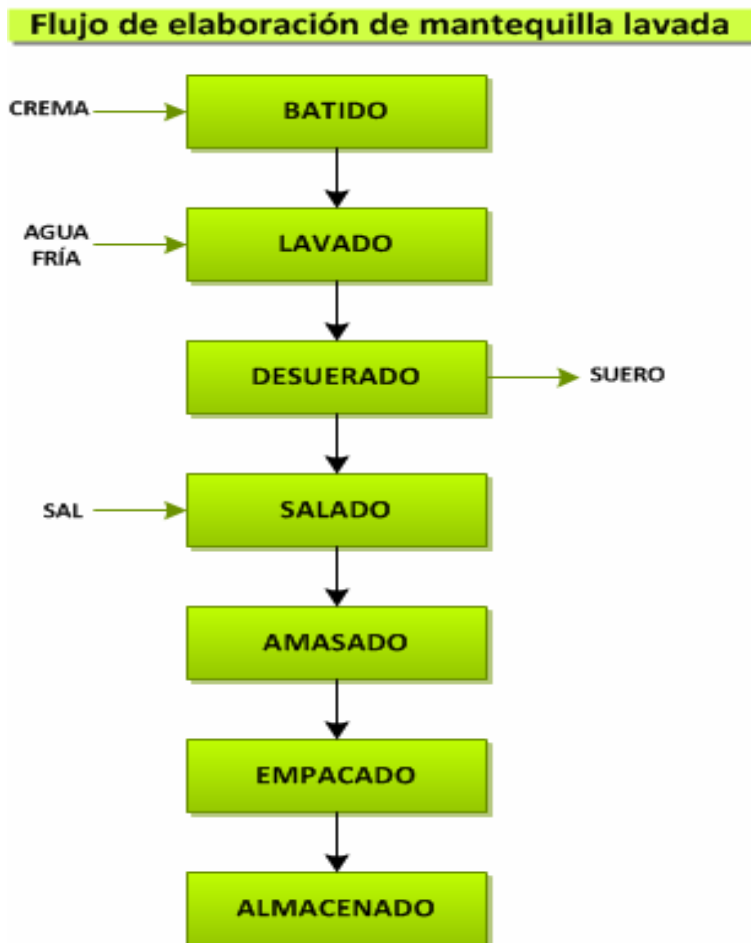
⁸Solano, A. (2004).



3.2.4.3. Elaboración de Mantequilla lavada⁹

Es una mezcla pastosa (emulsión de agua en grasa), con un alto contenido de grasa, superior e igual al 80%. Se obtiene a partir de la crema o nata de la leche, puede ser de crema fresca o ácida.

Para la elaboración de mantequilla lavada a partir de crema ácida, se sigue el proceso que se describe a continuación:

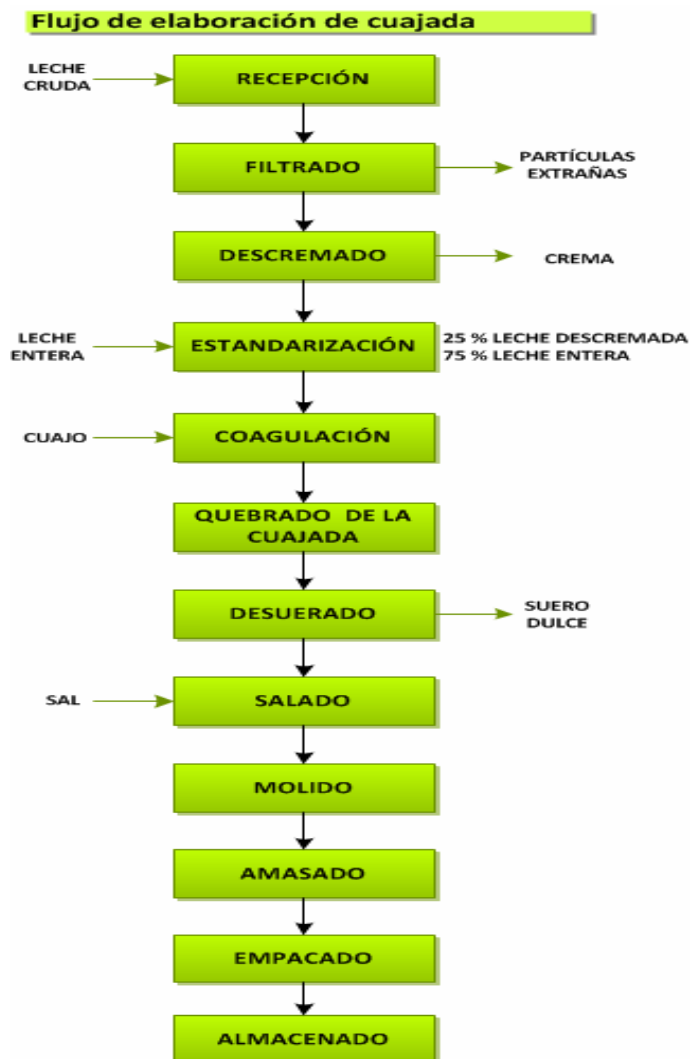


⁹Solano, A. (2004).



3.2.4.4. Elaboración de cuajada¹⁰

Para la elaboración de la cuajada se debe considerar lo siguiente:



¹⁰Solano, A. (2004).



3.3 Comercialización¹¹

3.3.1. Concepto

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

Se da en dos planos: Micro y Macro y por lo tanto se generan dos definiciones: Micro comercialización y Macro comercialización.

- Micro comercialización: Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.
- Macro comercialización: Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

¹¹Solano, A. (2004).



3.3.2. Características de la comercialización¹²

Las dos principales características de la comercialización son: la oferta y la demanda. La demanda significa la cantidad que se está dispuesto a comprar de un cierto producto a un precio determinado. La oferta es la cantidad de producto que una empresa está dispuesta a vender durante un período de tiempo determinado y a un precio dado.

La demanda individual de un artículo:
La demanda de un artículo que un individuo está dispuesto a comprar en un periodo de tiempo determinado es una función que depende de:

- a) El precio del artículo.
- b) El ingreso monetario del comprador) Los precios de otros artículos.
- d) Los gustos de los individuos.

3.3.3. Tipos de comercialización

Comercialización Exterior

El comercio exterior es el intercambio de bienes o servicios existente entre dos o más naciones con el propósito de que cada uno pueda satisfacer sus necesidades de mercado tanto internas como externas. Está regulado por normas, tratados, acuerdos, y convenios internacionales entre los países para simplificar sus procesos y busca cubrir la demanda interna que no pueda ser atendida por la producción nacional.

¹²Solano, A. (2004).



Comercialización Interior

Dentro del comercio interior nos podemos encontrar con un tipo de comercio interior que se lleva a cabo a un nivel local, es decir, es el que mantienen los comerciantes que ejercen la actividad en la misma localidad; y por otra parte nos podemos topar con el comercio interior nacional, o sea, aquel en el cual un comerciante de una provincia ubicada en el norte de una nación le vende a otro par o consumidor que reside en una provincia del país.

Comercialización Electrónica

El comercio electrónico ha adquirido rápidamente una gran importancia económica y política al proseguir la notable expansión mundial de Internet. Los derechos de propiedad intelectual son de importancia fundamental para el mantenimiento de un entorno estable y favorable al desarrollo continuo del comercio electrónico.

3.3.4 Concepto de Oferta¹³.

La oferta se entiende como la cantidad de bienes y servicios que una organización está dispuesta a vender a un determinado precio del mercado.

El estudio de la oferta busca conocer la composición de los servicios, estructura y capacidad de producción que se dispone en un mercado de referencia. Junto con el conocimiento que se adquiere de ésta, también se determinan las condiciones de competitividad frente a los demás oferentes.

El análisis de la oferta debe brindar la información de base para llegar a conclusiones, posteriormente, sobre el tipo de mercado al cual se enfrenta el proveedor de servicios.

La relación entre precios y cantidades ofrecidas es directa, o sea, cuando los precios son mayores los oferentes estarán dispuestos a colocar mayores

¹³Pontificia Universidad Javeriana. (2001).



cantidades en el mercado y viceversa. Al igual que la demanda, la oferta puede representarse como una función en la cual las principales variables son el precio y los costos de producción. Cada una de estas variables actúan simultáneamente sobre la determinación de la oferta; su efecto varía según el caso de que se trate, un alza en los precios estimula la oferta en todos los casos pero una baja de precios algunas veces no tiene un efecto de disminución de la oferta debido a que los productores están atados a su sistema productivo y no pueden abandonar fácilmente su empresa. El factor tiempo es pues muy importante en cuanto a la respuesta de la oferta frente a cambios en las variables que la determinan. Una oferta implica más que contar con los factores y la tecnología para producir algo. Los factores y la tecnología constituyen los límites de lo que es posible producir. Pueden producirse muchas cosas útiles, pero no se producen a menos que su producción arroje un beneficio. Dado el universo de bienes tecnológicamente factibles de producir, la oferta describe cuáles de estos bienes serán, en efecto, producidos.

La cantidad ofrecida de un bien o un servicio es la cantidad que los productores planean vender durante un periodo dado, a un periodo en particular. La cantidad ofrecida no es necesariamente la misma que en efecto se venderá. A veces la cantidad ofrecida es mayor que la cantidad demandada, así que la cantidad comprada es menor que la cantidad ofrecida.

El término oferta se refiere a la relación completa entre la cantidad ofrecida y el precio de un bien. La oferta se puede ilustrar mediante la curva de oferta y el plan de oferta. El término cantidad ofrecida se refiere a un punto sobre la curva: el punto en donde se establece la cantidad ofrecida a un precio particular.



3.3.5 Concepto de Demanda¹⁴.

Se define demanda como las distintas cantidades de un producto que los compradores están dispuestos a adquirir a diferentes precios y en un momento determinado. Este concepto se puede expresar a través de una línea, cuyos diferentes puntos representan las distintas cantidades del producto que los consumidores puedan adquirir a distintos precios, permaneciendo constantes los precios de bienes sustitutos y complementarios, gustos, innovaciones técnicas, la población y el ingreso y su distribución. Ello lleva, igualmente implícito una relación inversa entre precios y cantidades demandadas, es decir si el precio es alto la cantidad de compradores está dispuesto a comprar menos que cuando el precio está bajo.

3.3.6 Tipos de Demanda.

Existen distintos tipos de demanda que permiten explicar y justificar la existencia en el mercado de una nueva unidad de producción o la ampliación de una ya existente.

- **Demanda insatisfecha:** esta se puede reconocer mediante dos tipos de indicadores. El primero hace referencia al comportamiento de los precios. En los casos en los cuales existe demanda insatisfecha y no hay controles de precios, estos alcanzan niveles muy altos originando utilidades excesivas. Por su parte el segundo indicador hace relación con la existencia de determinadas intervenciones que permiten establecer controles de precios, y racionamiento.
- **Demanda por sustitución:** la nueva oferta puede desalojar parte de la ya existente, creando así una demanda por sustitución a través de una mejor calidad y/o un menor precio en base a una innovación tecnológica que permita reducir

¹⁴Grajales, G. (1970).



costos y desplazar así las firmas marginales. En este caso no solo puede ocurrir una redistribución del mercado, sino una ampliación del mismo, vía menores precios.

- **Demanda potencial:** el concepto de demanda potencial hace relación a la demanda que se lograría se cumpliesen ciertas condiciones, que actualmente no se presentan en el mercado. Sin embargo en una economía de mercado este concepto no tiene mucho sentido. Así la demanda potencial estimada en base a los requerimientos nutricionales de la población solo sirve como punto de referencia con relación a la demanda actual.
- **Demanda interna y externa:** en el primer caso se hace relación a la demanda doméstica o nacional, la cual por lo general se protege en base a medidas arancelarias, prohibición de importaciones y se caracteriza por pertenecer a un mercado menos exigente que el mercado externo en cuanto a calidad y grado de competencia.

Finalmente conviene señalar los conceptos de demanda final cuando el bien no va a ser transformado en periodos posteriores y se dirige al consumidor y el de demanda dependiente o atada en el caso de que la cantidad demandada de un bien este en función de la demanda final de otro bien y del cual entra o forma parte en el proceso de producción.

3.3.7 Factores de la Demanda.

Hablando de la demanda individual, esta puede considerarse como una función en la que la demanda D , es una variable dependiente del comportamiento de algunas variables independientes. En términos generales los principales factores que influyen en la formación de la demanda son: 1) el nivel de ingresos de los consumidores y, su distribución; 2) el precio del producto; 3) el precio de los bienes sucedáneos y 4) El gusto de los consumidores. La influencia que cada uno de estos factores tenga sobre la formación de la demanda, varía en los diferentes productos y en los diferentes productos y en los diferentes sitios de consumo. Además es bueno



tener en cuenta que en todos los casos, diversos factores obran simultáneamente en el proceso de la determinación de la demanda.

3.3.8. Ventas¹⁵

Es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o un servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador

3.3.8.1. Clasificación de las Ventas.

Venta pasiva: en este tipo de venta el cliente es el que da inicio al proceso de la compra. Nótese que no decimos venta, ya que en verdad no hay una acción de ventas.

Los clientes compran porque ellos lo necesitan, no porque la empresa necesite vender.

Venta activa: en este tipo de ventas el cliente forma parte importante del enfoque del proceso, y hacia él se canalizan todos los recursos y esfuerzos. Tanto la empresa como los vendedores han tomado la iniciativa buscando la satisfacción del cliente, obviamente, sus recompras.

Vender es el acto de convencer a una persona respecto a las cualidades, características, bondades y beneficios de un producto o servicio; de forma tal que esa persona acceda a realizar de una manera voluntaria, la entrega de una determinada cantidad de dinero; con el propósito de lograr la posesión, uso o consumo de dicho producto o servicio, y así también repercutir en la satisfacción de necesidades que el vendedor y la empresa tiene.

¹⁵De la parra, E. (2003).



3.3.9 Publicidad¹⁶.

La publicidad es el conjunto de técnicas de comunicación que utiliza el marketing de las empresas para dar a conocer a los consumidores sus productos y sus ofertas.

Existen muchas definiciones de publicidad entre algunas de ellas:

- ✓ La publicidad es el conjunto de medios que se emplean para divulgar o extender noticias o hechos. Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.
- ✓ La publicidad es el medio para comunicar a muchas personas el mensaje de un patrocinador, a través de un medio impersonal.
- ✓ La publicidad es la utilización de los medios de comunicación para informar a los consumidores acerca de algo y para persuadirles de que hagan algo.

Son acciones llevadas a cabo para intentar mejorar el rendimiento o la venta de un bien o producto. Esta rama de la comunicación, regulada por ley, tiene como fin, mediante mensajes al público, informarle sobre determinados productos y dirigirle con el objeto de que tome la decisión de comprarles.

La publicidad pretende:

- Ayudar en sus tareas a la fuerza de venta.
- Dar a conocer productos y servicios.
- Comunicar un determinado mensaje.
- Crear una imagen de empresa.
- La promoción de ventas.
- Relaciones públicas hacia el consumidor.
- Las acciones de fuerzas de venta.

¹⁶Merinero Fernández, A. (1997).



La publicidad en un producto profesional y pagado del sector servicios, que genera una acción de comunicación (impersonal) en un medio de masas, integrando todas las tecnologías y códigos expresivos posibles, destinada a generar en las personas una predisposición positiva (o negativa) hacia un producto, servicio, organización o idea, en cumplimiento de determinados objetivos del marketing o de la estrategia de comunicación del anunciante, tanto si se trata de una empresa con ánimo de lucro como cualquier otra institución o agente social¹⁷:

3.3.10 Organización

3.3.10.1 Concepto

De acuerdo a talcotpkinson “las organizaciones son unidades sociales (o grupos humanos) debidamente contruidos y reconstruidos para buscar fin específicos

Organización es el arreglo del personal para facilitar el logro e ciertos propósitos pre-establecidos, de una adecuada ubicación de funciones y responsabilidades. Visto de esta manera, la organización es la expresión estructural de la acción racional. (Yopo, 1970)

Los objetivos y la estrategia para lograrlos constituyen la función de planificación, mientras que su desarrollo requiere establecer la estructura orgánica que lo permita.

En la estructura de la empresa convive, en armonía o conflictivamente, la organización formal y la organización informal.

La organización formal

Es la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la empresa. Esta organización formal supone ordenar y coordinar

¹⁷Arconada Melero, M. A. (2006)



todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. En una organización estructurada correctamente cada persona tiene una labor específica. De esta manera, los distintos empleados dedican su tiempo a la ejecución de sus tareas y no a competir entre ellos por subir de nivel o por influencias; esto es así porque las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos y responsabilidades están previstas de antemano por la organización. Dicha organización es la variable que más influye en el rendimiento de los trabajadores y, por tanto, también en el de la empresa.

La organización informal

Se conforma mediante una red de relaciones informales que se producen en el ámbito empresarial y que no han sido planificadas por la dirección ni establecidas con anterioridad. De esta manera, dos empresas con una organización formal similar serán diferentes, y también será distinto su funcionamiento, puesto que estarán integradas por personas que se adaptan de forma muy diferente a la organización formal. Fases del proceso organizativo. (Organización formal) Para dotar de organización a una empresa es preciso seguir una serie de pasos:

1. Determinar claramente la actividad que se va a realizar; esto es, qué vamos a hacer.
2. Efectuar la división de esta actividad.
3. Ordenar las divisiones y señalar las personas que se responsabilizarán de cada una de ellas.
4. Establecer los medios materiales y humanos que requiera cada división, fijando el papel de cada uno de ellos.
5. Implantar un sistema de comunicación que permita que las distintas partes de la organización tengan la información necesaria para tomar las decisiones de su competencia.



6. Fijar un sistema de control. Las organizaciones interactúan siempre en un entorno muy cambiante al que han de adaptarse constantemente; por ello, la función organizativa no finaliza nunca. En esta fase se comprueba que la organización funciona como se había previsto, introduciéndose los ajustes necesarios para su mejora. Al configurar la organización podemos considerar la empresa como un sistema compuesto, a su vez, por varios subsistemas, que serán las divisiones que, de forma intencional, establezca el nivel de dirección. Estas divisiones tienen sus propios objetivos y estructura. Al mismo tiempo, cada subsistema se relacionará con los demás y también con el sistema empresa.

3.3.10.2. Estrategia Organizacional y de Comercialización¹⁸

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.

La estrategia organizacional está relacionada con los estudios de la organización, es un campo académico que analiza las organizaciones y lo que las hace triunfar o fracasar. Se encarga de la dirección general de una empresa. Formula una estrategia que combina los siguientes 3 procesos principales. El primer proceso es llevar a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macro ambiental. Esto significa analizar lo que sucede con sus competidores y con cada parte interna de la empresa en sí. El segundo proceso consiste en la fijación de objetivos, tanto a corto como a largo plazo. Esto significa crear una visión y misión. El proceso final es el desarrollo de un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa.

¹⁸Solano, A. (2004).



Las estrategias de comercialización¹⁹ se especifican en el mercado meta y una mezcla comercial, en el mercado meta se crean un grupo homogéneo de clientes a los que se deben atraer. En la mezcla comercial son variables controladas en la empresa para satisfacer a los consumidores. En la comercialización por metas es una mezcla comercial para poder satisfacer las necesidades de los consumidores, estas estrategias pueden satisfacer a grandes mercados y ganancias.

Se pueden tener grupos para las variables de la mezcla comercial, las cuales son plaza en alcanzar las metas del producto adecuado en la plaza del mercado meta, todo producto comprenderá un bien físico, también se debe de abordar en la distribución del producto transportes, las promociones de los productos en el mercado es la información y la venta al cliente esto se refiere la venta personal que es la comunicación de los vendedores y clientes o las ventas masiva que es una comunicación en la cantidad de los clientes al mismo tiempo. El precio debe ser el indicado para que sea accesible a los consumidores, pero también tomar en cuenta a la competencia que está en el mercado.

Ventajas de comercialización las podemos ver en los diferentes grupos de mercados como en el grupo agrícola se debe ver en que podemos controlar los precios para un nivel para que se aprueben las ventas, planificar el precio de los presupuestos sociales y en los subsidios para que se garantice los precios competitivos para que se exporten y la venta interna en las divisas, se favorecen en limitarse en los recursos de la prioridad para ubicarlos en las más eficientes y necesarios para los países de tener mayores beneficios.

Desventajas pueden ser que eleven los precios y nos les permitan recuperar los gastos de producción, aunque que insatisfecha la demanda, la fijación de precios es la que matiza la información y la objetividad de un proceso en el proceso de producción. Otras de las desventajas pueden ser la oferta que se vende con los diferentes tipos de precios

¹⁹Solano, A. (2004).



3.3.10.3 Características de las organizaciones:²⁰

- Tienen fines (propósitos): sirven a la sociedad – satisfacen necesidades (económicas y sociales)
- Cuentan con recursos: financieros, materiales, instrumentos, información, conocimientos (destrezas especializadas, capacidades de relación, comunicación y motivación)
- Se basan en las Capacidades humanas de sus miembros (competencias).-
- Desarrollan las capacidades de sus integrantes
- .Personas + Fines + Medios •>>>>>> Ética + Eficacia + Eficiencia (racionalidad del comportamiento y racionalidad científico-técnica)
- Crean sus propias reglas (manuales, procedimientos, uniformes, horarios, listas de precios, etc.)
- Cuentan con una cultura (conjunto de valores, creencias, mitos y rituales que se transmiten a sus integrantes y que pueden ser o no compartidos por ellos)
- Llevan a cabo actividades que se coordinan racionalmente y les permiten alcanzar su fines.
- Al tratarse de sistemas “abiertos”, se encuentran afectadas por el entorno (oportunidades y amenazas) con el que interactúan y obtienen de él la “personería” para actuar.
- Poseen estructuras formales (más o menos estables en el tiempo), en las que se • desarrollan funciones diferenciadas bajo normas explicitadas que las integran, y se distribuye la autoridad
- .Dividen el trabajo (distribuyen las tareas entre las personas)
- Dividen el poder (autoridad – responsabilidad)
- Pueden regenerarse y adaptarse para sobrevivir y crecer.
- Las personas que la conforman pueden sustituirse sin afectar su funcionamiento (familia?)
- Son complejas (alto grado de interacción interna/externa)

²⁰(Moreno, 2001)



- Transmiten conocimiento y enriquecen al mismo (museos, bibliotecas, desarrollo de investigación)
- Vencen al tiempo (llegan a sobrevivir a sus fundadores o iniciadores)
- Poseen identidad que las distingue (las hace únicas).- Como sistemas abiertos suelen adoptar formas que las hacen más eficientes para determinadas funciones

Tienen “Administradores” que ayudan a fijar y lograr las metas, aprovechan las oportunidades y transforman los objetivos en resultados

Se las puede clasificar por:

Tamaño: desde micro-organizaciones hasta grandes organizaciones multinacionales

Actividad o Sector económico: agrícolas – ganaderas – mineras – industriales – comerciales – prestadoras de servicios –

Propiedad: Privadas – públicas - mixtas

Alcance geográfico: locales – regionales – nacionales – internacionales y globales

Sus objetivos – finalidad (para qué): empresas y organizaciones no lucrativas

Tipo jurídico: comerciales (SA, SRL, etc.) hasta asociaciones civiles y mutuales, cooperativas.



IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACION POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENCION DE ANALISIS	CONCEPTO	CATEGORIA	FUENTES
1. Describir el funcionamiento organizativo de la empresa Familiar Lácteos	Estrategia Administrativa	La estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr las metas (Mintzberg,H, P.72)	Planeación Organización Dirección Control	-Investigación documental
2. Analizar las estrategias de comercialización utilizadas por la empresa familiar Lácteos Loza	Estrategias de Comercialización.	El propósito de la estrategia es el alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa (Karölf, s.f.: 19)y el término comercial está ligado directamente a la aceptación que el producto tendrá en el	Canales de distribución -Precio -Oferta - Competencia -Demanda	Entrevista Guía de observación Investigación Documental



		<p>mercado. Juntando los dos términos y haciendo inferencia a los conceptos ya mencionados, una estrategia comercial se define como los principios o caminos que una empresa toma para alcanzar sus metas comerciales, es decir, para llevar los productos al mercado sin que se pierdan en el tiempo a través del uso de marketing.</p> <p>(Mintzberg, H, P.72)</p>		
--	--	--	--	--



<p>3. Valorar funcionamiento de las estrategias de comercialización desde la óptica de los clientes de la Empresa Familiar Lácteos Loza</p>	<p>Satisfacción al cliente</p>	<p>La noción de satisfacción del cliente refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.</p> <p>Es posible definir la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.</p> <p>(Fernández , J, P.91)</p>	<p>-clientes mayorista. -clientes minoristas</p>	<p>Encuesta Entrevista</p>
---	--------------------------------	---	---	-------------------------------------



<p>4. Proponer una estrategia que mejore el funcionamiento en la organización y comercialización de la empresa Familiar Lácteos Loza.</p>	<p>Estrategia Organizativa</p>	<p>Concepto global del criterio primordial de la organización de una empresa al primer nivel jerárquico de la estructura, en el que se construye un modelo que pruebe a grandes rasgos su compatibilidad con el negocio y la estrategia adoptados por la empresa. Corresponde por lo tanto a la elección de una de las formas de organización que mejor permita implementar la estrategia adoptada</p>	<p>Líneas estratégicas Objetivos estratégicos Actividades</p>	<p>FODA</p>
---	--------------------------------	--	---	-------------



V. METODOLOGIA

5.1 Tipo de Investigación

Esta investigación según el uso de conocimiento es una investigación aplicada, porque se proponen estrategias para reducir los problemas de estrategia y comercialización de la leche y sus derivados que presenta actualmente Lácteos Loza.

Además, esta investigación es de tipo cuali-cuantitativa, porque se describe y analiza a profundidad el proceso de comercialización y organización de los productos derivados de la leche en Lácteos Loza.

5.2 Universo de Estudio

El universo de estudio para analizar las estrategias organizacionales y comerciales utilizadas por la Empresa Familiar Lácteos Loza que consta con 400 clientes considerados mayoristas, distribuidos en las diferentes rutas establecidas.

5.2.1 Breve caracterización del municipio de estudio²¹.

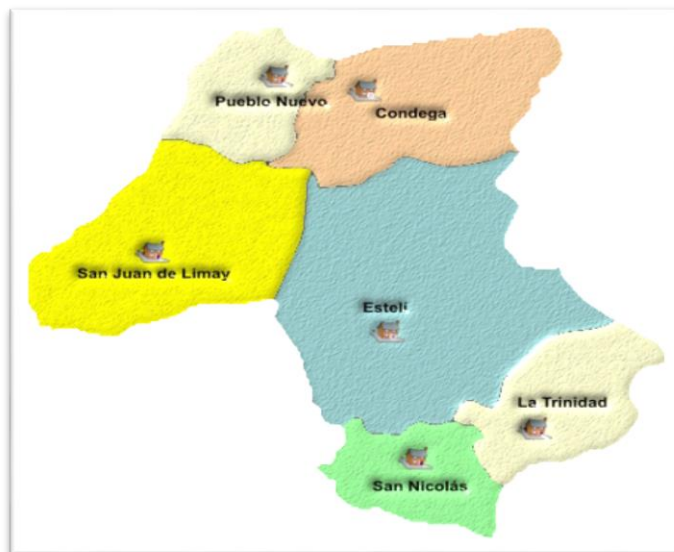
Estelí conocido “El diamante de las Segovia” es una ciudad al norte de Nicaragua, con una población de aproximadamente 230,000 habitantes, se ubica a dos horas de Managua, el clima es muy agradable ya que está localizado a 800 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura que oscila entre los 25 grados °C y los 28 grados °C con una humedad más baja en comparación a otras zonas del país. Sus

²¹ INIFOM. Caracterización de Estelí; Estelí-Nicaragua. (En línea) <http://www.inifom.gob.ni>



principales actividades económicas son la ganadería y la agricultura; es reconocida internacionalmente por el cultivo y procesamiento del tabaco.

La población económicamente activa (PEA) comprende a las personas entre 10 y 64 años de edad que en la actualidad se encuentra trabajando, desempleado o buscando empleo por primera vez. Se refleja datos de acuerdo a sus condiciones, identificándolos como ocupados y desocupados; el 35.5 % de la población total es económicamente activa y de estos el 14.8 % está en el desempleo abierto (el 9.4% lo son hombres y 5.4% lo son mujeres).



5.3 Muestra

Por ser una investigación cuali-cuantitativa, el tipo de muestreo es no probabilístico, ya que es un muestreo aleatorio simple.

Los criterios de selección de la muestra son:

- La disponibilidad del dueño al ser entrevistado y brindarnos información.



- Personal del área de producción y área de comercialización.
- Clientes.

Para determinar el tamaño de la muestra que se va a utilizar se empleó la siguiente fórmula matemática:

Dónde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Universo el cual corresponde a 400 clientes.

Z: Nivel de confianza 1.96 (95%).

P: Probabilidad a favor (50%).

Q: Probabilidad en contra (50%).

e: Error muestral (5%).

$$n = \frac{N(Z)^2(P)(Q)}{(N - 1)(e)^2 + (Z)^2(P)(Q)}$$

$$n = \frac{400(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(400 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{400(3.8416)(0.25)}{(399)(0.0025) + (3.8416)(0.25)} = \frac{384.16}{0.9975 + 0.9604} = \frac{384.16}{1.96} = 196 \text{ clientes}$$

Para determinar el tamaño de la muestra de la valoración de la comercialización de sus productos se aplicó la fórmula matemática al promedio de compradores



que se les distribuye; donde se seleccionó la ciudad de Estelí municipio de la ciudad de Estelí dando como resultado 196 personas a encuestar.

5.3. Técnicas de recolección de datos

5.4.1 Encuesta

La encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación procurando conocer aspectos relativos a los grupos. Tanto para entender cómo justificar la conveniencia y utilidad de la encuesta es necesario aclarar que es un proceso de investigación, en principio el recurso básico que nos auxilia para conocer nuestro objeto de estudio. García , F. (2004).

5.4.2. Entrevista

La entrevista es una técnica que, entre muchas otras viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originad. El termino entrevista proviene del francés “entrevoir” que significa “verse uno al otro” como en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística se la ha venido definiendo como la visita que se hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos y después informar al público de sus respuestas. (Acevedo (1998).

5.4.3. La guía de observación

Es una técnica de observación cualitativa que consiste en un proceso en el cual el investigador recoge por sí mismo información relacionada con cierto problema a través del uso de sus sentidos.



La guía de observación aplicada tiene el objetivo de observar directamente el trabajo de la microempresa en cuanto al funcionamiento de todo su proceso administrativo y de igual manera su proceso de comercialización con relación a la atención del cliente. (Ortiz Uribe, 2003)

5.5. Etapas de la investigación

5.5.1. Investigación documental realizada en el año 2016.

Se recopiló información en la empresa Lácteos Loza sobre su problemática a investigar para establecer los objetivos y los antecedentes relacionados con la empresa. Para la construcción del marco teórico se consultaron libros y tesis de la biblioteca Urania Zelaya la sobre el tema de investigación como también libros en internet y páginas web.

5.5.2. Elaboración de instrumentos en el año 2016.

De acuerdo a los indicadores que se establecieron en la matriz de operacionalización de Objetivos Específicos se elaboraron dos instrumentos de recopilación de datos, los cuales son la encuesta y la entrevista. En el caso de la Encuesta contiene preguntas cerradas y la Entrevista preguntas abiertas. La Entrevista va dirigida a propietarios y/o responsable de Lácteos Loza ubicadas en el Distrito N° 3 de la ciudad de Estelí para conocer las estrategias de organizacional y comercial con respecto a las demás empresas. La entrevista iba dirigida al Señor Manuel Antonio Loza y a trabajadores de la empresa. Se elaboró un instrumento para aplicar a los clientes y valorar la satisfacción de los mismos.



5.5.3. Trabajo de campo.

El trabajo de campo se realizó en diferentes puntos de comercialización, donde se aplicó 196 encuestas a los diferentes representantes y/o dueños de pulpería y distribuidoras; obteniendo datos que se requirieron en esta investigación, en el caso de la entrevista se obtuvo un enfoque de las estrategias organizativa y comercial que emplea la empresa. Se realizó un instrumento obteniendo datos sobre la valoración de la satisfacción de los clientes.

5.5.4. Análisis y elaboración de documento final.

De acuerdo a la información recopilada del trabajo de campo se procedió a la tabulación de datos donde se realizó de forma electrónica a través de programas estadísticos y matemáticos, en este caso Microsoft Excel y luego se estableció las conclusiones del estudio una vez finalizado el proceso.



CAPITULO VI: RESULTADOS

6.1 Organización de la empresa familiar Lácteos Loza

6.1.1 Historial de la empresa

La microempresa familiar Lácteos Loza surgió en el año 2002 en la ciudad de Estelí-Nicaragua, con un financiamiento crediticio al banco, el señor Loza propietario comenzó invirtiendo el dinero del financiamiento en su finca ubicada nueva guinea ubicada en la región autónoma del atlántico sur, se creó esta empresa con el objetivo de crecer día con día, donde el comenzó vendiendo 100 libras de queso y 50 libras de crema a personas aledaña a su casa, sin embargo con el apoyo de su hijo quien lo ha motivado y le ha ayudado al crecimiento del negocio ya que actualmente se encuentra continuamente en capacitaciones productivas empleadas por el gobierno.

En la actualidad la empresa Familiar Lácteos Loza cuenta con su planta propia y un cuarto frio para la producción y almacenamiento de la misma en Estelí por la cual luchan para obtener productos de buena calidad porque es lo que asegura los buenos resultados económicos y la finalidad de los consumidores.

Todos los productos elaborados se comercializan bajo el nombre comercial **LACTEOS LOZA** permaneciendo en el mercado a pesar de la fuerte competencia de diversas empresas y de la variación estacional del clima.



Misión

Lácteos LOZA es una empresa del sector alimenticio, dedicada a poner al alcance del consumidor los mejores productos lácteos, con la máxima frescura e higiene, usando las mejores materias primas de nuestra finca y promoción del consumo responsable por la calidad del producto y servicio que ofrece, contribuyendo a la preservación del medio ambiente por medio de una producción más sana.

Visión

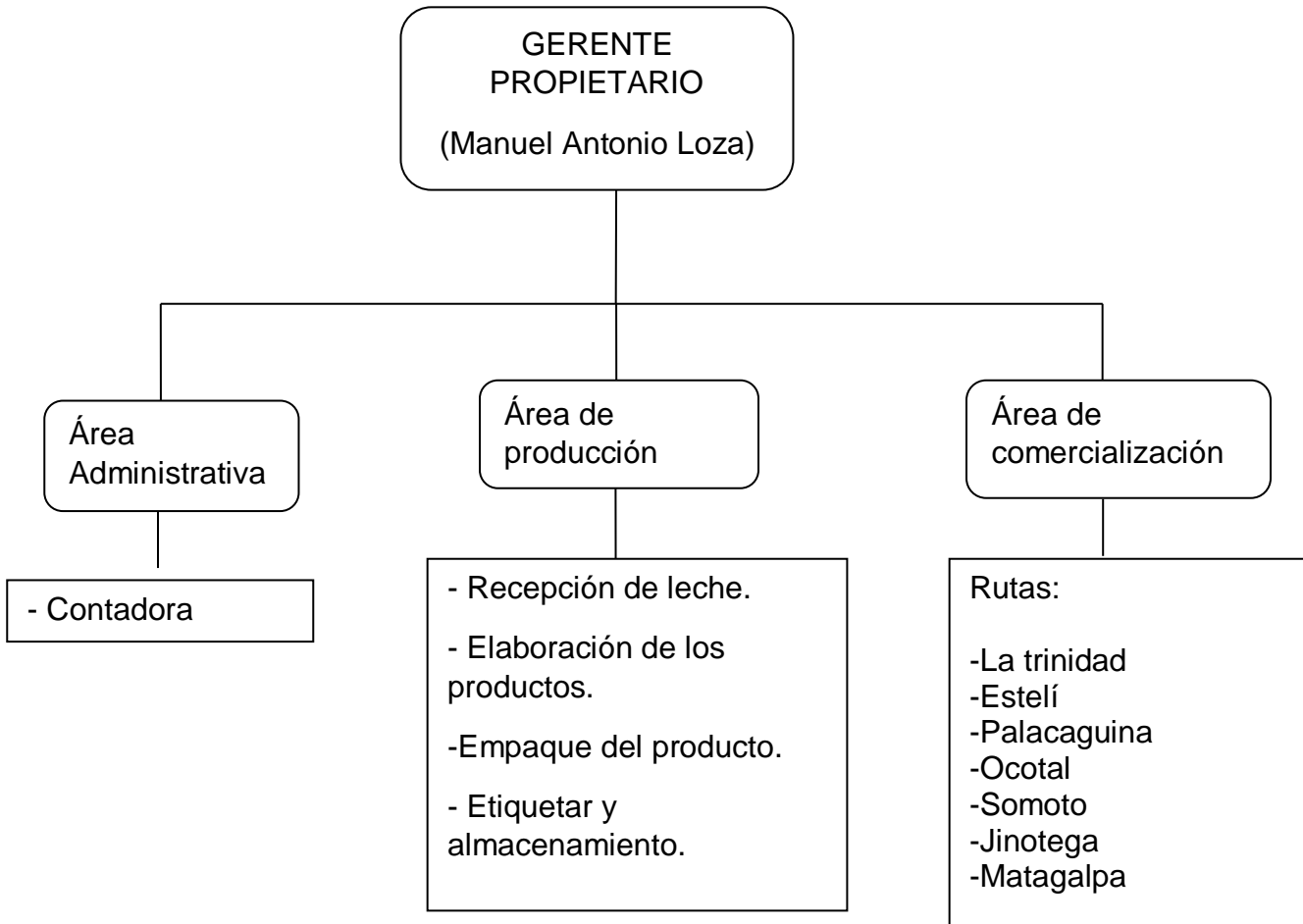
Lácteos LOZA aspira a ser una de las mejores empresas de lácteos en Estelí, organizada y tecnificada para así poder brindarle a la ciudad el mejor servicio de procesamiento y comercialización de productos lácteos atreves del incremento de nuestra producción y mejoramiento de la calidad.

6.1.2 Organigrama de la Empresa

La empresa familiar Lácteos Loza actualmente no cuenta con una estructura formal en todas las diferentes áreas, sin embargo se logro obtener su jerarquía dentro de la empresa por medio de la guía de observaciones, así como en la entrevista.



Estructura Organizativa de la Empresa Familiar Lácteos Loza



(Organigrama de la empresa, Datos propios)

6.1.3 Empleados por área

La empresa familiar Lácteos Loza actualmente cuenta con 18 trabajadores de planta los cuales están distribuidos equitativamente en las distintas áreas las cuales son:



Áreas	N. empleados
Área de Administración	1
Área de Producción	7
Área de Empaque o Etiquetado	3
Área de Rutas	5
Área de Cocina	2
TOTAL	18

6.1.4 Proceso de toma de Decisiones

Al iniciar la empresa el señor Loza tomaba en su totalidad todas las decisiones con respecto a la contabilidad y producción, luego con el transcurso de los años su hijo **Jairo Loza Rivera** se involucrando en las actividades del negocio ya que el participa en diferentes capacitaciones que le ha ayudado a mejorar diversos problemas que se han presentado. Sin embargo el señor Loza sigue teniendo la máxima autoridad con la ayuda de su hijo y la administradora.

Los miembros de la empresa cuentan con una visión de superar y crecer lo que le ha ayudado a la empresa a ser muy prospera gracias a que las ganancias se han ido incrementado a lo largo de los años.

“Cuando se presenta un problema ya sea entre los trabajadores o en las diferentes áreas primeramente se le comunica se le comunica a la Administradora, si esta no puede solucionarlo se dirigen a mi persona”(Manuel Antonio Loza, entrevista realizada en el año 2016)



6.2 Comercialización de la empresa

6.2.1 Capacidad productiva

Lácteos Loza cuenta con su propio abastecimiento de materia prima, ubicada en la finca, en la región de nueva guinea, donde se obtiene la leche que es trasportada a la ciudad de Estelí diariamente, para ser procesada, almacenada en su cuarto frio y distribuida a los distintos puntos de ventas para cubrir con la demanda y satisfacer a sus clientes.

Hoy en día la empresa loza cuenta con maquinaria y equipos propios para el crecimiento del negocio, utilizando el 80% de instrumentos y equipo de reparto para cumplir con la su demanda, además hay varios clientes que compran directamente su producto en el local.

Productos	Unidades producidas por mes
Queso	4600 libras
Crema	6000 libras
Leche	9000 litros
Crema pura	720 libras
TOTAL	20,320 libras/ litros

(Datos obtenidos por área de Administración

Lic. Carmen Briones)



6.2.2 Costos de producción

Toda empresa cuenta con gastos productivos, administrativos y comercialización , lo cuales entre ellos son el costo de mantenimiento del equipos de producción, pagos de salarios, servicios básicos etc.

A continuación se presenta los gastos mensuales de dicha empresa:

GASTOS	MONTO
Salarios	C\$ 51,000.00
Transporte(Comercialización)	C\$ 70,000.00
Empaque (Bolsas)	C\$ 40,000.00
Mantenimientos de equipos	C\$ 10000.00
Luz	C\$ 10,000.00
Agua	C\$ 4,500.00
Teléfono	C\$ 3,200.00
Gastos menores	C\$ 9,000.00
TOTAL	C\$ 197,700.00

(Datos obtenidos por área de Administración

Lic. Carmen Briones)

6.2.2.1 Rentabilidad

La empresa familiar Loza se caracteriza por ser sostenible y duradera, ofertan sus productos de calidad, así como también saben administrarlos, la rentabilidad del negocio se da a través de la comparación de los gastos y los ingresos a como lo planteamos en los cuadros de gastos y rentabilidad.



PRODUCTO	CANTIDAD MES	POR PRECIO VENTA	DE INGRESOS MENSUALES
Queso	4,600 Libras	C\$ 30	C\$ 138,000
Crema	6,000 Libras	C\$ 32	C\$ 192,000
Leche	9,000 Litros	C\$ 12	C\$ 108,000
Crema pura	720 Libras	C\$ 38	C\$ 27,360
TOTAL DE INGRESOS	----	----	C\$ 465,360.00
Gastos Admón.	-----	-----	C\$ 197,700.00
UTILIDAD NETA			C\$ 267,660.00

(Datos obtenidos por área de Administración Lic. Carmen Briones)

6.2.3 Canales de Distribución

Una de las principales funciones de la comercialización de la empresa es la oferta, donde la empresa distribuye directamente al consumidor y en los distintos puntos de venta en la ciudad de Estelí. La empresa cuenta en la actualidad con 7 rutas de comercialización las cuales son:

- La trinidad.
- Estelí.
- Palacaguina
- Ocotal
- Somoto
- Jinotega
- Matagalpa.

La empresa Loza cuenta con 6 camiones, 3 camionetas y 4 motos los cuales sirven para la distribución en las zonas antes descritas. A continuación se detalla la manera en la cual se distribuyen el producto.



Horario de las rutas de la empresa Lácteos Loza

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados
Estelí	Estelí	Ocotal	Estelí	Trinidad	Palacaguina
Jinotega	Ocotal	Somoto		Somoto	Jinotega
Palacaguina	Matagalpa	Trinidad			Matagalpa

6.2.4 Principales competidores

A pesar de que la empresa se mantiene en el mercado de lácteos, se enfrenta a otros competidores, que están constantemente abriéndose más al mercado local, sin embargo la Empresa Lácteos Loza se encuentra en el segundo lugar de preferencia del consumidor, a continuación se presenta sus principales competidores, según tesis consultada en el año 2014.

COMPETENCIA	FRECUENCIA	%
Lac. Quesito	10	91
Lac. Loza	9	82
Lac. Mira Flor	7	64
Lac. Mendoza	8	73
Lac. Del Valle	5	45
Lac. Chavarría	5	45

(Datos obtenidos por tesis consultada elaborada en el año 2014 por Gema Briones, Josué Quezada y Meyling Cornejo)

6.2.5 .Oferta y demanda de producción en los últimos 6 meses del año 2016

Estos productos derivados de la leche, son de consumo cotidiano, los cuales productos son de alta calidad y es por eso que su demanda se mantiene, sin embargo en temporadas de verano su demanda supera su oferta por lo que lo ha



obligado a comprarle en algunas ocasiones a otros proveedores la materia prima para poder satisfacer la demanda, por otro lado sus ingresos se han visto afectados en temporadas de inviernos ya que su demanda disminuye y oferta se mantiene.

6.3 Satisfacción de los clientes

6.3.1 Datos generales de los encuestados

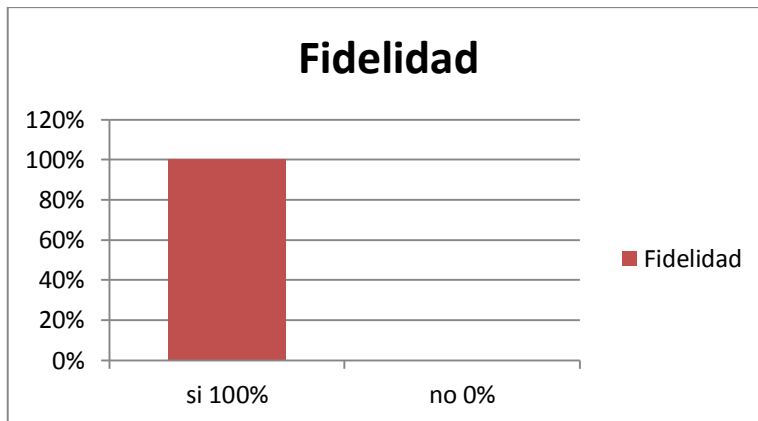
Sexo de los encuestados. Universo 196 encuestado		
Sexo	Frecuencia	%
Masculino	80	40.81
Femenino	116	59.19
Total	196	100

Datos de los encuestados junio 2016

De las 196 personas encuestadas el 40.81 % fueron hombres y el 59.19 % fueron mujeres.

6.3.2 Fidelidad

Cuadro No.1





Los clientes muchas veces no se caracterizan por la cantidad de compra sino mas bien por la presencia que realizan con respecto a las compras es por eso que el 100% de los encuestados se consideran clientes permanentes de la empresa familiar Lácteos Loza ya que prefieren el servicio que se les brinda al momento de hacer un pedido de productos lácteos a la empresa.

Cuadro No.2

¿Con que frecuencia compra productos Loza?

Frecuencia con la que compran. Universo 196 encuestados		
Frecuencia	Frecuencia	%
Diario	85	43.3
Semanal	111	56.7
Mensual	0	100
Total	196	

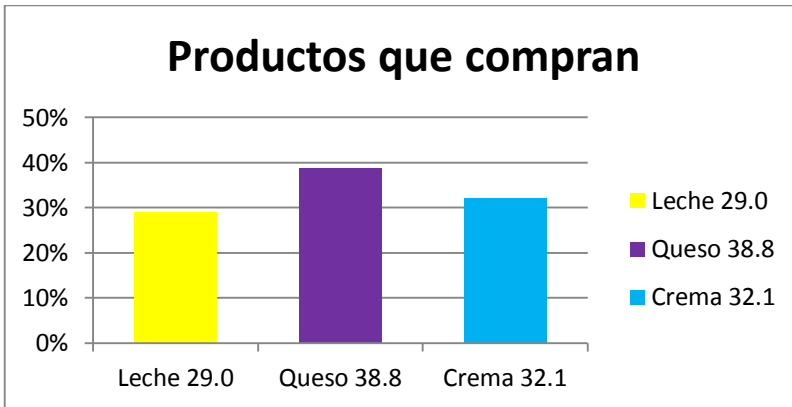
Datos de los encuestados junio 2016

Debido al constante consumo por parte de los pobladores de los productos lácteos como son la leche, Queso y la Crema se obtiene una demanda constante. Esto se comprobó en las encuestas realizadas en los distintos puntos de venta que dio como resultado que el 43.3% compra sus productos lácteos a la empresa familiar lácteos loza Diariamente y el otro 56.7% compra semanalmente, manteniendo una buena demanda.



Cuadro No.3

¿Qué productos Loza compra?



Según los datos recopilados de la encuesta los principales productos que compran los clientes de la Empresa Familiar Lácteos Loza son (Queso, crema y Leche) La encuesta nos refleja que ellos compran productos varios como son el Queso con 38.8%de adquisición, la crema con un 32.1% y la leche con un 29.0%.

6.3.3 Calidad del Producto de Lácteos Loza

Cuadro No.4

Calidad de los Productos. Universo 196 encuestado		
Clientes	Frecuencia	%
Si	196	100
No	0	0
Total	196	100

Datos de los encuestados junio 2016

La calidad de los productos que se ofrecen en el negocio es de gran importancia para los clientes antes de realizar una compra. Según el 100% de los encuestados consideran que los productos que les distribuye Lácteos Loza son de calidad y cumplen con muy buenas características.



6.3.4 Recomendación de la empresa Lácteos Loza a otros clientes

Cuadro No.5

Recomendación de los encuestados a otros clientes.

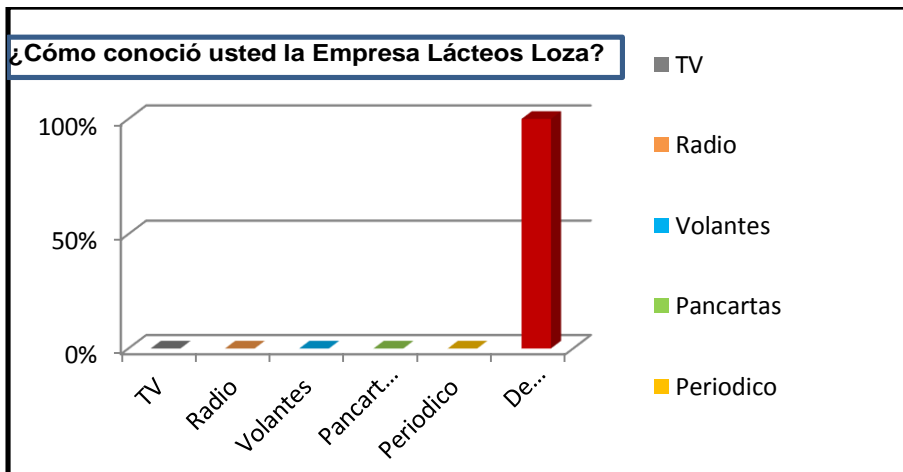
Universo 196 encuestado

Recomendación	Frecuencia	%
Si	196	100
No	0	0
Total	196	100

Datos de los encuestados junio 2016

Ante los clientes actuales el nombre de la empresa está muy consolidado ya que ellos están seguros de que recomendarían los productos de la empresa a otras personas dueñas de su negocio para que esta empresa sea el principal proveedor de estos productos, como resultado de las encuestas tenemos que un 100% tiene muy claro al momento de recomendar a la empresa Lácteos Loza.

Cuadro No.6





La publicidad juega un papel muy importante para darle a conocer a los futuros clientes el establecimiento de un negocio así mismo como los productos que ofertan. Según nuestro estudio el 100% conoció sobre la Empresa Familiar Lácteos Loza debido a la divulgación de la gente, esto significa que la empresa familiar no ha implementado los distintos medios para la publicidad, los que hace que el proceso de abarcar más el mercado sea aun más lento.

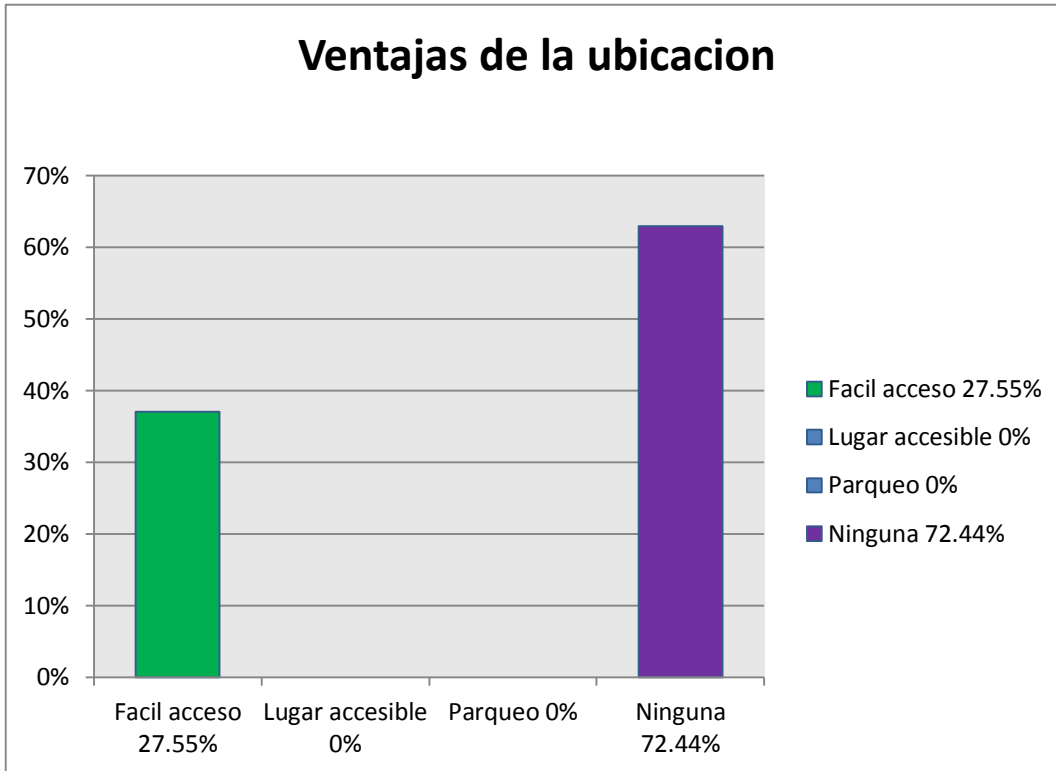
6.3.5 Localidad

Cuadro No.7

Atracción sobre la ubicación del negocio. Universo 196 encuestados		
Clientes	Frecuencia	%
Si	66	33.67
No	130	66.33
Total	196	100

Datos de los encuestados junio 2016

De acuerdo con la encuesta un 33.67% mira el posicionamiento de la empresa como atractivo sin embargo hay que destacar que la mayoría de estos clientes viven cerca del negocio por lo tanto lo es de gran conveniencia para ellos ya que se les proporcionan los distintos productos rápidamente. Sin embargo el 66.33% destaca que la ubicación no la ven con muy buenos ojos ya que para obtener el producto porque les teco esperar un poco más que los demás clientes debido a que es tardío suministrar los productos a toda su clientes.

**Cuadro No.8**

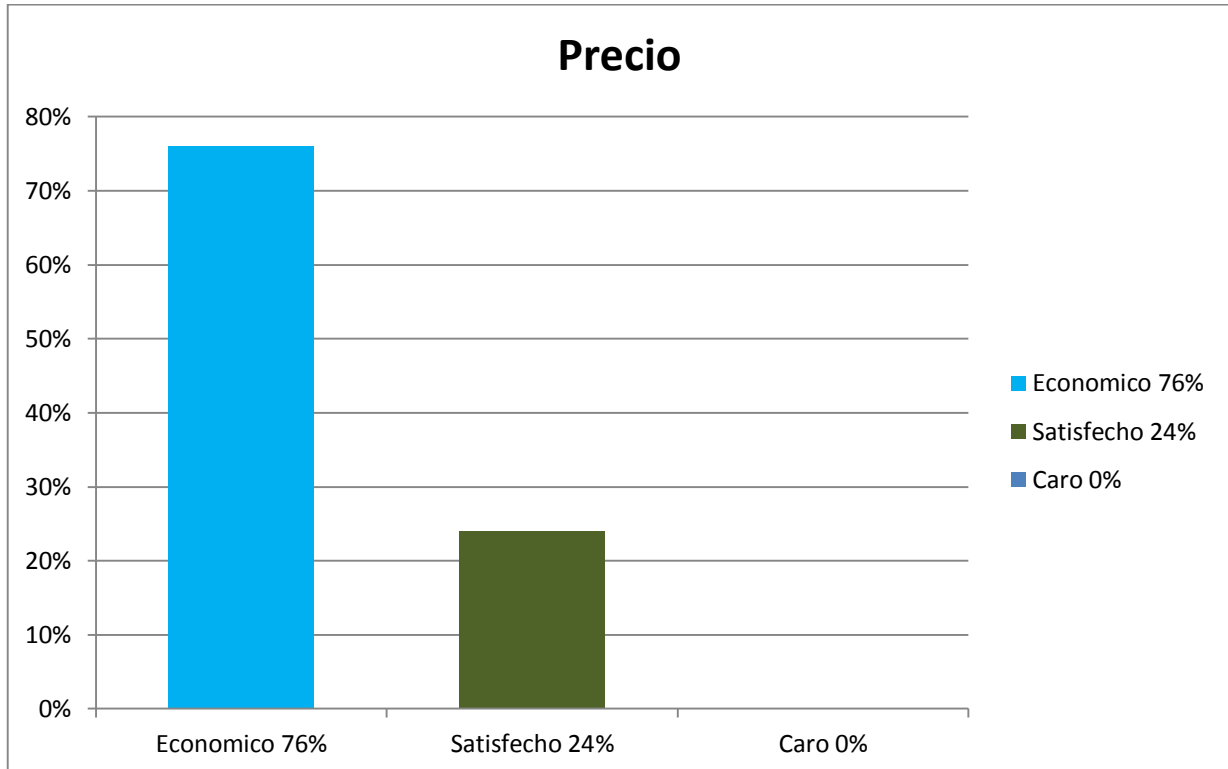
La principales ventajas de la ubicación de la Empresa Familiar Lácteos Loza, según el 27.55% de los encuestados es que estas presenta un fácil acceso para los clientes que viven cerca del local. Sin embargo un 72.44% considera que no obtiene ninguna ventaja sobre la ubicación del local ya que no está posicionado en lugares céntricos y de mas fácil y rápido acceso.



6.3.6 Estrategias que utiliza Lácteos Loza para mantener al cliente

Cuadro No.9

¿Qué le parece el precio que brinda la empresa?



En cualquier empresa de productos o servicios los precios de los productos son muy importantes para atraer nuevos consumidores entre más bajos son más atractivo es para el cliente, en nuestros resultados el 76% de los clientes de la empresa dicen que los precios de Lácteos Loza son Económicos y el 24% se sienten satisfechos.

**Cuadro No.10****¿Cómo es la atención a los clientes?**

Cuadro N°12 Atención al cliente. Universo 196 encuestado		
Clientes	Frecuencia	%
Muy buena	68	34.7
Buena	128	65.3
Mala	0	0
total	196	100

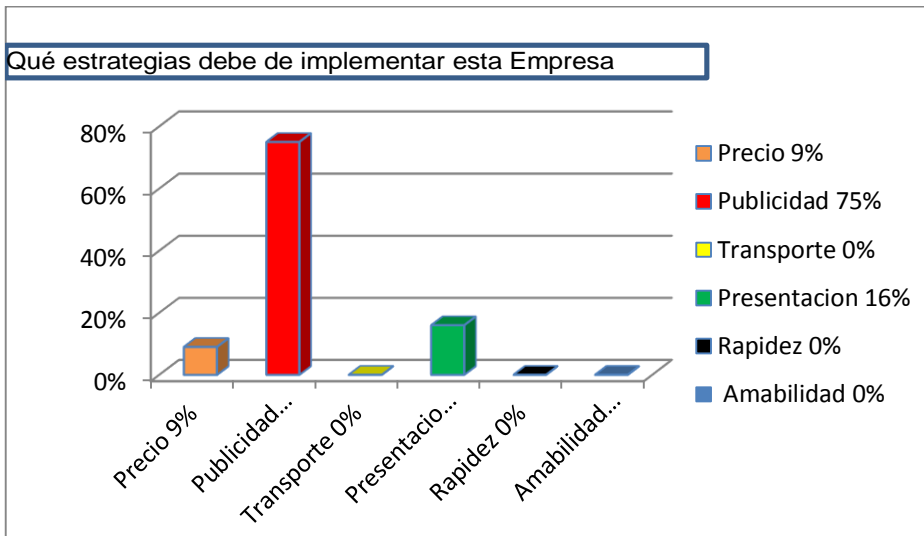
Datos de los encuestados junio 2016

Según los datos recopilados de las encuestas el 34.7% de los clientes consideran que la atención asía ellos es Muy Buena Y el 65.3 % consideran que la atención es Buena o Regular y Ninguno de los clientes considero que la atención a ellos fuera mala. La mayoría de clientes se sienten satisfechos ya que la empresa les surte de sus productos constantemente hasta sus negocios o distribuidora con respeto y amabilidad.



6.3.7. Estrategias competitivas a implementar

Cuadro No.11



Los resultados permitieron determinar que el 75% de los encuestados aportan de que se debería implementar más publicidad por cualquier medio ya sea televisivo, radial, redes sociales, etc. para que así la empresa pueda llegar a mas clientes mayoristas y minoristas

También el 16% opina que se debería implementar una mejor presentación del producto ya que de esta manera se ve más atractivo a la vista del cliente

El 9% de los encuestados proponen que implementen la estrategia de vender a precios más bajos que la competencia y realizar descuentos en sus productos aunque con los precios actuales son satisfactorios para la mayoría de los clientes actuales rentables para la empresa y distribuidor que lleva el producto al consumidor final. (Ver grafico N.6)



6.4 Estrategia organizacional

6.4.1. FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los productos tienen buena presentación, buen sabor buen y calidad • Local propio • Excelente atención a los clientes • Fidelidad de los clientes. • Registro sanitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de productos lácteos es creciente con el crecimiento de la población. • Las redes de comercialización tienen alta experiencia en el manejo de estos productos. • La cultura del consumidor favorece al tipo de empresas artesanales
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa enfocada en el mercado local, lo cual no les permite mejorar la competitividad y mejorar los ingresos • La publicidad es de cliente a cliente. • Falta de estrategia de comercialización. • No usan los medios de comunicación para la publicidad • No amplían las nuevas rutas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia artesanal e industrial en productos lácteos • Los cambios climáticos afectan la obtención de la materia prima. • La exigencia de los consumidores e industrias limitan al crecimiento y desarrollo de esta empresa. • Ocurrencia de fenómenos naturales, provocan sequias y otros. • Los consumidores tienen nuevas tendencia de consumir productos más naturales.



6.4.2 Estrategias

Estrategia: Implementar nueva rutas de comercialización

Objetivo general: Incrementar la clientela de la empresa.

Actividades.

1. Realizar nuevas inversiones para la adquisición de más vehículos para su distribución. .
2. Buscar nuevas rutas para la comercialización.

Estrategia 2: Promover el uso de publicidad televisión e internet.

Objetivo general: Captar nuevos clientes.

Actividades.

1. Cotizar espacios publicitarios televisivos que permitan que se conozca del negocio y los productos que ofrece en los lugares donde no hay señal radial.
2. Contratar el servicio de publicidad televisiva en medios locales y nacionales.

Estrategia 3: Fortalecer la producción.

Objetivo general: Incrementar los ingresos del negocio.

Actividades.

1. Ofertar nuevos productos derivados de la leche.
2. Capacitación al personal sobre técnicas de producción para mejorar su calidad.
3. Capacitación para la distribución y asesoramiento de los productos que se van a comercializar.



VII. CONCLUSIONES

Con el presente trabajo de investigación se llegó a la conclusión que los objetivos planteados se cumplieron correctamente se analizaron las estrategia utilizadas en la organización y en la comercialización de la empresa Familiar Lácteos Loza. De acuerdo a los resultados los clientes prefieren el producto de la empresa por la calidad, precio y la suministración constante de estos productos.

Las estrategias de comercialización deben de realizarse de una manera eficiente influyendo en toda la empresa y sus subordinados, con el fin de darle mayor rentabilidad a la misma.

A través de los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados se llegó a la conclusión de que la publicidad y mejor presentación es importante no solo para ser conocidos sino reconocidos dentro del mercado esta misma debe ir de la mano con las necesidades que presenta los potenciales clientes para lograr lo mismo deben de realizar un análisis de mercado y así realizar las estrategias que permitan el mejor funcionamiento de la empresa así mismo solucionar las debilidades que afectan a la misma.

Dentro de la organización de la empresa se encontraron limitantes que afectan los logros que esta puede alcanzar en el mercado ya que carecen de estrategias mas efectivas que puedan ampliar su demanda. Al entrevistar al propietario se encontraron puntos débiles tales como (Falta de motivación, Falta de conocimientos)

Mediante el análisis de los resultados se elaboró un análisis FODA de la empresa para proponer estrategias competitivas que permitirán a Lácteos Loza lograr un equilibrio empresarial y reorientar o innovar sus estrategias hacia las necesidades de los consumidores. Estas estrategias se basaron en las debilidades y oportunidades.



VIII. RECOMENDACIONES

A fin de la presente investigación sea de gran utilidad para los miembros de la Empresa Familiar Lácteos Loza, se le recomienda:

- A fin de la presente investigación sea de gran utilidad para los miembros de la Empresa Familiar Lácteos Loza, capacitar al recurso humano al momento de la aplicación de nuevas tecnologías y la introducción de nuevos productos, para que sea más fácil el uso de estos aparatos tecnológicos tanto para llevar bien el sistema de ventas como para utilizar maquinarias para la elaboración de lácteos.
- Analisis interno la cual abarque la planificación y el crecimiento para lograr una mejor posición en el mercado local.
- Incentivar a los trabajadores para tener una productividad más eficiente y tener mejores ingresos por ventas y a la vez un proceso de venta eficiente y eficaz, para que el cliente se sienta satisfecho de la asesoría que el vendedor le brinda a la hora de atender a el cliente.
- Visitar a clientes potenciales así como llamadas telefónicas para que el cliente se sienta satisfecho con la atención y el seguimiento que la empresa le da al momento de que el cliente baja las compras dando así el seguimiento para ofrecer una alternativa como el crédito.
- Realizar nuevas inversiones a otras localidades tanto en la localidad del municipio o fuera del departamento para ampliar su mercado y distribución más cerca de los clientes que se atienden fuera del departamento.



- Se le recomienda tener interés de promover la publicidad para incrementar la cartera de cliente haciendo uso de los espacios publicitarios, además implementar nuevas rutas de comercialización para incrementar las ventas del negocio.



IX. BIBLIOGRAFÍA

Amat Salas, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Madrid: Grupo Planeta (GBS).

Editorial Vertice. (2008). *La gestión del marketing, producción y calidad en las pymes*. Malaga: Vertice.

Fernandez Gimenez, J. P. (1999). *Problemas de la transmisión de la empresa familiar*. Valencia: Universitat de València.

Moreno, S. M. (2001). *organizacion y administracion de empresas*. Madrid: ESIC.

Ortiz Uribe, F. G. (2003). *Diccionario de metodologja de la investigaciøn cientjfica*. Mexico: LIMUSA.

Solano, A. (Junio de 2004). *Elaboración de queso fresco*. Lima, Perú.

Telleria , O. (13 de Marzo de 2010). *Universidad Nacional del Mar de la Plata*. Recuperado el 25 de Junio de 2016, de Portal de Promocion y difusion publica: http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf

Yopo, B. (1970). *Organizacion Y Administracion Universitarias*. Buenos Aires: IICA Biblioteca Venezuela.



X. ANEXOS

ANEXOS



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

UNAN-FAREM-Estelí

Entrevista dirigida a propietario o fundador de la Empresa

1. ¿Cuándo empezó Lácteos Loza a operar como empresa familiar?
2. ¿Con que objetivo fue creada dicha empresa?
3. ¿Al iniciar la empresa, con qué fondo o capital contaban?
4. ¿Cómo está estructura la familia en el negocio?
5. ¿Qué tipo de funciones desempeñan sus trabajadores?
6. ¿Tienen una buena relación los miembros de esta empresa familiar?
7. ¿Al momento de presentarse algún problema o quejas a quien se dirige el empleador para resolver su queja?
8. ¿Realiza actividades en fechas especiales con sus empleadores? Por ejemplo día de las madres, del padre, del trabajador, navidad, etc.
9. ¿Cuentan con algún tipo de seguro médico en la empresa?



1. Entrevista dirigida a: Responsable de producción de Lácteos loza

Tema: Estrategia Organizacional y Comercial de la Empresa Familiar de Lácteos Loza de Estelí 2016.

1. ¿Cuáles son los productos que oferta La Empresa Familia Lácteos Loza derivados de la leche?
2. ¿De los productos elaborados, cual tiene más demanda?
3. ¿Cuentan con los requisitos necesarios para la venta o comercialización de los productos de la Empresa Familiar Lácteos Loza?
4. ¿Qué problemas se enfrenta la empresa al momento de producción en temporada de verano e invierno?
5. ¿Con que medio cuentan para la extracción de materia prima?
6. ¿Cuentan con registro sanitario los productos elaborados por la Empresa Familiar Lácteos Loza?



Tema: Estrategia Organizacional y Comercial de la Empresa Familiar de Lácteos Loza de Estelí 2016.

ENCUESTA DIRIJIDA A: CLIENTES DE LACTEOS LOZA

DATOS GENERALES

Nombre _____

Sexo _____ **Edad** _____

1. ¿Es usted un consumidor de productos Lácteos Loza?

SI _____ No _____ Otros _____

2. ¿Con que frecuencia consume estos productos?

Diario _____

Semanal _____

Mensual _____

3. ¿Qué producto consume de la Empresa Familiar Lácteos Loza?

Leche _____

Queso _____

Crema _____

Otros _____

4. ¿Cree usted que los productos que oferta la empresa lácteos Loza es de calidad?

SI _____ No _____



5. ¿Se siente satisfecho con los productos de la Empresa Familiar Lácteos Loza?

Sí_____ No_____

6. ¿Recomendaría estos productos de lácteos loza a otras personas?

Si_____ No_____ ¿Por qué?_____

7. ¿Cómo conoció usted de esta Lácteos Loza?

TV_____ Radio_____ volantes_____ Pancartas_____

Periódico_____ Otros_____

8. ¿La ubicación de este negocio lo atrae a usted como cliente?

Sí_____ No_____

9. ¿Qué ventajas obtiene usted como cliente con la ubicación de esta Empresa de lácteos?

Fácil acceso_____ Lugar Accesible_____

Parqueo_____ Otros_____

10. ¿Cómo considera usted los precios de los productos que brinda la empresa?

Económico_____ Caro_____

Satisfactorio_____



11. ¿Al momento de visitar esta Empresa, como es atendido por el personal?

Con amabilidad_____ Con agilidad_____

Con respeto_____ Ninguna_____

Otros_____

12. ¿Cómo valora usted la atención que brinda la Empresa Lácteos Loza?

Muy buena_____ Buena _____ Mala_____



Guía de observación a:

Empresa Familiar Lácteos Loza

Objetivo:

Se realizara con el fin de obtener dicha información a través de las actividades que se realizan en la empresa y observar el comportamiento de sus empleadores

1. ¿Cuenta la Empresa Familiar Lácteos Loza con adecuada infraestructura para la elaboración de sus productos?
2. ¿ Existe un control de la entradas de materia prima?
3. ¿Cuenta la empresa familiar con equipo de reparto para la comercialización de los productos?
4. ¿Que otros productos derivados de la leche comercializa la Empresa Familiar Lácteos Loza?
5. ¿Cuáles son los lugares donde comercializa su producto la empresa Familiar Lácteos Loza?
6. ¿Se encuentran en buen estado los equipos de reparto que utilizan para la comercialización?



Foto tomada por Ada Gonzalez



Foto tomada por Ada Gonzalez



(Logo de la empresa, obtenido por Lic. Carmen Briones)