



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**

AUTOR: BOLÍVAR AGUSTÍN JIMÉNEZ PORRAS

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA INCREMENTAR LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA “PRODUCTOS LÁCTEOS PARAÍSO”, EN
LA CIUDAD DE SALCEDO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI.**

DIRECTOR: ING. ÁLVARO CARRILLO, MBA

CODIRECTOR: ING. LUIS TIPAN, MBA

SANGOLQUÍ, ENERO 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR

CERTIFICADO

Ing. Álvaro Carrillo P., MBA (Director)

Ing. Luis Tipan T., MBA (Codirector)

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **Modelo De Gestión Financiera Para Incrementar La Rentabilidad De La Empresa “Productos Lácteos Paraíso”, En La Ciudad De Salcedo De La Provincia De Cotopaxi** realizado por el Sr. Bolívar Agustín Jiménez Porras, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

Debido que concluyó a satisfacción la tesis, cumpliendo las disposiciones institucionales, metodología y técnicas requeridas para su ejecución recomiendan su publicación

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Bolívar Agustín Jiménez Porras que lo entregue al Ec. Galo Acosta P. MBA, en su calidad de Coordinador de la carrera.

Sangolquí, Enero del 2015

Ing. Álvaro Carrillo P., MBA

DIRECTOR

Ing. Luis Tipan T., MBA

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Bolívar Agustín Jiménez Porras

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado "Modelo De Gestión Financiera Para Incrementar La Rentabilidad De La Empresa "Productos Lácteos Paraíso", En La Ciudad De Salcedo De La Provincia De Cotopaxi", ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, Enero del 2015

Bolívar Agustín Jiménez Porras

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR

AUTORIZACIÓN

Yo, Bolívar Agustín Jiménez Porras

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“Modelo De Gestión Financiera Para Incrementar La Rentabilidad De La Empresa “Productos Lácteos Paraíso”, En La Ciudad De Salcedo De La Provincia De Cotopaxi”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, Enero del 2015

Bolívar Agustín Jiménez Porras

AGRADECIMIENTO

Es mi deseo agradecer primeramente a Dios por llenarme de sabiduría, fuerza y salud necesaria para cumplir con esta etapa de mi vida

Un sincero agradecimiento a mis Ingenieros en especial a mi Director y Codirector de Tesis, quienes con nobleza y entusiasmo me brindaron su mano para cumplir con esta meta depositando en mi sus sabios conocimientos.

A la gerencia de “Productos Lácteos Paraíso”, por colaborar con toda la información requerida para realizar este trabajo.

A mis padres, por la formación y el apoyo que siempre han sabido darme, por sus palabras de aliento y sus bendiciones cuando siento desfallecer.

Pero muy en especial a mi esposa Elizabeth, a mis hijos Daniel y Maoly Por la paciencia que me tuvieron, por los sacrificios que supieron darme y por la fuerza que me brindaron con un abrazo, una palabra o una mirada para lograr cumplir con este objetivo.

BOLÍVAR JIMÉNEZ

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado se encuentra dedicado primeramente a Dios por la vida otorgada, a todas las personas que me han ayudado en este largo y arduo camino, en especial a mi esposa a mis hijos quienes han sido mi apoyo incondicional y mi impulso para cumplir con una más de mis metas y objetivos.

A mis padres, por ser siempre mi ejemplo de vida, por enseñarme que con trabajo, esfuerzo y sacrificio se logra cumplir las metas propuestas.

También dedico a mi hermano, mis hermanas y mis sobrinos quienes siempre me dieron unas palabras de aliento para continuar con mis estudios.

BOLÍVAR JIMÉNEZ

ÍNDICE

CERTIFICADO	I
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	II
AUTORIZACIÓN	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
RESUMEN EJECUTIVO	XII
EXECUTIVE SUMMARY	XIII
CAPÍTULO I.....	1
1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA “PRODUCTOS LÁCTEOS PARAÍSO	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	2
1.3. BASE LEGAL	4
1.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	5
1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	7
1.6. DESCRIPCIÓN DEL GIRO DE NEGOCIO.....	11
1.6.1. <i>Principales Competidores</i>	19
1.6.2. <i>Procesos y costos de Comercialización</i>	27
CAPÍTULO II:	30
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	30
2. ANÁLISIS EXTERNO.....	30
2.1. MACRO AMBIENTE.....	30
2.1.1. <i>Factor Económico</i>	30
2.1.2. <i>Producto Interno Bruto</i>	32
2.1.3. <i>La situación internacional</i>	36
2.1.4. <i>Factor Político</i>	36
2.1.5. <i>Factor Social</i>	40
2.1.6. <i>Plan Nacional de Desarrollo</i>	42
2.1.7. <i>Plan Nacional de Buen Vivir 2013-2017</i>	43
2.1.8. <i>Factor Tecnológico</i>	45
2.1.9. <i>CÓDIGO DE LA PRODUCCIÓN.</i>	47
2.2 MICROAMBIENTE.....	48
2.2.1. <i>Proveedores</i>	49
2.2.2. <i>Clientes</i>	53
2.2.3. <i>Competencia</i>	55
2.2.4. <i>Precios</i>	58
2.3 ANÁLISIS INTERNO	61
2.3.1. <i>Área de Producción</i>	61
2.3.2. <i>Área Administrativa</i>	62

2.3.3. Organigrama.....	63
2.3.4. Área Financiera	64
2.3.5. Área de Comercialización.....	65
2.4 ANÁLISIS FODA	66
2.4.1. Matriz.....	66
2.4.2. MATRIZ DE ACCIÓN.....	67
2.4.3. MATRIZ DE VULNERABILIDAD	68
2.4.4. MATRIZ SÍNTESIS.....	70
2.5 FODA MATEMÁTICO	71
CAPÍTULO III.....	77
3 SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA.....	77
3.1 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	77
3.1.1. Análisis Horizontal Balance De Situación General	78
3.1.1.1. ANÁLISIS HORIZONTAL PASIVOS.....	81
3.1.1.2. ANÁLISIS HORIZONTAL PATRIMONIO	83
3.1.2. Análisis Horizontal De Los Estados De Pérdidas Y Ganancias.....	83
3.1.3. Análisis Horizontal Estado De Pérdidas Y Ganancias.....	85
3.2. ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	87
3.2.1. Análisis Vertical Balance De Situación General.....	89
3.2.2. Análisis Horizontal Del Estado De Pérdidas Y Ganancias	92
3.2.3. Análisis Vertical Estado de Pérdidas y Ganancias.....	93
3.3. INDICADORES FINANCIEROS:.....	94
3.3.1. Razones de liquidez.....	95
3.3.1.1. Razón corriente:.....	96
3.3.1.2. Razón Acida o Índice de prueba acida	97
3.3.1.3. Razón de solvencia.....	98
3.3.1.4. Capital de trabajo	100
3.3.2. Razón de Apalancamiento.....	101
3.3.2.1. Razón de endeudamiento.....	101
3.3.2.2. Razón de Autonomía o Propiedad.....	102
3.3.3. Razones de Actividad	104
3.3.3.1. Rotación de Cuentas por cobrar	104
3.3.3.2. Plazo Medio de Cobro	105
3.3.3.3. Rotación de Cuentas por Pagar.....	106
3.3.3.4. Plazo Medio de Pago	107
3.3.3.5. Rotación de Inventarios	109
3.3.3.6. Plazo Medio de Inventarios	110
3.3.4. Razones de rentabilidad.....	111
3.3.4.1. Margen de Utilidad Bruta.....	111

3.3.4.2.	<i>Margen de Utilidad Neta</i>	112
3.3.4.3.	<i>Rendimiento sobre Activo Total (ROA)</i>	113
3.3.4.4.	<i>Rendimiento sobre Capital contable (ROE)</i>	114
3.4.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	117
3.5.	FODA FINANCIERO:	119
CAPÍTULO IV		122
4	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA.....	122
4.1	OBJETIVO GENERAL	122
4.2	OBJETIVO ESPECIFICO	122
4.3	PLAN DE ACCIÓN	122
4.3.1	<i>Estructuración del modelo de gestión financiero</i>	123
4.3.2	<i>Gestión de cuentas por cobrar</i>	127
4.3.3	<i>Gestión de cuentas por pagar</i>	131
4.3.4	<i>Modelo de gestión de inventarios</i>	134
4.3.5	<i>Modelo de gestión de obligaciones financieras:</i>	136
4.4	PRESUPUESTOS	137
4.4.1	<i>Presupuesto de Ventas</i>	138
4.4.2	<i>Presupuesto de Gastos</i>	141
4.4.3	<i>Indicadores Financieros</i>	143
4.5	EVALUACIÓN FINANCIERA	144
4.5.1	<i>Tasa de Descuento TMAR</i>	144
4.5.2	<i>Valor Actual Neto</i>	145
4.5.3	<i>Tasa Interna de Retorno (T.I.R)</i>	147
4.5.4	<i>Relación Beneficio Costo</i>	147
4.6	ESCENARIOS DE EVALUACIÓN	150
4.6.1	<i>Escenario Pesimista</i>	150
4.6.2	<i>Escenario optimista</i>	152
CAPITULO V		154
5	INDICADORES DE GESTIÓN	154
5.1	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	154
5.1.1	<i>Cumplimiento de responsabilidades:</i>	154
5.2	INDICADORES DE EVALUACIÓN	154
5.2.1	<i>Relación horas vs servicio:</i>	154
5.3	INDICADORES DE EFICACIA	155
5.3.1	<i>Eficacia Programática:</i>	155
5.3.2	<i>Eficacia Presupuestal:</i>	155
5.4	INDICADORES DE EFICIENCIA	155
5.4.1	<i>Porcentaje de clientes por empleados:</i>	156
5.4.2	<i>Satisfacción al cliente:</i>	156

5.4.3 Retención clientes:	156
5.5 INDICADORES DE GESTIÓN	156
5.6 APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	158
CONCLUSIONES	170
RECOMENDACIONES	171
BIBLIOGRAFÍA	172

ÍNDICE DE TABLA

TABLA 1: PROCESOS Y COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN	28
TABLA 2: PROCESOS Y COSTOS DE IMPORTACIÓN.....	29
TABLA 3: TASAS DE INTERÉS	31
TABLA 4: RESUMEN MACRO AMBIENTE.....	48
TABLA 5: PRINCIPALES PROVEEDORES	50
TABLA 6: PRINCIPALES CLIENTES	53
TABLA 7: PRINCIPALES COMPETIDORES	56
TABLA 8: COSTO DE PRODUCCIÓN DE LECHE.....	59
TABLA 9: COSTO DE PRODUCCIÓN DE YOGUR	59
TABLA 10: RESUMEN DEL MICRO AMBIENTE.....	60
TABLA 11: MATRIZ DE APROVECHABILIDAD (F.O.).....	67
TABLA 12: ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	69
TABLA 13: MATRIZ SÍNTESIS	70
TABLA 14: PRECALIFICACIÓN DE VARIABLES DE LÁCTEOS PARAÍSO	71
TABLA 15: CALIFICACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTO.....	74
TABLA 16: RANKING ESTRATÉGICO.....	76
TABLA 17: ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL....	77
TABLA 18: ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	84
TABLA 19: ANÁLISIS VERTICAL BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL.....	88
TABLA 20: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	92
TABLA 21: RESUMEN DE LOS INDICADORES FINANCIERO	116
TABLA 22: VARIABLES PARA EL CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO ..	117
TABLA 23: CÁLCULO DE LAS VARIABLES DEL PUNTO DE EQUILIBRIO....	118
TABLA 24: MATRIZ DE RESUMEN FODA FINANCIERO	121
TABLA 25: DÍAS DE CRÉDITO DE LOS PROVEEDORES.....	133
TABLA 26: PRESUPUESTO DE VENTAS.....	139
TABLA 27: PRESUPUESTO DE GASTOS	142
TABLA 28: INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS.....	143

TABLA 29: CALCULO TASA DE DESCUENTO (TMAR).....	144
TABLA 30: FLUJO DE CAJA PROYECTADO A CINCO AÑOS.....	146
TABLA 31: CÁLCULO DEL VAN REAL.....	146
TABLA 32: CÁLCULO TIR.....	147
TABLA 33: CÁLCULO DEL BENEFICIO COSTO.....	149
TABLA 34: RESUMEN EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO REAL.....	150
TABLA 35: FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA LÁCTEOS PARAÍSO...	151
TABLA 36: EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO PESIMISTA.....	151
TABLA 37: FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA.....	152
TABLA 38: EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO OPTIMISTA.....	152
TABLA 39: TABLA DE RESUMEN DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	157

ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	8
GRÁFICO 2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	9
GRÁFICO 3: ELABORACIÓN LECHE PASTEURIZADA.....	13
GRÁFICO 4: ELABORACIÓN DEL QUESO.....	16
GRÁFICO 5: ELABORACIÓN DEL YOGUR.....	18
GRÁFICO 6: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	19
GRÁFICO 7: INFORMACIÓN PASTEURIZADOA EL RANCHITO.....	20
GRÁFICO 8: DIRECCIÓN LA FINCA COMPAÑÍA.....	20
GRÁFICO 9: INFORMACIÓN DERIVADOS LÁCTEOS POZO YEPEZ.....	21
GRÁFICO 10: LOGOTIPO LÁCTEOS LEITO.....	21
GRÁFICO 11: LOGOTIPO PURA CREMA.....	22
GRÁFICO 12: PRODUCTOS OFERTANTES DE TONI.....	23
GRÁFICO 13: INFORMACIÓN EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.....	24
GRÁFICO 14: PRODUCTO DE LA PAZTEURIZADORA REY LECHE.....	24
GRÁFICO 15: LOGOTIPO ECUALAC.....	25
GRÁFICO 16: LOGOTIPO ALPINA.....	26
GRÁFICO 17: EVOLUCIÓN DEL PIB.....	35
GRÁFICO 18: INFLACIÓN.....	38
GRÁFICO 19: PRECIO DE LA CANASTA BÁSICA.....	39
GRÁFICO 20: TASA DE DESEMPLEO.....	41
GRÁFICO 21: SALARIO BÁSICO.....	42
GRÁFICO 22: PRINCIPALES PROVEEDORES.....	49
GRÁFICO 23: PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PRECIO.....	58
GRÁFICO 24: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	63
GRÁFICO 25: ANÁLISIS HORIZONTAL EFECTIVO CAJA – BANCOS.....	78

GRÁFICO 26: ANÁLISIS HORIZONTAL CUENTAS POR COBRAR	79
GRÁFICO 27: ANÁLISIS HORIZONTAL ACTIVOS REALIZABLES	80
GRÁFICO 28: ANÁLISIS HORIZONTAL ACTIVOS FIJOS	80
GRÁFICO 29: ANÁLISIS HORIZONTAL PASIVOS CORRIENTES	81
GRÁFICO 30: ANÁLISIS HORIZONTAL PASIVOS LARGO PLAZO	82
GRÁFICO 31: ANÁLISIS HORIZONTAL PASIVOS LARGO PLAZO	83
GRÁFICO 32: ANÁLISIS HORIZONTAL VENTAS NETAS	85
GRÁFICO 33: ANÁLISIS HORIZONTAL COSTO NETAS	85
GRÁFICO 34: ANÁLISIS HORIZONTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	86
GRÁFICO 35: ANÁLISIS HORIZONTAL UTILIDAD DEL EJERCICIO	87
GRÁFICO 36: ANÁLISIS VERTICAL ACTIVO CORRIENTE	89
GRÁFICO 37: ANÁLISIS VERTICAL ACTIVO FIJO	90
GRÁFICO 38: ANÁLISIS VERTICAL PASIVOS	91
GRÁFICO 39: ANÁLISIS VERTICAL PATRIMONIO	92
GRÁFICO 40: ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS	93
GRÁFICO 41: RAZÓN CORRIENTE AÑO 2012 -2013	97
GRÁFICO 42: PRUEBA ACIDA AÑO 2012 -2013	98
GRÁFICO 43: RAZÓN DE SOLVENCIA AÑO 2012 – 2013	99
GRÁFICO 44: CAPITAL DE TRABAJO AÑO 2012 – 2013	100
GRÁFICO 45: ENDEUDAMIENTO AÑO 2012- 2013	102
GRÁFICO 46: RAZÓN DE AUTONOMÍA AÑOS 2012 - 2013	103
GRÁFICO 47: ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR AÑOS 2012- 2013	105
GRÁFICO 48: PLAZO MEDIO DE COBRO AÑOS 2012 – 2013	106
GRÁFICO 49: ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR 2012 – 2013	107
GRÁFICO 50: PLAZO MEDIO DE PAGO AÑOS 2012 -2013	108
GRÁFICO 51: ROTACIÓN DE INVENTARIOS 2012 – 2013	109
GRÁFICO 52: PLAZO MEDIO DE INVENTARIOS AÑO 2012 – 2013	110
GRÁFICO 53: MARGEN DE UTILIDAD BRUTA AÑOS 2012 – 2013	112
GRÁFICO 54: MARGEN DE UTILIDAD NETA AÑO 2012 – 2013	113
GRÁFICO 55: RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTAL ROA 2012 – 2013	114
GRÁFICO 56: RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO ROE 2012 -2013	115
GRÁFICO 57: PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES	119
GRÁFICO 58: ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	126

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “Productos Lácteos Paraíso” se dedica a la producción de leche pasteurizada, quesos y yogur, para este tipo de actividad se necesita la materia prima que es la leche de vaca. Actualmente, la leche que más se utiliza en la producción de derivados (debido a las propiedades que posee, a la cantidad que se obtiene, agradable sabor, fácil digestión, así como la gran cantidad de derivados obtenidos). Esta empresa otorga a sus clientes una variedad de sus productos lácteos como son quesos, leche, yogurt entre otros. A lo largo de la realización de esta tesis se presentan algunos análisis tanto financieros como estratégicos para determinar las mejores conclusiones para la empresa. Se ha determinado que la "Lácteos Paraíso" presenta un flujo económico muy rentable el mismo que se refleja en los estados financieros analizados, de igual manera mantienen un control de gastos tanto administrativos como de producción para reducir este rubro e incrementar las utilidades de la empresa, se crea un modelo de gestión financiera para incrementar la rentabilidad de la empresa, ya que esta empresa no se preocupa únicamente en lucrar para los accionistas, sino también ayuda a sus empleados quienes la conforman. Aunque la única falencia mayor considerada obtenida del análisis FODA es que la empresa no mantiene un personal adecuado para realizar los análisis de los estados financieros generando esto una desventaja frente a la competencia. La empresa pretende incrementar las ventas por medio de los distribuidores aumentando las zonas en las cuales aún no logran cubrir.

PALABRAS CLAVES:

MODELO DE GESTIÓN, PRODUCCIÓN LÁCTEA, DISTRIBUIDORES, INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN, VENTAS RENTABLES

EXECUTIVE SUMMARY

The company "Dairy Paradise" is dedicated to the production of pasteurized milk, cheese and yogurt, for this type of activity the raw material is cow's milk is needed. Currently, milk most commonly used in the production of derivatives (due to the properties it owns, the amount you get, palatable, digestible, and the large number of derivatives obtained) .This company provides its customers a variety of dairy products are like cheese, milk, yogurt and others. Throughout the realization of this thesis some financial and strategic analysis to determine the best conclusions for the company are presented. It has been determined that the "Dairy Paradise" as a very profitable economic flow the same as is reflected in the financial statements analyzed similarly maintained control of both administrative expenses and production to reduce the ruble and increase company profits a financial management model is created to increase the profitability of the company, as this company is not concerned solely on profit for shareholders, but also helps its employees who comprise it. Although only considered major shortcoming obtained from the FODA analysis is that the company does not maintain adequate staff to perform the analysis of financial statements generating this a disadvantage against competitors. The company aims to increase sales through distributors increasing the areas which still do not cover.

KEYWORDS:

MANAGEMENT MODEL, DAIRYING, DISTRIBUTORS, INCREASE PRODUCTION, PROFITABLE SALES

CAPÍTULO I

1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA “PRODUCTOS LÁCTEOS PARAÍSO”

1.1 INTRODUCCIÓN

La empresa “Productos Lácteos Paraíso” se encuentra dentro de las pequeñas y medianas empresas, Pymes, tienen especial importancia en las economías nacionales, no solo por su aporte en la producción y comercialización de bienes y servicios, sino también por el gran potencial en la generación de empleos. Cuentan con amplia gama de giros productivos, comerciales, servicios y tiene una tendencia de realizar trabajos autónomos por ende tienen una relación directa con empresas más grandes.

Las Pymes al contar con una infraestructura mucho más pequeña mantienen una gran facilidad para ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes. Es evidente como se genera una relación más cercana con los clientes al tener la facilidad de personalizar su atención. En el país las pequeñas y medianas empresas que se han constituido se han dedicado a distintas actividades económicas entre la cuales destacan las siguientes:

- Comercio al por mayor y menor.
- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones.

En Ecuador la producción de bienes y servicios, continua siendo la base del desarrollo social produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado; por tal razón se constituyen en el actor fundamental en la generación de la riqueza. A pesar de ser una fuente muy importante en la economía existen varias dificultades relacionadas con el éxito de estas empresas, entre estas menor disponibilidad de recursos, limitado acceso al crédito estas conforman algunos de los

limitantes que no les permite ir mano a mano con la vanguardia de tecnológica para emprender en procesos de desarrollo.

Nadie pone en duda que las Pymes enmarcan el poder económico de todas las naciones; que probablemente juega el papel más importante en el desarrollo local de la economía y en la integración del mercado de trabajo. Es evidente la relación con la generación de empleo así como el de ser un dinamizador y gestor de ideas creativas e innovadoras que permiten el desarrollo de una economía sólida dentro de un mercado globalizado.

1.2 Reseña Histórica de la Empresa

La empresa “Productos Lácteos Paraíso” está ubicada en la parte sur de la ciudad de San Miguel de Salcedo en la Avenida Jaime Mata Yerovi tiene una reseña histórica de 30 años más o menos comenzando con su primer dueño el Sr. Germán Pozo quien dio apertura al desarrollo de producción y comercialización de productos lácteos después de 15 años paso a ser administrada por sus hijos.

Con el pasar del tiempo se detalla que la empresa se dedicaba a la elaboración de productos lácteos como: quesos, yogurt y leche pasteurizada, llegando a tener poca acogida en el mercado provincial y de la misma ciudad; además se puede expresar que no tuvo ningún crecimiento tanto en la producción como en la comercialización por falta de calidad del producto. La empresa no dio los resultados que los socios esperaban y anhelaban; no tuvieron la capacitación suficiente para emprender y alcanzar resultados positivos llegando a la liquidación de la empresa a los 20 años de haber conformado la empresa.

En conclusión la empresa se disolvió con la venta de la misma al Señor Patricio Toro Vasco hace 10 años, si referimos al Señor Patricio Toro Quien ha sido una persona muy trabajadora y emprendedora experta en compra de materia prima como es la leche de vaca que hasta el momento fue su principal fuente de ingresos por que se dedicaba a la entrega de este producto a las diferentes empresas grandes y pequeñas de la Provincia

de Cotopaxi como: Pasteurizadora Muu, Pasteurizadora La Indulac, El Ranchito y demás queseras de la provincia de Cotopaxi.

Con estos antecedentes el Sr. Toro se puede decir que no era un experto empresario en la línea de la industria láctea. En el momento de la adquisición de la empresa por parte del Sr. Toro el promedio día de producción entre leche y derivados (leche enfundada pasteurizada, queso, yogur y crema de leche) con un volumen aproximado de 1500 a 2000 litros, el Sr. Toro recibe la sugerencia de la asesoría técnica para mejorar la producción tanto en volumen y mejore la calidad debería haber hecho la remodelación completa de la fábrica sabiendo por esto en lo que concierne a obra civil lo más importante en lo álgido que significa la maquinaria ya que esta era muy obsoleta y estaba deteriorada. El Sr. Toro no hizo caso omiso a las sugerencias dadas por los asesores, por lo tanto las consecuencias en producción nunca mejoraron situación que se presentó hace 5 años después de la compra, por lo tanto iba dándose cuenta que el capital de operación se le iba agotando sin conseguir el objetivo final que era progresar y producir productos de buena calidad.

Entonces fue el momento que tomo la decisión de acoger la sugerencia inicial de hacer los cambios necesarios y debidos para obtener resultados correspondientes a esta situación. El Señor Toro como se habló inicialmente era una persona experta en negociaciones de materia prima (la leche) y su idea era completar el circulo procesando y fabricando productos lácteos y sus derivados por lo tanto toma de decisión firme en realizar los cambios necesarios contratación de personal idóneo y con experiencia en todos y cada uno de las funciones estratégicas de mercado muy bien desarrollados para el medio y acorde a las otras empresas de la misma línea; este cambio significo inversión de dinero ya no de su propio peculio si no de préstamos de líneas bancarias esto estamos hablando de cuatro años atrás y se nota hasta la época un cambio y un giro total en lo que se refiere a producción, ventas y estrategias de mercado, dando así al consumidor final un producto de muy buena aceptación de calidad y siempre enmarcándose a cumplir con todas las normas que rigen en nuestro país a través del instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, si haríamos una relación en el momento que se compra la

empresa al actual la relación de producción se ha elevado en términos muy considerables que estaríamos hablando de 25.000 litros promedio día incluido sus derivados.

Esta es una de las razones que la gente las empresas han llegado a tomar una envidia mal fundada de egoísmos e intereses políticos para hacer daño destrucción hacia esta persona que lo único que ha demostrado es trabajo, honestidad, colaboración hacia la colectividad. El producto fabricado en esta empresa se encuentra diversificado en varias provincias a nivel nacional por sus distribuidores, y obteniendo una excelente acogida en el mercado ecuatoriano, siempre compitiendo con lealtad en lo que es el consumo masivo, sin tener denuncia alguna por nuestros consumidores, demostrando siempre un perfil de cumplimiento, puntualidad y manteniendo los estándares de calidad a fin de lograr la satisfacción de nuestros consumidores.

Con todos estos antecedentes anteriormente mencionados se puede decir que la empresa la creado fuentes de trabajo a favor de muchas familias salcedences, cotopaxenses y a su vez de todo el país, ya sea en la recolección de la leche tanto de pequeños ganaderos como de hacendados, la elaboración de los diferentes productos, el transporte del producto a los distribuidores y en la comercialización hasta llegar a su destino final como es la satisfacción del cliente.

1.3. Base Legal

Persona natural obligada a llevar contabilidad de acuerdo al Registro Único del Contribuyente 1708137888001 que obtiene la empresa para el respectivo permiso de funcionamiento y pueda realizar los trámites correspondientes en los diferentes organismos del Estado. El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

El número de registro está compuesto por trece números y su composición varía según el Tipo de Contribuyente. El RUC registra información relativa al contribuyente

como por ejemplo: la dirección de la matriz y sus establecimientos donde realiza la actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo, las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, entre otras.

La Empresa “Productos Lácteos Paraíso” de acuerdo al Servicio de Rentas Internas es persona natural, debe llevar contabilidad exclusivamente por que cumple con las siguientes condiciones:

- Opere con un capital propio superior a los USD 60,000.00 (al inicio de sus actividades económicas al principio de cada ejercicio impositivo).
- Tiene ingresos brutos anuales de su actividad económica (del ejercicio fiscal inmediato anterior), superiores a USD 100,000.00.
- Tiene costos y gastos anuales, de su actividad empresarial (del ejercicio fiscal inmediato anterior), superiores a USD 80,000.00.

Las personas naturales obligadas a llevar contabilidad por disposición de la ley, deben efectuar retenciones en la fuente de impuesto a la renta, algunas retenciones del impuesto al valor agregado, presentar sus declaraciones y pagar los impuestos correspondientes. Esto es, hay obligaciones tributarias comunes y otras específicas, por así disponerlo la ley

1.4. Misión, Visión y Valores.

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos, pensando en la nutrición y salud de nuestra sociedad, con un gran sentido de responsabilidad social y del medio ambiente, contribuyendo al desarrollo de la economía de nuestro país, al progreso de vida de las familias de nuestros empleados y a satisfacer las necesidades de los clientes. Contamos con tecnología adecuada y mano de obra comprometida con los valores de la empresa.

VISIÓN 2017

Productos Lácteos Paraíso, será una empresa líder e innovadora a nivel nacional con la optimización de nuestros equipos de trabajo, en la elaboración de productos lácteos de alta calidad, para el mercado nacional e internacional, reconocida por su liderazgo y desarrollo en el sector agroindustrial, teniendo un compromiso social, económico y ambiental permanente.

VALORES

- **Responsabilidad.**- Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- **Calidad.**- La calidad de un producto es la percepción que el cliente tiene del mismo, también es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.
- **Trabajo en equipo.**- Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.
- **Lealtad.**- La lealtad es un valor que básicamente consiste en nunca darle la espalda a la empresa, grupo social y que están unidos por lazos de amistad o por alguna relación social, es decir, el cumplimiento de honor y gratitud, la lealtad está más apegada a la relación en grupo
- **Compromiso.**- se utiliza para referirse a cualquier tipo de acuerdo en el cual las partes asumen ciertas obligaciones, en lo que podría interpretarse como un contrato no escrito. En ese sentido, el término podría ser sinónimo de acuerdo, aunque se utiliza haciendo referencia más a la asunción de una obligación jurídica concreta que al conjunto de derechos y deberes como un todo.

- **Innovación.**- el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa, imponiéndose en el mercado a través de la difusión.

1.5. Estructura Organizacional

“La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia que existe en una empresa, así como sus procedimientos, controles autoridad y los procesos para la toma de decisiones. Crear una estructura organizacional que en efecto apoye a las estrategias de la empresa no es cosa fácil, sobre todo si se considera la incertidumbre de la relación causa-efecto en los dinámicos y cambiantes entornos competitivos de la economía global”.

Cada empresa se desenvuelve en entornos diferentes por lo que ninguna estructura va hacer idéntica sin embargo existirá ocasiones en las que puedan ser parecidas por tal motivo sus esfuerzos deben radicar en la selección de una estructura organizativa que se adapte a su realidad y sus necesidades para que de esta manera conlleve al cumplimiento de los objetivos.

Organigrama Estructural

Representa un esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas. A continuación se presenta el organigrama estructural de la Empresa “Productos Lácteos Paraíso” el mismo que se lo elaboró de acuerdo a la descripción de las personas responsables de cada departamento.

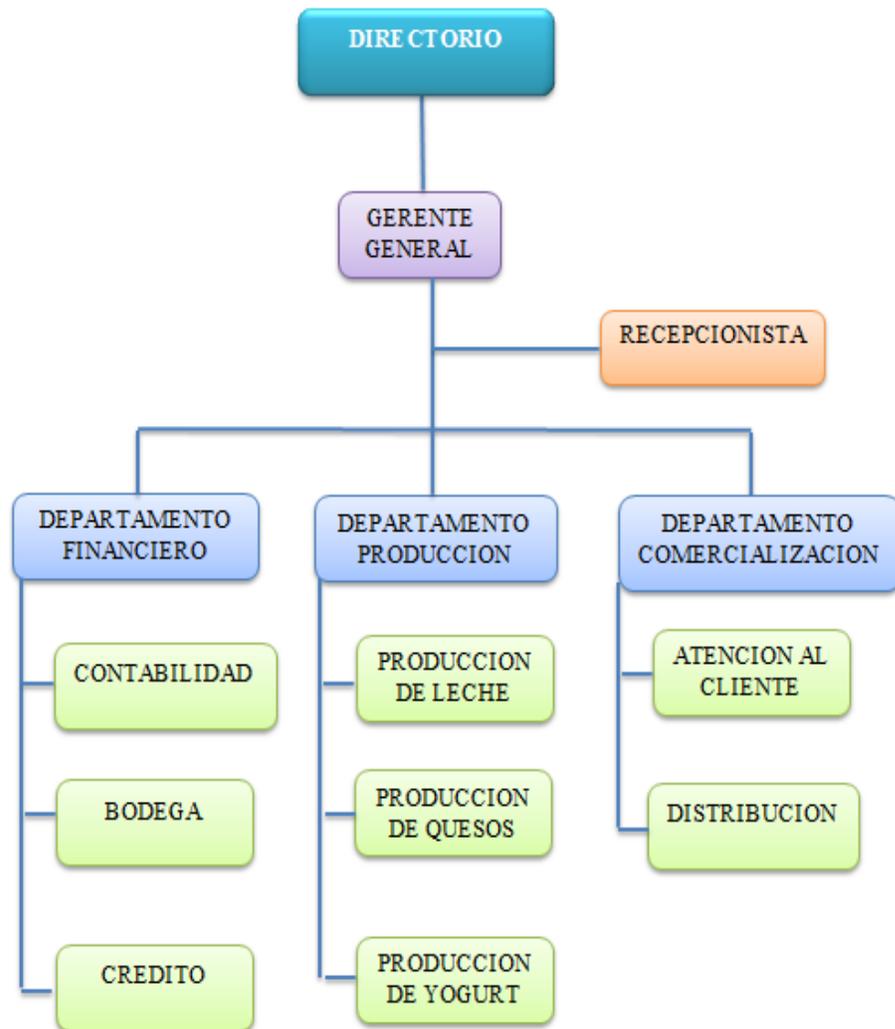


GRÁFICO 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Fuente: Lácteos Paraíso

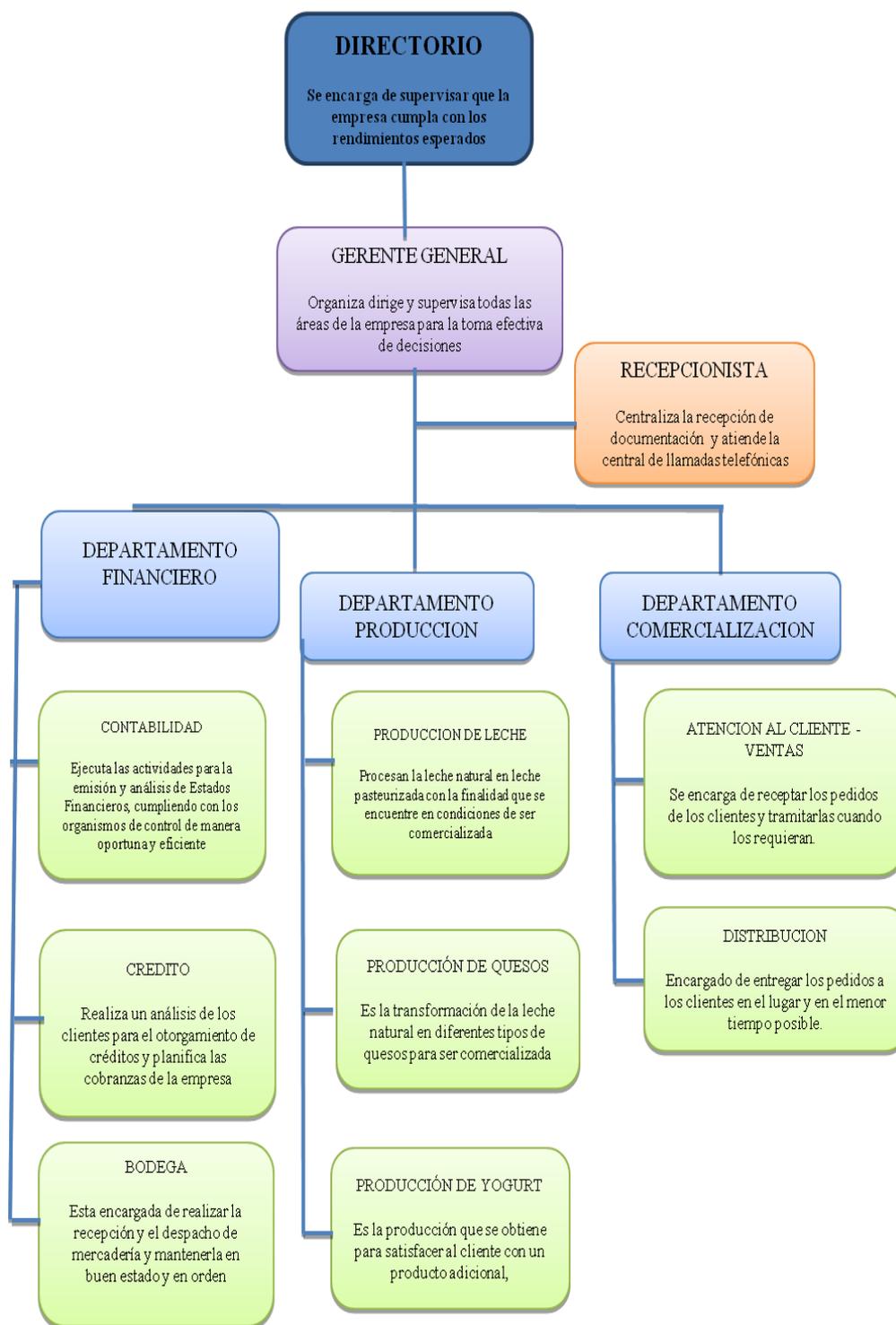


GRÁFICO 2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Fuente: Lácteos Paraíso

Descripción de Funciones

DEPARTAMENTO DE LA PRODUCCIÓN

- Seleccionar al personal de acuerdo a las actividades de la producción de cada uno de los productos que la empresa realiza.
- Determinar la cantidad de personal que se requiere para la elaboración de cada producto de acuerdo a las cantidades establecidas
- Elaborar el producto de acuerdo a las necesidades del mercado, para poder cubrir con el requerimiento que los distribuidores necesitan
- Capacitar al personal en caso que lo requiera para mejorar la producción así como la implantación de maquinaria nueva
- Desarrollar una estructura organizativa de producción para alcanzar los objetivos con mejor eficacia.
- Motivarlos y dinamizarlos para que desempeñen su trabajo lo mejor posible y aplicar que trabajen en equipo.
- Valorar y controlar su labor para asegurarse de que los objetivos previstos sean cumplidos con la mejor calidad posible.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

- Analizar y desarrollar la metodología de trabajo incluida en el manual de ventas.
- Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.
- Elaborar las previsiones de venta de común acuerdo con el departamento de ventas.
- Planificar los objetivos y estrategias de su equipo.
- Desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos.
- Reclutar y seleccionar al personal de ventas, o contribuir a ello.

- Formar a estos equipos comerciales con arreglo a los conocimientos y otras técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- Motivarlos y dinamizarlos para que desempeñen su trabajo lo mejor posible.
- Valorar y controlar su labor para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

- El análisis de datos financieros
- La determinación de la estructura de activos de la empresa
- La fijación de la estructura de capital
- La nueva perspectiva empresarial ya no se basa en la maximización de las utilidades esta ha cambiado por un enfoque de la maximización de la riqueza
- Evaluar y seleccionar clientes
- Evaluación de la posición financiera de la empresa
- Adquisición de financiamiento a corto plazo
- Adquisición de activos fijos
- Distribución de utilidades

1.6. Descripción del Giro de Negocio.

La empresa “Productos Lácteos Paraíso” se dedica a la producción de leche pasteurizada, quesos y yogur, para este tipo de actividad se necesita la materia prima que es la leche de vaca. Actualmente, la leche que más se utiliza en la producción de derivados lácteos es la de vaca (debido a las propiedades que posee, a la cantidad que se obtiene, agradable sabor, fácil digestión, así como la gran cantidad de derivados obtenidos) vamos a describir de manera comprensible la producción de cada uno de los productos que la empresa se dedica a la producción para su comercialización.

FABRICACIÓN DE LECHE PASTEURIZADA

La leche pasteurizada es aquella obtenida a la que, por medio de procesos de calentamiento, se le han eliminado totalmente los gérmenes patógenos (aquellos que pueden causar enfermedades). Esto implica un tratamiento térmico, a alta temperatura, durante un tiempo determinado, que más abajo detallamos. En este proceso prácticamente no se modifica la naturaleza físico-química y nutritiva de la leche.

Elaboración

La leche fluida estandarizada, que proviene del sector Recibo y Tratamiento, ingresa al sistema por los tanques de mezcla, donde se le adiciona el complejo vitamínico A+D. Desde allí, es bombeada por una bomba centrífuga sanitaria al equipo pasteurizado, que, conjuntamente con el homogenizador, realiza los tratamientos térmicos y físicos en la leche. El tubo de mantenimiento asegura el tiempo necesario para la destrucción de los microorganismos, retornando luego la leche al pasteurizador donde se procede a su enfriamiento final.

Dos silos reciben el producto ya procesado y desde allí, por gravedad, se alimentan, mediante una línea de envasado destinada exclusivamente a leche, las máquinas envasadoras de sachets y cajas rex. El producto, que debe mantenerse refrigerado por debajo de 8° C, se presenta en dos tenores grasos: leche entera (3% MG) y leche parcialmente descremada (1.5% MG).

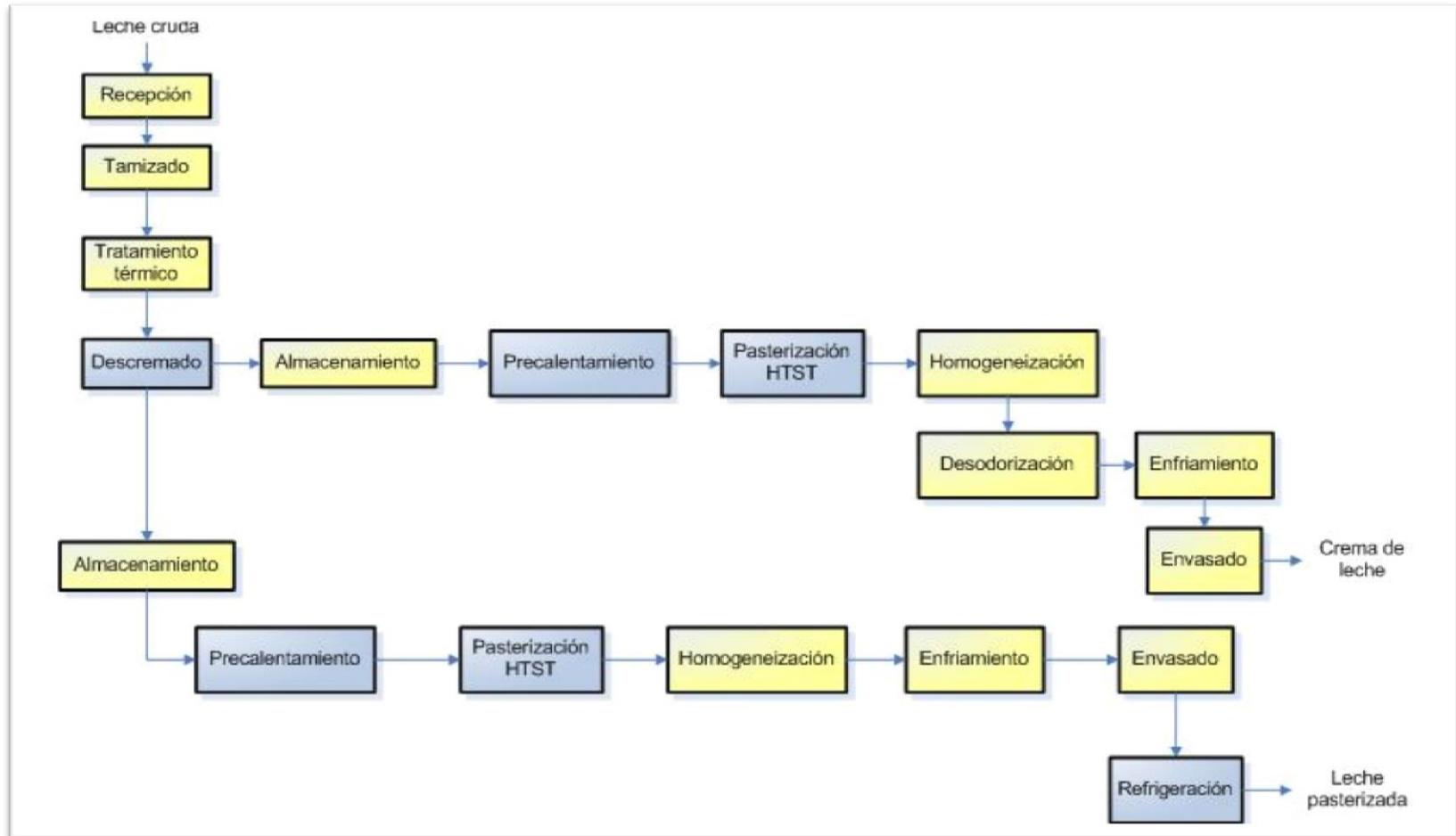


GRÁFICO 3: ELABORACIÓN LECHE PASTEURIZADA

Fuente: Lácteos Paraíso

FABRICACIÓN DE QUESOS

Transformar la leche en cuajada

Para la elaboración de quesos se utiliza leche pasteurizada, filtrada y acondicionada en materia grasa dependiendo el tipo de queso a obtener (Magro, semi graso o graso):

- Adición de cultivos lácticos: para cada tipo de queso deben emplearse cultivos lácticos específicos a fin de obtener el resultado deseado. Estos cultivos de bacterias actúan junto con las numerosas enzimas sobre la lactosa, proteínas y la grasa durante las etapas de elaboración y maduración determinando el sabor y la textura final del queso.
- Adición del cuajo: esta importante etapa consiste en separar la leche en 2 partes; la cuajada (compuesto por sólidos, proteínas, grasa y parte de agua proveniente de la leche inicial) y el suero (líquido constituido principalmente por agua, lactosa y parte de proteínas), este proceso se denomina coagulación.
- Obtención del tipo de queso: (Blando, semiduro o Duro) en esta etapa la cuajada obtenida se corta en trozos que varían de 2 cm. de arista (Quesos Blandos) a 0.2 cm de arista (Quesos Duros), luego mediante una constante agitación y calentamiento de se logra el punto ideal de los granos.

Vaciado de la tina o cuba

Mediante la utilización de una bomba adecuada para transporte de alimentos se extrae la totalidad de los granos y suero de la tina.

Desuerado

Esta etapa se realiza mediante equipos que separa automáticamente el suero de los granos o mediante la utilización de mesas desueradoras donde queda retenido los granos y la mayor cantidad posible de suero se deriva al sector de tratamiento del

mismo. Los granos que inicialmente se encontraban separados se unirán para formar un bloque homogéneo y compacto.

Moldeo y prensado

Una vez formado el bloque se procede a cortarlo en pequeñas porciones dependiendo el tipo de queso a producir. Estos bloques más pequeños se colocan en moldes para darle la forma final de presentación. Para asegurar el formato y una homogeneidad final en su interior, se someten a una determinada presión mediante la utilización de prensas especiales.

Salado

Una vez efectuado el prensado y culminado el proceso de fermentación producido por las bacterias lácticas adicionadas al inicio de la elaboración se colocan en piletas acondicionadas en temperatura y concentración de sal mediante la preparación de una solución salina para producir el salado de los quesos. El salado tiene como finalidad otorgar sabor, formación de la corteza, inhibir el desarrollo de microorganismos indeseables.

Maduración

La maduración es la etapa donde actúan enzimas específicas modificando la estructura de las proteínas y materia grasa generando modificaciones de textura, sabor, aroma y para ciertos tipos de quesos la producción de ojos en su interior. El tiempo de maduración depende de la humedad inicial del queso, a mayor humedad (Quesos Blandos) menor es el tiempo de maduración (pocas semanas) y a menor humedad inicial (Quesos de pasta Dura) mayor es el tiempo (meses).

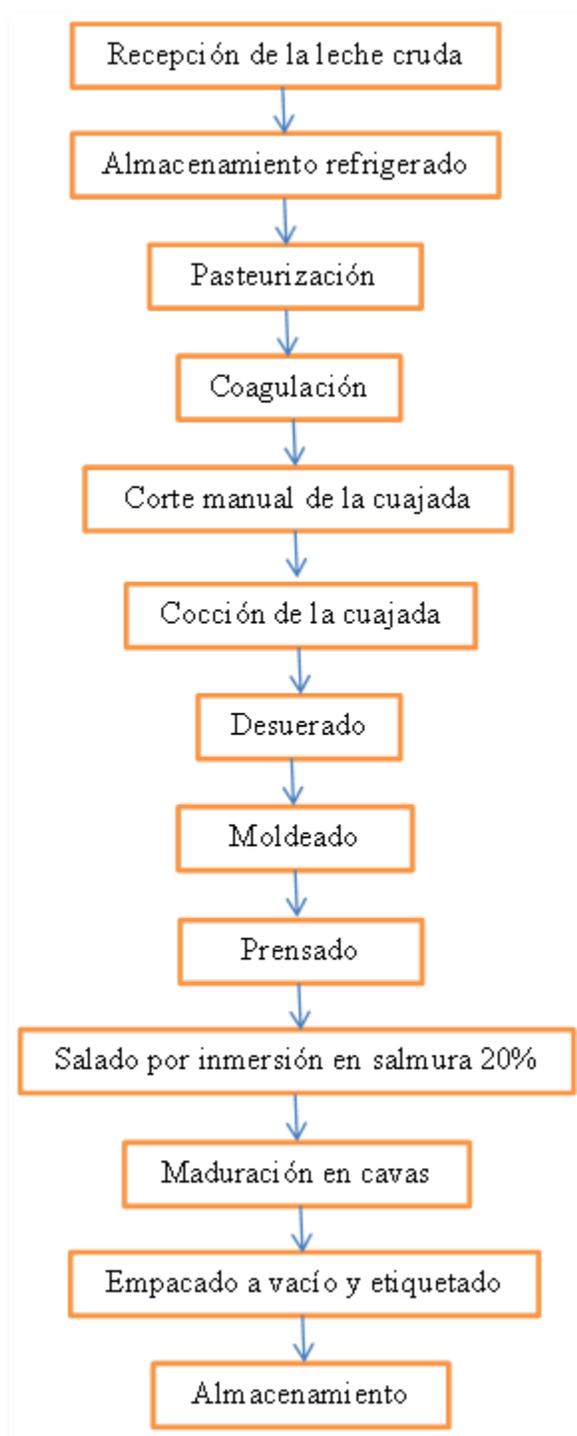


GRÁFICO 4: ELABORACIÓN DEL QUESO

Fuente: Lácteos Paraíso

FABRICACIÓN DE YOGUR

Las leches fermentadas, entre ellas el yogur, son el resultado del crecimiento de determinados microorganismos que modifican los componentes normales de la leche, provocando su coagulación, formando una masa más o menos homogénea de aspecto viscoso, sabor ácido agradable y refrescante. Su excelente valor nutritivo y sus probadas bondades para la salud lo hacen el producto de mayor crecimiento en el área de frescos de los últimos años.

Existen diferentes tipos de yogur según su consistencia: firmes, batidos y bebibles. Nuestra línea de producción incluye a los dos últimos con las variedades de enteros y descremados en presentaciones de saboreados y con adición de frutas.

Elaboración

El proceso se inicia bombeando automáticamente leche fluida a los tanques de mezcla donde se produce el agregado de ingredientes secos mediante un triclover. Luego, la mezcla es pasteurizada a alta temperatura, homogeneizada y mantenida durante un cierto tiempo a esa temperatura en el tubo de retardo.

A continuación, la masa es enfriada hasta alcanzar la temperatura de siembra del fermento, operación que se realiza en forma automática y en línea. Comienza así el proceso de fermentación que se realiza en tanques de 12.000 lts. De capacidad sometidos a una sobrepresión de aire estéril. Una vez que la masa ha alcanzado su punto adecuado de corte, se inicia una secuencia programada de agitación para la rotura del coágulo y alisado de la masa.

La operación siguiente es el filtrado y enfriado del yogurt mediante un equipamiento de gran capacidad para lograr la tarea en breve tiempo. Por último, la masa de yogur es coloreada y aromatizada en línea, mediante un complejo sincronismo de bombas dosificadoras. En el caso de frutados, la adición de frutas se realiza en forma automática directamente en la envasadora. Máquinas de envasado automáticas

fraccionan el producto terminado para las distintas presentaciones de potes, sachets, cajas o botellas, los que serán colocados inmediatamente en cámaras frigoríficas para mantener su temperatura por debajo de los 8°C.

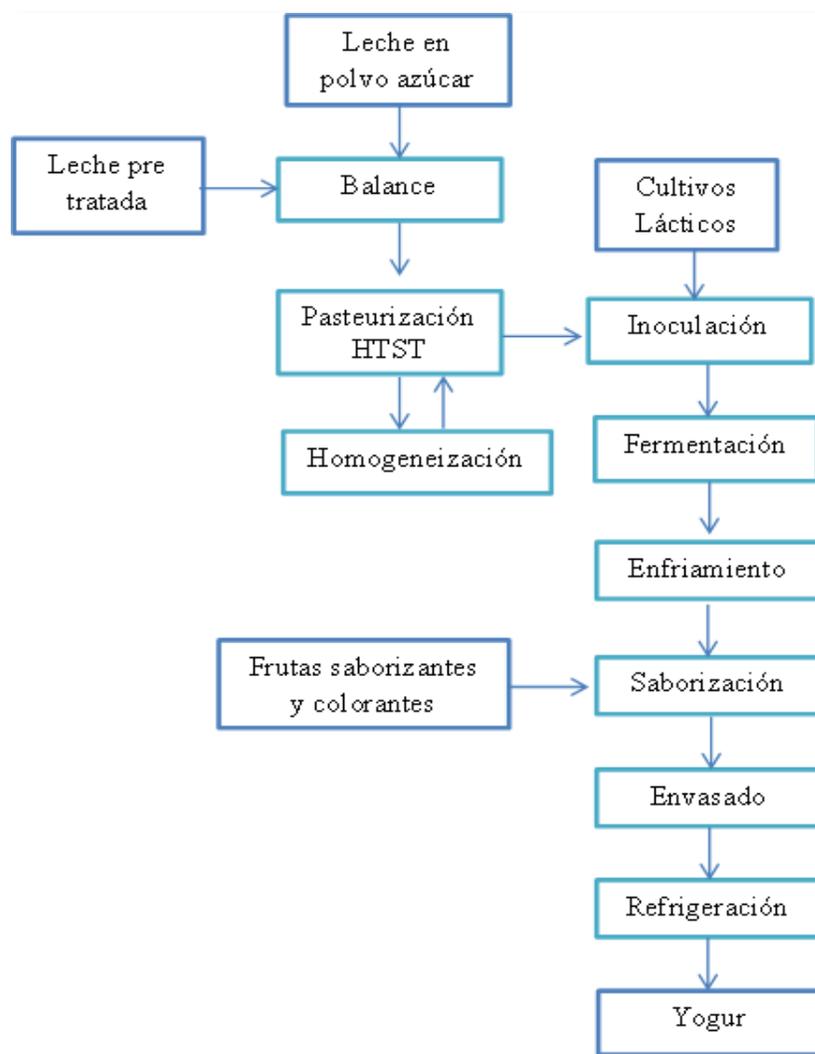


GRÁFICO 5: ELABORACIÓN DEL YOGUR

Fuente: Lácteos Paraíso

La Empresa “Productos Lácteos Paraíso”, tiene la producción promedio diario de: 12.000 litros de leche pasteurizada, 7.000 litros de leche para la realización de quesos y 6.000 litros de leche para la producción de yogur, llegando a un promedio de

25.000 litros de leche diarios para su actividad; La Gerencia está planificando en mejorar la calidad del producto y la cantidad de la producción para cada día seguir cumpliendo con lo que la empresa pretende alcanzar.

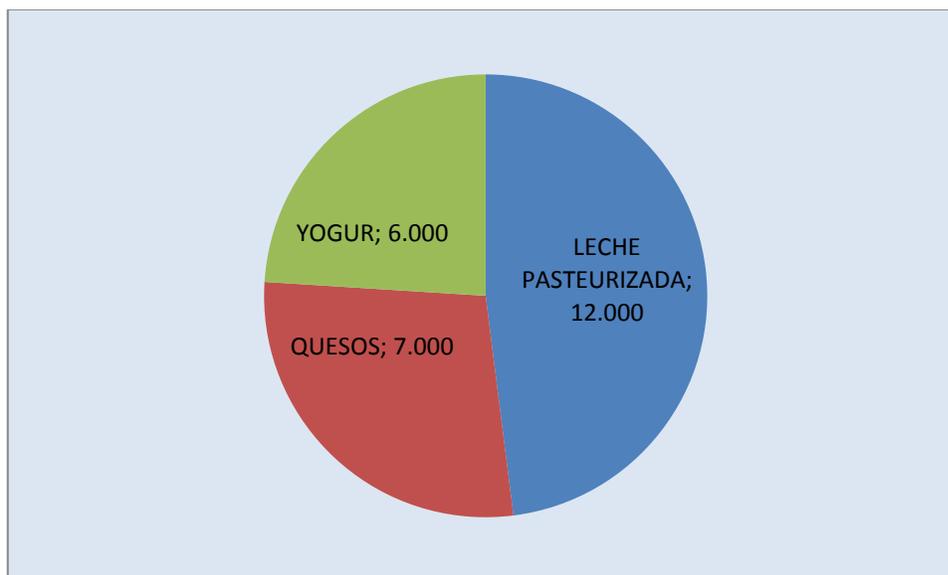


GRÁFICO 6: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Fuente: Lácteos Paraíso

1.6.1. *Principales Competidores:* La empresa tiene varios competidores a nivel de grandes, medianas y pequeñas empresas a nivel de nuestro país, que se dedican a la elaboración de productos lácteos a quienes se les puede decir como competidores directos, entre los que podemos mencionar son los siguientes:

PASTEURIZADORA EL RANCHITO CIA. LTDA.

PASTEURIZADORA EL RANCHITO CIA. LTDA.



Provincia : Cotopaxi
Representante Legal : MAYRA ARACELY GUATO SUAREZ
Sitio Web :
 Descripción : Empresa dedicada a la elaboración, fabricación y comercialización productos lácteos. Envasado de leche, concentración, fermentación cultivo de leche – yogurt
Principal producto: productos lácteos, distribución directa.
Tipo de empresa: ganadería.

Dirección	Teléfono	Fax	Lugar	E-mail
PANAMERICANA NORTE S/N VIA LATA CUNGA- AMBATO KM 2 1/2	(03) 2728-001 / (03) 7260-271		SALCEDO	gerencia@elranchito.com.ec

GRÁFICO 7: INFORMACIÓN PASTEURIZADORA EL RANCHITO

Fuente: Lácteos Paraíso

La compañía Pasteurizadora El Ranchito Cía. Ltda. Situada en Salcedo, Ecuador, es muy conocido a nivel local en productos lácteos. Para cualquier duda, encuéntrenos por email o, estaremos atentos al teléfono. Estamos para servirlo

LA FINCA COMPAÑÍA LTDA.

1 LA FINCA COMPANIA LTDA.

Salache Km.5 1/2
Ecuador, Latacunga
Ver Teléfono

Califica a: LA FINCA COMPAÑÍA LTDA.

★★★★★ Calificaciones: 1

GRÁFICO 8: DIRECCIÓN LA FINCA COMPAÑÍA

Fuente: Lácteos Paraíso

El negocio La Finca Compañía Ltda. Establecido en Latacunga, Ecuador, es especialista en el rubro de productos lácteos. Contáctenos por teléfono. Lo esperamos

DERIVADOS LÁCTEOS POZO YEPEZ

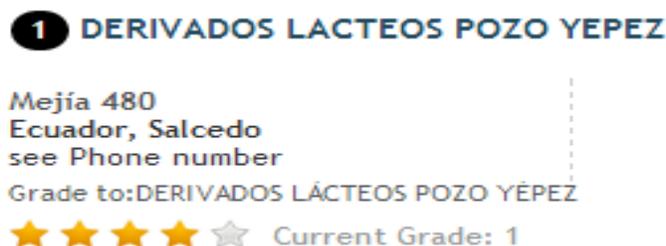


GRÁFICO 9: INFORMACIÓN DERIVADOS LÁCTEOS POZO YEPEZ

Fuente: Lácteos Paraíso

El negocio Derivados Lácteos Pozo Yépez ubicado en la ciudad de Salcedo, Ecuador, es muy conocido a nivel local en productos lácteos. Contáctenos por telf. Estamos para servirles Somos la UPACC (Unión de Productores Agroindustriales Comunitarios de Cotopaxi)

Trabajamos en conjunto con pequeñas asociaciones campesinas de la provincia de Cotopaxi, quienes por medio de diferentes ONGs han conseguido elaborar productos con excelente calidad Ofrecemos queso fresco, mozzarella, queso sanduche, queso andino, yogurt, crema de leche, mantequilla. Elige lo nuestro y más si ayuda a que nuestros campesinos produzcan nuestras tierras sin tener que migrar. Contactos al 084947791-099362748-098552196...estamos en el cantón salcedo, en la calle Roca fuerte y 9 de Octubre.

LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”



GRÁFICO 10: LOGOTIPO LÁCTEOS LEITO

Fuente: Lácteos Paraíso

La Empresa Productos Lácteos “LEITO” es una pequeña empresa que se halla ubicado en la ciudad de Salcedo, provincia de Cotopaxi; dedicada a la fabricación y comercialización de productos lácteos y bebidas de sabores de calidad, elaborados con la mejor tecnología, basada en el mejoramiento continuo para satisfacer y exceder las necesidades y exigencias de los clientes y entidades de control. El presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis del entorno interno y externo de la empresa, con el fin de mejorar la comercialización de los productos “LEITO”, debido a que el volumen de ventas ha ido disminuyendo gradualmente. Los datos arrojados por la investigación de campo, aplicada a los distribuidores, clientes internos y externos de la empresa, indican que es necesario aplicar un plan de comercialización, para posicionarse y ganar participación en el mercado, con el propósito de mejorar e incrementar el volumen de ventas.

Así la propuesta resultante de la investigación se direccionó a crear nuevas estrategias de comercialización, que le permita a la empresa “LEITO” penetrar y desarrollar nuevos mercados; estas estrategias se las realizan ampliando la comercialización de los productos de forma directa, realizando mayor publicidad y aumentando el esfuerzo en la promoción, es decir mediante un programa continuo de comunicación agresiva para que la mayor parte de personas del segmento de mercado conozcan los productos y se motiven a probarlos. De esta manera la Empresa Productos Lácteos “LEITO” se beneficiará, porque crecerá y proyectará una nueva imagen corporativa nivel local, regional y nacional, logrando un incremento en las ventas, un mayor posicionamiento y participación en el mercado.

PRODUCTOS PURA CREMA



GRÁFICO 11: LOGOTIPO PURA CREMA

Fuente: Lácteos Paraíso

Leche Pura Crema

Con los mejores estándares de calidad, leche Pura Crema es creada a partir de cuidadosos procesos de ultra pasteurización que mantienen su sabor único y natural, protegiendo sus componentes activos como vitaminas y minerales que nuestro cuerpo requiere para estar muy saludable. Leche Crema es deliciosamente nutritiva.

INDUSTRIAS LÁCTEAS TONI S.A.



GRÁFICO 12: PRODUCTOS OFERTANTES DE TONI

Fuente: Lácteos Paraíso

POLÍTICA INTEGRADA DE CALIDAD, AMBIENTE, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Nuestro talento Humano se caracteriza por desarrollar, elaborar y distribuir productos alimenticios funcionales inocuos de alto beneficio para la salud a través de una planificación adecuada, constante análisis y mejora de todos los procesos, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.

Industrias Lácteas TONI S. A. quiere ser reconocida por sus clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad como una organización respetuosa y comprometida con la conservación del Medio Ambiente, la Seguridad y la Salud Ocupacional; para el cumplimiento de estos propósitos Industrias Lácteas TONI S. A. se basa en los siguientes principios:

- Cumplimiento con la legislación vigente aplicable a sus actividades, productos, servicios y otros requisitos que se comprometa en materia de calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional.
- Actitud de cada empleado para prevenir, reducir o eliminar los impactos ambientales y los riesgos laborales, mejorando continuamente nuestros procesos.
- Comunicación de la política de calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional a las partes interesadas.
- Proveer de condiciones adecuadas de seguridad y salud ocupacional para todo el personal asignando adecuadamente recursos.

EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.

EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S. A.

CIU: C1050.01

Elaboración de leche fresca líquida, crema de leche líquida, bebidas a base de leche, yogurt, incluso caseína o lactosa, pasteurizada, esterilizada, homogeneizada y/o tratada a altas temperaturas.

Marcas: VITALECHE

GRÁFICO 13: INFORMACIÓN EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.

Fuente: Lácteos Paraíso

PASTEURIZADORA REY LECHE



GRÁFICO 14: PRODUCTO DE LA PASTEURIZADORA REY LECHE

Fuente: Lácteos Paraíso

La leche es la forma más rica de alimentarse bien. El consumo regular de Rey Leche Entera UHT mantiene los huesos y los dientes fuertes, mejora la visión y la piel, ayuda al crecimiento y al desarrollo de los músculos.

Rey leche es un producto libre de conservantes y colorantes

La ultra pasteurización UHT se lleva a cabo elevando la temperatura de la leche a 138° C por 4 segundos, para eliminar la flora bacteriana existente, sin alterar las cualidades nutricionales de la leche. Rey Leche Entera UHT con vitaminas A y D3 proviene del mejor ganado criado en las haciendas del grupo Agrícola Ganadera Rey Sahiwal, utilizando la más alta tecnología en higiene y nutrición. En su envase cerrado herméticamente, Rey Leche Entera UHT con vitaminas A y D3 se mantiene fresca hasta su vencimiento.

PASTEURIZADORA ECUALAC



GRÁFICO 15: LOGOTIPO ECUALAC

Fuente: Lácteos Paraíso

Cada vez más conocemos la importante relación que existe entre la alimentación y la salud. Es ampliamente conocido que una alimentación saludable de la mano de una rutina de ejercicios regular y el seguimiento de estilos de vida saludables, pueden hacer la diferencia para vivir una vida llena de energía, salud y plenitud. Para esto, las personas buscan sacarle el máximo provecho a la alimentación, por lo cual, las empresas se han preocupado por darle un valor agregado a los alimentos que normalmente consumen. De esta forma, nacen los alimentos funcionales.

Los alimentos funcionales son aquellos alimentos a los que se les adiciona ingredientes con beneficios comprobados científicamente, que van más allá de lo que el alimento naturalmente aporta, ayudando a afectar de manera beneficiosa a una o diferentes funciones del organismo. Un ejemplo de esto, es lo que ECUALAC ha hecho con su familia de alimentos funcionales, los cuales se distinguen por mantener los beneficios nutricionales naturales de producto, pero que a su vez contienen ingredientes especiales que buscan ayudar en la prevención y tratamiento de enfermedades que afectan a nuestra población. La familia de Zuu leches especializadas, fue diseñadas para ayudar a cuidar tu salud. Cada una tiene características especiales que se ajustan a las necesidades de cada persona.

PRODUCTOS ALPINA



GRÁFICO 16: LOGOTIPO ALPINA

Fuente: Lácteos Paraíso

Alpina Ecuador es un gran aliado de tu alimentación, ya que encontrarás todo tipo de productos para todas las edades, gustos y necesidades. Alpina cuenta con un variado catálogo de productos alimenticios, especialmente derivados lácteos y bebidas. Uno de los productos principales de Alpina son los quesos, es por esto que cuenta con una gran variedad que se encuentra bajo la marca Alpina y Kiosko, y los cuales se adaptan a la necesidad y gusto de cada uno de sus consumidores. Los productos representativos de Alpina Ecuador son los derivados lácteos entre los que se encuentran alimentos como avena, yogurt, kumis y Bonyurt. También están los postres como la gelatina, el Alpinette y el dulce de leche o arequipe. En el caso de los quesos, en Alpina tienes toda la variedad de los quesos frescos como Mozzarella o Requesón, hasta los más

exquisitos quesos madurados y semi-madurados como el Gouda, el Provolone y el holandés, por nombrar algunos.

Alpina ofrece productos que, además de tener una excelente calidad, se ajustan a regímenes especiales como los yogures light, los cuales tienen un menor contenido de grasa y calorías para adaptarse a tus necesidades en caso de seguir un plan de alimentación especial o de reducción de peso. Otra línea muy importante en Alpina son los Alimentos Infantiles, en la cual los productos más representativos son las compotas de fruta y el Alpinin, queso fresco tipo petitsuisse con sabores a mora, frutilla o durazno y con adición de vitaminas y minerales. Entre las bebidas de Alpina también se encuentran los Alimentos Funcionales, aquellos que, aparte de cumplir su función nutritiva, al ser consumidos de manera regular pueden ofrecer un beneficio para la salud, especialmente la salud gastrointestinal y el sistema inmune o de defensas. En este grupo están las bebidas como Regeneris y Yox con Defensis®.

El variado portafolio de Alpina cuenta con productos para tu alimentación diaria, y que puedes disfrutar en cualquier momento del día: en la mañana el queso y el yogurt son los mejores ingredientes de tu desayuno, aunque también puedes incluirlos en tus refrigerios, ya sea en la mañana o en la tarde. Los postres Alpina son en cambio la excusa perfecta para compartir con una buena compañía, o para ser el cierre perfecto del almuerzo o la comida.

1.6.2. Procesos y costos de Comercialización

TABLA 1:
PROCESOS Y COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO	DESCRIPCIÓN
COMERCIALIZACIÓN	*Este proceso parte desde generación del producto y que cumpla con la calidad y cantidad respectiva, El bodeguero es el responsable de receptor los productos y ubicarla en su respectivo lugar
	*los distribuidores realizan la respectiva compra de acuerdo a las cantidades y variedad de productos en caja donde se realiza la factura respectiva y la guía de transporte respectiva para su circulación.
	*Si el distribuidor necesita de crédito pasa el pedido para el gerente de comercialización para que autorice el crédito y sea entregado el producto por el bodeguero el producto que ha sido solicitado.
	*El bodeguero es el responsable de entregar el producto en buen estado y la cantidad exacta del producto.
	*El personal de la empresa son los encargados de embarcar en los camiones de distribución del producto con el cuidado necesario.
	* Los vendedores mantienen una ruta diaria de visitas de las cuales se generan el entrega a los clientes a parte de los pedidos solicitados vía telefónica los mismos que son entregados de manera prioritaria
COSTOS	* Los precios se realizan de acuerdo al costo de elaboración del producto, a lo cual se aumenta un porcentaje de la utilidad por línea de producto y también se realiza un análisis de acuerdo a los precios que la competencia pone en el mercado.
	* Además los precios pueden variar de acuerdo al lugar de comercialización y la cantidad del producto.

Fuente: Lácteos Paraíso

TABLA 2:
PROCESOS Y COSTOS DE IMPORTACIÓN

PROCESO	DESCRIPCIÓN
IMPORTACIÓN	*La empresa desde hace cinco años atrás comenzó con el proceso de remodelación e implementación de equipos tecnológicos sofisticados con mayor capacidad y calidad de producción
	*La Señorita Ingeniera Jessy Toro es la encargada de realizar las negociaciones en mercados nacionales e internacionales de diferentes tipos de insumos y maquinarias en este caso se realizó con una empresa Colombiana quien facilitó la adquisición, de las maquinarias para realizar los quesos, quesos y yogur la cual se encargó de la implementación y la capacitación respectiva al personal para su operación.
	*De la misma manera tuvo la oportunidad de realizar la implementación de nuevo equipo para la elaboración de leche pasteurizada lo que se realizó la implementación de la maquinaria de Argentina de la misma manera facilitando la implementación tecnológica, garantía y capacitación del personal.
	* Una vez importado estos equipos se adquirió el mejoramiento necesario y se realizó el re emprendimiento de la empresa con productos de calidad.
COSTOS	*Para la compra de maquinaria se realizó de la siguiente manera: se buscó varias proformas de maquinarias de acuerdo a la capacidad esperada, con ello se realizó un cuadro de análisis de producción y costos a fin de determinar cuál es la maquinaria que a la empresa le corresponde adquirir. Con la implementación de nueva maquinaria la empresa consiguió ampliar en el mercado local y nacional la comercialización de sus productos.

Fuente: Lácteos Paraíso

CAPÍTULO II:

ANÁLISIS SITUACIONAL

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. MACRO AMBIENTE

El entorno macroeconómico permite conocer las condiciones en las que compiten las empresas con otras empresas ya sean de la región, nacional y de manera internacional dependiendo la capacidad de la misma, también las diferentes condiciones en que se desarrollan los sectores de la economía comparada con los sectores nacionales e internacionales.

En la actualidad con la llegada de la globalización muchas empresas han buscado mejorar de manera expansiva para mejorar las relaciones económicas dinamizando la economía con el constante intercambio de bienes y servicios lo que ha llevado al desarrollo de nuevas tecnologías e infraestructuras con mayor capacidad que soporten el desarrollo de mercados nacionales e internacionales.

Con la ayuda de este análisis se puede establecer la estabilidad y nivel de crecimiento de un país en que las empresas se encuentran interactuando. Es de suma importancia tener en cuenta que estos aspectos no se pueden controlar por que la tecnología va dando avances importantes tanto de manera positiva como negativa, positiva porque van desarrollando el aspecto económico de las personas y negativo porque la tecnología reemplaza la mano de obra y aumenta la desocupación.

2.1.1. Factor Económico:

Es una ambiente en donde interactúan la personas, las familias, las empresa y el gobierno por tal razón se hace necesario que un gerente deba conocer las características del entorno para de esta manera se encuentre habilitado en la toma de decisiones empresariales. En el Ecuador el ente encargado de compilar y publicar de manera transparente, clara, oportuna y periódica de los indicadores económicos es el Banco

Central del Ecuador. Este entorno abarca todo lo que nos rodea y afecta o puede llegar hacerlo de alguna u otra forma, existen muchas variables las que relacionada entre si y cuyos cambios provocan reacciones en la economía de un país.(BANCO CENTRAL DEL ECUADOR)

Por tal razón el entorno económico ofrece una visión global del funcionamiento de la actividad económica y de las principales herramientas que sirven de instrumentos para el análisis de países y el estudio del entorno nacional e internacional de los negocios.

**TABLA 3:
TASAS DE INTERÉS**

Octubre 2014			
TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.34	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.64	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.22	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.97	Consumo	16.30
Vivienda	10.73	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.14	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	24.90	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.24	Microcrédito Minorista	30.50
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.08	Depósitos de Ahorro	1.18
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.52
Operaciones de Reporto	0.46		
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.22	Plazo 121-180	5.56
Plazo 61-90	4.33	Plazo 181-360	6.27
Plazo 91-120	4.96	Plazo 361 y más	7.28

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa de interés para los microcréditos está en porcentaje alto que no le permite garantizar el pago de la deuda, el gobierno está interesado dar créditos por medio de la CFN. Permitiendo de esta manera mejorar la producción a menor tasa de interés.

CONNOTACIÓN

Las tasas de interés representan una amenaza para productos “Lácteos Paraíso” debido a que disminuye la capacidad de endeudamiento, pero sin embargo al mismo tiempo puede generarse una oportunidad al realizar un crédito con la CFN.

2.1.2. Producto Interno Bruto

El PIB es el valor de la producción de todos los bienes y servicios durante un periodo determinado que solo tiene en cuenta la producción que se realiza en el país es decir dentro de las fronteras geográficas de la nación sin importar si fue o no generada por personas o empresas.

Este es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de los sectores económicos de cada país, por este motivo es el reflejo de la competitividad de las empresas.

Enfoques del PIB

El PIB se puede medir desde dos enfoques diferentes, obteniendo en ambos casos el mismo resultado.

a) Como flujo de gastos

Cuál ha sido el destino de los distintos bienes y servicios producidos durante el ejercicio.

$$PIB = consumo + inversión + gasto público + exportaciones - importaciones$$

En abreviaturas:

$$PIB = C + I + G + X - M$$

b) Como flujo de rentas

Cómo se distribuyen las rentas que se han generado durante la producción de esos bienes y servicios.

El PIB será igual a la suma de:

- Salarios (renta que reciben los trabajadores).
- Intereses, rentas o alquileres (rentas que reciben los propietarios de bienes que han alquilado a las empresas).
- Impuestos indirectos: IVA, tributos (rentas que recibe el Estado).
- Depreciación o amortización (renta que recibe la propia empresa para compensarle del desgaste sufrido por su inmovilizado).
- Beneficios (remuneración de los propietarios de las empresas).

PIB NOMINAL, REAL Y PER CÁPITA

El **PIB nominal** valora la producción de bienes y servicios a precios corrientes es decir incluye el efecto de la inflación.

$$PIBReal = \frac{PIBNominal}{DeflactordelPIB}$$

El **PIB per cápita** es la relación entre el PIB y la cantidad de habitantes de un país o región este indicador mide el nivel de vida y la capacidad de compra de los habitantes de un determinado país.

$$PIBPercápita = \frac{PIB}{Población}$$

Deflactor del PIB

Es una medida del nivel de precios de los bienes y servicios producidos que informa el aumento del PIB nominal atribuible al crecimiento de los precios en vez del aumento de las cantidades producidas es decir el deflactor del PIB mide el nivel actual de precios en relación con el año base.

Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Deflactor del PIB} = \frac{\text{PIBNominal}}{\text{PIBReal}} \times 100$$

La evolución de la economía ecuatoriana

2013 fue un año que se caracterizó por un proceso de desaceleración en la economía ecuatoriana, de tal forma que se estimó una tasa de crecimiento de 4,21%, inferior a las cifras registradas en los años 2011 y 2012 (7,79 y 5,14%, respectivamente). Si bien la economía ecuatoriana mantiene su tendencia de crecimiento, cada año se torna más complejo mantener esta tendencia.

Para comprender la evolución que presentará la economía ecuatoriana en este naciente 2014, es necesario evaluar los factores más determinantes dentro de la economía en los años previos. En los últimos años, el crecimiento en el país se ha dado como resultado de la importante inversión que se ha originado desde el sector público. Esta inversión ha permitido buenos niveles de crecimiento en sectores como la construcción, debido a los montos destinados a mejorar la infraestructura del país, así como el desarrollo de viviendas, que se consiguió mediante un mayor financiamiento público de la cartera hipotecaria. (AulaFacil.com, 4 de Diciembre de 2013)

También se evidenció el crecimiento de sectores como el suministro de servicios, la administración pública y el comercio. El buen momento de este último, así como de otras actividades, también se dio como resultado del aumento del consumo, que en el caso de los hogares se generó por el incremento en los ingresos de la población. No obstante, la dependencia en la inversión pública también requiere que el Estado cuente con los recursos para su realización, lo que se ha conseguido tanto por mayores ingresos petroleros, así como por mayor recaudación tributaria. Sin embargo, el precio del petróleo ya no presenta mayores sorpresas; es así como para el año 2014, la proyección de la Energy Information Administration (EIA) de EE UU contempla el valor del barril de petróleo WTI de USD 95 por barril. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR)

Al registrarse importantes niveles de crecimiento en los últimos años, la tasa de desempleo en el país también se ha reducido, ubicándose por debajo del 5%. El nivel de desempleo se ha reducido desde el año 2009 en el que se ubicó en 7,93%. Al seguir presentándose crecimiento y bajo el nivel de desempleo, no se espera que éste se reduzca mayormente en 2014. El mayor inconveniente sigue siendo el subempleo que bordea el 50%.

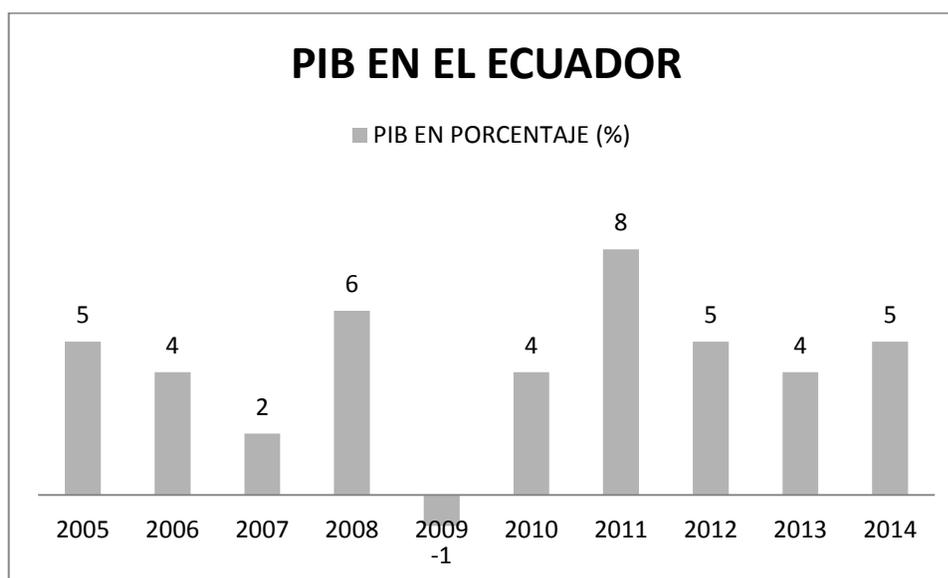


GRÁFICO 17: EVOLUCIÓN DEL PIB.

Fuente: Banco Central del Ecuador

En este gráfico se puede observar que la evolución del PIB tiene grandes irregularidades desde el año 2005 hasta el año 2014, durante 10 años, el país ha sufrido la más grande caída es en el año 2009, para luego llegar a superar un mejoramiento representativo en el 2011 llegando casi a ubicar en un nivel mayor, para después seguir bajando y casi manteniéndose estable del 2012 al 2014 en el 5%.

CONNOTACIÓN:

El PIB en el Ecuador según lo estimado por el Banco Central y el gobierno es inestable al ser nuestra economía tan dependiente del petróleo, por lo tanto para el los productos de consumo masivo refleja una amenaza debido a que una planificación a largo plazo ocasionaría pérdidas en la empresa.

2.1.3. La situación internacional

Ecuador es un país que mantiene un importante nivel de dependencia con relación a la evolución de la economía internacional. Las grandes potencias económicas y la región inciden en la evolución de la economía local. Por un lado, las economías más grandes del mundo afectan al país por su impacto en la demanda mundial de productos, lo que repercute tanto en el volumen exportado por el país como en los precios de estos bienes, si son principalmente primarios. El año 2013 presentó algunas complejidades para la economía internacional, especialmente la Unión Europea (UE), EE UU y China.

En el primer caso la crisis siguió afectando a los países de la Zona Euro, en tanto que la economía estadounidense presentó señales de recuperación, si bien en un entorno de incertidumbre frente a las políticas monetarias. China a su vez registró señales de desaceleración, lo que afectó a la demanda mundial de algunos bienes. Estos resultados inciden en la situación esperada para el año 2014.

CONNOTACIÓN:

La situación internacional de los países representa una amenaza para Lácteos Paraíso debido a que las inversiones mundiales son inestables, y al generar una crisis no permite ampliar los nichos de mercado y por lo tanto no se puede ingresar a un mercado nuevo hasta que la economía de los habitantes se estabilice.

2.1.4. Factor Político

En lo económico, para finales del siglo XX, Ecuador cayó en una de sus crisis más graves. Los diferentes mandatarios desde el boom petrolero sostuvieron una política muy dañina con respecto al endeudamiento. En especial, desde los años 80 la deuda fue negociada y renegociada hasta tal punto que se realizaban nuevos préstamos a entidades

internacionales para pagar las deudas que se tenía con otras. Esto se sumó al descontrol de la banca nacional que sufrió una crisis de inestabilidad para 1999.

El presidente Jamil Mahuad, en aquel entonces, aplicó un salvataje bancario para evitar la quiebra de las instituciones financieras, varias de las cuales quebraron, produciendo así la migración masiva de ecuatorianos en busca de un empleo en el exterior, predominantemente a España e Italia. Esta crisis desembocó en la extrema devaluación de la moneda nacional, el Sucre, y en la dolarización que significó abandonar el Sucre y tomar el dólar norteamericano como moneda oficial. Esto derivó en protestas sociales, en especial del sector indígena, y en la consiguiente dimisión del cargo de presidente por parte de Mahuad en el año 2000.

Los siguientes gobiernos no fueron excepción de los anteriores. Para el 2003 fue elegido presidente Lucio Gutiérrez, comandante del ejército que fue uno de los líderes del levantamiento que derrocó a Mahuad. Sin embargo, su régimen fue bastante polémico, se identificó con la izquierda en un comienzo pero su carta de intención al FMI fue clara. Cuando intervino dentro del poder judicial comenzó una crisis institucional muy fuerte que desembocó en protestas de los sectores medios predominantemente los cuales obligaron a una nueva dimisión del cargo en 2005.

Después de esta fuerte crisis, los poderes políticos en Ecuador se encontraban desperdigados, se reestructuraron varios partidos, otros se extinguieron. Se alistaron nuevas elecciones y en 2007 ganó el candidato Rafael Correa, ex ministro de finanzas en el gobierno de Lucio Gutiérrez y líder de una nueva coalición política que agrupaba a todos los grupos de centro e izquierda que buscaban el cambio en la arena electoral.

Para 2008, una nueva Asamblea Constituyente integrada por numerosos partidos políticos y organizaciones sociales produjo la última Constitución Nacional la cual fue aprobada en un referéndum el mismo año. En esta se realizaron enormes cambios dentro de la estructura del Estado, se reconocieron más derechos sociales entre estos el reconocimiento de Ecuador como Estado Plurinacional, así como los derechos a todos los pueblos y nacionalidades indígenas.

Este último gobierno se anunció al poder mediante la propuesta de un “socialismo del siglo XXI” y una “revolución ciudadana”. La propuesta recibió el apoyo de los sectores populares, quienes buscaban una salida a la crisis institucional y económica que ha venido viviendo el país. Sin embargo el actual régimen, aún a cargo de Rafael Correa, ha sido polémico. Ha recibido numerosas críticas de algunos sectores empresariales y comerciales, así como también de varios sectores populares que se han visto afectados por el régimen y que incluso han sido criminalizados por protestar en contra. (Murcia, 04 de Diciembre de 2013)

La reestructuración del Estado aún no termina, se han realizado varias obras que mejoran el comercio interno y externo, también se le ha acusado al Gobierno de implantar fuertes políticas extractivistas que ponen en riesgo al medio ambiente, sin embargo se han llevado a cabo algunas mejoras en ciertos aspectos de la calidad de vida de las poblaciones rurales y urbanas. Por el momento el Ecuador se encuentra en una relativa y precaria calma. La población aún espera ver los resultados de los cambios producidos en estos últimos años.

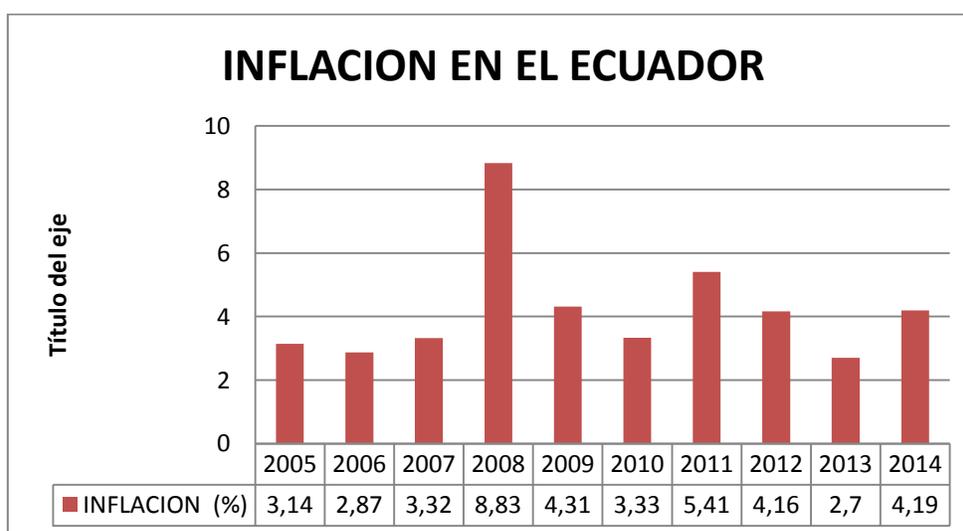


GRÁFICO 18: INFLACIÓN

Fuente: Banco Central del Ecuador

De acuerdo al gráfico la inflación en nuestro país realizando el análisis durante 10 años observamos que del año 2005 al año 2014 tiene un crecimiento 1,05 % con irregularidades consideradas como en el año 2008 alcanza al máximo de 8,83% y luego

en el año 2008 con el 5,41%. También tiene cifras importantes en la disminución en el año 2013 con el 2,7%, estos inconvenientes de inflación puede ser por causa de desempleo, precio de la canasta básica y falta de circulante que no permite controlar la inflación.

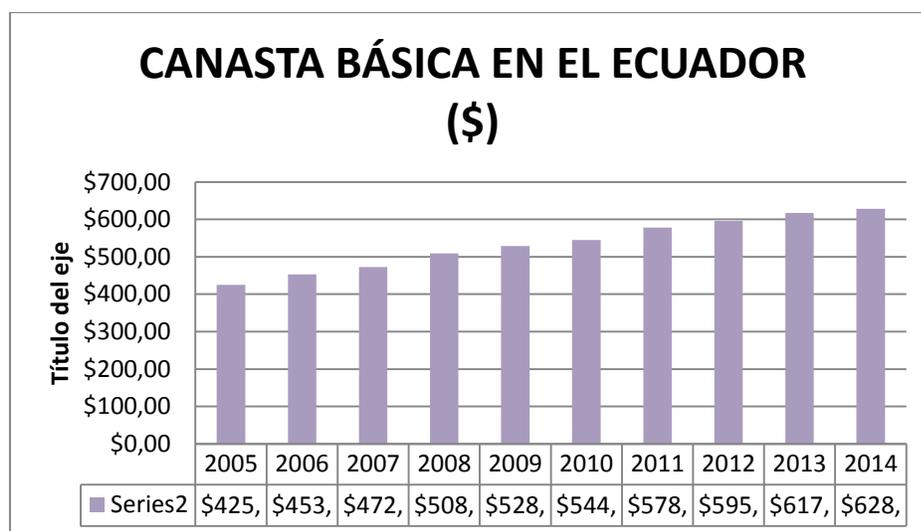


GRÁFICO 19: PRECIO DE LA CANASTA BÁSICA.

Fuente: INEC

Según el INEC, La Pobreza por Consumo, parte de la determinación de una canasta de bienes y servicios que permitiría, a un costo mínimo, la satisfacción de las necesidades básicas, y define como pobres a los hogares cuyo ingreso o consumo se ubique por debajo del costo de esta canasta.

De acuerdo al cuadro que tiene datos de 10 años vemos que tiene un incremento de \$203, repercute en la adquisición de los productos y servicios porque el salario básico está por debajo y muchas familias sobreviven con el salario básico, esto no permite dar un mejor sistema de vida de las familias.(CEDATOS)

CONNOTACIÓN:

A pesar de la última alza de \$22 en el salario básico mínimo vital, se encuentra por debajo de la canasta básica familiar, lo que representa una amenaza para la empresa, debido a que es una limitación para las personas al momento de adquirir los productos lácteos.

2.1.5. Factor Social

El “Atlas de las desigualdades socio-económicas del Ecuador” presentado recientemente por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), demuestra claramente que en el Ecuador estamos viviendo un cambio social inclusivo que combina reducción de pobreza, reducción de desigualdad y aumento del consumo por habitante. En periodos anteriores este tipo de cambio social era inexistente. Más aún, desde el ámbito de la investigación internacional comparada, son pocos los países en el mundo que logran combinar acertadamente los tres factores mencionados. Ecuador lo ha logrado, y por ello es fundamental mantener esta perspectiva revolucionaria de cambio social. Desde la noción del Buen Vivir se construyó un índice de Desarrollo Social con 19 indicadores que describen cómo vivíamos en 1990 y cómo estamos ahora. El estudio demuestra un progresivo aumento en la calidad de vida de los ecuatorianos y ecuatorianas entre 1990 y el 2010. Sin embargo, el mejoramiento de las condiciones sociales es mucho más acelerado en la última década, en la cual el ritmo de mejoras casi se duplica. El índice social comparativo pasa de 55% en 1990 a 69% en 2010

Agregan que durante la última década, la pobreza se redujo en el 90% de las parroquias del país, en contraste con el periodo 1990- 2001, en el cual la pobreza aumentó en 424 parroquias. Esto se debe a un cambio de prioridades en la política pública, pues ahora los derechos dejaron de ser mercancías, el ser humano es el objetivo principal de la acción gubernamental.

En los distintos y variados mapas que contiene el Atlas de las desigualdades socio-económicas del Ecuador se observan brechas que empiezan a cerrarse. Por ejemplo, actualmente ya no existen diferencias de acceso a la educación primaria entre las áreas urbanas y las rurales, o entre mestizos, indígenas y afro ecuatorianos.

Actualmente, todos los niños y niñas del Ecuador asisten a la escuela. En educación superior hay más estudiantes mujeres, con una diferencia de seis puntos porcentuales. Las brechas en la diferencia salarial entre hombres y mujeres también se acortaron. En el 2005, los hombres percibían un ingreso 40% más alto que las mujeres; ahora la diferencia es del 14%.

La información que trae el Atlas se presenta gráficamente mediante mapas que permiten visualizar las diferencias territoriales existentes y los cambios alcanzados en los últimos veinte años. El Atlas además contribuye con una tipología de los territorios en el Ecuador de acuerdo con sus condiciones sociales.

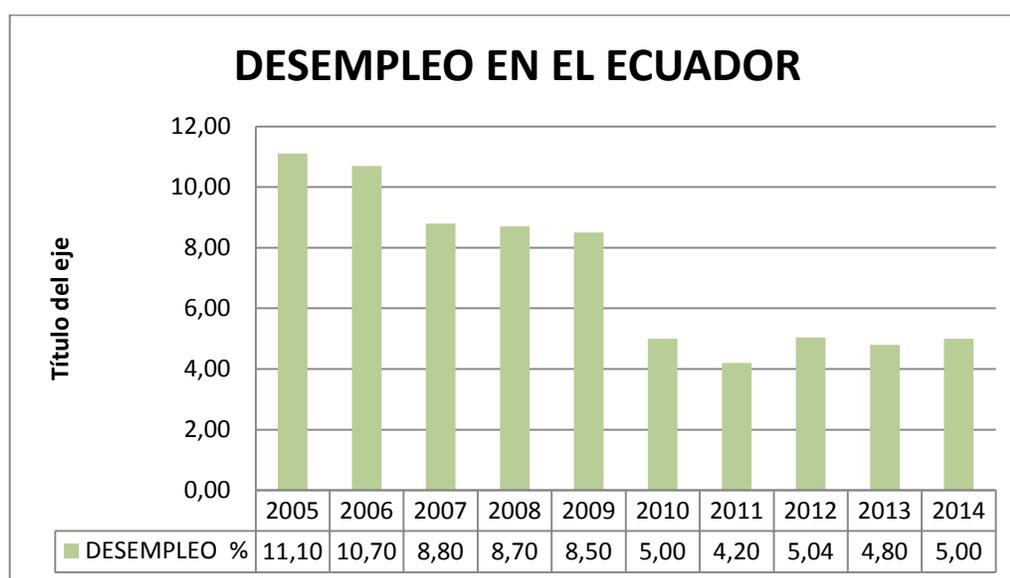


GRÁFICO 20: TASA DE DESEMPLEO

Fuente: Banco Central del Ecuador

La Pobreza en nuestro país es el punto más interesante a tratar, por consecuencia del desempleo y el subempleo, en esta tabla podemos analizar que desde el año 2005 al año 2014 tiene una tendencia favorable del 11,10% al 5% esto nos indica que ha disminuido la pobreza.

También deberíamos pensar de qué manera el gobierno redujo el desempleo si es porque aumento la producción seria excelente, pero si aumento el gasto público podría tener problemas más adelante en los próximos años.

Según los análisis respectivos se dice que un 50% es de subempleo y puedo expresar que tiene un alto porcentaje de inestabilidad laboral que es muy perjudicial para nuestra economía.

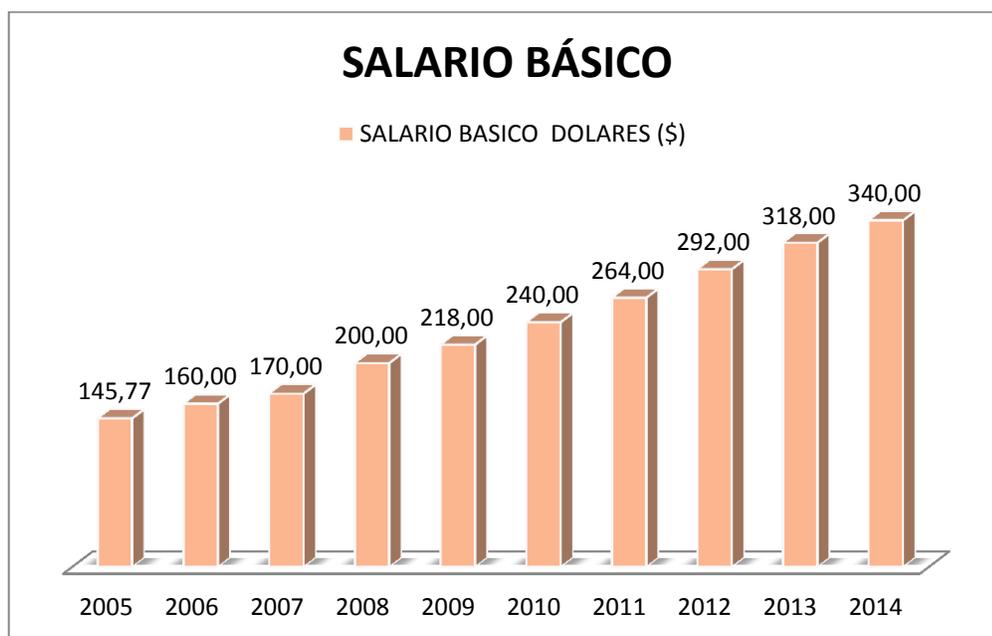


GRÁFICO 21: SALARIO BÁSICO

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

De acuerdo al grafico nos damos cuenta que si ha mantenido un alza adecuada, pero de acuerdo al precio de la canasta básica familiar, tiene una diferencia de \$280 que falta para cubrir con lo básico que necesita para vivir una familia.

Esto hace que la mayoría de hogares vivan en la extrema pobreza, o con lo mínimo para sobrevivir. Hay muchos factores que le permite igualar el precio de la canasta básica con el salario básico, así como la inflación, el desempleo.

2.1.6. Plan Nacional de Desarrollo: La situación ecuatoriana ha cambiado desde que es liderada por el actual presidente Rafael Correa tras recuperar la dignidad y transformar la economía al dirigir su política de gobierno sobre la base del siguiente artículo de la Constitución del Ecuador:

“Art 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetan las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto

del Estado; y la inversión y la asignación de recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados”.

La propuesta de cambio ofrecida por el plan de gobierno de la Revolución Ciudadana se construyó en enero 2007 denominado Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, con lo que se marcó los lineamientos de una agenda alternativa para el Ecuador.

CONNOTACIÓN:

La tasa de desempleo que mantiene el Ecuador a pesar de las instancias actuales genera una amenaza para la empresa debido a que los consumidores seleccionan sus gastos y al ser un producto de consumo masivo y pese a que es de primera necesidad algunos consumidores no lo ven de esta manera y seleccionan minuciosamente sus gastos.

2.1.7. *Plan Nacional de Buen Vivir 2013-2017:* El Plan Nacional representa la postura política y constituye la guía de gobierno que el país aspira tener y aplicar dentro de los 4 años subsiguientes siendo dicho plan un documento pactico que contiene directrices claras para evitar proceder de manera errónea. De acuerdo al documento el Buen Vivir se planifica y no se improvisa. (Nacional G. , 2013)
El Plan tiene 12 objetivos, 93 metas, 111 políticas y 1.095 lineamientos estratégicos. En consecuencia, los objetivos actualizados del Plan Nacional para el Buen Vivir son:

- Objetivo 1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.
- Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.
- Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población.
- Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
- Objetivo 5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad

- Objetivo 6. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos
- Objetivo 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global
- Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible
- Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas
- Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva
- Objetivo 11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica
- Objetivo 12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana

En 2014 se hará la mayor inversión de 9.888 millones, siempre con los sectores estratégicos a la cabeza que recibirán 3.120 millones, seguido del desarrollo social 1.563 millones; mientras que el sector seguridad recibirá 1.264 millones (ver tabla 7).

La meta gubernamental es que la inversión se destine, especialmente, a la transformación de la matriz productiva y energética, que es la nueva hoja de ruta del país para alcanzar su desarrollo y saber cómo se debería producir y consumir bienes y servicios locales y extranjeros, suntuarios o de primera necesidad.(PNBV, 2013 - 2017)

En efecto, el país ha venido dando pasos acelerados en estos últimos seis años, al punto que los organismos internacionales sacaron a Ecuador del estándar de los países en vías de desarrollo.

El actual gobierno ha estado marcado por un ritmo bastante acelerado; varias reformas tributarias, cambios en la legislación laboral, la declaratoria de moratoria de una parte de la deuda pública externa, varios procesos electorales, la creación de un numeroso gabinete ministerial y sobre todo un manejo bastante intenso de la política de información, comunicación y marketing del Gobierno.

Ahora existe un rol más activo del Estado, reflejado en la creación de nuevos ministerios y secretarías y por sobretodo en el fortalecimiento de la planificación de la economía basada en el ideal del buen vivir.(Bustamante, 2013)

CONNOTACIÓN:

La posición del actual gobierno frente al desempleo y la capacitación permanente, conjuntamente con el nuevo plan del buen vivir genera una oportunidad para lácteos Paraíso, debido a que se puede generar mejores oportunidades de trabajo y de esta manera los ingresos aumentarían de los consumidores lo cual generaría mayores clientes.

2.1.8. *Factor Tecnológico:* La tecnología es el conjunto de saberes, conocimientos, experiencias, habilidades y técnicas a través de las cuales nosotros los seres humanos cambiamos, trasformamos y utilizamos nuestro entorno con el objetivo de crear herramientas, máquinas, productos y servicios que satisfagan nuestras necesidades y deseos. Etimológicamente la palabra tecnología proviene del griego tekne (técnica) y logos (conocimiento)

El origen de la tecnología data de la edad de piedra, cuando nuestros ancestros descubrieron la existencia en la naturaleza de una serie de piedras (sílex, cuarzo, obsidiana....) extraordinariamente duras las cuales podían moldear y afilar, este descubrimiento junto con la experiencia desarrollada para afilarlas, les permitió fabricar los primeros cuchillos, hachas y herramientas de corte las cuales les facilitaba las labores de caza asegurándose una ración de comida diaria.

Con el ejemplo anterior hemos visto como el ser humano transformó su entorno seleccionando una piedra y modificándola para crear una herramienta mediante su habilidad y conocimiento, permitiéndole cazar animales de una manera más rápida y efectiva.

Todos los objetos que nos rodea en nuestra vida diaria son productos de los diferentes avances tecnológicos que hemos desarrollado a lo largo de los siglos de

nuestra existencia, hemos transformado recursos naturales para fabricar herramientas y máquinas que facilitan nuestras vidas así como satisfacer nuestra curiosidad y afán de superación, los ordenadores, tablets y smartphones, la locomotora, automóviles y aviones, la bombilla y el microchip, la llegada del hombre a la luna y la conquista del espacio son hitos históricos de nuestros últimos avances tecnológicos

La producción lechera se duplicará en cinco años

La producción lechera en Ecuador aspira a incrementarse a más de 10 millones de litros diarios en los próximos cinco años, con la finalidad de abastecer de este producto a los mercados de Venezuela, Panamá, China y Taiwán.

Para concretar esta iniciativa se instalarán 1.487 escuelas de capacitación de ganaderos, en las que el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Magap) ha invertido 14 millones de dólares.

De esta manera está previsto que Ecuador exporte un 5% de su producción nacional, alrededor de 300.000 litros anuales. Lo cual demostraría que la demanda del producto en el país está satisfecha, pues se considera que cada ciudadano consume alrededor de 85 litros anuales de leche que se espera incrementar a 150 litros.

El desarrollo en el país es debido a que los ganaderos insertaron tecnología proveniente de Nueva Zelanda, que tiene relación con manejo de pastizales, fertilización y ordeño.

Ante esta tecnificación, la producción diaria de leche es de 5'300 mil litros en el país. Situación que obliga a los ganaderos a buscar la mayor calidad con “animales saludables, mejor ordeño, una composición genética de la leche para que tenga alta calidad en proteína y sólidos”.

El ordeño se realiza en la tarde anterior “de forma técnica y no manual, las mangueras y los tanques de refrigeración del producto deben estar correctamente lavados, para que no se dañen los 200 o hasta 1.000 litros que produce el ganado en las haciendas”.(Diario el Telegrafo , 2014)

CONNOTACIÓN:

El desarrollo tecnológico para lácteos Paraíso es una oportunidad ya que puede adquirir maquinaria de mejor calidad que proporcione un desarrollo empresarial más ágil que el desempeñado hasta el momento, al poseer nueva maquinaria se puede reducir tiempo de producción y de igual manera mejorar aún más la calidad de los productos así como en el área administrativa se obtendría un mejor orden y por lo tanto un mejor servicio al cliente, todo esto sumado con la capacitación permanente que es brindado por el MAGAP.

2.1.9. CÓDIGO DE LA PRODUCCIÓN.

EL Código de la Producción que es creado por el estado para beneficio de los ecuatorianos a mediano y largo plazo, permitiendo mejorar la economía con el incentivo de las empresas ecuatorianas reduciendo el pago tributario y exigiendo mejorar la calidad de la producción con capacitación y tecnología.(Nacional A. , 2010)

La empresa “Productos Lácteos Paraíso” si ha sufrido estos cambios porque está mejorando la tecnología con maquinaria nueva, capacitación del personal e infraestructura, los organismos financieros han colaborado con créditos para implementar los beneficios que nuestra empresa necesita. Así también ha mejorado en la calidad de los productos, permitiendo aumentar la cantidad de producción, ampliar el mercado y aumentar fuentes de trabajo. Y podemos tener un producto competitivo tanto en el mercado nacional como internacional.

CONNOTACIÓN:

El código de productividad representa una oportunidad para lácteos Paraíso, debido a que ayuda al desarrollo tecnológico y económico obligando de esta forma a que las empresas ecuatorianas mejoren su nivel productivo y la calidad que mantienen en sus productos. Además de las constantes capacitaciones que deben de tener los empleados, y la ayuda que se recibe por medio de los créditos otorgados por el Gobierno

TABLA 4:
RESUMEN MACRO AMBIENTE
RESUMEN MACRO AMBIENTE

		Nivel de Impacto		
1	Crecimiento de la inflación		X	X
2	Incremento en el PIB		X	X
3	Tasas de Interés alta		X	X
4	Situación internacional entre países		X	X
5	Mayor población es joven	X		X
6	Educación	X		X
7	Desempleo		X	X
8	Plan de capacitaciones del gobierno	X		X
9	Salario mínimo vital		X	X
10	Inversión en tecnología	X		X
11	Políticas gubernamentales a las pequeñas empresas		X	X

2.2 MICROAMBIENTE

Se refiere a los factores que afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas se encuentran los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes, competencia y público en general. A partir del análisis del Micro-ambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa

2.2.1. *Proveedores:* La empresa “Productos Lácteos Paraíso” cuenta con 16 proveedores al momento dato tomado del análisis de las compras del periodo 2013 sin embargo el 80% de los mismos son permanentes según datos históricos, por lo tanto se establece el análisis de los más importantes de acuerdo al monto de compras del periodo anteriormente señalado obteniendo como resultado las siguientes cifras. (Paraíso, 2014)

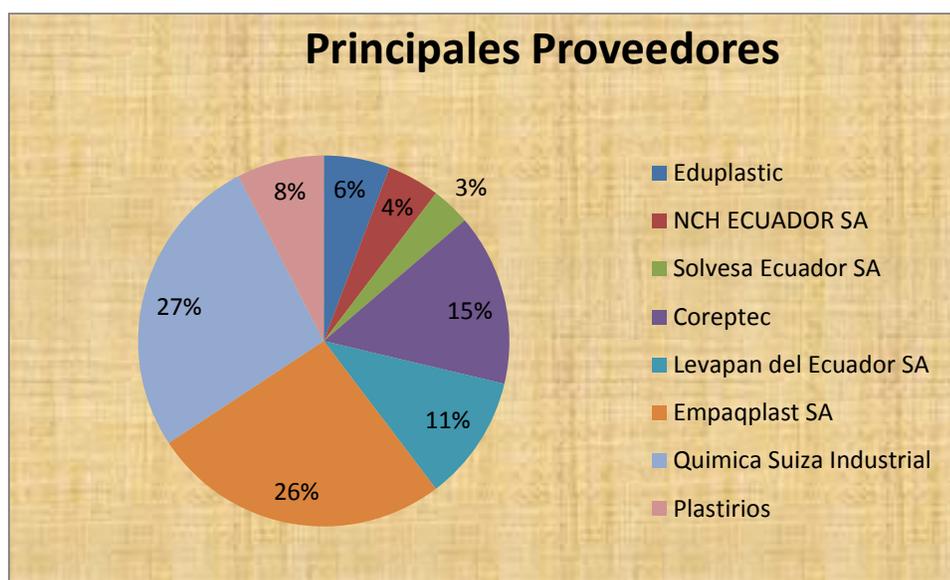


GRÁFICO 22: PRINCIPALES PROVEEDORES

Fuente: Lácteos Paraíso

En el gráfico anterior se establece el grupo de proveedores principales con los que cuenta la empresa y que hacen posible que la misma cumpla con las exigencias del cliente siendo Química Suiza Industrial. El colaborador que ocupa el primer lugar con un 27% de las compras anuales seguido con poca diferencia por Empaqplast S.A. cuya participación es de 26%.

En tercer lugar se encuentra el proveedor Coreptec. Con un porcentaje de participación del 15% y así cada una presenta su porcentaje de colaboración con la empresa, y desde entonces se han mantenido las relaciones comerciales que cada vez son más sólidas y comprometidas con el objeto de satisfacer al cliente.

TABLA 5:
PRINCIPALES PROVEEDORES

PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN
	<p>La leche de vaca es un líquido blanco mate y ligeramente viscoso, donde la composición y las características físico-químicas varían sensiblemente según las especies animales, y hasta según las razas. Estas características también varían en el curso del período de lactación, así como en el curso de su tratamiento.</p>
<p>EDUPLASTIC</p>	<p>Productor de lácteo, distribuidor de cuajo e implementos para esta área. Productor de bolsas plásticas. Comercializador de productos calcáreos y de la constricción. En la producción de lácteos me interesa intercambiar ideas con productores o profesionales en esta área, así como también me interesa comprar cuajo para distribuir en Ecuador...</p>
	<p>La empresa NCH Ecuador S.A. se ha dedicado a la producción y comercialización de productos para mantenimiento industrial e institucional, 35 años en el mercado nacional, tiempo en el cual la empresa ha experimentado fases de introducción del producto, crecimiento y desarrollo del mercado.</p>

Continua 



Distribuimos productos químicos de alta reputación con marcas conocidas a nivel mundial. Nuestros productos son usados para la industria en general y agricultura como productos para limpieza, adhesivos, textiles, etc.

SOLVESA distribuye más de 400 productos para el uso en diferentes áreas. Hoy en día contamos con 25 líneas o divisiones desde farmacéuticas hasta agropecuarias. Para la comodidad de nuestros clientes tenemos oficinas estratégicamente ubicadas en el país



Es la empresa de plásticos con mayor diversidad en la región. A diferencia de la competencia, poseemos la tecnología necesaria para soplar, inyectar, extraer, coextruir, termo formar e imprimir envases plásticos. Contamos con la más alta tecnología y con un estricto control de calidad; con los cuales logramos ofrecer a nuestros clientes la mejor alternativa en cuanto a calidad, precio, y tiempo de entrega.



La Unidad de Nutrición provee materias primas, aditivos y especialidades para la industria alimenticia. Brindamos soporte técnico capacitado en soluciones oportunas para nuestros clientes.

Continua 



Coreptec S.A. es una compañía fundada en 1985, para receptor la distribución exclusiva de los equipos de codificación Videojet en el Ecuador, que son los líderes mundiales en equipos de codificación con chorro de tinta (ink jet). En el mismo año adquirió la representación exclusiva de la línea Norwood para el Ecuador, que es la empresa líder en codificación por contacto.

Debido a la extensa cobertura a nivel nacional y a la aceptación de los clientes lograda en tan corto tiempo, empresas importantes como Mettler Toledo Safeline (detectores de metales y Rayos X), Tesa (cintas adhesivas industriales), Tecmar (envasadoras), etc., depositaron su confianza en nuestra empresa, para la venta de sus equipos en el territorio ecuatoriano.



Se trata básicamente de respetar una serie de pautas generales aplicadas en conjunto en la cadena de elaboración de los productos, que nos permitirán garantizar la elaboración de alimentos seguros. La aplicación de estas prácticas no implica gastar más dinero, por el contrario, los alimentos se conservan mejor y por ende hay menor descarte de materias primas y alimentos preparados.



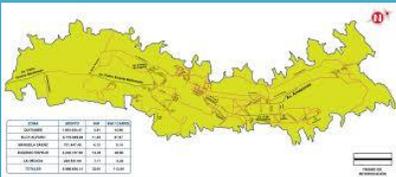
PlastiRíos es una industria que cuenta con una gran variedad de rollos y fundas de plástico tanto en medidas, densidades y colores, logrando satisfacer a nuestros clientes las necesidades de protección, embalaje, impermeabilización y almacenamiento de todo tipo de materiales

CONNOTACIÓN:

El crédito y la credibilidad con los clientes de cada uno de los proveedores proporcionan una oportunidad para la empresa debido a que a la elaboración de los productos de lácteos Paraíso. Son de primera calidad.

2.2.2. *Cientes:* Productos Lácteos Paraíso” es una empresa que distribuye sus productos a varias ciudades de nuestro país, por medio de distribuidores mayoristas y minoristas los cuales abastecen a los diferentes negocios como: supermercados, tiendas, panaderías y más lugares que el consumidor final adquiere con facilidad. El transporte se realiza en vehículos adecuados para la refrigeración del producto. Las ciudades más importantes en la distribución son las siguientes: (Paraíso, 2014)

TABLA 6:
PRINCIPALES CLIENTES

CLIENTES	DESCRIPCIÓN																																												
<p>• QUITO</p>  <table border="1" data-bbox="347 1394 477 1453"> <thead> <tr> <th>CANTÓN</th> <th>ÁREA (km²)</th> <th>PUEBLO</th> <th>PUEBLOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AYAZCAYCAN</td> <td>1.000,00</td> <td>AYAZCAYCAN</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>CHACABAMBICO</td> <td>1.000,00</td> <td>CHACABAMBICO</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	CANTÓN	ÁREA (km²)	PUEBLO	PUEBLOS	AYAZCAYCAN	1.000,00	AYAZCAYCAN	1	CHACABAMBICO	1.000,00	CHACABAMBICO	1	<p>La empresa tiene 2 distribuidores mayoritarios en la ciudad de Quito lo que permite cada vez aumentar su mercado, el producto que tiene mayor acogida es el queso y el yogur tanto en la parte centro y sur de la ciudad.</p>																																
CANTÓN	ÁREA (km²)	PUEBLO	PUEBLOS																																										
AYAZCAYCAN	1.000,00	AYAZCAYCAN	1																																										
CHACABAMBICO	1.000,00	CHACABAMBICO	1																																										
CHACABAMBICO	1.000,00	CHACABAMBICO	1																																										
CHACABAMBICO	1.000,00	CHACABAMBICO	1																																										
CHACABAMBICO	1.000,00	CHACABAMBICO	1																																										
CHACABAMBICO	1.000,00	CHACABAMBICO	1																																										
CHACABAMBICO	1.000,00	CHACABAMBICO	1																																										
CHACABAMBICO	1.000,00	CHACABAMBICO	1																																										
CHACABAMBICO	1.000,00	CHACABAMBICO	1																																										
CHACABAMBICO	1.000,00	CHACABAMBICO	1																																										
<p>• GUAYAQUIL</p> 	<p>Es la ciudad de mayor venta de los productos, la empresa tiene 3 distribuidores mayoritarios y varios minoritarios, por lo que distribuye un promedio del 20 % de la producción, en las partes centro sur y norte de la ciudad.</p>																																												

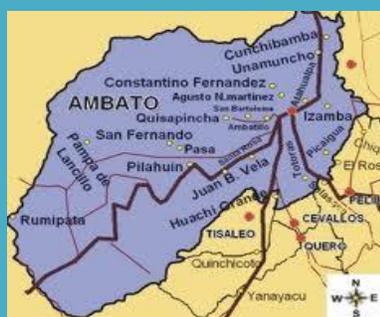
Continua 

- **RIOBAMBA**



También es una de las ciudades que tiene mercado en esta ciudad, teniendo 1 distribuidor mayoritario y varios minoritarios lo que permite cada vez aumentar las ventas y mejorar las utilidades de los distribuidores.

- **AMBATO**



Es una ciudad que ha ido progresando en la industria y el comercio, también ha dado apertura al mercado siendo importante por su cercanía, tiene 1 distribuidor mayoritario y varios minoritarios existiendo mejor facilidad de abastecimiento.

- **IBARRA**



Es la ciudad que permitió ingresar mercado desde el comienzo favoreciendo a la empresa en su crecimiento por existir distribuidores que trabajaron con dedicación y es bien acogido por su calidad los productos.

- **QUEVEDO**



También obtiene nicho de mercado especialmente la leche y el yogur lo que ha permitido fortalecer la empresa en su producción mejorando cada vez más y la dedicación de sus distribuidores, existiendo 1 distribuidor mayoritario y varios minoritarios.

Continua 

Todos ellos son los elementos que pueden hacer que varíe la atención que una empresa le presta a su producto o servicio y al posicionamiento que este tiene en el mercado.

TABLA 7:
PRINCIPALES COMPETIDORES

LOGO	PRINCIPALES COMPETIDORES
	<p>PASTEURIZADORA EL RANCHITO CIA. LTDA.</p>
	<p>LA FINCA COMPAÑÍA LTDA.</p>
	<p>DERIVADOS LÁCTEOS POZO YEPEZ</p>
	<p>LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS "LEITO"</p>
	<p>PRODUCTOS PURA CREMA</p>
	<p>INDUSTRIAS LÁCTEAS TONI S.A.</p>

Continua 

	EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.
	PASTEURIZADORA REYLECHE
	PASTEURIZADORA ECUALAC
	PRODUCTOS ALPINA

Fuente: Lácteos Paraíso

CONNOTACIÓN:

La competencia genera una amenaza para Lácteos Paraíso, con sus principales competidores “Leito” y “El Rancherito”, ya que estas dos industrias productoras de lácteos ofertan al mercado los mismos productos que Lácteos Paraíso, además de estar situados en el mismo punto geográfico, podrían llegar a posesionarse en el mercado con mayor rapidez

2.2.4. *Precios:* En un mercado cualquiera, el precio puede estudiarse en dos perspectivas. La del comprador, que lo utiliza como una referencia de utilidad potencial, y la del vendedor, para lo la cual significa primero una guía de los posibles ingresos de sus actividades y, segundo, el método por el que convierte las mismas en beneficios.

Desde este punto de vista hay varios conceptos que conviene mantener presentes: precio de oferta, o precio al que el vendedor ofrece su mercadería. Precio de demanda es el cual un consumidor está dispuesto a pagar. Precio de mercado o precios observados son los precios a los cuales ocurrieron compraventas reales.(DOUGLAS)

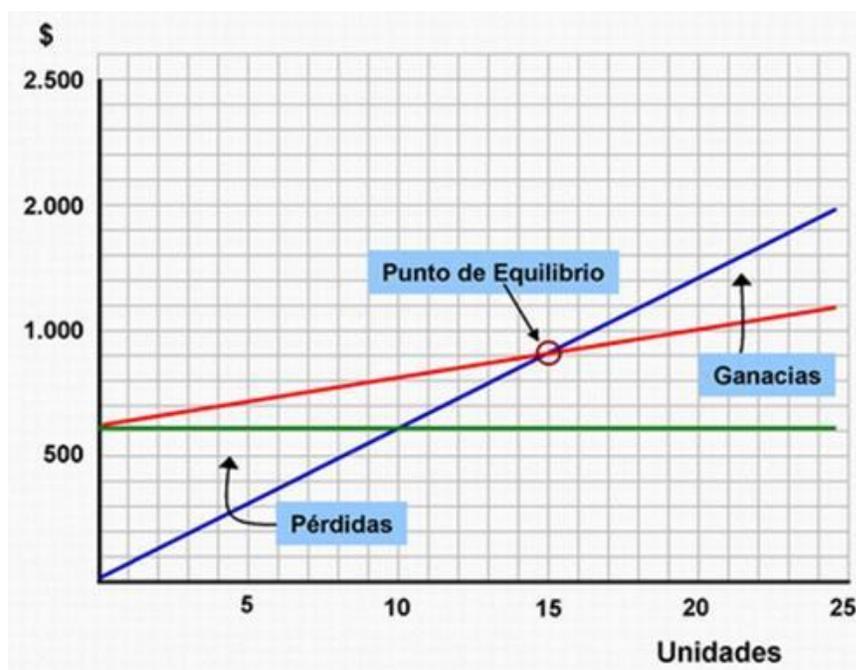


GRÁFICO 23: PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PRECIO

Fuente: www.webyempresas.com

La empresa “Productos Lácteos Paraíso” tiene una utilidad del 12% a sus productos de acuerdo como lo analizamos en la leche pasteurizada, yogur y el queso, esto es la parte principal para designar el precio en el mercado. También se realiza de acuerdo a la oferta y a la demanda del mercado como lo aviamos anunciado

anteriormente, ya que en muchas ocasiones la competencia es la que pone como referencia los precios.

Así como para mejorar sus ventas y encontrar otros mercados realiza estrategias como promociones en productos lo que ha permitido ingresar sus productos con facilidad, lo que ha tenido como resultado reducir su porcentaje de utilidad, pero se ha beneficiado por el volumen de ventas.

**TABLA 8:
COSTO DE PRODUCCIÓN DE LECHE**

COSTO PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA	
PRODUCTO	PRODU LECHE
CANTIDAD	1 LITRO
COSTO DIRECTOS	
COSTOS INSUMOS LT	0,450
LAMINAS	0,035
CIF	
MOD	0,002
LUZ	0,005
FUNDAS	0,006
TRANSPORTE	0,073
COSTO PRODUCCIÓN	0,570
MARGEN UTILIDAD 12%	0,068
PRECIO DE VENTA	0,639

Fuente: Lácteos Paraíso

**TABLA 9:
COSTO DE PRODUCCIÓN DE YOGUR**

COSTO DE PRODUCCIÓN DE YOGUR	
CANTIDAD	BAL DE 1 LITRO
COSTO INSUMO POR LT	0,446
COLORANTE	0,013
SABORIZANTE	0,001
MERMELADA	0,016
ENVASE	0,190
TAPA	0,060
ASA	0,019
ETIQUETA	0,007
MOD	0,020
MOI	0,01
COSTO PRODUCCIÓN	0,781
MARGEN UTILIDAD 12%	0,094

Fuente: Lácteos Paraíso

CONNOTACIÓN:

El precio genera una oportunidad debido a que se mantiene un producto de alta calidad generado bajo las más estrictas normas de aseo y eficacia, mas sin embargo el precio que se ofrece en el mercado es altamente competitivo y accesible al rango de clientes que se mantiene, y competitivo, recordando que los distribuidores posee la empresa en las diferentes ciudades mantienen un margen de ganancia.

TABLA 10:
RESUMEN DEL MICRO AMBIENTE

RESUMEN MICRO AMBIENTE							
		NIVEL DE IMPACTO					
N°	FACTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZAS	NULO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	El mercado ofertan pocos competidores a nivel provincial	X			X		
2	Existe poca diferenciación de productos entre los competidores		X			X	
3	Productos sustitutos para el cliente		X			X	
4	Los Proveedores son empresas que proporcionan productos de primera calidad	X			X		
5	Poder de Negociación de los Clientes distribuidores de provincias	X			X		
6	Rivalidad entre competidores Existente		X			X	

2.3 ANÁLISIS INTERNO

Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos. En la actualidad, estos estudios se desarrollan bajo la teoría de los recursos y capacidades, en este sentido destaca el papel predominante del análisis del interior de la organización frente al de su entorno.(Richard, 2002)

2.3.1. Área de Producción

Para garantizar la calidad de la leche se promueve y se financia la adquisición de tanques de aluminio a los ganaderos que permiten realizar el enfriamiento respectivo para mantener en perfectas condiciones el producto. La leche es enfriada inmediatamente después del ordeño, esto unido a unas buenas prácticas, garantizan un excelente producto. Adicionalmente y como forma de certificar estas Buenas Prácticas, los ganaderos son capacitados permanentemente por el personal del Servicio Agropecuario para garantizar la correcta realización de estas buenas prácticas.

Cuando llega el producto a la empresa se realiza la recepción de la leche, realizando el control de calidad necesario para luego ser distribuida o seleccionada para la realización del tratamiento necesario de la leche, para ser distribuido en la realización de los diferentes productos.

El jefe de producción posee políticas y metas que son las siguientes:

Políticas:

- Todo operador antes de manejar alguna de nuestras maquinas, deberá ser capacitado por el supervisor responsable.

- Ningún supervisor desarrollará otras actividades distintas a las que son inherentes a su puesto, preparación y experiencia.
- Los supervisores de las áreas productivas deberán ser, generalmente reconocidos como el único enlace entre los obreros y las jefaturas de esos departamentos; por lo tanto, tendrá que dárseles su lugar como tales.
- Los supervisores deben gestionar la reparación de algún daño o mantenimiento de las maquinas, y seguir su compostura hasta ser repuestos en su sitio, ya totalmente restaurados.

Metas:

1. Producir cantidad y calidad suficiente para satisfacer las necesidades y gustos de nuestros clientes.
2. Trabajar en armonía, en equipo y confianza para llevar a la empresa a cumplir los objetivos establecidos.
3. Mantener el inventario a menor tiempo posible.
4. Motivar al trabajador a fin de brindar su máximo esfuerzo.

2.3.2. *Área Administrativa*

Lograr que nuestros productos lleguen al mercado en las mejores condiciones de calidad, costo y utilidad en base a la simplificación de procesos y recursos materiales, humanos, técnicos, etc., tomando en consideración el concepto de productividad que medirá la relación entre los insumos y los resultados o productos.

La administración está considerada por la gerencia, es la responsable de cumplir con los objetivos del directorio, para esto aplica sus políticas y metas a las cuales exige que se cumpla con responsabilidad.

Define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia las metas designadas.

Consiste en darle el perfil necesario, de manera consistente y constante a cada gerente para alcanzar sus metas, tratando de exigir a cada uno lo que tiene que cumplir.

El gerente es el líder que primero se pone la camiseta de la empresa para involucrar a todos los gerentes y a todo el personal en el cumplimiento de su labor con responsabilidad y cero accidentes.

Metas del Gerente.

- Llegar con toda nuestra línea de productos a todos los hogares de nuestro país.
- Buscar ser líder en la producción de lácteos tanto regional como nacional.
- Llegar estar a la vanguardia en nuestras instalaciones.
- Obtener la satisfacción de nuestros clientes y nuestro personal.
- Mantener nuestra imagen de calidad de nuestros productos en el mercado.
- Trabajar en equipo, con la finalidad de poner en alto el nombre de nuestra organización.

2.3.3. Organigrama

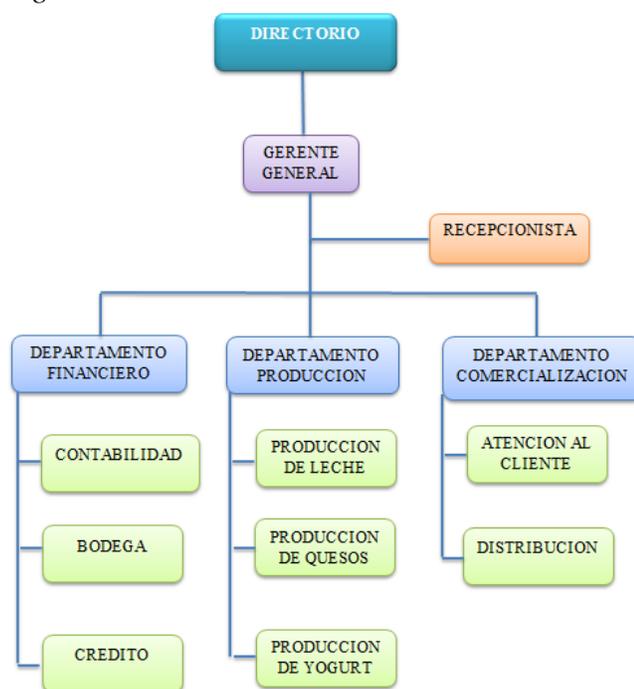


GRÁFICO 24: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Fuente: Lácteos Paraíso

2.3.4. Área Financiera

La Gerencia de finanzas tiene como objetivo principal de asesorar a la dirección general en las decisiones que se tienen que tomar en relación con las finanzas e inversiones de la empresa, su sistema de información, manejo adecuado de tesorería y pago oportuno de nuestras obligaciones fiscales.

Para su mejor funcionamiento aplica sus políticas de cumplimiento a los organismos subordinados para obtener resultados adecuados, ya que el buen manejo del dinero es muy importante:

- Administrar los negocios financieros de la empresa a través de los organismos de inversiones y tesorería
- Formular planes financieros para asegurar la provisión de fondos adecuados para satisfacer los requerimientos necesarios a corto y a largo plazo sobre la base más económica.
- Mantener relaciones con instituciones financieras, promoviendo la posibilidad de créditos en beneficio de la empresa.
- Recomendar y supervisar la operación del sistema adecuado para obtener el capital de trabajo adecuado para la empresa.
- Disponer el arreglo y administración de las cuentas de depósito de ahorro y corriente en bancos apropiados.

El área de contabilidad colabora directamente con la Dirección Financiera, Presentando la información financiera mensual para uso interno y externo, así como el uso del catálogo de cuentas para facilitar el registro de la misma.

Las políticas que cumple el área de contabilidad son las siguientes:

- Presentar y procesar la información contable para uso interno.
- Tener un registro del manejo en cuanto a números y nombres de los clientes, proveedores, documentos por cobrar y por pagar, etc.

- Una cuenta de contabilidad es el registro único que se establece para el control de los movimientos que se tienen por un concepto específico.
- Hacer un análisis y depuración periódica de las principales cuentas como son: clientes, proveedores, cuentas y documentos por pagar y por cobrar, deudores diversos, funcionarios y empleados, acreedores diversos préstamos bancarios, gastos, etc.

El área de Crédito, es la que efectúa las funciones de control para otorgar, ampliar, o suspender el crédito a clientes, cumpliendo con las políticas que la empresa impone que son las siguientes:

- Toda solicitud de crédito o ampliación del mismo, deberá ser autorizada por la gerencia de la empresa.
- Los clientes que se encuentren con factura vencida a más de 5 días se suspenden el crédito inmediato.
- Los clientes que entreguen como pago, cheque que sean devueltos por falta de fondos tendrán la cancelación de su crédito.
- Para la aprobación de un crédito, se deberá contar con la solicitud, garantía de algún documento y la investigación de la misma.

2.3.5. *Área de Comercialización*

Tiene como objetivo fundamental administrar el producto terminado, hacer llegar en las mejores condiciones de presentación y consumo; Conocer las características del consumidor y que debe hacerse para lograr la satisfacción de las necesidades del mismo, los componentes de una adecuada comercialización de nuestros productos, así como detalles que se deben considerar para maximizar las ventas, se pone en práctica las siguientes políticas que son:

- Supervisar y coordinar las operaciones de aquellos distribuidores que están bajo su control a fin que el producto sea entregado en el tiempo y la calidad establecida

- Trabajar hacia el logro de los mejores resultados y el aumento de ventas.
- Establecer estudios para encontrar otros nichos de mercado con el propósito de ir aumentando las ventas.
- Analizar, informar y recomendar la acción con respecto a la cobertura del mercado y a los esfuerzos de ventas de las zonas y mercados meta.
- Asesorar a la agencia de publicidad que haya sido contratada
- Diseñar material promocional para ser usado por nuestra fuerza de ventas

2.4 Análisis FODA

Es una herramienta de análisis que se aplica a las empresas en un momento determinado, este permite obtener un diagnóstico de la situación real y en base a ello tomar decisiones acordes para mejorar su situación y proyectarse para el futuro planteando estrategias alternativas.

“El análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas”.

Las fortalezas como las debilidades son aspectos internos de la empresa por lo cual se hace posible actuar sobre ellas a diferencia de las oportunidades y amenazas que son aspectos externos y solo se puede modificarlos a través de los internos.(Fred, 2003)

2.4.1. Matriz

Fortalezas: Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen la empresa y permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: Factores favorables no controlados que se descubren en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Factores internos que provocan una situación desfavorable frente a la competencia, actividades que se desarrollan negativamente.

Amenazas: Situaciones del entorno externo que pueden llegar a atentar contra la permanencia y desarrollo de la empresa.

2.4.2. MATRIZ DE ACCIÓN

TABLA 11:

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD (F.O.)

FORTALEZAS									
	OPORTUNIDADES	Mayor población es joven	Educación	Plan de capacitaciones del gobierno	Inversión en tecnología	El mercado ofertan pocos competidores a nivel provincial	Los Proveedores son empresas que proporcionan productos de primera calidad	Poder de Negociación de los Clientes distribuidores de provincias	TOTAL
Diversidad de servicios ofrecidos a los clientes.	3	2	5	5	4	5	3	27	
Buen ambiente laboral	4	5	4	3	3	3	4	26	
Poca rotación del personal.	5	3	1	4	4	5	2	24	
Lealtad con el personal y con el cliente.	4	5	1	3	5	4	4	26	
Conocimiento del Mercado	3	4	1	4	5	5	4	26	
Maquinaria y tecnología adecuada	5	5	1	5	4	4	3	27	
Cumplimiento de los plazos de crédito de los proveedores	1	4	1	2	4	3	1	16	
Productos con calidad	4	5	2	5	4	3	2	25	
Talento humano motivado	5	4	1	5	4	4	4	27	
Transporte adecuado para las diferentes provincias	2	3	3	5	4	4	3	24	
Excelente atención al cliente	5	5	3	2	1	3	2	21	
Solvencia económica.	4	4	3	5	5	4	2	27	
TOTAL	45	49	26	48	47	47	34		

Fuente: Productos Lácteos Paraíso

Dentro de la matriz de aprovechabilidad se califica las ponderaciones más altas de la relación existente entre las oportunidades con las fortalezas que mantiene Lácteos Paraíso.

En este análisis se puede resaltar que las fortalezas más sólidas y mayor aprovechada por lácteos Paraíso son la Diversidad de servicios ofrecidos a los clientes, el constante cambio de maquinaria y tecnología adecuada para mantener siempre la calidad de los productos, El Talento humano motivado como una de las principales estrategias productivas, ya que como es de conocimiento un personal bien motivado aumenta su nivel de productividad y por ultimo Lácteos Paraíso mantiene una Solvencia económica, lo cual también es considerado como oportunidad debido a que pueden mantener su productividad y sus ventas fijadas. Para sacarle mayor ventaja se aprovecha las oportunidades más destacadas éstrelas que se encuentran el nivel de educación de los Trabajadores, la inversión tecnológica que realizan, aprovechan que el mercado ofertan pocos competidores a nivel provincial lo cual es cubierto por medio de los distribuidores, y que los Proveedores son empresas que proporcionan productos de primera calidad obteniendo de esta forma un producto con un sabor único.

2.4.3. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

En la siguiente matriz se va a realizar un análisis de las principales debilidades que tiene la empresa, dentro de las cuales se destaca la falta de profesionales en las áreas que corresponden, esto genera una serie de problemas ya que al mismo tiempo no poseen una persona que pueda realizar el análisis de los estados financieros correspondientes o que de un análisis de cómo esta situación del país, generando en cadena muchas falencias sumado a la falta de decisiones la empresa correría altos riesgos, es muy probable que una de las razones también consideradas como amenaza es la falta de sueldos adecuados a cada profesional por lo tanto pagarían lo que ellos consideran necesario, mientras que un profesional altamente capacitado no tendría un sueldo básico sino su aspiración es más alta.

Lácteos Paraíso debe de realizar la corrección inmediata de estos problemas y generar un plan marketing para empezar a consolidar la marca y penetrar aún más en el mercado quedándose en la expectativa de los clientes.

**TABLA 12:
ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

DEBILIDADES	AMENAZAS										
	Crecimiento de la inflación	Incremento en el PIB	Tasas de Interés alta	Situación internacional entre países	Desempleo	Salario mínimo vital	Políticas gubernamentales a las pequeñas empresas	Existe poca diferenciación de productos entre los competidores	Productos sustitutos para el cliente	Rivalidad entre competidores Existente	TOTAL
No existen una marca consolidada en el mercado	4	3	5	4	3	4	4	5	4	4	40
Salarios bajos	3	2	3	3	2	5	4	4	3	4	33
Falta de capacitación	2	2	2	3	3	4	3	3	5	5	32
incapaces para realizar los análisis financieros	5	5	5	4	1	5	3	4	3	4	39
Capital de trabajo mal utilizado	5	4	4	3	5	5	4	4	3	3	40
Escaso nivel de profesionales con título por área.	5	4	3	4	3	5	4	5	2	4	39
Deficientes habilidades gerenciales	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	31
Falta de liderazgo Participativo.	3	4	2	3	3	3	5	3	4	5	35
Falta de plan de marketing.	5	2	3	3	2	2	1	2	2	5	27
TOTAL	35	30	30	30	24	37	31	33	29	37	

Fuente: Productos Lácteos Paraíso

2.4.4. *MATRIZ SÍNTESIS*

TABLA 13:
MATRIZ SÍNTESIS

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		Buen ambiente laboral Conocimiento del Mercado Maquinaria y tecnología adecuada Productos con calidad Talento humano motivado Transporte adecuado Excelente atención al cliente
	OPORTUNIDADES (O)	(DO)
	Mercado mal atendido Necesidad del producto en las familias ecuatorianas. Excelente materia prima Fuerte poder adquisitivo del consumidor Producto de primera necesidad	El personal de trabajadores puede tener una mejor estabilidad laboral y alcanzaran una superior calidad de vida por que la empresa les ofrece incentivos a los trabajadores que demuestran esfuerzos.
	AMENAZAS (A)	(DA)
	Demasiada tramitología para permisos de funcionamiento. Cambios en la legislativos y tributarios. Cambios políticos exigentes. Fuertes Competidores Aumento precio de insumos.	Los gerentes tienen que capacitarse para que puedan tomar decisiones y mejorar el mercado. E incentivar económicamente a los trabajadores que puedan mejorar su trabajo y su condición de vida. El gerente debe tener muy en cuenta en cumplir debidamente con el estado y luego con sus colaboradores, planificando, cumpliendo y haciendo cumplir sus obligaciones para evitar perjuicios.

Fuente: Productos Lácteos Paraíso

En la presente matriz se encontrara un resumen y la relación de los principales análisis realizados al FODA

2.5 FODA MATEMÁTICO

**TABLA 14:
PRECALIFICACIÓN DE VARIABLES DE LÁCTEOS PARAÍSO**

Variable	Valor Base	Posicionamiento	Profesionales	Uso Adecuado de Fondo	Cientes	Resultado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Diversidad de servicios ofrecidos a los clientes.	80,00%	9,00	8,00	8,00	8,00	33,00	2,60%	2,60%
Buen ambiente laboral	85,00%	8,00	8,00	8,00	8,00	32,00	2,52%	5,11%
Poca rotación del personal.	70,00%	9,00	9,00	9,00	9,00	36,00	2,83%	7,95%
Lealtad con el personal y con el cliente.	80,00%	9,00	9,00	9,00	8,00	35,00	2,75%	10,70%
Conocimiento del mercado	85,00%	8,00	8,00	9,00	8,00	33,00	2,60%	13,30%
Maquinaria y tecnología adecuada	80,00%	8,00	8,00	8,00	8,00	32,00	2,52%	15,81%
Cumplimiento de los plazos de crédito de los proveedores	60,00%	9,00	9,00	8,00	8,00	34,00	2,68%	18,49%
Productos con calidad	80,00%	9,00	8,00	8,00	8,00	33,00	2,60%	21,09%
Talento humano motivado	60,00%	8,00	8,00	8,00	8,00	32,00	2,52%	23,60%
Transporte adecuado para las diferentes provincias	87,00%	8,00	8,00	8,00	9,00	33,00	2,60%	26,20%
Excelente atención al cliente	77,00%	8,00	8,00	8,00	9,00	33,00	2,60%	28,80%
Solvencia económica.	88,00%	8,00	8,00	8,00	9,00	33,00	2,60%	31,39%
Mayor población es joven	79,00%	8,00	8,00	8,00	9,00	33,00	2,60%	33,99%
Educación	69,00%	9,00	8,00	8,00	8,00	33,00	2,60%	36,59%
Plan de capacitaciones del gobierno	87,00%	8,00	8,00	9,00	8,00	33,00	2,60%	39,18%
Inversión en tecnología	90,00%	8,00	9,00	9,00	8,00	34,00	2,68%	41,86%
El mercado ofertan pocos competidores a nivel provincial	69,00%	9,00	9,00	9,00	9,00	36,00	2,83%	44,69%
Los Proveedores son empresas que proporcionan productos de primera calidad	70,00%	9,00	9,00	9,00	9,00	36,00	2,83%	47,52%
Poder de Negociación de los Clientes distribuidores de provincias	80,00%	9,00	9,00	8,00	8,00	34,00	2,68%	50,20%
No existen una marca consolidada en el mercado	90,00%	8,00	9,00	9,00	9,00	35,00	2,75%	52,95%

Continua



Salarios bajos	40,00%	8,00	8,00	8,00	8,00	32,00	2,52%	55,47%
Falta de capacitación	55,00%	7,00	7,00	8,00	9,00	31,00	2,44%	57,91%
incapaces para realizar los análisis financieros	79,00%	7,00	7,00	7,00	8,00	29,00	2,28%	60,19%
Capital de trabajo mal utilizado	49,00%	9,00	8,00	8,00	9,00	34,00	2,68%	62,86%
Escaso nivel de profesionales con título por área.	39,00%	8,00	8,00	8,00	8,00	32,00	2,52%	65,38%
Deficientes habilidades gerenciales	80,00%	9,00	8,00	8,00	9,00	34,00	2,68%	68,06%
Falta de liderazgo Participativo.	97,00%	9,00	8,00	8,00	8,00	33,00	2,60%	70,65%
Falta de plan de marketing.	76,00%	9,00	9,00	9,00	9,00	36,00	2,83%	73,49%
Crecimiento de la inflación	34,00%	8,00	9,00	8,00	8,00	33,00	2,60%	76,08%
Incremento en el PIB	43,00%	8,00	8,00	8,00	9,00	33,00	2,60%	78,68%
Tasas de Interés alta	29,00%	9,00	9,00	8,00	9,00	35,00	2,75%	81,43%
Situación internacional entre países	18,00%	8,00	9,00	8,00	9,00	34,00	2,68%	84,11%
Desempleo	34,00%	9,00	8,00	9,00	9,00	35,00	2,75%	86,86%
Salario mínimo vital	29,00%	8,00	8,00	9,00	9,00	34,00	2,68%	89,54%
Políticas gubernamentales a las pequeñas empresas	36,00%	9,00	8,00	9,00	8,00	34,00	2,68%	92,21%
Existe poca diferenciación de productos entre los competidores	86,00%	9,00	9,00	9,00	8,00	35,00	2,75%	94,96%
Productos sustitutos para el cliente	55,00%	8,00	8,00	8,00	8,00	32,00	2,52%	97,48%
Rivalidad entre competidores Existente	49,00%	8,00	8,00	8,00	8,00	32,00	2,52%	100,00%

Fuente: Productos Lácteos Paraíso

Para la elaboración del FODA Matemático se requiere de la implementación de un software que realiza la calificación de acuerdo a lo que considera más importante del 0 al 9 considerando el 0 como ausencia de impacto y el 9 mayor impacto para la organización, para lo cual se ingresa todo el análisis FODA anteriormente realizado considerado como variables. Las variables se van a relacionar una por una con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y las Amenazas para obtener el diagnóstico final.

Al final de la matriz se presenta con los porcentajes representativos como impacto para cada una de las variables, posteriormente esta matriz se somete a un proceso denominado volcamiento para obtener una nueva matriz de impacto la cual va a constar de dieciséis variables las más importantes para Lácteos Paraíso.

La matriz de impacto que se formara a continuación se realiza una calificación por escalas del 1 al 4 considerando el 1 como menos impacto y el 4 como mayor impacto. Esta calificación se obtiene del resumen de las variables más importantes consideradas anteriormente, contra el resto de las variables que se mantienen en la lista calificándolas entre sí.

Una vez elaborada esta matriz los resultados de las variables es decir la Motricidad y la Dependencia son sometidas a la elevación a potencias matemáticas hasta que el sistema considere que ya no existe más información que extraer, mediante el resultado de este proceso se obtiene el ranking matemático

**TABLA 15:
CALIFICACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTO**

																		Tota Motricidad
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
		incapaces para realizar los análisis financieros	Diversidad de servicios ofrecidos a los clientes.	Lealtad con el personal y con el cliente.	Maquinaria y tecnología adecuada	Productos con calidad	Poder de Negociación de los Clientes distribuidores de provincias	Deficientes habilidades gerenciales	Buen ambiente laboral	Conocimiento del mercado	Existe poca diferenciación de productos entre los competidores	Transporte adecuado para las diferentes provincias	Plan de capacitaciones del gobierno	Solvencia económica.	Inversión en tecnología	No existen una marca consolidada en el mercado	Falta de liderazgo Participativo.	
1	incapaces para realizar los análisis financieros		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
2	Diversidad de servicios ofrecidos a los clientes.	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
3	Lealtad con el personal y con el cliente.	3	4		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
4	Maquinaria y tecnología adecuada	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42

Continúa



Total Dependencia	5	Productos con calidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42		
	6	Poder de Negociación de los Clientes distribuidores de provincias	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	
	7	Deficientes habilidades gerenciales	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	
	8	Buen ambiente laboral	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	
	9	Conocimiento del mercado	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	
	10	Existe poca diferenciación de productos entre los competidores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	
	11	Transporte adecuado para las diferentes provincias	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	
	12	Plan de capacitaciones del gobierno	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	
	13	Solvencia económica.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	
	14	Inversión en tecnología	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	
	15	No existen una marca consolidada en el mercado	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	
	16	Falta de liderazgo Participativo.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	
	Total Dependencia		46	44	43	43	43	44	43	43	43	43	43	42	43	43	43	43	42	43	

Fuente: Productos Lácteos Paraíso

TABLA 16:
RANKING ESTRATÉGICO

Factores		Coordenadas de		Ranking Estratégico
Código	Nombre	Motricidad (y)	Dependencia (x)	
3	Lealtad con el personal y con el cliente.	4979900,527	4979900,527	A
12	Plan de capacitaciones del gobierno	4694166,279	4979900,527	B
13	Solvencia económica.	4694166,279	4979900,527	C
4	Maquinaria y tecnología adecuada	4694124,279	4979900,527	D
5	Productos con calidad	4694124,279	4979900,527	E
7	Deficientes habilidades gerenciales	4694124,279	4979900,527	F
8	Buen ambiente laboral	4694124,279	4979900,527	G
9	Conocimiento del mercado	4694124,279	4979900,527	H
10	Existe poca diferenciación de productos entre los competidores	4694124,279	4979900,527	I
14	Inversión en tecnología	4694124,279	4979900,527	J
16	Falta de liderazgo Participativo.	4694124,279	4979900,527	K
1	incapaces para realizar los análisis financieros	4277768,185	4670051,425	L
15	No existen una marca consolidada en el mercado	37574976,79	4521911,836	M
11	Transporte adecuado para las diferentes provincias	4694180,279	4521911,836	N
2	Diversidad de servicios ofrecidos a los clientes.	4713463,602	3915548,289	O
6	Poder de Negociación de los Clientes distribuidores de provincias	3906652,956	3892648,888	P

Fuente: Productos Lácteos Paraíso

CAPÍTULO III

3 SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

3.1 Análisis horizontal de los Estados Financieros

Al momento de realizar el análisis horizontal de los Estados Financieros permite comprar los estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos. (Gustavo, 2005)

**TABLA 17:
ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL**

BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
Del 1º. De Enero al 31 de diciembre del 2012 - 2013				
	2012	2013	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO	957.486,10	1.391.420,20	433.934,10	45,32%
CORRIENTE	63.742,65	448.251,34	384.508,69	603,22%
Caja-Bancos	32.474,39	285.465,29	252.990,90	779,05%
Ctas. X Cobrar	7.510,25	132.910,20	125.399,95	1669,72%
Inventarios	14.073,96	29.875,85	15.801,89	112,28%
Materia Prima	9.038,16	10.030,18	992,02	10,98%
Producto en proceso	2.755,00	7.110,76	4.355,76	158,10%
Producto Terminado	2.280,80	12.734,91	10.454,11	458,35%
FIJO	893.743,45	943.168,86	49.425,41	5,53%
Terrenos	383.000,00	575.228,93	192.228,93	50,19%
Edificios	123.450,00	62.541,07	-60.908,93	-49,34%
Maquinaria y Equipo	310.000,00	310.000,00	0,00	0,00%
Muebles y enseres	4.230,26	23.410,68	19.180,42	453,41%
Equipo de Cómputo	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00%
Vehículos	186.692,64	186.692,64	0,00	0,00%
Deprec. Acumulada	115.629,45	216.704,46	101.075,01	87,41%

Continua



PASIVO	435.510,61	464.369,63	28.859,02	6,63%
CORRIENTE	159.108,82	203.995,02	44.886,20	28,21%
Sueldos	3.775,93	5.100,00	1.324,07	35,07%
IESS		619,65	619,65	
Proveedores	38.052,04	124.220,68	86.168,64	226,45%
Préstamos:			0,00	
Bco. Pichincha	117.280,85	43.176,27	-74.104,58	-63,19%
Auto. Sierra		30.878,42	30.878,42	
A LARGO PLAZO	276.401,79	260.374,61	-16.027,18	-5,80%
Bco. Pichincha	276.401,79	260.374,61	-16.027,18	-5,80%
PATRIMONIO	521.975,49	927.050,57	405.075,08	77,60%
PASIVO Y PATRIMONIO	957.486,10	1.391.420,20	433.934,10	45,32%

Fuente: Lácteos Paraíso

3.1.1. Análisis Horizontal Balance De Situación General

Se empezara a realizar este análisis con la cuenta de Activo Corriente, en la cual se toma primeramente Caja – Bancos para realizar el análisis debido a que en el año 2013 hubo un incremento del 45.32% de Activos para Lácteos Paraíso .

Activo corriente:

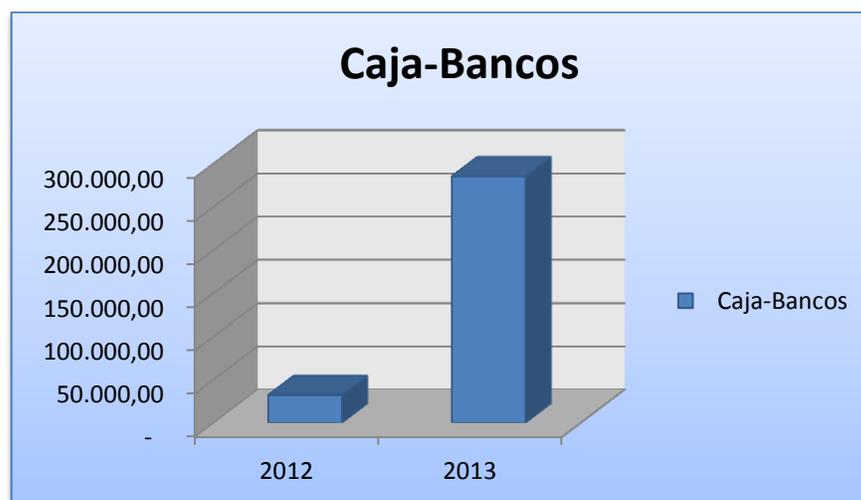


GRÁFICO 25: ANÁLISIS HORIZONTAL EFECTIVO CAJA – BANCOS

Fuente: Lácteos Paraíso

En el año 2012 Lácteos Paraíso tuvo un total de caja y bancos de \$32474,39 mientras que en el año 2013 obtuvo un total de \$285465,29 es decir entre los dos años se

obtuvo una variación total de \$252.990,90, ósea que obtuvo un incremento del 779,05% lo cual es muy favorable para la empresa debido a que su flujo de efectivo obtuvo mayor ingresos económico que él en año 2012.

Cuentas por cobra:

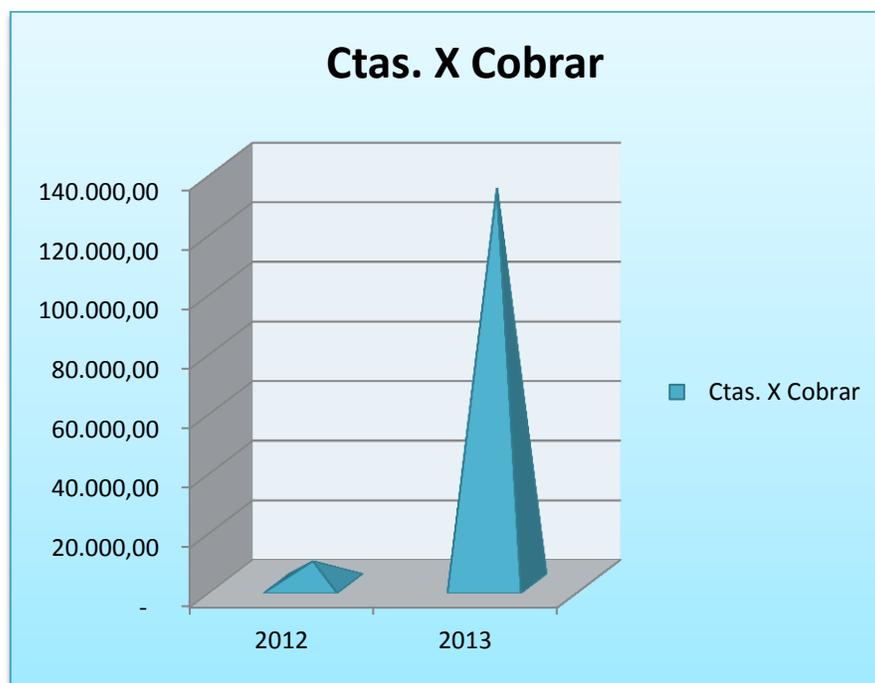


GRÁFICO 26: ANÁLISIS HORIZONTAL CUENTAS POR COBRAR

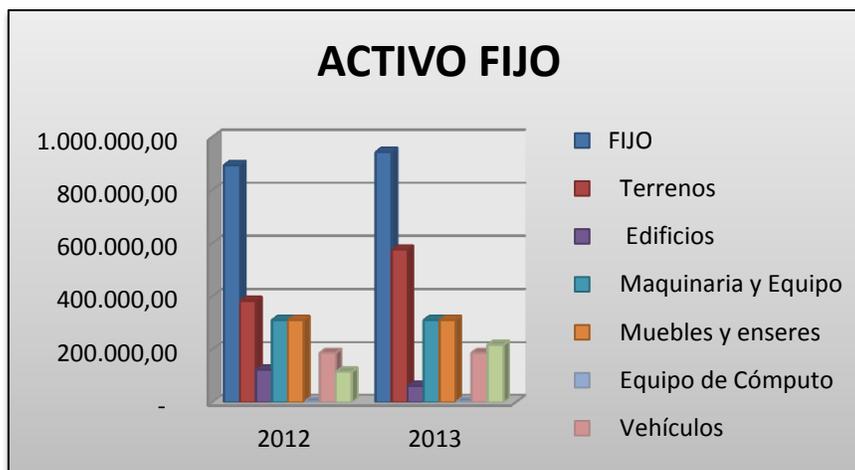
Fuente: Lácteos Paraíso

Las cuentas por cobra de clientes en el año 2013 obtuvo un gran incremento muy considerable lo cual no es tan bueno para Lácteos Paraíso debido a que corre un alto riesgo de generar cuentas incobrables de clientes y desechar esa cartera por clientes morosos, este alto porcentaje de incremento de cuentas por cobrar demuestra que las ventas aumentan porque aumenta la venta a crédito por parte de los distribuidores de cada región.

Activo Realizable:**GRÁFICO 27: ANÁLISIS HORIZONTAL ACTIVOS REALIZABLES**

Fuente: Lácteos Paraíso

Los activos realizables para el año 2013 han sufrido un aumento, como es el caso de los inventarios que del año 2012 al año 2013 tuvo un incremento del 112,28%, esto se debe a que aumento la materia prima y por ende aumenta la producción lo cual es favorable para la empresa ya que demuestra que las ventas han aumentado por tal razón es que han podido comprar más materia para producir y que los productos en proceso no se quedan mucho tiempo en planta.

Activo Fijo:**GRÁFICO 28: ANÁLISIS HORIZONTAL ACTIVOS FIJOS**

Fuente: Lácteos Paraíso

Los activos fijos han tenido un incremento del 5,53% en comparación al año 2012, la fábrica ha sufrido una pequeña ampliación por lo que Lácteos Paraíso adquirió un nuevo terreno por tal razón se incrementa en el año 2013 al 50,19% en comparación al año 2012, mientras que Maquinaria y Equipo, Equipo de Cómputo y Vehículos se mantienen igual que en el año 2012, la depreciación acumulada tuvo un incremento del 87,41% en comparación al año 2012 esto se debe al incremento obtenido en terreno.

3.1.1.1. ANÁLISIS HORIZONTAL PASIVOS

Pasivos corrientes:

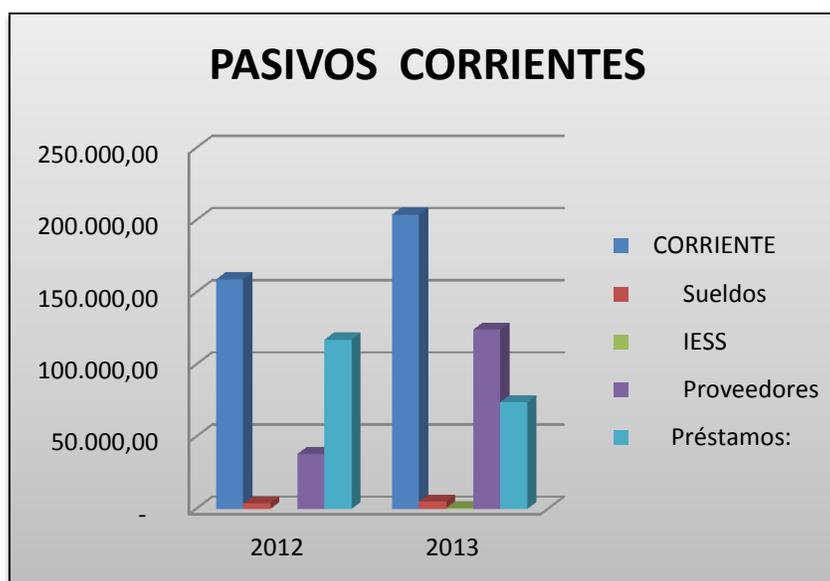


GRÁFICO 29: ANÁLISIS HORIZONTAL PASIVOS CORRIENTES

Fuente: Lácteos Paraíso

Con relación a los pasivos corrientes existe una variación del 28,21% con relación al año 2012 esto puede ser desfavorable para Lácteos Paraíso debido a que está aumentando el nivel de endeudamiento de la empresa.

Los sueldos que mantenía Lácteos Paraíso en el año 2012 al año 2013 presentan una variación de \$1324,07 lo cual quiere decir que han tenido que contratar más personal para la producción y a su vez por ende aumenta el porcentaje de inversión al

35,07%, es por esto una de las razones por las cuales en el 2013 se paga al IESS \$619,65 por las afiliaciones que se deben de realizar correspondientes al código de trabajo.

Los proveedores tuvieron un incremento del 226,45% en el año 2013 lo cual es bueno para empresa ya que indica que no únicamente dependen de un solo proveedor para la elaboración de sus productos sino que tienen un portafolio amplio de proveedores y no corren riesgos de quedarse sin materia prima.

Lácteos Paraíso tuvo una disminución del 63,19% en el préstamo realizado con el Banco del Pichincha lo cual es favorable para la empresa ya que demuestra que se encuentra cumpliendo las obligaciones financieras, más sin embargo adquirió un nuevo préstamo en Auto Sierra, por lo que disminuye el total de los préstamos al 36,86% siendo favorable para Lácteos Paraíso

Cuentas por Pagar Largo Plazo



GRÁFICO 30: ANÁLISIS HORIZONTAL PASIVOS LARGO PLAZO

Fuente: Lácteos Paraíso

Los pasivos a largo plazo tuvieron una disminución del 5,80% lo cual es favorable para Lácteos Paraíso ya que demuestra la disminución por el pago a un préstamo que mantienen con el Banco del Pichincha.

3.1.1.2. ANÁLISIS HORIZONTAL PATRIMONIO



GRÁFICO 31: ANÁLISIS HORIZONTAL PASIVOS LARGO PLAZO

Fuente: Lácteos Paraíso

La cuenta de patrimonio ha incrementado a \$ 405.075,08 lo cual representa el 77,60% esto demuestra que la actividad económica de Lácteos Paraíso es rentable y que obtuvo una mejor utilidad en el año 2013 dado por el incremento alto al que llegó, esto demuestra que si posee capacidad para cumplir con las obligaciones que posee al momento con las instituciones financieras, por lo tanto la empresa se basa al nivel de producción es decir mientras más produzca mayor será su rentabilidad.

3.1.2. Análisis Horizontal De Los Estados De Pérdidas Y Ganancias

Estados de pérdidas y ganancias, es un estado financiero periódico que representa el resultado de la operación de la compañía en un tiempo determinado. Permite conocer los ingresos, los egresos y las utilidades o pérdidas que sufre la compañía así como el camino para obtenerla en un ejercicio determinado, pasado, presente o futuro. (Moreno, 2001)

TABLA 18:
ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
Del 1º. De Enero al 31 de diciembre del 2012-2013				
	2012	2013	Variación Absoluta	Variación Relativa
VENTAS	3.455.124,30	3.720.470,10	265.345,80	7,68%
COSTO DE VENTAS	2.958.192,94	3.103.697,67	145.504,73	4,92%
Inicial	87.631,40	46.545,12	-41.086,28	-46,89%
Compras	2.898.192,94	3.180.118,64	281.925,70	9,73%
Dis. Venta	2.985.824,34	3.133.573,52	147.749,18	4,95%
Inv. Final	27.631,40	29.875,85	2.244,45	8,12%
Materia Prima	9.657,96	10.030,18	372,22	3,85%
Producto en proceso	1.851,94	7.110,76	5.258,82	283,96%
Producto Terminado	16.121,50	12.734,91	-3.386,59	-21,01%
UTILIDAD BRUTA	496.931,36	616.772,43	119.841,07	24,12%
GASTOS				
ADMINISTRATIVOS	331.556,09	261.098,78	-70.457,31	-21,25%
Sueldos	48.232,35	68.688,00	20.455,65	42,41%
Aporte IESS	5.854,76	8.345,59	2.490,83	42,54%
Ben. Sociales	23.248,87	11.448,00	-11.800,87	-50,76%
Combustible	42.307,49	49.612,52	7.305,03	17,27%
Prom y publicidad	9.600,15	9.714,32	114,17	1,19%
Transporte	108.562,95	64.014,10	-44.548,85	-41,04%
Costo fincan	19.772,47	38.224,25	18.451,78	93,32%
Depreciación	66.061,45	40.118,26	-25.943,19	-39,27%
UTILIDAD LIQUIDA	165.375,27	355.673,65	190.298,38	115,07%

Fuente: Lácteos Paraíso

3.1.3. Análisis Horizontal Estado De Pérdidas Y Ganancias

Ventas netas



GRÁFICO 32: ANÁLISIS HORIZONTAL VENTAS NETAS

Fuente: Lácteos Paraíso

Las ventas netas para Lácteos Paraíso sufrió un incremento en el año 2013 de \$265.345,80 lo cual representa el 7.68%, este incremento es favorable para la empresa debido a que su mercado ha aumentado en pequeñas cantidades, por lo que se aumenta los niveles de ventas siendo más rentable, esto se obtiene ofreciendo productos de calidad a los clientes.

Costo de ventas

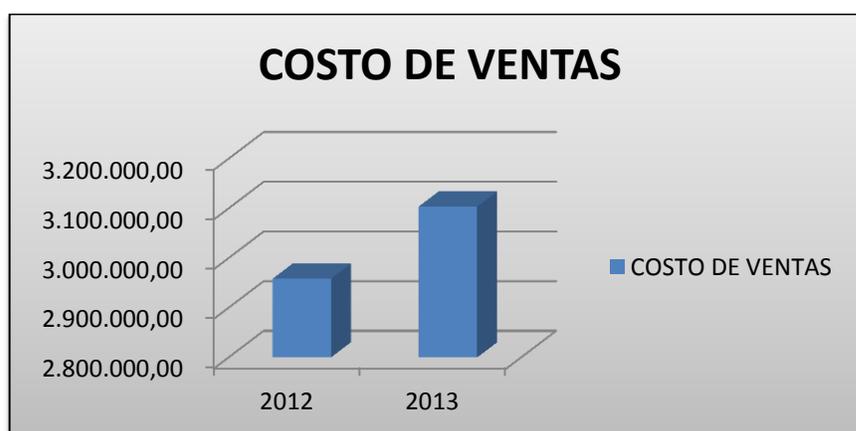


GRÁFICO 33: ANÁLISIS HORIZONTAL COSTO NETAS

Fuente: Lácteos Paraíso

Lácteos Paraíso en el año 2012 mostro un costo de ventas de \$ 2.958.192,94, mientras que en el 2013 llego a tener un costo de ventas de \$ 3.103.697,67, recordando

que el costo de ventas son todos los costos en los que la empresa incurre al momento de elaborar el producto o producir, es decir la variación en términos porcentuales que ha tenido el costo de ventas es del 4,92% , este aumento se produce principalmente por el aumento de las ventas y todo lo que con ello lleva, es decir el aumento de la materia prima, el aumento de nuevos trabajadores con sus respectivos beneficios.

Gastos administrativos

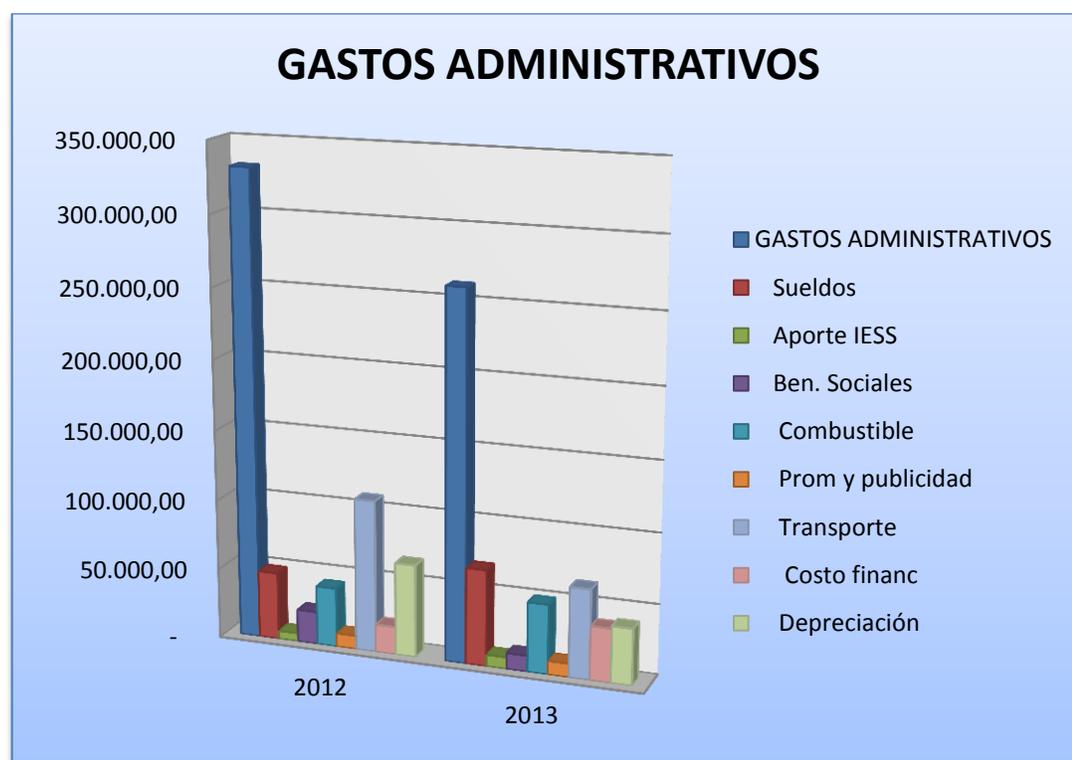


GRÁFICO 34: ANÁLISIS HORIZONTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS

Fuente: Lácteos Paraíso

Los gastos administrativos para lácteos Paraíso tuvieron una disminución del 21,25% debido a que alcanzaron una variación absoluta de \$-70.457,31 lograda en el año 2013, esto es favorable para la empresa ya que pese a que tuvo un incremento en sueldos del 42,41%, de igual manera las Aportaciones al IESS aumentaron en un 42,54% , más sin embargo los beneficios sociales disminuyeron en un 50,76% Lácteos Paraíso lograron controlar los gastos como son de transporte que tuvieron una disminución del 41,04%.

Utilidad neta

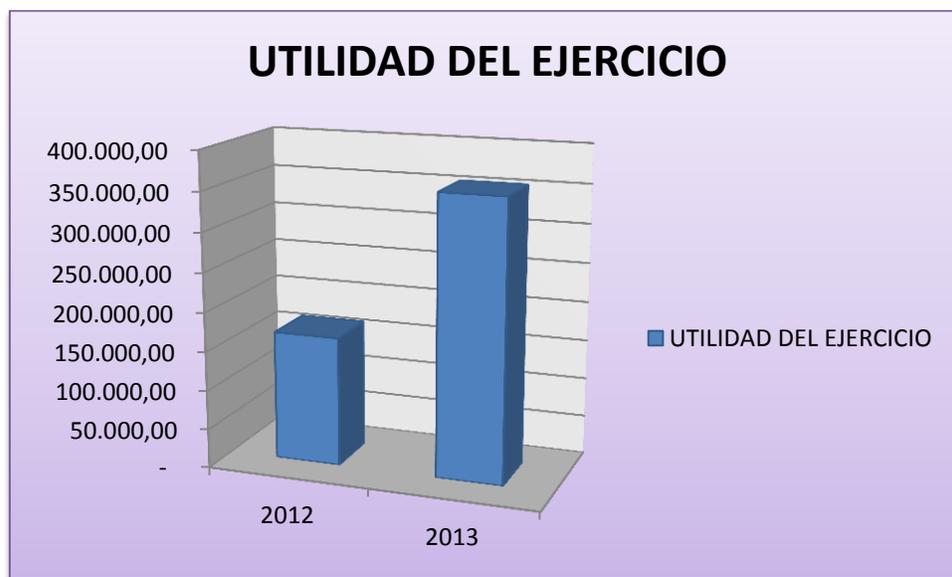


GRÁFICO 35: ANÁLISIS HORIZONTAL UTILIDAD DEL EJERCICIO

Fuente: Lácteos Paraíso

El incremento de la utilidad del ejercicio para lácteos Paraíso entre el año 2012 y el año 2013 fue de \$ 190.298,38 lo cual representado en términos porcentuales es del 115,07% esto se origina por el incremento de las ventas y la disminución de los gastos administrativos, lo cual comprueba el crecimiento de lácteos Paraíso en el mercado, empezando a posesionarse como producto y marca y por lo tanto tendrá que mantener la aceptación de los consumidores

3.2. Análisis vertical de los Estados Financieros

En el análisis vertical se analiza cada balance y cada estado de Resultados en relación consigo mismo y luego, se compara porcentualmente en relación con los demás años o periodos de estudio. Este análisis ayuda a comenzar el análisis financiero centrándolo en aquellas cuentas que han tenido un comportamiento “extraño”.(Javier & Alonso, 2005)

TABLA 19:
ANÁLISIS VERTICAL BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL

BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL				
ANÁLISIS VERTICAL				
Del 1º. De Enero al 31 de diciembre del 2012 - 2013				
	2012	%	2013	%
ACTIVO	957.486,10	100,00%	1.391.420,20	100,00%
CORRIENTE	63.742,65	6,66%	448.251,34	32,22%
Caja-Bancos	32.474,39	3,39%	285.465,29	20,52%
Ctas. X Cobrar	7.510,25	0,78%	132.910,20	9,55%
Inventarios	14.073,96	1,47%	29.875,85	2,15%
Materia Prima	9.038,16	0,94%	10.030,18	0,72%
Producto en proceso	2.755,00	0,29%	7.110,76	0,51%
Producto Terminado	2.280,80	0,24%	12.734,91	0,92%
FIJO	893.743,45	93,34%	943.168,86	67,78%
Terrenos	383.000,00	40,00%	575.228,93	41,34%
Edificios	123.450,00	12,89%	62.541,07	4,49%
Maquinaria y Equipo	310.000,00	32,38%	310.000,00	22,28%
Muebles y enseres	4.230,26	0,44%	23.410,68	1,68%
Equipo de Cómputo	2.000,00	0,21%	2.000,00	0,14%
Vehículos	186.692,64	19,50%	186.692,64	13,42%
Deprec. Acumulada	115.629,45	12,08%	216.704,46	15,57%
PASIVO	435.510,61	100,00%	464.369,63	100,00%
CORRIENTE	159.108,82	36,53%	203.995,02	43,93%
Sueldos	3.775,93	0,87%	5.100,00	1,10%
IESS		0,00%	619,65	0,13%
Proveedores	38.052,04	8,74%	124.220,68	26,75%
Préstamos:	117.280,85	26,93%	74.054,69	15,95%
Bco. Pichincha	117.280,85	26,93%	43.176,27	9,30%
Auto. Sierra		0,00%	30.878,42	6,65%
A LARGO PLAZO	276.401,79	63,47%	260.374,61	56,07%
Bco. Pichincha	276.401,79	63,47%	260.374,61	56,07%
PATRIMONIO	521.975,49	100,00%	927.050,57	100,00%
PASIVO Y PATRIMONIO	957.486,10	100,00%	1.391.420,20	100,00%

Fuente: Lácteos Paraíso

3.2.1. Análisis Vertical Balance De Situación General

ANÁLISIS VERTICAL ACTIVO

Activo corriente:

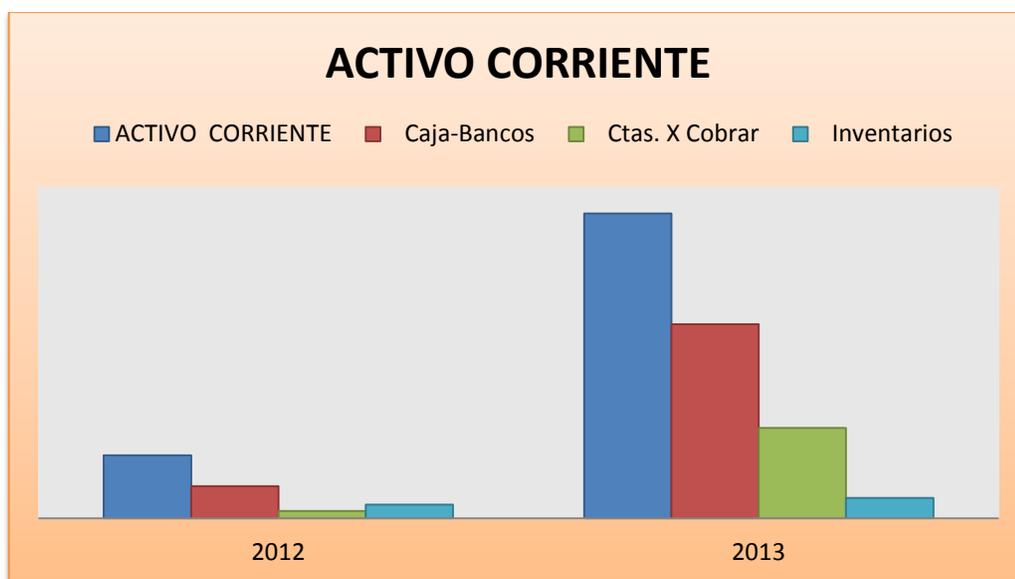


GRÁFICO 36: ANÁLISIS VERTICAL ACTIVO CORRIENTE

Fuente: Lácteos Paraíso

Para lácteos Paraíso el activo corriente representó el 6,66% para el año 2012 y el 32,22% para el año 2013 del total de activos, en donde se encuentra que para el año 2012 las cuentas más importantes fue caja – bancos con el 3,39% e inventarios con el 1,47%.

Mientras que para el año 2013 las cuentas más representativas dentro de los activos corrientes fueron caja – bancos con el 20,52% y cuentas por cobrar con el 9,55% del total de activos, esto se debe a que se incrementan las ventas a crédito que son las realizadas por los distribuidores.

El incremento de los activos corrientes principalmente de la cuenta caja – bancos que demuestra que la empresa posee liquidez al momento, y el aumento de los demás cuentas se debe a que Lácteos Paraíso tomo la decisión de realizar las políticas de cobro

de ventas a crédito y a su vez la utilizo como una estrategia de ventas para incrementar el presupuesto anual

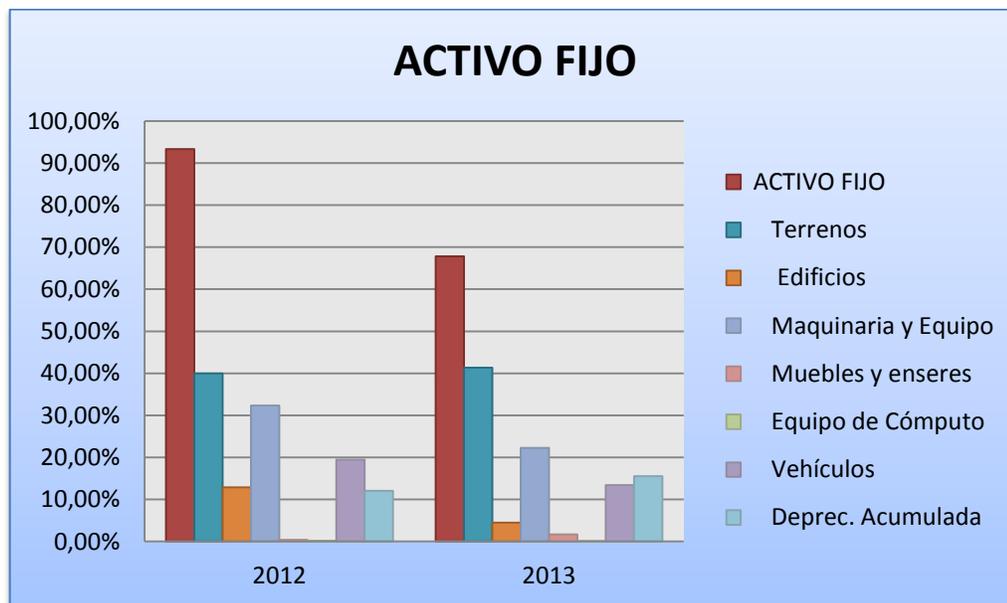


GRÁFICO 37: ANÁLISIS VERTICAL ACTIVO FIJO

Fuente: Lácteos Paraíso

Los activos fijos representan el 93,34% del total activos para el año 2012 mientras que para el año 2013 únicamente representaron el 67,78% del total de activos esto se debe a que no se ha realizado inversiones extras dentro de lo que son terreno, edificios, equipo de cómputo y únicamente se mantiene el valor de las depreciaciones conjuntamente con un ligero incremento en terreno que del año 2012 del 40% se incrementó al 41,34%.

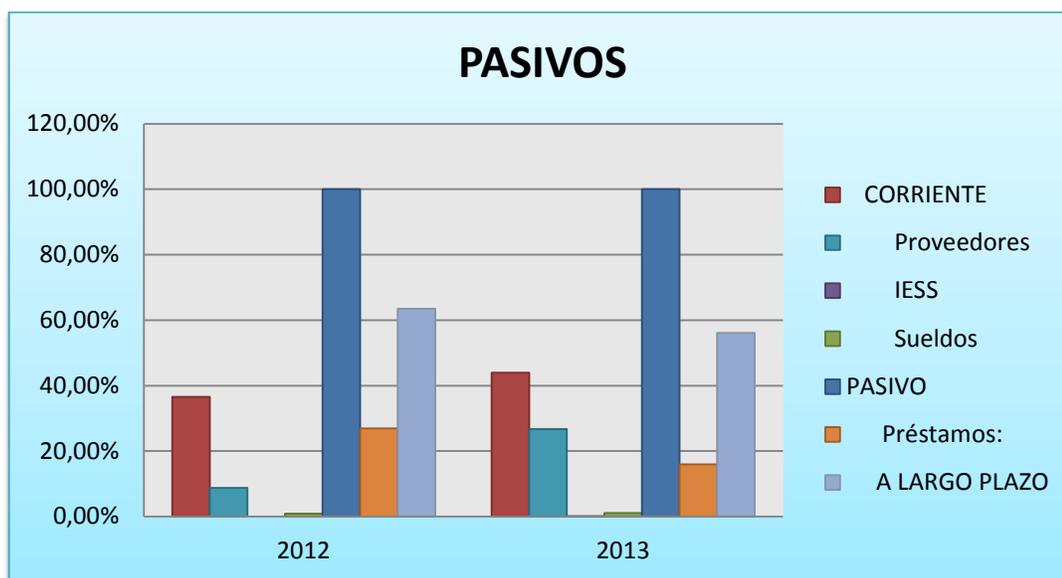


GRÁFICO 38: ANÁLISIS VERTICAL PASIVOS

Fuente: Lácteos Paraíso

Para Lácteos Paraíso los pasivos corrientes corresponden al 36,53% para el año 2012 y en el 43,93% para el año 2013, de los cuales el rubro más alto es el correspondiente a las obligaciones con los Proveedores, ya que representa el 8,74% y el 26,75% respectivamente, de igual manera el nivel de endeudamiento de la empresa a corto plazo representa el 26,93% para el año 2012 y el 15,95% para el año 2013 aunque se realizó un nuevo crédito a corto plazo en el 2013 disminuyó un poco el endeudamiento, sin embargo en pasivo a largo plazo representa el 63,47% para el año 2012 y el 56,07% para el año 2013. Es decir el nivel de endeudamiento de la empresa representa el 72,02% para el año 2013 es un porcentaje demasiado alto ya que únicamente son préstamos realizados por la empresa.

Lácteos Paraíso debe de crear estrategias de ventas que le permitan vender más del nivel de endeudamiento que mantiene al momento, así como estrategias que permitan reducir el costo de ventas.

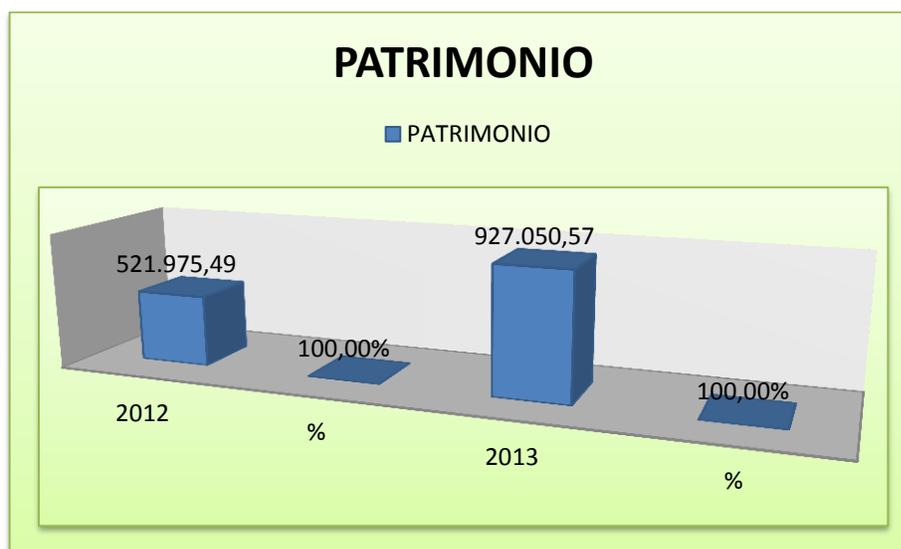


GRÁFICO 39: ANÁLISIS VERTICAL PATRIMONIO

Fuente: Lácteos Paraíso

Para Lácteos Paraíso el patrimonio representa el 100% de los bienes y derechos que la empresa ha obtenido antes y durante su periodo económico, sin embargo el patrimonio de la empresa a incrementando en el año 2013 a \$927050,57 en comparación al año 2012 que tenían \$521975,49

3.2.2. Análisis Horizontal Del Estado De Pérdidas Y Ganancias

**TABLA 20:
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
Del 1º. De Enero al 31 de diciembre del 2012-2013				
	2012	%	2013	%
VENTAS	3.455.124,30	100,00%	3.720.470,10	100,00%
COSTO DE VENTAS	2.958.192,94	85,62%	3.103.697,67	83,42%
Inicial	87.631,40	2,54%	46.545,12	1,25%
Compras	2.898.192,94	83,88%	3.180.118,64	85,48%
Dis. Venta	2.985.824,34	86,42%	3.133.573,52	84,23%
Inv. Final	27.631,40	0,80%	29.875,85	0,80%
Materia Prima	9.657,96	0,28%	10.030,18	0,27%
Producto en proceso	1.851,94	0,05%	7.110,76	0,19%
Producto Terminado	16.121,50	0,47%	12.734,91	0,34%
UTILIDAD BRUTA	496.931,36	14,38%	616.772,43	16,58%

Continua

GASTOS ADMINISTRATIVOS	331.556,09	9,60%	261.098,78	7,02%
Sueldos	48.232,35	1,40%	68.688,00	1,85%
Aporte IESS	5.854,76	0,17%	8.345,59	0,22%
Ben. Sociales	23.248,87	0,67%	11.448,00	0,31%
Combustible	42.307,49	1,22%	49.612,52	1,33%
Prom y publicidad	9.600,15	0,28%	9.714,32	0,26%
Transporte	108.562,95	3,14%	64.014,10	1,72%
Costo financ	19.772,47	0,57%	38.224,25	1,03%
Depreciación	66.061,45	1,91%	40.118,26	1,08%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	165.375,27	4,79%	355.673,65	9,56%

Fuente: Lácteos Paraíso

3.2.3. Análisis Vertical Estado de Pérdidas y Ganancias

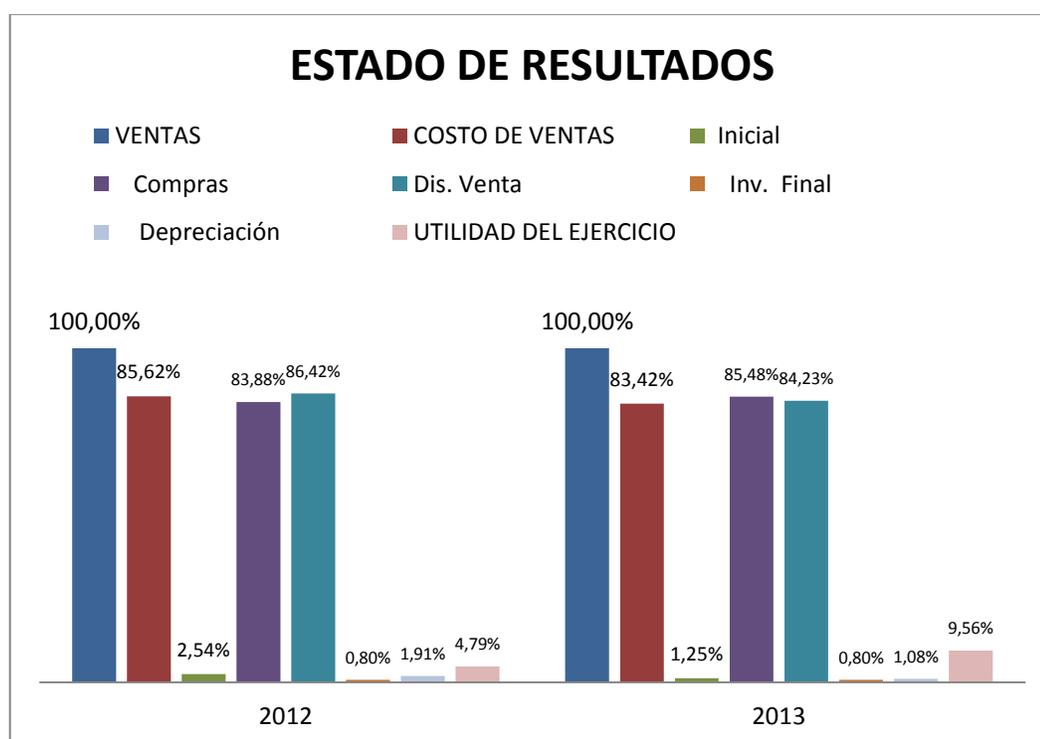


GRÁFICO 40: ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

Fuente: Lácteos Paraíso

Para Lácteos Paraíso se realizó el análisis vertical del Estado de Pérdidas y ganancias del cual se encuentra se obtienen los principales análisis.

- **Costo de ventas:** a comparación del año 2012 que obtuvo el 85,62% del total de la participación de las ventas, en el año 2013 obtuvo una ligera baja ya que llegó a tener el 83,42% del total de la participación lo cual es bueno para la empresa ya que demuestra que a pesar de que las ventas han aumentado el costo de producción disminuyó sin reducir la calidad de los productos.
- **Utilidad bruta:** la utilidad bruta para Lácteos Paraíso tuvo un incremento ya que en el año 2013 llegó al 16,58% de la participación de las ventas, mientras que en el año 2012 únicamente alcanzó el 14,38%, esto demuestra que se ha controlado un poco los gastos y que a pesar del nivel de endeudamiento que mantiene la empresa pudo obtener utilidades superiores a la del año anterior.
- **Gastos Administrativos:** en el año 2012 el porcentaje de los gastos administrativos fue del 9,60% mientras que para el 2013 redujo al 7,02% lo cual es bueno para la empresa ya que a pesar de que se realizó la contratación de nuevo personal, más sin embargo han realizados esfuerzos para reducir otros gastos.
- **Utilidad del ejercicio:** Lácteos Paraíso recordemos que mantiene un nivel de endeudamiento muy alto y por lo tanto tiene que cumplir con sus obligaciones con las instituciones financieras ya sea a corto o largo plazo, pero aun así obtuvo una utilidad superior a la alcanzada en el año 2012, ya que fue del 9,56% llegada en el 2013 mientras que en el año 2012 únicamente tuvo el 4,79% de utilidad total

3.3. Indicadores Financieros:

Los Indicadores Financieros o Ratios Financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.

La mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros. Así, los Indicadores Financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con

los de otras empresas. En algunos casos, el análisis de estos indicadores puede predecir quiebra futuro.(Enciclopedia Financiera)

Los Indicadores Financieros se pueden clasificar de acuerdo a la información que proporcionan. Los siguientes tipos de indicadores se utilizan con especial frecuencia:

- Indicadores financieros de liquidez, que proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo financieras.
- Ratios de rotación de activos de indicar la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos.
- Indicadores financieros de apalancamiento, que proporcionan una indicación de la solvencia a largo plazo de la empresa.
- Indicadores financieros de rentabilidad, que ofrecen varias medidas diferentes del éxito de la empresa en la generación de beneficios.
- Indicadores financieros sobre la política de dividendos, que dan una idea de la política de dividendos de la empresa y las perspectivas de crecimiento futuro.(Enciclopedia Financiera)

3.3.1. Razones de liquidez

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, deseamos comparar las obligaciones de corto plazo los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones.(Razones Financieras)

Las principales razones de liquidez son:

- Razón corriente
- Prueba Acida

- Solvencia
- Capital de trabajo
- Liquides Inmediata

3.3.1.1. Razón corriente: Se supone que mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Sin embargo, esta razón debe ser considerada como una medida cruda de liquidez porque no considera la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes. Se considera, en general, que una empresa que tenga activos circulantes integrados principalmente por efectivo y cuentas por cobrar circulantes tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes consisten básicamente de inventarios. (Razones Financieras)

Este indicador financiero mide el grado que la empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo, la fórmula a utilizarse es:

$$\text{RazonCorriente} = \frac{\text{ActivoCorriente}}{\text{PasivoCorriente}}$$

Calcularemos la razón corriente para los años 2012 y 2013 respectivamente

$$\text{RazonCorriente}(2012) = \frac{63742,65}{159108,82} = 0,40$$

$$\text{RazonCorriente}(2013) = \frac{448251,34}{203995,02} = 2,20$$

La Razón Corriente para el año 2012 fue de 0,40 veces mientras la razón Corriente del año 2013 es de 2,20 veces

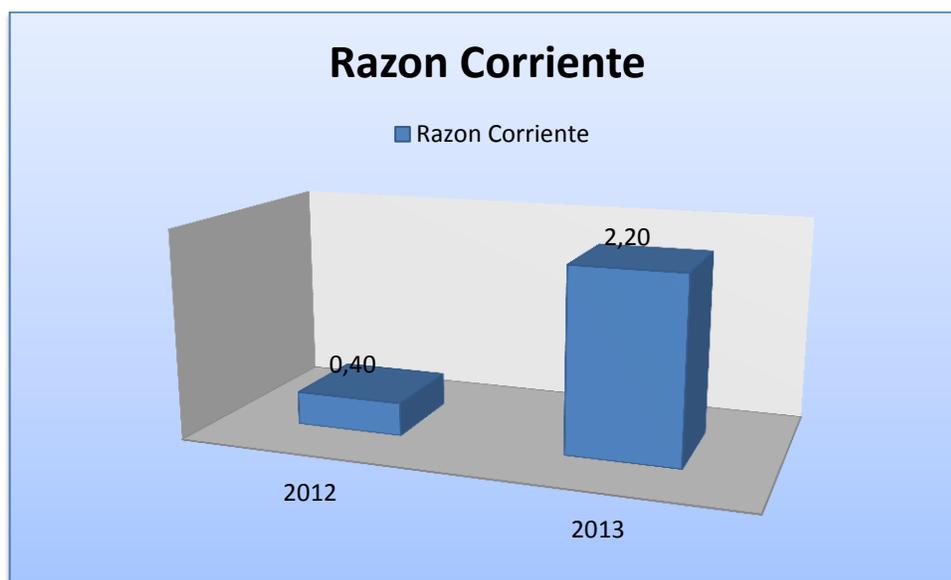


GRÁFICO 41: RAZÓN CORRIENTE AÑO 2012 -2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

La capacidad de pago que tuvo Lácteos Paraíso para cubrir sus obligaciones corrientes fue en el año 2012 de 0,40 veces, mientras que para el año 2013 aumento al 2,20 veces, esto quiere decir que Lácteos Paraíso por cada dólar que debía contaba con \$2,20 dólares para cubrir la deuda, podemos decir que la empresa tiene recursos suficientes para cubrir las deudas que mantiene a corto plazo.

3.3.1.2. *Razón Ácida o Índice de prueba ácida:* Esta razón es la misma que la razón circulante, excepto que excluye los inventarios tal vez la parte menos líquida de los activos circulantes del numerador. Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que proporciona una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante. (Razones Financieras)

La fórmula para medir la prueba ácida es la siguiente:

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ActivoCorriente} - \text{Inventario}}{\text{PasivoCorriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida(2012)} = \frac{63742,65 - 14073,96}{159108,82} = 0,31$$

$$\text{Prueba Acida}(2013) = \frac{448251,34 - 29875,85}{203995,02} = 2,05$$

La prueba acida para el año 2012 fue de 0,31 veces, mientras que para el año 2013 fue de 2,05 veces.

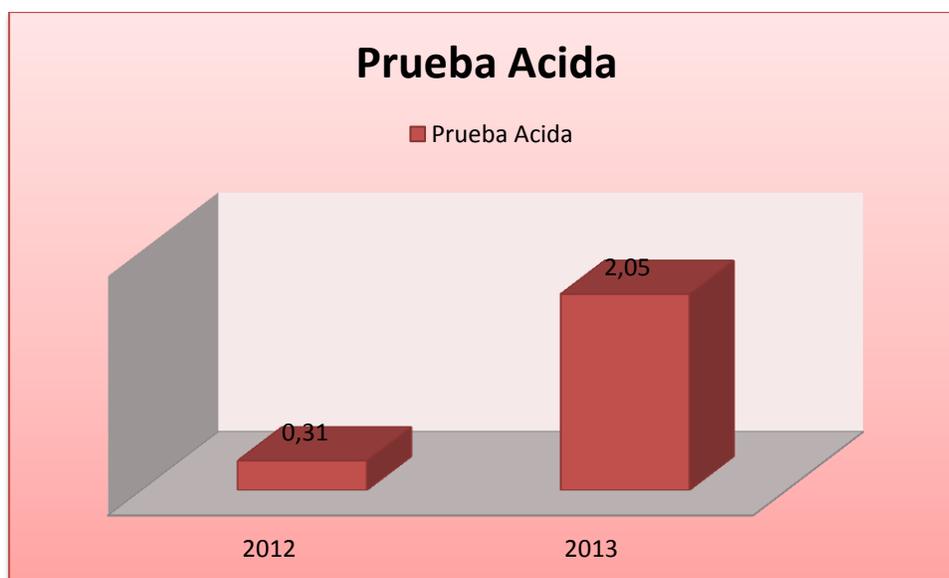


GRÁFICO 42: PRUEBA ACIDA AÑO 2012 -2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

Para Lácteos Paraíso muestra que por cada dólar que la empresa debe a corto plazo tuvo en el año 2012 \$0,31 centavos para cubrir la deuda lo cual no es aceptable pero sin embargo en el año 2013 se recuperó y llegó a tener \$2,05 dólares de activos que se pueden convertir fácilmente en efectivo, esto indica que existe un buen nivel de conversión de los activos corrientes más líquidos.

3.3.1.3. Razón de solvencia: Este indicador financiero permite medir el grado que la empresa puede cumplir con sus obligaciones solventando con los bienes y propiedades que posee la organización

La fórmula a utilizar para determinar la razón de solvencia es:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Total Activos}}{\text{Total Pasivos}}$$

$$\text{Solvencia}(2012) = \frac{957486,1}{435510,61} = 2,20$$

$$\text{Solvencia}(2013) = \frac{1391420,2}{464369,63} = 3,00$$

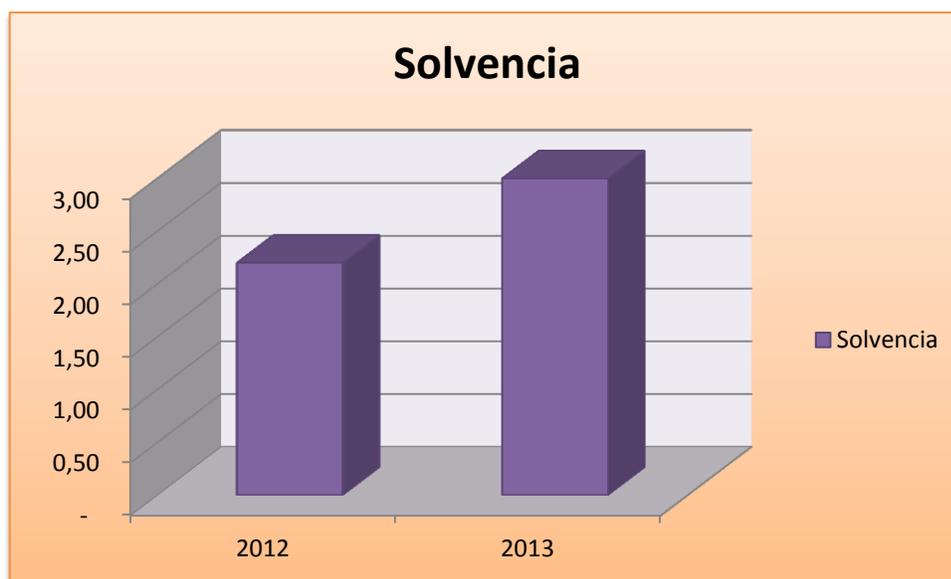


GRÁFICO 43: RAZÓN DE SOLVENCIA AÑO 2012 – 2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

Una vez determinado la razón de solvencia y considerando que el rango para que sea aceptable es 1, se puede determinar que la solvencia de la empresa es estable al momento, dado que para el año 2012 se obtuvo que poseía el \$2,20 dólares para cubrir sus obligaciones, de igual manera en el año 2013 llegó a tener \$3,00 dólares para cubrir sus obligaciones por cada dólar que debe.

3.3.1.4. *Capital de trabajo*: El calcular el capital de trabajo ayuda a determina la cantidad de recursos de fácil conversión en efectivo, que se puede considerar propia y que mediante su rotación se obtiene los ingresos. Este tipo de cifras puede no servir para comparar los resultados con otras empresas, pero es de suma utilidad para el control interno

La fórmula para determinar el capital de trabajo es la siguiente:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de Trabajo}(2012) = 63742,65 - 159108,82 = -95366,17$$

$$\text{Capital de Trabajo}(2013) = 448251,34 - 203995,02 = 244256,32$$



GRÁFICO 44: CAPITAL DE TRABAJO AÑO 2012 – 2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

Tomando en cuenta que el capital de trabajo es el monto que la empresa destine para cubrir con todas las obligaciones necesarias para la producción en el año 2012 no se consideró la cantidad de recursos necesarios ya que hubo un valor negativo por \$95366,17 dólares, mientras que para el año 2013 se notó un incremento alto de \$244256,32 dólares esto se debe a que el flujo de efectivo utilizado fue elaborado minuciosamente, este aumento en el capital de trabajo es bueno ya que permite que la producción sea continua.

3.3.2. *Razón de Apalancamiento:* Las razones de Apalancamiento o endeudamiento permiten medir o determinar la proporción entre las deudas y el patrimonio de la empresa, en el cual se debe considerar que si el resultado obtenido es mayor a 1 quiere decir que la empresa no está produciendo lo suficiente para cubrir las deudas que tenga.

Dentro de las razones de apalancamiento se encuentran:

3.3.2.1. *Razón de endeudamiento:* Esta razón permite conocer la cantidad en la cual las instituciones financieras otorgan créditos a las empresas.

Es considerado un endeudamiento del 60% como manejable, es decir, que de cada \$100 que la empresa tiene en sus activos podrá endeudarse en \$60, un endeudamiento menor a este muestra una empresa tiene capacidad de contraer más obligaciones y un endeudamiento mayor a los \$60 muestra una empresa en la cual puede tener problemas para conseguir más recursos económicos para su producción.

La fórmula para determinar este indicador es:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

$$\text{Endeudamiento}(2012) = \frac{435510,61}{957486,1} = 0,45$$

$$\text{Endeudamiento}(2013) = \frac{464369,63}{1391420,2} = 0,33$$

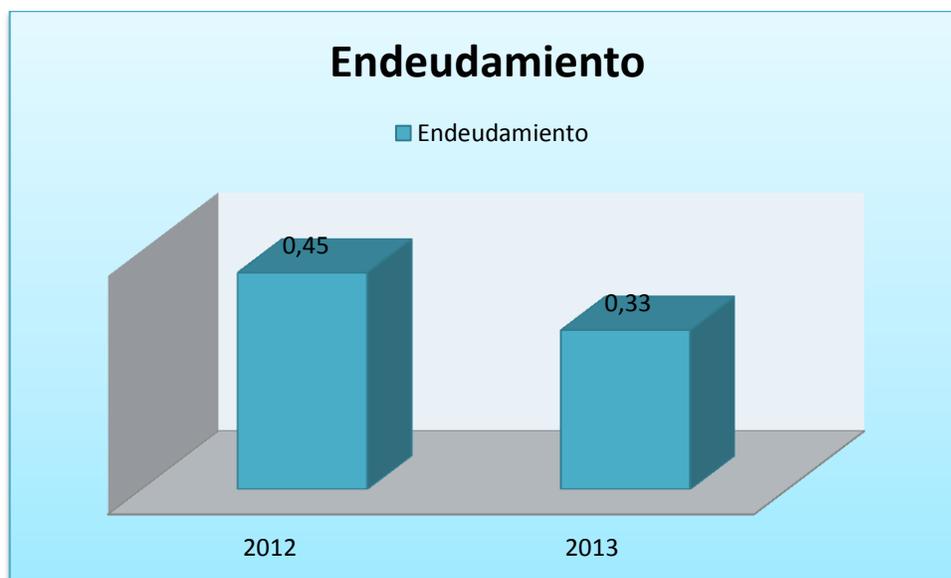


GRÁFICO 45: ENDEUDAMIENTO AÑO 2012- 2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

Al realizar este análisis podemos determinar que para el año 2012 el nivel de endeudamiento fue del 45% mientras que para el año 2013 obtuvo un nivel de endeudamiento del 33%, esto determina que la empresa se encuentra con un porcentaje menor al límite máximo y que puede acceder a créditos con facilidad porque posee solvencia para los pagos.

3.3.2.2. *Razón de Autonomía o Propiedad:* Es la relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por los accionistas o dueños del capital y el activo total. (Ecuared).

Es decir este indicador permite medir la proporción en que los accionistas han aportado para la compra de los activos que posee al momento la empresa.

La fórmula a emplearse se detalla a continuación:

$$\text{Razon de Autonomia} = \frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Total Activo}}$$

$$\text{Razon de Autonomia(2012)} = \frac{521975,49}{957486,1} = 0,55$$

$$\text{Razon de Autonomia(2013)} = \frac{927050,57}{1391420,2} = 0,67$$

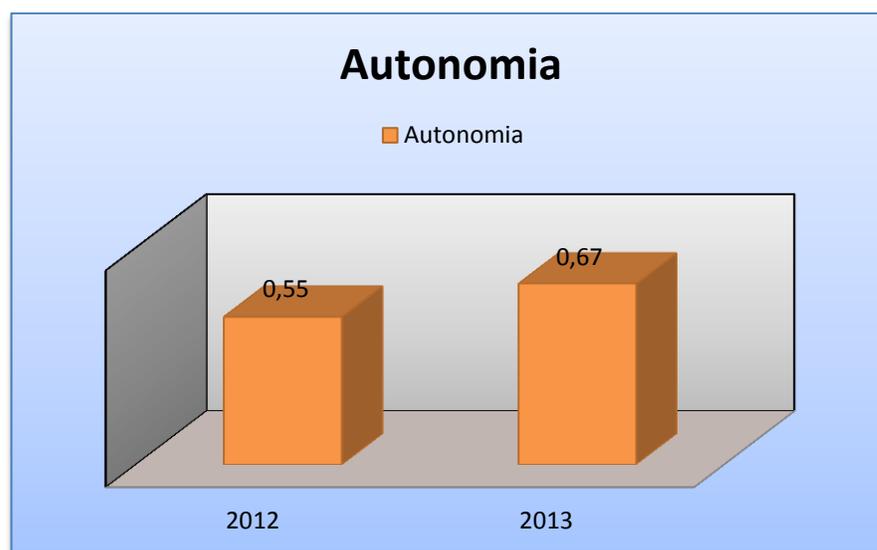


GRÁFICO 46: RAZÓN DE AUTONOMÍA AÑOS 2012 - 2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

Para Lácteos Paraíso en el año 2012 tuvo una dependencia financiera del 55% lo que quiere decir que el 45% de sus activos fue financiado por una institución financiera, sin embargo para el año 2013 llegó al 67% de dependencia de los acreedores, es decir que los accionistas o dueños han invertido más capital para el aumento de sus activos, reduciendo de esta manera la dependencia financiera.

3.3.3. *Razones de Actividad:* Las razones de actividad se utilizan para determinar la rapidez con que varias cuentas se convierten en ventas o efectivo. Las razones totales de liquidez generalmente no proporcionan un cuadro adecuado de la liquidez real de una compañía, debido a diferencias en las clases de activos y pasivos corrientes que mantiene la compañía. Por lo tanto es necesario evaluar la actividad o liquidez de cuentas corrientes específicas. Existen diversas razones para medir la actividad de cuentas por cobrar, inventario y activo total.

Miden el grado de efectividad con que la empresa está usando sus recursos. Las de rotación pueden utilizarse para ayudar a los acreedores a corto plazo a estimar el tiempo requerido para rotar activos como inventarios y cuentas por cobrar en efectivo. Este grupo de razones mide la efectividad con que se están administrando los activos.

Las razones más utilizadas son:

3.3.3.1. *Rotación de Cuentas por cobra:* Este indicador permite medir la rapidez con que se convierte en efectivo las cuentas por cobrar cuando el indicador sea alto significa que Lácteos Paraíso a dado créditos a los clientes y los está recuperando rápidamente ayudando a la rentabilidad de la empresa.

Se emplea la siguiente fórmula:

Rotacion de Cuentas por Cobrar

$$= \frac{\text{Ventas}}{(\text{Cuentas por cobrar año anterior} + \text{cuentas por cobrar ultimo año})/2}$$

$$\text{Rotacion Cuentas por Cobrar(2012)} = 86,77$$

$$\text{Rotacion Cuentas por Cobrar(2013)} = 13,25$$

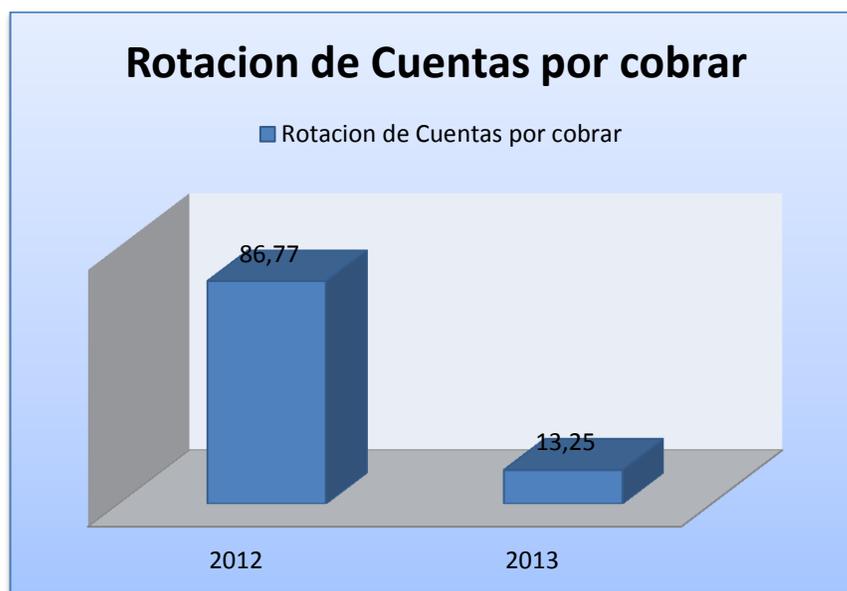


GRÁFICO 47: ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR AÑOS 2012- 2013
Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

La rotación de Cuentas por cobrar para Lácteos Paraíso Fue más rentable en el año 2012 que en el año 2013 debido a que en el año 2012 recuperaba en 86,77 veces las ventas a crédito mientras que en el año 2013 únicamente podía recuperar 13,25 veces las ventas a créditos y las cuentas por cobrar no disminuían.

3.3.3.2. *Plazo Medio de Cobro*: El indicador de plazo medio de cobro permite medir según el número de días que aproximadamente tarde un cliente en cancelar la deuda que mantiene con Lácteos Paraíso. Para lo cual se emplea la siguiente formula.

$$\text{Plazo Medio de Cobro} = \frac{360}{\text{Rotación cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Plazo Medio de Cobro}(2012) = \frac{360}{86,77} = 4,15$$

$$\text{Plazo Medio de Cobro}(2013) = \frac{360}{13,25} = 27,17$$

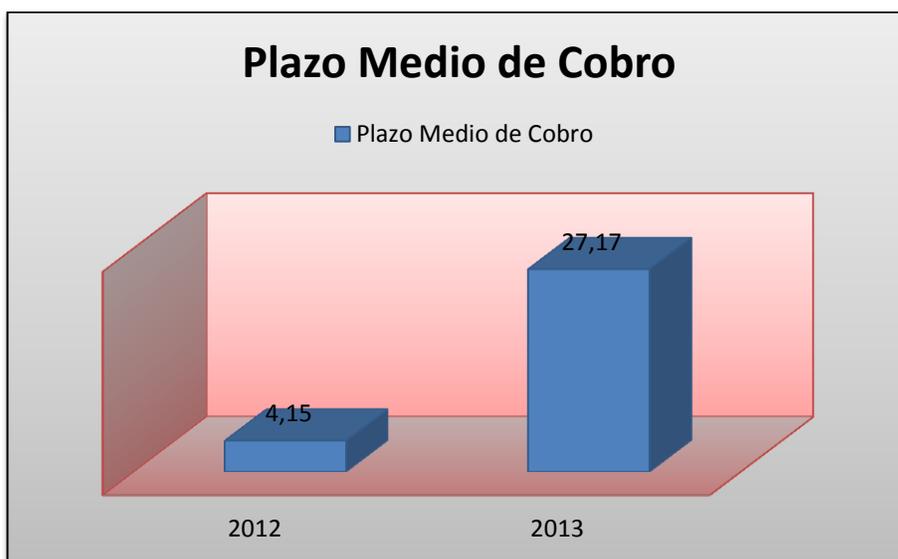


GRÁFICO 48: PLAZO MEDIO DE COBRO AÑOS 2012 – 2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

Como se menciona anteriormente las cuentas por cobrar de clientes que mantiene Lácteos Paraíso fue recuperados con mayor rapidez en el 2012 que en el 2013 ya que en el primer año se recuperaba cada cuatro días, y en el 2013 se recupera cada 27 días, esto puede afectar gravemente a la empresa ya que afecta a la liquidez y por el tiempo de recuperación pueden convertirse en cartera de cuentas incobrables.

3.3.3.3. *Rotación de Cuentas por Pagar:* Se calcula la rotación de cuentas por pagar para determinar el número de veces en que en promedio se liquidan las obligaciones contraídas con los proveedores. Para realizar el cálculo empleamos la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Proveedores}}$$

$$\text{Rotacion de Cuentas por Pagar}(2012) = 77,74$$

$$\text{Rotacion de Cuentas por Pagar}(2013) = 24,99$$

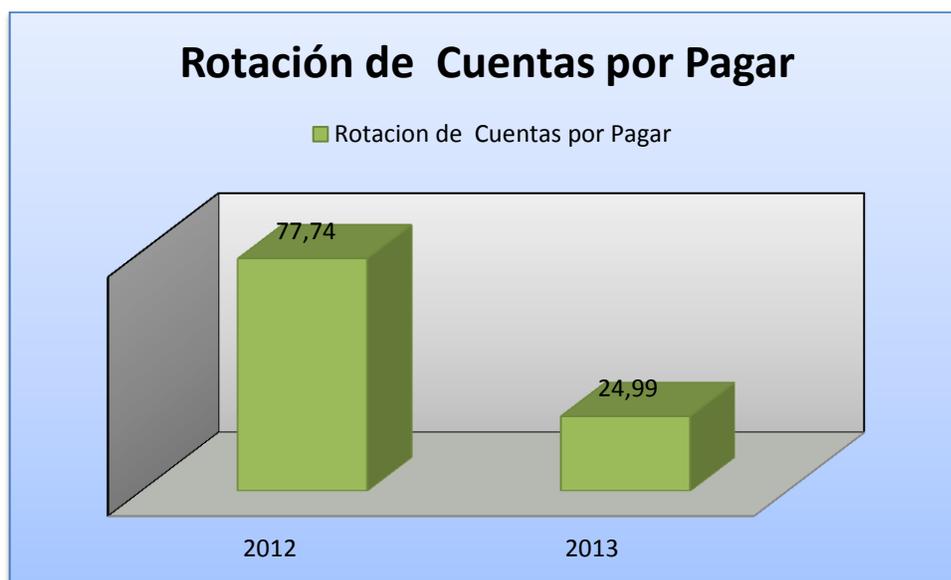


GRÁFICO 49: ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR 2012 – 2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

Las cuentas por pagar a proveedores en el año 2012 rotaron 77,74 veces en el año mientras que para el año 2013 existió una disminución y llegaron a rotar 24,99 veces al año esta disminución muy noble se debe probablemente a que realizaban pedidos grandes por largo tiempo, o que pedían únicamente lo necesario para la producción ya que como se conoce aumento la producción, por tal razón se descarta esta probabilidad.

3.3.3.4. *Plazo Medio de Pago:* Este indicador mide el número de días que la empresa toma como crédito después de fijar una política dentro de la organización para poder cumplir con el pago de las obligaciones contraídas con los diferentes proveedores.

La empresa toma en cuenta su flujo de caja para poder pagar a tiempo o algunas veces se pasan con días de lo acordado, la fórmula que se emplea para determinar dicho cálculo es la siguiente:

$$\text{Plazo Medio de Pago} = \frac{360}{\text{Rotación cuentas por pagar}}$$

$$\text{Plazo Medio de Pagar(2012)} = \frac{360}{77,74} = 4,63$$

$$\text{Plazo Medio de Cobro(2013)} = \frac{360}{24,99} = 14,41$$

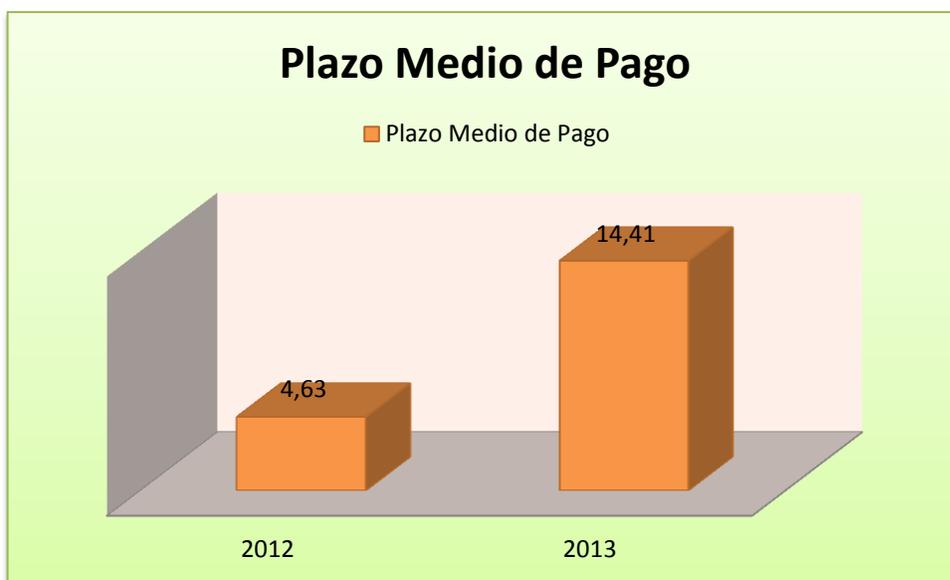


GRÁFICO 50: PLAZO MEDIO DE PAGO AÑOS 2012 -2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

Podemos determinar que en el año 2012 las políticas de pago que se mantenían con los proveedores eran posiblemente de contado o pago máximo de 5 días por lo que se determinó que el pago se realizaba cada 4 días, mientras que para el año 2013 se amplió la política de pago llegando a los 15 y Lácteos Paraíso cumplió su pago en 14 días, ganándose de esta manera la confianza de los proveedores.

3.3.3.5. *Rotación de Inventario:* Permite medir el tiempo en que los inventarios se van a convertir en efectivo de igual manera se debe de recordar que únicamente se debe de pedir la cantidad necesaria para producir evitando en lo más posible el sobre inventario ya que como es una empresa láctea no dura mucho tiempo la materia prima en bodega. Para determinar la rotación de inventario se emplea la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotacion de Inventario(2012)} = \frac{2958192,94}{14073,96} = 35,47$$

$$\text{Rotacion de Inventarios(2013)} = \frac{3103697,67}{29875,85} = 35,31$$

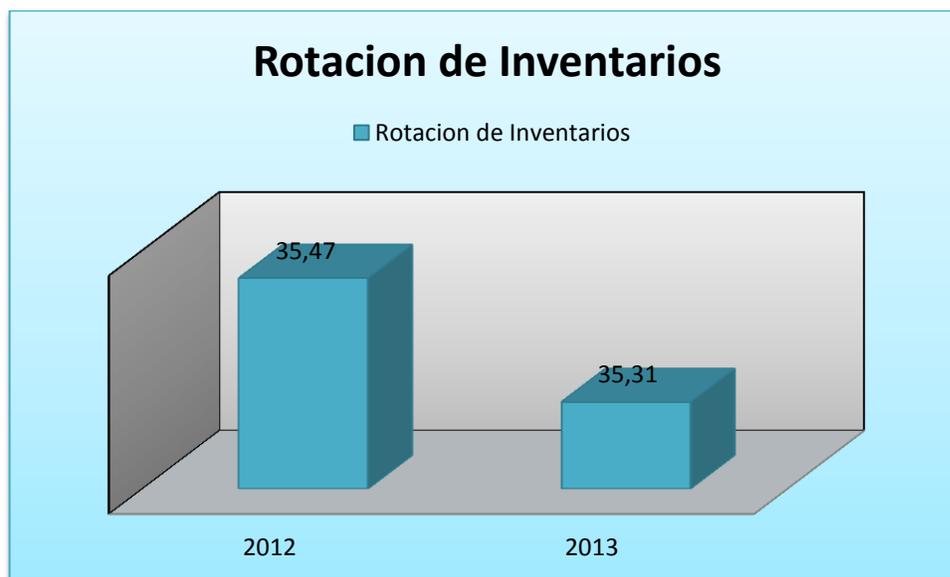


GRÁFICO 51: ROTACIÓN DE INVENTARIOS 2012 – 2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

Para la empresa de Lácteos Paraíso demuestra que para el año 2012 la rotación de inventarios fue de 35,47 veces mientras que para el año 2013 la rotación mantenida

fue de 35,31, es decir que el control de inventarios se mantiene casi igual de año a año la variación es muy poco.

3.3.3.6. *Plazo Medio de Inventarios*: Esta razón financiera permite conocer los días en que permanecen en existencia la mercadería dentro de bodega de insumos o de materia prima antes de utilizarla para la producción. Para lo cual utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\text{Plazo Medio de Inventarios} = \frac{360}{\text{Rotación de inventarios}}$$

$$\text{Plazo Medio de Inventarios}(2012) = \frac{360}{35,47} = 10,15$$

$$\text{Plazo Medio de Inventarios}(2013) = \frac{360}{35,31} = 10,20$$

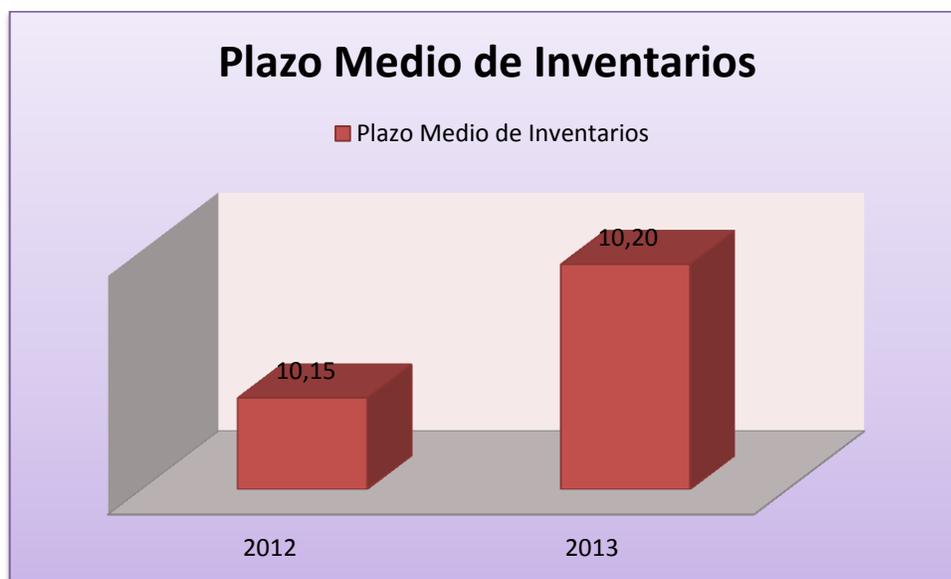


GRÁFICO 52: PLAZO MEDIO DE INVENTARIOS AÑO 2012 – 2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

Como se observó anteriormente en la rotación de inventarios, al momento de determinar los días que se demora el inventario en transformarse en producto vendido tanto para el 2012 como para el 2013 son de 10 días lo cual quiere decir que se mantiene dentro de los mismos parámetros los dos años.

3.3.4. *Razones de rentabilidad:* La rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación. El propósito de este tipo de razones financieras es evaluar la rentabilidad de la empresa desde diversos puntos de vista.

3.3.4.1. *Margen de Utilidad Bruta:* Esta razón nos indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir los costos de producir los bienes que se han vendido. También indica la eficiencia de las operaciones así como la forma en que se asignan precios a los productos. Una razón de rentabilidad más específica es el margen de utilidades netas. (Razones Financieras).

La fórmula a utilizarse es la siguiente:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta(2012)} = \frac{496931,36}{3455124,3} = 14\%$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta(2013)} = \frac{616772,43}{3720470,1} = 17\%$$

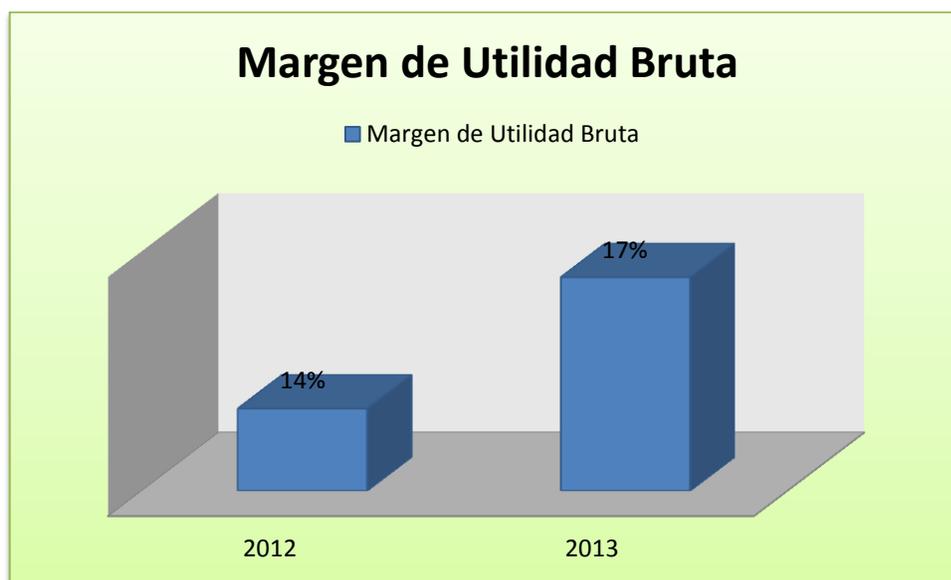


GRÁFICO 53: MARGEN DE UTILIDAD BRUTA AÑOS 2012 – 2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

La utilidad Bruta para el año 2012 fue del 14%, más sin embargo Lácteos Paraíso aumento la producción para obtener una mayor utilidad alcanzando en el año 2013 una utilidad del 17% lo cual es representativo para la empresa en liquidez el subir 3% de un año a otro.

3.3.4.2. *Margen de Utilidad Neta:* Esta razón mide el porcentaje de utilidad que la empresa posee después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos, es decir la utilidad con la que cuentan los accionistas de Lácteos Paraíso por cada dólar invertido en la empresa. La fórmula para determinarla se presenta a continuación:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta}(2012) = \frac{165375,27}{3455124,3} = 5\%$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta(2013)} = \frac{355673,65}{3720470,1} = 10\%$$

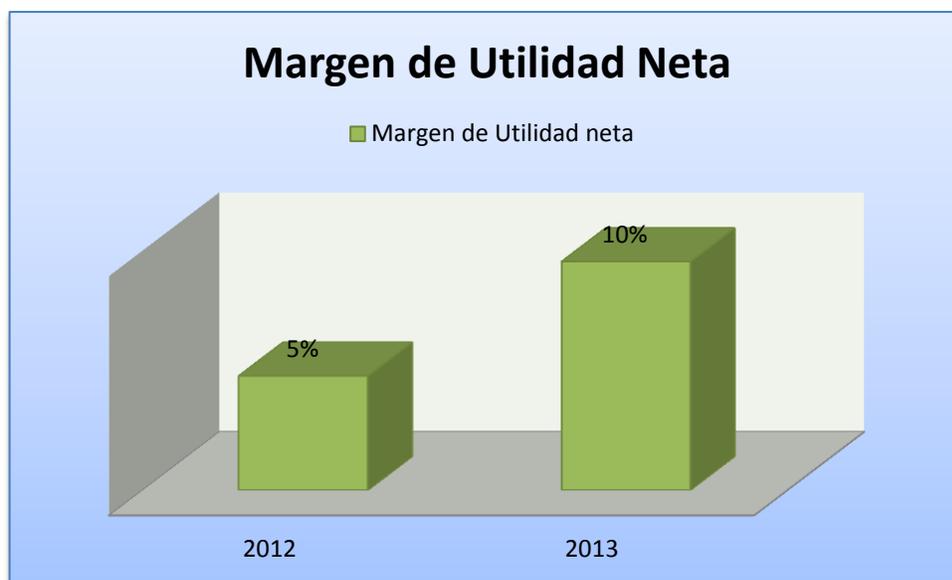


GRÁFICO 54: MARGEN DE UTILIDAD NETA AÑO 2012 – 2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

El Margen de Utilidad Neta presentada para el año 2012 fue del 5% lo que quiere decir que la utilidad de los accionistas fue de \$5,00 por cada dólar vendido. Mientras que para el año 2013 esta utilidad aumento al doble es decir se presentó el 10% ósea que por cada dólar vendido los accionistas recibirían \$10,00 esto demuestra que la empresa se encuentra administrando correctamente sus gastos y está optimizando en especial los gastos administrativos ya que recordemos que en este año se presentó un aumento de trabajadores y de terreno.

3.3.4.3. Rendimiento sobre Activo Total (ROA)

Indica la eficiencia con la cual la administración ha utilizado sus recursos disponibles para generar ingresos (Pellicer Armiña Teresa)

Mediante la aplicación de este Indicador financiero se puede medir el rendimiento sobre el capital invertido de Lácteos Paraíso mostrando el aprovechamiento

de todos los recursos que la empresa posee, para lo cual se va a emplear la siguiente fórmula:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}} * 100$$

$$\text{ROA}(2012) = \frac{165375,27}{957486,1} = 17\%$$

$$\text{ROA}(2013) = \frac{355673,65}{1391420,2} = 26\%$$

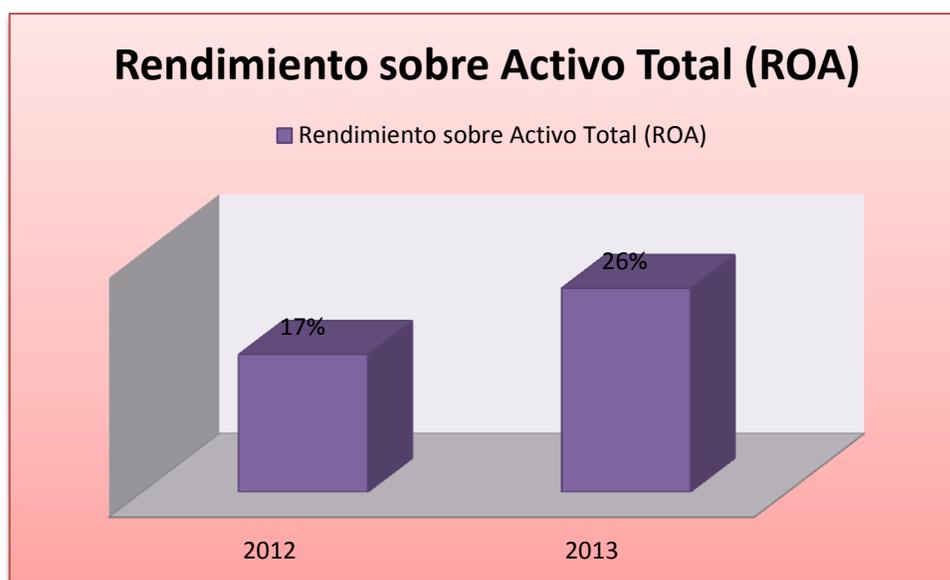


GRÁFICO 55: RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTAL ROA 2012 – 2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

Lácteos Paraíso tuvo en el año 2012 el 17% de rentabilidad sobre el total de sus activos, mientras que para el año 2013 obtuvo el 26% de rentabilidad, lo cual quiere decir que por cada cien dólares invertido los accionistas recibirán \$26 dolores de utilidad lo cual es bueno como inversión

3.3.4.4. Rendimiento sobre Capital contable (ROE)

Este rendimiento permite medir a la empresa la utilidad lograda o alcanzada sobre el Patrimonio de la empresa que tenga hasta el momento dentro del periodo de tiempo en el

cual se va a realizar el análisis financiero, este porcentaje obtenido se interpretara como la utilidad obtenida por cada cien dólares invertidos. A continuación se indicara la formula a utilizar para poder determinar el rendimiento sobre el patrimonio y poder comparar con otras inversiones.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

$$\text{ROe(2012)} = \frac{165375,27}{521975,49} = 32\%$$

$$\text{ROE(2013)} = \frac{355673,65}{927050,57} = 38\%$$

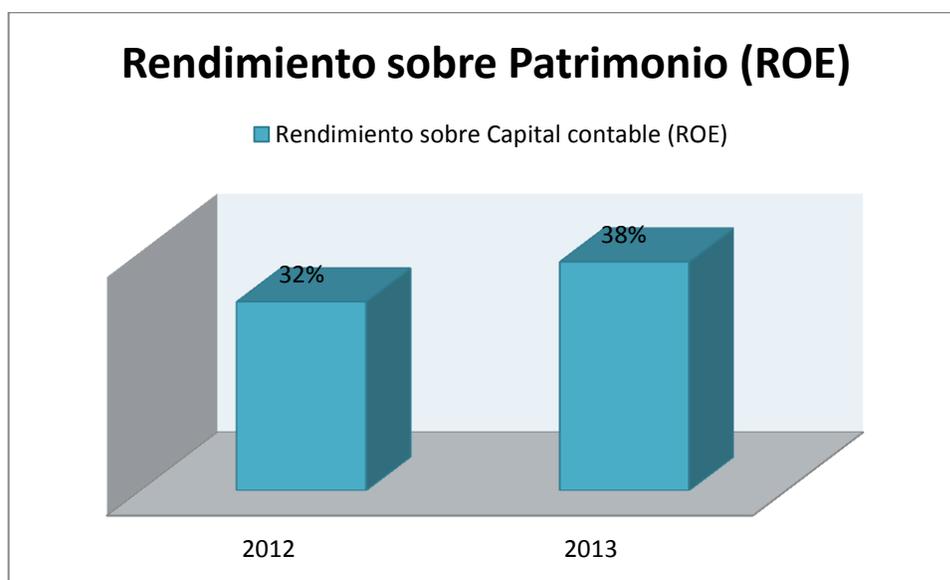


GRÁFICO 56: RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO ROE 2012 -2013

Fuente: Lácteos Paraíso

Análisis:

En el año 2012 la producción de Lácteos Paraíso obtuvo el 32% de rentabilidad sobre el patrimonio que posee, mientras que para el año 2013 la rentabilidad obtenida sobre el patrimonio aumento al 38% es decir que por cada \$100,00 dólares invertidos recibieron \$38 dólares de utilidad

A continuación se presenta un resumen de las Razones Financieras

**TABLA 21:
RESUMEN DE LOS INDICADORES FINANCIERO**

Razones de Liquidez				
Razón	Formula	Calculo		
		2012	2013	
Razón Corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	0,40	2,20	
Prueba Acida	(Activo Corriente - Inventario)/ Pasivo Corriente	0,31	2,05	
Solvencia	Total Activo / Total Pasivo	2,20	3,00	
Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	(95.366,17)	244.256,32	
Liquidez Inmediata	Activo Corriente / Total Pasivo	0,15	0,97	
Razón de Apalancamiento				
Apalancamiento Financiero	Total Pasivo/Total Patrimonio	0,83	0,50	
Endeudamiento	Total Pasivo/Total Activo	0,45	0,33	
Autonomía	Total Patrimonio/ Total Activo	0,55	0,67	
Razón de Actividad				
Rotación de Cuentas por cobrar	Ventas netas/(cuentas por cobrar año anterior + cuentas por cobrar ultimo año)/2	86,77	13,25	
Plazo Medio de Cobro	360/ Rotación de Cuentas por Cobrar	4,15	27,17	
Rotación de Cuentas por Pagar	Costo de Ventas/Proveedores	77,74	24,99	
Plazo Medio de Pago	360/Rotación de Cuentas por Pagar	4,63	14,41	
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas/ Inventario Promedio	35,47	35,31	
Plazo Medio de Inventarios	360/ Rotación de Inventarios	10,15	10,20	
Razones de Rentabilidad				
Margen de Utilidad Bruta	(Utilidad bruta / Ventas Netas)*100	14%	17%	
Margen de Utilidad neta	(Utilidad neta/ Ventas)*100	5%	10%	
Margen operacional	Utilidad antes de intereses e impuestos	496.931,36	616.772,43	
Rendimiento sobre Activo Total (ROA)	(Utilidad neta/Activo total)*100	17%	26%	
Rendimiento Patrimonio (ROE)	(Utilidad neta/Patrimonio)*100	32%	38%	

Fuente: Lácteos Paraíso

3.4. Punto De Equilibrio

El punto de equilibrio es el volumen de ventas necesario para que los ingresos totales y los costos totales sean iguales; se puede expresar unitario o en dólares derivados de las ventas. Cuando las compañías vendan diferentes productos se puede calcular el punto de equilibrio basado en las ventas en efectivo, ya que al reconocer las ventas por medio del punto de equilibrio las empresas pueden cubrir sus costos operacionales fijos o variables. (James C. Van Horne, 2002).

En esta ocasión determinaremos el punto de equilibrio en dólares empleando la siguiente fórmula

Punto de Equilibrio en Dólares

$$PE = \frac{CFT}{1 - \left[\frac{CVT}{IT} \right]}$$

Donde:

CFT = Costo Fijo Total

CVT = Costo Variable Total

IT = Ingreso Total” (Alberto O.)

Para realizar el cálculo sustituimos en la fórmula de la siguiente manera:

TABLA 22:
VARIABLES PARA EL CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Cotos Fijos	290.165,04
Cotos Variables	3.103.697,67
Ingreso total	3.720.470,10

Fuente: Lácteos Paraíso

TABLA 23:
CÁLCULO DE LAS VARIABLES DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Cotos Fijos		Cotos Variables		Ingreso total	
Sueldos	68.688,00	COSTO DE VENTAS	3.103.697,67	VENTAS	3.720.470,10
Aporte IESS	8.345,59				
Ben. Sociales	11.448,00				
Combustible	49.612,52				
Prom y publicidad	9.714,32				
Transporte	64.014,10				
Costo financ	38.224,25				
Depreciación	40.118,26				
Total	290.165,04		3.103.697,67		3.720.470,10

Fuente: Lácteos Paraíso

Sustituyendo los valores en la fórmula de determinación del punto de equilibrio en dólares tenemos:

$$PE = \frac{CFT}{1 - \left[\frac{CVT}{IT} \right]}$$

$$PE = \frac{290.165,04}{1 - \left[\frac{3.103.697,67}{3.720.470,10} \right]}$$

$$PE = 1750322$$

Para Lácteos Paraíso se determina que el punto de equilibrio en dólares es de \$1750322,00 como se presenta a continuación en el gráfico, es decir que para que la empresa llegue a su punto de equilibrio económico debe de vender esa cantidad y desde ahí podrá tener una utilidad.

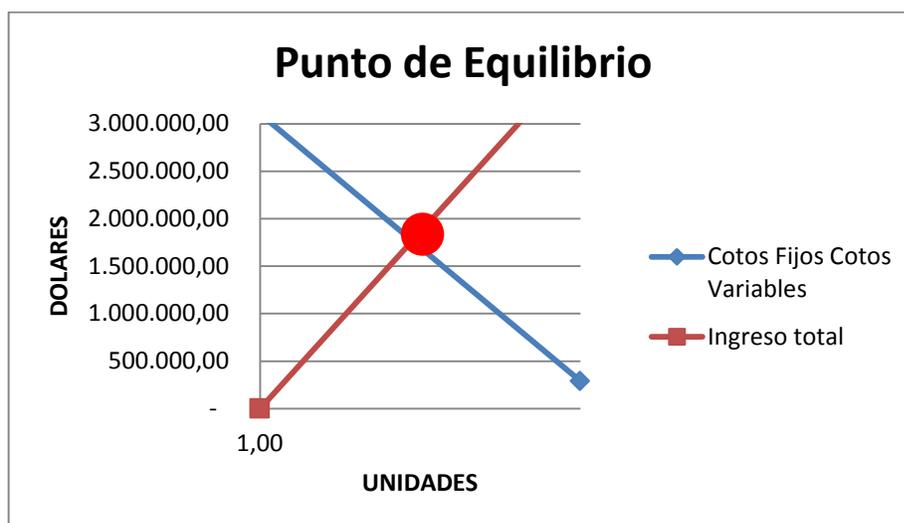


GRÁFICO 57: PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES

Fuente: Lácteos Paraíso

3.5. FODA Financiero:

Dentro del análisis efectuado dentro de este capítulo se puede determinar el siguiente FODA Financiero de la empresa Lácteos Paraíso.

Fortalezas

- Buen manejo de Efectivo y de Bancos
- Incremento de producción por lo tanto incrementa las inventarios
- Buen ambiente laboral
- Personal se encuentra bajo todos los beneficios de Ley.
- Cumple con sus obligaciones financieras
- Separación de Reservas Financieras como precaución
- Capacidad de pago a terceros o instituciones financieras
- Manejan un buen equipo de ventas

Oportunidades

- Realizar una mayor inversión y aumentar el capital
- Adquisición de un mayor terreno y posibles aumentos de la planta.
- Disminución del mayor crédito bancario que ha contraído Lácteos Paraíso

- Disminución de Pasivos
- Incremento Capital de la empresa
- Mayor utilidad neta alcanzada
- Mayor captación del mercado, incremento en ventas.
- Disminución de los gastos administrativos
- Incrementa la rentabilidad de la empresa

Debilidades

- Posee niveles de amortización acumulada altos
- Tres deudas con diferentes instituciones financieras a Corto y Largo Plazo.
- No existe el control adecuado en el momento de la producción
- No poseen un administrador eficaz que revise los estados financieros oportunamente

Amenazas

- Las cuentas por cobrar de los clientes no han tenido una gestión adecuada de cobros.
- Posibles niveles de endeudamiento alto.

TABLA 24:
MATRIZ DE RESUMEN FODA FINANCIERO

MATRIZ FODA	<p>FORTALEZA (F) Buen manejo de Efectivo y de Bancos Incremento de producción por lo tanto incrementa las inventarios Buen ambiente laboral Personal se encuentra bajo todos los beneficios de Ley. Cumple con sus obligaciones financieras</p>	<p>DEBILIDADES (D) Posee niveles de amortización acumulada altos Tres deudas con diferentes instituciones financieras a Corto y Largo Plazo. No existe el control adecuado en el momento de la producción</p>
<p>OPORTUNIDADES (O) Realizar una mayor inversión y aumentar el capital Adquisición de un mayor terreno y posibles aumentos de la planta. Disminución del mayor crédito bancario que ha contraído Lácteos Paraíso Disminución de Pasivos Incremento Capital de la empresa</p>	<p>(FO) Un buen manejo de los inventarios aumentaría las ventas aún más de lo que espera, logrando de esta manera una rentabilidad superior a la esperada. Una rentabilidad superior disminuiría las deudas adquiridas por la empresa hasta el momento. Una disminución de los gastos, por medio de un control adecuado de los desperdicios.</p>	<p>(DO) El manejo adecuado de las utilidades percibidas por la empresa, lograría disminuir las deudas que al momento mantiene la compañía con las instituciones financieras, y probablemente ya no necesite de recursos externos para continuar con sus actividades económicas</p>
<p>AMENAZAS (A) Las cuentas por cobrar de los clientes no han tenido una gestión adecuada de cobros. Posibles niveles de endeudamiento alto.</p>	<p>(FA) Al momento de realizar una gestión adecuada de cobros puede disminuir las cuentas que al momento se mantienen pendientes recuperando la cartera de los clientes vencidos.</p>	<p>(DA) Lácteos Paraíso mantiene el riesgo de que la cartera pendiente de clientes pase a ser cartera de cuentas incobrables perdiendo de esta manera la rentabilidad del cobro de esas deudas, además del tiempo y recursos económicos que genera el estar pendiente de las deudas.</p>

Fuente: Lácteos Paraíso

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo de Gestión Financiera para incrementar la rentabilidad de la empresa “Productos Lácteos Paraíso” ubicada en el cantón Salcedo.

4.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- Realizar la propuesta del modelo de Gestión Financiera por medio de indicadores financieros como: el VAN, la TIR y relación Costo Beneficio, que orienten la factibilidad de éxito de la empresa.
- Determinar los indicadores de gestión para conocer el manejo de los recursos financieros.
- Establecer escenarios que permitan evaluar la aplicación del modelo para verificar los resultados de las estrategias propuestas.
- Diseñar una propuesta de mejora de los procedimientos que actualmente mantiene "Lácteos Paraíso".

4.3 PLAN DE ACCIÓN

Un plan de acción comprende la preparación de un plan de ahorro anual que proporcionara una visión muy amplia para ver si cubre todos los objetivos o hay que ajustarlos. Entonces se diseñaran las estrategias de inversión de ese ahorro y se determinaran los mercados, composición de la cartera, productos, etc. Es frecuente que los planes se diseñen habitualmente con un horizonte temporal en torno a los cinco años, ya que planificar a plazos superiores resultaría poco adecuado. Una vez determinado el plan de acción, la ejecución será el siguiente paso. Se inician las contrataciones de los productos determinados. (Galende Eguren Tomas, 2009)

Por lo tanto al determinar un modelo de gestión financiera se forma un instrumento por medio del cual se podrá determinar los problemas que se han

presentado en un periodo determinado dentro de la empresa Productos Lácteos "Paraíso", de la misma manera se puede formular las posibles soluciones que pueden existir para la mejora de las acciones, con la finalidad de evitar las pérdidas financieras que se pueden dar en un futuro.

Después de haber realizado el estudio financiero en el capítulo III, se puede determinar que los principales problemas que posee Lácteos Paraíso son:

- Productos Lácteos Paraíso no cuenta con una persona capacitada para otorgar la información financiera oportuna, peor aún para realizar el estudio financiero adecuado, por lo tanto la empresa no posee un conocimiento financiero actual.
- No posee un buen nivel de toma de decisiones financieras ni de su planificación.
- Falta de elaboración de publicidad para dar a conocer la marca, así como el portafolio de productos de Lácteos Paraíso.
- Deterioro de la elaboración de presupuestos por medio del cual se pueda realizar la asignación adecuada de los recursos que posee la empresa.
- Falta de visión empresarial y por lo tanto no se amplía el mercado de distribución de la empresa.

Con la aplicación del este modelo de gestión financiera, se presenta como principal objetivo el maximizar las ventas y minimizar los gastos administrativos y operativos, por medio de la creación de políticas y estrategias, a pesar de que el margen de utilidad del año 2013 se incrementó a comparación del año 2012 aún existen falencias las cuales se deben de corregir oportunamente para que la utilidad aumente.

4.3.1 Estructuración del modelo de gestión financiero

Una vez realizado el estudio necesario a la información financiera de los dos periodos presentada por Lácteos Paraíso, esta sirve para la toma de decisiones así como para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, por esta razón que se debe de

verificar cuidadosamente que toda la información otorgada así como declarada sean verídicas y originales, una de las formas de verificar que mantiene el Servicios de Rentas Internas (SRI) es mediante la declaración anual del formulario Informe de Cumplimiento Tributario (ICT).

Ya que este formulario es el resultado del análisis de los Auditores Externos sobre el cumplimiento de los contribuyentes auditados por ellos y que son considerados por la Administración tributaria como sujetos pasivos de obligaciones tributarias. Por otro lado la Determinación Tributaria es el examen que realiza un auditor y su equipo de auditores designados por el Servicio de Rentas Internas, de conformidad con los procedimientos establecidos por la Ley, a las declaraciones, contabilidad o registros, con el objeto de establecer la existencia del hecho generador, la base imponible y la cuantía de un tributo. (SRI)

Antes de la realización de este formulario la empresa es sometida a una auditoria tanto externa como interna, es por esto que la empresa debe de ser muy cuidadosa al momento de realizar los informes financieros y de presentar sus balances para evitar problemas a futuro tanto legales como de ejecución.

Por lo tanto se presenta la propuesta del Modelo de Gestión Financiera mediante el cual se estima mejorar la eficiencia de las diferentes áreas de la empresa para reducir el costo de producción.

Para la creación de un modelo de gestión financiera del cual se espera que con la aplicación de nuevas políticas presentadas maximice el uso de los recursos financieros, potenciando la eficacia y eficiencia en el desempeño y uso de los recursos para de esta manera poder realizar la toma de decisiones adecuada y poder medir el cumplimiento de objetivos. De esta manera este modelo de gestión financiera se dirige a la mejora de procedimientos en las cuentas de mayor importancia dentro de la empresa. Estas cuentas se determinaron por medio de un análisis financiero realizado con anterioridad determinando las cuentas que mayor problema poseen dentro de las cuales se encuentran:

- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar o proveedores
- Inventarios
- Obligaciones financieras

A continuación se determinara la estructura del Modelo de Gestión Financiera, mediante el cual se va a analizar la creación de gestión de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, aso como se determinara el presupuesto para la puesta en marcha del presente modelo y se realizara el respectivo análisis de los escenarios como la diferente evaluación financiera.

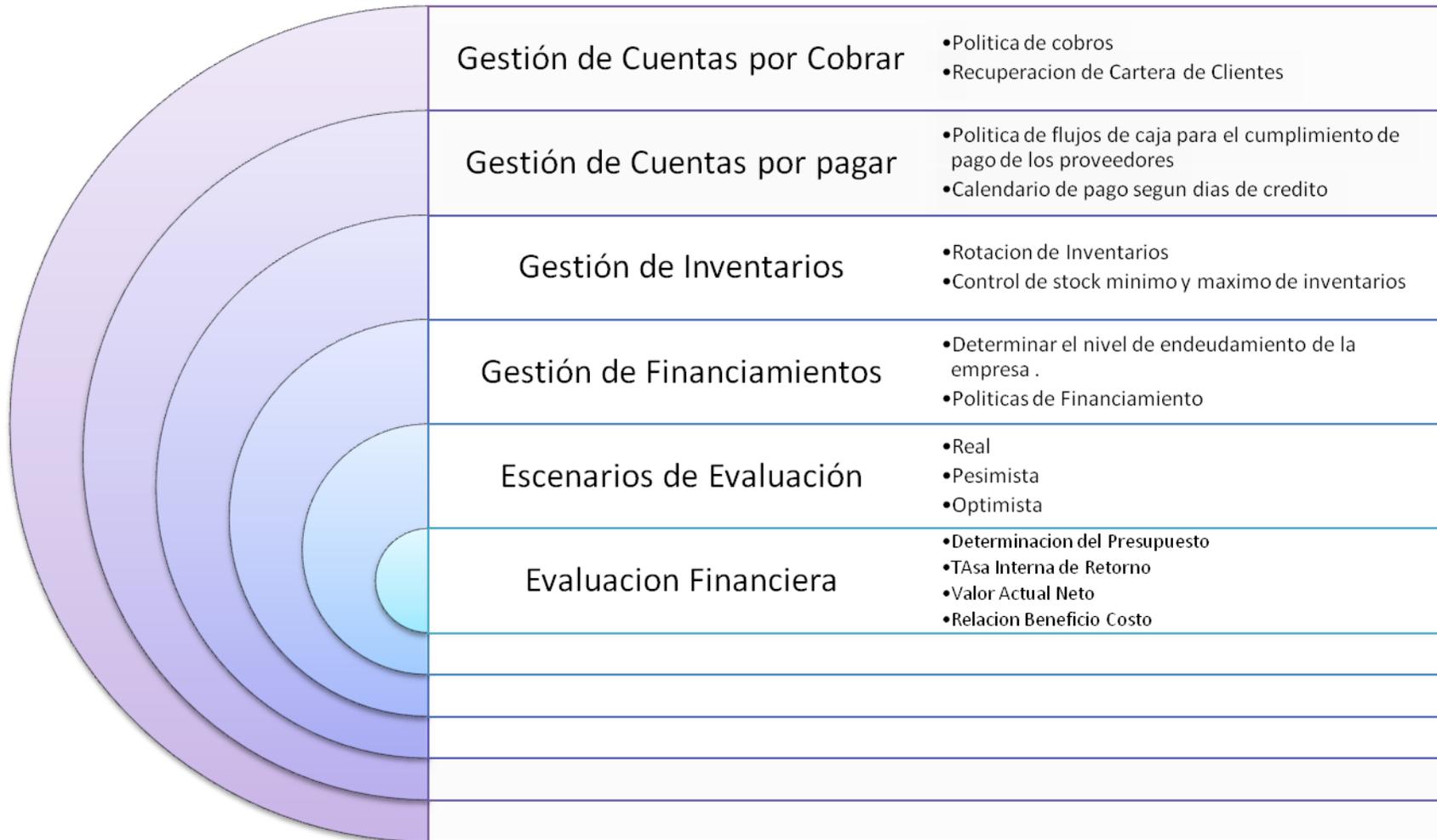


GRÁFICO 58: ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Fuente: Lácteos Paraíso

4.3.2 Gestión de cuentas por cobrar

La mayoría de las ventas se hacen con base en los términos normales de crédito, y a las cuentas por cobrar no se les cargan intereses. Cuando el crédito se extiende más allá de los términos normales de crédito, al final de cada periodo de presentación de reportes, los valores en libros de las cuentas por cobrar y otras se revisan para determinar si hay cualquier evidencia objetiva de que las cantidades no son recuperables. Si la hay, la pérdida por deterioro se reconoce inmediatamente en utilidad o pérdida. (Alberto M. B., 2013).

Las cuentas por cobrar son de las principales cuentas que se debe de tener mucho cuidado ya que un exceso en esta cuenta puede ocasionar problemas económicos dentro de Lácteos Paraíso, por lo que produce una disminución en el flujo de efectivo y por lo tanto pueden llegarse a convertir en cuentas incobrables, afectando a la utilidad de la empresa.

Actualmente la cuentas por cobrar de Productos Lácteos Paraíso no poseen un adecuado trato debido a que no poseen política de cobro, esta es una de las principales razones por las cuales existió un incremento de porcentaje en el año 2013, adicional los créditos son otorgados sin ningún respaldo y sin un análisis previo del cliente al cual se le va a vender la mercadería a crédito, además se debe de realizar una fijación de políticas comerciales en la cual se realice el análisis de los días de crédito que pueden otorgar.

4.3.2.1 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar

El modelo de Gestión de Cuentas por Cobrar se va a crear bajo dos propuestas las cuales son las más empleadas en las empresas de mediana y grandes industriales dentro de las cuales existen el préstamo o compras como anticipo de empleados, y la cuentas por cobrar generadas por ventas a crédito a los clientes de la empresa sean estos distribuidores los cuales son en su mayoría o clientes locales.

Por tal razón al momento de plantear un modelo de Gestión de cuentas por Cobrar es necesario fijar los principales puntos dentro de los cuales se puede volver crítica una negociación, dentro de los cuales tenemos:

- Seguimiento de Cuentas
- Políticas de Financiamiento y Evaluación de Créditos

Seguimiento de cuentas por Cobrar

La formación de la cartera es uno de los principales análisis que se deben de realizar, y que todos los clientes que entren en la cartera de clientes de una empresa se están arriesgando a que sean excelentes pagadores como que nunca paguen los productos sacados y estafen a la empresa. Para Lácteos Paraíso se han creado algunas políticas las cuales deben de realizarse para un correcto desempeño de cuentas por cobrar, así como disminuir las cuentas incobrables.

POLÍTICAS:

- Revisar semanalmente la cartera con las personas involucradas dentro del cobro específicamente el jefe de ventas el mismo que informara a sus subordinados para que realicen los respectivos cobros
- Identificar diariamente los pagos y actualizar la cartera diariamente, teniendo en cuenta cuales son los clientes con más problemas ya identificados
- Entregar al cliente oportunamente sus estados de cuentas de cartera, o a su vez informarle las cuentas que ya se están venciendo.
- Despachar nueva mercadería siempre y cuando cumpla con el pago de las facturas por vencer o vencidas.
- Crear una hoja electrónica en la cual se elabore un flujo de clientes, mediante el cual se pueda determinar que tan buen cliente es, el tiempo de morosidad dentro de la cartera y si la empresa pierde más dejando la deuda que cobrando.
- Buscar soluciones oportunas con el cliente, no mostrar una negativa antes de la negociación siempre con educación para que el cliente se sienta comprometido.

Evaluación del crédito

Para un correcto desempeño de las cuentas por cobrar se debe realizar de la manera más minuciosa posible la evaluación de los clientes a los cuales se van a otorgar el crédito, para este efecto se deben de cumplir algunas políticas de la empresa como son las siguientes:

- El momento de que el jefe de ventas ingresa a un nuevo distribuidor para que sea vendedor de una zona específica se debe de pedir una serie de documentos como son copia de cedula y papeleta de votación del aspirante a distribuidor y de su cónyuge en caso de ser casados, una letra de cambio firmada en blanco como garantía, la dirección específica, solicitar que tengan el vehículo adecuado para la distribución, copia de la matrícula del vehículo.
- Los documentos antes mencionados conjuntamente con la solicitud de ingreso o ficha de clientes de ingreso se deben de adjuntar todos los papeles para proceder al análisis dentro del cual se va a estudiar minuciosamente la capacidad de pago de cada uno de los solicitantes.
- El jefe de ventas de la empresa conjuntamente con la Gerencia Comercial deben de estudiar si es un perfil acto primeramente para realizar las distribuciones de los productos teniendo en cuenta que es la imagen de la empresa la cual se va a poner en riesgo en caso de una mala selección.
- Se determina si el nuevo cliente posee capital de trabajo propia para trabajar con el cual contara siempre y de esta manera no arriesga el quedar mal con los créditos otorgados.
- Se estudia la capacidad de pago del cliente así como los ingresos que posee, es decir se determina si posee ingresos por medio de los cuales se pueden respaldar
- Se le comunica a los distribuidores de las garantías que la empresa pide como son una letra de cambio firmada en blanco y un cheque firmado en blanco.

- Como se puede observar la empresa examina las 5 C del crédito para determinar si el cliente es apto o no para la aprobación de entregar mercaderías a crédito.
- Una vez determinado se realiza la firma de un contrato de exclusividad en donde se comprometen a vender únicamente productos de Lácteos Paraíso en la línea de lácteos.
- Después de realizar un estudio del nivel de ventas que mantiene cada uno de los clientes se procede a decidir el monto de crédito que se le puede dar a cada uno de los clientes.
- La Gerencia Comercial es la única encargada de tomar la decisión final de los clientes que tendrán financiamiento.

Políticas de Financiamiento de Cuentas por Cobrar.

El financiamiento que se les otorgue a los clientes es una de las más importantes estrategias de ventas para la empresa, siempre y cuando se realicen las políticas adecuadas ya que es una de las forma que algunos clientes usan para realizar las compras, sean estos distribuidores o clientes externos, pero sin embargo se debe de realizar el estudio adecuado de los días de crédito que se pueden otorgar.

Para esto se realiza las siguientes políticas de financiamiento de cuentas por cobrar:

- Después de cumplido con la evaluación de las solicitudes de crédito por parte de los distribuidores así como de los clientes se pasa a la Gerencia Comercial para que realice la aprobación final o desapruébe
- Una vez aprobada toda la documentación por la Gerencia Comercial se procede a indicar la zona en la que se va a trabajar, de la misma manera todas las ventas que se realicen al nuevo distribuidor o cliente durante dos meses deben de ser bajo la modalidad de pagos de contado para posteriormente otorgar las ventas a crédito después de haber examinado el tipo de cliente que es, su potencial para

vendedor, las cantidades de pedidos que realice, y la suma total en dólares que ha llegado a vender durante ese tiempo.

- Después de determinado este análisis se procede a aprobar el crédito siempre y cuando haya sido un buen vendedor, los montos a financiar se seleccionan después de haber realizado un promedio mensual de las ventas.
- Antes de otorgar la primera venta con financiamiento los clientes o distribuidores deben de entregar un cheque en blanco a la Gerencia Comercial como garantía de pago.
- De igual manera se debe de revisar la calificación que tenga el cliente en el buró de crédito con el cual trabaje Lácteos Paraíso.
- Los plazos de los créditos es dependiendo del producto en facturas de yogurt se les otorgara un máximo de quince días de plazo para el financiamiento, en facturas de leche y queso el plazo de pago será de ocho días de financiamiento.
- Los pagos se los puede realizar por medio de transferencias bancarias, depósitos en la cuenta de Lácteos Paraíso o pagos en el departamento de cartera en las oficinas de la empresa.
- Si se han vencido las facturas y luego de haber realizado la gestión de cobro por parte del departamento de cartera de Lácteos Paraíso y por medio del Jefe de Ventas de la empresa se procede a realizar los trámites para realizar el cobro legal de la deuda.

Mensualmente se va a realizar un flujo de clientes en el cual se estudiara las ventas que se han logrado mensuales por clientes, los niveles de ventas en dólares, el tiempo de recuperación del crédito, y determinar si los clientes están dejando ganancias a la empresa o solo genera pérdidas para eliminar a los clientes que no estén generando utilidad.

4.3.3 Gestión de cuentas por pagar

Las cuentas por pagar son obligaciones con base en los términos normales del crédito y no se les carga intereses. Las cuentas por pagar denominadas en moneda

extranjera se convierten a la UM usando la tasa de cambio a la fecha de presentación del reporte. Las ganancias o pérdidas por diferencias de cambio se incluyen en otros ingresos o en otros gastos (Alberto M. B., 2013)

Las cuentas por pagar son deudas que contrae la empresa con los proveedores a crédito a corto plazo para de esta manera adquirir la materia prima para fabricar los productos de Lácteos Paraíso, el nivel de endeudamiento de adquisición de materia prima depende de la rotación de inventarios que exista, esta negociación que se realizan entre empresas se hace sin costos adicionales por los días de crédito otorgado.

Actualmente Productos Lácteos Paraíso mantiene una relación buena con sus proveedores ya que del año 2012 al año 2013 se incrementó en un 18,01% los créditos a corto plazo lo cual se debe al cumplimiento oportuno y puntual de los plazos de vencimiento de las diversas facturas.

Esto se logra a pesar de que actualmente la empresa no cuenta con un manual de procedimientos ni de normas sobre las cuentas por pagar, para lo cual se va a elaborar las políticas que se deberían de emplear.

4.3.3.1 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Pagar

Para la empresa Productos Lácteos Paraíso se genera un modelo de gestión de cuentas por pagar basado en normas, políticas y estrategias que mantengan el buen nombre de la empresa y de esta manera ver la posibilidad de aumentar los días de financiamiento por parte de los proveedores. Para esto vamos a determinar un calendario de pagos de la siguiente manera:

Calendario de pagos a proveedores y cuentas por pagar a corto plazo.

Lácteos Paraíso organizara sus pagos dependiendo el día de fecha de vencimiento de las facturas de los proveedores, así como determinando si es una empresa pymes o una grande empresa, esto ayuda a los días de crédito ya que las empresas grandes dan más días de financiamiento.

Se organiza las empresas proveedoras por su orden de importancia es decir todas las empresas que proporcione materia prima a Lácteos Paraíso, para la elaboración de los diferentes productos tendrán la prioridad de pagos dependiendo el flujo de efectivo que mantiene la compañía y las empresas que proporcionan insumos en menor importancia para la empresa tendrán unos días más de crédito y posiblemente se podrán tomar uno o dos días más para cubrir la factura sin el riesgo de tener problemas con la empresa proveedora.

Se determinara un flujo de caja de efectivo proyectado semanal para poder realizar los diversos pagos que mantenga la empresa considerando que a fin de mes se deben realizar los pagos de sueldos a los empleados y los pagos tributarios.

Políticas de cuentas por Pagar:

- Crear convenios de pagos a los proveedores en días de crédito de la siguiente manera:

TABLA 25:

DÍAS DE CRÉDITO DE LOS PROVEEDORES

Proveedor	Días de crédito
Materia Prima (leche)	8 días de crédito
Insumos	30 días de crédito

Fuente: Lácteos Paraíso

- Establecer un acuerdo en el cual se realice descuentos por pronto pago las veces que se realice pagos antes de las fechas o pagos en efectivo.
- El departamento de Tesorería debe de realizar un flujo de efectivo en el cual determine el efectivo con el que se contara en la semana y de esta organizar los pagos para poder brindar la información adecuada a los proveedores.
- Los pagos se realizaran por medio de transferencias bancarias
- Después de efectuado el pago como constancia para la empresa el departamento de tesorería debe elaborar un libro diario con las transferencias bancarias y los

comprobantes de egreso en pagos realizados con cheques, los dos comprobantes deben de archivar con los documentos de respaldo correspondientes, además de tener todas las firmas de responsabilidad como son la del contador, sub contadora, la firma de la persona que elabora el documento y la firma de la persona que cobra en los casos de los cheques conjuntamente con el sello de la empresa proveedora.

- Las facturas antes del pago deben ser firmadas y aprobadas por la Gerencia Comercial.
- Ninguna factura debe poseer tachones o correcciones de lo contrario Productos Lácteos Paraíso no las considera válidas y deben pedir el cambio al departamento de compras.
- El departamento de contabilidad debe comunicar con una semana de anticipación al Departamento de Tesorería y para realizar la planificación de pagos.
- Después de elaborado el flujo el Jefe administrativo realizará el estudio de los proveedores que se realizarán el pago.

4.3.4 Modelo de gestión de inventarios

Los inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en procesos y productos terminados o mercancías para la venta. (Administración , 2010)

El manejo de los inventarios en Lácteos Paraíso es de suma importancia para la empresa, debido a que el tiempo en que se deben tener la materia prima (leche) es limitado para dar siempre productos de calidad y manteniendo la frescura de la leche en cada uno de los productos que elaboran. Además de los inventarios son los que determinan los costos de producción dentro de la elaboración de los productos, se debe tener un adecuado control de los inventarios para no sobrepasar el stock máximo de inventarios.

Actualmente el control de los inventarios de Productos Lácteos Paraíso ha tenido algunos cambios en comparación con el año 2012 ya que existió un aumento en comparación con el año 2013 pero esto se debe a un incremento en la compra de materia prima por el incremento en las ventas.

4.3.4.1 Modelo de Gestión para inventarios

Para crear un modelo de gestión para la inversión se debe de elaborar un sistema de control de inventarios que le permita supervisar los niveles de inventarios y establecer procedimientos, y de esta manera poder controlar el stock necesario de Materia Prima e insumos para que no exista sobre stock de inventarios y producto terminado.

Para lograr un stock de inventarios se debe utilizar algunos mecanismos principales dentro de los que se encuentran:

- Registrar adecuadamente los inventarios
- Clasificar inventarios

Como técnica de control de inventarios se encuentra:

Análisis ABC: esta técnica de inventario se trata de clasificar los inventarios de Lácteos Paraíso en tres categorías dependiendo el volumen anual en dólares, las clasificaciones son las siguientes:

Categoría A: Los artículos de la categoría A se debe usar un estricto sistema de control, con revisiones continuas de los niveles de existencias y una marcada atención para la exactitud de los registros, al mismo tiempo que se deben evitar sobre-stocks. Los conteos de los artículos se realizan con una frecuencia diaria

Categoría B: La categoría B realiza a cabo un control administrativo intermedio, esta categoría se realiza un conteo con frecuencia semanal

Categoría C: Los artículos que se encuentren en esta categoría se utilizan un

control menos rígido y podría ser suficiente una menor exactitud en los registros. Se podría utilizar un sistema de revisión periódica para tratar en conjunto las ordenes surtidas por un mismo proveedor, la frecuencia de conteo es quincenal.

Estrategias del modelo de gestión de Inventarios:

- Buscar proveedores que proporcionen la misma calidad de la materia prima pero a un precio menor
- Realizar un control de inventario semanal para no pedir materia prima innecesaria y generar un sobre stock de materia prima.
- Controlar los niveles de producto terminado para no tener problemas de insuficiencia de producto en las bodegas de producto terminado y no poder cumplir con los pedidos, este control se debe de realizar en base a los pedidos realizados por los clientes con anticipación, y sacar una proyección de pedidos para las siguientes semanas.
- Mantener los costos de producción de acuerdo al presupuesto de ventas asignado para los periodos evitando de esta manera un desfase de presupuestos y futuras pérdidas económicas.

4.3.5 Modelo de gestión de obligaciones financieras:

Las obligaciones financieras comprende el valor de las obligaciones contraídas por el ente económico mediante la obtención de recursos provenientes de instituciones financieras u otros entes distintos de los anteriores, del país o del exterior, también incluye los compromisos de recompra de inversiones y cartera negociada. Por regla general, las obligaciones contraídas generan intereses y otros rendimientos a favor del acreedor y a cargo del deudor por virtud del crédito otorgado, los cuales se deben registrar por separado.

Actualmente Lácteos Paraíso mantiene un nivel de endeudamiento con las instituciones financieras adecuado a sus ingresos, es decir todavía tiene disponibilidad para realizar otro crédito debido a que en el año 2013 en comparación con el año 2012

su indicador financiero bajo, esto se debe a que durante el año 2013 cubrió en parte las obligaciones o deudas contraídas con instituciones financieras, adicional se puede considerar que las utilidades de la empresa han incrementado razón por la cual se ha podido cumplir con las obligaciones responsablemente y a tiempo.

4.3.5.1 Estrategias de financiamiento

Dentro de las estrategias de financiamiento se encuentran:

- **Estrategia Dinámica:** Para Lácteos Paraíso financiara sus necesidades empresariales con fondos a corto plazo y las necesidades permanentes con fondos a largo plazo. Esta estrategia genera un nivel superior de rentabilidad
- **Estrategias conservadoras:** esta estrategia se emplea cuando se va a utilizar los fondos a corto plazo para de esta manera cubrir imprevistos, mientras que para cubrir el presupuesto proyectado se financiara con fondos a largo plazo, siendo esta estrategia de un nivel inferior y por lo tanto la rentabilidad obtenida es menor.

Lácteos Paraíso al momento mantiene una relación buena con las instituciones financieras, ya que al momento de solicitar un crédito le otorgarán después de examinar los niveles de rentabilidad de la empresa y verificando que la calificación en los buró de crédito son de tipo A.

Es recomendable que aunque mantenga crédito abierto en algunas instituciones financieras, no supere el nivel de endeudamiento con los niveles de ingresos ya que la empresa ahí sí tendría problemas serios, considerando que al momento de realizar un crédito hipoteca o quede en garantía parte de la empresa y deje de pertenecer a los socios hasta el momento de que termine de pagar los créditos.

4.4 PRESUPUESTOS

El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina la áreas, actividades, departamentos y responsables, de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos

que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en las estrategias. (Luis, 2009)

Para el análisis de los presupuestos se va a realizar el estudio del presupuesto de ventas así como del presupuesto de gastos proyectado a 5 años.

4.4.1 Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas es el resultado de las decisiones para crear las condiciones que generaran el nivel de ventas que se desea.(Stratton, 2006)

El portafolio de productos de la empresa de Lácteos Paraíso es muy amplio ya que ofrece leche pasteurizada, yogurt, queso de comida, queso de mesa, y queso mozzarella. Al ofrecer algunos productos a los clientes, considerando en la competencia que existe los ingresos de la empresa están directamente ligados con las ventas de la empresa.

La elaboración del presupuesto genera una herramienta importante para la administración de la empresa, ya que los gerentes se basan en la proyección a futuro de sus ventas para de igual manera proyectar los gastos que van a tener durante los diferentes periodos de tiempo, con la finalidad de que las utilidades de la empresa no se vean afectadas.

Juan Pablo Grijalva, gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), explica que en casi todo el año pasado la producción lechera enfrentó una gran sequía que alzó los costos entre 15% y 20%, pues para suplir pastizales debió alimentarse al ganado con más productos balanceados. No obstante, Grijalva destaca que el sector lácteo creció en el 6% tanto en producción como en ventas en el 2013, frente al 5% del 2012.(Universo, 2014).

Basados en este punto del incremento de la industria láctea según los estudios determinados por el Banco Central del Ecuador, el incremento de año 2013 fue de 6%, este es el índice de crecimiento que se va a tomar para la proyección del presupuesto de ventas de la siguiente manera:

TABLA 26:
PRESUPUESTO DE VENTAS

LÁCTEOS PARAÍSO					
PRESUPUESTO DE VENTAS					
AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017
PORCENTAJE		6%	6%	6%	6%
VALOR		22,322,820.60	1,562,597.44	1,656,353.29	1755734.486
PRESUPUESTO DE VENTAS	3,720,470.10	26,043,290.70	27,605,888.14	29,262,241.43	31,017,975.92

Fuente: Lácteos Paraíso

Como se puede observar en la presente tabla el presupuesto de Lácteos Paraíso para el año 2017 se estima llegar al \$ 31,017,975.92 proyectando con el 6% de incremento según las cifras dadas por el banco central que manejan los diferentes ganaderos. Para cumplir con este objetivo se deben emplear algunas estrategias y cumplir con algunas políticas de la empresa de la siguiente manera:

Políticas de Presupuesto de Ventas:

Lácteos Paraíso tiene como objetivo el incremento de las ventas en un 6% anual hasta el año 2017 para lo cual se van a emplear las siguientes políticas:

- Los distribuidores de la empresa cumplirán con un presupuesto asignado por el supervisor de ventas de cada zona, dicho presupuesto tiene que ser otorgado por el jefe de ventas basándose en una proyección de ventas tomando en cuenta la participación que ha logrado en los diferentes años.
- Los distribuidores deben informar inmediatamente al supervisor zonal en caso de tener algún inconveniente con el producto.
- Los supervisores que se encuentran a cargo de los distribuidores de las diferentes regiones deben visitar las zonas por lo menos tres veces al mes para conocer de qué manera se están realizando las ventas.
- Las mercaderistas deben revisar la rotación del producto en los diferentes supermercados donde ya se encuentren en perchas para evitar el producto

caducado y sobre todo deben estar pendiente de la rotación y de los problemas que se pueden generar por calidad o empaque.

- El departamento de calidad siempre tiene que revisar que se cumplan las normas bajo las cuales se comercializa el producto para evitar problemas futuros.
- El jefe de ventas conjuntamente con los supervisores de ventas deben de buscar distribuidores nuevos que cubran zonas a las cuales todavía no han llegado los productos dentro como fuera de la ciudad.
- Se realizan descuentos en compra según monto de compra y cliente el monto mínimo para realizar el descuento es de \$1000 se le descuenta el 20%, en caso de autoservicios y supermercados se realizaran descuentos según convenios de venta.
- Optimizar el costo de ventas sin disminuir la calidad por medio de convenios con los proveedores que nos proporcionen a mejor precio la misma materia prima de buena calidad.

Estrategias de Ventas:

Para poder cumplir con los objetivos y el presupuesto de ventas que se está creando no tan solo basta con las políticas de la empresa, sino también se debe de crear estrategias de ventas dentro de las cuales se encuentran:

- Crear promociones para el consumidor respetando las nuevas leyes del consumidor, es decir no crear una publicidad engañosa, al contrario una promoción que permita que el cliente pruebe el producto y lo compre buscando posesionar la marca en el mercado.
- Buscar alianzas estratégicas que permitan comercializar y ampliar el nicho de mercado que hasta el momento poseen.
- Tener en cuenta que el cliente es el que tiene la razón y siempre buscar la manera de satisfacer las necesidades requeridas.
- Realizar reuniones semanales el jefe de ventas conjuntamente con la Gerencia Comercial y al Jefe Administrativo para determinar de qué manera se van

cumpliendo con el presupuesto de ventas y en caso de no estar haciendo que informen por qué no se cumple con el presupuesto.

- Realizar estudios de mercado mensual para determinar el nivel de posicionamiento de los productos de Lácteos Paraíso, además de conocer la opinión que los consumidores finales tienen con respecto al producto.
- Crear un plan de marketing utilizando los diferentes medios publicitarios, con la finalidad de dar a conocer el portafolio de productos que oferta Lácteos Paraíso.
- Auspiciar diferentes proyectos socio - culturales que permitan que aparezca el logo de la empresa conjuntamente con productos, esta es una manera de que el cliente pruebe el producto y pregunte por el si es que aún no lo conocieran.
- Otorgar publicidad a los carros de los distribuidores para que entreguen en las diferentes tiendas como pueden calendarios, afiches, congeladores cuando sean clientes realmente fieles y buenos para la empresa.
- Optimizar los costos de producción, evitando los desperdicios sin disminuir la calidad de los productos.
- Controlar de mejor manera el inventario es decir realizar una sola compra en la materia prima que sea posible para obtener descuentos mayores y que la producción no se vea afectada por posibles escases de materia prima.

4.4.2 Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos incluye a todos los gastos tanto operativos como administrativos, y financieros en los que se involucran dentro del giro del negocio con la finalidad de realizar una proyección de los futuros gastos totales en los que puede incurrir en su actividad comercial.

Para realizar la proyección del presupuesto de gastos se va a tomar en cuenta los valores dados por el Banco Central del Ecuador en cuanto a la inflación que para el año 2013 fue del 5,65% mientras que para el año 2012 fue del 4,56% por tal razón el porcentaje será menor al 5%.

TABLA 27:
PRESUPUESTO DE GASTOS

LÁCTEOS PARAÍSO					
PRESUPUESTO DE GASTOS (2012 - 2017)					
AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
COSTO DE VENTAS	3,103,697.67	3,227,845.58	3,356,959.40	3,491,237.78	3,630,887.29
GASTOS ADMINISTRATIVOS	261,098.78	271,542.73	282,404.44	293,700.62	305,448.64
Sueldos	68,688.00	71,435.52	74,292.94	77,264.66	80,355.24
Aporte IESS	8,345.59	8,679.41	9,026.59	9,387.65	9,763.16
Ben. Sociales	11,448.00	11,905.92	12,382.16	12,877.44	13,392.54
Combustible	49,612.52	51,597.02	53,660.90	55,807.34	58,039.63
Promoción y publicidad	9,714.32	10,102.89	10,507.01	10,927.29	11,364.38
Transporte	64,014.10	66,574.66	69,237.65	72,007.16	74,887.44
Costo Financiero	38,224.25	39,753.22	41,343.35	42,997.08	44,716.97
Total Presupuesto de Gastos	3,616,855.23	3,761,449.96	3,911,828.44	4,068,222.02	4,230,871.30

Fuente: Lácteos Paraíso

Lácteos Paraíso se proyecta llegar a un total de gastos en el año 2017 de \$4, 230,871.30 dentro de este presupuesto se encuentra el presupuesto de costo de ventas o de producción. Teniendo en cuenta que la proyección del presupuesto de ventas es de \$ 31, 017,975.92 para el año 2017 es decir se proyecta una Utilidad Antes de impuestos de \$ 26, 787,103.62.

Políticas para reducir los Presupuestos de Gastos

- Para reducir los gastos administrativos se utilizara papel reciclado
- No se realizara impresiones a color, únicamente en casos especiales se las podrá realizar.
- Se utilizara en lo posible los correos electrónicos como medios de aprobación o de comunicación hacia el personal que laboran en Lácteos Paraíso.
- Se comprara papel ecológico para realizar las impresiones necesarias.
- Se buscara maneras de optimizar para reducir los desperdicios y de esta manera eliminar gastos innecesarios.

4.4.3 Indicadores Financieros

TABLA 28:
INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS
INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

Razones de Liquidez						
Razón	Formula	Calculo				
		2013	2014	2015	2016	2017
Razón Corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	2.20	1.79	1.79	1.79	1.79
Prueba Acida	(Activo Corriente - Inventario)/ Pasivo Corriente	0.24	2.01	1.46	1.46	1.46
Solvencia	Total Activo / Total Pasivo	3.00	2.45	2.45	2.45	2.45
Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	244,256.32	165,647.01	175,585.83	186,120.98	197,288.24
Liquidez Inmediata	Activo Corriente / Total Pasivo	6.82	6.37	6.37	6.37	6.37
Razón de Apalancamiento						
Apalancamiento Financiero	Total Pasivo/Total Patrimonio	0.50	0.69	0.69	0.69	0.69
Endeudamiento	Total Pasivo/Total Activo	0.33	0.41	0.41	0.41	0.41
Autonomía	Total Patrimonio/ Total Activo	0.67	0.59	0.59	0.59	0.59
Razón de Actividad						
Rotación de Cuentas por cobrar	Ventas netas/(cuentas por cobrar año anterior + cuentas por cobrar ultimo año)/2	7.99	55.91	67.00	67.00	67.00
Plazo Medio de Cobro	360/ Rotación de Cuentas por Cobrar	45.07	6.44	5.37	5.37	5.37
Rotación de Cuentas por Pagar	Costo de Ventas/Proveedor es	24.99	19.79	19.42	19.05	18.69
Plazo Medio de Pago	360/Rotación de Cuentas por Pagar	14.41	18.19	18.54	18.90	19.26
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas/ Inventario Promedio	35.31	19.84	15.83	15.53	15.24
Plazo Medio de Inventarios	360/ Rotación de Inventarios	10.20	18.15	22.74	23.18	23.62

Fuente: Lácteos Paraíso

Para determinar los indicadores financieros proyectados se ha realizado estados financieros proyectados conjuntamente con los estados de presupuesto proyectados tanto de ventas como de gastos.

Como sabemos se realizan el estudio de las razones financieras se utilizan para determinar medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.

4.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

Mide la rentabilidad con que se retorna la inversión, determinada sobre bases monetarias. Este estudio condiciona en último término la aprobación o rechazo del proyecto.(Alberto C.)

Se realiza la evaluación financiera para determinar la viabilidad de un proyecto, es decir si después de realizar la fijación de las nuevas políticas dentro de Lácteos Paraísos, cuál será la retribución que se genera en todo el año y si este es mayor que el costo de oportunidad.

4.5.1 Tasa de Descuento TMAR

Se determina la tasa de descuento o también llamada TMAR ya que es la tasa de retorno requerido sobre la inversión. Ya que la tasa de descuento refleja la oportunidad perdida de gastar o invertir en el proyecto por lo que se conoce también como tasa de oportunidad.

TABLA 29:

CÁLCULO TASA DE DESCUENTO (TMAR)

TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO	
Indicador	%
Tasa Pasiva largo plazo	8.00%
Tasa Riesgo país	4.00%
TMAR :	12.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Evaluación:

Se va a utilizar la TMAR bajo el método Dinámico o de descuento que se toman en consideración para evaluar los diferentes flujos de efectivo y realizar el análisis del Valor Actual Neto, La Tasa Interna de Retorno, y la Relación Beneficio/Costo, la tasa de descuento que se va a considerar para realizar los siguientes análisis es del 12%

4.5.2 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto de la inversión determina cual será la utilidad o cuanto se va a perder con respecto al capital invertido. Ya que el VAN se define como la suma de todos los flujos menos el costo inicial.

La fórmula para determinar el VAN se presenta a continuación:

$$VAN = \frac{FCN_1}{(1+r)^1} + \frac{FCN_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FCN_n}{(1+r)_n} - I_o$$

Donde:

FF = Flujos de caja en cada periodo.

IO = Inversión inicial.

n = Número de períodos considerado.

i = Tasa de descuento

Según el resultado obtenido se pueden sacar las conclusiones pertinentes tomando en cuenta que:

- Si VAN es positivo **invertido**.
- Si VAN es negativo **no invertido**
- Si VAN es igual a 0 **es indiferente**.

TABLA 30:
FLUJO DE CAJA PROYECTADO A CINCO AÑOS

FLUJO DE CAJA						
LÁCTEOS PARAÍSO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ventas		3,720,470.10	3,943,698.31	4,180,320.20	4,431,139.42	4,697,007.78
(-) Costo de Ventas		3103697.67	3,227,845.58	3,356,959.40	3,491,237.78	3,630,887.29
Utilidad Bruta		616,772.43	715,852.73	823,360.80	939,901.64	1,066,120.49
(-) Gastos Administrativos		211822.53	220295.4312	229107.2484	238271.5384	247802.3999
Utilidad Operativa		404,949.90	495,557.30	594,253.56	701,630.10	818,318.09
(-)Gastos Financieros		38224.25	39753.22	41343.3488	42997.08275	44716.96606
Utilidad antes de Impuestos		366,725.65	455,804.08	552,910.21	658,633.02	773,601.13
15% Retención Trabajadores		55008.8475	68370.6117	82936.53109	98794.95294	116040.1693
Utilidad Ejercicio		311,716.80	387,433.47	469,973.68	559,838.07	657,560.96
(+) Depreciación		40118.26	40118.26	40118.26	40118.26	40118.26
Flujo de Caja	355673.65	351,835.06	427,551.73	510,091.94	599,956.33	697,679.22

Fuente: Lácteos Paraíso

TABLA 31:
CÁLCULO DEL VAN REAL

CALCULO DEL VAN DEL PROYECTO						
AÑOS						
Concepto	0	1	2	3	4	5
II	- 355,673.65					
fc		351,835.06	427,551.73	510,091.94	599,956.33	697,679.22
r		12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%
(1+r)^n		1.12	1.25	1.40	1.57	1.76
FCD	- 355,673.65	314,138.45	340,841.62	363,073.36	381,283.09	395,881.93
VAN	1,439,544.80					

FUENTE: Lácteos Paraíso

El VAN de Lácteos Paraíso es de \$1, 439,544.80 por lo tanto el proyecto es aceptado debido a que el VAN obtenido refleja que la empresa si tendrán retribuciones para resguardar la inversión

4.5.3 Tasa Interna de Retorno (T.I.R)

La TIR o la tasa de descuento de un proyecto que permite que el VAN sea igual a la inversión, considerando que la TIR es la máxima tasa de descuento que tiene un proyecto para que sea rentable.

La tasa interna de retorno puede calcularse aplicando la siguiente ecuación:

$$TIR = \frac{FCN_1}{(1+r)^1} + \frac{FCN_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FCN_n}{(1+r)^n} - I_o = 0$$

- Si la TIR > Tasa de descuento **se acepta.**
- Si la TIR < Tasa de descuento **se rechaza.**
- Si la TIR = Tasa de descuento **es indiferente.**

**TABLA 32:
CÁLCULO TIR**

CÁLCULO DE LA TIR DEL PROYECTO REAL							
-	35,567.00	35,183.00	35,183.00	35,183.00	35,183.00	35,183.00	95.45%

Fuente: Lácteos Paraíso

La TIR real obtenida es superior a la tasa a la TMAR, por lo tanto el proyecto es aceptable.

4.5.4 Relación Beneficio Costo

Sirve para determinar cómo retornan los ingresos en función de los egresos, para lo cual se hace una relación de los ingresos sobre los egresos. Es un índice de

rendimiento, que determina cuáles son los beneficios por cada dólar que se invierte en el proyecto.

$$B/C = \frac{\text{Ingresos Actualizados}}{\text{Egresos Actualizados}}$$

Con el resultado obtenido se tomará las decisiones en base a:

- Si la $RB/C > 1$ **se acepta**
- Si la $RB/C < 1$ **se rechaza**
- Si la $RB/C = 1$ **es indiferente**

La relación Beneficio Costo es de \$1,87 dolores por lo que el proyecto se acepta.

Este valor significa que por cada dólar que invierta Lácteos Paraíso, tendrá un beneficio de \$0,87 centavos de dólar.

TABLA 33:
CÁLCULO DEL BENEFICIO COSTO

RELACIÓN BENEFICIO-COSTO DEL PROYECTO REAL							
Concepto	Años						TOTAL
	0	1	2	3	4	5	
Ingresos Totales		3,720,470.10	3,943,698.31	4,180,320.20	4,431,139.42	4,697,007.78	
Egresos	- 355,673.65	3,616,856.23	144,593.73	3,761,450.96	150,377.48	3,911,829.44	
Tasa Dscto		12%	12%	12%	12%	12%	
VAN Ingresos		3,321,848.30	3,143,892.14	2,975,469.35	2,816,069.21	2,665,208.36	14,922,487.36
VAN Egresos	- 355,673.65	3,229,335.92	115,269.24	2,677,326.50	95,567.61	2,219,677.08	7,981,502.69
RELACIÓN B/C				1.87			1.87

FUENTE Lácteos Paraíso

TABLA 34:
RESUMEN EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO REAL

TABLA DE RESUMEN ESCENARIO REAL	
VAN DE PROYECTO	1,439,544.80
TIR DEL PROYECTO	95.45%
RELACIÓN B/C PROYECTO	1.87

FUENTE: Lácteos Paraíso

En la presente tabla se presenta un resumen del escenario real de las ventas de Lácteos Paraíso, por lo que se determina que el proyecto es aceptable ya que el VAN del Proyecto logrado es de \$ 1, 439,544.80, con una tasa interna de retorno del 95,45%, la misma que se obtiene al tener una tasa de descuento o TMAR del 12%. Mientras que la relación beneficio costo encontrada para el proyecto es de \$0,87 centavos por cada dólar invertido dentro del proyecto.

4.6 ESCENARIOS DE EVALUACIÓN

Para determinar el análisis de sensibilidad de Lácteos Paraíso se va a realizar el análisis de dos escenarios los mismos que se realizan a continuación:

4.6.1 Escenario Pesimista

Para determinar el escenario pesimista de Lácteos Paraíso se va a fijar que en lugar de tener un incremento de las ventas del 6% dentro de los ingresos de la empresa, únicamente alcanzo un incremento del 3% de ventas, este índice se da por la situación económica de los consumidores y por la inclinación hacia otros productos muy probablemente, que los consumidores compren los mismos productos ofertados en el portafolio de productos de Lácteos Paraíso.

Para determinar la evaluación financiera del escenario pesimista de Lácteos Paraíso se realiza un nuevo Flujo de Caja presentado a continuación:

TABLA 35:
FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA LÁCTEOS PARAÍSO

FLUJO DE CAJA						
LÁCTEOS PARAÍSO ESCENARIO PESIMISTA						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ventas		3,608,856.00	3,825,387.36	4,054,910.60	4,298,205.23	4,556,097.55
(-) Costo de Ventas		3,010,586.74	3,131,010.21	3,256,250.62	3,386,500.64	3,521,960.67
Utilidad Bruta		598,269.26	694,377.15	798,659.98	911,704.59	1,034,136.88
(-) Gastos Administrativos		205,467.85	213,686.57	222,234.03	231,123.39	240,368.33
Utilidad Operativa		392,801.40	480,690.58	576,425.95	680,581.20	793,768.55
(-)Gastos Financieros		37,077.52	38,560.62	40,103.05	41,707.17	43,375.46
Utilidad antes de Impuestos		355,723.88	442,129.96	536,322.90	638,874.03	750,393.09
15% Retención Trabajadores		53,358.58	66,319.49	80,448.44	95,831.10	112,558.96
Utilidad Ejercicio		302,365.30	375,810.46	455,874.47	543,042.92	637,834.13
(+) Depreciación		38,914.71	38,914.71	38,914.71	38,914.71	38,914.71
Flujo de Caja	355673.65	341,280.01	414,725.17	494,789.18	581,957.64	676,748.84

FUENTE: Lácteos Paraíso

TABLA 36:
EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO PESIMISTA

TABLA DE RESUMEN ESCENARIO PESIMISTA	
VAN DE PROYECTO	1,385,688.25
TIR DEL PROYECTO	110.24%
RELACIÓN B/C PROYECTO	1.89

FUENTE: Lácteos Paraíso

El escenario pesimista para Lácteos Paraíso se determina por medio de la evaluación financiero un VAN de \$ 1,385,688.25 una TIR de 110,24% y un valor de relación beneficio costo de \$0,89 centavos por cada dólar invertido, a pesar de que se estimaba un escenario pesimista con un incremento del 3%, las utilidades de la empresa no se ven afectadas en su totalidad.

4.6.2 *Escenario optimista*

Para determinar un escenario optimista para Lácteos Paraíso determinando que la empresa logre incrementar sus ventas hasta un 9% considerando la situación económica actual de los ecuatorianos, de esta manera se determina que el presupuesto de ventas sería de \$ 5, 724,404.42 para el año 2017.

A continuación se presenta el flujo de caja bajo un escenario optimista.

TABLA 37:
FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA						
LÁCTEOS PARAÍSO ESCENARIO OPTIMISTA						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ventas		4,055,312.41	4,298,631.15	4,556,549.02	4,829,941.96	5,119,738.48
(-) Costo de Ventas		3,383,030.46	3,518,351.68	3,659,085.75	3,805,449.18	3,957,667.14
Utilidad Bruta		672,281.95	780,279.47	897,463.28	1,024,492.79	1,162,071.34
(-) Gastos Administrativos		230,886.56	240,122.02	249,726.90	259,715.98	270,104.62
Utilidad Operativa		441,395.39	540,157.45	647,736.38	764,776.81	891,966.72
(-) Gastos Financieros		41,664.43	43,331.01	45,064.25	46,866.82	48,741.49
Utilidad antes de Impuestos		399,730.96	496,826.45	602,672.13	717,909.99	843,225.23
15% Retención Trabajadores		59,959.64	74,523.97	90,400.82	107,686.50	126,483.78
Utilidad Ejercicio		339,771.31	422,302.48	512,271.31	610,223.49	716,741.45
(+) Depreciación		43,728.90	43,728.90	43,728.90	43,728.90	43,728.90
Flujo de Caja	355673.65	383,500.22	466,031.38	556,000.21	653,952.40	760,470.35

FUENTE: Lácteos Paraíso

TABLA 38:
EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO OPTIMISTA

TABLA DE RESUMEN ESCENARIO OPTIMISTA	
VAN DE PROYECTO	1,601,114.46
TIR DEL PROYECTO	123.13%
RELACIÓN B/C PROYECTO	2.37

FUENTE: Lácteos Paraíso

El VAN que se refleja en el escenario optimista es de \$ 1, 601,114.46 dólares, en comparación con el escenario real y el escenario pesimista. Mientras que la TIR es de 123,13% de igual manera un resultado superior al alcanzado con el escenario real que fue del 95.45% y un valor del Beneficio Costo de recuperación de \$1,37 dólares por cada dólar invertido, un resultado de igual manera más alto que el del escenario real.

CAPÍTULO V

5 INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Indicadores de Cumplimiento

Los indicadores de cumplimiento se basan en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de trabajo. (AEC)

5.1.1 *Cumplimiento de responsabilidades:*

este indicador permite llevar un control estricto del personal.

$$\% \text{Cumplimiento de responsabilidades} = \frac{\text{Responsabilidades y políticas cumplidas}}{\text{Total de responsabilidades y políticas planificadas}}$$

5.2 Indicadores de Evaluación

Los indicadores de evaluación tienen que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. (AEC)

Se realiza una evaluación sobre la productividad de la siguiente manera:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Produccion}}{\text{Eficacia presupuestal}}$$

5.2.1 *Relación horas vs servicio:*

por medio de este indicador se puede comprobar si el servicio se cumple en el tiempo programado para la actividad sea bien o servicio.

$$\text{Relacion Horas vs Servicio} = \frac{\text{Tiempo de ejecucion del servicio}}{\text{Tiempo programado para el servicio}}$$

5.3 Indicadores de Eficacia

Son aquellos indicadores que permiten determinar cuantitativamente el grado de cumplimiento de la meta establecida por la empresa en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

La eficacia es la capacidad de lograr objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado (Maldonado, 2001)

Dentro de los indicadores de Eficacia tenemos los siguientes:

5.3.1 Eficacia Programática:

Dentro de esta Eficacia la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo, mientras que si fuera menor a uno significaría incumplimiento en las metas. (Maldonado, 2001)

$$EFICACIA PROGRAMÁTICA = \frac{\textit{Metas alcanzadas}}{\textit{Metas programadas}}$$

5.3.2 Eficacia Presupuestal:

Para determinar los resultados de la eficacia presupuesta equivale a si el resultado obtenido es mayor a uno significa sobre ejercicio, mientras que si es menor puede indicar un uso más racional de los recursos (Maldonado, 2001)

$$EFICACIA PRESUPUESTAL = \frac{\textit{Presupuesto ejercido}}{\textit{Presupuesto asignado}}$$

5.4 Indicadores de Eficiencia

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin. Eficiencia es el cumplimiento de objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles (Maldonado, 2001)

Se utiliza el indicador de eficiencia para determinar los alcances de los resultados proyectados la determinación de los costos unitarios a incurrir, esto se realiza bajo el objetivo de que los presupuestos sean los adecuados.

$$\mathbf{EFICIENCIA} = \frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$$

Dentro de los indicadores de Eficiencia se encuentran los indicadores para medir las siguientes eficiencias:

5.4.1 Porcentaje de clientes por empleados:

Este indicador permite verificar que los empleados atiendan al número adecuado de clientes otorgando de esta manera un buen servicio.

$$\mathbf{PORCENTAJE DE CLIENTES POR EMPLEADO} = \frac{\text{Clientes por empleados}}{\text{Total Clientes}}$$

5.4.2 Satisfacción al cliente:

para determinar una buena eficiencia en el servicio otorgado depende en su mayoría a la atención brinda al cliente.

$$\mathbf{SATISFACCION CLIENTES} = \frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes}}$$

5.4.3 Retención clientes:

se utiliza para determinar si los clientes antiguos siguen adquiriendo los productos de la empresa

$$\mathbf{RETENCIÓN CLIENTES} = \frac{\text{\#Clientes que vinieron este año(antiguos)}}{\text{Total Clientes año anterior}}$$

5.5 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión tienen en cuenta que gestión tiene que ver con administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos

programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. (AEC)

TABLA 39:
TABLA DE RESUMEN DE INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR	FORMULA	VALOR
CUMPLIMIENTO	$\% \text{ Cumplimiento de responsabilidades} = \frac{\text{Responsabilidades y políticas cumplidas}}{\text{Total de responsabilidades y políticas planificadas}}$	66%
EFICACIA	$\text{EFICACIA PROGRAMÁTICA} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$	76%
	$\text{EFICACIA PRESUPUESTAL} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$	97%
EFICIENCIA	$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$	78%
	$\text{PORCENTAJE DE CLIENTES POR EMPLEADO} = \frac{\text{Clientes por empleados}}{\text{Total Clientes}}$	7%
	$\text{SATISFACCION CLIENTES} = \frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes}}$	85%
	$\text{RETENCIÓN CLIENTES} = \frac{\text{\#Clientes que vinieron este año (antiguos)}}{\text{Total Clientes año anterior}}$	74%
EVALUACIÓN	$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Produccion}}{\text{Eficacia presupuestal}}$	3.198.319,96
	$\text{Relacion Horas vs Servicio} = \frac{\text{Tiempo de ejecucion del servicio}}{\text{Tiempo programado para el servicio}}$	22:54:58

Fuente: Lácteos Paraíso

5.6 Aplicación de los Indicadores de Gestión

PROYECTO # 1: INVESTIGACIÓN DE NUEVOS MERCADOS

Antecedentes:

Se emplea la necesidad de ampliar nuevos mercados para incrementar las ventas de "Lácteos Paraíso", basada en la economía actual del país, y en el nivel de competencia que existe actualmente, pero sin olvidarse que aún a pesar de la competencia todavía hay una demanda insatisfecha por satisfacer con sus requerimientos.

Alcance

Implantar un estudio de mercado que permita el crecimiento en nuevos nichos de mercado, por medio del cual se aproveche los precios competitivos que mantiene la empresa hasta el momento.

Objetivo del proyecto

Determinar las necesidades del mercado para conocer los requerimientos insatisfechos de los clientes en el sector de la industria Láctea, para obtener la información necesaria que sirva como guía para el desarrollo del proyecto.

Estrategia del proyecto

Contratar personal especializada en investigación de mercado que entregue un informe debidamente adecuado y garantizado, para determinar la viabilidad comercial que exige la empresa.

Actividad del proyecto

- Determinar los medios de información
- Diseñar las instrumentos para la recolección de datos
- Realizar pruebas piloto
- Analizar los resultados de la prueba

- Estudiar las mejores estrategias a utilizar para la elaboración correcta del estudio de mercados.
- Recolección de datos
- Realizar la encuesta después de determinar la muestra
- Tabulación de los datos obtenidos
- Analizar los datos y preparar el informe adecuado.

Indicador de gestión

$$\% \text{ de } *d*emanda \text{ insatisfecha} = \frac{\text{demanda} - \text{oferta}}{\text{universo}}$$

Tiempo

Tiempo: Cuatro meses

Fecha de inicio: 01 de Febrero del 2015

Fecha de terminación: 30 de Mayo del 2015

Recursos

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero

Responsables

- Gerente Comercial
- Jefe de Ventas
- Supervisores
- Asesores del departamento comercial

PROYECTO# 2: IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DE UNA CULTURA ESTRATÉGICA BASADA EN EL BSC

Antecedentes:

Para "Lácteos Paraíso" no cuenta con una cultura de misión estratégica, por lo cual se ha tenido dificultades al no poder cumplir correctamente con los objetivos y metas que se han propuesto, por falta de orientación a los empleados de la Empresa.

Alcance:

Formar una propuesta de difusión del modelo de gestión estratégica el mismo que se basara en la cultura del BSC, el cual va a permitir transmitir de forma precisa e involucrarse con los objetivos propuestos de la Empresa a los empleados, con el objeto de formar un grupo de trabajo unido.

Objetivo Del Proyecto:

Crear un programa de difusión del modelo de gestión estratégica basado en el BSC para generar una cultura de cambio, la cual va a permitir que todos los empleados de Lácteos Paraíso se involucren al cumplimiento de los objetivos.

Estrategias Del Proyecto

Construir un plan de gestión para la difusión del modelo de gestión estratégica.

Actividades Del Proyecto

- Presentación del modelo de gestión estratégica.
- Evaluación del modelo de gestión estratégica.
- Aprobación del modelo de gestión estratégico.
- Definir medios de difusión.
- Capacitación al personal con respecto al modelo de gestión estratégico.
- Evaluación al personal sobre el modelo de gestión estratégico.
- Aprobación del proyecto.

- Implementación del proyecto.

Indicador De Gestión

$$\textit{Implementación del plan de gestion estratégica} = \frac{\text{tiempo real}}{\text{Tiempo Planificado}} * 100$$

Tiempo

Tiempo: Cuatro meses

Fecha de inicio: 01 de Mayo del 2014

Fecha de terminación: 30 de Agosto del 2014

Recursos

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero

Responsables

- Área Administrativa
- Asesores del departamento comercial

PROYECTO # 3: INCREMENTAR LAS VENTAS DE LÁCTEOS PARAÍSO IMPULSANDO A LOS DISTRIBUIDORES A EXPANDIR EL MERCADO DE VENTAS.

Antecedentes

Los distribuidores de Lácteos Paraíso son zonificados para cubrir los diferentes puntos de la ciudad, mas sin embargo los supervisores no logran cubrir todos los puntos de la ciudad.

Alcance:

Redefinir el plan de supervisión con la finalidad de obtener mejores resultados e incrementar la participación de ventas que tengan los distribuidores.

Objetivos del proyecto

Desarrollar un plan de ventas que permita cubrir todas las zonas de la ciudad y de otras ciudades con la finalidad de que el producto sea conocido en todas partes y que los clientes que desconocen de la calidad de los productos ofertados sean los nuevos clientes ampliando de esta manera el nicho de mercado.

Estrategia del proyecto

Elaborar un plan de ventas que permita definir correctamente los objetivos y estrategias para ofertar de mejor manera el portafolio de productos que al momento mantiene Lácteos Paraíso. Por medio de oferta o muestras gratis creando algunos puntos de atención.

Actividad del Proyecto

- Revisión del plan de ventas actual
- Generar un estudio de mercado
- Establecer objetivos
- Crear estrategias de posicionamiento de mercado

- Difusión del plan de ventas
- Elaboración y aprobación del presupuesto
- Ejecución del plan
- Evaluación y monitoreo del plan

Indicadores de Gestión

$$*Efectividad del Plan* = \frac{\text{Numero de estrategias ejecutadas}}{\text{Total de estrategias propuestas}} * 100$$

Tiempo

Tiempo: Doce meses

Fecha de inicio: 01 de Julio del 2014

Fecha de terminación: 01 de Julio del 2015

Recursos

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero
- Materiales

Responsable

- Gerente comercial
- Jefe de Ventas
- Supervisores
- Distribuidores

PROYECTO # 4: CREAR CONVENIOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS QUE PERMITAN MANTENER PRECIOS BAJOS EN EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LÁCTEOS PARAÍSO

Antecedentes:

En la actualidad Lacteos Paraíso no cuenta con alianzas estratégicas con empresas del sector, tal vez es una de las razones por las que la empresa no ha tenido un gran crecimiento en el mercado.

Alcance:

Generar una propuesta que permita incrementar el nivel de ventas a través de las alianzas que se generen con nuevos promotores

Objetivo Del Proyecto:

Desarrollar una propuesta que permita ajustarse a las necesidades del cliente a través de las alianzas nuevas y/o convenios que se generen con empresas del sector

Estrategias Del Proyecto

Elaborar un plan de acción que permita incrementar el nivel de satisfacción de los clientes a través de convenios con nuevos promotores.

Actividades Del Proyecto

- Analizar los convenios actuales que se manejan con los promotores actuales.
- Seguir siempre investigando e innovando para conseguir nuevos convenios
- Analizar las necesidades de cada promotor.
- Elaboración del plan de convenios por tipo de empresa
- Realizar convenios con promotores que realicen siempre proyectos buenos.
- Negociar el convenio
- Presentar el plan de convenios
- Aprobación y firma de convenios.

- Seguimiento de las empresas en las cuales se mantienen convenios.

Indicador De Gestión

Incremento de Colocación por convenios

$$= \frac{\text{Numero de creditos ejecutados por nuevos convenios}}{\text{total de creditos programados por convenios}} * 100$$

Tiempo

Tiempo: cinco meses

Fecha de inicio: 01 de Agosto del 2014

Fecha de terminación: 30 de enero del 2015

Recursos

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero
- Materiales

Responsables

- Gerente comercial
- Gerente de ventas
- Directora de recursos humanos.

PROYECTO #5 POSICIONAMIENTO DE LA MARCA O NOMBRE EN EL MERCADO

Antecedentes

"Lácteos Paraíso", actualmente no realiza ningún tipo de propagación de información sobre los diversos productos que ofrece, es por tal razón necesario realizar un plan estratégico de medios que ayude a difundir y posicionar a la empresa.

Alcance

Llegar al público objetivo y lograr que este reciba el mensaje que Lácteos Paraíso, está proyectando a través de una selección optima de medios y soportes a utilizarse en el plan estratégico de medios.

Objetivo Del Proyecto

Difundir los productos y servicios ofertados por parte de Lácteos Paraíso, a través de un plan de medios que permita incrementar la participación de mercado.

Estrategias Del Proyecto

Implementar el plan estratégico de medios como el proyecto de distribución de mensajes publicitarios en los medios de comunicación necesarios que informen los tipos de productos y los sectores en los que se encuentra los distribuidores además de los servicios que la empresa ofrece.

Actividades Del Proyecto

- Identificar los medios
- Evaluar los medios
- Seleccionar los medios
- Diseño de la propuesta
- Elaborar Prueba piloto
- Analizar resultados prueba piloto

- Elaboración de la estrategia de medios
- Selección de soportes
- Programación y distribución del presupuesto
- Comunicación y difusión del plan

Indicadores De Gestión

$$**Efectividad publicidad** = \frac{\text{Ventas referidas publicidad}}{\text{Ventas totales}}$$

Tiempo De Ejecución

Tiempo: Cuatro meses

Fecha de inicio: 1 de Agosto del 2014

Fecha de finalización: 30 de Diciembre del 2015

Recursos

- Humano
- Financiero
- Materiales

Responsables

- Gerencia de Ventas
- Gerencia de Operaciones

PROYECTO # 6: REALIZAR CURSOS DE MOTIVACIÓN UNA VEZ POR MES, Y FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO

Antecedentes:

Es importante tener una capacitación y motivación a los distribuidores y empleados en general con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción de todos los clientes sean estos supermercados, tiendas o centros comerciales, considerando las necesidades y expectativas de los mismos.

Alcance:

Motivar y capacitar permanentemente a los empleados en general, para solucionar a tiempo las necesidades y expectativas que posean, y de esta manera atender las necesidades del cliente de mejor manera al poseer un personal preparado, comprometido y responsable, logrando un crecimiento y fortalecimiento de clientes dentro de la inmobiliaria.

Objetivo Del Proyecto:

Tener un personal altamente capacitado y motivado para generar un excelente ambiente laboral dentro de Lácteos Paraíso y de esta manera tener un nivel de satisfacción superior con los clientes.

Estrategias Del Proyecto

Tener cursos mensuales de motivadores –capacitadores de manejo al cliente

Actividades Del Proyecto

- Diagnosticar las necesidades de los empleados
- Diagnosticar y calificar el desempeño de los empleados mediante el trabajo en grupo
- Buscar personal para que realice las charlas dentro de la empresa.
- Elaboración del presupuesto

- Aprobación de la propuesta del sistema de motivación – capacitación
- Capacitación al personal
- Evaluación al personal sobre los nuevos sistemas implementados.
- Aplicación permanente.
- Evaluación periódica de satisfacción al clientes

Indicador De Gestión

$$\textit{Evaluacion de capacitaciones} = \frac{\# \text{ de cursos de capacitaciones dictados}}{\# \text{ total cursos establecidos}} * 100$$

TIEMPO:

Tiempo: Seis meses

Fecha de inicio: 15 de julio del 2014

Fecha de terminación: 01 Enero 2015

RECURSOS

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero
- Recursos Materiales

RESPONSABLE

- Gerente General
- Gerente Comercial
- Jefe de ventas
- Jefe de Gestión de Calidad
- Supervisores de Ventas
- Distribuidores

CONCLUSIONES

- La empresa Lácteos Paraíso no posee un análisis adecuado de sus estados financieros debido a que la empresa no tiene el personal apropiado para el desarrollo de este trabajo, esta es una de las razones por las cuales no presentan una administración adecuada hasta el momento.
- Se llega a la conclusión después del desarrollo de la presente tesis que lo primordial dentro de Lácteos Paraíso es el buen ambiente laboral entre los compañeros donde predomina el compañerismo, el trabajo en equipo esto es bueno dentro de la organización ya que facilita el desarrollo de las actividades laborales.
- La gerencia general maneja un esquema de trabajo bajo el cual no maneja el liderazgo, esto proporciona en la empresa un ligero estancamiento ya que sus jefes inmediatos no pueden tomar decisiones oportunas sin la previa consulta al Gerente General.
- Los costos de Ventas de Lácteos Paraíso del año 2013 al año 2014 tuvo un ligero incremento lo cual es muy bueno para la empresa porque esto significa que tuvo un incremento en las ventas generando una mayor utilidad.
- En el área de producción se mantiene un estricto control en cuanto a los desperdicios para de esta manera optimizar los recursos, además en el área de administración de igual manera se reducen los gastos administrativos esto también ayuda a que incremente los recursos monetarios de la empresa.
- El VAN de Lácteos Paraíso es de \$1, 439,544.80 por lo tanto el proyecto es aceptado debido a que el VAN obtenido refleja que la empresa si tendrán retribuciones para resguardar la inversión y de igual manera generara una rentabilidad sobre la inversión.
- La relación Beneficio Costo de Lácteos Paraíso determinado de los años 2013 y 2014 es de \$1,87 dolores por lo que el proyecto tiene un nivel aceptable ya que significa que por cada dólar que invierta Lácteos Paraíso, tendrá un beneficio de \$0,87 centavos de dólar.

RECOMENDACIONES

- Lácteos Paraíso debe de realizar un buen manejo del control de calidad tomando en cuenta que son productos de consumo masivo y que al no tener un buen producto puede ocasionar muchos problemas de salud, los procesos de control de calidad se deben realizar desde la adquisición de materias primas hasta el proceso final o producto terminado.
- La empresa debe contratar personal debidamente calificado y apto para cada uno de las actividades asignadas, principalmente que tengan la experiencia y los conocimientos necesarios para el buen manejo sobre todo en la área contable.
- Lácteos Paraíso al igual que cualquier otra empresa que maneje productos de consumo masivo debe considerar a los distribuidores como el principal organismo de ventas que maneja, ya que ellos son los que tienen que distribuir a las diferentes ciudades y de igual manera son los encargados de dar a conocer el producto.
- Las políticas de cartera deben ser flexibles dependiendo del distribuidor y/o cliente, esto no quiere decir que deben tolerar irresponsabilidades únicamente que considerando el caso deben otorgar prorrogas sin arriesgar el capital de la empresa reduciendo de esta manera las cuentas incobrables y cuentas por cobrar.
- Tanto el Jefe de Ventas como los Supervisores son los encargados del correcto desempeño del personal de ventas ya que ellos son el corazón de la organización sin ellos no existiría los ingresos.
- Dentro de la organización debe existir un liderazgo participativo para que tenga un mejor desempeño y todos los jefes puedan tomar sus propias decisiones basadas en lo mejor para la empresa.
- La empresa debe cumplir con las políticas establecidas dentro de la organización y el cobro de los clientes.
- Lácteos Paraíso debe realizar una planificación de producción en base a las ventas, para manejar un adecuado control tanto de la producción como de las ventas y evitar la sobre producción.

BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de
<http://www.fcga.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/10%20razones%20financieras.pdf>
- Administracion* . (2010). Obtenido de
<http://finanzasadmon.blogspot.com/2010/04/administracion-financiera-de.html>
- AEC. (s.f.). <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>.
- Alberto, C. (s.f.). *Diccionario Tecnico Financiero Ecuatoriano* (1 ed.).
- Alberto, M. B. (2013). *Estandares/Normas Internacionales de Informacion Financiera (IFRS/NIIF)*. Bogota : Ecoe Ediciones.
- Alberto, O. (s.f.).
Gerencia Financiera Un enfoque estratégico.
- Alexander, C. (1980).
La estructura del medio ambiente.
- AulaFacil.com. (4 de Diciembre de 2013). *Cómo se mide el PIB*. Obtenido de
<http://www.aulafacil.com/Macro/Lecc-3-macro.htm>
- BANCA URBINA, G. (s.f.).
EVALUACION DE PROYECTOS. MEXICO: MCGRAW HILL.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (s.f.).
http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion.
 Recuperado el 2014
- Bustamante, B. &. (2013).
<http://www.bustamanteybustamante.com.ec/images/REPORTES/analisis-plan-buen-vivir-2013-2017.pdf>.
- Camila, V. M. (14 de Enero de 2014). *Slideshare*. Obtenido de
<http://es.slideshare.net/neylahernandezgarcia/analisis-vertical-y-horizontal-30018862>
- CEDATOS. (s.f.).

http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=128.

Cedatos. (s.f.).

www.cedatos.com.ec.

Comercio, E. (18 de junio de 2011). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/seis-tipos-de-coles-consumir.html>

Comercio, E. (28 de Mayo de 2011). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/sierra-hay-seis-tipos-de.html>

Diario el Telegrafo . (2014).

DOUGLAS, E. (s.f.). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*.

Ecuared. (s.f.). Obtenido de

http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo_Raz%C3%B3n_financiera#Razones_de_endeudamiento

Edición, 2. (Ed.). (2011). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*. Madrid : Ediciones, Díaz de Santos S.A.

Enciclopedia Financiera . (s.f.). Obtenido de

<http://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>

ENCICLOPEDIA PRACTICA DE LA AGRICULTURA Y LA GANADERIA. (2002).

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD , ESQUEMA APLICABLE PARA NUEVOS PRODUCTOS. (s.f.).

Faogapes, R. (11 de 06 de 2002). Obtenido de

<http://www.fao.org/ag/esp/revista/faogapes.pdf>

FLORES, D. A.-M. (SEPTIEMBRE de 2008). CONSUMO DE PRODUCTOS ORGANICOS/ AGROECOLÓGICOS EN LOS HOGARES ECUATORIANOS.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégicas* (novena ed.). Mexico: Person Educación, D.F.

GABRIEL, B. U. (s.f.). *PROYECTOS*. McGraw Hill Interamericana .

Galende Eguren Tomas, B. E. (2009). *Asesoramiento Financiero en la practica* . Profit Editorial.

- GITMAN, L. J. (2007). *PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA*.
- GODOY, H., PERACHIMBA, L., REVELO, F., & TÚQUERREZ, G. (s.f.). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/56603035/AGRICULTURA-Y-GANADERIA-DEL-ECUADOR#scribd>
- Gustavo, T. N. (2005). *Analisis de Estados Financiers para la toma de Decisiones*. Peru: Per fondo.
- Hargadon, B. J. (2008). *Contabilidad de Costos*. Colombia: Norma.
- <http://plan.senplades.gob.ec/politicas-y-estrategias1>. (s.f.).
- <http://www.bce.fin.ec/>. (s.f.).
- <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>. (2013).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. (s.f.).
- James C. Van Horne, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN .
- JANY, J. N. (s.f.). *Investigación Integral de Mercados* Pág: 78.
- Javier, D. S., & Alonso, L. F. (2005). *Finanzas Operativas: Un coloquio* . Mexico: IPADE.
- Karimgut. (s.f.). *Análisis financiero*.
- Kotler, A. (s.f.). *Fundamentos de Marketing* . Prentice Hall.
- Laborales, M. d. (s.f.).
- Luis, M. (2009). *Control Presupuestario Planificacion, elaboracion y seguimiento del presupuesto* . Barcelona: Profit Editorial; Bresca Editorial.
- Maldonado, E. M. (2001).
Auditoría de Gestión. Quito - Ecuador.
- Mercedes, B. (2009).
Contabilidad de Costos. Quito: Nuevo Día.
- Mercedes, B. (2011).

Contabilidad General. Quito : Escobar.

Moreira, I. R. (s.f.). *Plan de Desarrollo 2012 -2015 carrera de Ingeniería en Gestión empresarial.*

Moreno, A. P. (2001). *Analisis e Interpretacion de Estados Financieros* . PEMA.

Murcia, U. d. (04 de Diciembre de 2013). *Introducción a la Economía. Obtenido de Crecimiento y Desempleo.* Obtenido de <http://ocw.um.es/ciencias/introduccion-a-la-economia/material-de-clase-1/introduccion-economia-rrll-y-rrhh-diapositivas-tema-5-ocw-1p.pdf>

Nacional, A. (2010). *Proecuador.* Recuperado el 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>

Nacional, G. (2013). *PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR, PERÍODO 2013-2017, SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO.* Recuperado el 2014

(s.f.). *NORMAS APA 6ta EDICIÓN.*

Paraiso, L. (2014).

Listado de Proveedores.

Pellicer Armiña Teresa, M. (s.f.).

El Control de Gestión en Las Empresas.

PNBV, P. N. (2013 - 2017).

Razones Financieras. (s.f.). Obtenido de

<http://pipe777.tripod.com/id6.html>

Richard, S. (2002).

Mercadotecnia. Continental.

Rubén, S. (2010).

Contabilidad de Costo. Quito: Impresos Andinos.

SRI, S. d. (s.f.). *SRI.* Obtenido de

<http://www.sri.gob.ec/de/236>

Stratton, S. y. (2006).

Contabilidad Administrativa. Mexico: Person Educación .

Universo, E. (2014). *Diario El Universo*. Obtenido de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/02/nota/1974906/sector-lacteo-proyecta-seguir-creciendo-este-ano>

Valdiviezo, L. (2010).

Guia Didactica de Contabilidad Agraria UTPL. Loja - Ecuador.

www.webyempresas.com. (s.f.).