

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

SEDE - LATACUNGA



CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TEMA: "PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA COMPETITIVIDAD DE LA HACIENDA DE PRODUCTOS
LÁCTEOS "RUMIPAMBA" DE LA BRIGADA DE FUERZAS
ESPECIALES No.9 PATRIA: PLAN ESTRATÉGICO - PROCESOS Y
FUNCIONES - PRODUCTO"**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

ELABORADO POR:

**JORGE IVÁN REYES PICHUCHO
MARÍA VERÓNICA SÁNCHEZ TOVAR**

**DIRECTOR: ING. PABLO UQUILLAS
CODIRECTOR: ING. XAVIER FABARA**

Latacunga, Junio del 2009

CERTIFICACIÓN

Se certifica, que el presente trabajo fue desarrollado por la Srta. María Verónica Sánchez Tovar y el Sr. Jorge Iván Reyes Pichucho, bajo nuestra supervisión.

Ing. Pablo Uquillas
DIRECTOR DEL PROYECTO

Ing. Xavier Fabara
CODIRECTOR DEL PROYECTO
DIRECTOR DE CARRERA

Dr. Rodrigo Vaca Corrales
SECRETARIO ABOGADO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL CERTIFICADO

ING. PABLO UQUILLAS (DIRECTOR)

ING. XAVIER FABARA (CODIRECTOR)

El trabajo titulado “**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA HACIENDA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “RUMIPAMBA” DE LA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES No.9 PATRIA: PLAN ESTRATÉGICO - PROCESOS Y FUNCIONES - PRODUCTO**”, realizado por la señorita **MARÍA VERÓNICA SÁNCHEZ TOVAR** y el señor **JORGE IVÁN REYES PICHUCHO**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional **SI** recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de **UN** empastado y **UN** disco compacto el cual contiene los archivos en formato digital. Autorizan a la señorita **MARÍA VERÓNICA SÁNCHEZ TOVAR** y al señor **JORGE IVÁN REYES PICHUCHO** que lo entregue al **ING. XAVIER FABARA**, en su calidad de Director de la carrera.

Latacunga, Junio del 2009

Ing. Pablo Uquillas
DIRECTOR

Ing. Xavier Fabara
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
AUTORIZACIÓN

Yo, María Verónica Sánchez Tovar.

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación en la biblioteca virtual de la institución del trabajo de **“PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA HACIENDA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “RUMIPAMBA” DE LA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES No.9 PATRIA: PLAN ESTRATÉGICO - PROCESOS Y FUNCIONES - PRODUCTO”**, cuyo contenido, ideas y criterios es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, Junio del 2009

MARÍA VERÓNICA SÁNCHEZ TOVAR

C.C. 050297269 - 8

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
AUTORIZACIÓN

Yo, Jorge Iván Reyes Pichucho.

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación en la biblioteca virtual de la institución del trabajo de **“PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA HACIENDA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “RUMIPAMBA” DE LA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES No.9 PATRIA: PLAN ESTRATÉGICO - PROCESOS Y FUNCIONES - PRODUCTO”**, cuyo contenido, ideas y criterios es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, Junio del 2009

JORGE IVÁN REYES PICHUCHO

C.C. 050227034 -1

CARTA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

El presente proyecto ha sido realizado bajo información obtenida de fuentes primarias y secundarias, adicionando los conocimientos obtenidos en la carrera estudiantil universitaria, los mismos que han sido totalmente necesarios e invaluable para el óptimo cumplimiento de los objetivos propuestos en esta obra.

Respetando totalmente los derechos de autor, los mismos que han sido considerados en la bibliografía y colocado con las respectivas fuentes y referencias en el pie de página.

La información y estudio realizado en el presente trabajo ha sido totalmente aporte e investigación del proyecto.

VERÓNICA SÁNCHEZ TOVAR

C.C. 050297269 - 8

JORGE REYES PICHUCHO

C.C. 050227034 -1

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida, a mi madre por sus sacrificios y apoyo incondicional, a mi abuelita Victoria Merizalde por el cariño y confianza permanente hacia mí, a toda mi familia, a mis amigos, a mis maestros, quienes con sabiduría y paciencia me han brindado sus conocimientos a lo largo de mi carrera estudiantil y de manera especial al Ing. Pablo Uquillas y al Ing. Xavier Fabara por su tiempo, conocimientos y apoyo para el desarrollo del presente proyecto. A todos ustedes muchas gracias.

María Verónica

DEDICATORIA

A mi madre Jannett Tovar, una mujer ejemplo de lucha y valentía y a quien debo todo lo que soy, quien supo guiarme por el camino del bien para alcanzar una profesión digna que me permita crecer en el futuro y servir a la sociedad.

A mis abuelitos Rodrigo[†] y Victoria, quienes han sido mis segundos padres y me han apoyado durante todas las etapas de mi vida, con infinito amor, cariño y entrega incondicional.

A mi madre y a mis abuelitos dedico este trabajo.

María Verónica

AGRADECIMIENTO

Es difícil dirigirse a alguien en especial, cuando todo lo que uno es, hace y tiene es digno de sentir gratitud. Sería absurdo agradecer a Dios, sin siquiera conocerlo o sentirlo. Sería inconsciente pensar que, gracias a fuerzas mágicas que la gente llama milagros, transcurre la vida.

Agradezco si, a las personas que transitan la vida en armonía con su propósito, que saben a donde van, que saben lo que quieren... que su vida no es vacío, que su vida es una lucha y que esta lucha termina convirtiéndose en amor.

Agradezco a esas fuerzas reales del día a día, la vida misma, el movimiento, la pasión, la dedicación y la entrega. Agradezco a esas energías, capaces de crear materia, mente y espíritu; esas energías que se convierten en amor, ese amor al que yo llamo Dios.

Jorge Iván

DEDICATORIA

Dedicado a todas las personas que han sido ejemplo y modelo de mi vida: mis padres y mis hermanos... a la presencia femenina que he amado en su momento... a las manos cariñosas que me han sido extendidas cuando he estado en problemas... a las sonrisas sinceras de mis amigos... a ese Dios que se encuentra en todo, en la madre tierra y en el ser humano.

Jorge Iván

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
CAPÍTULO I	
1. GENERALIDADES	
1.1 Introducción	1
1.2 Objetivos del Proyecto	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 Justificación	5
1.3.1 Antecedentes Investigativos	7
1.3.2 Fundamentación Administrativa	12
1.4 Antecedentes de la Hacienda	12
1.5 Estructura Organizacional	15
CAPÍTULO II	
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	
2.1. MICROAMBIENTE	
2.1.1. La Empresa	18
2.1.1.1. Producción Agropecuaria	19
2.1.1.2. Producción Láctea	21
2.1.1.3. Bodega y Activos Fijos	25
2.1.1.4. Departamento de Ventas	26
2.1.1.5. Departamento de Administración y Contabilidad	26
2.1.2. Los Clientes	27
2.1.2.1. Clientes Finales	28
2.1.2.2. Clientes Revendedores	28
2.1.2.3. Clientes Industriales	28
2.1.3. Los Intermediarios	29

2.1.4. Los Proveedores	29
2.1.5. La Competencia	31
2.2. MACROAMBIENTE	
2.2.1 Ambiente Demográfico	33
2.2.2 Ambiente Económico	35
2.2.3 Ambiente Político – Legal	46
2.2.4 Ambiente Socio-Cultural	47
2.2.5 Ambiente Tecnológico y Productivo	50
2.2.6 Ambiente Natural	60
2.3 ANÁLISIS FODA	
2.3.1 Matriz FODA	63
2.3.1.1 Matriz de Factores Internos	63
2.3.1.2 Matriz de Factores Externos	66
2.3.1.3 Matriz Interna – Externa	68

CAPÍTULO III

3. ANTECEDENTES DE MERCADO

3.1 CONSUMIDOR	72
3.1.1 Deseos y Necesidades del Consumidor	75
3.1.2 Hábitos de Uso y Actitudes del Consumidor	77
3.1.3 Perfil del Consumidor de Productos Lácteos MILK'LICO	78
3.2 MERCADO	85
3.2.1 Tamaño del Mercado	87
3.2.2 Etapas de Demanda	88
3.3 ASPECTOS LEGALES	90
3.3.1 Registros Sanitarios y Permiso de Funcionamiento	90
3.3.2 Tributación	95
3.3.3 Registro de Marca	97
3.3.3.1 Procedimiento para el Registro de una Marca	98
3.3.3.2 Marca de los Productos Lácteos de la Hacienda	99

CAPÍTULO IV

4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Misión	104
4.2 Visión	106
4.3 Matrices de Acción	107
4.4 Matriz de Síntesis Estratégica	116
4.5 Matriz de Factibilidad e Impacto	119
4.6 Objetivos Estratégicos	122
4.7 Matriz Diferenciación y Creación de Valor	131

CAPÍTULO V

5. DISEÑO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA HACIENDA RUMIPAMBA

5.1 ORGANIGRAMAS	132
5.1.1 Organigrama Estructural Propuesto	133
5.1.2 Organigrama Funcional Propuesto	134
5.2 JUSTIFICACIÓN DE PUESTOS	135
5.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE CADA PUESTO Y REQUISITOS PARA OCUPARLO	138
5.4 PROCESOS	158
5.4.1 Proceso de Elaboración de Queso Fresco	158
5.4.2 Proceso de Elaboración de Queso Mozzarella	161
5.4.3 Proceso de Elaboración de Yogurt	163

CAPÍTULO VI

6. PRODUCTO - MARKETING OPERATIVO

6.1 PRODUCTO	
6.1.1 Mezcla y Líneas de Productos	166
6.1.2 Análisis del Ciclo de Vida de los Productos	167
6.1.3 Análisis de Ventas de los Productos MILK'LICO	169
6.1.4 Marca	173

6.1.5 Características de los Productos MILK'LICO	174
6.1.6 Objetivos y Estrategias de Producto	178
6.1.7 Producción y Logística Interna	180
6.2 PRECIO	
6.2.1 Métodos de Fijación de Precios	181
6.2.2 Método de Fijación de Precios Propuesto	183
6.2.3 Formas de Pago Propuestas para la venta de los Productos	185
6.2.4 Objetivos y Estrategias de Precio	186
6.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN	
6.3.1 Sistema de Distribución Actual	187
6.3.2 Canales de Distribución Propuestos para los Productos	189
6.3.3 Logística Externa (Mercado y Transporte)	189
6.3.4 Almacenamiento	190
6.3.5 Objetivos y Estrategias de Distribución	193
6.4 PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN	
6.4.1 Publicidad	194
6.4.1.1 Objetivo y Estrategia de Publicidad	195
6.4.1.2 Costos de Publicidad en los M. de Comunicación	195
6.4.2 Comunicación y Relaciones Públicas	196
6.4.2.1 Objetivo y Estrategias de Comunicación y R. Públicas	197
6.4.3 Promoción de Ventas	197
6.4.3.1 Objetivo y Estrategia de Promoción de Ventas	198

CAPÍTULO VII

7. SISTEMA DE CONTROL

7.1 Control del Plan Estratégico	207
7.1.1 Evaluación Tablero Balanced Score Card	210
7.1.2 Mapeo Estratégico	215

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones 217

8.2 Recomendaciones 219

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁG.
Tabla 1.1 Distribución Promedio de la Producción Diaria de Leche	8
Tabla 1.2 Precio Promedio de los Productos de la Hacienda	9
Tabla 1.3 Estructura Organizacional de la H. Rumipamba (P. Militar)	16
Tabla 1.4 Estructura Organizacional de la H. Rumipamba (P. Civil)	16
Tabla 2.1 Hacienda Rumipamba - Precios Productos Lácteos	26
Tabla 2.2 Proveedores de la Hacienda Rumipamba	30
Tabla 2.3 Grandes Procesadoras de Leche en el Ecuador	32
Tabla 2.4 Procesadoras de Leche en Cotopaxi	32
Tabla 2.5 Población del Ecuador y de la Provincia de Cotopaxi	33
Tabla 2.6 Proyecciones de Población Ecuador, Cotopaxi y Latacunga	34
Tabla 2.7 Provincia de Cotopaxi Proyecciones de Población	35
Tabla 2.8 PIB	38
Tabla 2.9 PIB Per Cápita	40
Tabla 2.10 Inflación Mensual	41
Tabla 2.11 Tasa Activa	43
Tabla 2.12 Tasa Pasiva	44
Tabla 2.13 Consumo Proyectado de Lácteos a Nivel Nacional	49
Tabla 2.14 Ecuador: Producción Anual de Leche por Regiones	52
Tabla 2.15 Evolución de la Producción Diaria de Leche por Provincias	53
Tabla 2.16 Aporte UPA a la Producción Diaria Nacional	56
Tabla 2.17 Unidades de Producción Bovina según Nivel Tecnológico	58
Tabla 2.18 Información de la Provincia de Cotopaxi	59
Tabla 2.19 Matriz de Factores Internos	64
Tabla 2.20 Matriz de Factores Externos	67
Tabla 2.21 Matriz Interna – Externa de la Hacienda Rumipamba	69
Tabla 3.1 Ecuador - Consumo Aparente de Leche y Lácteos	73

Tabla 3.2 Consumo Aparente Proyectado (2001-2009)	74
Tabla 3.3 Cuadro Demostrativo del Proceso de Decisión de Compra	78
Tabla 3.4 Perfil del Consumidor de Productos MILK'LICO	80
Tabla 3.5 Cálculo del Mercado Actual de la Hacienda Rumipamba	86
Tabla 3.6 Registros Sanitarios de los Productos Hacienda Rumipamba	91
Tabla 3.7 Composición de la Leche dentro de los Parámetros Normales y Composición de la Leche en la Hacienda Rumipamba según los Análisis Realizados en el mes de mayo del 2008	92
Tabla 4.1 Misión - Elementos Clave	105
Tabla 4.2 Visión - Elementos Clave	106
Tabla 4.3 Matriz de Área de Ofensiva Estratégica (FO)	108
Tabla 4.4 Matriz de Área de Defensa Estratégica (DA)	110
Tabla 4.5 Matriz de Área de Respuesta Estratégica (FA)	112
Tabla 4.6 Matriz de Área de Mejoramiento Estratégico (DO)	114
Tabla 4.7 Matriz de Síntesis Estratégica	117
Tabla 4.8 Análisis de Factibilidad e Impacto	120
Tabla 4.9 Matriz de Factibilidad e Impacto	121
Tabla 4.10 Perspectiva Financiera	123
Tabla 4.11 Perspectiva del Cliente	125
Tabla 4.12 Perspectiva de Procesos Internos	126
Tabla 4.13 Perspectiva del Capital Intangible	128
Tabla 4.14 Relación de Precios Hacienda Rumipamba y Competidores	130
Tabla 4.15 Matriz DCV - Hacienda Rumipamba	131
Tabla 5.1 Propuesta del Personal para la Hacienda Rumipamba	135
Tabla 5.2 Símbolos Utilizados en los Procesos	159
Tabla 5.3 Proceso: Elaboración de Queso Fresco	160
Tabla 5.4 Elaboración de Queso Fresco - Secuencia de Actividades	161
Tabla 5.5 Proceso: Elaboración de Queso Mozzarella	162
Tabla 5.6 Elaboración de Queso Mozzarella - Secuencia de Actividades	163
Tabla 5.7 Proceso: Elaboración de Yogurt	164

Tabla 5.8 Elaboración de Yogurt - Secuencia de Actividades	165
Tabla 6.1 Empaques y Envases de Productos MILK'LICO	175
Tabla 6.2 Características e Información Etiquetas de Productos	176
Tabla 6.3 Productos de la Competencia - Variaciones de Precios	185
Tabla 6.4 Formas de Pago Propuestas para Productos MILK'LICO	185
Tabla 6.5 Estrategia de Transporte	190
Tabla 6.6 Propuesta para clasificar los materiales de la bodega	191
Tabla 6.7 Estrategia de Almacenamiento para los Productos Terminados	192
Tabla 6.8 Costos de Publicidad en los Medios de Comunicación	195
Tabla 6.9 Plan Operativo – Producto	199
Tabla 6.10 Plan Operativo – Producto	200
Tabla 6.11 Plan Operativo – Precio	201
Tabla 6.12 Plan Operativo – Precio	202
Tabla 6.13 Plan Operativo – Plaza	203
Tabla 6.14 Plan Operativo – Promoción (Publicidad)	204
Tabla 6.15 Plan Operativo – Promoción (Comunicación y R. Públicas)	205
Tabla 6.16 Plan Operativo – Promoción (Promoción de Ventas)	206
Tabla 7.1 Balanced Score Card – Perspectiva Financiera	210
Tabla 7.2 Balanced Score Card – Perspectiva del Cliente	211
Tabla 7.3 Balanced Score Card – Perspectiva de Procesos Internos	212
Tabla 7.4 Balanced Score Card – Perspectiva de Procesos Internos	213
Tabla 7.5 Balanced Score Card – Perspectiva del Capital Intangible	214

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁG.
Gráfico 1.1 Organigrama Estructural Actual de la Hacienda Rumipamba	17
Gráfico 2.1 Producción Lechera	21
Gráfico 2.2 Cinco Fuerzas de Porter	31
Gráfico 2.3 PIB - Últimos Años	38
Gráfico 2.4 PIB Per Cápita – Últimos Años	40
Gráfico 2.5 Inflación Mensual 2008 – 2009	41
Gráfico 2.6 Tasa Activa 2008 – 2009	43
Gráfico 2.7 Tasa Pasiva 2008 – 2009	44
Gráfico 2.8 Utilización de Producción Lechera	49
Gráfico 2.9 Evolución Regional de la Producción Diaria de Leche	52
Gráfico 2.10 Uso del Suelo en la Provincia de Cotopaxi	59
Gráfico 3.1 Oferta Total de Leche y Lácteos en Ecuador	74
Gráfico 3.2 Pirámide de las Necesidades de Maslow	76
Gráfico 3.3 Consumidores de Queso Fresco MILK'LICO 2008	82
Gráfico 3.4 Consumidores de Queso Mozzarella MILK'LICO 2008	83
Gráfico 3.5 Consumidores de Yogurt MILK'LICO de 2000 c.c. 2008	84
Gráfico 3.6 Consumidores de Yogurt MILK'LICO de 150 c.c. 2008	85
Gráfico 3.7 Hacienda Rumipamba - Mercado Real y Potencial (2009)	86
Gráfico 3.8 Producción Nacional de Leche Proyectada 2009	87
Gráfico 3.9 Producción Local de Leche Proyectada 2009	88
Gráfico 3.10 Marca de Productos Lácteos de la Hacienda Rumipamba	99
Gráfico 4.1 Esquema de Valor para la Hacienda Rumipamba	103
Gráfico 4.2 Relación entre la Hacienda y los Clientes	104
Gráfico 4.3 Misión Actual Hacienda Rumipamba	104
Gráfico 4.4 Misión Propuesta Hacienda Rumipamba	105
Gráfico 4.5 Visión Actual Hacienda Rumipamba	106

Gráfico 4.6 Visión Propuesta Hacienda Rumipamba Año 2014	107
Gráfico 4.7 Parámetros de Priorización en el Área de Producción	118
Gráfico 4.8 Parámetros de Priorización en el Área de Mercadotecnia	118
Gráfico 4.9 Parámetros de Priorización en el Área Administrativa	119
Gráfico 5.1 Organigrama Estructural Propuesto para la Hacienda	133
Gráfico 5.2 Organigrama Funcional Propuesto para la Hacienda	134
Gráfico 6.1 Productos en etapa de Madurez	169
Gráfico 6.2 Queso Fresco - Ventas 2008 y 2009	169
Gráfico 6.3 Queso Mozzarella - Ventas 2008 y 2009	170
Gráfico 6.4 Yogurt 2000 c.c. - Ventas 2008 y 2009	171
Gráfico 6.5 Yogurt 150 c.c. - Ventas 2008 y 2009	172
Gráfico 6.6 Formato Distintivo de Productos MILK'LICO (Empaque)	177
Gráfico 6.7 Yogurt MILK'LICO (Envase)	177
Gráfico 6.8 Utilización de Producción Lechera Hacienda Rumipamba	180
Gráfico 6.9 Choza de Ventas de la Hacienda Rumipamba	187
Gráfico 6.10 Almacenamiento actual de los Productos Terminados	192
Gráfico 7.1 Perspectivas del Balanced Score Card	209
Gráfico 7.2 Hacienda Rumipamba - Mapeo Estratégico	216

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCIÓN

Las Fuerzas Armadas han sido por tradición y obligación la institución que ha brindado resguardo a la soberanía del Ecuador. La historia nos ha hecho orgullosos de los logros bélicos obtenidos por los valientes militares que no han dudado en entregar su vida al servicio de la Patria.

En la práctica, en los últimos 30 años los militares ecuatorianos han incursionado en un abanico de actividades “complementarias” aunque un tanto ajenas a la naturaleza de su institución: camaroneras, mineras, producción de semillas, hoteles, Haciendas bananeras, producción de lácteos, ensamblaje de vehículos, servicios de seguridad privada para empresas petroleras multinacionales. Sepriv es una filial de Corporación de Construcciones y Servicios, Corpccys, que pertenece al holding DINE (Dirección de Industrias del Ejército), promociona en la web “soluciones integrales en las áreas de seguridad privada, corporativa, personal e hidrocarbúrfica”.

“Ecuador se comprometió a capacitar a ingenieros militares bolivianos en la creación de empresas productivas administradas por uniformados, informó el ministro de Defensa Boliviano, Walker San Miguel, quien suscribió en Quito un convenio con su homólogo ecuatoriano”. Además, complementó que: “... generamos las condiciones para intercambiar cursantes y programas de becarios, encontrar proyectos conjuntos sobre todo en el área de producción. Por ejemplo, los militares ecuatorianos tienen empresas productivas en área de alimentos que las manejan ellos y son muy rentables”. Por ello, manifestó que Bolivia enviará “oficiales (especializados) en el

área de ingeniería, para obtener asesoría y asistencia técnica relacionadas a ese campo”¹.

Un informe al que accedió Vistazo da cuenta de que, a 2004, las empresas de Fuerzas Armadas ascendían a 57, incluyendo firmas del Ejército, Marina, Aviación y del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA).

Una de ellas transformó su denominación social, la lista final queda en 56. Lo curioso es que en 18 casos los accionistas no son únicamente las Fuerzas Armadas, sino que el capital está combinado con el de inversionistas privados, tanto nacionales como extranjeros.

Esta situación podría crear intereses económicos que tienen repercusiones en intereses políticos, al perder las Fuerzas Armadas su rol fundamental. Sin embargo hay quienes defienden que tan solo es una preparación de la institución para futuros empleos como ente generador de servicio y bienestar económico.

Cada empresa cumple con los requisitos legales que faculta a participar en el desarrollo económico y social del país con la salvedad de no descuidar la misión principal de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas.

El 18 por ciento del presupuesto que las Fuerzas Armadas reciben del Estado proviene de autogestión.

Con tantas empresas, hay varios casos de éxito. Un ejemplo es el holding DINE, que el año pasado recibió un reconocimiento internacional, da empleo a 1.648 personas de las cuales el cuatro por ciento lo representa uniformados especializados.

“En 2006, las Fuerzas Armadas, entregaron 6,8 millones de dólares al Fisco, y agrupa a varias firmas, de entre las cuales sobresale Andec, que se ubica en el

¹ VISTAZO. (2008/07/09). Los buenos y malos negocios de los militares. Ecuador.

puesto 50 entre las 500 mayores de 2006. Pero la faceta empresarial militar tiene un lado menos publicitado, las empresas mal administradas”.²

En diciembre pasado entró en vigencia la nueva Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, según la cual, los uniformados deben limitarse a manejar exclusivamente empresas relacionadas con la defensa nacional.

Producto de ello, el Ministerio de Defensa inmediatamente informó sobre la implementación de un plan para la reestructuración de 28 empresas de las Fuerzas Armadas: 19 estaban en liquidación, cuatro se fusionaban con el complejo DINE (Dirección de Industrias del Ejército) y en otras cinco se iniciaba una desinversión de activos. Un reporte interno del Ministerio de Economía y Finanzas habla de un segmento crítico de 23 empresas con pérdidas permanentes.

La Brigada de fuerzas Especiales No.9 Patria, es gestora de iniciativas de autogestión que van de la mano con la buena voluntad de los involucrados en la generación de procesos de producción en la Hacienda agropecuaria que regenta.

Si bien la voluntad y experiencia de quienes están al frente de esta situación es grande, no es suficiente para manejar de una manera técnica y administrativa la producción, obviamente con la considerada justificación de que las personas dentro de la Hacienda han sido eficazmente entrenadas en tareas militares más no gerenciales o de tipo agrícola - ganadero. A partir de esta premisa se evidencia el problema de la Hacienda Rumipamba: Un manejo ineficiente de procesos, funciones y recursos.

Como consecuencia de este problema existe la oportunidad de elaborar un plan estratégico así como también un manual de procesos y funciones, que posibilite la

² VISTAZO. (2008/07/09). Los buenos y malos negocios de los militares. Ecuador.

ejecución de todas las actividades de la Hacienda, fundamentadas en un manejo estratégico de la misma y de los productos lácteos que ésta produce y comercializa.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta estratégica que permita lograr el mejoramiento de la competitividad de la Hacienda de productos lácteos “RUMIPAMBA” de la BFE No.9 Patria, logrando la optimización de sus recursos y procesos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis situacional sobre las fuerzas internas y externas que afectan el desenvolvimiento económico de la Hacienda Rumipamba.
- Diagnosticar el mercado al que está dirigido la Hacienda, es decir los consumidores de los productos lácteos así como los aspectos legales que rigen su actividad, con el fin de determinar estrategias adecuadas de participación.
- Elaborar un plan estratégico fundamentado en el análisis situacional de la Hacienda, que sirva de guía para lograr competitividad en los productos lácteos que se elaboran en la misma y de esta forma crear valor.
- Diseñar un manual de funciones y procesos con el propósito de optimizar los recursos de la Hacienda y potencializar al talento humano que colabora con la misma.
- Definir estrategias para los productos lácteos que elabora la Hacienda, tomando como pilar las herramientas de marketing (Producto, precio, plaza y promoción).
- Proponer y estructurar los sistemas de control para el diseño del plan estratégico, diseño estructural y funcional, y manejo de los productos de la Hacienda, con el fin de realizar un monitoreo permanente sobre cada una de estas actividades.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el horizonte de las Fuerzas Armadas se ha ampliado, haciéndose partícipe de actividades de ayuda comunitaria en servicio de sectores sensibles del país, así también como en actividades de auto financiamiento para el funcionamiento económico de las unidades asentadas a lo largo del territorio ecuatoriano.

La BFE No.9 Patria, a través de la Hacienda Rumipamba contribuye a la generación de ingresos en beneficio económico de la misma, mediante la producción y comercialización de leche y productos lácteos (queso y yogurt), como actividades principales, y el cultivo de insumos para la alimentación del ganado en forma secundaria.

Por eso, esta organización empresarial de tipo público necesita contar con una estructura organizativa: misión, visión, objetivos y estrategias, que le permitan lograr ser más exitosa y competitiva en el mercado.

Como bien sabemos, toda empresa basa su productividad y eficiencia en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a los cuales sirve en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada.

Ante este marco, la finalidad del presente proyecto es que la Hacienda Rumipamba mantenga sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico del cantón Latacunga y la provincia de Cotopaxi.

Si bien es cierto, la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo cual provoca una evolución en el modelo de empresa y empresario. Ésta, hace pensar en la idea de "excelencia" y

"calidad de producto", es decir características de eficacia y eficiencia dentro de los procesos, funciones y manejo de recursos de una empresa; por lo mismo, la Hacienda de la BFE No.9 Patria necesita lograr mejoras tanto técnicas como administrativas para su mejoramiento y progreso en todas sus áreas. Esto como respuesta a un detenido análisis del ambiente, competencia, desarrollo de objetivos, metas y estrategias; así como también a la definición del producto, mercado y distribución; lo cual se verá reflejado en un plan estratégico de la organización.

Con la planificación estratégica se evaluará con precisión el potencial para generar utilidades a futuro para la Hacienda, considerado el crecimiento del mercado así como la posición de la empresa; modelando y remodelando el negocio y los servicios de la organización, de manera que se combinen para producir el desarrollo esperado.

El diseño del manual de procesos y funciones, es una herramienta administrativa de la cual carece la Hacienda Rumipamba, y ante esta exigencia, la respuesta debe ser inmediata, estructurarlo y determinar un diseño organizacional, que permita alcanzar los siguientes beneficios en el campo empresarial: Integrar los procesos con las funciones de las áreas y los cargos; Integrar las operaciones para alcanzar los resultados corporativos solicitados por el cliente (interno y externo); facilitar la medición de la eficacia empresarial y el desempeño del talento humano; concebir la documentación de procesos como una herramienta de análisis y mejoramiento continuo en la empresa; definir las actividades, roles, responsabilidades y perfiles de los empleados; preparar el camino para cambios organizacionales y brindar los elementos necesarios para la identificación y normalización de las competencias laborales de los cargos de la organización.

A través de la atención y planeación técnica y operativa se pretende lograr un mejor manejo de la Hacienda, al mismo tiempo plantear una solución de tipo administrativo y estratégico para las operaciones efectuadas a diario, y de esta manera maximizar

ganancias y fomentar una estructura para lograr un ambiente económico-humano adecuado.

1.3.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los materiales bibliográficos que han sido aprovechados son principalmente los documentos de apoyo en el proceso académico, eventos o módulos complementarios, trabajos de investigación relacionados con la temática, documentos encontrados en el Internet y algunos libros referentes al tema, los cuales nos han servido tan solo como referentes teóricos y estadísticos. De igual manera se accederá a información de fuentes primarias y secundarias para que la investigación sea producto de una visión real y objetiva.

Es muy importante destacar el proyecto de grado: PLAN ESTRATÉGICO DE LA HACIENDA RUMIPAMBA PERTENECIENTE A LA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES No.9 "PATRIA", elaborado en la ESPE-L en el año 2000 por el TCRN. de C.B. Guillermo Barreiro. Proyecto que se constituye en antecedente y complemento al presente trabajo. El esquema que se utilizó en la tesis mencionada es el siguiente:

Capítulo I: Generalidades, conceptos sobre planificación estratégica y antecedentes de la Hacienda.

Capítulo II: Análisis de la situación interna de la Hacienda:

- Área Financiera.- Se destaca como uno de los principales problemas la contabilidad de la Hacienda integrada al Dpto. Financiero de la Brigada, por lo que no se puede distinguir realmente los valores contables por separado.
- Área de Producción.- Este apartado analiza principalmente sobre los activos productivos de la Hacienda, maquinaria, estado de los cultivos, entre otros. Los

productos que se comercializaba en ese entonces eran la leche y queso fresco, con una deficiente metodología en la pasteurización.

La producción diaria de leche era de 800 a 900 litros, distribuidos de la siguiente manera:

(Tabla No. 1.1)

Distribución Promedio de la Producción Diaria de Leche – Año 2000

	Litros	Porcentaje
Producción Quesera	468	55%
Consumo Militares	85	10%
Venta a Indulac	300	35%
Total	853	100%

Fuente: Plan Estratégico de la Hacienda Rumipamba – 2000
Elaborado por: Grupo de Trabajo

El 65% de la producción era destinado para consumo interno, mientras que el 35% de la producción diaria de leche se vendía a la procesadora láctea Indulac.

La producción de leche entregada a la quesera servía para una elaboración promedio de 156 quesos diarios, los cuales eran destinados para consumo de los propios militares. Para fabricar un queso se necesitaban 3 litros de leche.

- Área Administrativa.- Analiza la forma de administrar la Hacienda, considerando el hecho de que las decisiones tomadas en la misma eran por parte de la Brigada, restando autonomía para que la Hacienda pueda desempeñarse por sí sola.
- Área de Comercialización.- En esta área se examinan principalmente los precios de los productos que vendía la Hacienda, que para ese año eran los siguientes:

(Tabla No. 1.2)

Precio Promedio de los Productos de la Hacienda – Año 2000

Producto	Precio en sucres
Leche	2.800
Queso Fresco	11.500

Fuente: Plan Estratégico de la Hacienda Rumipamba – 2000
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Estos productos no contaban con registros sanitarios.

Es importante destacar que también se comercializaba tubérculos y hortalizas, pero para consumo interno y que la ESPE-L vendía parte de la producción de la Hacienda en el comisariato de la misma.

Capítulo III: Análisis de la situación externa de la Hacienda.

Este capítulo hace referencia a los factores externos que afectan a la Hacienda, destacando información sobre la Reforma Agraria de los años sesenta, el origen de minifundios y la consecuente desaparición de haciendas grandes; lo que produjo una deficiente explotación del sector ganadero.

Los efectos para la Hacienda Rumipamba fue la existencia de una fuerte competencia por parte de haciendas pequeñas del sector.

Capítulo IV: Expectativas de los Grupos Vinculados

En este capítulo se destaca la influencia y expectativas sobre los sectores involucrados a la Hacienda: El Comando General del Ejército, El Comando y Estado Mayor de la Brigada, La Contraloría General del Estado (como ente regulador de las actividades del sector público), el personal de la Hacienda, clientes y proveedores.

Capítulo V: FODA

El análisis FODA identificó aspectos claves, tanto internos como externos, positivos y negativos, de los cuales se rescatan los siguientes:

Fortalezas.- Mercado cautivo (Militares de la Brigada).

Oportunidades.- Existencia de potenciales mercados (Quito y centro del país).

Debilidades.- Estructura con demasiada rigidez en la administración, ausencia de presupuestos y sistema de costos. No existe capacitación al personal y no se cuenta con mediciones o índices financieros.

Amenazas.- Variedad de competidores, entre haciendas productoras de leche y quesos, y grandes procesadoras.

Capítulo VI: Plan de Acción

En este capítulo se plantea una filosofía empresarial enmarcada sobre valores éticos, morales, humanos y cívicos; partiendo de las mismas características intrínsecas de los militares.

Sobre este marco se edifica la misión y visión de la Hacienda, estrategias y metas. Las principales estrategias propuestas fueron:

Estrategias Financieras:

- Incorporar capitales frescos mediante crédito.
- Implementar un sistema de contabilidad separado de la Hacienda.
- Implementar un sistema de costos.

Estrategias Administrativas:

- Realizar alianzas estratégicas.
- Capacitar al personal.
- Desarrollar e implementar un sistema informático.
- Desarrollar e implementar planeación estratégica.

Estrategias de Producción:

- Producir para ubicarse en el mercado externo.
- Aumentar el nivel productivo.
- Planificar y presupuestar la producción.
- Diversificar cultivos.
- Incorporar tecnología con el propósito de reducir costos.

Estrategias de Comercialización:

- Incorporar mercados de Quito y del centro del país.
- Seleccionar y captar nuevos proveedores.
- Realizar publicidad y promoción.
- Llegar al consumidor final con la distribución directa.
- Diseñar logotipo y marca para los productos.

Este capítulo también incluye formulación de políticas, entre las cuales la más importante es la política de producción que analiza ampliamente la alimentación, cuidado y control veterinario para el ganado.

Capítulo VII: Descripción de funciones del personal civil y militar de la Hacienda.

Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones.

1.3.2 FUNDAMENTACIÓN ADMINISTRATIVA

Este proyecto está relacionado con el área de gestión, por cuanto busca realizar un plan estratégico para mejorar el nivel de eficiencia y de productividad de la Hacienda de productos lácteos Rumipamba, de la BFE No.9 "Patria", de la parroquia Guaytacama, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Para ello, se analizan las relaciones comerciales entre la oferta y la demanda de los productos lácteos, para la cual se utilizan controles internos y externos, la utilización de las herramientas de mercadotecnia que permite analizar la productividad en relación a los costos y gastos basándose en la toma de decisiones dentro de la empresa. Para incrementar las ventas dentro de la empresa debemos: planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y aplicar los demás recursos para lograr los objetivos establecidos en los diferentes departamentos para que la empresa pueda tener mayor apertura dentro del mercado de la ciudad de Latacunga, y así lograr la utilización óptima de las estrategias de ventas.

1.4 ANTECEDENTES DE LA HACIENDA

En el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, se encuentra ubicada la parroquia Guaytacama, en la cual, sobre una superficie de 347 hectáreas, está asentada la Hacienda Rumipamba, perteneciente a la Brigada de Fuerzas Especiales N° 9 "Patria", distribuida de la siguiente manera: 190 hectáreas destinadas para actividades militares, propias de la Brigada, y 157 hectáreas aprovechadas en actividades agrícola - ganaderas.

La historia de la Hacienda Rumipamba se remonta a la década de los 50. En aquellas épocas cuando todos los terrenos que hoy dispone la Brigada de Fuerzas Especiales No.9 "Patria", pertenecían al Colegio Vicente León, los que le dieron el

nombre de Rumipamba; y que eran arrendados al Sr. Jaime Vásconez Cuvi, quien se dedicaba específicamente a la ganadería. Posteriormente hubo otros arrendatarios que de igual manera utilizaron estas tierras con el mismo fin.

Mientras permanecían estas tierras arrendadas, el Ministerio de Defensa había realizado un estudio y a través de un proyecto innovador, insistía en comprar estas llanuras al Colegio, llegándose a concretar la compra en el año de 1954.

En ese entonces llegó el Sr. Cap. José Escobar con dos clases (conscriptos) para realizar un reconocimiento de las tierras que se había comprado. Al llegar los recibió el Sr. Rosalino Toapanta quien había trabajado como mayordomo del anterior dueño arrendatario de la Hacienda; él les manifestó que existían otras tierras en el sector de Angamarca y que pertenecen a la Hacienda Rumipamba, pero a las cuales nunca se les había ido a cuidar y controlar.

Con esta información, las personas antes mencionadas, planificaron y emprendieron un viaje hasta el sector de Angamarca, en donde según investigaciones la Hacienda disponía de más tierras. En un principio, en dicho lugar, nadie quería dar información de donde se encontraban las tierras que pertenecían a la Hacienda. Sin embargo, al día siguiente, unos campesinos les indicaron el camino y el sector exacto donde se encontraban estas tierras.

Al llegar al sector se encontraron con la existencia de 300 cabezas de ganado bravo y 20 caballos, pero casi todo este ganado era de la gente del sector. Posteriormente un morador les llevó a conocer todos los linderos. Luego del reconocimiento emprendieron el retorno con la idea de incrementar ganado bravo en el sector.

A los tres meses se realizó nuevamente un viaje al sector de Angamarca, concretamente a la Hacienda Cuchiguasi, esta vez fueron acompañados por un Abogado para dejar constancia de los linderos. En el mismo viaje se aprovechó para

dejar allí: 24 cabezas de ganado bravo y 10 llamingos, los mismos que se dejaron en los páramos de Cuchiguasi al cuidado del Sr. Manuel Ushco. Mientras tanto en la Hacienda Rumipamba se incrementaba ganado lechero para la venta.

En 1958 el Cap. Moya, se hace cargo de todas las instalaciones con 300 cabezas de ganado de raza CEBÚ y con 27 trabajadores, entre los que se encontraban 16 chaguadoras (encargadas del ordeño manual); en ese mismo año también se compraron 30 ovejas.

Así se mantuvo la Hacienda con el nombre de Rumipamba hasta que a mediados del año 1965, el Alto Mando Militar consideró oportuno trasladar a un grupo de paracaidistas a ocupar parte de las instalaciones de la Hacienda y realizar allí entrenamientos para especializar soldados en el aire, mar y tierra; esto hizo que parte de los corrales de ordeño que se encontraban en el sector norte de la Hacienda se trasladaran al sector sur y la Hacienda se establezca como una unidad militar administrativa independiente del Grupo de paracaidistas.

En el año 1993 el grupo de paracaidistas se conforma en la Brigada de Fuerzas Especiales y es por eso que el Comando del Ejército pide que la Hacienda llegue a formar parte de la Brigada en donde se le denomina como (EADYA-9) Escuadrón de Apoyo al Desarrollo y Medio Ambiente, este nombre se lo utiliza para control administrativo militar, designándose periódicamente comandantes que llegan a administrar directamente a este escuadrón.

El nombre de Rumipamba se lo sigue manteniendo hasta la actualidad, ya que la población civil muy poco lo podría identificar como EADYA-9.

Hace aproximadamente 15 años atrás, en la administración del Sr. Fausto Mayo Quiroga, se toma la acertada decisión de incrementar el ordeño mecánico dejando un tanto de lado el ordeño manual.

Posteriormente nace la idea para procesar productos lácteos. Se realiza la adquisición de todo el material técnico necesario y a partir de 1995 se procede con satisfacción a realizar la elaboración de productos lácteos derivados de la leche.

El 12 de julio del 2004, en la sala de Operaciones de la Brigada se procede a realizar una reunión a la que asistieron todos los miembros del Estado Mayor de la Brigada quienes tomaron conocimiento de que la Unidad de Producción No. 9, cuyo trabajo se desarrolla en la Hacienda Rumipamba perteneciente a la Brigada, para optimizar el uso de los recursos y generar ingresos económicos para la Unidad, apoyará la creación, la respectiva instalación y el funcionamiento de una planta artesanal para la producción de derivados lácteos, en la que se elaborará entre otros: Queso fresco, queso Mozzarella, yogurt, mantequilla, manjar de leche.

En esta reunión el Estado Mayor se comprometió a velar para que los productos generados en la planta, sean elaborados de acuerdo a las normas de regulación establecidas por las Instituciones creadas para este fin, resolviendo que para efecto de la comercialización, el producto será conocido con el nombre de "MILK'LICO".

La Hacienda Rumipamba también implementó en pequeñas cantidades la crianza y producción de: cuyes, conejos y cerdos. Sin embargo, actualmente, con la ayuda del personal que viene a realizar tesis de grado y pasantías, se siguen elaborando nuevos proyectos que sin lugar a dudas coadyuvan en el incremento productivo y el desarrollo de toda la unidad que hoy se llama Escuadrón de Apoyo al Desarrollo y Medio Ambiente No. 9 (E.A.D.Y.A - 9.) o Hacienda Rumipamba.

1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Hacienda Rumipamba de la Brigada de Fuerzas Especiales N° 9 Patria se encuentra conformada por 20 colaboradores: 14 militares y 6 civiles, distribuidos de la siguiente manera:

(Tabla No. 1.3)

Estructura Organizacional de la Hacienda Rumipamba (Personal Militar)

Comandante de la Brigada	Crnl. EMC. Wagner Bravo
Jefe CEM – 9	Crnl. EMC. Fernando Proaño
Jefe de producción	Tcrnl. EM. Marcelo Pozo
Comandante de la Hacienda:	Mayo. Luis Tohaza
Supervisor:	Sgop. René Andrango
Encargado - Proyecto Cuyes:	Sgos. René Suntaxi
Encargado - Proyecto Cerdos:	Sgop. René Andrango
Encargado - Proyecto Lombricultura:	Sgop. Sosa
Encargados del Ganado:	Sgos. Iván Gallegos Cbop. Marcelo Troya
Venta de Productos Lácteos:	Cbos. Pilatásig
Secretario - Amanuense - Contabilidad:	Cbos. Miguel Guanoluisa
Bodega y Activos Fijos:	Cbos. Edgar Ramos
Chofer:	Cbos. Flavio Guamán
Mensajería y Adquisiciones:	Cbop. José Tipán

Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 1.4)

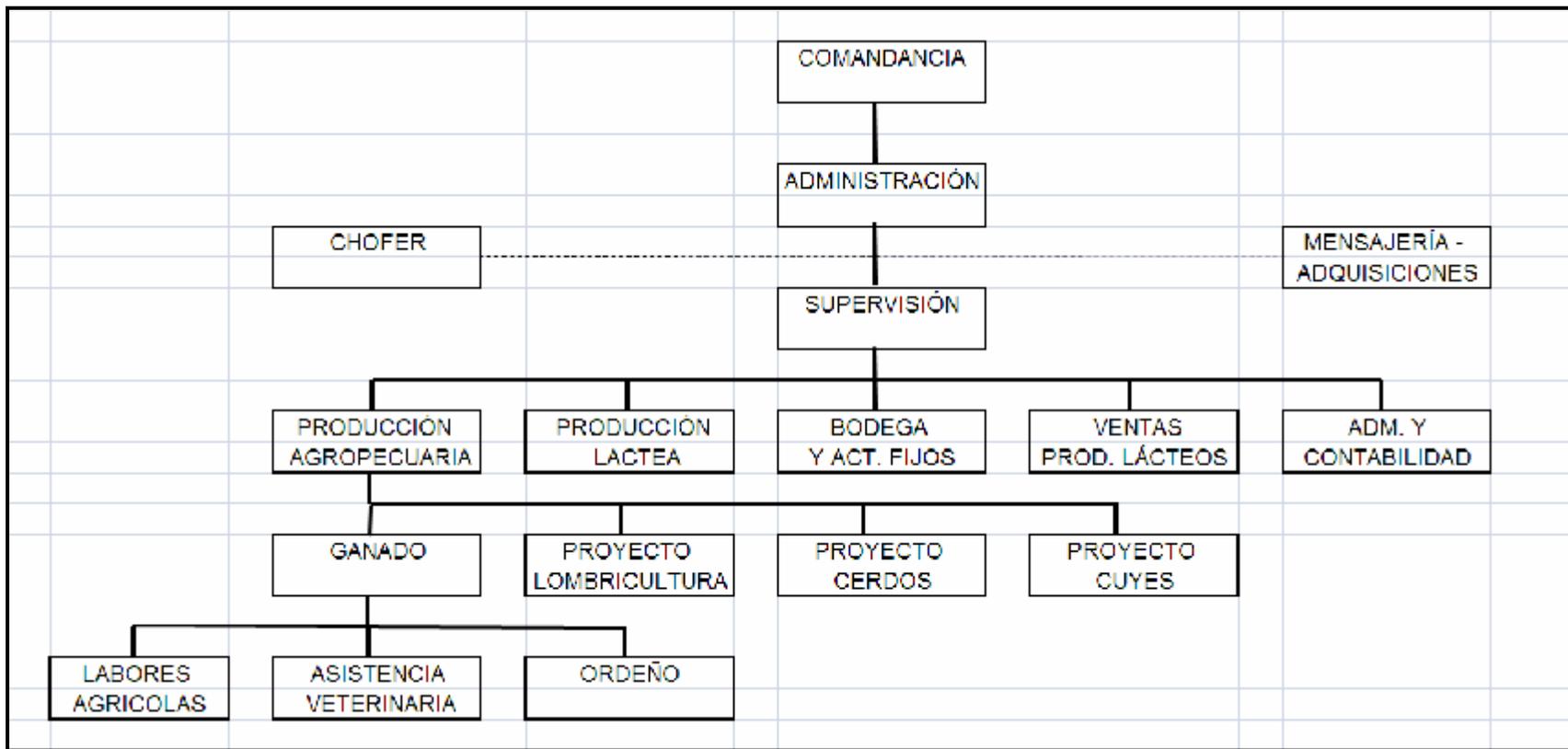
Estructura Organizacional de la Hacienda Rumipamba (Personal Civil)

Administrador y Técnico:	Ing. Ángel Sarango
Veterinario:	Dr. Iván Noroña
Encargado del Ordeño:	Sr. Marco Chingo
Labores agrícolas:	Sr. Segundo Benítez Sr. Wilfrido Chicaiza
Encargado de la Elaboración de Productos Lácteos:	Sr. Sergio Castellanos

Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Gráfico No. 1.1)

Organigrama Estructural Actual de la Hacienda Rumipamba



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

Es necesario analizar el universo en el que se desarrolla la actividad empresarial, por lo que se deben distinguir dos campos: el interno (Microambiente) y el externo (Macroambiente), es decir el FODA de la Hacienda Rumipamba, el mismo que nos permitirá tener una visión de cómo se encuentra actualmente la empresa, para posteriormente realizar un diagnóstico preciso y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

2.1. MICROAMBIENTE

2.1.1. LA EMPRESA

La Hacienda Rumipamba de la BFE No.9 Patria se encuentra ubicada en la parroquia Guaytacama, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, sobre una superficie de 347 hectáreas, distribuidas de la siguiente manera: 190 hectáreas destinadas para actividades propias de la Brigada y 157 hectáreas aprovechadas en actividades agrícola - ganaderas.

Actualmente la Hacienda Rumipamba cuenta con los siguientes departamentos:

- Producción Agropecuaria
- Producción Láctea
- Bodega y Activos Fijos
- Ventas
- Administración y Contabilidad

2.1.1.1. Producción Agropecuaria

Este departamento está a cargo del Sgos. Iván Gallegos, quien lleva el control del ganado bobino y equino de las Haciendas Rumipamba y Cuchiguasi de la BFE No. 9 Patria.

Las actividades principales que se desarrollan en esta área son:

- Control de nacimientos y descartes del ganado.
- Elaboración de informaciones sumarias del ganado.
- Elaboración de informes diarios sobre novedades existentes con el ganado.
- Control de la documentación del ganado en general.

2.1.1.1.1. Clasificación del Ganado en la Hacienda Rumipamba

- Crías:** Ganado con la edad de 1 a 6 meses
- Medias:** Ganado que tiene de 6 meses a 1 año.
- Fierros:** De 1 año a año y medio y están próximas a ser inseminadas.
- Rejo:** Ganado que se encuentra produciendo leche.
- Seco:** Ganado que está en período de secado, luego de haber parido y de producir leche. O ganado que se encuentra en estado de preñez.
- Vientres:** Vaconas que por primera vez están preñadas o inseminadas.

Cabe destacar que el ganado se pone en celo durante un solo día cada 21 o 22 días.

2.1.1.1.2. Distribución del Ganado

En la actualidad la Hacienda cuenta con 185 cabezas de ganado en promedio, de las cuales 88 se encuentran en producción.

2.1.1.1.3. Problemas Producción Pecuaria

El hato ganadero de la Hacienda presenta problemática en el aspecto de la salud, manifestando enfermedades como:

Mastitis: Enfermedad que generalmente afecta al ganado bovino, causado por una bacteria, endureciendo los pezones del animal, al igual que la ubre, cortando el suministro de leche y en su lugar segregando un líquido amarillento y oloroso que la mayoría de las veces se acompaña de residuos de sangre. Es capaz de provocar la muerte en casos muy severos³.

En la Hacienda Rumipamba ésta es una enfermedad que generalmente se produce en el ganado, debido a la mala o escasa alimentación.

Estrés: Un tema muy importante de considerar en toda explotación ganadera es que hay muchas operaciones de rutina que son causantes de estrés de variada intensidad que afectan en muchas formas y grados los rendimientos productivos de los animales, como en ocasiones sucede en la Hacienda Rumipamba.

En general, el estrés, se refiere a las tensiones nerviosas o emocionales que desencadenan una compleja serie de reacciones endocrinas (glandulares) en respuesta a la necesidad de ajustar el organismo a tales situaciones⁴.

2.1.1.1.4. Problemas Producción Agrícola

- **Maquinaria agrícola inadecuada e insuficiente.-** Actualmente la Hacienda cuenta con dos tractores, uno se encuentra en repotenciación y el otro en mal estado, lo que causa demoras en el cultivo de pastos para la alimentación del ganado.

³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Mastitis>

⁴ <http://www.bonavet.com/estres.html>

- **Pastos insuficientes.-** La Hacienda no cuenta con el pasto suficiente para abastecer de forma adecuada la alimentación del ganado existente, debido al problema mencionado anteriormente y a la falta de gestión para realizar inversiones que produzcan mejoras en esta área.

2.1.1.1.5. Alimentación del ganado

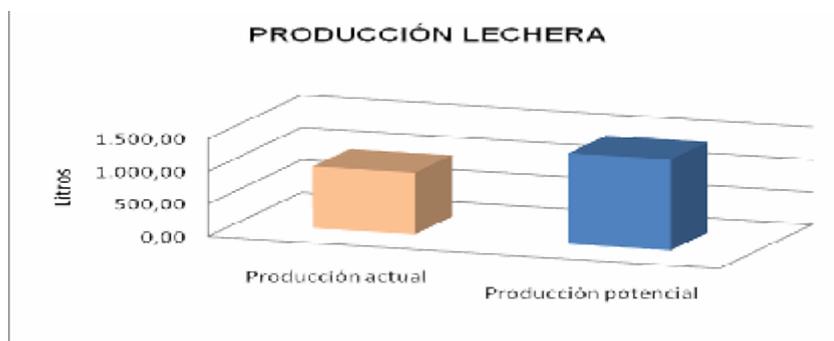
El ganado de la Hacienda Rumipamba se alimenta principalmente de:

- Alfalfa
- Avena
- Vicia
- Reigrás
- Remolacha forrajera (no muy recomendable, no es nutrimento)
- Balanceado lechero (complemento alimenticio)
- Rechazo con melaza (complemento alimenticio)

2.1.1.2. Producción Láctea

- **Producción actual:** 850 litros diarios.
- **Producción potencial:** 1300 a 1400 litros diarios.

(Gráfico 2.1)



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

La Hacienda Rumipamba elabora los siguientes productos:

- Queso Fresco de 500 g.
- Queso Mozzarella de 500 g.
- Yogurt de 150 c.c.
- Yogurt de 2000 c.c.

2.1.1.2.1. Proceso de Elaboración de Queso Fresco

- Para la producción diaria de queso fresco se utiliza un recipiente denominado Marmita, con una capacidad de 500 litros, en el cual se colocan 400 litros de leche para no rebalsar el recipiente.
- Posteriormente se realiza la pasteurización que consiste en someter la leche a una temperatura de 65° C durante 20 minutos, para luego realizar el enfriado bajando la temperatura a 45° C.
- Se coloca 25 c.c. de calcio por cada 100 litros de leche y se reduce la temperatura a 35° C.
- Se agrega 40 cc de cuajo para los 400 litros de leche, dejando en reposo de 30 a 40 min. hasta formar la cuajada.
- Se realiza la separación entre el queso y el suero (desuerado).
- Luego se procede al moldeado que consiste en colocar la cuajada en moldes cilíndricos para dar forma al queso y mediante una prensa se comprimen entre 1 a 2 horas para dar la forma y contextura final del producto.
- Una vez elaborado cada queso se los somete a agua sal para que adquieran un sabor particular y finalmente ser empaquetados para la venta.

Observaciones:

- Con una materia prima de 400 litros de leche se elaboran 129 quesos, esto representa 3,1 litros por cada queso que en la práctica son de 470 a 500 gramos.
- El proceso completo para la fabricación de quesos frescos depende de la maquinaria utilizada, que en el caso de la Hacienda Rumipamba son en promedio 10 horas distribuidas en dos días de trabajo, sin embargo la producción no es constante, no siempre la marmita está procesando leche y la capacidad instalada no es aprovechada.
- Así entonces la capacidad potencial de la Hacienda es de 800 litros cada dos días, porque la marmita está en la capacidad de producir diario 400 litros o incluso más.

2.1.1.2.2. Proceso de Elaboración de Queso Mozzarella

- Para la fabricación de queso Mozzarella se utilizan 150 litros de leche, de los cuales se descrema el 30% durante una hora.
- Posteriormente se sube a 35 °C la temperatura de la leche durante 15 min.
- Se agrega 15 cc. de cuajo para los 150 litros de leche, este proceso dura 3 min. Luego se deja reposar de 30 a 40 min.
- Se procede a separar el suero del queso, durante 40 min.
- Se deja fermentar el queso hasta el otro día, es decir por 24 horas, dependiendo de las condiciones ambientales, para formar el cuajado.
- Se coloca el cuajado en agua caliente durante 5 a 10 min. Este proceso de denomina hilado.
- Posteriormente se procede al moldeo, que consiste en colocar el cuajado en los moldes. Proceso que dura de una hora y media a dos horas.
- Luego se deja enfriar (enfriamiento) de 3 a 5 horas hasta lograr la contextura adecuada del queso.

- Se introduce los quesos en agua sal (salado) para lo cual se utiliza 45 litros de agua mezclado con 17 kilos de sal.
- Posteriormente se deja secar los quesos.
- Se procede a envasar los quesos para vender.

Observación:

- Un queso Mozzarella de 500 gr. se produce con 6 litros de leche.

2.1.1.2.3. Proceso de Elaboración de Yogurt

- Para la elaboración de yogurt se utilizan 400 litros de leche, de los cuales se descrema el 40% (160 litros) durante una hora y media. Se descrema la leche con el objeto de reducir la grasa total en los 400 litros de leche.
- Se agrega 13 kilos y medio de azúcar por cada 100 litros de leche.
- Posteriormente se procede a bajar la temperatura a 45 °C.
- Se añade 25 cc. de calcio por cada 100 litros.
- Se agrega aproximadamente 25 gramos de fermento lácteo y se realiza la incubación de 5 a 6 horas.
- Luego se procede al enfriamiento durante 3 a 4 horas y se añade 40 gramos de conservante.
- Se separa volúmenes de yogurt en razón de otorgar diferentes saborizantes (40 c.c. de esencia de fruta para 200 litros de yogurt).
- Se añade colorantes (25 c.c. por cada 200 litros de yogurt).
- Finalmente se coloca el yogurt en envases de 2000 c.c. y de 150 c.c. (envasado).

Observaciones:

- Con 400 litros de leche (materia prima) se elaboran un promedio de 218 pomos de yogurt de 2 litros, es decir 436 litros de producto final.

- De los 160 litros de leche descremada se obtiene de 10 a 12 litros de crema de leche.

2.1.1.3. Bodega y Activos Fijos

Este departamento se encuentra a cargo del Cbos. Edgar Ramos, quien se encarga de las siguientes actividades:

- Llevar el control de los activos fijos y herramientas existentes en la bodega.
- Elaboración de órdenes de pedidos mensuales para el abastecimiento de todos los materiales (diésel, materiales de aseo, etc.) que se requieren en la bodega.
- Registro de los ingresos de medicinas e insumos necesarios para el ganado.
- Registro de ingresos y egresos de los materiales de construcción utilizados en el mantenimiento de la estructura física de la Hacienda.
- Registro y control diario del uso de herramientas.

2.1.1.3.1. Proceso de Abastecimiento de la Bodega

1.- Elaboración de la orden de pedido de acuerdo a los requerimientos de la Hacienda, generalmente se lo realiza una vez al mes. Esta actividad la realiza el encargado de la bodega, quien reporta al administrador y este último al Comandante de la Hacienda.

2.- Autorización de la orden de pedido por parte del Comandante de la Hacienda.

3.- Retiro de los materiales e insumos detallados en las órdenes de pedido, por parte del encargado de la bodega.

4.- Registro del pedido en notas de ingreso, con el fin de actualizar las existencias de la bodega.

5.- Envío de la nota de ingreso a la Brigada para la posterior cancelación de la misma a los distintos proveedores.

2.1.1.4. Departamento de Ventas

El encargado de esta área es el Cbos. Pilatasig, quien tiene las siguientes funciones:

- Control y manejo de la Choza de Ventas.
- Recepción diaria de la producción láctea.
- Registro diario y semanal de las ventas de los productos lácteos de la Hacienda, despachados desde la Choza de Ventas a los distintos clientes (Finales y revendedores).
- Depósito semanal de las ventas al Amanuense (Dpto. Adm. y Contable).

(Tabla No. 2.1)

Hacienda Rumipamba - Precios Productos Lácteos

	Queso Fresco (500 g.)	Queso Mozarella (500 g.)	Yogurt (2000 c.c.)	Yogurt (150 c.c.)
P. Público	1,35	2,80	1,80	0,30
Feria Latacunga	1,40	2,80	1,80	0,25
P. por Mayor	1,32	2,75	1,70	0,25
Comisariato	1,35	2,70	1,80	0,30

Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Precio litro de leche de la Hacienda Rumipamba:

Militares: \$ 0,35

Civiles: \$ 0,40

2.1.1.5. Departamento de Administración y Contabilidad

El encargado de este departamento es el Cbos. Guanoluisa, llamado Amanuense en el campo militar y se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Recaudar el dinero de las ventas al día y depositar a la Brigada.
- Documentación del personal.
- Realiza listados del personal cuando se lo requieren.
- Trámites de la Brigada en el campo militar.
- Realiza la contabilidad de la Hacienda: Liquidaciones mensuales, registro detallado de la producción y ventas de cada día.
- Contestación de oficios de la Brigada.
- Contestación de telegramas.
- Elaboración mensual de kárdex de los productos lácteos: Queso fresco, queso Mozzarella, yogurt de 2000 c.c. y yogurt de 150 c.c.
- Elaboración mensual de kárdex de los insumos necesarios para la fabricación de los productos lácteos: Cuajo para queso, esencias de diferentes sabores para el yogurt, estabilizantes, azúcar, cloruro de calcio, sorbato de potasio, colorantes, fermentos, fundas para el queso, fundas para empaque al vacío, envases de 150 c.c. y 2000 c.c.
- Detalle mensual por clientes de las ventas de la leche y productos lácteos.

2.1.2. LOS CLIENTES

En toda estrategia empresarial, el cliente es una figura que siempre está presente, ya que es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir.⁵ Es por ello la importancia de su análisis para cualquier tipo de empresa.

La Hacienda Rumipamba cuenta con varios clientes como se detallan a continuación:

⁵ <http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/cliente.msp>

2.1.2.1. Clientes Finales

Son aquellos que adquieren los bienes y/o servicios para su consumo o utilidad propia. En el caso de la Hacienda Rumipamba los clientes finales con los que cuenta son los siguientes:

- Personal militar y civil de la Brigada de Fuerzas Especiales No.9 Patria.
- El Rancho de la Brigada.
- Personas naturales.

2.1.2.2. Clientes Revendedores

Como su nombre lo indica se refiere a aquellos clientes que compran los productos y posteriormente los vuelven a vender. El principal cliente revendedor que posee la Hacienda Rumipamba es el siguiente:

- Servicio Social de la Fuerza Terrestre (Comisariato del S.S.F.T.) de la BFE No.9 Patria.

Cabe recalcar que la Hacienda puede vender la leche o sus productos lácteos a agentes comerciantes, los mismos que pueden volver a vender en tiendas o microempresas particulares, y también a personas naturales.

2.1.2.3. Clientes Industriales

Son aquellos clientes que compran bienes y/o servicios para transformarlos en otros productos. La Hacienda Rumipamba cuenta con el siguiente cliente fijo industrial:

- Fabrica LA CALEÑA del Sr. Franklin Aushay, el mismo que compra el sobrante de la producción diaria de leche de la Hacienda para la elaboración de productos lácteos.

2.1.3. LOS INTERMEDIARIOS

Son todas las personas naturales y jurídicas que ayudan a la empresa a poner los productos a disposición de los clientes, es decir todos los que hacen posible que el producto final llegue al consumidor. Un ejemplo de estos pueden ser los intermediarios de los servicios de Mercadotecnia como: Medios de comunicación, agencias de publicidad, entre otros.

La Hacienda Rumipamba no cuenta con un presupuesto que destine la inversión en intermediarios. No existe ningún tipo de promoción o intervención externa que contribuya con los propósitos de la Hacienda.

2.1.4. LOS PROVEEDORES

La empresa debido a su estructura organizacional y estatutaria tiene una fortaleza en cuanto a la adquisición de la materia prima, por cuanto es la misma Hacienda Rumipamba quien provee la materia prima, de una manera que todavía no ha afectado el suministro de la misma. Los insumos los adquieren con facilidad de pago en la ciudad de Latacunga y en el Comisariato de la BFE N° 9 Patria. Los proveedores de la Hacienda otorgan créditos y facilidades de pago a la misma.

A continuación se detalla la lista de proveedores de la Hacienda Rumipamba.

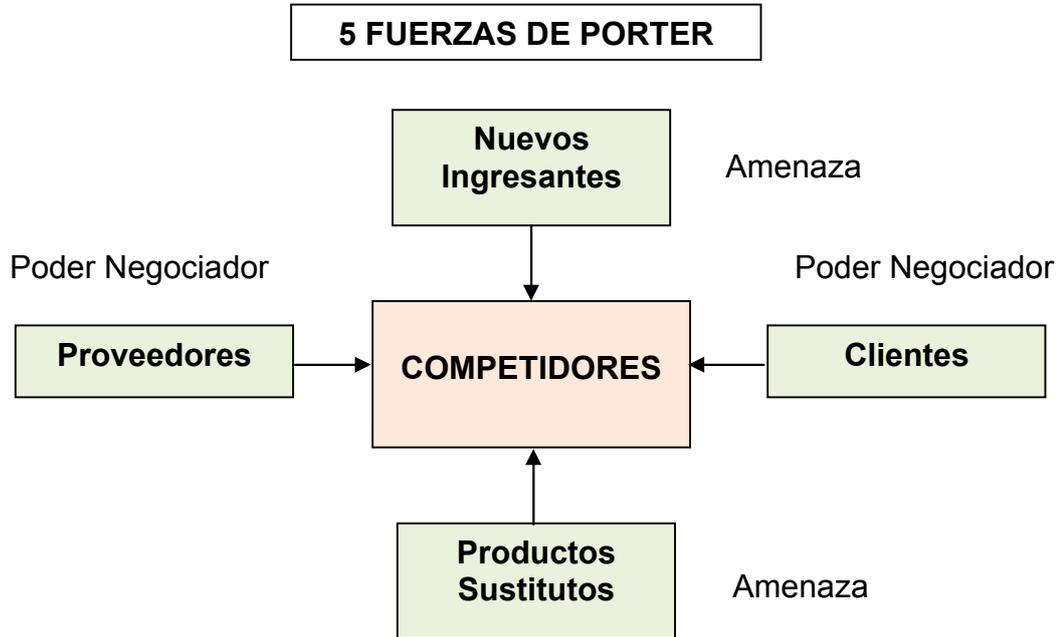
(Tabla No. 2.2)
Proveedores de la Hacienda Rumipamba

ORD.	PROVEEDOR	INSTITUCIÓN	ACTIVIDAD
1	Sra. Armas Cecilia	Reaconstructora	Alquiler de Maquinarias
2	Sr. Cárdenas Byron	Bycace	Materiales de Construcción
3	Sra. Albán Rudth	Albán Rudth	Repuestos de los Tractores
4	Sr. Mallitasig	Vul. Sanbuenaventura	Arreglo de Llantas del Tractor
5	Sr. Flores Ernesto	Cri	Pajuelas y Nitrógeno
6	Sra. Grandes Carmen	Farmacia Veterinaria	Medicinas
7	Comisión Nacional de Erradicación de Fiebre Aftosa en el Ecuador	Conefa	Fiebre Aftosa 'enfermedad ganado'
10	Naranjo Freddy	Naranjo Freddy	Envases para los productos lácteos
11	Sr. Espinoza Raúl	Espinoza Tapia Raúl	Materiales de construcción en pequeña cantidad
12	Sr. Altamirano Edison	Altamirano Edison	Criadero de cuyes
13	Sr. Miño Jorge	Tecnoplant	Plantas de remolacha forrajera
14	Sr. Espinoza Manuel	Espinoza Manuel	Heno y henolaje 'alimento para el ganado'
15	Sr. Albán Manuel	Gasolinera Albán	Combustibles y lubricantes
16	Centro Agrícola	Centro Agrícola	Medicinas
17	Sr. Yanchatipan Luis	Agromecánica	Mantenimiento de Maquinarias
18	Sr. Garzón William	Ecuatractor	Mantenimiento de Maquinarias
20	Sr. Reyes Nelson	Mega Techos	Materiales de construcción
22	Biología – Genética y Servicios Agropecuarios	Biogensa	Pajuelas y Nitrógeno
23	Distribuidora Descalzi S.A.	Descalzi	Fertilizantes para los productos lácteos
24	Flexo fama Cía. Ltda.	Flexo fama	Elaboración de fundas para empaque
25	Sra. Guanoluisa María	Guanoluisa Maria	Balanceados e insumos agrícolas
26	Sr. Noroña Iván	Noroña Iván	Inseminación artificial
27	Sr. Herrera Segundo	Servicios de Tornos	Mantenimiento de Maquinarias
28	Calvachi Lilia	Calvachi Lilia	Compra de gas
29	Alta Genética Inc.	Ganagenetic	Pajuelas y Nitrógeno
30	Semex Cía. Ltda.	Semex	Pajuelas y Nitrógeno
31	Sr. Carrera Oscar	Carrera Oscar	Mantenimiento del Alfa-Laval 'ordeño mecánico'
33	Sra. Flores Ana María	Flores Ana María	Semillas y Fertilizantes

Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

2.1.5. LA COMPETENCIA

(Gráfico No. 2.2)



Fuente: MARKETING; Lamb, Hair, Mc Daniel; 6ta. Edición
Elaborado por: Grupo de Trabajo

2.1.5.1. Factor Competitivo

Para la empresa láctea es más difícil competir en un mercado donde los factores ambientales y económicos inciden directamente en la capacidad adquisitiva de los compradores, porque esto crea un espectro en donde es difícil competir con un gran número de empresas internacionales y “monopólicas” que hace del mercado lácteo más competitivo; súmese a ello el permanente aumento del costo de la materia prima y por ende la elevación del costo de producción del producto, lo cual incidirá al momento de elegir por tal o cual producto a ser adquirido por el cliente externo.

Los productos de la competencia, gracias a una mejor tecnología, un mejor posicionamiento, publicidad y promociones serán parte de una cultura que está lista a sorprender al consumidor, pues constantemente emprenderá guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y el ingreso de nuevos

productos que destacarán las bondades de sus productos. Otro aspecto a enfrentar es la permanente creación de nuevas microempresas lácteas, principalmente queseras.

El país todavía acostumbra a consumir la leche de forma cruda. Solo la cuarta parte de la leche producida en Ecuador se industrializa.

(Tabla No. 2.3)

Grandes Procesadoras de Leche en el Ecuador

Procesadoras de Leche	Nivel de Procesamiento (miles de litros diarios)
Nestlé del Ecuador	290
Lácteos San Antonio (Cuenca)	155
Agrícola Ganadera Reysahiwal	145
Pasteurizadora Quito	140
Total	730

Fuente: Vistazo (dic-2006)

Elaborado por: Grupo de Trabajo

Con una disponibilidad diaria de 3 500 000 litros, estaríamos hablando que solo estas cuatro empresas procesarían el 20% de la leche nacional.

En la Provincia de Cotopaxi existen 8 procesadoras de leche:

(Tabla No. 2.4)

Procesadoras de Leche en Cotopaxi

Denominación	Sector	Capacidad Instalada (miles de litros diarios)
Tanilact	Tanicuchi	20
Indulac	Lasso	40
La Avelina	Lasso	5
Las Pampas	Sector Gasolinera Albán	20
El Ranchito	Salcedo	30
La Finca	Salache	25
El Paraíso	Salcedo	25
Chanchaló	Vía Salcedo – Tena	20
	Total	185

Fuente: MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca) - Cotopaxi

Elaborado por: Grupo de Trabajo

Tomando en cuenta que actualmente la producción diaria de leche en Cotopaxi se estima que es de 430.000 litros, estas plantas procesarían el 43% de la producción local.

Según la Comisión Nacional de Erradicación de Fiebre Aftosa solo en Cotopaxi existen más de 100 queseras con procesamientos entre 1000 litros diarios cada una. *Ubicándose la Hacienda Rumipamba entre estas microempresas, con una capacidad de procesamiento diario menor a los 1000 litros, destinados a la producción de derivados lácteos.*

Estos datos evidencian la competencia actual de la Hacienda Rumipamba, su leche y derivados lácteos, pero al mismo tiempo revelan las oportunidades de expansión. La leche pasteurizada tiene cada vez mejor aceptación, mientras que las grandes y pequeñas queseras compiten en un mercado muy amplio. (ANEXO No. 1)

2.2. MACROAMBIENTE

2.2.1 AMBIENTE DEMOGRÁFICO

El mercado al que esta dirigida la Hacienda Rumipamba cubre la población de la provincia de Cotopaxi, especialmente la ciudad de Latacunga y la Brigada de Fuerzas Especiales No.9 Patria.

(Tabla No. 2.5)

Población del Ecuador y de la Provincia de Cotopaxi entre Períodos Censales (Censo 1950 y 2001)

AÑO	ECUADOR	COTOPAXI	%
1950	3.202.757	165.602	5,2
1962	4.564.080	192.633	4,2
1974	6.521.710	236.313	3,6
1982	8.138.974	277.678	3,4
1990	9.697.979	286.926	3,0
2001	12.156.608	349.540	2,9

Fuente: INEC - Censo 2001
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Para realizar el análisis acerca de la población en el país y en la provincia de Cotopaxi se procederá a revisar algunos datos obtenidos en base al último censo

del 2001 y al informe de proyección de población 2001-2010 realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC).

(Tabla No. 2.6)

Proyecciones de Población del Ecuador, Provincia de Cotopaxi y Ciudad de Latacunga

Periodo	Ecuador	Cotopaxi	Latacunga
2001	12.479.924	356.804	146.971
2002	12.660.728	361.314	148.828
2003	12.842.578	368.999	151.993
2004	13.026.891	376.917	155.256
2005	13.215.089	384.499	158.379
2006	13.408.270	391.947	161.447
2007	13.605.485	400.411	164.933
2008	13.805.095	408.473	168.254
2009	14.005.449	416.167	171.422
2010	14.204.900	423.336	174.376

Fuente: INEC Proyecciones de Población por provincias y cantones para el período 2001 -2010.
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Se estima que la población del Ecuador para el año 2008 es de 13.805.095 habitantes y para el año 2009 será de 14.005.449 habitantes, con una tasa de crecimiento del 1.451% entre estos dos años.

Cotopaxi para el 2008 tendría una población de 408.473 habitantes y para el 2009 de 416.167 habitantes, por lo que Cotopaxi representa el 2.96% del total de población nacional.

La ciudad de Latacunga contaría con una población de 168.254 habitantes en el 2008 y para el 2009 de 171.422 habitantes. Latacunga representa el 41.19% de la población de Cotopaxi.

(Tabla No. 2.7)
Provincia de Cotopaxi
Proyecciones de Población por Cantones y Áreas (2008-2009)

	Total 2008	Área urbana	Área rural	Total 2009	Área urbana	Área rural
COTOPAXI	408.473	149.792	258.681	416.167	158.257	257.910
LATACUNGA	168.254	82.742	85.512	171.422	87.417	84.005
LA MANA	37.530	27.655	9.875	38.237	29.218	9.019
PANGUA	23.228	2.299	20.929	23.666	2.429	21.237
PUJILI	70.967	10.909	60.058	72.304	11.526	60.778
SALCEDO	59.954	15.772	44.182	61.083	16.664	44.419
SAQUISILI	24.324	8.379	15.945	24.783	8.852	15.931
SIGCHOS	24.216	2.036	22.180	24.672	2.151	22.521

Fuente: INEC, Proyecciones de Población por Provincias, Cantones y áreas Urbana y Rural para el período 2001 -2010
 Elaborado por: Grupo de Trabajo

De este último cuadro podemos notar que los cantones más grandes en población, luego de Latacunga, son Pujilí y Salcedo, representan el 17.37% y 14.68% respectivamente. Latacunga, Pujilí y Salcedo son el 73.24% del total de Cotopaxi, las tres cuartas partes de la población de la provincia se hallan en estos tres cantones.

Los cantones que se han resaltado son aquellos justamente donde la Hacienda Rumipamba vende sus productos lácteos a través de las ferias libres, las mismas que se realizan los días sábados en Latacunga y los días miércoles en Salcedo en los horarios de 8 A.M. a 12 P.M. Sin embargo por la baja producción son esporádicas las ventas en Salcedo y nulas en Pujilí. El crecimiento de la población constituye una oportunidad y se relaciona con el desarrollo y funcionamiento de la Hacienda Rumipamba, debido a que mientras mayor sea el crecimiento poblacional mayor será la probabilidad de que la Hacienda incremente su mercado siempre y cuando exista poder adquisitivo.

2.2.2 AMBIENTE ECONÓMICO

Todo lo que sucede a nivel mundial causa impactos positivos o negativos en las economías locales y regionales. En la actualidad se vive la inestabilidad del precio

del petróleo, la crisis inmobiliaria de Estados Unidos, el problema alimentario, entre otros aspectos.⁶

Surge entonces la propuesta de construcción de un nuevo proceso de integración basada en tres componentes básicos: la banca de desarrollo, la banca central regional y un esquema monetario común. Se refiere al Banco del Sur, cuya conformación está en marcha.

En los últimos cinco años se ha multiplicado el precio del petróleo por cuatro, que obedecería a dos situaciones: Por el incremento de la demanda del producto, en especial de los países asiáticos (China, India y Asia) y por el lento crecimiento de la producción, porque se acaban las reservas en algunos sitios y la explotación se vuelve cada vez más difícil de extraer y por ende más cara. Para el Ecuador, al ser un país exportador de petróleo, le ayuda porque se incrementan los ingresos para el Estado, pero también genera problemas como en el resto del mundo: impacto en la inflación y subida de precios. Se vuelve un problema serio para el país por el subsidio a los combustibles. El precio para el consumidor no sube, pero afecta a las finanzas del Estado, que cada vez debe pagar más por la subvención.

Solvencia fiscal

Al tener mayores ingresos por la venta del petróleo ha permitido al Ecuador, en los últimos meses una mayor solvencia fiscal y una mejor posición financiera. Además que ha permitido precancelar la deuda en alrededor de 580 millones de dólares en el año 2008 y no ha contratado nueva deuda, a pesar de que a finales de 2007 se contrajeron préstamos importantes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Por otro lado tenemos una reducción del costo de la deuda debido a tasas de interés más bajas en EE.UU.

⁶ "Diario El Mercurio" Efectos de la Economía Mundial en el Ecuador. 08-agosto-08

Aspectos económicos en el sector Agropecuario

Tomando como base el año de 1990, la producción pecuaria nacional (incluyendo ganado porcino, caprino y aves de corral) contribuyó a la Producción Interna Bruta Agropecuaria en un 31%, lo que equivale a aproximadamente el 5% de la Producción Interna Bruta total (PIB) a precios constantes de 1975. El ritmo de crecimiento de la producción animal ha sido de 3% anual en el período 1990 - 2003, superior al crecimiento del PIB Agropecuario, y constituyéndose en uno de los rubros más dinámicos de toda la década, aun a pesar de la recesión de 1999/2000.

El uso de la tierra dedicada a pastos para ganadería bovina creció a un ritmo del 0,6% anual entre 1988 y 2003, por encima del crecimiento de la tierra utilizada en otras actividades agrícolas que fue de 0.1% para el mismo período.

En la actualidad la tercera parte del territorio nacional (30%) se destina a actividades relacionadas con el campo, del cual más de la mitad (63%) corresponde a explotación ganadera, lo que equivale al 19% de la superficie total del país con uso pecuario, principalmente en ganadería bovina.

Las cifras anteriores, conjuntamente con una evolución positiva de la población bovina en el país, confirman el hecho de que la producción pecuaria nacional constituye uno de los rubros más dinámicos dentro de la producción agropecuaria nacional. Se ha podido constatar que este tipo de producción está evolucionado lentamente de un sistema de producción extensivo en factores a una explotación de tipo intensiva en factores, proceso dinamizado principalmente durante el último quinquenio. Dentro de la producción pecuaria nacional, la mayor proporción corresponde a la ganadería bovina de doble propósito, es decir para la producción de carne y leche.⁷

Para conocer el ambiente económico en el que se desenvuelve la Hacienda Rumipamba es necesario analizar algunos indicadores económicos que influyen directamente en el desarrollo y funcionamiento de la misma, ya que éstos nos

⁷ <http://www.sica.gov.ec/cadenas/leche/docs/panorama.htm>, Resumen

permiten determinar el poder adquisitivo de la población a la cual está dirigida la Hacienda a través de sus productos lácteos.

2.2.2.1 PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período⁸.

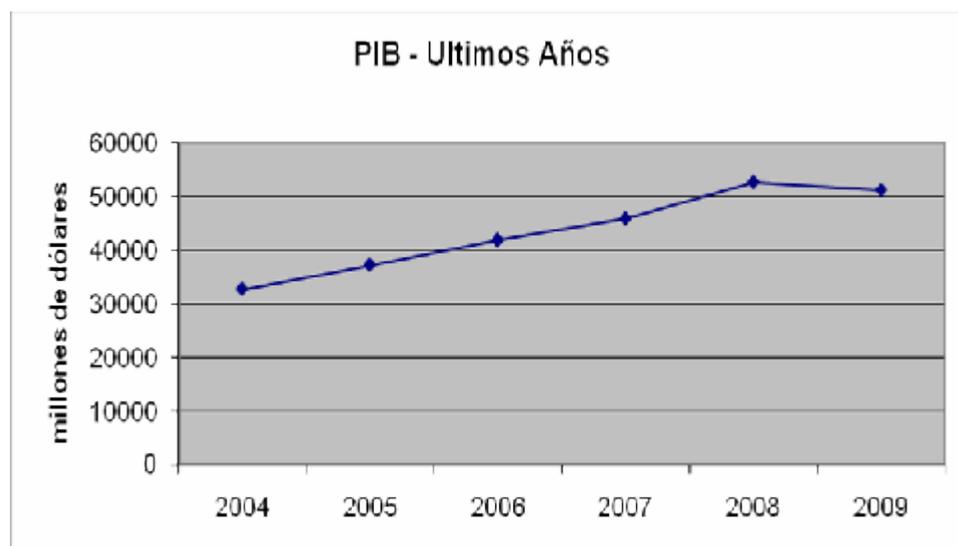
A continuación se muestra un cuadro del Producto Interno Bruto del Ecuador en los últimos años.

(Tabla No. 2.8)

PIB	
AÑO	VALOR (millones de USD)
2004	32642
2005	37187
2006	41763
2007	45789
2008	52572
2009	51106

Fuente: www.bce.fin.ec/indicador
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Gráfico No. 2.3)



Fuente: www.bce.fin.ec/indicador
Elaborado por: Grupo de Trabajo

⁸ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

Si bien el PIB del Ecuador se cuadruplicó entre 1978 y 2005, no ha mejorado el nivel de vida de los ecuatorianos. Según analistas económicos, esto obedece a que éste ha crecido más por el lado de los precios que por la misma producción.

El crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, fue uno de los factores de mayor incidencia en el PIB.

Lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales.

El petróleo es otro de los rubros que ha afectado positivamente a la economía ecuatoriana, desde que el país se convirtió en exportador de crudo en los 70. Casi tres décadas después, el país sigue teniendo una alta dependencia de las exportaciones de crudo. “Sobre todo cuando aumenta la producción o suben los precios del denominado ‘oro negro’ en los mercados petroleros internacionales”.

A finales de los noventa, la actividad económica experimentó una fuerte desaceleración; las cifras de producción indican un comportamiento menos dinámico que el registrado durante 1997, cuando el PIB real anual creció un 3,4%, como consecuencia del fenómeno de El Niño y la situación fiscal. Los sectores más afectados fueron el agrícola, el petrolero y el de servicios financieros.⁹

2.2.2.2 PIB Per Capita

El Producto Interno Bruto Per Cápita consiste en el valor del PIB dividido por el número de habitantes del país.¹⁰

A continuación se muestra un cuadro del Producto Interno Bruto Per Cápita del Ecuador en los últimos años.

⁹http://www.expreso.ec/especial_economia/inflacion.asp, Resumen

¹⁰<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

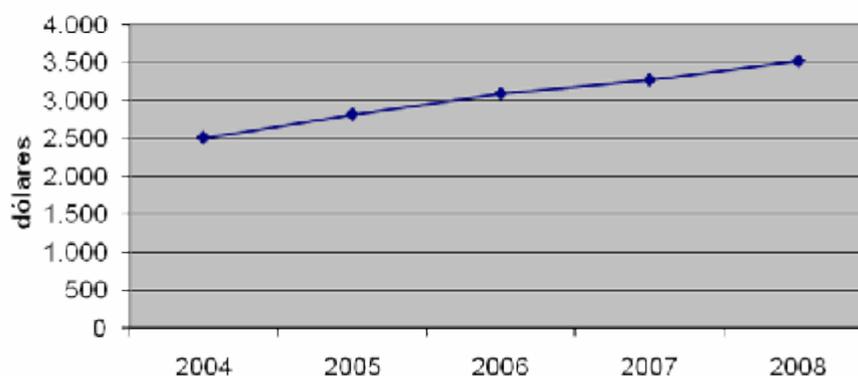
(Tabla No. 2.9)
PIB Per Cápita

AÑO	VALOR (USD)
2004	2.506
2005	2.814
2006	3.088
2007	3.270
2008	3.514

Fuente: www.bce.fin.ec/indicador
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Gráfico No. 2.4)

PIB Per Cápita - Ultimos Años



Fuente: www.bce.fin.ec/indicador
Elaborado por: Grupo de Trabajo

2.2.2.3 Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.¹¹ A continuación indicaremos los porcentajes de inflación mensual.

¹¹<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

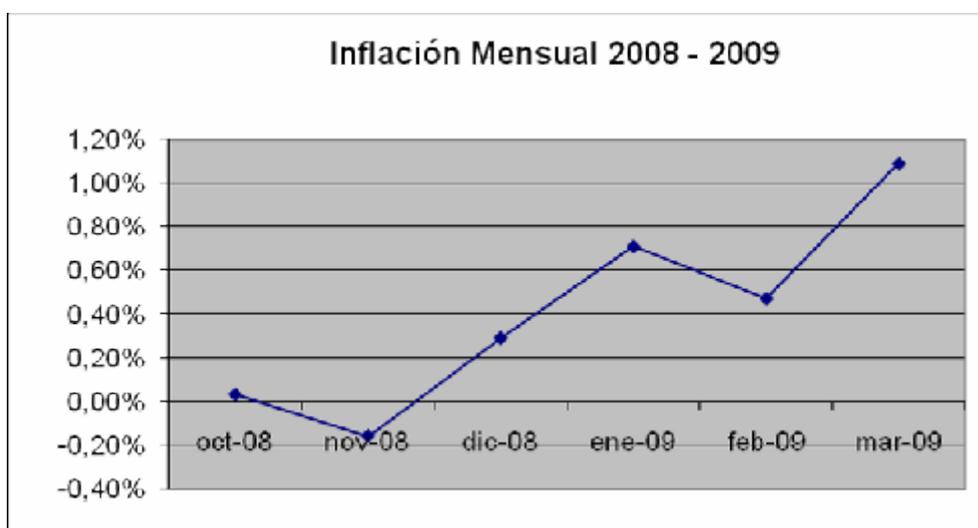
(Tabla No. 2.10)

Inflación Mensual

FECHA	VALOR
oct-08	0,03%
nov-08	-0,16%
dic-08	0,29%
ene-09	0,71%
feb-09	0,47%
mar-09	1,09%

Fuente: www.bce.fin.ec/resumen
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Gráfico No. 2.5)



Fuente: www.bce.fin.ec/resumen
Elaborado por: Grupo de Trabajo

La crisis financiera de los Estados Unidos, aunque no es el único factor, ha colaborado en el aumento del precio del petróleo y en su posterior caída, lo que también incide en la inflación local. Sin embargo la inflación en el Ecuador no es atribuible totalmente a los factores externos.

Si bien no se puede decir que la variación del petróleo y sus derivados no incide en el Ecuador, hay otros factores de carácter interno que contribuyen a la inflación. Es el caso de las políticas internas de Gobierno Nacional y el invierno sufrido en los primeros meses del año 2008.

Suben los precios, pero no los sueldos

Desde 1979 los ecuatorianos no han podido costear la canasta básica con su sueldo. El alza indiscriminada de costos encarece el nivel de vida, a pesar de la dolarización.

Al inicio del período democrático, Ecuador vivió su mejor época económica, el país consumía, las instituciones del Estado generaban empleo, y los indicadores se veían saludables.

Pero los graves desequilibrios empezaron a hacerse obvios. Las altas deudas adquiridas con el respaldo del crudo carcomieron el gasto y el crecimiento disminuyó. Con la crisis agrícola vino la migración de campesinos a las ciudades, lo que subió la demanda de empleo y la pobreza.

El Ecuador empezó a importar productos con los que anteriormente se autoabastecía, como el arroz y el azúcar. Los mayores costos encarecieron el nivel de vida y provocaron el inicio de una escalada inflacionaria.

En los últimos 25 años, el ingreso real ha experimentado períodos de crecimiento lento y estancamiento, mientras que los precios de los productos han aumentado. El crecimiento de la inflación ha sido mucho más acelerado que el de los ingresos, los incrementos salariales se manejan en función de política.

El proceso inflacionario es como un dominó que afecta todas las fichas de la economía. El gasto social, según cifras del SIISE (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador), tiende a ser menor durante períodos de alta inflación. A menor gasto social, mayor pobreza. La pobreza, a su vez, está ligada a los salarios. A menores salarios, hay menor consumo y la economía se estanca. Varios analistas coinciden en que la solución a la inflación viene por la generación productiva, más que por el control de precios, y por la mejor repartición del gasto. El Estado que destina la mayor parte del presupuesto a pagar salarios, debe ser más eficiente en su gasto, descentralizando recursos y asignando a organismos

seccionales y municipios mayor autonomía. El costo de la canasta básica para abril del 2009 es de \$ 522.76, y el ingreso promedio es de \$ 406.93, por lo que varias personas en la familia deben trabajar para pagarla.¹²

2.2.2.4 Tasas de Interés

Tasa Activa

Tasa cobrada por la banca en los créditos otorgados a sus clientes. Es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.¹³

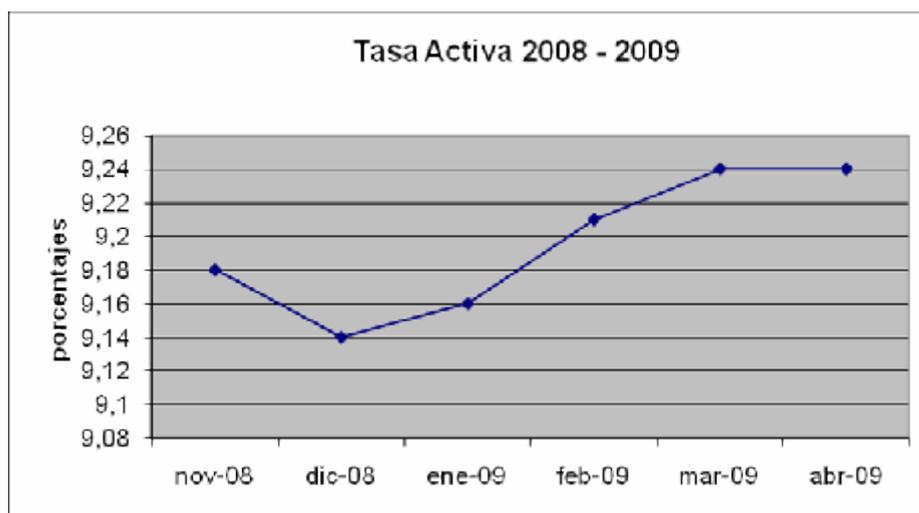
(Tabla No. 2.11)

Tasa Activa

FECHA	VALOR (Porcentajes)
nov-08	9,18
dic-08	9,14
ene-09	9,16
feb-09	9,21
mar-09	9,24
abr-09	9,24

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/resumen>
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Gráfico No. 2.6)



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/resumen>
Elaborado por: Grupo de Trabajo

¹² http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

¹³ "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA" HILL Charles, Pág. 121, Resumen.

Tasa Pasiva

Tasa de interés que pagan los bancos a sus depositantes. Es el precio que una institución crediticia tiene que pagar por el dinero que recibe en calidad de préstamo o depósito.¹⁴

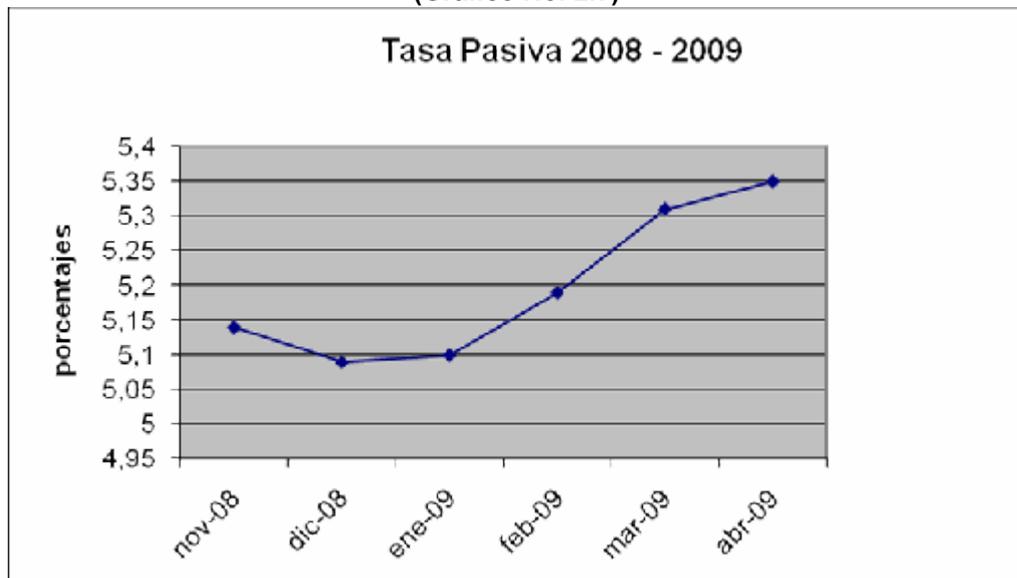
(Tabla No. 2.12)

Tasa Pasiva

FECHA	VALOR (Porcentajes)
nov-08	5,14
dic-08	5,09
ene-09	5,10
feb-09	5,19
mar-09	5,31
abr-09	5,35

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/resumen>
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Gráfico No. 2.7)



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/resumen>
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Las tasas de interés son una de las variables macroeconómicas fundamentales pues de las mismas depende en gran medida el desempeño de una economía.

¹⁴ "ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA" HILL Charles, Pág. 121, Resumen.

El desempeño de estas tasas afecta a otras variables económicas como la inversión, el ahorro, el consumo y la demanda por dinero.

Desde la perspectiva del riesgo financiero, la tasa de interés es un premio por asumirlo. Más aún, en una economía como la ecuatoriana que está bajo un sistema monetario de tipo de cambio fijo como la dolarización y con un sistema financiero de características oligopólicas.

En Ecuador, después de la dolarización al perder el Banco Central la facultad de emitir billetes y por ende, al perder el control sobre la oferta monetaria ha perdido cualquier tipo de control sobre la determinación de las tasas de interés. La determinación de las tasas de interés depende de las fuerzas del mercado nacional e internacional y de la evolución de los mercados financieros internacionales, pero por una estructura oligopólica del sistema financiero nacional depende de la decisión de los grandes bancos privados.

En consecuencia el Banco Central del Ecuador no fija el nivel de las tasas de interés referenciales, pues estas son transadas en el mercado.

El verdadero éxito de la dolarización ha sido la estabilización de los precios y por ende de las variables nominales. Respecto a las tasas de interés la evolución de las tasas nominales es favorable. Es importante que las tasas activas y pasivas reales estén en niveles positivos, pero existe la preocupación de que no bajen lo suficiente y por ende, desincentiven la inversión y el crecimiento económico¹⁵.

Por lo tanto todos estos indicadores influyen en la Hacienda Rumipamba, ya que pueden afectar de manera positiva o negativa en el desenvolvimiento de la misma, como el incremento de la inflación que afectaría el manejo y control de los costos así como la fijación de precios de la Hacienda.

¹⁵ www.sica.gov.ec/agronegocios/invertir_en_ecuador, Resumen

El constante aumento de la inflación también ocasionaría que las inversiones que requiera la Hacienda sean más riesgosas y exista incertidumbre en cuanto a posibles rendimientos futuros.

Las tasas de interés también constituyen un factor importante para la actividad de la Hacienda, ya que al momento de solicitar préstamos para realizar inversiones o financiamiento en sus compras, este indicador constituirá una oportunidad o una amenaza.

2.2.3 AMBIENTE POLÍTICO – LEGAL

Las leyes, reglamentos y organismos que regulan y controlan las actividades de la Hacienda Rumipamba son los siguientes:

- El Reglamento de Disciplina Militar
- LOCGE (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado)
- LOAFYC (Ley Orgánica Administración Financiera y Contable)
- Comandancia General del Ejército
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo
- Constitución Aprobada.
- El Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Controla la vacunación del ganado. Fiebre Aftosa).

La Hacienda Rumipamba depende en la parte legal de los ítems señalados para un normal desarrollo de sus funciones. Es importante también destacar el ambiente político actual, a raíz de la Nueva Constitución aprobada y de las expectativas sobre la labor gubernamental en materia agropecuaria.

Para finales del 2008 las autoridades de Estado a través de sus ministerios implementaron políticas de Estado que permiten la reactivación de la economía, y precisamente del sector agrícola y pecuario que juega un papel fundamental,

porque el objetivo es devolverle al Ecuador ese rol de país eminentemente agropecuario, que genera empleo y constituye la mayor fuente de divisas.

Esta reactivación agropecuaria inició con una verdadera transformación de las entidades financieras estatales: Banco Ecuatoriano de Desarrollo (BEDE), Banco Nacional de Fomento (BNF), Corporación Financiera Nacional (CFN); para quienes entre sus acciones está servir y otorgar créditos al pequeño y mediano productor y empresario.

El Ecuador está posicionando a la ganadería como uno de sus principales rubros de producción de carnes, leches y lácteos, por ello el Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, intensifica las campañas de lucha contra la fiebre aftosa, hasta llegar a ser un país libre de esta enfermedad.

Se creó la Subsecretaría de Ganadería, que tiene como tarea fundamental trazar las directrices de acción de este gran sector, tanto en ganado mayor como de especies menores.

La Subsecretaría de Ganadería además desarrollará un trabajo coordinado con los municipios para renovar y equipar de manera equitativa a los camales y centros de expendio, con fondos provenientes del BEDE, BNF y la CFN.

Gracias a la última campaña de vacunación se consiguió una cobertura del 61% en la población ganadera del país.¹⁶

2.2.4 AMBIENTE SOCIO-CULTURAL

La sociedad en la cual se desenvuelve la gente, da forma a sus creencias, valores y normas. La gente absorbe casi en forma inconsciente el mundo en que ve, el cual define sus relaciones con ella misma, con otros, con la naturaleza y con el universo.

¹⁶ www.sica.gov.ec/agronegocios

Existen algunas características y tendencias que interesan a los mercadólogos, representadas por situaciones como que: los valores culturales esenciales tienen gran persistencia, toda cultura está formada por subculturas, los valores culturales secundarios cambian a través del tiempo.¹⁷

Históricamente las familias ecuatorianas han consumido productos lácteos, leche y quesos, principalmente por la tradición y valor nutricional (calcio) que éstos representan en la dieta diaria. Es así como en la década de los cincuenta se introducen factores de tecnificación e industrias, que hacen posible en el país el consumo de leche pasteurizada, quesos elaborados más higiénicamente y en menor escala yogurt procesado. Este hecho marca la diferencia ante el consumo de leche cruda, que implica riesgos para la salud.

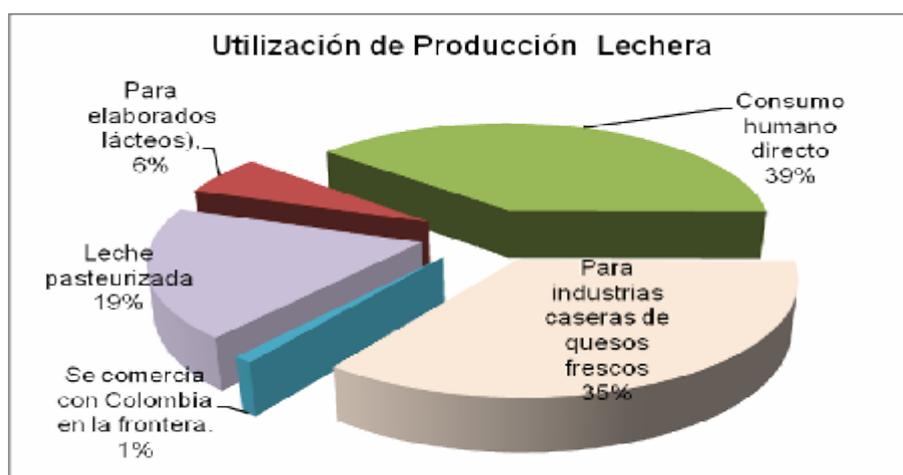
El Ecuador es un país que tiene una elevada producción de leche y derivados, la misma que beneficia a toda su población por ser una región netamente agropecuaria.

2.2.4.1 Consumo y Destino de los Lácteos en el Ecuador

El uso y destino de la producción lechera en el país tiene un comportamiento regular. Según estimaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería, entre un 25% y un 32% de la producción bruta se destina a consumo de terneros (autoconsumo) y mermas (2%). Se conoce que la disponibilidad de leche cruda para consumo humano e industrial representa alrededor del 75% de la producción bruta.

¹⁷ "Dirección de Mercadotecnia" Philip Kotler 8ª. Ed. Pág. 162 1996

(Gráfico No. 2.8)



Fuente: <http://www.sica.gov.ec/cadenas/produccionlechera>
Elaborado por: Grupo de Trabajo

De la leche fluida disponible se destina un 25% para elaboración industrial (19% leche pasteurizada y 6% para elaborados lácteos), 75% entre consumo y utilización de leche cruda (39% en consumo humano directo y 35% para industrias caseras de quesos frescos), y aproximadamente un 1% se comercia con Colombia en la frontera.

(Tabla No. 2.13)

Consumo Projectado de Lácteos a Nivel Nacional

- Consumo per cápita de leche y derivados (2008): **101 Kg./persona.**
- Consumo per cápita de leche y derivados (2009): **100 Kg./persona.**



Fuente: Datos proyectados SICA-BIRF/MAG - Ecuador (www.sica.gov.ec)
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Según cifras del Ministerio de Agricultura, para el 2008 en el país se producen aproximadamente 4.300.000 litros de leche diarios, que no solo abastecen la demanda interna, sino que dejan un excedente para la exportación.

El consumo lácteo en el Ecuador se ha ido incrementando. El consumo de leche en el país creció un 27%, entre 2006 y 2007.¹⁸

La presencia de las leches larga vida, de sabores y variedades dietéticas y deslactosadas son algunos de los ganchos que han afianzado el mercado. El consumo de quesos se ha extendido de los quesos frescos, encontrando así variedades de quesos maduros, quesos de especias, etc. De igual forma existen algunos tipos de yogurt, desde los básicos naturales hasta algunos que incluyen en su formulación frutas y nutrimentos como el conocido Lactobacilus.

En resumen el entorno socio – cultural de los lácteos en el Ecuador presenta una tendencia a la diversificación de ofertas en respuesta a nichos de mercado muy variados.

2.2.5 AMBIENTE TECNOLÓGICO Y PRODUCTIVO

La tecnología originariamente es el estudio sistemático de la técnica; es decir de los procedimientos y recursos de los que se sirve el hombre para modificar o manipular su entorno. Actualmente por tecnología se entienden las propias actividades y medios utilizados con este fin.

La tecnología es una característica distintiva del hombre. Otras especies son capaces de utilizar ocasionalmente herramientas o de realizar construcciones de forma instintiva como resultado de un largo proceso de adaptación.¹⁹

2.2.5.1 Plantas de Procesamiento de Leche y Capacidad Industrial.

De acuerdo al último levantamiento de información sobre plantas de producción de productos derivados de leche, se registraron de entre los más importantes, 25 establecimientos con una capacidad instalada total de procesamiento de 504 millones de litros anuales.

¹⁸ Reporte Overview de Ipsa Group 2008

¹⁹ "Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo" Círculo de Lectores p. 3846 1984

De estas Industrias el 90% se encuentran ubicadas en el callejón interandino con una fuerte concentración en las provincias del centro norte de la sierra (Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Carchi) y se dedican principalmente a la producción de leche pasteurizada, quesos, crema de leche y otros derivados en menor proporción.

Gracias al proceso de liberalización económica y apertura comercial, se han establecido otras empresas como PARMALAT CEDI, INDUSTRIAS LÁCTEAS TONY, CHIVERÍAS, ALPINA, REY LECHE, y la Planta Pulverizadora de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), implementada durante el año 2002, que recientemente se encuentra en funcionamiento.

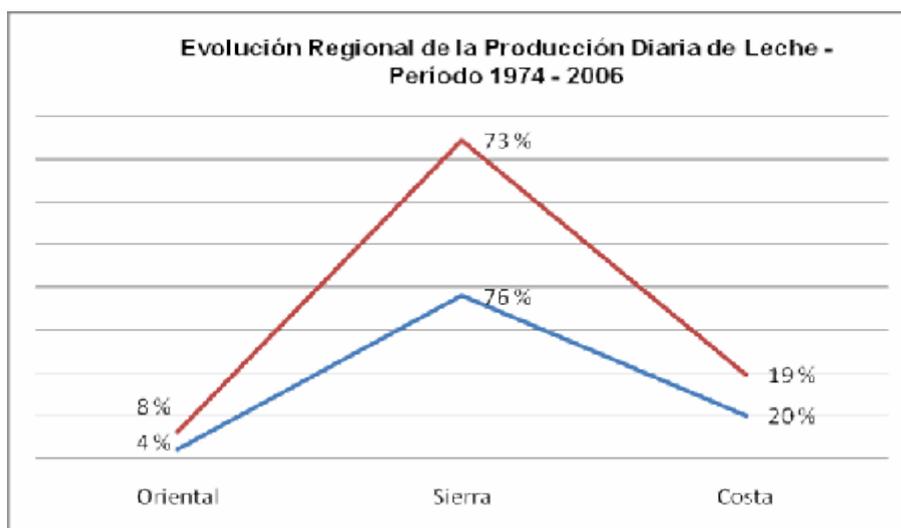
2.2.5.2 Evolución de la Producción y la Ganadería de Leche Regional

La producción diaria de leche en el Ecuador ha tenido una evolución favorable en los últimos 36 años, con una producción nacional que ha crecido en un 158 % para el 2000, año del último censo agropecuario, producto de la expansión tanto del hato bovino, como del área destinada a pastoreo de ganado vacuno.

Por otra parte, si se compara la evolución regional de la producción diaria de leche en el mismo período, se puede observar que la región de mayor dinamismo es la región oriental que duplica su aporte a la producción, que pasa de 4% en 1974 a 8% en el año 2006.

En el caso de la Sierra y la Costa, estas muestran una disminución de su aporte a la producción nacional, puesto que, mientras en 1974 contribuían respectivamente con 76% y 20%, para el año 2006 su aporte cae a 73% y 19% respectivamente, aunque en valores absolutos ambas hayan crecido.

(Gráfico No. 2.9)



Fuente: www.sica.gov.ec
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Tradicionalmente la producción lechera se ha concentrado en la región interandina, donde se ubican los mayores hatos ganaderos.

(Tabla No. 2.14)

ECUADOR: PRODUCCIÓN ANUAL DE LECHE POR REGIONES PERIODO 1995 - 2005 (Miles de litros)				
AÑO	NACIONAL BRUTA 1/	SIERRA	COSTA	ORIENTAL E INSULAR
1995	1,840,671	1,380,503	349,727	110,44
1996	1,730,341	1,297,756	328,765	103,82
1997	1,714,358	1,285,769	325,728	102,861
1998	1,680,061	1,260,046	319,212	100,804
1999	1,646,469	1,201,922	312,829	131,718
2000	1,286,625	939,236	244,459	102,93
2001	1,343,237	980,563	255,215	107,459
2002	1,378,161	1,006,058	261,851	110,253
2003	1,529,759	1,116,724	290,654	122,381
2004	2.536.991	1.852.003	482.028	202.959
2005	2.575.167	1.879.872	489.282	206.013
PROPORCIÓN % PROMEDIO	100%	73%	19%	8%

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería
Elaboración: MAG/ Consejo Consultivo de Leche y derivados.
1/ Corresponde a la producción total sin descontar autoconsumo en fincas, mermas y desperdicios

Se puede ver que en más de un cuarto de siglo, permanece casi invariable la estructura regional de producción, manteniéndose la Sierra como la de mayor especialización en la producción de leche a nivel de finca.

2.2.5.3 Producción y Estructura Provincial del Hato

(Tabla No. 2.15)

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DIARIA DE LECHE POR PROVINCIAS				
Censo 1974 – Censo 2000				
PROVINCIA	CENSO 1974 (lt.)	%	CENSO 2000 (lt.)	%
Azuay	79.142	6%	281.984	8%
Bolívar	56.091	4%	177.197	5%
Cañar	39.740	3%	173.767	5%
Carchi	72.370	5%	168.816	5%
Cotopaxi	157.388	12%	264.591	8%
Chimborazo	99.983	7%	277.294	8%
Imbabura	61.746	5%	92.551	3%
Loja	51.083	4%	190.533	5%
Pichincha	340.897	25%	720.666	20%
Tungurahua	71.631	5%	218.173	6%
El oro	26.653	2%	60.905	2%
Esmeraldas	26.659	2%	83.810	2%
Guayas	70.323	5%	132.336	4%
Los Ríos	31.418	2%	40.988	1%
Manabí	121.235	9%	331.586	9%
Morona Santiago	26.758	2%	105.086	3%
Napo	12.697	1%	36.476	1%
Pastaza	3.106	0%	13.281	0%
Zamora Chinchipe	17.175	1%	92.655	3%
Sucumbíos	-	-	24.246	1%
Orellana	-	-	17.806	1%
Galápagos	-	-	4.939	0%
Zonas no asignadas *	-	-	20.297	1%
TOTAL NACIONAL	1`366.095	100%	3`525.027	100%

Fuente: MAG, INEC
 Elaboración: Proyecto SICA/MAG-Banco Mundial (www.sica.gov.ec)
 * Las Zonas no asignadas se refieren a aquellas zonas que se encuentran en conflicto limítrofe interprovincial, y que aun no han sido delimitadas, que corresponden a: Las Golondrinas, La Concordia, La Manga del Cura y El Piedrero.

Del grupo de provincias de la Sierra, la de mayor aporte a la producción sigue siendo Pichincha con un 20%, a pesar de haber reducido su participación en 5 puntos desde 1974 en que aportaba con el 25%. Azuay incrementa su aporte de 6% a 8%, mientras que Cotopaxi disminuye de 12% a 8%.

La segunda provincia de mayor aporte a la producción nacional, continúa siendo Manabí que mantiene el 9%, muy superior a todas las demás provincias de la costa.

En la región amazónica se destaca el aporte de Zamora Chinchipe, que pasa de 1% a 3%.

2.2.5.4 Carga Animal

Resulta particularmente importante destacar el hecho de que el rubro de producción que mayor aporte ha tenido en la expansión de la Frontera Agrícola registrada por el último censo agropecuario del año 2000, ha sido la actividad pecuaria.²⁰

En efecto, se puede observar que la superficie destinada a pastoreo de animales, especialmente de la especie bovina, se ha incrementado en un 70% desde 1974, pasando de 2'969.245 ha. a 5.087.133 ha. En esta superficie se incluye tanto el área con pastos naturales, pastos cultivados y páramos dedicados a este fin; y constituye cerca del 41% de la superficie total del país con uso agropecuario.

Este considerable incremento en la superficie, conjuntamente con una evolución similar del hato que creció en un 80% desde 1974, explican el incremento en la producción bruta, pero también el poco significativo incremento en los rendimientos y también en la Carga Animal, que se analiza a continuación.

La Carga Animal, que da cuenta de la relación entre factores productivos, y que es un indicador parcial de eficiencia y nivel tecnológico, muestra que la ganadería en el Ecuador sigue siendo una explotación de tipo extensivo, ya que desde hace más de treinta años no se ha cambiado la distribución de animales por hectárea, que evoluciona de 0,8 reses/ha a 0,9 reses/ha.

²⁰ INEC. Censo Agropecuario 2000.

Provincialmente se destacan Chimborazo que incrementa su Carga Animal de 0,5 reses/ha a 0,9 reses/ha; Carchi de 0,9 reses/ha a 1,1 reses/ha y Tungurahua de 1,0 reses/ha a 1,3 reses/ha. En la Costa no hay una mejora significativa, Manabí se mantiene constante en 0,9 reses/ha.

2.2.5.5 Estructura de la Producción por Tamaño de Unidad Productiva Agropecuaria (UPA)

Una UPA es una Unidad de Producción Agropecuaria, una extensión de tierra de 500 metros cuadrados o más; en la práctica una UPA es toda finca, hacienda, quinta, granja, dedicada total o parcialmente a la producción agropecuaria.²¹

De acuerdo a los últimos datos del censo Agropecuario del año 2000, se observa que ha habido un proceso de concentración de los productores agropecuarios en términos generales, en torno a pequeñas y medianas Unidades Productivas Agropecuarias (UPA's). En el caso de la producción lechera, el 75% del total de leche generada en las fincas corresponde a pequeñas y medianas explotaciones (de 1 hasta menos de 100 ha.), mientras que el 25% de la producción sale de grandes UPA's de más de 100 ha.

Las pequeñas UPA's a su vez, que van de menos de 1 hasta menos de 20 ha., generan el 42% de la leche en el país, y representan el 76% de las unidades productivas con ganado bovino.

Las UPA's medianas, que van de 20 ha. hasta menos de 100 ha, representan el 33% de la producción de leche en finca, y constituyen el 20% del total de explotaciones agropecuarias con ganado bovino.

²¹ Censo Agropecuario 2000. www.sica.gov.ec

(Tabla No. 2.16)

APORTE DE UNIDADES PRODUCTIVAS AGROPECUARIAS A LA PRODUCCIÓN DIARIA NACIONAL - SEGÚN TAMAÑO (Elaborado en base al Censo 2000)			
TAMAÑO DE UPA	PRODUCCIÓN (lt.)	%	CATEGORÍA
Menos de 1 ha.	224469	6,4%	} UPA'S PEQUEÑAS
De 1 ha hasta menos de 2 ha.	191574	5,4%	
De 2 ha hasta menos de 3 ha	160288	4,5%	
De 3 ha hasta menos de 5 ha	227188	6,4%	
De 5 ha hasta menos de 10 ha	327755	9,3%	
De 10 ha hasta menos de 20 ha	345282	9,8%	
De 20 ha hasta menos de 50 ha	644654	18,3%	} UPA'S MEDIANAS
De 50 ha hasta menos de 100 ha	531871	15,1%	
De 100 ha hasta menos de 200 ha	432847	12,3%	} UPA'S GRANDES
De 200 ha y más	439098	12,5%	
TOTAL NACIONAL	3525027	100,0%	

Fuente: INEC. Censo Agropecuario 2000

2.2.5.6 Evolución de Rendimientos (litros/vaca/día)

El análisis de rendimientos productivos resulta particularmente importante porque da cuenta de la evolución del nivel tecnológico de la producción. La tecnología tiene como objetivo principal optimizar el rendimiento de los factores, por lo tanto, a mayores rendimientos de los factores es de esperarse un mayor nivel tecnológico.

En este sentido, los rendimientos de leche a nivel nacional han tenido un incremento más bien modesto entre 1974 y la actualidad, ya que pasaron de 3,9 lt./vaca/día a 4,4 lt./vaca/día; lo que significa poco más de medio litro en tres décadas.

Este indicador sugiere claramente que el nivel tecnológico en el país no ha cambiado significativamente, conclusión que se refuerza si se observan otras variables cruzadas, como: la raza, el área destinada a pastoreo y el hato bovino.

Ante esta perspectiva, la ganadería en el Ecuador continúa siendo un tipo de explotación más bien "extensiva" (para incrementar la producción permanece constante el rendimiento, y se incrementa la cantidad de factores) antes que "intensiva" (para incrementar la producción permanece constante la cantidad de factores y se incrementa el rendimiento de estos).

Sin embargo, el análisis provincial muestra ciertas diferencias en la tendencia, como resultado de la especialización regional que solo se aprecia en períodos más o menos largos.

La provincia del Carchi, que es la de mayor rendimiento nacional para el 2006, muestra el mayor incremento en los rendimientos. En poco más de 35 años pasa de 5,3 lt./vaca/día a 7,1 lt./vaca/día; (manteniendo constante su tamaño relativo de hato - 2%), lo que se explica por una mejora importante en la genética (raza) para producción láctea.

Pichincha pasa a ser la segunda provincia de mayor rendimiento a nivel nacional, por motivos similares a los de la provincia del Carchi (mejora la raza y el manejo en finca), puesto que el número de litros por vaca se eleva, a pesar de que se mantiene la participación porcentual en el hato bovino.

En las provincias de la costa, no se aprecia una evolución favorable de los rendimientos, ya que esta región más bien se ha especializado en la producción de carne de res. Por ejemplo, si se observa Manabí, a pesar de tener el mayor número de cabezas de ganado a nivel nacional, su rendimiento está por debajo del promedio nacional, y pasa de 2,2 lt./vaca/día en 1974 a 2,6 lt./vaca/día.

Las provincias del oriente no mejoran significativamente su nivel de rendimientos, pero si tiene una evolución más dinámica del hato, en especial en la provincia de Zamora Chinchipe.

2.2.5.7 Niveles Tecnológicos en Finca

La producción ganadera en el Ecuador históricamente, dado el modelo de desarrollo adoptado para la agricultura ha sido básicamente de carácter *extensivo*, es decir que el incremento de la producción se ha basado en la incorporación de más unidades de factor, principalmente pastizales y número de cabezas, más no en un mejoramiento de los rendimientos por unidad de factor, lo cual se evidencia en los bajos rendimientos tanto en producción de leche como en carne.

En base a un estudio realizado por el Proyecto Para la Reorientación del Sector Agropecuario (PRSA), para determinar los parámetros zotécnicos del Ecuador, en base al estudio de una muestra representativa compuesta por las provincias de Cañar, Guayas, Manabí y Pichincha se pudo observar que del total de Unidades de Producción Bovina investigadas, el 3,2 % utilizaban sistemas productivos tecnificados, un 10% estaban semitecnificados y un 86,8 % estaban muy poco tecnificados.

(Tabla No. 2.17)

UNIDADES DE PRODUCCIÓN BOVINA (UPB) SEGÚN NIVEL TECNOLÓGICO (en porcentaje)					
NIVEL TECNOLÓGICO	TOTAL	CAÑAR	GUAYAS	MANABÍ	PICHINCHA
TOTAL	100%	12.2%	20.2%	43.9%	23.7%
Tecnificado	3.2%	0.3%	0.9%	0.4%	1.8%
Semitecnificado	10%	0.2%	1.5%	6%	2.4%
Poco tecnificado	86.8%	11.7%	17.8%	37.5%	19.5%

Fuente: www.sica.gov.ec (Censo Agropecuario)

Elaborado por: Grupo de Trabajo

2.2.5.8 Datos obtenidos en la Provincia de Cotopaxi

La provincia de Cotopaxi es definitivamente una de las más aptas del país para la producción de leche, no solamente por la fertilidad del suelo, sino por la disponibilidad de agua y la inminente racionalización y tecnificación en su uso, el clima favorable para ganado Holstein, Jersey, Normando, Brown Swiss, criollo y sus cruza. Al mismo tiempo, la buena cobertura en energía eléctrica así como

vías de comunicación permite la instalación de centros de acopio y el transporte de la leche hasta los centros de procesamiento.

(Tabla No. 2.18)

Información de la Provincia de Cotopaxi

ITEM	TOTAL
Pastos Cultivados	
Número de UPAs	29430
Superficie (Hectáreas)	77127
Pastos Naturales	
Número de UPAs	12956
Superficie (Hectáreas)	63906
Total superficie de pastos (Has)	141033
GANADO VACUNO	
Número de UPAs	37356
Total de cabezas	193129
Machos	
Menores de 1 año (terneros)	29032
De 1 a menos de 2 años (toretos)	26338
De 2 años y más (toros)	16310
Hembras	
Menores de 1 año (terneras)	19692
De 1 a menos de 2 años (vaconas)	26734
De 2 años y más (vacas)	75023
PRODUCCIÓN DE LECHE	
Número de UPAs	18993
Vacas ordeñadas	44919
Producción de leche (litros diarios)	264591
Ordeñadoras mecánicas	
Número de UPAs	93
Ordeñadoras	99

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, Resultados Provincia de Cotopaxi
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Gráfico No. 2.10)

Uso del Suelo en la Provincia de Cotopaxi



Fuente: III Censo Nacional Agropecuario. www.sica.gov.ec
Elaborado por: Grupo de Trabajo

2.2.6 AMBIENTE NATURAL

Los mercadólogos deben estar concientes de los riesgos y oportunidades relacionados con cuatro tendencias del ambiente físico, que son: escasez de recursos naturales, costo en el aumento de los energéticos, incremento en los niveles de contaminación y cambios en el papel que juega el gobierno en la protección de la ecología.²²

“Las últimas cuatro décadas han estado caracterizadas por un proceso simultáneo de expansión de la frontera agropecuaria y de intensificación productiva. Es decir, del aumento de la superficie total de las tierras destinadas a labores agropecuarias y de un aumento de la cantidad de producción por unidad de superficie. Solo de esa forma se puede alimentar a las ciudades (gente que ya no produce su propio alimento) y a una población que se duplicó en menos de treinta años.

Entre 1954 y 1994 la superficie en uso agropecuario en el Ecuador se multiplicó por cuatro (2081 Y 8129 en miles de hectáreas respectivamente). De hecho, la tasa anual de expansión en los últimos veinte años fue el doble de la tasa existente en los años precedentes.

Desde inicio de los años noventa, sin embargo, se aprecia en el país un estancamiento de la superficie agropecuaria utilizada. Ya no existen nuevas tierras “libres” sobre las cuales expandirse.

En la Sierra, en la actualidad, la expansión de la frontera agropecuaria solo es posible en las zonas de vertiente de la cordillera o en los páramos puesto que las zonas accesibles de los valles interandinos parecen ya completamente ocupadas. El cálculo realizado por la Encuesta Agropecuaria realizada en lugar del Censo en los primeros meses de 2001 es que la superficie en uso agropecuario se ubicaría efectivamente en un nivel similar al del inicio de los años noventa: alrededor de ocho millones de hectáreas.

²² “Dirección de Mercadotecnia” Philip Kotler 8° Ed. P.159 1996

Entre 1954 y 1974, la proporción de tierra "sin uso agropecuario" frente al total de la tierra censada (es decir al interior de la Unidades de Producción Agropecuaria) pasó del 65 al 49%.

Otra característica importante del cambio agrario en las últimas décadas ha sido la especialización productiva, sobre todo el aumento notable de la proporción de los pastos en el uso total agropecuario. En efecto, la proporción de pastos cultivados pasó del 25% en 1954 al 62% en 1994. Aunque inicialmente la producción lechera estuvo asociada a los sectores empresariales, en los últimos veinte años la ganadería se convirtió en un importante rubro para los campesinos andinos y sobre todo para los colonos de las tierras bajas y de vertiente de la cordillera.

La expansión de los pastos, con una muy baja carga animal por hectárea, está en la base de la presión agropecuaria sobre los bosques nublados y subtropicales. Tanto la intensidad de la carga animal por hectárea como la productividad del ganado lechero son mayores en las propiedades más grandes asociadas al manejo empresarial.”²³

2.2.6.1 Impacto Ambiental de las Tendencias Agropecuarias en el Ecuador

Los espacios rurales andinos y en parte también los costeños, empiezan a ser ocupados por pastos destinados a ganado bovino. Se ocupa todos los pastos disponibles (naturales como artificiales) y los paisajes empiezan a cambiar; ya no solamente los valles andinos irrigados disponen de buenos pastos, sino pequeñas y medianas propiedades de las vertientes de la cordillera y de altos parajes andinos. Todo esto, porque es más rentable la crianza de animales.

“Se produce un reordenamiento espacial de la población nacional. La movilidad de las poblaciones se intensifica. Las tierras bajas de la Costa adquieren un peso demográfico mayor en el territorio nacional: por primera vez en la historia

²³ “Desarrollo Local con Énfasis en la Gestión de los Recursos Naturales – Una Breve Historia del Espacio Ecuatoriano” Báez, Ospina, Ramón. Pág. 85. 2004.

conocida, las zonas altas están en minoría. Hay una ocupación de todos los recodos de la Costa, de las tierras de declive hasta los espacios antes restringidos de la Costa selvática del norte. Pero se produce también un crecimiento de las ciudades y por ende de la contaminación. También por primera vez en la historia conocida, los campos tienen menos gente que la densa red de ciudades andinas y costeñas. La demanda de leche crece por motivo de la expansión urbana, incentivando a la producción industrial, como es el caso de la multinacional Nestlé. Esto implica mayor uso de recursos y por ende problemas ambientales. El punto de origen de esta población es el conjunto de zonas rurales andinas deprimidas y empobrecidas.

Los campesinos, aparte de migrar y moverse a lo largo de todo el territorio nacional; se dedican a expandir los cultivos hacia las partes altas de los páramos andinos. Olivier Dollfus ha mencionado que los periodos de alza y de baja de los cultivos andinos hacia los páramos son una constante de toda la historia conocida de los Andes. Estamos asistiendo a una época de subida de los cultivos y la ganadería hacia los extremos más altos conocidos, con consecuencias ambientales nefastas.

Los páramos se convirtieron en un espacio étnico a partir de la reforma agraria y la ocupación de las tierras de valle por las secciones modernas de las Haciendas.²⁴

2.3 ANÁLISIS FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

El análisis o técnica **FODA** es una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar la situación presente, es una estructura conceptual que identifica

²⁴ "Desarrollo Local con Énfasis en la Gestión de los Recursos Naturales – Una Breve Historia del Espacio Ecuatoriano" Báez, Ospina, Ramón. P.93. 2004.

amenazas y oportunidades que surgen del entorno general o ambiente, y las debilidades y fortalezas que se posee en el ámbito interno, el análisis de las fuerzas y debilidades tiene por objeto el de identificar el tipo de ventaja competitiva con la cual la empresa basará sus estrategias.

Fortalezas: Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrolla positivamente.

Oportunidades: Factores del entorno que resultan positivos, favorables, explotables.

Debilidades: Recursos de los que se carece, habilidades que no se posee, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: Factores negativos del entorno.

2.3.1 MATRIZ FODA

La Matriz FODA es el marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la Organización.

La Matriz FODA surgió en respuesta a la necesidad de sistematizar estas decisiones: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.²⁵

2.3.1.1 Matriz de Factores Internos

Para realizar la matriz se considera lo siguiente:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la Hacienda Rumipamba.
2. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

²⁵ [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-115.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-115.htm)

Sin Importancia 0.00

Muy Importante 1.00

Nota: La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

3. Asignar una calificación de uno a cuatro a cada factor:

Debilidad Importante 1

Debilidad Menor 2

Fortaleza Menor 3

Fortaleza Importante 4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una empresa.

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar entre un resultado bajo de 1.00 a otro alto de 4.00, los resultados mayores que 2.50 indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.50 muestran una organización con debilidades internas.

(Tabla No. 2.19)

Matriz de Factores Internos

Nº	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIF.	TOTAL
	FORTALEZAS			
	Empresa			
	Área Adm. y Contable			
1	- Personal de apoyo permanente (conscriptos).	0,019	3	0,057
2	- La empresa brinda oportunidades de trabajo a personal civil.	0,018	3	0,054
	Área Producción Agropecuaria			
3	- Cuenta con ordeño mecánico (Alfa Laval).	0,025	4	0,100
4	- Control y cuidado adecuado del ganado.	0,021	3	0,063
5	- Adecuado espacio físico para el incremento de la producción.	0,024	4	0,096
	Área Producción Láctea			
6	- Cumple con las normas necesarias de higiene.	0,019	3	0,057
7	- Abastecimiento propio de materia prima (leche).	0,022	4	0,088
8	- Experiencia en el proceso de producción.	0,020	3	0,060
	Área Bodega y Activos Fijos			
9	- No existen pérdidas de materiales que se almacenan.	0,020	3	0,060
	Área Ventas			
10	- Calidad del producto (sabor, contextura)	0,027	4	0,108
11	- Productos con mínimo porcentaje de conservantes.	0,023	4	0,092

	Clientes			
12	- Mercado fijo y definido.	0,027	4	0,108
13	- Identificación de los productos con los clientes (militares).	0,020	3	0,060
	Competencia			
14	- Diferencia de precios con la competencia, ya que estos son más bajos.	0,025	4	0,100
	Proveedores			
15	- Los proveedores de la Hacienda otorgan créditos y facilidades de pago a la misma.	0,021	3	0,063
	Público			
16	- Ubicación estratégica de la empresa.	0,019	3	0,057
	DEBILIDADES			
	Empresa			
	Área Adm. y Contable			
17	- Delegación inadecuada de las funciones.	0,027	1	0,027
18	- Ausencia de Área de Recursos Humanos.	0,027	1	0,027
19	- Continua rotación del personal militar.	0,024	1	0,024
20	- Falta de capacitación al personal civil y militar.	0,026	1	0,026
21	- Trámites demorados para cualquier tipo de adquisición y gestión por parte de la Brigada.	0,025	1	0,025
22	- No se utiliza ningún programa contable ni de apoyo tecnológico.	0,022	1	0,022
23	- Inexistencia de una estructura real de costos, por lo que no se reflejan indicadores financieros.	0,026	1	0,026
	Área Producción Agropecuaria			
24	- Deficiencia en la alimentación del ganado (no hay sobrealimento).	0,024	1	0,024
25	- Medicina insuficiente para el ganado.	0,023	1	0,023
26	- Baja producción de leche en verano debido a la escasez de alimento.	0,023	1	0,023
27	- No existe abastecimiento de materia prima oportuna y suficiente.	0,022	1	0,022
	Área Producción Láctea			
28	- No existe un cuarto frío para almacenar los insumos y productos terminados.	0,026	1	0,026
29	- Equipos de producción obsoletos y de baja capacidad.	0,022	1	0,022
30	- No existe abastecimiento de materia prima oportuna y suficiente.	0,022	1	0,022
	Área Bodega y Activos Fijos			
31	- Inadecuada distribución del espacio físico.	0,021	2	0,042
32	- Falta de equipos de cómputo, programas de manejo de inventarios y suministros.	0,023	1	0,023
33	- Ambiente tóxico por el mal embodegamiento de las semillas.	0,024	1	0,024
	Área Ventas			
34	- Imagen y marca del producto poco reconocidas.	0,026	1	0,026
35	- No existe slogan de los productos ni de la Hacienda.	0,019	2	0,038
36	- El precio de los productos no se fija de acuerdo al costo real de producción.	0,024	1	0,024
37	- La distribución es centralizada con canales de distribución casi inexistentes.	0,021	2	0,042
38	- Ausencia de publicidad y promoción de los	0,022	1	0,022

	productos.			
39	- No existen políticas definidas para una adecuada fijación de precios.	0,024	1	0,024
	Clientes			
40	- Los clientes fijos de la empresa son en su mayoría militares, por lo que no cuenta con muchos clientes de afuera.	0,022	1	0,022
	Competencia			
41	- Publicidad y promociones agresivas y permanentes por parte de la competencia.	0,020	2	0,040
42	- Competidores con tecnología de punta y capacidad económica eficiente.	0,021	2	0,042
	Proveedores			
43	- Problemas en créditos por falta de cancelación de facturas a tiempo, debido a trámites demorados por parte de la Brigada.	0,023	1	0,023
	Público			
44	- Inexistencia de una debida cultura ambiental.	0,021	2	0,042
	TOTAL	1,000		1,996

Elaborado por: Grupo de Trabajo

Nota: El valor de la ponderación se obtiene de la división de la unidad para el total de fortalezas y debilidades (1/44). Considerando que el valor obtenido (0.023) representa el dato promedio de la ponderación. Un valor mayor a este significa mayor importancia, mientras que un valor menor representa poca importancia.

De acuerdo al análisis de las Fortalezas y Debilidades, se puede llegar a la conclusión que la Hacienda Rumipamba ha alcanzado un total de 1,996; siendo un resultado menor al resultado promedio que representa 2,50; indicando de esta manera que la empresa posee una fuerte debilidad interna, la misma que hace necesario la elaboración y uso de un plan estratégico.

2.3.1.2 Matriz de Factores Externos

Los procedimientos para la construcción de una matriz de evaluación de Factores Externos, son los siguientes:

- 1.- Elaborar una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la Hacienda Rumipamba.
- 2.- Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre:
 - Sin Importancia 0.00
 - Muy Importante 1.00

Nota: La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0
- 3.- Asignar una calificación de uno a cuatro a cada factor:

Amenaza Importante	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Importante	4

4.- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

5.- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una empresa.

El resultado total ponderado más alto posible para una empresa es 4.00 y el resultado ponderado menor posible es 1.00; el resultado ponderado promedio es por tanto 2.50; un resultado de 4.00 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado de 1.00 mostraría una empresa que está en un negocio poco atractivo y que enfrenta graves amenazas externas.

(Tabla No. 2.20)

Matriz de Factores Externos

Nº	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIF.	TOTAL
OPORTUNIDADES				
Ambiente Demográfico				
1	- Existen segmentos de mercado no explotados por la empresa.	0,057	4	0,228
2	- Una población creciente lo que puede significar el incremento de consumidores de acuerdo a su capacidad adquisitiva.	0,053	3	0,159
Ambiente Económico				
3	- Evolución positiva de la población bovina en el país.	0,056	4	0,224
4	- La producción pecuaria nacional constituye uno de los rubros más dinámicos dentro de la producción agropecuaria nacional.	0,054	3	0,162
5	- El 73% de la producción nacional de leche se la realiza en la Sierra.	0,057	4	0,228
6	- La provincia de Cotopaxi es una de las más aptas del país para la producción de leche. (Disponibilidad de agua, clima favorable para el ganado, buena cobertura en energía eléctrica así como vías de comunicación).	0,057	4	0,228
Ambiente Socio – Cultural				
7	- Mercado laboral amplio para realizar contrataciones técnicas y administrativas.	0,053	3	0,159
8	- Incremento del mercado de fuentes de	0,053	3	0,159

	publicidad y promoción.			
	Ambiente Tecnológico			
9	- Existencia de tecnología nueva en el área de producción láctea.	0,057	4	0,228
10	- Existencia de software avanzado para administración y manejo de actividades agropecuarias.	0,057	4	0,228
	AMENAZAS			
	Ambiente Económico			
11	- Riesgo del valor del dólar frente al euro.	0,056	1	0,056
12	- Inflación nacional elevada a pesar de mantener un sistema dolarizado.	0,057	1	0,057
13	- Altos precios en los productos alimenticios a nivel mundial.	0,057	1	0,057
	Ambiente Socio – Cultural			
14	- Alto nivel de desempleo, poder adquisitivo reducido y baja expectativa de potenciales consumidores.	0,053	2	0,106
15	- Creación de otras microempresas.	0,053	2	0,106
	Ambiente Político – Legal			
16	- Incertidumbre por la Nueva Constitución a ser aprobada.	0,057	1	0,057
	Ambiente Tecnológico			
17	- Desactualización rápida de equipos de cómputo y tecnología en general.	0,056	1	0,056
	Ambiente Natural			
18	- Condiciones climáticas inestables debido al calentamiento global.	0,057	1	0,057
	TOTAL	1,000		2,555

Elaborado por: Grupo de Trabajo

Nota: El valor de la ponderación se obtiene de la división de la unidad para el total de oportunidades y amenazas (1/18). Considerando que el valor obtenido (0.056) representa el dato promedio de la ponderación. Un valor mayor a este significa mayor importancia, mientras que un valor menor representa poca importancia.

Una vez realizado el análisis de las Oportunidades y Amenazas de la Hacienda Rumipamba, ésta ha obtenido un resultado promedio de 2,555; llegando a la conclusión que la empresa enfrenta graves amenazas externas y no compete en un ramo atractivo satisfactorio, debiendo de esta forma aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno.

2.3.1.3 Matriz Interna – Externa

La Matriz Interna – Externa se basa en dos dimensiones clave. Los resultados totales ponderados de factor interno en el eje X y los resultados totales

ponderados de factor externo en el eje Y, sugiriendo diferentes implicaciones estratégicas en relación al cuadrante en el que se encuentre la empresa.

Para evaluar esta matriz se utiliza los siguientes criterios:

Cuadrantes: I, II, IV..... (Crecza y desarróllese)
 III, V, VII..... (Persista o resista)
 VI, VIII, IX..... (Coseche o elimine)

Los resultados obtenidos en la Hacienda Rumipamba son los siguientes:

Matriz de Factores Internos: **1.996 (eje X)**

Matriz de Factores Externos: **2.555 (eje Y)**

(Tabla No. 2.21)

Matriz Interna – Externa de la Hacienda Rumipamba

		ANÁLISIS INTERNO		
		FUERTE 3.00 a 4	PROMEDIO 2.00 a 2.99	DEBIL 1.00 a 1.99
ANÁLISIS EXTERNO	ALTO 3.00 a 4	I	II	III
	MEDIO 2.00 a 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1.00 a 1.99	VII	VIII	IX

Elaborado por: Grupo de Trabajo

La Hacienda Rumipamba presenta una situación crítica. Los resultados de la Matriz de Factores Externos colocan a la Hacienda en un entorno medio (2.555) con una capacidad organizacional interna débil (1.996). Con estos resultados la Hacienda se ubica en el cuadrante VI de la Matriz Interna – Externa, lo que sugiere **cosechar o eliminar**.

Sin embargo el valor de 1.996 es muy cercano a 2.00, lo que reubica a la Hacienda en el cuadrante V de la Matriz Interna – Externa y sugiere **persistir o resistir**.

Como se puede observar, la situación de la Hacienda Rumipamba en el mejor de los casos es una situación promedio tanto interna como externamente. Estratégicamente no es lo más conveniente catalogarla como una organización que debería desaparecer o eliminarse, por la labor de apoyo que cumple hacia la Brigada. Pero si, indudablemente, se debe trabajar arduamente en un desarrollo organizacional que permita a la Hacienda Rumipamba persistir y resistir ante las adversidades del entorno actual y así proyectarse como una organización eficiente y eficaz al servicio de las Fuerzas Armadas y la comunidad.

CAPÍTULO III

ANTECEDENTES DE MERCADO

El mercado es considerado como el lugar al que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. En el mercado están incluidos los consumidores reales y potenciales de nuestro producto.²⁶

Consumidor Real.- Se refiere a aquellas personas que adquieren y/o consumen un determinado producto.

Consumidor Potencial.- Es el posible comprador, es decir se refiere a las personas que podrían adquirir un producto determinado.²⁷

Debido a la alta competitividad de productos y/o servicios que actualmente existe es importante analizar el mercado al que se encuentran dirigidos los productos que se elaboran en la Hacienda Rumipamba, por lo que es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del consumidor, y es de vital importancia para asegurar el éxito de la empresa, el utilizar técnicas y herramientas de marketing con el objetivo de conocer las necesidades, gustos y preferencias del cliente que se encuentran cambiando constantemente.

Estas herramientas pueden ser: estudios de mercado, investigaciones de la competencia, canales de distribución, lugares de venta del producto, publicidad, precios, etc.

La frase clave es “conocer el mercado” (necesidades del consumidor), las mismas que dan la pauta para poder definir mejor: Quién, qué, cómo y dónde realizar la comercialización de los productos.

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml> RESUMEN

²⁷ MARKETING Lamb Hair Mc Daniel 6ta. Edición. Pág. 645

3.1 CONSUMIDOR

El consumidor es la persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de servicios, es decir es un agente económico con una serie de necesidades y deseos, que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado.²⁸

La importancia de analizar al consumidor de productos MILK'LICO radica en que éste es considerado desde el punto de vista del marketing como el "rey", y el objetivo primordial debe ser cubrir sus necesidades y expectativas en un proceso de adaptación constante, para lo cual se deben implementar las estrategias necesarias. Existe una serie de cuestiones de marketing que deben plantearse al momento de estudiar al consumidor:

- ¿Qué compra? Consiste en analizar entre los productos que ofrece la Hacienda; cuál de ellos es considerado el de mayor preferencia para los consumidores.
- ¿Quién compra? Se debe determinar quién es el sujeto que realmente toma la decisión de adquirir los productos MILK'LICO, y establecer si es el consumidor, o alguien quien influye en él.
- ¿Por qué compra? Analizar cuáles son los motivos o razones por los que se procede a comprar estos productos lácteos, basándose en los beneficios o satisfacción de necesidades que produce al consumidor mediante su adquisición.
- ¿Cómo lo compra? Se relaciona con el proceso de compra y la forma de pago, por la razón de que en la Hacienda Rumipamba las ventas al por menor se realizan únicamente al contado, mientras que las ventas al por mayor en ocasiones se realizan a crédito.

²⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Consumidor> RESUMEN

- ¿Cuándo compra? Es necesario conocer el momento de compra y la frecuencia de la compra con relación a sus necesidades, las cuales cambian constantemente.
- ¿Dónde compra? Es determinar los lugares donde el consumidor realiza la compra con mayor frecuencia, lo que podría ser en la misma hacienda (Choza de ventas), en las ferias libres realizadas en Latacunga o en la venta que se realiza a las villas de los militares localizadas al frente de la Brigada. En el caso de que la Hacienda tuviera varios canales de distribución, éstos también intervendrían e influirían en el consumidor en otros aspectos relacionados con el servicio, trato, imagen del punto de venta, etc.
- ¿Cuánto compra? La cantidad física que se adquiere de productos lácteos MILK'LICO (leche, queso, yogurt), para satisfacer los deseos y necesidades del consumidor. Esto indica el volumen de compra.

(Tabla No. 3.1)

Ecuador - Consumo Aparente de Leche y Lácteos (1993 - 1999)

		UNIDAD	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
(1)	Oferta Total	miles TM	1192	1310	1382	1301	1314	1325	1327
(2)	Población	miles personas	10981	11221	11460	11698	11937	12175	12411
(3)	Consumo Aparente Per Capita (1)/(2)	Kg./persona	109	117	121	111	110	109	107

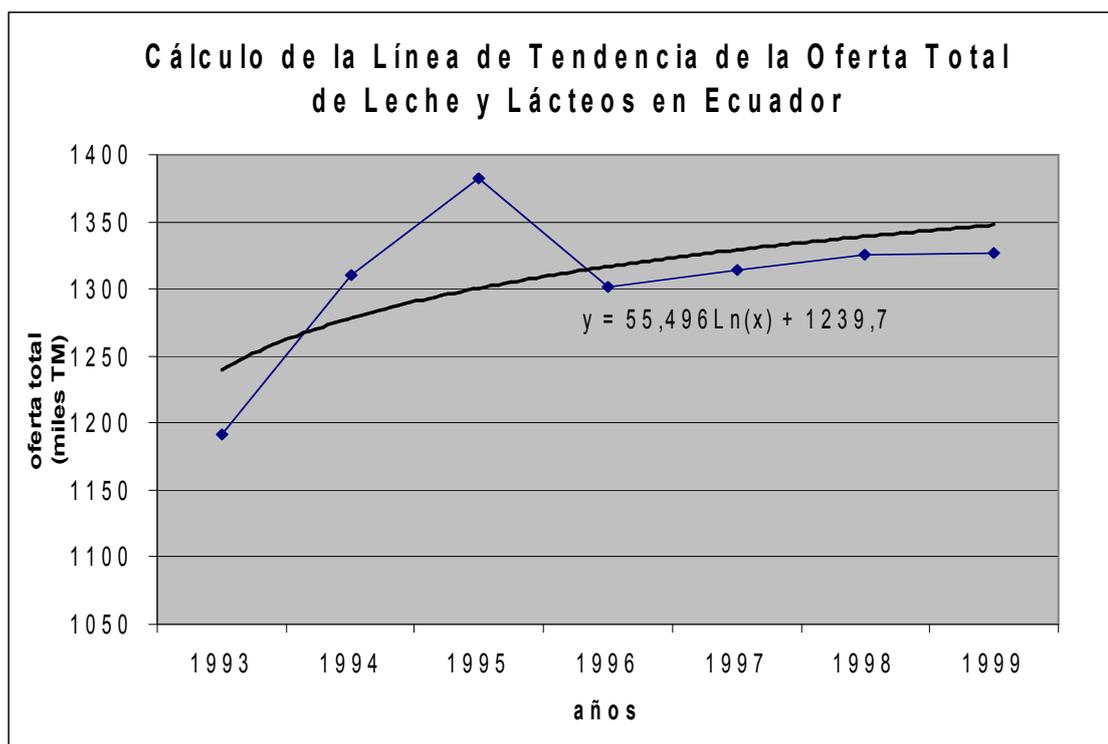
Fuente: Proyecto SICA-BIRF/MAG - Ecuador (www.sica.gov.ec)
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Con esta información se procedió a calcular la línea de tendencia de la oferta total de leche y lácteos para los próximos años, utilizando hoja de cálculo Excel, dando como resultado la siguiente fórmula:

$$y = 55,496\ln(x) + 1239,7$$

De varios tipos de tendencias obtenidas en Excel, fue escogida la de tipo logarítmica que es la que mejor representó a la línea de tendencia histórica de la oferta total.

(Gráfico No. 3.1)



Fuente: Proyecto SICA-BIRF/MAG - Ecuador (www.sica.gov.ec)
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Para calcular el consumo aparente proyectado se tomó como x_1 al año 1993 como año base.

(Tabla No. 3.2)

Consumo Aparente Proyectado (2001-2009)										
	UNIDAD	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Oferta Total (1)	miles TM	1362	1368	1372	1377	1382	1386	1390	1394	1396
*Población (2)	miles personas	12480	12661	12843	13027	13215	13408	13605	13805	14005
Consumo Aparente Per Cápita (1)/(2)	Kg./persona	109	108	107	106	105	103	102	101	100

* Fuente: Proyecciones oficiales de población INEC 2008
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Como se puede apreciar en el gráfico estadístico, la oferta total proyectada de leche y productos lácteos para los años 2007, 2008 y 2009 es de 1390, 1394 y 1396 toneladas métricas respectivamente. En cuanto al consumo aparente per

cápita proyectado para estos años se obtuvo los siguientes valores: 102, 101 y 100 kg./persona respectivamente.

Estos datos confirman que si bien la producción nacional de leche y lácteos se incrementa, lo hace de una manera lenta y el consumo aparente per cápita se estima que disminuye cada año.

3.1.1 DESEOS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR

La importancia de analizar los deseos y necesidades del consumidor radica en que éste es el punto de partida de la mercadotecnia, pues un mercadólogo de éxito es aquel que trata de entender y atender las necesidades y deseos del mercado meta.

Las **necesidades** se pueden definir como aquellas situaciones en las que el ser humano siente la falta o privación de algo. Mientras que los **deseos** son necesidades que se dirigen a objetos o servicios específicos que podrían satisfacerlos.²⁹

En la mayoría de los casos, no es posible satisfacer todas las necesidades, de ahí que según el psicólogo Abraham Maslow éstas se encuentran jerarquizadas en 5 niveles, donde el nivel inferior corresponde a las necesidades fisiológicas (alimento, abrigo, vivienda) y el superior a las necesidades de autorrealización (necesidades personales). Pero para que una persona se sienta motivada a buscar la satisfacción de un nivel superior debe tener satisfechas las necesidades del nivel en el que se encuentra.

Esta **Jerarquía de Necesidades de Maslow** es una herramienta de segmentación muy interesante, que ayuda a determinar adecuadamente su mercado meta.

²⁹ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/necesidades-deseos.html> RESUMEN

Maslow identificó una jerarquía de necesidades, dispuestas en el orden en que las personas tratan de satisfacerlas. Estos cinco niveles (de abajo hacia arriba), son los siguientes:

(Gráfico No. 3.2)

Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton, Etzel y Walter, 13va. Edición, Pág.120.
Elaborado por: Grupo de Trabajo.

Dentro de lo que es la comprensión de las necesidades, se debe tomar en cuenta el tema de las "preferencias", debido a que las personas eligen las necesidades que van a satisfacer, y este es el punto que la Hacienda Rumipamba debe aprovechar para ejercer influencia en los consumidores, utilizando una de las diferentes actividades de la mercadotecnia como la promoción, ya que las personas suelen desear aquello que la sociedad, la publicidad o los vendedores se lo recomiendan como la mejor opción para satisfacer sus necesidades. Todo

esto con el propósito de conseguir que las personas conozcan, elijan y prefieran la leche y productos lácteos que ofrece la empresa.

3.1.2 HÁBITOS DE USO Y ACTITUDES DEL CONSUMIDOR

Los hábitos y actitudes son los que determinan el comportamiento del consumidor, aquella parte del comportamiento de las personas y las decisiones que ello implica cuando están adquiriendo bienes o utilizando servicios para satisfacer sus necesidades.³⁰

En la actualidad el consumidor cambia sin problemas dentro de la categoría de los productos que busca, y se decide en función del precio. Compra en volúmenes pequeños, busca ofertas, es capaz de cambiar de supermercado y hasta puede llegar a hacer compras con amigos y familiares.

El consumidor pone en juego un comportamiento mucho más racional y economicista ante sus decisiones. Privilegia la relación precio-calidad, aumenta y disminuye los stocks de productos en el hogar, aumenta el número de compras pequeñas y se informa más. Sin embargo muchos de los comportamientos adaptativos del consumidor, tienen que ver con la pertenencia a un determinado segmento.

Las percepciones de los consumidores en relación con los alimentos contribuyen a la formación de la actitud de los mismos frente a los diversos productos alimentarios.

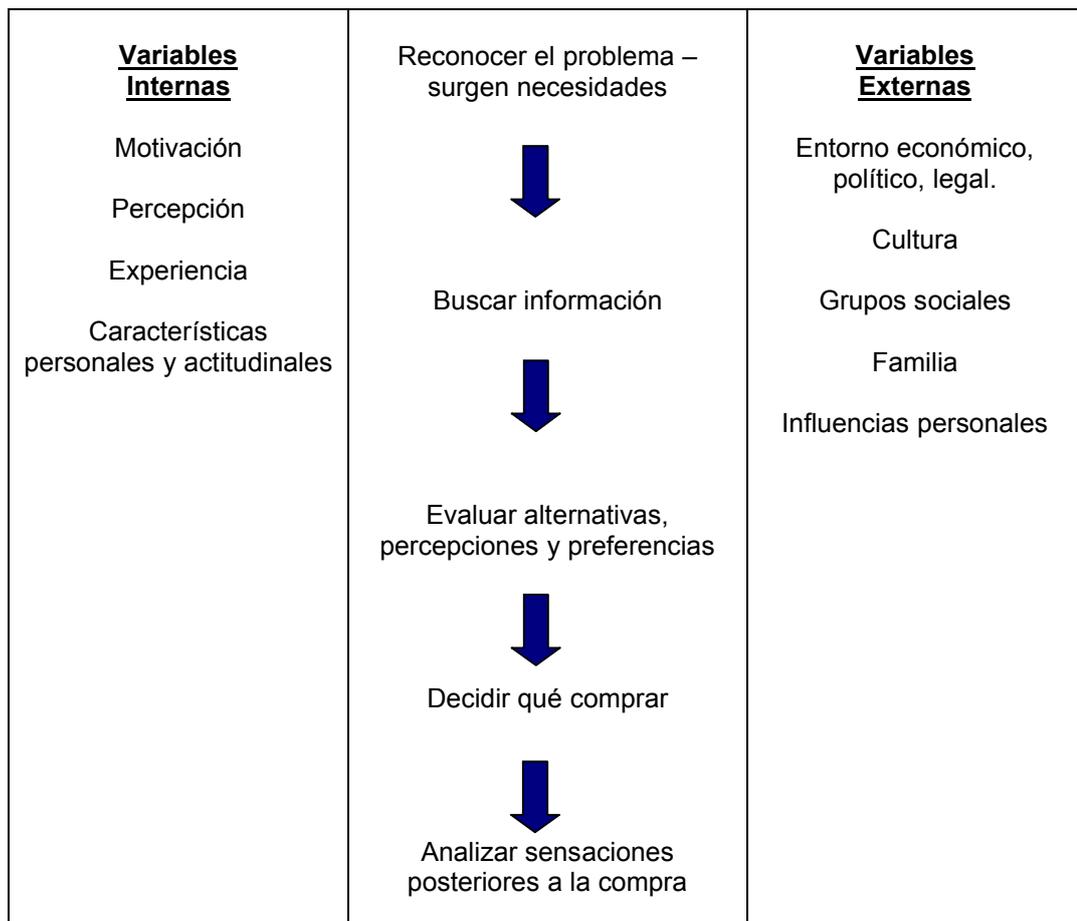
Los conocimientos acerca de la seguridad y la calidad de la leche y productos lácteos MILK'LICO tienen un impacto significativo sobre las actitudes de los consumidores frente a estos alimentos. Cuanto más seguros se perciban que son estos productos, menos negativas serán las actitudes frente a ellos. En cuanto al consumo y adquisición de alimentos, los consumidores generalmente atienden a

³⁰ EL MARKETING EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS - Guido Sánchez Yábar.

sus percepciones sobre la seguridad, los riesgos medioambientales, los beneficios y la credibilidad de la información ofrecida por el gobierno y la industria. En buena medida, si no existe problema de accesibilidad económica, un alimento en particular se compra por los sentimientos, emociones, actitudes y experiencias asociadas a una marca.

(Tabla No. 3.3)

Cuadro Demostrativo del Proceso de Decisión de Compra o de Adopción



Fuente: EL MARKETING EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS - Guido Sánchez Yábar.
Elaborado por: Grupo de Trabajo

3.1.3 PERFIL DEL CONSUMIDOR DE PRODUCTOS LÁCTEOS MILK'LICO

Conocer el perfil del consumidor resulta de gran utilidad para poder conformar las 4 P's de la mercadotecnia: Producto, precio, plaza y promoción, lo que se analizará posteriormente en el capítulo VI. Cada una de ellas deben responder al perfil del consumidor, al cual se desea llegar con el objetivo de satisfacer sus

necesidades. Para esto es necesario hacernos algunas preguntas: ¿Con qué tipo de producto la Hacienda va a satisfacer la necesidad del consumidor? (producto básico), ¿Cuál debe ser su precio, diseño, empaque, tamaño, etc. (producto real).

¿Qué prestaciones adicionales deben incluirse en el producto? Distribución, garantías, atención al cliente, etc. (producto aumentado). La combinación de estas variables, deben llevar a ofrecer un producto que llene las expectativas del consumidor y satisfaga su necesidad.

Por lo que los productos lácteos de marca MILK'LICO deben ser de buena calidad, con un precio accesible para el consumidor, distribuyendo los productos a través de canales para el reconocimiento de los mismos por parte del cliente, realizando promociones constantes con un diseño, empaque y tamaño adecuado y llamativo ante los ojos del cliente, con el objetivo de influir en el comportamiento y preferencias del consumidor. Para identificar a los consumidores es necesario tomar en cuenta algunos aspectos que permitan establecer su perfil, como:

- Características demográficas
- Motivos
- Personalidad
- Creencias y actitudes
- Percepción
- Aprendizaje

Características demográficas: Las personas pueden ser descritas en función de sus características físicas (edad, sexo, etc.), sociales (estado civil, clase social, etc.), o económicas (ingresos, educación, empleo, etc.)

Motivos: Es el propósito que tiene un cliente al adquirir un producto o servicio. Tales motivos son: fisiológicos, de seguridad, de pertenencia, de auto estima y de realización personal.

Personalidad: La personalidad se refiere a las tendencias perdurables de reacción de un individuo.

Creencias y actitudes: Gracias a experiencias propias o ajenas el individuo desarrollará opiniones o juicios que considera verdaderos, a los cuales se les denomina creencias. Las actitudes son sentimientos de agrado o desagrado hacia algo. Esto tiene que ver con la cultura, tradiciones y creencias que tenga el consumidor con respecto al consumo de un determinado producto.

Percepción: Es el proceso mediante el cual se capta, se interpreta y recuerda información del medio. Es una de las razones por las cuales las personas reaccionan de manera diferente ante un estímulo.

Aprendizaje: Se refiere a los cambios que se producen, a través de la experiencia que tiene el consumidor. Los consumidores pueden aprender de tres formas: recompensados por la experiencia, por asociación repetida y por discernimiento. Los comportamientos de compra comprenden los procesos de decisiones de las personas que adquieren y utilizan los productos.

(Tabla No. 3.4)

Cuadro Característico del Perfil del Consumidor de Productos Lácteos MILK'LICO

<p>Características Demográficas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El principal consumidor es la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 Patria, principalmente de queso fresco y yogurt de 2000 c.c. por ser parte de su dieta diaria. • Público en general cercano a la Hacienda de la Brigada. • El consumidor de nivel medio y bajo que adquiere los productos lácteos en la feria libre de Latacunga.
<p>Motivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad fisiológica (alimentación básica)
<p>Creencias y actitudes Personalidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimiento de pertenencia. Identificación de los militares con su producto. • Tradición latente de "hacer compras" en ferias populares. • Sociedad consumista de leche y derivados lácteos. Productos de consumo masivo. • Actitud de tomar ventaja de los clientes revendedores.
<p>Percepción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de calidad y bajo precio. • Percepción de un buen producto bajo un nombre no convincente ante el público.
<p>Aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de aprendizaje e innovación de los productos MILK'LICO.

Elaborado por: Grupo de Trabajo

3.1.3.1 Distribución de Productos Lácteos MILK'LICO

El Rancho de la Brigada.- Constituye el consumo diario realizado por el personal militar de la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 Patria, para la preparación del menú de cada día de alrededor de 1000 personas entre oficiales y voluntarios.

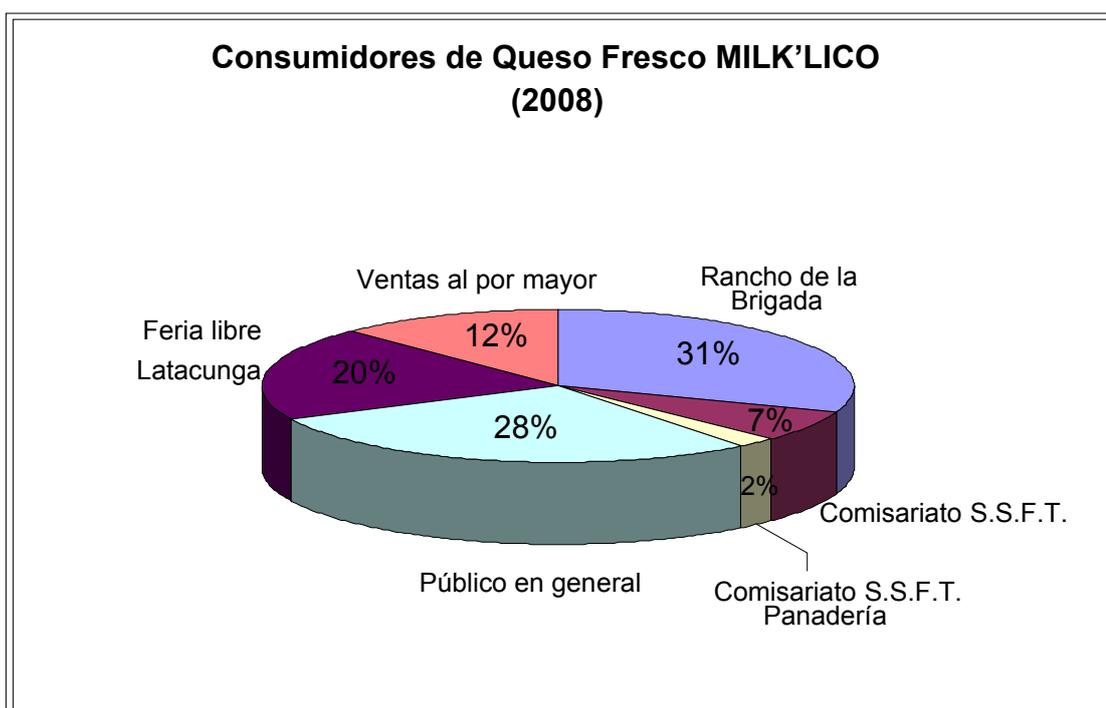
El Comisariato de la Brigada.- Los productos MILK'LICO son distribuidos y colocados en las instalaciones del micromercado del Servicio Social de la Fuerza Terrestre (S.S.F.T.) ubicado dentro de la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 Patria para su exhibición y venta al público. En menores cantidades también se destina para la panadería de la Brigada.

Las Ferias Libres.- Los productos lácteos se comercializan en las ferias libres ubicadas en las calles, los días sábados en la ciudad de Latacunga. Estas ferias atienden a un tipo de consumidor ahorrador que normalmente prefiere comprar en ferias populares más no en despensas tipo: Akí, Narcis o similares.

Ventas al por mayor en la misma Hacienda.- Este tipo de consumidor es similar al realizado en el comisariato del SSFT, es decir en ambos casos es el mismo personal civil y militar de la Brigada y en mínima cantidad el público, quienes adquieren los productos para consumirlos en sus hogares o revenderlos.

El Público.- Son todos los consumidores de productos MILK'LICO, propios y ajenos a la Brigada, los mismos que realizan sus compras al por menor y que destinan su compra para consumo personal o para reventa debido al precio accesible de los productos.

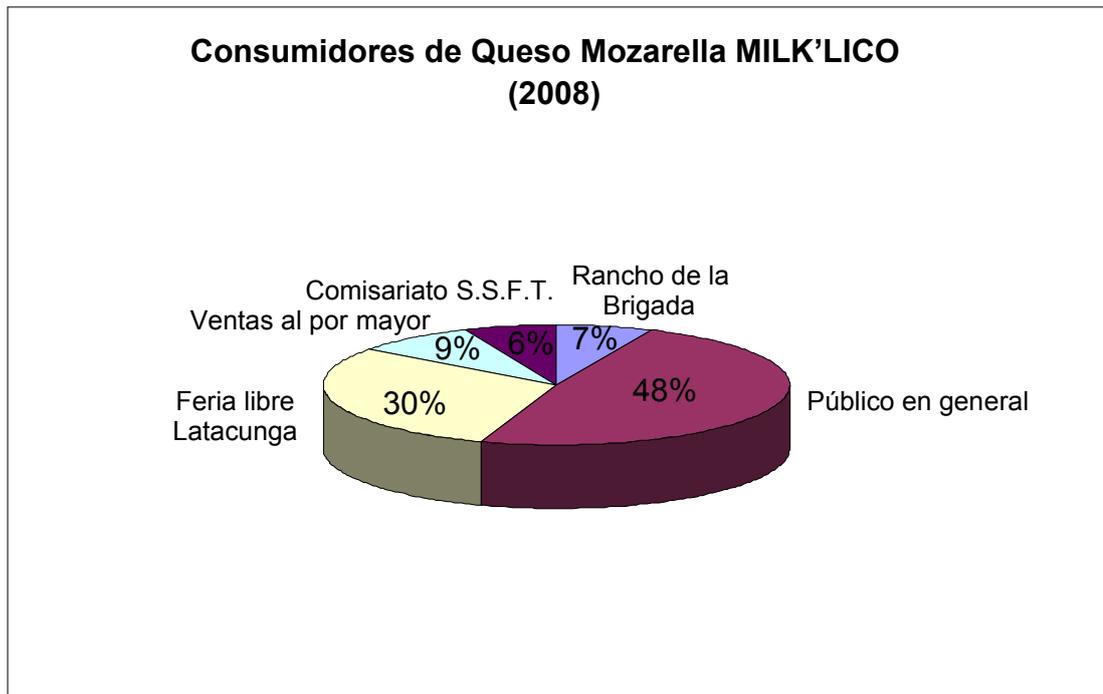
(Gráfico No. 3.3)



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

El Queso Fresco MILK'LICO presenta el 40% de consumo interno, entre el Rancho, el Comisariato y la Panadería de la Brigada. El consumo del público en general representa el 28%, la venta en feria libre el 20% y las ventas al por mayor el 12% del consumo total de este producto.

(Gráfico No. 3.4)



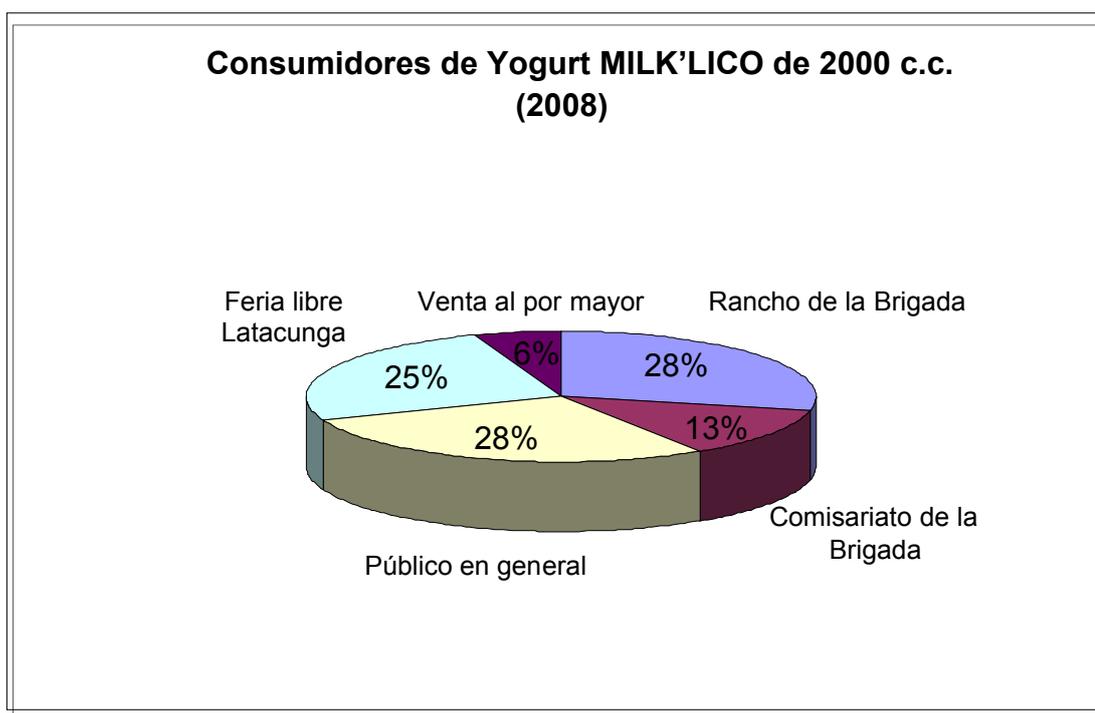
Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

El consumo del Queso Mozzarella MILK'LICO entre el Rancho de la Brigada (7%) y las ventas al comisariato del S.S.F.T. (6%) logra un 13%, lo que indica un consumo menor dentro de la Brigada, frente al Queso Fresco (40%). Así tanto el rancho como los militares poseen un menor consumo de Queso Mozzarella.

Las ventas de este producto al por mayor (9%) representan ventas esporádicas en la Hacienda, por lo que no implican ventas de grandes cantidades.

El consumidor de Queso Mozzarella MILK'LICO representa en casi la mitad de las ventas (48%) el público en general y un 30 % son ventas realizadas en la feria libre de Latacunga. Estos datos equivalen al 78% de consumo, lo que implica que el principal consumidor de Queso Mozzarella MILK'LICO es el público en general, más no los militares. La razón fundamental es el bajo precio del producto (\$2.80) comparado con productos similares que en el mercado llegan a costar entre \$3.30 y \$4.00. Se estima que en muchos de los casos el Queso Mozzarella MILK'LICO es adquirido para la reventa.

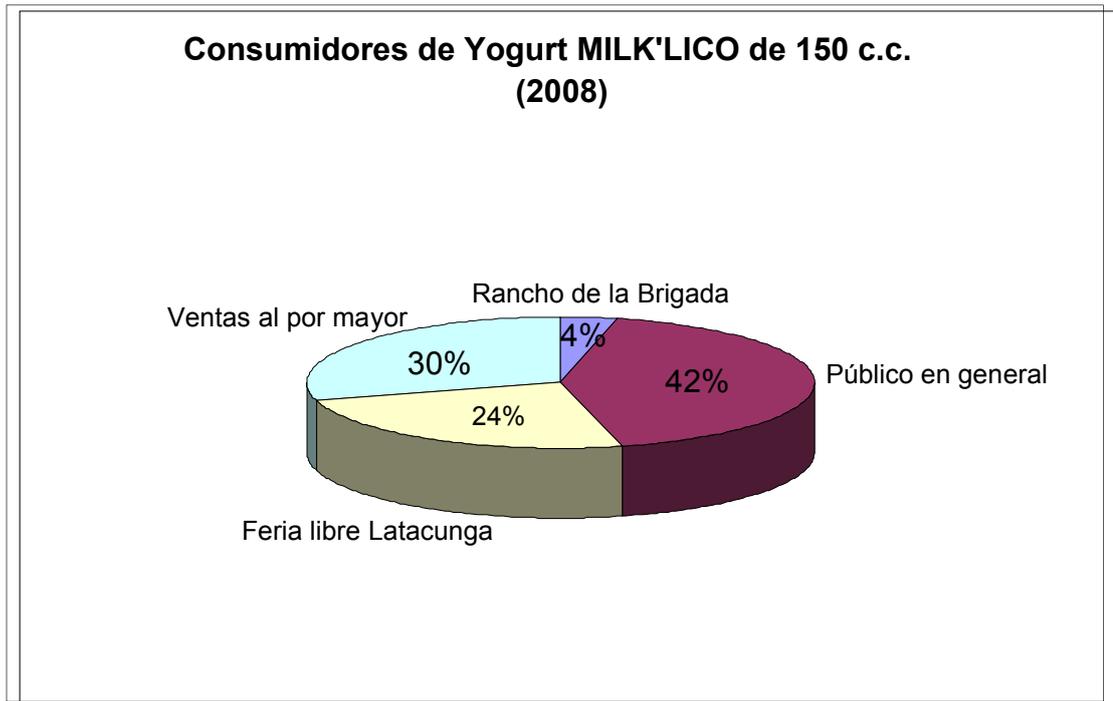
(Gráfico No. 3.5)



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

El perfil de los consumidores actuales de Yogurt MILK'LICO de 2 lts. apunta a un consumo interno del 41% entre el rancho (28%) y el comisariato de la Brigada (13%), así como también las ventas al público en general (28%) y en la feria libre de Latacunga (25%) que suman un 53%. La venta de este producto al por mayor en la Hacienda es de un 6%.

(Gráfico No. 3.6)



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Yogurt MILK'LICO de 150 c.c. mantiene un perfil de consumidor totalmente ajeno a la Brigada. Las ventas al por mayor (30%), ventas en feria libre (24%) y las ventas al público en general (42%); representan el 96% frente al 4% de consumo interno. Este producto se destina para el mercado externo y la reventa.

3.2 MERCADO

El mercado real de la Hacienda Rumipamba constituye principalmente el Personal militar y civil de la Brigada de Fuerzas Especiales No.9 Patria, mediante la venta de los productos lácteos con su marca MILK'LICO al Rancho y Comisariato de la Brigada, así como también la venta individual al personal tanto civil como militar de la misma según lo requieran y al público en general, cercano a los cantones de Latacunga y Saquisilí (provincia de Cotopaxi). Mientras que el mercado potencial de la Hacienda representa la población de la provincia de Cotopaxi y en especial de la ciudad de Latacunga.

El cálculo de proyección de la población para la ciudad de Latacunga para el año 2009 realizado por el INEC es de 171422 habitantes; tomando este dato como mercado meta para la colocación de los productos de la Hacienda.

El siguiente cuadro muestra los clientes actuales de la Hacienda, calculados a partir de las unidades vendidas en el año 2008, dividido para el consumo aparente per cápita proyectado para el mismo año, lo que da como resultado un total de 2052 consumidores reales de la Hacienda.

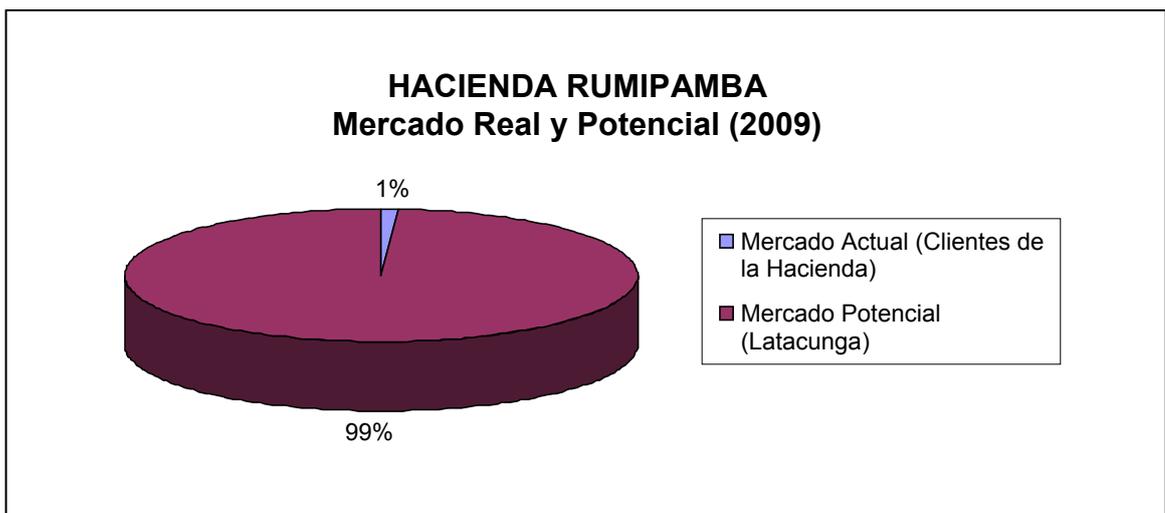
(Tabla No. 3.5)

Cálculo del Mercado Actual de la Hacienda Rumipamba

	Unidades vendidas al año	Peso por unidad (Kg)	Total anual (kg)
Leche (litros)	163128	1,0033	163666,32
Queso fresco	24624	0,5000	12312,00
Queso Mozzarella	2491	0,5000	1245,50
Yogurt 2 lts.	12759	2,2200	28324,98
Yogurt 150 c.c.	9955	0,1670	1662,49
(1) Total Hacienda:			207211,29
(2) Consumo Per Cápita (proyectado):			101,00
(1)/(2) Consumidores:			2052,00

Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Gráfico No. 3.7)



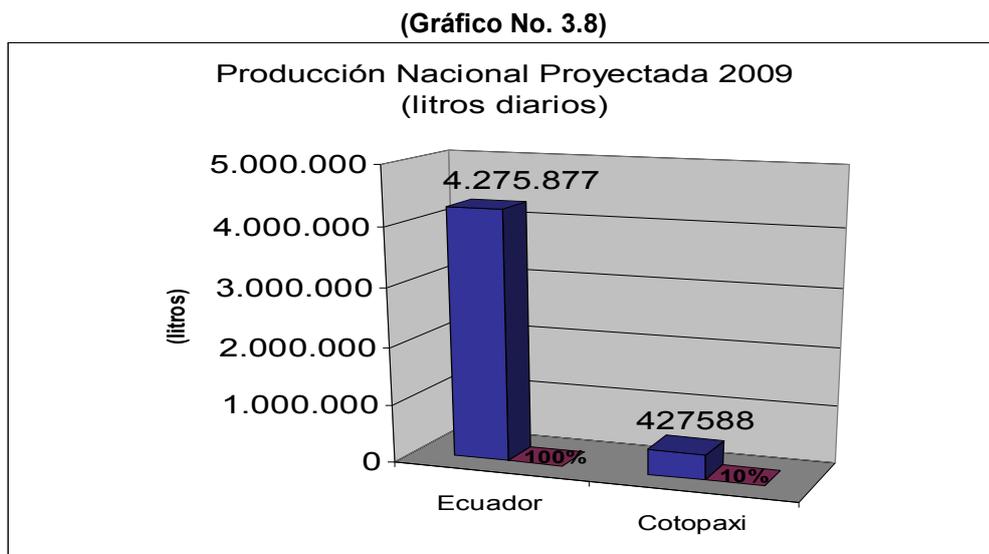
Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Como se puede observar en el gráfico estadístico la Hacienda Rumipamba atiende apenas al 1% de su mercado potencial, por lo que este porcentaje representa su mínima participación en el mercado.

3.2.1 TAMAÑO DEL MERCADO

La producción diaria de leche en el Ecuador ha tenido una evolución favorable entre el año de 1974 y el año 2000. En 26 años, la producción nacional ha crecido en un 158%.³¹ Dato a partir del cual se estima la producción diaria de leche nacional para el año 2009, tomando en cuenta la tendencia de crecimiento en este período censal. Ante lo cual se pronostica que si en 26 años el crecimiento ha sido del 158%, en 35 años debería ser del 213%, lo que representa para el año 2009 una producción diaria de 4.275.877 litros en Ecuador, tomando como año base al año 1974 donde la producción nacional fue de 1.366.095 litros diarios.

En los censos descritos anteriormente (1974 – 2000) la participación de la provincia de Cotopaxi en Ecuador representó el 12% y 8% respectivamente. Considerando una participación promedio se estima que en la actualidad se tendría una participación del 10%, considerando que la estructura de producción nacional se ha mantenido con variaciones mínimas.

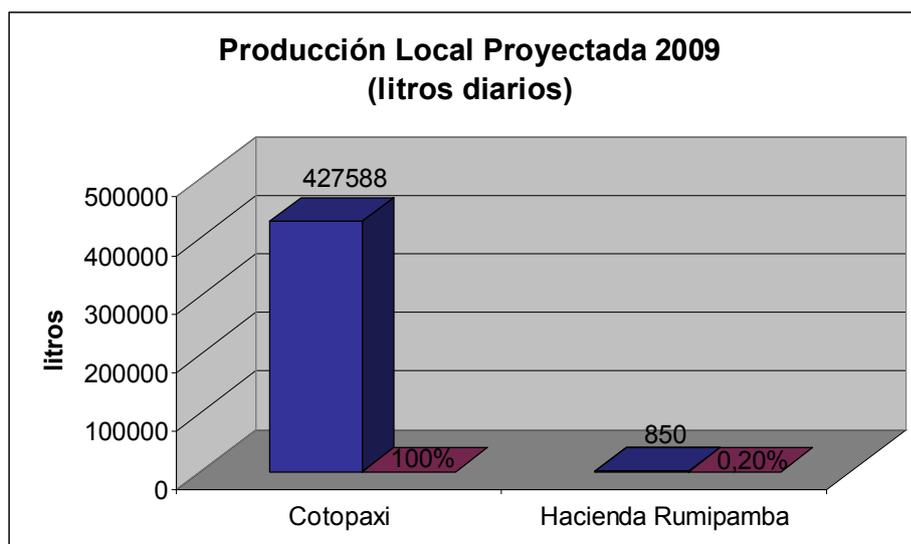


Elaborado por: Grupo de Trabajo

³¹ www.sica.gov.ec – Último Censo Agropecuario - Ecuador

Actualmente la producción diaria promedio de la Hacienda Rumipamba es de 850 litros de leche, por lo que su porcentaje de participación en la provincia de Cotopaxi es menor al 1%, siendo éste un porcentaje mínimo y que representa una producción casera, la misma que debería incrementarse en el futuro para de esta manera lograr una mayor participación en el mercado.

(Gráfico No. 3.9)



Elaborado por: Grupo de Trabajo

3.2.2 ETAPAS DE DEMANDA

La demanda refleja los deseos humanos apoyados por el poder de compra, es decir las preferencias del conjunto de individuos o unidades consumidoras respecto a un determinado bien o servicio.

La demanda de un bien o servicio depende de diversos factores como son: el precio, el precio de otros bienes, ingresos, gustos, población, etc.

La supervivencia empresarial en general y más puntualmente, la supervivencia de las empresas lácteas están reñidas por la falta de flexibilidad, lentitud para reaccionar, carencia de creatividad y ausencia de talento humano.

La situación actual de la industria láctea caracterizada por una gran demanda y poca oferta de producto terminado, alto precio de la materia prima, altos precios internacionales y falta de visión del sector ganadero, hace necesario el análisis de la estructura agro productiva e industrial de este sector de la economía, con el fin de conseguir un sector lácteo competitivo y capaz de proyectarse internacionalmente.

Analizando la parte productiva, se podría decir que la provincia de Cotopaxi es definitivamente una de las más aptas del país para la producción de leche, no solamente por la fertilidad del suelo, sino por la disponibilidad de agua y la tecnificación en su uso, el clima favorable para ganado Holstein, Jersey, Normando, Brown Swiss, criollo y sus cruza. Al mismo tiempo, la buena cobertura en energía eléctrica así como vías de comunicación permite la instalación de centros de acopio y el transporte de la leche hasta los centros de procesamiento. Situación que constituye una oportunidad que deben aprovechar todas las empresas lácteas y en especial la Hacienda Rumipamba, con el propósito de incrementar su producción diaria de leche, y de esta manera contribuir positivamente al desarrollo y progreso del sector lácteo en el país.

La coyuntura actual de la cadena agro productiva y comercial del sector lácteo puede durar diez años, según proyecciones del mercado internacional. Esta es, entonces, otra oportunidad para que la Hacienda Rumipamba y el sector ganadero pueda invertir en mejorar la calidad de su ganado, implementar áreas de almacenamiento frío individuales o en asociación con otros centros de producción de su sector, para aumentar el volumen de producción y disminuir costos.

En la parte industrial, las empresas pequeñas están obligadas a asociarse por el temor a desaparecer. En efecto, en todo Cotopaxi y principalmente en el sector de Mulaló, Tanicuchí, Belisario Quevedo y Salcedo existen cientos de pequeñas empresas de procesamiento de queso fresco, las mismas que representan una competencia para la Hacienda Rumipamba.

Estas empresas son poco tecnificadas, sus costos de producción son por lo tanto altos y compiten entre ellas pues no son capaces de diversificar su cartera de productos. Es así que estas pequeñas empresas compiten por la misma materia prima que por su baja producción resulta cara, en el mismo mercado y a precios bajos.

Consecuentemente, para estas empresas, la alternativa de no desaparecer es consolidarse y diversificarse. Esto llevará a que la empresa consolidada se vuelva competitiva con las grandes empresas del Ecuador en términos de costos.

La industria láctea ha estado históricamente arraigada en nuestra provincia. Sin embargo, la realidad actual del sector obliga a que se busque innovar con rapidez, planificar viendo más allá del presente, tecnificar los sistemas de producción, acopio y procesamiento y buscar los mejores talentos humanos para que carguen con la responsabilidad de proyectar al sector lácteo de Cotopaxi a satisfacer la demanda nacional y a exportar.

3.3 ASPECTOS LEGALES

3.3.1 REGISTROS SANITARIOS Y PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

La Hacienda Rumipamba de la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 "Patria" actualmente cuenta con las respectivas certificaciones de registros sanitarios emitidos por el Sistema Nacional de Vigilancia y Control del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez".

Para obtener dichas certificaciones, el solicitante, productos lácteos Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 "Patria" Leche y Derivados, declara la composición de los productos elaborados en la Hacienda, forma de conservación, tiempo máximo de consumo, tipo de envase que se utilizará y nombre del producto (ANEXO No. 2).

En cuanto a la calificación de la Hacienda, el MIC (Ministerio de Industrias y Competitividad) otorgó la categoría de PEQUEÑA INDUSTRIA, basado en lo dispuesto en el artículo quinto de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria.

La calificación otorgada por el MIC es necesaria para obtener el Permiso de Funcionamiento de Procesadora de Alimentos, otorgado por la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi. Este permiso es de fundamental importancia y se lo debe renovar cada año porque avala la calidad sanitaria de los productos elaborados mediante la solicitud de registros sanitarios al día, así como la idoneidad de las instalaciones donde se los elabora.

Una vez que empezó a funcionar la planta artesanal de derivados lácteos de la Hacienda Rumipamba en el año 2004, cuando se inició la producción y comercialización de los productos al público en general, la Hacienda obtuvo los respectivos registros sanitarios de sus productos para proceder a realizar la venta de los mismos.

(Tabla No. 3.6)

Registros Sanitarios de los Productos de la Hacienda Rumipamba

Producto	No.del Certificado de Registro Sanitario
Queso fresco MILK'LICO	02969-INHQAN-1103
Queso Mozzarella MILK'LICO	2980-INHG-AN-03-05
Yogurt MILK'LICO	04788-INHQAN-0105

Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

El siguiente cuadro muestra los análisis realizados a la leche que se produce en la Hacienda, para su comercialización y sin efectos secundarios para el consumo humano.

(Tabla No. 3.7)

Composición de la Leche dentro de los Parámetros Normales y Composición de la Leche en la Hacienda Rumipamba según los Análisis Realizados en el mes de mayo del 2008

ANÁLISIS FÍSICO QUÍMICO DE LA LECHE			
PARÁMETROS ESTANDARES SEGÚN EL INEN		ANÁLISIS REALIZADOS EN LA HACIENDA	
PH	6 a 7	PH	6.5
ACIDEZ	11 % MINIMO	ACIDEZ	13% ACIDO LACTICO
GRASA	3.2% MINIMO	GRASA	3.9 % M.G.
DENSIDAD	1029 A 1033 gr.	DENSIDAD	1.0033 gr. / cm ³
PESO	29 A 15 ° C	PESO	29 A 15 ° C
MICROBIOLÓGICOS			
CONTENIDO DE MICROORGANISMOS AEROBIOS MESOFOLICOS EN LOS ANÁLISIS DE LA LECHE DE LA HACIENDA RUMIPAMBA.			
	Muestra 1		3.5 X 10 ⁴ ufc / cm ³
	Muestra 2		3.2 X 10 ⁴ ufc / cm ³
	Muestra 3		2.95 X 10 ⁴ ufc / cm ³
TIEMPO DE REDUCTOSA: 367 MINUTOS			

Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

3.3.1.1 Requisitos para obtener los Registros Sanitarios mediante Informe Técnico

Para los productos de fabricación nacional, el interesado debe presentar una solicitud dirigida a la autoridad de salud correspondiente, en original y tres copias en papel, incluyendo la siguiente información:

- a. Nombre o razón social del solicitante.
- b. Nombre completo del producto.
- c. Ubicación de la fábrica o establecimiento, especificando ciudad, calle, número y teléfono.
- d. Lista de ingredientes utilizados en la formulación (incluyendo aditivos). Los ingredientes deben declararse en orden decreciente de las proporciones usadas.
- e. Número de lote.
- f. Fecha de elaboración.
- g. Formas de presentación del producto: envase y contenido en unidades del Sistema Internacional de acuerdo a la Ley de Pesas y Medidas y tres muestras de etiquetas, de conformidad a la norma INEN de rotulado.
- h. Condiciones de conservación
- i. Tiempo máximo para el consumo
- j. Firma del propietario o representante legal y del representante técnico.

Además se deben anexar los siguientes documentos:

- a. Certificado de control de calidad del producto otorgado por un laboratorio acreditado.
- b. Informe técnico del producto relacionado con el proceso de elaboración con la firma del representante químico farmacéutico o ingeniero en alimentos responsable, con su correspondiente número de registro en el Ministerio de Salud Pública.
- c. Ficha de estabilidad que acredite el tiempo máximo de consumo con la firma del técnico responsable.³²

³² www.aduana.gov.ec/archivos/Boletines/Boletin269_2008.doc

3.3.1.2 Requisitos para obtener el Permiso de Funcionamiento

Los requisitos que se necesitan para obtener el Permiso de Funcionamiento de Procesadora de Alimentos que otorga la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi son:

1. Nombre o razón social de la empresa
2. Dirección específica
3. Calificación otorgada por el MIC (Ministerio de Industrias y Competitividad)
4. Nombre del propietario o representante legal
5. Nombre del Técnico responsable
6. Número del permiso de funcionamiento anterior
7. Copias de los registros sanitarios de cada producto
8. Diagrama de flujo para cada producto
9. Número de empleados dividido por sexo
10. Planos de la hacienda en escala 1:50 indicando la distribución del área física y equipos.
11. Lista de materias primas e insumos empleados para la elaboración de cada producto.
12. Lista de los materiales utilizados en la limpieza, especificando los empleados para los equipos, utensilios, pisos y paredes.

Luego de la inspección de la documentación requerida y de las instalaciones de la Hacienda, la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi otorgó el Permiso de Funcionamiento de Procesadora de Alimentos para el año 2008, que avala a la misma para la transportación, producción y venta de los productos lácteos MILK'LICO.

3.3.2 TRIBUTACIÓN

La Hacienda Rumipamba como parte de las Fuerzas Armadas del Ecuador se debe someter a la Ley de Régimen Tributario Interno, a continuación se detallan los principales artículos que hacen mención sobre la tributación de la Hacienda:

Sobre el Impuesto a la Renta

Art. 9.- Exenciones.- Para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los siguientes ingresos:

2.- Los obtenidos por las instituciones del Estado. Sin embargo, estarán sujetos a impuesto a la renta las empresas del sector público, distintas de las que prestan servicios públicos, que compitiendo o no con el sector privado, exploten actividades comerciales, industriales, agrícolas, mineras, turísticas, transporte y de servicios en general.

Sobre la Base Imponible

Art. 16.- Base imponible.- En general, la base imponible está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con el impuesto, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos.

Art. 17.- Base imponible de los ingresos del trabajo en relación de dependencia.- Las entidades y organismos del sector público, en ningún caso asumirán el pago del impuesto a la renta ni del aporte personal al IESS por sus funcionarios, empleados y trabajadores.

Sobre el IVA

Art. 55.- Transferencias e importaciones con tarifa cero.- Tendrán tarifa cero las transferencias e importaciones de los siguientes bienes:

1.- Productos alimenticios de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícola, bioacuáticos, forestales, carnes en estado natural; y de la pesca que se mantengan en estado natural, es decir, aquellos que no hayan sido objeto de elaboración, proceso o tratamiento que implique modificación de su naturaleza. La sola refrigeración, enfriamiento o congelamiento para conservarlos, la trituración, la extracción por medios mecánicos o químicos para la elaboración del aceite comestible, el faenamiento, el cortado y el empaque no se considerarán procesamiento.

2.- Leches en estado natural, pasteurizada, homogeneizada o en polvo de producción nacional. Leches maternizadas, proteicos infantiles.

4.- Semillas certificadas, bulbos, plantas, esquejes y raíces vivas. Harina de pescado y los alimentos balanceados, preparados forrajeros con adición de melaza o azúcar, y otros preparados que se utilizan como comida de animales que se críen para alimentación humana. Fertilizantes, insecticidas, pesticidas, fungicidas, herbicidas, aceite agrícola utilizado contra los antiparasitarios y productos veterinarios así como la materia prima e insumos, importados o adquiridos en el mercado interno, para producirlos, de acuerdo con las listas que mediante Decreto establezca el Presidente de la República.

5.- Tractores de llantas de hasta 200 hp incluyendo los tipo canguro y los que se utiliza en el cultivo del arroz, arados, rastras, surcadores y vertedores; cosechadoras, sembradoras, cortadoras de pasto, bombas de fumigación portables, aspersores y rociadores para equipos de riego y demás elementos de uso agrícola, partes y piezas que se establezca por parte del Presidente de la República mediante Decreto.

10.- Los que adquieran las instituciones del Estado y empresas públicas que perciban ingresos exentos del impuesto a la renta.

Sobre el Código Tributario

Art. 35.- Exenciones generales.- Dentro de los límites que establezca la ley y sin perjuicio de lo que se disponga en leyes orgánicas o especiales, en general están exentos exclusivamente del pago de impuestos, pero no de tasas ni de contribuciones especiales:

1. El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales, las entidades de derecho público y las entidades de derecho privado con finalidad social o pública.
2. Las instituciones del Estado, las municipalidades u otras entidades del gobierno seccional o local, constituidos con independencia administrativa y económica como entidades de derecho público o privado, para la prestación de servicios públicos.

Estos artículos avalan la exención de impuestos de los cuales es beneficiaria la Hacienda Rumipamba, por ser una institución de la Brigada y por ende del Estado.

3.3.3 REGISTRO DE MARCA

La marca es el nombre, término, símbolo o diseño, o la combinación de los mismos asignado a un bien o a un servicio, que trata de identificarlo y diferenciarlo de otros competidores y que han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada.³³

Signos que pueden ser registrados como marca:

- Denominativo: Un signo representado por letras o números, o la combinación de estos dos.
- Gráfica: Un diseño o logotipo.

³³ www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/conceptodemarca/ - 58k - RESUMEN

- Mixta: Una combinación de las dos anteriores.
- Formas tridimensionales: Como los envases.

3.3.3.1 Procedimiento para el Registro de una Marca

El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) tiene como objetivo promover y fomentar la creación intelectual, tanto en su forma literaria, artística o científica, como en el ámbito de aplicación industrial, así como la difusión de los conocimientos tecnológicos dentro de los sectores culturales y productivos.

El proceso para registrar una marca es el siguiente:

- Llenar una solicitud o formulario que entrega el IEPI.
- Adjuntar:
 - Comprobante original de pago de la tasa por registro de marcas (USD 54,00).
 - El nombramiento del representante legal: Persona Jurídica nacional.
 - Poder: Persona Jurídica extranjera.
 - Arte y etiquetas en el caso de que una marca tenga diseño.
 - Documento de Prioridad
- Examen de cumplimiento de los requisitos formales.
- Publicación del extracto de las solicitudes en la Gaceta del IEPI (circula mensualmente).
- Plazo para que terceros puedan oponerse al registro de las marcas.
- Examen de registrabilidad, para verificar si procede o no el registro de la marca.
- El Director Nacional de Propiedad Intelectual expide una resolución aprobando o negando el registro de la marca.
- Emisión del título en el caso de aprobación de la marca, previo el pago de una tasa de USD 28,00 (pago único, cada 10 años).
- Tiempo aproximado del trámite: 5 a 6 meses.³⁴

³⁴ <http://www.iepi.ec/iepi/exp.aspx?sectionId=61>

3.3.3.2 Marca de los Productos Lácteos de la Hacienda Rumipamba

Los productos lácteos que ofrece la Hacienda Rumipamba poseen una marca denominada **MILK'LICO**, la misma que proviene de la designación popular a los militares como "milicos".

Actualmente este nombre con el que se identifican los productos está acompañado por un logotipo (grafismo "vaquita"), el cual no posee slogan y significa: Productos lácteos producidos por los militares.

Como se puede apreciar la marca de los productos lácteos de la Hacienda Rumipamba es la siguiente:

(Gráfico No. 3.10)

Marca de los Productos Lácteos de la Hacienda Rumipamba



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Se conoce según información obtenida en la Hacienda que esta marca nació de la recopilación de ideas de todos los que trabajaban en la empresa, pues entre todos se llegó a la conclusión de colocar este nombre a los productos lácteos, debido a que se creía sería una marca que los identifica como militares y que resultará atractiva en el mercado.

El posicionamiento y reconocimiento de la marca influye y predomina en el cliente al momento de adquirir un bien o servicio, por lo que actualmente la marca MILK'LICO de los productos lácteos de la Hacienda Rumipamba no es muy

reconocida en el mercado, lo que perjudica a la empresa y ocasiona que el consumidor no tenga conocimiento acerca de las virtudes y cualidades que brindan estos productos, lo que conlleva a que éste los adquiera en las industrias lácteas de la competencia.

Para lo que se hace necesario implementar acciones de marketing en la Hacienda, como promoción de los productos e investigaciones de mercado constantes, de esta manera se logrará un mayor posicionamiento de marca y por ende de la empresa.

CAPÍTULO IV

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el puente entre la situación actual de la organización y el futuro deseado. Pretende mediante un análisis, establecer aquellos objetivos y acciones concretas que contribuirán a alcanzar los resultados esperados.

La planeación estratégica conlleva un análisis interno y externo del ambiente organizacional y la determinación de aspectos filosóficos que regirán su desempeño, traza el campo de acción para que el desarrollo de la empresa se enmarque en la misión y visión, busca fomentar la participación de los funcionarios y establece períodos de revisión.

En conclusión, es un proceso que pretende mantener unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y objetivos en resultados tangibles.

Las empresas que han logrado tener éxito en el mercado, ha sido gracias a la utilización de una herramienta administrativa muy importante: **La planeación estratégica**. Su importancia radica en algunos factores entre los que podemos citar los siguientes:

- Proporciona una dirección.
- Ayuda a detectar oportunidades.
- Mayor certidumbre sobre el futuro.
- Posicionamiento frente al entorno.
- Define estrategias y ventajas.
- Mejora la rentabilidad del negocio.
- Crea un rumbo definido que permite realizar las acciones de corto plazo.
- Evita que los competidores inviertan en los segmentos claves de la organización.
- Permite que los líderes mantengan consistencia en sus enfoques.

- Ayuda a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos, humanos, financieros y materiales para una organización.³⁵

El objetivo de la planeación estratégica es adecuar los negocios y servicios de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias”.³⁶

La Hacienda Rumipamba, por ser una empresa que elabora sus productos de forma casera y por ende posee una producción diaria mínima en relación a sus competidores, mantiene una filosofía empresarial informal debido a la carencia de una planeación que permita establecer una misión, visión, objetivos y estrategias bien definidos, lo que provoca que se actúe en forma reactiva de acuerdo a como se presentan las circunstancias. Además a pesar de los proyectos que existen en la Hacienda, sin la debida planeación, se puede ver, afectado el cumplimiento de estos propósitos. Considerando que las decisiones en la Hacienda Rumipamba son tomadas de manera intuitiva por la inexistencia de una herramienta administrativa que facilite esta labor, lo que provoca que se tomen decisiones erróneas.

La elaboración de la planeación estratégica es muy importante y necesaria para la Hacienda, debido a que hace falta conocer con claridad, sobre lo que la organización quiere alcanzar en el futuro y las estrategias a utilizar para lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte en la Hacienda tampoco se define claramente lo que se desea alcanzar en términos financieros y carece de metas en este aspecto, lo que puede provocar que se produzca un manejo ineficaz de recursos como problemas financieros a futuro.

Por esta razón es de fundamental necesidad que se cuente con una planeación estratégica que le permita a la empresa direccionarse hacia el futuro,

³⁵ SALAZAR PICO FRANCIS, " Compilado Manual de Gestión Estratégica de Negocios", 2002, Pág12.

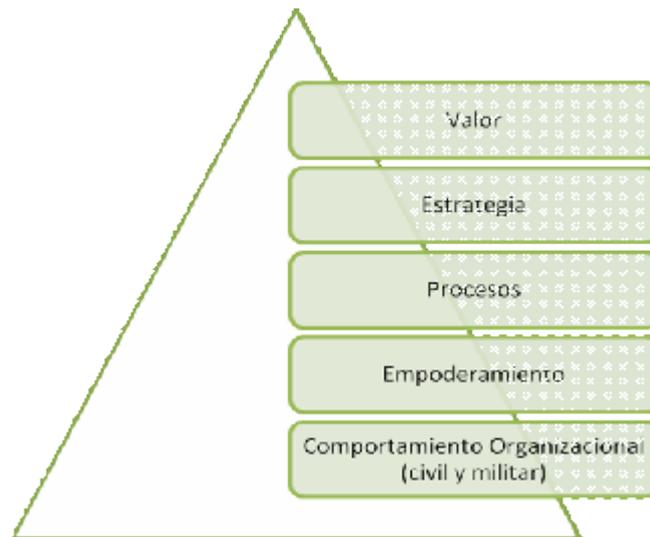
³⁶ Manual de la Mercadotecnia", Philip Kotler, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.(TOMO 1) México, 1995, Pág.38

aprovechando sus fortalezas y oportunidades y haciendo frente de manera efectiva a las amenazas y debilidades existentes.

Gracias a la planeación estratégica se evaluará con precisión el potencial para generar utilidades a futuro para la Hacienda, considerando el crecimiento del mercado así como la posición de la empresa, modelando y remodelando el negocio para producir el desarrollo esperado.

La estrategia tiene que ver con la generación de ideas que permitan a las organizaciones crear VALOR. El valor en la Hacienda Rumipamba lo edificaremos de la siguiente manera:

(Gráfico No. 4.1)
Esquema de Valor para la Hacienda Rumipamba

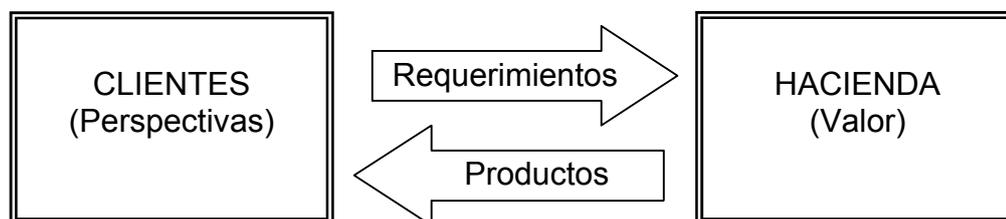


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Para la Hacienda Rumipamba es importante desarrollar una planeación estratégica al considerarse una herramienta competitiva que toma en cuenta la perspectiva del cliente para ofrecer Valor ante el mercado y para la creación de Valor interno.

(Gráfico No. 4.2)

Relación entre la Hacienda y los Clientes



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

4.1 MISIÓN

Es una declaración duradera del propósito y de la razón de ser de la organización. En ella se describe qué necesidades pretende satisfacer y cómo lo hará. Por su naturaleza permanecerá constante en el tiempo hasta que la organización decida realizar un cambio en su giro de negocio.³⁷

El Plan Estratégico de la Hacienda Rumipamba Perteneciente a la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 “Patria” desarrollado por el Tcrn. de C.B. Guillermo Barreiro en el año 2000, planteó la misión y visión para la Hacienda, las mismas que han servido como base para reestructurar los propósitos y la razón de ser de la organización, con el fin de proponer una misión y visión actualizadas y enfocadas en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

(Gráfico No. 4.3)

Misión Actual Hacienda Rumipamba

“Producir y comercializar productos agrícola-ganaderos de óptima calidad a bajo costo, a través de la utilización eficiente de los recursos mediante el uso de personal calificado y tecnología adecuada, a fin de obtener rentabilidad para la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 “Patria” y coadyuvar al desarrollo socio económico del Ecuador.”

Fuente: Tesis Tcrn. de C.B. Guillermo Barreiro año 2000
Elaborado por: Grupo de Trabajo

³⁷ <http://www.elprisma.com/nuevo/mas-visitado.asp5#40>

Para definir la nueva misión de la Hacienda Rumipamba se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

(Tabla No. 4.1)

MISIÓN ELEMENTOS CLAVE	
Tipo de organización	Hacienda: Producción y comercialización de leche y derivados lácteos - Producción agropecuaria.
Motivo	Aprovisionamiento de productos alimenticios de calidad para el personal civil y militar de la Brigada y público en general.
Productos	Leche y productos lácteos artesanales: Queso fresco, queso mozzarella y yogurt. En menor escala: Producción agrícola, crianza y venta de especies menores: gallinas, conejos y cuyes.
Factor diferenciador	Calidad de los productos y precios bajos.
Mercados	BFE No.9 PATRIA y locaciones aledañas a la Hacienda (Latacunga, Saquisilí – Provincia de Cotopaxi)
Recursos	Recurso humano: Personal civil y militar Recurso físico: 160 hectáreas Recurso financiero: Presupuesto de la Brigada

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Gráfico No. 4.4)

Misión Propuesta Hacienda Rumipamba

“La Hacienda Rumipamba de la BFE N° 9 “Patria” es una organización productora y comercializadora de productos agropecuarios y en mayor medida leche y derivados lácteos artesanales de buena calidad y a precios bajos, dirigidos para el personal civil y militar de la Brigada y su excedente al público en general (Latacunga, Saquisilí). Cuenta con una vasta extensión, hábil para el desarrollo de una actividad agropecuaria sostenida por la intervención de personal civil y militar capacitado para alcanzar la satisfacción de sus clientes y la empresa”

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

4.2 VISIÓN

El diseñar una visión implica identificar hacia donde quiere llegar la empresa en el corto, mediano y largo plazo. La visión constituye la etapa inicial de un estudio organizacional, a partir de la cual se puede lograr una aproximación a atributos, competencias y aplicaciones esenciales para dimensionar su naturaleza y propósito.³⁸

(Gráfico No. 4.5)

Visión Actual Hacienda Rumipamba

La Hacienda Rumipamba perteneciente a la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 "Patria", para el 2005, será una empresa de alta rentabilidad, competitividad y de autogestión, sólidamente estructurada, con tecnología de punta, y con personal altamente calificado y comprometido con los productos de calidad que satisfaga la demanda del mercado local y con la incursión en el mercado internacional para beneficio de la Fuerza Terrestre y del país.

Fuente: Tesis Tcn. de C.B. Guillermo Barreiro año 2000
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Para definir la visión actual es importante tomar en cuenta algunos elementos:

(Tabla No. 4.2)

VISIÓN ELEMENTOS CLAVE	
Posición en el Mercado:	Superior al 1%.
Tiempo Visión:	5 años
Ámbito de Mercado:	BFE No.9 PATRIA – Latacunga y la provincia de Cotopaxi.
Productos:	Alimenticios: Leche y lácteos. Agropecuarios.
Principio Organizacional:	Capacitación, calidad, innovación, precios bajos.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

³⁸ FLANKLIN BENJAMIN, Organización de Empresas, Pág No. 3

(Gráfico No. 4.6)
Visión Propuesta Hacienda Rumipamba Año 2014

“Para el año 2014 ser reconocidos en el cantón Latacunga y la provincia de Cotopaxi por la excelencia y calidad de productos agropecuarios y derivados lácteos MILK’ LICO, siendo una empresa comprometida con el adelanto de la provincia y del país, a través de la mejora continua, logrando así mayor productividad, excelente clima laboral, con un recurso humano altamente capacitado y motivado, que permita cubrir las expectativas de los clientes y lograr su satisfacción y el desarrollo humano y empresarial. Además llegar a ser pioneros en la explotación del turismo de granjas, combinando su sistema de producción tradicional con la apertura al público para que visite las instalaciones de la Hacienda.”

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

4.3 MATRICES DE ACCIÓN

Las Matrices de Ponderación realizadas en el Análisis Situacional (Capítulo II) determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ejercen mayor impacto sobre la Hacienda Rumipamba. Las Matrices de Acción complementan este análisis y ayudan a determinar los objetivos estratégicos de la organización así como la capacidad de respuesta en relación al impacto de los factores externos, con el objeto de determinar las áreas prioritarias para la Hacienda.

Se utilizará el siguiente criterio para medir el impacto de los factores:

5 = Impacto Alto

3 = Impacto Medio

1 = Impacto Bajo

(Tabla No. 4.3)
MATRIZ DE ÁREA DE OFENSIVA ESTRATÉGICA (FO)

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Segmentos de mercado por explotar	Población creciente (incremento de consumidores de leche y productos lácteos)	Evolución positiva de la población bovina en el país.	Producción pecuaria es uno de los rubros más dinámicos de la producción agropecuaria nacional.	El 73% de la producción nacional de leche se realiza en la Sierra.	Cotopaxi es una de las provincias más aptas del país para la producción de leche.	Mercado laboral amplio para realizar contrataciones técnicas y administrativas.	Incremento del mercado de fuentes de publicidad y promoción.	Software y tecnología avanzada en producción láctea.	TOTAL
Personal de apoyo permanente (conscriptos).	1	1	1	1	1	3	1	1	1	11
La empresa brinda oportunidades de trabajo a personal civil.	3	1	1	3	1	1	5	3	3	21
Ordeño mecánico (Alfa Laval).	1	3	5	5	1	1	1	1	5	23
Control y cuidado adecuado del ganado.	1	1	5	5	3	1	1	1	3	21
Espacio físico para el incremento de la producción.	5	5	5	5	3	3	1	1	5	33
Cumple con las normas necesarias de higiene.	1	1	3	1	1	3	1	1	5	17
Abastecimiento propio de materia prima (leche).	5	5	3	3	1	3	1	1	1	23
Experiencia en el proceso de producción.	5	1	3	5	1	3	1	1	3	23
No existen pérdidas de materiales que se almacenan.	1	1	1	1	1	1	1	1	5	13
Calidad del producto (sabor, contextura).	5	5	1	3	1	1	1	5	3	25
Productos con mínimo porcentaje de conservantes.	5	5	1	1	1	1	1	5	1	21

Mercado fijo y definido.	5	3	1	3	1	1	1	1	1	17
Precios más bajos que la competencia	5	5	3	1	5	1	1	5	1	27
Créditos por los proveedores	3	3	1	3	3	3	1	1	1	19
Ubicación estratégica de la empresa.	5	5	5	5	5	5	1	1	3	35
TOTAL	51	45	39	45	29	31	19	29	41	

	Mínimo	Máximo	Promedio
Valores en filas:	11	35	23
Valores en columnas:	19	51	35
Valores a considerar arriba del promedio	Resaltados		

(Tabla No. 4.4)
MATRIZ DE ÁREA DE DEFENSA ESTRATÉGICA (DA)

AMENAZAS DEBILIDADES	Riesgo del dólar frente al euro.	Inflación nacional elevada (en un sistema dolarizado)	Altos precios en productos alimenticios a nivel mundial.	Desempleo, bajo poder adquisitivo y baja expectativa de potenciales consumidores	Aparecimiento de nuevas microempresas del sector.	Incertidumbre por Nueva Constitución	Desactualización rápida de tecnología.	Condiciones climáticas inestables (calentamiento global).	TOTAL
Delegación inadecuada de las funciones.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Ausencia de Área de Recursos Humanos.	1	1	1	1	1	1	3	1	10
Continua rotación del personal militar.	1	1	1	3	1	1	3	1	12
Falta de capacitación al personal.	1	1	1	5	5	1	5	1	20
Trámites y gestión demorada por parte de la Brigada.	5	5	5	3	3	1	5	1	28
Deficiencia de tecnología informática y de producción.	1	1	1	1	5	1	5	1	16
Inexistencia de una estructura real de costos, precios e indicadores financieros.	5	5	3	1	1	1	1	1	18
Deficiencia en la alimentación y medicina del ganado	1	3	5	1	1	1	1	5	18
Baja producción de leche en verano.	1	1	5	1	3	1	1	5	18

No existe abastecimiento de materia prima oportuna y suficiente.	5	3	3	1	3	1	1	1	18
No existe cuarto frío para almacenar los insumos y productos terminados.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Ambiente tóxico por el mal embodegamiento de las semillas.	1	1	1	1	1	1	1	5	12
Imagen y marca del producto poco reconocidas.	1	1	3	1	3	1	1	1	12
Mercado fijo de militares, pero en menor medida al resto de público	1	1	1	3	3	1	1	1	12
Problemas en créditos por falta de cancelación de facturas a tiempo,	1	3	1	3	1	1	1	1	12
Inexistencia de una debida cultura ambiental.	1	1	5	5	3	3	1	5	24
TOTAL	28	30	38	32	36	18	32	32	

	Mínimo	Máximo	Promedio
Valores en filas:	8	28	18
Valores en columnas:	18	38	28
Valores a considerar arriba del promedio	Resultados		

(Tabla No. 4.5)
MATRIZ DE ÁREA DE RESPUESTA ESTRATÉGICA (FA)

AMENAZAS FORTALEZAS	Riesgo del dólar frente al euro).	Inflación nacional elevada (en un sistema dolarizado).	Altos precios en productos alimenticios a nivel mundial.	Desempleo, bajo poder adquisitivo y baja expectativa de potenciales consumidores	Aparecimiento de nuevas microempresas del sector.	Incertidumbre por Nueva Constitución	Desactualización rápida de tecnología.	Condiciones climáticas inestables (calentamiento global).	TOTAL
Personal de apoyo permanente (conscriptos).	1	1	1	1	1	1	1	1	8
La empresa brinda oportunidades de trabajo a personal civil.	1	1	1	3	1	1	3	1	12
Ordeño mecánico (Alfa Laval).	1	1	1	1	3	1	3	1	12
Control y cuidado adecuado del ganado.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Espacio físico para el incremento de la producción.	1	1	3	1	5	1	1	1	14
Cumple con las normas necesarias de higiene.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Abastecimiento propio de materia prima (leche).	1	1	3	1	3	1	1	1	12
Experiencia en el proceso de producción.	1	1	1	1	3	1	1	1	10
No existen pérdidas de materiales que se almacenan.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Calidad del producto (sabor, contextura)	1	1	3	1	3	1	1	1	12

Productos con mínimo porcentaje de conservantes.	1	1	1	1	1	1	1	3	10
Mercado fijo y definido.	1	3	3	3	3	1	1	1	16
Precios más bajos que la competencia.	1	1	1	1	3	1	1	1	10
Créditos por los proveedores.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Ubicación estratégica de la empresa.	1	1	1	1	5	1	1	1	12
TOTAL	15	17	23	19	35	15	19		

	Mínimo	Máximo	Promedio
Valores en filas:	8	16	12
Valores en columnas:	15	35	25
Valores a considerar arriba del promedio	Resaltados		

(Tabla No. 4.6)										
MATRIZ DE ÁREA DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO (DO)										
OPORTUNIDADES DEBILIDADES	Segmentos de mercado por explotar.	Población creciente (incremento de consumidores de leche y productos lácteos)	Evolución positiva de la población bovina en el país.	Producción pecuaria es uno de los rubros más dinámicos de la producción agropecuaria nacional.	El 73% de la producción nacional de leche se la realiza en la Sierra.	Cotopaxi es una de las provincias más aptas del país para la producción de leche.	Mercado laboral amplio para realizar contrataciones técnicas y administrativas.	Incremento del mercado de fuentes de publicidad y promoción.	Software y tecnología avanzada en producción láctea.	TOTAL
Delegación inadecuada de las funciones.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Ausencia de Área de Recursos Humanos.	1	1	1	1	1	1	5	1	1	13
Continua rotación del personal militar.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Falta de capacitación al personal.	3	1	1	1	1	1	5	1	3	17
Trámites y gestión demorada por parte de la Brigada.	3	1	1	5	1	1	3	1	5	21
Deficiencia de tecnología informática y de producción.	1	1	3	3	1	1	1	1	5	17
Inexistencia de una estructura real de costos, precios e indicadores financieros.	1	1	1	3	1	1	1	1	1	11
Deficiencia en la alimentación y medicina del ganado.	1	3	3	5	3	3	1	1	1	21
Baja producción de leche en verano.	3	3	1	1	1	3	1	1	1	15

No existe abastecimiento de materia prima oportuna y suficiente.	3	3	1	3	3	3	1	1	1	19
No existe cuarto frío para almacenar los insumos y productos terminados.	3	3	1	3	3	3	1	1	3	21
Ambiente tóxico por el mal embodegamiento de las semillas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Imagen y marca del producto poco reconocidas.	3	3	1	3	1	1	1	5	1	19
Mercado fijo de militares, pero en menor medida al resto de público	3	3	1	1	1	1	1	5	1	17
Problemas en créditos por falta de cancelación de facturas a tiempo,	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Inexistencia de una debida cultura ambiental.	5	3	3	3	3	3	3	3	3	29
TOTAL	34	30	22	36	24	26	28	26	30	

	Mínimo	Máximo	Promedio
Valores en filas:	9	29	19
Valores en columnas:	22	36	29
Valores a considerar arriba del promedio	Resultados		

Resumen de Matrices:

Después de haber realizado las matrices de acción, cabe recalcar que se han tomado en consideración los valores superiores al valor promedio obtenido, debido a que son los parámetros que ejercen mayor impacto en la Hacienda.

4.4 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

La matriz de síntesis estratégica nos proporciona una visión de escenarios ante los cuales se enfrenta la Hacienda.

- La **ofensiva estratégica** permite aprovechar tanto las fortalezas de la Hacienda como las macro oportunidades para atacar los mercados de una forma agresiva y contundente.
- La **respuesta estratégica** plantea parámetros a tomar en cuenta en razón de cómo las fortalezas de la organización permiten responder ante las amenazas del entorno.
- El **mejoramiento estratégico** muestra las oportunidades del entorno para invertir en decisiones que contrarresten las debilidades de la Hacienda y proyectarlas en el tiempo como fortalezas.
- La **defensa estratégica** relaciona debilidades y amenazas para dar a la Hacienda una herramienta que anticipe problemas y proporcione una base de acciones a tomar ante estos dos parámetros negativos.

Los parámetros que se tomarán en cuenta en la siguiente matriz constituyen los datos más relevantes obtenidos a partir del estudio FODA (matrices de ponderación) y de la posterior elaboración de las matrices de acción. Estos parámetros servirán para la elaboración de los objetivos estratégicos para la Hacienda Rumipamba.

(Tabla No. 4.7)
Matriz de Síntesis Estratégica

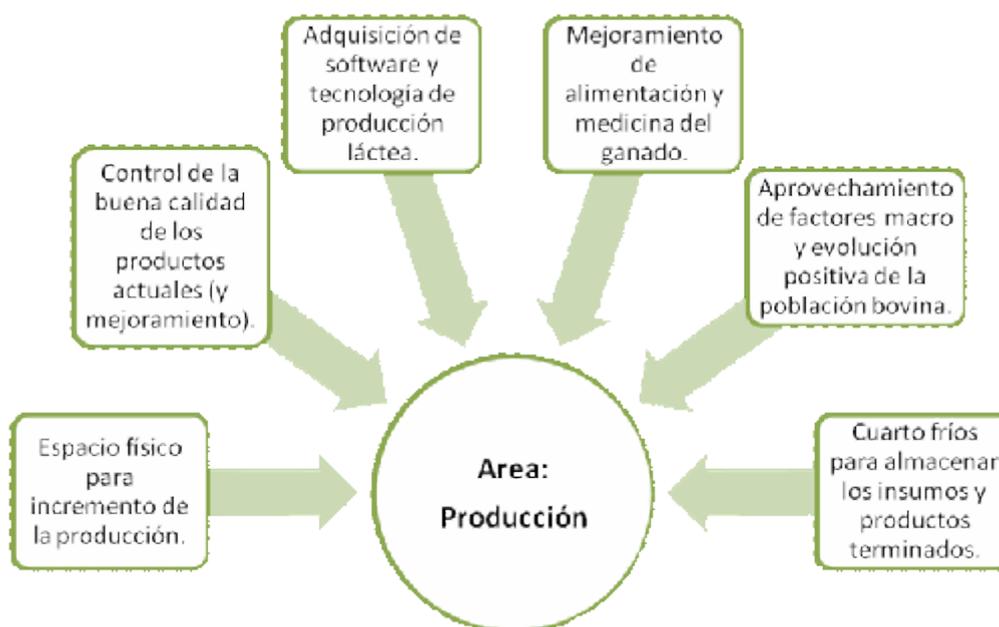
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	FA (Parámetros de Respuesta Estratégica)	FO (Parámetros de Ofensiva Estratégica)
	Espacio físico para el incremento de la producción.	Espacio físico para el incremento de la producción en pos de buscar el mejor posicionamiento.
	Mercado fijo y definido (fidelidad)	Calidad del producto (sabor y contextura).
	Aparecimiento de nuevas microempresas del sector.	Precios más bajos que la competencia.
		Ubicación estratégica de la empresa.
		Segmentos de mercado por explotar.
		Incremento poblacional (incremento de consumidores de leche y productos lácteos).
		Evolución positiva de la población bovina en el país.
		Producción pecuaria es uno de los rubros más dinámicos de la producción agropecuaria nacional.
		Software y tecnología avanzada en producción láctea.
	DA (Parámetros de Defensa Estratégica)	DO (Parámetros de Mejoramiento Estratégico)
DEBILIDADES	Falta de capacitación al personal.	Trámites y gestión demorada por parte de la Brigada.
	Trámites y gestión demorada por parte de la Brigada.	Deficiencia en la alimentación y medicina del ganado.
	Inexistencia de una estructura real de costos, precios e indicadores financieros.	No existe cuarto frío para almacenar los insumos y productos terminados.
	Deficiencia en la alimentación y medicina del ganado.	Inexistencia de una debida cultura ambiental.
	Baja producción de leche en verano.	Segmentos de mercado por explotar.
	No existe abastecimiento de materia prima oportuna y suficiente.	Población creciente (incremento de consumidores de leche y prod. Lácteos).
	Inexistencia de una debida cultura ambiental.	Producción pecuaria es uno de los rubros más dinámicos de la producción agropecuaria nacional.
	Altos precios en productos alimenticios a nivel mundial	Software y tecnología avanzada en producción láctea.
	Aparecimiento de nuevas microempresas del sector.	
	Condiciones climáticas inestables (calentamiento global).	

Fuente: Matrices de Acción
Elaborado por: Grupo de Trabajo

A partir de la matriz de síntesis estratégica se obtienen los principales parámetros internos y externos que inciden prioritariamente sobre cada área de la Hacienda.

(Gráfico No. 4.7)

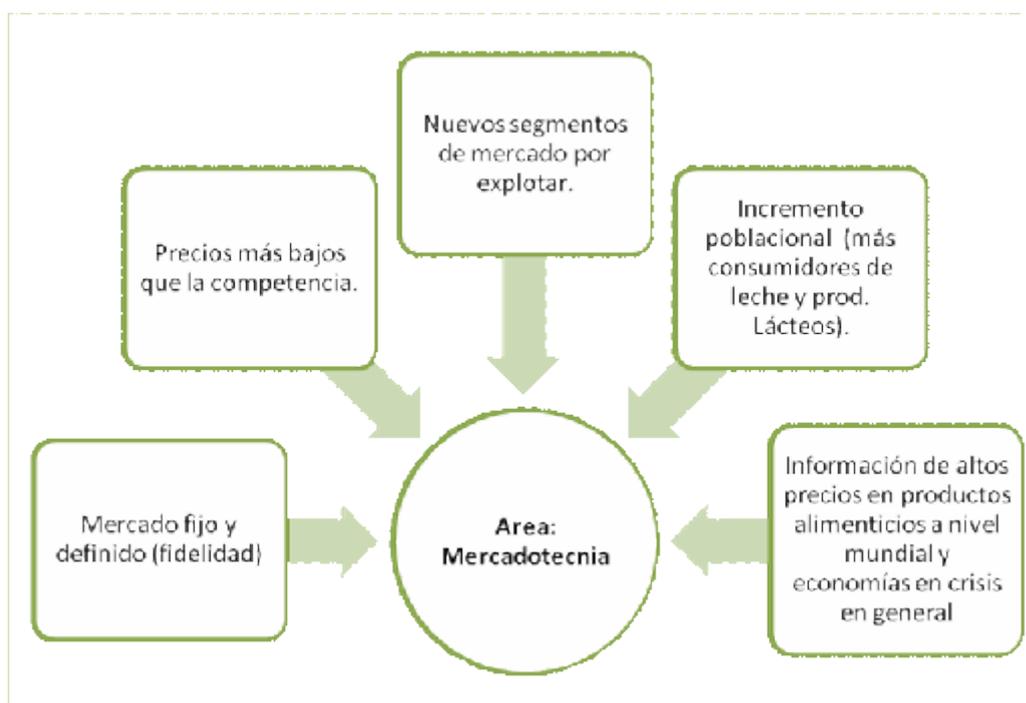
Parámetros de Priorización en el Área de Producción



Fuente: Matriz de Síntesis Estratégica
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Gráfico No. 4.8)

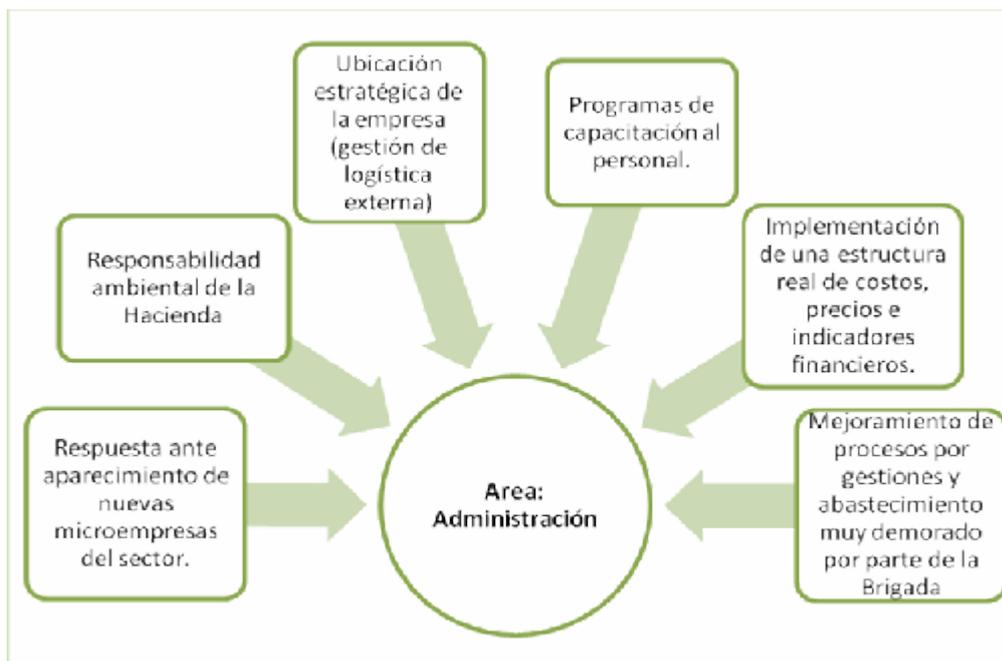
Parámetros de Priorización en el Área de Mercadotecnia



Fuente: Matriz de Síntesis Estratégica
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Gráfico No. 4.9)

Parámetros de Priorización en el Área Administrativa



Fuente: Matriz de Síntesis Estratégica
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Los parámetros de priorización identificados en cada área de la Hacienda, son analizados para determinar la factibilidad de ser atendidos, y, el impacto que produciría sobre la misión y visión.

4.5 MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO

La factibilidad tiene que ver con los recursos disponibles, capacidad de inversión, talento humano y tecnología con que cuente la organización. Para el caso de la situación de la Hacienda en cuanto a recursos, se ha realizado la siguiente ponderación: 40% capacidad de inversión, 40% talento humano y 20% tecnología. La importancia del impacto se ha ponderado en razón de que tanto la misión como la visión tienen la misma importancia, es decir un peso de 50% cada una. Para calificar los parámetros y su relación de factibilidad e impacto se ha considerado lo siguiente:

- 1= Calificación baja
- 2= Calificación media
- 3= Calificación alta

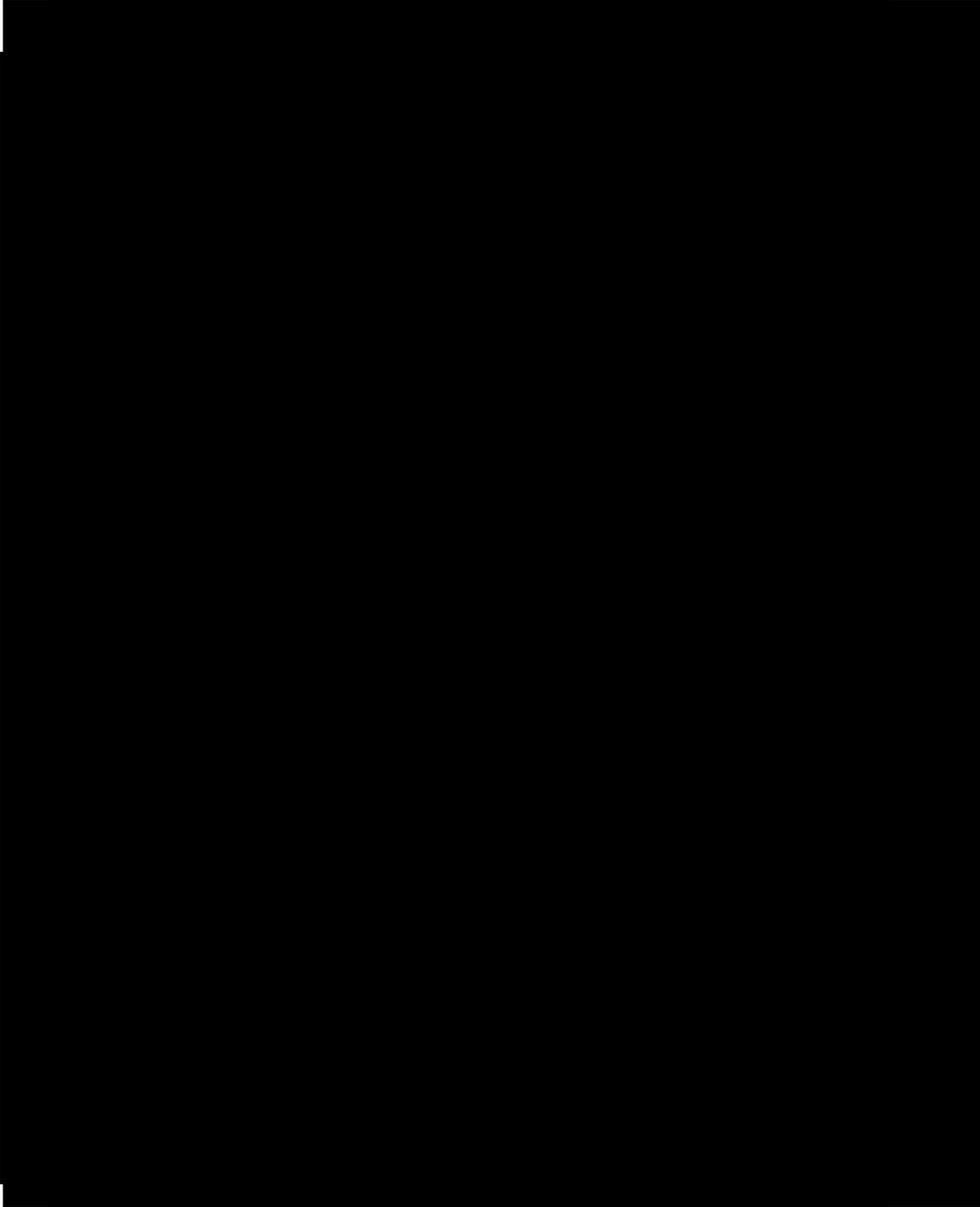
(Tabla No. 4.8)
Análisis de Factibilidad e Impacto

	Factibilidad				Impacto		
	Inversión	Talento Humano	Tecnología	Total	Aporte a la misión	Aporte a la visión	Total
	40%	40%	20%	100%	50%	50%	100%
Aprovechar el espacio físico para incremento de la producción.	1	2	1	1,40	3	3	3,00
Mantener calidad de los productos actuales y desarrollar nuevos productos.	3	3	3	3,00	3	3	3,00
Adquirir software y tecnología de producción láctea.	2	1	1	1,40	3	3	3,00
Mejorar alimentación y medicina del ganado.	1	3	2	2,00	3	3	3,00
Aprovechar factores macro y evolución positiva de la población bovina nacional.	2	1	1	1,40	1	2	1,50
Adecuar cuartos fríos para almacenar los insumos y productos terminados.	1	2	1	1,40	3	3	3,00
Atender mercado fijo y definido (fidelidad)	3	2	3	2,60	3	3	3,00
Mantener precios más bajos que la competencia.	3	3	3	3,00	3	3	3,00
Aperturar nuevos segmentos de mercado	2	2	1	1,80	3	3	3,00
Aprovechar incremento poblacional (más consumidores de leche y lácteos)	3	1	1	1,80	2	3	2,50
Gestionar información de altos precios en productos alimenticios a nivel mundial y economías en crisis en general	1	1	1	1,00	1	2	1,50
Responder ante apareamiento de nuevas microempresas del sector.	1	1	1	1,00	1	3	2,00
Implementar responsabilidad ambiental de la Hacienda.	2	1	1	1,40	2	3	2,50
Aprovechar ubicación estratégica de la empresa (gestión de logística externa)	1	1	1	1,00	3	3	3,00
Implementar programas de capacitación al personal.	3	2	3	2,60	3	3	3,00
Implementar una estructura real de costos, precios e indicadores financieros.	3	2	3	2,60	3	3	3,00
Mejorar procesos por gestiones y abastecimiento demorado por parte de la Brigada.	3	3	3	3,00	3	3	3,00

Fuente: Parámetros de Priorización en cada área
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 4.9)

Matriz de Factibilidad e Impacto



IDAD

Fuente: Análisis de Factibilidad e Impacto
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Los datos obtenidos en la matriz son una herramienta clave para visualizar acciones de alta factibilidad y alto impacto para la Hacienda. Dichas acciones son una base para la toma de decisiones y sobre todo para conocer “qué se debe hacer primero”. A partir de esta información se procederá a determinar los objetivos estratégicos que constituirán el Cuadro de Mando Integral de la Hacienda Rumipamba.

4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son los fines o resultados deseados hacia los que se dirige el comportamiento de la empresa.³⁹

Los Objetivos Estratégicos permiten proporcionar una guía o dirección para la empresa, y son la exteriorización de lo que la Hacienda Rumipamba desea lograr en el largo plazo a través de su misión y visión. Estos objetivos se constituyen en la base para el proceso de control estratégico que se realizará mediante el Balanced Score Card.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - HACIENDA RUMIPAMBA

Tomando en cuenta que en el presente proyecto se utilizará el Balanced Score Card como herramienta de control del plan estratégico de la Hacienda Rumipamba, los objetivos serán enfocados en cada una de las perspectivas de las que consta este sistema.

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO GENERAL

“Lograr una mayor rentabilidad de la Hacienda mediante el incremento de la producción y de las ventas”.

³⁹ ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT, L. Bittel; Colección Océano

(Tabla No. 4.10)

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	2010	2011	2012	2013	2014	ESTRATEGIAS
Implementar una estructura real de costos, precios e indicadores financieros.	% Avances a proyecto	40%	60%	70%	90%	100%	Realizar la contabilidad de costos para cada uno de los productos.
							Utilizar un método integral de fijación de precios, basado en costos de producción y análisis del mercado.
							Elaborar estados financieros y un resumen de razones financieras al año.
Financiarse principalmente mediante la reinversión de las utilidades.	% Utilidades reinvertidas en la Hacienda.	30%	40%	50%	60%	80%	Gestionar para que la Brigada invierta las utilidades de la Hacienda en la misma y éstas no se destinen para otros fines.
Crecer en el mercado local.	% Crecimiento de ventas provenientes del mercado local.	20%	40%	60%	80%	100%	Utilizar diferentes herramientas de promoción, de manera constante.
							Incrementar canales de distribución, a fin de que los clientes puedan adquirir los productos con mayor facilidad y rapidez.
							Generar una mejor imagen, que identifique el producto con los militares y a su vez sea atractivo para el público en general.

Crecer con nuevos productos.	% de participación de ventas provenientes de nuevos productos.	>10%	>15%	>20%	>25%	>30%	Realizar investigación de mercados para conocer qué productos nuevos lanzar al mercado.
							Análisis del presupuesto requerido para implementar nuevos productos.
							Promocionar los nuevos productos.

Fuente: Matrices de Acción, Síntesis Estratégica, Factibilidad e impacto y Parámetros de Priorización en cada área.
Elaborado por: Grupo de Trabajo

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVO GENERAL

“Obtener la fidelización de los clientes al menos en un 80% para el año 2014, incrementando los niveles de satisfacción del cliente, posicionando la imagen de la Hacienda y explotando nuevos mercados”.

(Tabla No. 4.11)
PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	2010	2011	2012	2013	2014	ESTRATEGIAS
Incrementar la fidelidad y satisfacción de los clientes actuales.	% de fidelidad	40%	50%	60%	70%	80%	Realizar investigación de mercados constantes, mediante la elaboración de encuestas dirigidas al cliente, que permitan identificar y actualizar sus necesidades, deseos y preferencias.
							Generar una mejor imagen, que identifique el producto con los militares y a su vez sea atractivo para el público en general.
Explotar nuevos segmentos de mercado.	% de clientes nuevos	20%	30%	40%	40%	50%	Mantener informada a la empresa acerca de la competencia actual y el apareamiento de nuevas microempresas del sector.
							Incrementar canales de distribución, a fin de que los clientes puedan adquirir los productos con mayor facilidad y rapidez.
							Utilizar diferentes herramientas de publicidad y promoción, de manera constante.
Mantener precios bajos.	Precios de productos milk'lico contra competidores.	Rango entre: -18,74% y -45,66%	Igual	Igual	Igual	Igual	Investigar precios de los productos lácteos de la competencia.
							Optimizar procesos y recursos para reducir los costos y tiempos.
							Evitar desperdicios en el área de producción lechera y láctea.

Fuente: Matrices de Acción, Síntesis Estratégica, Factibilidad e impacto y Parámetros de Priorización en cada área.
Elaborado por: Grupo de Trabajo

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO GENERAL

“Alcanzar mayor productividad en la Hacienda, a través de un control de procesos en cada departamento, logrando así la optimización de recursos a fin de ofrecer productos de óptima calidad y crear valor para la Hacienda.”

(Tabla No. 4.12)

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	2010	2011	2012	2013	2014	ESTRATEGIAS
Remodelar el diseño estructural y funcional de la Hacienda de acuerdo a los requerimientos actuales.	SI/NO	SI	NO	SI	NO	SI	Análisis del funcionamiento y necesidades de cada departamento de la Hacienda.
Lograr mayor eficiencia en el desempeño de funciones evitando desperdicios.	% desperdicios	1%	0,8%	0,5%	0,3%	0%	Capacitar y concienciar al personal civil y militar en cuanto al autocontrol de desperdicios y desechos.
							Mantener un programa de incentivos por desempeño.
							Lograr mayor comprometimiento del personal con la Hacienda.
Incrementar la producción lechera y láctea de la Hacienda.	Litros x vaca en $\frac{\text{producción}}{\text{día}}$	12	13	14	15	16	Mejorar la alimentación y medicina del ganado.
							Adquisición de tecnología para el mejoramiento de la producción láctea.

Mantener y mejorar la calidad de los productos lácteos de la Hacienda.	Percepción del cliente sobre la calidad de los productos (Encuestas). Niveles de satisfacción de los clientes (Encuestas).	Muy buena	Muy buena	Excelente	Excelente	Excelente	Investigación de mercados para medir el nivel de aceptación de los productos actuales.
							Controlar los procesos de producción y verificar sabor y textura de los productos.
							Tomar en consideración la percepción de los clientes para realizar correctivos y mejorar.
Implementar procesos de innovación y lanzamiento de nuevos productos.	Número de nuevos productos.	1	2	3	3	4	Investigación de mercados para conocer niveles de aceptación y qué productos nuevos lanzar al mercado.
							Investigación de procedimientos para la fabricación de nuevos productos.
							Análisis del presupuesto requerido para implementar nuevos productos.
Crear una cultura de responsabilidad ambiental en la Hacienda.	% Avances a proyecto	30%	40%	60%	80%	90%	Capacitar al personal sobre el manejo 3 R: Reducir, reutilizar y Reciclar.
							Evitar la contaminación del medio ambiente.
Aprovechar la ubicación estratégica que posee la Hacienda para penetrar en nuevos mercados a nivel local y nacional.	% de participación de ventas provenientes de nuevos mercados.	>10%	>15%	>20%	>25%	>30%	Desarrollar canales de distribución hacia distintos mercados locales y nacionales.
							Promocionar los productos con el fin de ampliar los segmentos de mercados meta.

Fuente: Matrices de Acción, Síntesis Estratégica, Factibilidad e impacto y Parámetros de Priorización en cada área.
Elaborado por: Grupo de Trabajo

PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTANGIBLE

OBJETIVO GENERAL

“Crear una cultura de capacitación y desarrollo que potencialice los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para lograr un desempeño eficiente en cada una de sus funciones.”

(Tabla No. 4.13)

PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTANGIBLE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	2010	2011	2012	2013	2014	ESTRATEGIAS
Desarrollar un programa de capacitación anual para el personal civil y militar de la Hacienda, a fin de asumir adecuadamente responsabilidades administrativas y productivas.	No. de cursos realizados por persona.	1	2	3	3	4	Realizar un estudio de necesidades de capacitación para todo el personal civil y militar de la Hacienda, en el que se incluya eventos, participantes, cronogramas y recursos.
							Establecer convenios con entidades que oferten programas de capacitación.
Informar constantemente a los trabajadores, para que conozcan todas las actividades que se realizan en la Hacienda y así lograr el comprometimiento de los mismos con la empresa.	No. de boletines informativos	1 al mes	2 al mes	2 al mes	3 al mes	4 al mes	Elaborar informes constantes de novedades presentadas en la Hacienda.
							Permitir que el personal manifieste sus ideas, opiniones y alternativas de solución ante distintas circunstancias.

Reducir el nivel de dependencia de la Hacienda con respecto a la Brigada, en cuanto a la toma de decisiones y solución inmediata de problemas.	% de dependencia	80%	70%	50%	30%	10%	Crear un informe que identifique los procesos de la Hacienda que dependen de la Brigada.
							Gestionar para que la Brigada otorgue autonomía a la Hacienda en cuanto a adquisiciones y toma de decisiones.
							Considerar que actualmente existe demora en trámites y procesos por parte de la Brigada, para realizar el abastecimiento en cuanto a requerimientos de la Hacienda.
Mejorar el clima laboral e incrementar la motivación del personal civil y militar de la Hacienda.	% satisfacción del personal	30%	50%	70%	80%	90%	Socializar adecuadamente al personal con la filosofía empresarial.
							Organizar eventos sociales y deportivos a fin de fomentar el compañerismo y estrechar lazos de amistad y solidaridad entre todo el personal que labora en la Hacienda.
							Establecer mecanismos de motivación orientados principalmente a lograr un mayor compromiso del personal con la Hacienda.

Fuente: Matrices de Acción, Síntesis Estratégica, Factibilidad e impacto y Parámetros de Priorización en cada área.
Elaborado por: Grupo de Trabajo

NOTA IMPORTANTE:

(Tabla No. 4.14)

Relación de Precios Hacienda Rumipamba y Competidores

	Competencia		Hacienda Rumipamba	Diferencia Hacienda vs. Precio mínimo Competencia	Diferencia Hacienda vs. Precio máximo Competencia
	Precio mínimo encontrado	Precio máximo encontrado			
Queso fresco de 500 g.	1.68	3.39	1.35	-19,64%	-60,18%
Queso mozzarella de 500 g.	3.50	3.95	2.8	-20,00%	-29,11%
Yogurt de 2 lts.	2.28	4.50	1.8	-21,05%	-60,00%
Yogurt de 150 c.c.	0.35	0.45	0.3	-14,28%	-33,33%
			Promedio	-18,74%	-45,66%

Fuente: Precios en el mercado - Tiendas y supermercados de la localidad
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Los precios de los productos de la Hacienda se encuentran en un rango entre el 18,74% y 45,66% menos que los productos de la competencia.

4.7 MATRIZ DIFERENCIACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR

(Tabla No. 4.15)
Matriz DCV - Hacienda Rumipamba

INNOVAR	<u>ELIMINAR</u>	<u>CREAR</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en conocimientos administrativos y productivos. • Inversiones innecesarias. • Trámites generalmente demorados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una estructura real de costos, precios e indicadores financieros. • Innovación y lanzamiento de nuevos productos. • Nuevos canales de distribución. • Penetración en nuevos mercados. • Una cultura de responsabilidad ambiental. • Programas continuos de capacitación. • Promoción de productos. • Investigación de mercados.
OPTIMIZAR	<u>REDUCIR</u>	<u>INCREMENTAR</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Desperdicios en todas las áreas especialmente en producción. • Costos y tiempos de operación. • Dependencia de la Hacienda con respecto a la Brigada. • Contaminación del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad y satisfacción de clientes. • Eficiencia en el desempeño de funciones del personal. • Posicionamiento en el mercado. • Producción lechera y láctea. • Calidad de los productos. • Motivación del personal.
	COSTO	VALOR

Fuente: Objetivos Estratégicos
Elaborado por: Grupo de Trabajo

CAPÍTULO V

DISEÑO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA HACIENDA RUMIPAMBA

5.1 ORGANIGRAMAS

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización, y muestra un esquema sobre las relaciones jerárquicas existentes en la organización.

Los organigramas desempeñan un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ésta, conozcan a nivel global sus características generales, se consideran de gran utilidad, debido a que representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional, porque permiten establecer división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la organización.

Organigrama Estructural.- Es la representación gráfica de todas las unidades de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencias.

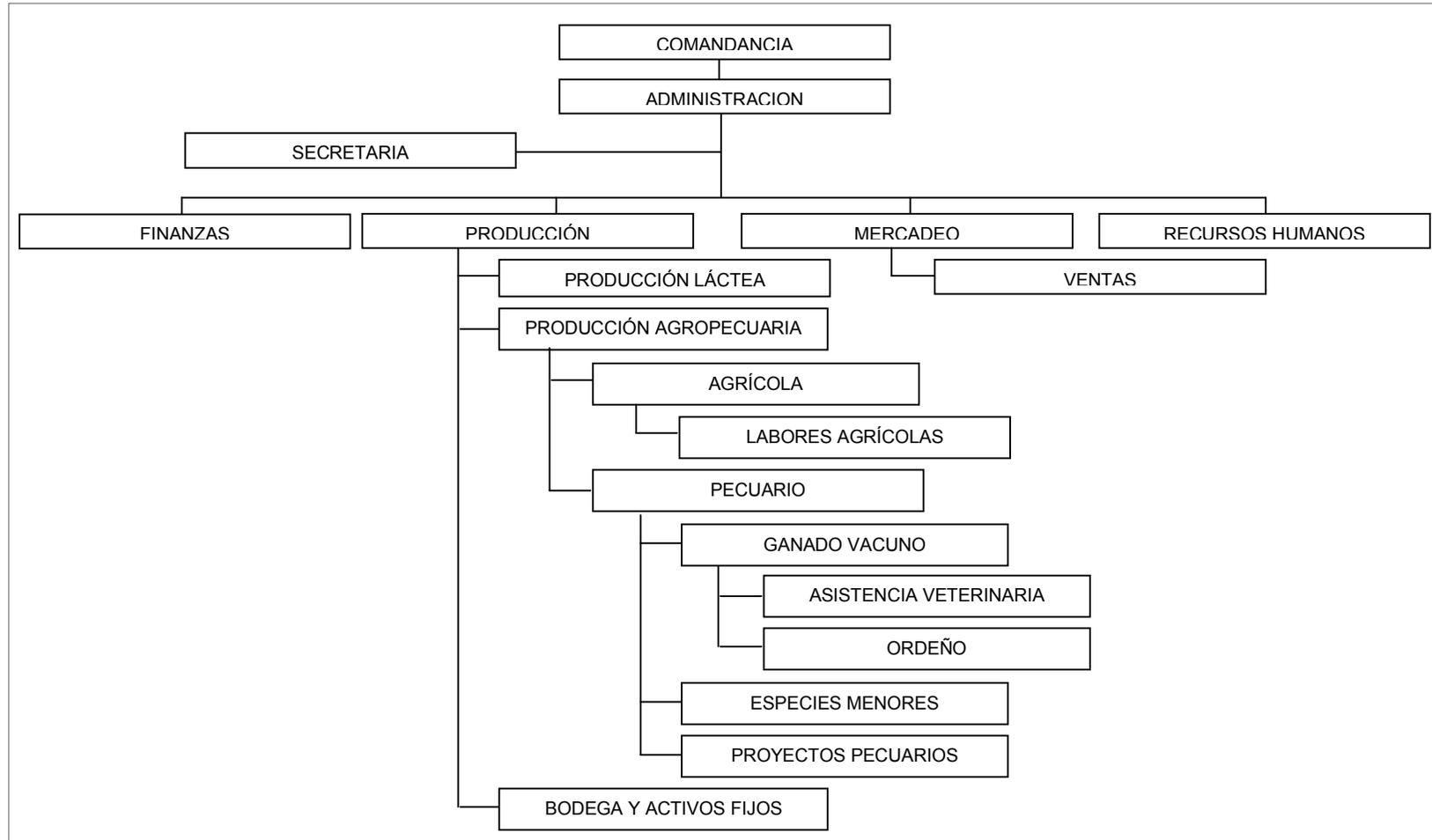
Organigrama Funcional.- Incluyen en el diagrama de organización además de las unidades y sus interrelaciones las principales funciones que tienen asignadas.⁴⁰

A continuación se presentan los organigramas estructural y funcional propuestos para la Hacienda Rumipamba.

⁴⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

(Gráfico No. 5.1)

5.1.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA HACIENDA RUMIPAMBA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Gráfico No. 5.2)

5.1.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA HACIENDA RUMIPAMBA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

5.2 JUSTIFICACIÓN DE PUESTOS

Antes de realizar la justificación de puestos se planteará el personal propuesto para la Hacienda Rumipamba, con el fin de lograr un mejoramiento en todas sus áreas.

(Tabla No. 5.1)

Propuesta del Personal para la Hacienda Rumipamba

DENOMINACIÓN	PERSONAL REQUERIDO	PERSONAL EXISTENTE
COMANDANCIA	1	1
Comandante	1	1
ADMINISTRACIÓN	2	2
Administrador	1	1
Secretaria	1	0
Mensajero	0	1
SUPERVISIÓN	0	1
Supervisor	0	1
FINANZAS	1	1
Jefe de Finanzas	1	0
Contador	0	1
PRODUCCIÓN	15	11
Jefe de Producción	1	0
Encargados Labores Agrícolas	2	2
Encargados Ganado Vacuno	2	2
Médico Veterinario	1	1
Operador Ordeño Mecánico	1	1
Personal de Apoyo Producción Lechera	2	0
Encargado Especies Menores	1	1
Encargado Proyectos Pecuarios	1	2
Jefe de Bodega y Activos Fijos	1	1
Técnico Producción Láctea	1	1
Personal de Apoyo Planta Procesadora de Lácteos	2	0

MERCADEO	4	2
Jefe de Mercadeo	1	0
Ventas (Vendedores)	2	1
Conductores de vehículo	1	1
RECURSOS HUMANOS	1	0
Jefe de Recursos Humanos	1	0
TOTAL	24	18

Fuente: Estructura Organizacional de la Hacienda (Cap. I)
Elaborado por: Grupo de Trabajo

A continuación se realizará la justificación de cada uno de los puestos requeridos en la Hacienda Rumipamba, para lograr un mejor desempeño y un desarrollo eficiente de la organización.

COMANDANTE.- La Hacienda Rumipamba por ser una organización perteneciente a la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 PATRIA se encuentra a cargo del Comandante, quien es responsable de esta unidad de la Brigada y funciona como el Gerente, es la máxima autoridad de la Hacienda y responsable del trabajo de cada una de las áreas, por lo que su gestión es de vital importancia para el control y manejo adecuado de la Hacienda.

ADMINISTRADOR.- Es fundamental que la Hacienda disponga de una persona capaz de administrar eficientemente la organización, logrando distribuir adecuadamente sus recursos.

SECRETARIA.- Trabaja conjuntamente con el Administrador en el manejo de documentación, elaboración de oficios y trámites administrativos.

JEFE DE FINANZAS.- Se requiere que la Hacienda disponga de una persona con capacidad en Administración Financiera y que supervise que el dinero de la organización sea bien administrado. Encargado de llevar la contabilidad: Liquidaciones, costos.

JEFE DE PRODUCCIÓN.- El control de toda la producción de la Hacienda estará a cargo del Jefe de Producción, el mismo que deberá verificar que cada trabajador se encuentre desempeñando bien su trabajo y también se encargará de controlar que se eviten desperdicios.

ENCARGADOS LABORES AGRÍCOLAS.- Manejo productivo del área agrícola: Siembras, riegos, manejo de maquinaria agrícola (Tractores, sembradoras).

ENCARGADOS GANADO VACUNO.- Control, cuidado y alimentación del ganado de la Hacienda.

MÉDICO VETERINARIO.- Médico especializado, que atienda al ganado en caso de presentarse alguna enfermedad y además contribuya en el manejo técnico del hato ganadero en cuanto a inseminación, vacunas, alimentación, etc.

OPERADOR ORDEÑO MECÁNICO.- Es indispensable el manejo correcto del ordeño mecánico, para lo que se necesita una persona con conocimientos del mismo, a fin de obtener una producción segura y confiable.

PERSONAL DE APOYO PRODUCCIÓN LECHERA.- Se requieren personas para trabajar en el ordeño manual y mecánico, ya que se necesita coordinar varias actividades durante el ordeño y éstos trabajarán conjuntamente con el operador del ordeño mecánico.

ENCARGADO ESPECIES MENORES.- Control y cuidado de las especies menores: Cunicultura y avicultura.

ENCARGADO PROYECTOS PECUARIOS.- Es conveniente que exista personal que se encargue de realizar proyectos pecuarios con fines productivos para la Hacienda y que la conlleven a crecer en el futuro.

JEFE DE BODEGA Y ACTIVOS FIJOS.- Se encuentra a cargo de la Bodega de la Hacienda, es decir del control de ingreso y salida de todos los materiales que se almacenan, a fin de que se maneje de la mejor manera, manteniendo orden y áreas específicas para cada tipo de material.

TÉCNICO PRODUCCIÓN LÁCTEA.- Asegura la correcta elaboración de derivados lácteos y la calidad de los mismos.

PERSONAL DE APOYO PLANTA PROCESADORA DE LÁCTEOS.- Para lograr una producción eficaz y eficiente, es conveniente que exista mano de obra disponible para los distintos procesos.

JEFE DE MERCADEO.- Encargado de la mercadotecnia de los productos de la Hacienda, con el fin de penetrar en nuevos mercados y alcanzar un mejor posicionamiento.

VENTAS (VENDEDORES).- Distribuir los productos al consumidor final y a clientes revendedores y a su vez desarrollar eficientemente la atención al cliente.

CONDUCTORES DE VEHÍCULO.- Adquisición de materias primas y distribución interna y externa de los productos.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS.- Encargado de todo lo referente al personal, principalmente de organizar programas de capacitación.

5.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE CADA PUESTO Y REQUISITOS PARA OCUPARLO

5.3.1 COMANDANCIA

5.3.1.1 Comandante

Es la persona que se desempeñará como Gerente de la Hacienda y bajo su responsabilidad estará toda la organización. Deberá ser capaz de pensar como un gerente integral, a fin de tomar decisiones óptimas para la Hacienda.

Funciones:

- Responsable de la toma de decisiones en cuanto a cualquier asunto de la Hacienda.
- Solucionar problemas cuando se presenten.
- Gestión para innovación de productos.
- Contactar clientes.
- Asegurar la representación eficiente de la Hacienda.
- Dirigir a los distintos grupos de empleados.
- Comunicar los objetivos de la organización.
- Vigilar que los objetivos a mediano y largo plazo se cumplan.
- Ejecutar y controlar la implementación de estrategias.
- Iniciar el cambio en la organización.
- Vocero oficial de la Hacienda, la persona con quien hablar, negociar, acordar.

Perfil del Cargo:

- Formación académica en Ingeniería Comercial, Agropecuaria o ramas afines.
- Conocimientos del idioma inglés.
- Conocimientos en Gestión Empresarial.
- Experiencia gerencial en empresas de la misma naturaleza.
- Edad comprendida entre 30 y 40 años.
- Actitud de liderazgo.
- Don de gente y gran iniciativa.
- Sexo: Masculino o femenino.
- Ética profesional.

5.3.2 ADMINISTRACIÓN

5.3.2.1 Administrador

Es la persona que administrará la Hacienda y estará en contacto con los trabajadores para conocer sus necesidades en cuanto a aspectos técnicos.

Funciones:

- Administración y gestión técnica de la Hacienda.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar actividades con los especialistas de cada área.
- Tomar decisiones.
- Desarrollar y mantener un contacto continuo con los jefes departamentales.
- Asegurar la representación eficiente de la Hacienda.
- Conducir la labor de la organización en pos de la consecución de los objetivos propuestos.
- Coordinación de los recursos disponibles (actuales y futuros; materiales, humanos e intangibles) en función de las necesidades operativas de la Hacienda.
- Compartir información, pensamientos y permitir enriquecer los mismos mediante la participación de los colaboradores de la Hacienda.
- Vocero oficial de la Hacienda, la persona con quien hablar, negociar, acordar.

Perfil del Cargo:

- Formación académica en Ingeniería Comercial, Agropecuaria o ramas afines.
- Conocimientos del idioma inglés.
- Conocimientos en Gestión Empresarial.
- Experiencia en Administración de Empresas en organizaciones similares.
- Edad comprendida entre 30 y 40 años.
- Actitud de liderazgo.

- Don de gente y gran iniciativa.
- Sexo: Masculino o femenino.
- Ética profesional.

5.3.2.2 Secretaria

Es la persona que se encargará de labores administrativas al cumplir funciones encomendadas por el Administrador, para que exista una buena coordinación y sea posible desarrollar todas las actividades en un tiempo determinado y de la mejor manera.

Funciones:

- Contestación de oficios de la Brigada.
- Realizar listados del personal cuando se requiera.
- Cuidar del oportuno trámite de cualquier asunto de la Hacienda tanto interno como externo.
- Administrar, distribuir y archivar el sistema de documentación de la Hacienda.
- Convocatorias al personal para reuniones ordenadas por el Administrador.
- Recepción de documentos.
- Atender llamadas telefónicas.

Perfil del Cargo:

- Formación académica en Secretariado Ejecutivo Bilingüe, Licenciatura Comercial o similares.
- Conocimiento y manejo del idioma inglés, Microsoft Office y computación en general.
- Edad comprendida entre 25 y 30 años.
- Sexo: femenino.
- Deseos de superación.
- Excelente capacidad para relacionarse con los demás.

- Experiencia en funciones de secretaria ejecutiva.
- Ética profesional.

5.3.3 FINANZAS

5.3.3.1 Jefe de Finanzas

Es la persona que se encargará de supervisar que el dinero de la Hacienda sea bien administrado y será el miembro de la organización que establezca prioridades para que los ingresos siempre sean mayores a los egresos o gastos.

Funciones:

- Presentación de Balances en el mes de diciembre de cada año: Balance General y Estado de Resultados.
- Elaborar con eficacia y transparencia las liquidaciones mensuales de la Hacienda.
- Realizar la contabilidad de costos para cada uno de los productos, a fin de conocer los costos reales de los mismos.
- Elaboración mensual de kárdex de los productos lácteos e insumos necesarios para la fabricación de los mismos.
- Determinar las mejores opciones para invertir los activos de la Hacienda.
- Planificación económica-financiera de la organización.
- Estudio y elección de fuentes de financiamiento.
- Evaluar y proponer alternativas financieras para asegurar la maximización de utilidades de la Hacienda.

Perfil del Cargo:

- Formación académica en Economía, Ingeniería en Finanzas o ramas afines.
- Indispensable conocimiento del idioma inglés, Microsoft Office y computación en general.

- Experiencia en la producción y comercialización de derivados lácteos o similares.
- Habilidad en el manejo de números, informes y propuestas.
- Edad comprendida entre 25 y 40 años.
- Actitud de liderazgo.
- Don de gente y gran iniciativa.
- Sexo: Masculino o femenino.
- Ética profesional.

5.3.4 PRODUCCIÓN

5.3.4.1 Jefe de Producción

Será la persona encargada del control de toda la producción de la Hacienda Rumipamba: P. Agropecuaria y P. Láctea, con conocimientos en estas ramas y quien debe verificar que cada operador esté realizando eficaz y eficientemente su trabajo, a fin de evitar problemas y cumplir los objetivos y metas de producción.

Funciones:

- Control permanente de la producción de leche (ordeño mecánico y manual).
- Manejo y supervisión de la producción agrícola y pecuaria de la Hacienda.
- Control constante de la producción de derivados lácteos.
- Control de calidad de los productos.
- Fomentar el autocontrol en los distintos procesos.
- Controlar que los trabajadores eviten desperdicios en el área de producción.
- Trabajar en pos de la ejecución de los objetivos de la Hacienda en esta área.

Perfil del Cargo:

- Formación académica en Ingeniería Agropecuaria, Industrial o Comercial.

- Indispensable conocimiento y manejo del idioma inglés, Microsoft Office y computación en general.
- Experiencia en el ámbito agropecuario y lácteo en funciones de organizaciones afines.
- Don de gente y gran iniciativa.
- Edad comprendida entre 25 y 40 años.
- Sexo: Masculino o femenino.
- Solvencia en el manejo de personal de áreas de producción.
- Ética Profesional.

5.3.4.2 Encargados Labores Agrícolas

Serán las personas encargadas de ejecutar todas las actividades del área agrícola de la Hacienda Rumipamba.

Funciones:

- Preparar y habilitar el suelo destinado para cultivos.
- Realizar labores específicas sobre siembra, deshierbe y cosecha de los diferentes cultivos.
- Responsables de los riegos y cuidados de las siembras.
- Control y mantenimiento de los pastos de la Hacienda.
- Manejo eficiente de tractores en el área agrícola y ganadera.
- Operar la maquinaria e implementos agrícolas.
- Realizar el cuidado y mantenimiento ornamental en esta área.
- Colaborar con todas las actividades relacionadas al área agrícola de la Hacienda.
- Informar al Jefe de Producción sobre las actividades realizadas.

Perfil del Cargo:

- Tecnólogo Agrícola, Bachiller agrónomo o con experiencia en el campo (Agricultura).
- Conocimientos en la operación de maquinaria agrícola.
- Experiencia en el manejo de maquinaria e implementos agrícolas.
- Edad comprendida entre 23 y 35 años.
- Responsabilidad y capacidad de trabajo en equipo.
- Don de gente, puntualidad y compromiso con su trabajo en la Hacienda.
- Sexo: Masculino.
- Buenas relaciones humanas.

5.3.4.3 Encargados Ganado Vacuno

Serán las personas encargadas del hato ganadero de la Hacienda Rumipamba.

Funciones:

- Control de nacimientos y muertes del ganado.
- Descartes del ganado no apto para la producción, para su posterior venta o faenamiento.
- Reportes constantes de las condiciones del ganado al Médico Veterinario.
- Control de la documentación del ganado.
- Clasificación del ganado de la Hacienda Rumipamba en cuanto a edad y características de los mismos.
- Coordinación para trasladar al ganado y mantener orden durante el ordeño mecánico.
- Velar por la seguridad de los animales a su cargo.
- Alimentar al ganado en los horarios establecidos.
- Colaborar con todas las actividades relacionadas al manejo de la unidad.
- Informar al Jefe de Producción sobre las actividades realizadas.

Perfil del Cargo:

- Título de Bachiller en Ciencias Agropecuarias.
- Experiencia en el control y manejo de ganado vacuno.
- Edad comprendida entre 23 y 35 años.
- Responsabilidad y capacidad de trabajo en equipo.
- Don de gente, puntualidad y compromiso con su trabajo en la Hacienda.
- Sexo: Masculino.
- Buenas relaciones humanas.

5.3.4.4 Médico Veterinario

Es la persona que desempeñará sus funciones brindando atención, estudio, diagnóstico y tratamiento a las enfermedades del ganado de la Hacienda Rumipamba.

Funciones:

- Atención médica oportuna al ganado de la Hacienda.
- Responsable del control y manejo de la inseminación artificial.
- Realizar constantemente programas de vacunación para el ganado.
- Garantizar el estado perfecto del hato ganadero de la Hacienda y principalmente del ganado rejo que es el que se encuentra en producción.
- Reportar al Administrador acerca de los requerimientos en medicinas, vitaminas y pajuelas necesarios para el ganado.

Perfil del Cargo:

- Médico Veterinario especialista en ganado vacuno.
- Edad comprendida entre 25 y 35 años.
- Sexo: Masculino o femenino.
- Experiencia laboral en el área del ganado.

- Disponibilidad de tiempo para trabajar los fines de semana o en la noche según se requiera.
- Gran iniciativa.
- Don de gente, puntualidad y compromiso con su trabajo en la Hacienda.
- Ética profesional.

5.3.4.5 Operador Ordeño Mecánico

Es la persona que se encargará de operar el ordeño mecánico de la Hacienda Rumipamba.

Funciones:

- Responsable de la operación diaria del ordeño mecánico de la Hacienda.
- Supervisión de la limpieza e higiene diaria después del ordeño mecánico.
- Responsable del mantenimiento periódico y correcto funcionamiento de la máquina de ordeño de la Hacienda.
- Reportes permanentes acerca del estado en el que se encuentra el ordeño mecánico.
- Reparar si existen daños menores en el ordeño mecánico.
- Informar al Jefe de Producción sobre requerimientos, problemas y necesidades de esta área.

Perfil del Cargo:

- Título de Bachiller en Ciencias Agropecuarias.
- Conocimientos del manejo y control del ordeño mecánico.
- Cursos de capacitación para el manejo del ordeño mecánico.
- Experiencia en la operación y mantenimiento de ordeños mecánicos.
- Edad comprendida entre 23 y 35 años.
- Sexo: Masculino.
- Disponibilidad de tiempo para trabajar los fines de semana.

- Don de gente, puntualidad y compromiso con su trabajo en la Hacienda.
- Buenas relaciones humanas.

5.3.4.6 Personal de Apoyo Producción Lechera

Son las personas que se encargarán de realizar labores de apoyo en la ejecución del ordeño mecánico de la Hacienda.

Funciones:

- Colaborar diariamente en la coordinación para el buen funcionamiento del ordeño mecánico.
- Ordeño manual del ganado rejo de la Hacienda durante el ordeño mecánico.
- Responsables de la limpieza e higiene diaria del área del ordeño mecánico de la Hacienda.
- Alimentación del ganado durante el ordeño mecánico.
- Recolectar la leche de cada ordeño en recipientes estrictamente desinfectados y limpios.
- Entregar la leche para su respectiva distribución.
- Colaborar con todas las actividades relacionadas al ordeño.
- Entregar diariamente la leche a la planta procesadora de lácteos de la Hacienda.
- Desempeñar otras actividades encomendadas por su superior.
- Informar al Jefe de Producción sobre requerimientos, problemas y necesidades de esta área.

Perfil del Cargo:

- Título de Bachiller en Ciencias Agropecuarias.
- Conocimientos del manejo y control del ordeño mecánico.
- Experiencia en labores de producción lechera.
- Edad comprendida entre 23 y 35 años.

- Sexo: Masculino o femenino.
- Disponibilidad de tiempo para trabajar los fines de semana.
- Don de gente, puntualidad y compromiso con su trabajo en la Hacienda.
- Buenas relaciones humanas.

5.3.4.7 Encargado Especies Menores

Serán quienes se encarguen de las especies menores de la Hacienda:
Actualmente cunicultura y avicultura.

Funciones:

- Control y cuidado de las especies menores de la Hacienda.
- Velar por la seguridad de los animales a su cargo.
- Alimentar a los animales en los horarios establecidos.
- Reportes constantes de las condiciones de las especies menores y novedades que se presenten.
- Colaborar con todas las actividades relacionadas al área agropecuaria.
- Informar al Jefe de Producción sobre las actividades realizadas.

Perfil del Cargo:

- Título de Bachiller en Ciencias Agropecuarias.
- Experiencia en el control y manejo de especies menores.
- Edad comprendida entre 25 y 35 años.
- Responsabilidad y capacidad de trabajo en equipo.
- Don de gente, puntualidad y compromiso con su trabajo en la Hacienda.
- Sexo: Masculino o femenino.
- Buenas relaciones humanas.

5.3.4.8 Encargado Proyectos Pecuarios

Constituyen las personas, cuya labor estará enfocada en la dirección y ejecución de proyectos pecuarios en la Hacienda: Piscicultura, lombricultura, porcicultura, etc.

Funciones:

- Planificar, organizar y ejecutar proyectos pecuarios en la Hacienda Rumipamba.
- Reportar acerca de los proyectos al Administrador de la Hacienda.
- Análisis y estudio del presupuesto requerido para la puesta en marcha de proyectos pecuarios.
- Colaborar con todas las actividades relacionadas al área agropecuaria.
- Informar al Jefe de Producción sobre las actividades realizadas.
- Realizar actividades adicionales encomendadas por sus superiores.

Perfil del Cargo:

- Título de Bachiller en Ciencias Agropecuarias.
- Experiencia en el control y manejo de proyectos pecuarios.
- Edad comprendida entre 25 y 35 años.
- Responsabilidad y capacidad de trabajo en equipo.
- Don de gente, puntualidad y compromiso con su trabajo en la Hacienda.
- Sexo: Masculino o femenino.
- Buenas relaciones humanas.

5.3.4.9 Jefe de Bodega y Activos Fijos

Es la persona que se encargará del almacenamiento de todos los materiales de la Hacienda: Herramientas, insumos, semillas, medicinas para el ganado, fertilizantes, materiales de aseo, etc.

Funciones:

- Responsable del control y manejo de la bodega de la Hacienda.
- Recepción, despacho, almacenamiento e inventarios de los materiales existentes en la Hacienda.
- Control y registro diario del ingreso y egreso de los materiales que se almacenan.
- Mantener orden y áreas específicas para cada tipo de material.
- Responsable del correcto funcionamiento de la bodega.
- Elaboración mensual de órdenes de pedidos para el abastecimiento de materiales que se requieren en la bodega.
- Realizar informes de existencia de materiales y herramientas.
- Informar al Jefe de Producción sobre problemas y novedades que se presenten en esta área.

Perfil del Cargo:

- Título de Bachiller en Ciencias.
- Experiencia en el control y manejo de inventarios.
- Edad comprendida entre 25 y 35 años.
- Responsabilidad y capacidad de trabajo en equipo.
- Deseos de superación.
- Don de gente, puntualidad y compromiso con su trabajo en la Hacienda.
- Sexo: Masculino o femenino.
- Buenas relaciones humanas.

5.3.4.10 Técnico Producción Láctea

Es la persona que se encargará de la planta procesadora de lácteos de la Hacienda Rumipamba.

Funciones:

- Responsable de la producción diaria de derivados lácteos de la Hacienda.
- Recepción diaria de leche para la producción.
- Verificar que el equipo de trabajo se encuentre en óptimas condiciones operativas.
- Adecuada presentación personal.
- Conducta de respeto y orden frente a las normas de higiene y seguridad durante la jornada.
- Responsabilidad por útiles, equipos y maquinarias que maneja.
- Entrega de productos terminados al área de ventas para su respectiva distribución.
- Mantenimiento y control del área de producción láctea.
- Reportar permanentemente acerca de la producción.
- Tomar acciones correctivas en casos necesarios.

Perfil del Cargo:

- Título de Bachiller.
- Conocimientos técnicos en cuanto a la fabricación de derivados lácteos.
- Cursos de capacitación técnica de lácteos.
- Experiencia en la producción de derivados de la leche.
- Edad comprendida entre 25 y 35 años.
- Sexo: Masculino.
- Disponibilidad para trabajar los fines de semana.
- Don de gente, puntualidad y compromiso con su trabajo en la Hacienda.
- Buenas relaciones humanas.

5.3.4.11 Personal de Apoyo Planta Procesadora de Lácteos

Son las personas que ejercerán funciones de apoyo en la planta procesadora de lácteos.

Funciones:

- Apoyar diariamente en la elaboración de derivados lácteos.
- Adecuada presentación personal.
- Limpiar y desinfectar la maquinaria, utensilios y recipientes necesarios para la producción.
- Responsabilidad por útiles, equipos y maquinarias que maneja.
- Entrega de productos terminados al área de ventas para su respectiva distribución.
- Cumplir funciones encomendadas por el técnico de producción láctea.
- Realizar trabajos adicionales.

Perfil del Cargo:

- Título de Bachiller.
- Conocimientos técnicos en cuanto a la fabricación de derivados lácteos.
- Experiencia en la producción de derivados de la leche.
- Edad comprendida entre 21 y 30 años.
- Sexo: Masculino.
- Disponibilidad para trabajar los fines de semana.
- Don de gente, puntualidad y compromiso con su trabajo en la Hacienda.
- Buenas relaciones humanas.

5.3.5 MERCADEO**5.3.5.1 Jefe de Mercadeo**

Bajo su responsabilidad estará el área de mercadotecnia de la Hacienda Rumipamba.

Funciones:

- Análisis de la competencia de la Hacienda.
- Investigación de mercados constantes para conocer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes así como la aceptación de los productos de la Hacienda.
- Identificar los mercados meta de la Hacienda.
- Enfrentar estrategias de la competencia para realizar benchmarking.
- Planear sistemas estratégicos de ventas.
- Fijar políticas de venta como apoyo al personal de ventas de la Hacienda.
- Administrar la gestión de mercadeo, mejorando procesos y procedimientos con y para el cliente.
- Coordinar la investigación de mercados, estrategias de marketing, ventas, publicidad, promoción, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades de relaciones públicas.

Perfil del Cargo:

- Formación académica en Ingeniería en Mercadotecnia, Comercial o ramas afines.
- Indispensable conocimiento del idioma inglés, Microsoft Office y computación en general.
- Experiencia en el área de Marketing en organizaciones similares.
- Edad comprendida entre 25 y 40 años.
- Responsabilidad y capacidad de trabajo en equipo.
- Actitud de liderazgo.
- Don de gente y gran iniciativa.
- Sexo: Masculino o femenino.
- Ética profesional.

5.3.5.2 Ventas (Vendedores)

Son las personas encargadas del área de ventas de la Hacienda, las mismas que estarán en contacto con el cliente y deberán brindar la mejor atención.

Funciones:

- Distribución interna y externa de los productos lácteos de la Hacienda.
- Búsqueda de mercado para los productos.
- Recepción diaria de la producción láctea.
- Registro diario de las ventas de los productos lácteos.
- Depósito semanal de las ventas al Departamento de Finanzas de la Hacienda para posteriormente realizar los depósitos a la Brigada.
- Informar al Jefe de Mercadeo sobre novedades que se presenten en las ventas.
- Brindar excelente atención a los clientes.

Perfil del Cargo:

- Formación académica completa en Ingeniería en Mercadotecnia, Comercial o ramas afines.
- Conocimientos del idioma inglés, Microsoft Office y computación en general.
- Experiencia en la comercialización y producción de productos lácteos o similares.
- Experiencia en la venta de productos de consumo masivo y de preferencia alimenticios.
- Don de persuadir, buena presencia y amabilidad con el cliente.
- Edad comprendida entre 25 y 35 años.
- Don de gente, puntualidad y compromiso con su trabajo en la Hacienda.
- Sexo: Masculino o femenino.
- Buenas relaciones humanas.

5.3.5.3 Conductores de Vehículo

Son las personas que se encargarán de conducir los vehículos de la Hacienda para las distintas necesidades y requerimientos de la organización.

Funciones:

- Conducir los vehículos que le sean asignados.
- Transporte de los productos para su venta.
- Transporte de insumos necesarios para la producción.
- Mantenimiento de los vehículos a su cargo.
- Realizar pequeñas reparaciones que no presenten especial dificultad técnica.
- Ejecutar encargos que se le encomienden, siempre y cuando impliquen el transporte de documentación, material, insumos, etc.
- Otras tareas afines encomendadas por sus superiores y que resulten necesarias para la Hacienda.

Perfil del Cargo:

- Chofer profesional.
- Experiencia en la transportación de productos perecibles.
- Edad comprendida entre 20 y 35 años.
- Disponibilidad de tiempo para trabajar los fines de semana.
- Don de gente, puntualidad y compromiso con su trabajo en la Hacienda.
- Sexo: Masculino.
- Buenas relaciones humanas.

5.3.6 RECURSOS HUMANOS

5.3.6.1 Jefe de Recursos Humanos

Será la persona encargada de controlar las relaciones, actividades, responsabilidades, derechos de los trabajadores, así como también será quien determine la problemática laboral y analice planes de acción para lograr un mejor desempeño de los trabajadores de la Hacienda.

Funciones:

- Llevar a cabo procesos de capacitación de recursos humanos que den como resultado empleados polivalentes y/o muy especializados de acuerdo a los requerimientos de cada cargo.
- Realizar eficientemente procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal para la Hacienda, a fin de escoger al personal más idóneo.
- Gestión del clima laboral para que los trabajadores se sientan a gusto en la Hacienda.
- Control y manejo de la documentación del personal.
- Llevar a cabo procesos de evaluación del desempeño, que permitan otorgar incentivos e implementar medidas correctivas.
- Elaborar, actualizar y difundir reglamentos y manuales internos, con el propósito de hacer más eficiente la administración de recursos humanos.

Perfil del Cargo:

- Formación académica en Ingeniería Comercial, Psicología Organizacional, Psicología Industrial o ramas afines.
- Indispensable conocimiento del idioma inglés, Microsoft Office y computación en general.
- Experiencia en el área de Recursos Humanos de empresas similares.
- Edad comprendida entre 25 y 40 años.

- Absoluta solvencia en el manejo de personal.
- Sexo: Masculino o femenino.
- Ética profesional.

5.4 PROCESOS

5.4.1 PROCESO DE ELABORACIÓN DE QUESO FRESCO EN LA HACIENDA RUMIPAMBA

Para la producción diaria de queso fresco se utiliza un recipiente denominado marmita, con una capacidad de 500 litros, en el cual se colocan 400 litros de leche para no sobrepasar el recipiente. Posteriormente se realiza la pasteurización que consiste en someter la leche a una temperatura de 65° C durante 20 minutos, para luego realizar el enfriado bajando la temperatura a 45° C, seguidamente se añade 25 c.c. de calcio por cada 100 litros de leche y se reduce la temperatura a 35° C, luego se agrega 40 c.c. de cuajo para los 400 litros de leche, procediendo a dejar en reposo de 30 a 40 min. hasta formar la cuajada.

Se realiza la separación entre el queso y el suero (desuerado), se coloca la cuajada en moldes cilíndricos y mediante una prensa se comprimen durante 1 a 2 horas para dar la forma y contextura final al producto. Una vez elaborados los quesos se los somete a agua sal para que adquieran un sabor particular y finalmente son empaquetados para la venta.

Notas importantes:

- Con materia prima de 400 litros de leche se elaboran 129 quesos frescos, lo que representa 3,1 litros por cada queso de 470 a 500 gramos.
- El proceso productivo completo para la fabricación de quesos frescos depende de la maquinaria utilizada, en el caso de la Hacienda Rumipamba en promedio dura 12 horas distribuidas en dos días de trabajo.

(Tabla No. 5.2)

Símbolos Utilizados en los Procesos

○	Operación
⇒	Transporte
⏸	Espera
□	Inspección
▽	Almacenamiento

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Flujograma>
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 5.3)

Proceso: Elaboración de Queso Fresco							
Lugar: Área de Producción Derivados Lácteos							
DESCRIPCIÓN	○	⇒	◐	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Llega la leche en los tanques después del ordeño.	●	●				400 litros	1 hora
Colocación de la leche en un recipiente denominado marmita.	●					400 Litros	15 min.
Pasteurización: Someter la leche a una temperatura de 65° C.	●			●		400 litros	1 ½ horas
Realizar el enfriado bajando la temperatura a 45° C.	●			●		400 litros	1 hora
Se procede a añadir calcio y reducir la temperatura a 35° C.	●			●		25 c.c. de calcio por cada 100 lts. de leche	10 min.
Se agrega cuajo a los 400 litros de leche.	●					40 c.c.	3 min.
Dejar en reposo hasta formar la cuajada.				●		400 litros	35 min.
Se procede a separar el suero del queso (desuerado).	●					129 unidades	25 min.
Colocación de la cuajada en los moldes (Moldeado).	●					129 unidades	1 hora
Comprimir mediante una prensa para dar la forma y contextura final al producto.	●					129 unidades	2 horas
Se introducen los quesos en agua sal (Salado).	●					129 unidades	5 min.
Dejar en reposo hasta que adquieran un sabor particular.				●		129 unidades	1 ½ horas
Secado de los quesos.	●					129 unidades	2 horas
Realizar el empaquetado del producto.	●					129 unidades	30 min.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 5.4)

Elaboración de Queso Fresco		
SECUENCIA DE ACTIVIDADES		
○	Operación	12
⇒	Transporte	1
⏸	Espera	2
□	Inspección	3
▽	Almacenamiento	0
TOTAL ACTIVIDADES		18
TOTAL TIEMPO		12 horas 3 minutos

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

5.4.2 PROCESO DE ELABORACIÓN DE QUESO MOZARELLA EN LA HACIENDA RUMIPAMBA

Para la fabricación de queso mozzarella se utilizan 150 litros de leche, de los cuales se descrema el 30% (45 litros). Posteriormente se sube a 35 °C la temperatura de la leche, se agrega 15 c.c. de cuajo para los 150 litros de leche, se deja reposar de 30 a 40 min, se procede a separar el suero del queso, seguidamente se deja fermentar el queso hasta el otro día, es decir por 24 horas, dependiendo de las condiciones ambientales para formar el cuajado, mientras más caliente se fermenta más rápido.

Se coloca el cuajado en agua caliente (hilado), se procede al moldeo, que consiste en colocar el cuajado en los moldes, luego se realiza el enfriamiento de 3 a 5 horas hasta lograr la contextura adecuada del queso, se introducen los quesos en agua sal (salado) para lo cual se utiliza 45 litros de agua mezclado con 17 kilos de sal, se deja secar los quesos y finalmente se procede a realizar el empacado de los productos para la venta.

Nota importante: Un queso mozzarella de 500 gr. se produce con 6 litros de leche.

(Tabla No. 5.5)

Proceso: Elaboración de Queso Mozzarella							
Lugar: Área de Producción Derivados Lácteos							
DESCRIPCIÓN	○	⇒	◐	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Llega la leche en los tanques después del ordeño.	●	●				400 litros	1 hora
Medición de la leche a utilizarse en litros.	●					150 litros	3 min.
Descremar el 30% de la leche.	●					45 litros	30 min.
Subir la temperatura de la leche a 35°C.	●		●			150 litros	15 min.
Se agrega cuajo a los 150 litros de leche.	●					15 c.c.	3 min.
Dejar en reposo.			●			150 litros	35 min.
Se procede a separar el suero del queso (desuerado).	●					25 unidades	40 min.
Se deja fermentar el queso dependiendo de las condiciones ambientales para formar el cuajado.			●			25 unidades	24 horas
Se coloca el cuajado en agua caliente (Hilado).	●					25 unidades	30 min.
Se procede a colocar el cuajado en los moldes (Moldeado).	●					25 unidades	30 min.
Se deja enfriar hasta lograr la contextura adecuada del queso. (Enfriamiento).	●					25 unidades	2 horas
Se introducen los quesos en agua sal (Salado).	●					25 unidades	5 min.
Dejar en reposo hasta que adquieran un sabor particular.			●			25 unidades	10 min.
Secado de los quesos.	●					25 unidades	2 horas
Realizar el empaquetado del producto.	●					25 unidades	10 min.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 5.6)

Elaboración de Queso Mozzarella		
SECUENCIA DE ACTIVIDADES		
○	Operación	12
⇒	Transporte	1
⊔	Espera	3
□	Inspección	1
▽	Almacenamiento	0
TOTAL ACTIVIDADES		17
TOTAL TIEMPO		32 horas 31 minutos

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

5.4.3 PROCESO DE ELABORACIÓN DE YOGURT EN LA HACIENDA RUMIPAMBA

Para la elaboración de yogurt se utilizan 400 litros de leche, de los cuales se descrema el 40% (160 litros), se descrema la leche con el objeto de reducir la grasa total en los 400 litros de leche. Se agrega 13 kilos y medio de azúcar por cada 100 litros de leche, se procede a bajar la temperatura a 45 °C, se añade 25 c.c. de calcio por cada 100 litros. Seguidamente se agrega aproximadamente 25 gramos de fermento lácteo y se realiza la incubación durante 5 a 6 horas, luego se procede al enfriamiento de 3 a 4 horas y se añade 40 gramos de conservante, se separa volúmenes de yogurt en razón de otorgar diferentes saborizantes, se añade colorantes y finalmente se coloca el yogurt en envases de 2 litros y de 150 c.c. (envasado).

Notas importantes:

- Con materia prima de 400 litros de leche se elaboran un promedio de 218 pomos de yogurt de 2 litros, es decir 436 litros de producto final.
- De los 160 litros de leche descremada se obtiene de 10 a 12 litros de crema de leche.

(Tabla No. 5.7)

Proceso: Elaboración de Yogurt							
Lugar: Área de Producción Derivados Lácteos							
DESCRIPCIÓN	○	⇒	◐	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Llega la leche en los tanques después del ordeño.	●					400 litros	1 hora
Descremar el 40% de la leche.	●					160 litros	1½ horas
Subir la temperatura de la leche a 70°C.	●					400 litros	1 hora
Se procede a agregar azúcar.	●			●		13½ kilos por cada 100 lts. de leche.	3 min.
Subir la temperatura a 85 °C.	●			●		400 litros	30 min.
Dejar en reposo a 85 °C.	●					400 litros	20 min.
Bajar la temperatura a 45 °C.	●			●		400 litros	45 min.
Se añade calcio.	●					25 c.c. por cada 100 lts. de leche.	3 min.
Se agrega fermento lácteo y se realiza la incubación.	●			●		25 gramos	6 horas
Se procede a realizar el enfriamiento.	●			●		400 litros	4 horas
Se añade el conservante.	●					40 gramos	2 min.
Separación de volúmenes de yogurt para otorgar diferentes saborizantes.	●					200 litros	5 min.
Se agrega esencias de frutas.	●					40 c.c. para 200 lts. de yogurt.	5 min.
Se añade colorantes.	●					25 c.c. para 200 lts. de yogurt.	5 min.
Se coloca el yogurt en envases de 2 litros y de 150 c.c. (Envasado)	●					436 litros de yogurt.	2 horas

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 5.8)

Elaboración de Yogurt		
SECUENCIA DE ACTIVIDADES		
○	Operación	15
⇒	Transporte	1
◐	Espera	2
□	Inspección	3
▽	Almacenamiento	0
TOTAL ACTIVIDADES		21
TOTAL TIEMPO		17 horas 28 minutos

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

CAPÍTULO VI

PRODUCTO - MARKETING OPERATIVO

Las variables que integran el marketing operativo constituyen lo que se denomina marketing mix o mezcla de marketing. Los elementos que conforman el marketing operativo incluyen una oferta de mercado definida por las variables tales como: el producto, el precio, la plaza o distribución y la promoción o comunicación. El marketing operativo es una forma de organizar estas herramientas que pueden ser controladas por las empresas para influir en el mercado.⁴¹

6.1 PRODUCTO

El primer aspecto a considerar es el ajuste del producto a las necesidades o deseos del segmento de mercado a satisfacer.

Para ello debemos considerar que un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.⁴²

Actualmente en la Hacienda Rumipamba se producen cuatro tipos de productos:

- Queso fresco de 500 g.
- Queso mozzarella de 500 g.
- Yogurt en envases de 150 c.c.
- Yogurt en envases de 2000 c.c.

6.1.1 MEZCLA Y LÍNEAS DE PRODUCTOS

Un grupo de productos unitarios relacionados muy de cerca es una línea de producto. Diferentes tamaños y formas de envase también distinguen los

⁴¹ <http://www.abcpymes.com/menu21.htm>

⁴² MARKETING; Lamb, Hair, Mc Daniel; 6ta. Edición, Pág. 298

productos unitarios en una línea de productos. La mezcla de productos de una empresa incluye todos los productos que vende.⁴³

En la Hacienda Rumipamba se producen dos líneas de productos lácteos: Quesos y Yogurt. Estas líneas forman la mezcla de productos MILK'LICO. Sobre esta mezcla de productos se planteará una propuesta basada en los parámetros de estrategia definidos en el capítulo IV.

6.1.2 ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

Todo producto tiene tiempo de vigencia, esto es, un inicio y un final. Ningún producto es eterno, a pesar de que unos tienen una vida más larga que otros. Algunos productos pueden estar vigentes durante siglos, mientras otros ni siquiera llegan a su lanzamiento al mercado. El ciclo de vida de un producto representa distintas etapas de su historia de ventas.⁴⁴

La duración del ciclo de vida depende de factores como la moda, tecnología, costumbres, valores comerciales y básicamente necesidades del consumidor. Es necesario para la Hacienda conocer y analizar la etapa del ciclo de vida en que se encuentran los productos que produce y comercializa, con el propósito de desarrollar estrategias y acciones a tomar.

El marco conceptual que incorpora el ciclo de vida de un producto sirve como guía para definir una estrategia para cada situación concreta. Se pueden distinguir cinco etapas que marcan períodos totalmente diferentes de la relación producto – mercado:

Gestación

Esta es una etapa donde la empresa genera ideas, las selecciona y desarrolla nuevos productos.

⁴³ MARKETING; Lamb, Hair, Mc Daniel; 6ta. Edición, Pág. 298

⁴⁴ GUÍA PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS, Alejandro Lerma, Tercera Edición, Pág. 40

Introducción

La etapa de introducción de un producto en el mercado se caracteriza por el aumento relativamente lento de las ventas y la subsistencia de problemas de producción que todavía no han sido totalmente resueltos.

Los gastos de promoción y publicidad están en su máximo nivel. La rentabilidad es escasa e incluso puede llegar a ser negativa.

Crecimiento

Si el producto supera la etapa anterior de introducción, entra en la fase más importante del ciclo de vida, como es la de crecimiento. Es un período de progreso en términos de ventas y utilidades.

Madurez

En esta etapa las ventas comienzan a estabilizarse y existe mayor competencia, con un mercado cada vez más saturado. Es aquí donde se debe analizar la posibilidad de un relanzamiento del producto.

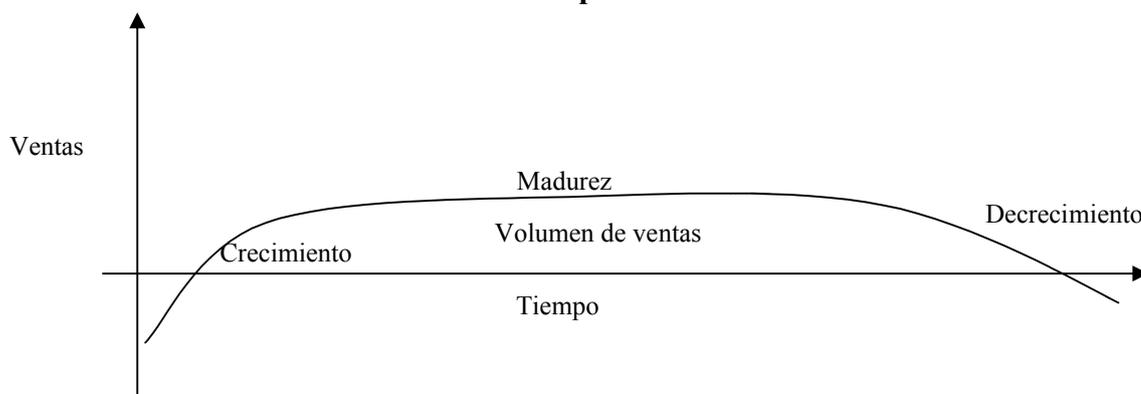
Declinación

Este período se caracteriza por una reducción generalizada de la demanda, incremento de los costos y declinación de utilidades.

Es importante identificar que los productos alimenticios constituyen una necesidad básica a ser satisfecha por el ser humano. Tanto la leche, queso y yogurt constituyen parte de la dieta diaria a nivel mundial y representan un símbolo cultural de buena nutrición, por lo que este tipo de productos generalmente guardan ciclos de **madurez**, es decir desde que aparecieron en el mercado siguen vigentes, con un crecimiento lento en las ventas, éstas se mantienen estables.

La Hacienda Rumipamba debe aprovechar la etapa de madurez en la que se encuentran este tipo de productos, a fin de implementar estrategias adecuadas que le permitan alcanzar mayor posicionamiento.

(Gráfico No. 6.1)
Productos en etapa de Madurez

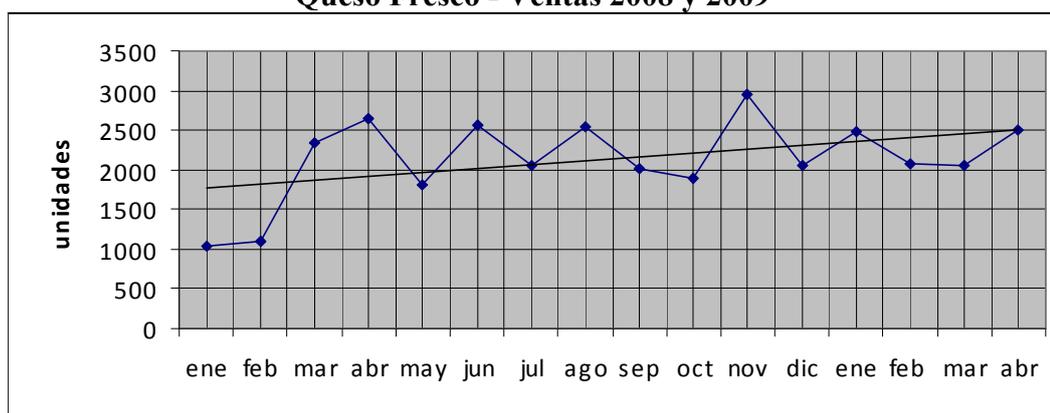


Fuente: Guía para el Desarrollo de Productos, Alejandro Lerma, 3ra. Edición, pág. 42
Elaborado por: Grupo de Trabajo

6.1.3 ANÁLISIS DE VENTAS DE LOS PRODUCTOS MILK'LICO EN EL ÚLTIMO AÑO Y LOS PRIMEROS MESES DEL 2009

Una vez identificada la proyección de madurez de los productos MILK'LICO, es importante realizar un análisis temporal de las ventas, para determinar la etapa real en la que se encuentra cada producto en la actualidad, para lo cual se analizarán los volúmenes de ventas de cada producto en el último año y lo que va del 2009.

(Gráfico No. 6.2)
Queso Fresco - Ventas 2008 y 2009



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

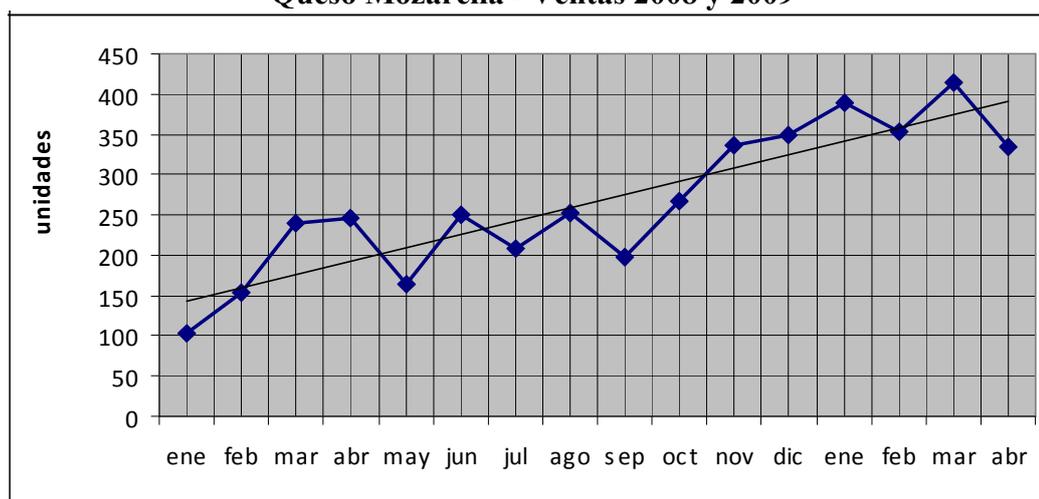
Queso fresco MILK'LICO, ha evolucionado en ventas: de 1039 unidades en enero a 2952 unidades en noviembre del 2008, una variación del 184%. Muestra una

ligera línea de tendencia de ventas al alza, en un rango promedio entre 2000 y 2500 unidades mensuales en el año 2009 y una evolución fluctuante mes a mes. Este producto se encuentra en la **etapa de madurez** con ventas a clientes fieles (militares).

Estrategia:

Buscar nuevos mercados donde se introduzca en primera instancia el queso fresco, ya que este producto presenta buen nivel de ventas en el último año y en los primeros meses del 2009, logrando así que se mantenga en la etapa de madurez de su ciclo de vida.

(Gráfico No. 6.3)
Queso Mozzarella - Ventas 2008 y 2009



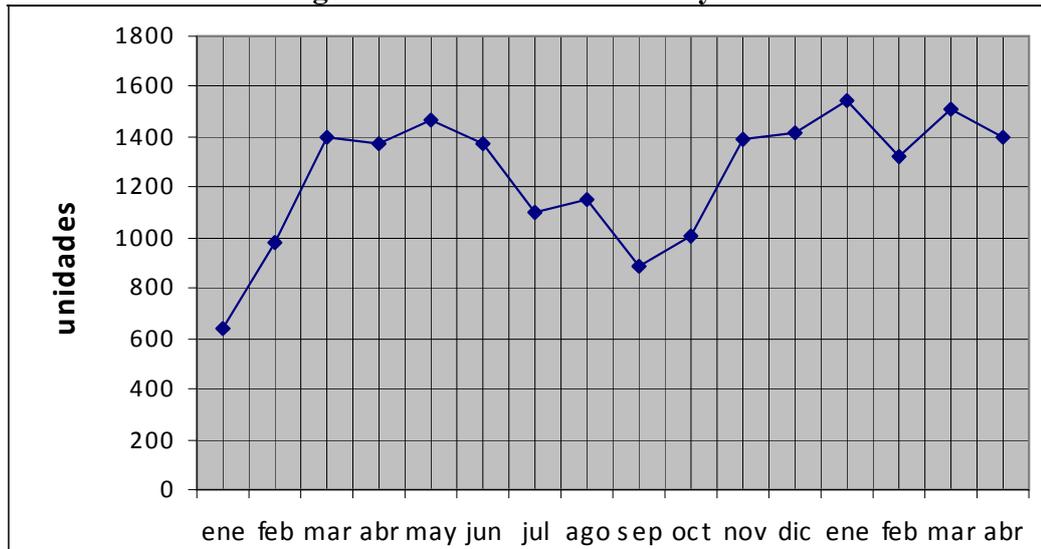
Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Queso Mozzarella MILK'LICO, ha evolucionado de 103 unidades en enero de 2008 a 415 unidades vendidas en marzo del 2009, una variación del 302%. Si bien este dato muestra una evolución alta en ventas, en la práctica no representa un mayor logro, pues en relación a las ventas de queso fresco, éstas son relativamente bajas. Esto indica que este producto se encuentra en **etapa de crecimiento**.

Estrategia:

Mantener el crecimiento actual en ventas de queso mozzarella MILK'LICO, para ubicarlo en una tendencia de ventas en etapa de madurez.

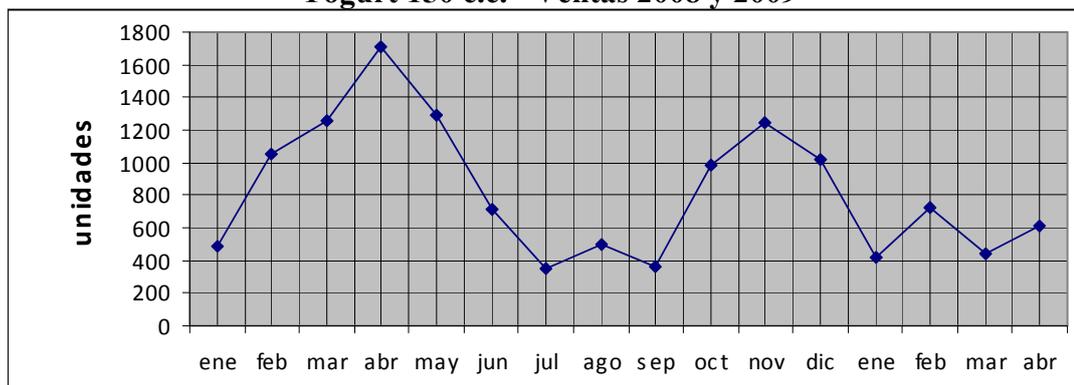
(Gráfico No. 6.4)
Yogurt 2000 c.c. - Ventas 2008 y 2009



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

En el año 2008 Yogurt MILK'LICO de 2000 c.c. ha tenido un comportamiento de ventas irregular. En el 2008, en enero se registran ventas por 640 unidades, se alcanza un tope de 1377 en junio, y caen a 884 unidades en septiembre, para luego tender al alza en un promedio de 1400 unidades mensuales, desde noviembre del 2008 hasta abril del 2009. Los datos indican que el producto tiene características de ventas fluctuantes. No mantiene un crecimiento alentador. Las ventas responden a factores externos, como cambios en el comportamiento del consumidor, lo que conlleva a extremos de ventas altas y bajas, por lo que no se puede determinar la etapa actual del ciclo de vida en que se encuentra este producto.

(Gráfico No. 6.5)
Yogurt 150 c.c. - Ventas 2008 y 2009



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

En el año 2008 Yogurt MILK'LICO de 150 c.c. presenta una evolución de ventas irregular, en mayor medida que el yogurt de 2000 c.c., con un pico en las ventas de 1705 unidades en abril y un valor mínimo de 354 unidades en julio, tendiendo a una disminución en lo que va del año. Tales variaciones muestran un tipo de venta reactiva que no responde a una planificación de ventas y más bien lo hace a un tipo de producción por órdenes de producción que no muestra una expectativa clara. Debido a la variación constante en las ventas de este producto, lo que se evidencia también en los primeros meses del 2009, no se puede determinar la etapa actual de su ciclo de vida.

Tomando en cuenta que en el último año y lo que va del 2009, el nivel de ventas tanto de yogurt de 150 c.c. como de 2000 c.c. presenta similares características, por lo que sus ventas son muy fluctuantes mes a mes, se consideran apropiadas las mismas estrategias para los dos productos.

Estrategias:

- Consolidar el yogurt MILK'LICO en su mercado actual para lograr ventas sin fluctuaciones extremas.
- Analizar el mercado actual de yogurt para plantear una reintroducción del producto en el mercado.

- Buscar nuevos mercados para yogurt MILK'LICO, a fin de obtener mayores niveles de ventas y proyectar el producto a la etapa de madurez.

6.1.4 MARCA

La marca es una imagen o nombre que pueden aparecer agrupados o no, con un diseño determinado y que sirve para reconocer productos o servicios pertenecientes a una empresa. A través de la marca se percibe un conjunto de atributos como la calidad, el precio, el servicio, etc.; sirve para diferenciar el producto de la competencia y tiene como objetivo crear fidelidad por parte de los consumidores.⁴⁵

Es necesario considerar que la etiqueta de los productos lácteos de la Hacienda contiene colores atractivos que indican su procedencia militar, con una marca que posee un nombre y logotipo apropiado para este tipo de productos; pero carece de un slogan que represente a los productos y mejore su imagen en la mente del consumidor, por lo que se propone el siguiente slogan pensando en la característica fundamental de diferenciación que identifica a los productos lácteos MILK'LICO. (ANEXO No. 3)

Slogan Propuesto:

“Alta calidad a bajo precio”

Se plantea que el slogan sea colocado en la etiqueta de los productos lácteos, debajo del nombre MILK'LICO, para lo que es necesario modificar el diseño de la etiqueta y posteriormente imprimirlas con esta nueva característica.

No se ha considerado el cambio de marca, debido a que éste no constituye el problema para la comercialización de los productos. La importancia radica en el enfoque de estrategias que logren incrementar la producción, para su posterior

⁴⁵ MARKETING; Lamb, Hair, Mc Daniel; 6ta. Edición, Pág. 301

introducción de los productos en el mercado civil local y no únicamente militar y así obtener el posicionamiento de los mismos.

6.1.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS MILK'LICO

6.1.5.1 Características de Diseño: Envase, Empaque y Etiqueta (ANEXO No. 4)

Envase.- Es el recipiente que contiene el producto individual con el propósito de unificarlo, protegerlo, conservarlo y transportarlo. Además, eventualmente, el envase también cubre las funciones de dosificar y exhibir el producto.⁴⁶

Empaque.- Se define como cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor, su objetivo es proteger el producto, el envase o ambos y ser promotor del artículo dentro del canal de distribución.⁴⁷

Los envases y empaques son importantes porque contienen al producto que se comercializa, sus cuatro funciones primordiales son:

- Contener y proteger a los productos.
- Promover los productos.
- Facilitar su almacenamiento, uso y disposición.
- Ser de naturaleza ecológica.

Etiqueta.- Es la información opcional u obligatoria que presenta el fabricante, comercializador o autoridad, que puede estar impresa, resaltada, adherida o atada al producto o envase, y que contiene datos, advertencias e instrucciones referentes al: Productor, distribuidor, producto y envase.⁴⁸

Las etiquetas básicamente pueden ser de dos tipos o combinadas:

⁴⁶ Guía para el desarrollo de productos, Alejandro Eugenio Lerma Kirchner Pág. 33

⁴⁷ www.arqhys.com/arquitectura/envases.html

⁴⁸ Guía para el desarrollo de productos, Alejandro Eugenio Lerma Kirchner Pág. 46

Etiqueta persuasiva que se concentra en un tema o logotipo promocional y **etiqueta informativa**, diseñada para ayudar a los consumidores a tomar decisiones adecuadas acerca de la selección de productos y a reducir la tensión interna que experimenta un consumidor después de reconocer una inconsistencia entre su comportamiento y sus valores u opiniones (disonancia cognoscitiva).⁴⁹

(Tabla No. 6.1)

Resumen General de las Características de los Empaques y Envases de Productos MILK'LICO

CARACTERÍSTICAS		Empaque Queso fresco	Empaque Queso mozzarella	Envase Yogurt pequeño	Envase Yogurt grande
Protección y Contención	Presentación				
	Estado del producto	Sólido	Sólido	Líquido denso	Líquido denso
	Capacidad	500 Gramos	500 gramos	150 centímetros cúbicos	2000 centímetros cúbicos
	Tipo	Plástico (funda)	Plástico (funda)	Plástico (envase)	Plástico (envase)
	Protección al producto	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Adecuada
Promoción	Factor Diferenciador de la Competencia	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Almacenamiento, uso y disposición	Facilidad de almacenamiento	Normal	Normal	Normal	Normal
	Facilidad de uso	Normal	Se quiebra el empaque fácilmente	Normal	Normal
	Inviolabilidad	Normal	Normal	Normal	Normal
Protección al ambiente	Material usado	Polietileno (plástico)	Polietileno (plástico)	Polietileno (plástico)	Polietileno (plástico)
	Facilidad de reciclaje	Lavado y seco	Lavado y seco	Lavado y seco	Lavado y seco
	Usos posteriores	Reciclaje	Reciclaje	Reciclaje y reutilización	Reciclaje y reutilización

Fuente: Productos MILK'LICO
Elaborado por: Grupo de Trabajo

⁴⁹ MARKETING; Lamb, Hair, Mc Daniel; 6ta. Edición, Pág. 310

(Tabla No. 6.2)
Características e Información de las Etiquetas de Productos MILK'LICO

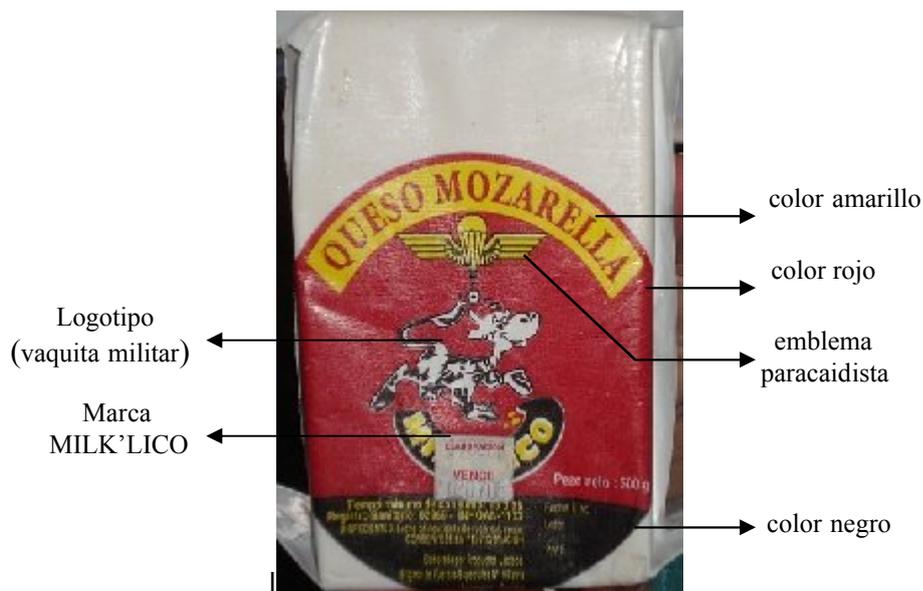
		QUESO FRESCO	QUESO MOZARELLA	YOGURT
Etiqueta Informativa	Contenido	500 g.	500 g.	2 lts. o 150 c.c.
	Máximo consumo	15 días	15 días	21 días
	Registro sanitario	02969-INHQAN-1103	2980-INHG-AN-03-05	04788-INHQAN-0105
	Formulación	Leche, sal y cuajo.	Leche, sal y cuajo.	Leche pasteurizada semidescremada, azúcar, fermento lácteo, colorante, esencias de sabores y sorbato de potasio.
	Conservación	Refrigeración	Refrigeración	Refrigeración
	Elaborado por	Brigada de Fuerzas Especiales N° 9 Patria	Brigada de Fuerzas Especiales N° 9 Patria	Brigada de Fuerzas Especiales N° 9 Patria
	Procedencia	Latacunga-Ecuador	Latacunga-Ecuador	Latacunga-Ecuador
	Sello de reciclable	No	No	Si
	Información adicional	Fecha de elaboración-vencimiento, lote, P.V.P. y código de barras.	Fecha de elaboración-vencimiento, lote, P.V.P. y código de barras.	Información nutricional, fecha de elaboración-vencimiento, lote, P.V.P., código de barras y teléfono para pedidos.
Etiqueta Persuasiva	Logotipo principal	Vaquita militar	Vaquita militar	Vaquita militar
	Logotipo secundario	Alas paracaidistas	Alas paracaidistas	Alas paracaidistas
	Identificación del Producto	Queso fresco en letras rojas con fondo amarillo.	Queso mozzarella en letras rojas con fondo amarillo.	Yogurt en letras amarillas.
	Marca	MILK'LICO, en letras amarillas con borde blanco y fondo negro enmarcado.	MILK'LICO, en letras amarillas con borde blanco y fondo negro enmarcado.	MILK'LICO, en letras amarillas con borde blanco y fondo negro enmarcado.
	Color de fondo de etiqueta	Vino, similar al de una boina militar.	Vino, similar al de una boina militar.	Vino, similar al de una boina militar.
	Colores adicionales	Ninguno	Ninguno	Verde y negro, simulando camuflaje.

Fuente: Productos MILK'LICO
 Elaborado por: Grupo de Trabajo

Los productos MILK'LICO, usan un formato de empaque para quesos y envase para yogurt, con etiquetas de colores sugerentes de su origen militar: amarillo, rojo y negro (franja verde-negra tipo camuflaje en el yogurt).

(Gráfico No. 6.6)

Formato Distintivo de Productos MILK'LICO (Empaque)



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Gráfico No. 6.7)

Yogurt MILK'LICO (Envase)



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

6.1.5.2 Características Intangibles: Calidad y Beneficio para el Consumidor

La calidad se la define como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.⁵⁰

Hablar de términos de calidad es hablar de subjetividad, lo que puede ser de calidad para un individuo puede ser totalmente lo contrario para otro. Sin embargo cuando se trata de productos alimenticios las dimensiones de calidad mínimas aceptadas se basan en higiene, valor nutricional, relación precio-cantidad, presentación y sabor. Cuando un producto ofrece una mezcla rica en estos factores se puede hablar de alta calidad contenida.

El bajo costo es un factor preponderante a la hora de elegir un producto, sin embargo no necesariamente implica calidad a primera vista. La calidad implícita en el precio, se la percibe como experiencia posterior a la compra de uno de los productos MILK'LICO, cuando el consumidor razone si su compra valió o no la pena.

Productos MILK'LICO se caracterizan por su elaboración artesanal, manteniendo preocupación por la higiene y por una presentación final adecuada para el consumidor. Tradicionalmente, por si mismos, los productos lácteos gozan de buena aceptación por su valor nutricional. Todos estos factores sumados a un bajo precio permiten presentar ante el mercado: buena calidad y beneficio para el consumidor.

6.1.6 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Objetivo No. 1

Mantener y mejorar la calidad de los productos lácteos de la Hacienda, a fin de poseer una estrategia de diferenciación con respecto a los competidores.

⁵⁰ Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Estrategias:

- Investigación de mercados para medir el nivel de aceptación de los productos actuales y conocer las inquietudes, gustos y preferencias de los clientes acerca de los productos.
- Controlar los procesos de producción y verificar constantemente sabor y contextura de los productos.

Objetivo No. 2

Implementar procesos de innovación y lanzamiento de nuevos productos, con el propósito de ampliar y diversificar la cartera de productos de la Hacienda.

Estrategias:

- Investigación de mercados para conocer qué productos nuevos sería conveniente lanzar al mercado.
- Investigación de procedimientos para la fabricación de nuevos productos.

Objetivo No. 3

Mejorar la imagen de los productos lácteos de la Hacienda, a fin de lograr mayor aceptación de los productos a nivel local.

Estrategias:

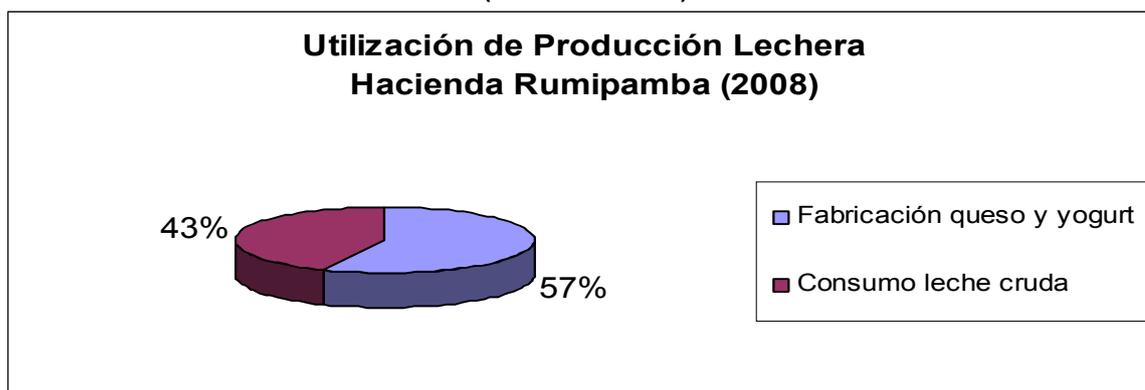
- Implementar un slogan llamativo que identifique a los productos lácteos MILK LICO, e incluirlo en la etiqueta junto a la marca y logotipo de los mismos.
- Promocionar los productos colocando un letrero grande y atractivo en la entrada de la Hacienda y otro en el comisariato del S.S.F.T.

6.1.7 PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA INTERNA

Productos MILK'LICO mantiene una producción actual a nivel de microempresa con un procesamiento diario que no sobrepasa los 1000 litros de leche, por lo que existe la necesidad de incrementar la producción como base para ampliar el mercado. El 7% de la producción de leche de la Hacienda se destina para la alimentación de terneros. De la producción restante el 57% constituye materia prima para la elaboración de queso y yogurt, y el 43% para el consumo de leche cruda. Tomando en cuenta que la producción de la Hacienda en el último año fue de 306.438 litros de leche.

El siguiente gráfico indica el destino de la producción de leche de la Hacienda:

(Gráfico No. 6.8)



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

Estrategias de Producción

- Mantener una producción fija de productos MILK'LICO, así como también bajo órdenes de producción.
- Mantener el sistema de producción artesanal como una estrategia de diferenciación de los productos, con respecto a la competencia de nivel tecnificado.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores de insumos para la producción lechera y láctea de la Hacienda.
- Evitar desperdicios en el área de producción lechera y láctea.

- Capacitar y concienciar al personal civil y militar en cuanto al autocontrol de desperdicios y desechos en el área de producción lechera y láctea.

6.2 PRECIO

El precio es aquello que es entregado a cambio para adquirir un bien o servicio. Comúnmente el precio es el dinero intercambiado por el bien o servicio. Los precios son la clave para los ingresos, que a su vez son la clave para las utilidades de una organización. **Ingreso** es el precio cobrado a los clientes, multiplicado por el número de unidades vendidas. El remanente (si lo hay) es la **utilidad**.⁵¹

Para obtener una utilidad los gerentes deben elegir un precio que no sea demasiado elevado ni demasiado bajo.

6.2.1 MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

La existencia de varios procedimientos aplicables para la fijación de precios se debe a la diferente posición competitiva y grado de información sobre los mercados que tiene la empresa. Estos procedimientos se basan en la consideración fundamental de la demanda, de los costos o de la competencia.

1.- MÉTODO BASADO EN EL COSTO

Es el método que se considera más objetivo y justo y tiene un fuerte arraigo cultural y social. Consiste fundamentalmente en la adición de un margen de beneficio al costo del producto. Una política de precios basada en este método fijará precios a los productos de acuerdo con los costos de producción, lo que a simple vista puede parecer correcto. La decisión sobre qué productos fabricar y en qué cantidades depende críticamente de su costo de producción.

⁵¹ MARKETING, Lamb Hair Mc Daniel, 6ta. Edición, Pág. 576

2. MÉTODO BASADO EN LA COMPETENCIA

Este método considera que los precios de una empresa se determinan en relación sólo con los precios de los competidores. El precio del vendedor puede fijarse del mismo modo, por encima o por debajo del prevaleciente en el mercado. En algunas circunstancias, la gerencia puede decidir que el precio que se fije a su producto sea el mismo que el de la competencia. Una variable del precio establecido con base en el que prevalece en el mercado es fijar el precio en un punto inferior al de la competencia. Los fabricantes, o los comerciantes al detalle, en algunas ocasiones, fijan sus precios por encima de los de la competencia, esta medida debe tomarse sólo cuando el producto está claramente diferenciado de la competencia o cuando el vendedor ha adquirido un cierto prestigio en su área.

3. MÉTODO BASADO EN EL MERCADO O LA DEMANDA

Es el método de fijación de precios basado en las condiciones de los mercados, que son aquellos que se realizan a partir de factores externos a la organización. Los métodos basados en el mercado tienen una fundamentación subjetiva. El valor percibido de un producto por el consumidor marca el límite superior del precio. Los precios se fijan considerando la psicología del consumidor o teniendo en cuenta la demanda de los distintos segmentos del mercado. El análisis de la oferta y la demanda puede usarse para estudiar el movimiento de los precios, pero no siempre sirve como una base práctica para la fijación de precios.⁵²

⁵² MARKETING, Lamb Hair Mc Daniel, 6ta. Edición, Pág. 613

6.2.2 MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS PROPUESTO PARA PRODUCTOS MILK'LICO

La Hacienda Rumipamba no cuenta con un sistema apropiado para fijar los precios de los productos lácteos, debido a que no se realiza un estudio de costos actuales, por lo que previo a un estudio de precios es imprescindible generar costos reales de producción.

El método de fijación de precios que se propone para productos MILK'LICO es un método integral que contemple los tres métodos descritos anteriormente, debido a que éstos tienen la misma importancia de acuerdo al tipo de organización y sin la aplicación de uno de ellos no se fijarán adecuadamente los precios y se cometerá un error al momento de fijar precios.

Si la fijación de precios se lo hace únicamente tomando en cuenta los costos de producción, esto conlleva a una visión demasiado estrecha del concepto de producto, por lo que no se toman en cuenta los beneficios que el producto, en su totalidad reporta al comprador ni lo que está dispuesto a pagar para conseguirlo.

En ocasiones, las compañías minimizan o ignoran la importancia de la demanda y de los competidores y deciden el precio de sus productos en mayor grado solo sobre la base de los costos. Los precios determinados estrictamente con base en los costos pueden ser demasiado altos para el mercado objetivo, reduciendo o eliminando así las ventas. Por otra parte, los precios basados en los costos pueden ser demasiado bajos, ocasionando que la empresa obtenga un rendimiento menor al que debiera.

Fijar el precio correcto de los productos es de vital importancia para la Hacienda Rumipamba, pues de ello depende la obtención de datos reales sobre los márgenes de utilidades de la organización. Para lo cual se plantea el siguiente procedimiento:

- 1.- Realizar mensualmente la Contabilidad de Costos para cada uno de los productos, tomando en cuenta la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación que se han utilizado para la elaboración de cada tipo de producto final.
- 2.- Luego de conocer el costo unitario de cada uno de los productos MILK'LICO, se deberá añadir un porcentaje que constituye el margen de utilidad deseado para la organización.
- 3.- Obtener el precio de venta para los productos.

$$\text{Precio de venta} = \text{Costo total unitario} + \text{Margen de beneficio sobre el costo.}$$

- 4.- Generar reportes trimestrales sobre precios de los productos lácteos de la competencia, a fin de establecer el precio prevaleciente en el mercado y poder relacionarlo con el precio obtenido de acuerdo a los costos de producción.
- 5.- Tomar en consideración las condiciones del mercado objetivo, lo que tiene que ver con el análisis de la demanda de los productos, las necesidades, gustos, preferencias, niveles de poder adquisitivo de los consumidores. Se plantea que para este paso se realice una investigación de mercados trimestralmente y análisis de ventas, para posteriormente considerar en la fijación de precios de los productos MILK'LICO, con el propósito de que éstos sean apropiados y aptos para el mercado objetivo.
- 6.- Luego de realizar el análisis de cada una de estas variables como son: Costos de producción, competencia y condiciones del mercado, se aplicará una combinación estratégica operativa para escoger el precio óptimo para cada producto y que satisfaga las necesidades tanto de la organización como de los clientes.

Nota importante: En el capítulo II se analizó la competencia de los productos Queso fresco, Queso Mozzarella y Yogurt MILK'LICO. Esta información complementa el estudio de precios para determinar los rangos de precios que presentan productos similares para usarlos como guía en el paso cuatro para la fijación de precios.

(Tabla No. 6.3)

Productos de la Competencia - Variaciones de Precios

Productos	Valor mínimo encontrado (dólares)	Valor máximo encontrado (dólares)
Queso fresco de 500 g.	1.68	3.39
Queso mozzarella de 500 g.	3.50	3.95
Yogurt de 2 lts.	2.28	4.50
Yogurt de 150 c.c.	0.35	0.45

Fuente: Tiendas y supermercados de la localidad
Elaborado por: Grupo de Trabajo

6.2.3 FORMAS DE PAGO PROPUESTAS PARA LA VENTA DE PRODUCTOS MILK'LICO

Se han identificado dos grupos de potenciales clientes de los productos lácteos MILK'LICO: Clientes militares y clientes civiles (la comunidad en general). Es necesario que la organización cuente con una política de pagos para los diferentes tipos de clientes, a fin de lograr que exista organización en las ventas y reglas claras que cumplir al momento de comercializar los productos.

La política de pagos propuesta para la venta de productos MILK'LICO es la siguiente:

(Tabla No. 6.4)

Formas de Pago Propuestas para Productos MILK'LICO

Clientes	Tipo de venta	Formas de Pago
Militares	Al por mayor	- Al contado - Crédito para 30 días
	Al por menor	- Al contado
Civiles	Al por mayor	- Al contado - Crédito para 15 días
	Al por menor	- Al contado

Elaborado por: Grupo de Trabajo

Es importante darle liquidez a la organización, por lo que es conveniente evitar el crédito y utilizar este mecanismo únicamente en el caso de ventas o distribución a grandes clientes y que hayan demostrado fidelidad en la compra de los productos.

6.2.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE PRECIO

Objetivo No. 1

Mantener precios bajos, ofreciendo un precio cómodo, razonable y real de cada producto, para lograr la introducción y posicionamiento de los productos en nuevos mercados.

Estrategias:

- Investigar precios de los productos lácteos de la competencia y del mercado en general.
- Optimizar procesos y recursos para reducir los costos y tiempos.
- Evitar desperdicios en el área de producción lechera y láctea.

Objetivo No. 2

Implementar un método adecuado de fijación de precios para los productos lácteos MILK´LICO.

Estrategias:

- Utilizar un método integral de fijación de precios, basado en costos de producción, competencia y análisis del mercado.
- Mantener una participación creciente en el mercado, mediante la oferta de productos de calidad a un bajo precio.

6.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Es una herramienta de la mercadotecnia que los mercadólogos utilizan para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y

momentos precisos.⁵³ Los productos de consumo pueden necesitar de intermediarios, mayoristas, y detallistas para llegar al consumidor, dependiendo de la magnitud del mercado y del tipo de producto que se comercialice.

Los productores usan el canal directo para vender directamente a los consumidores. El canal de agente intermediario suele utilizarse en mercados con pequeños fabricantes y comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos con otros. La mayor parte de productos de consumo se vende por medio de canales de distribución de detallistas o mayoristas.⁵⁴ (ANEXO No. 5)

6.3.1 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL

La choza de ventas es el lugar donde se colocan los productos MILK'LICO ante el público civil no perteneciente a la Brigada. Se encuentra a pocos metros de la entrada principal de la Hacienda y actualmente se halla descuidada y no constituye un atractivo para el potencial cliente que transita entre la Panamericana Latacunga-Quito.

(Gráfico No. 6.9)

Choza de Ventas de la Hacienda Rumipamba



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

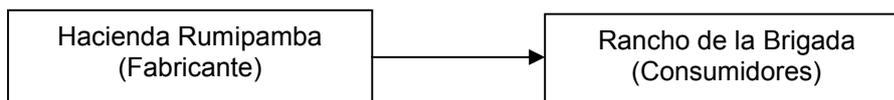
⁵³ www.arqhys.com/arquitectura/distribucion.html

⁵⁴ MARKETING, Lamb Hair Mc Daniel, 6ta. Edición, Pág. 384

A continuación se indican los diferentes clientes de la Hacienda y los canales de distribución que se utilizan en la actualidad para la comercialización de los productos MILK'LICO.

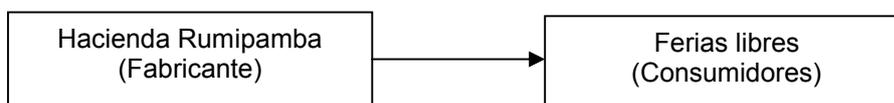
Rancho de la Brigada:

Canal directo



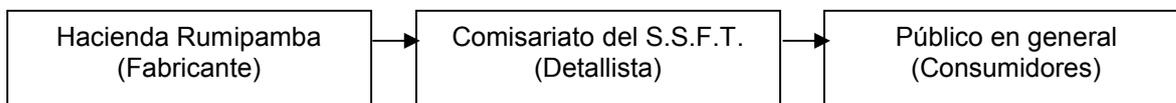
Ferias Libres:

Canal directo



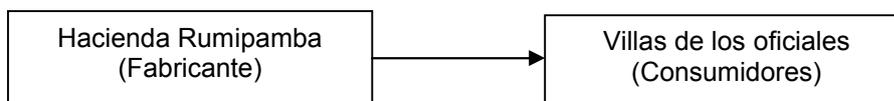
Comisariato de la Brigada:

Canal detallista



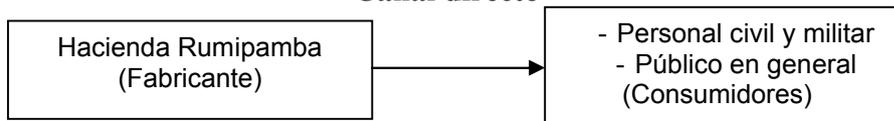
Villas de los oficiales:

Canal directo

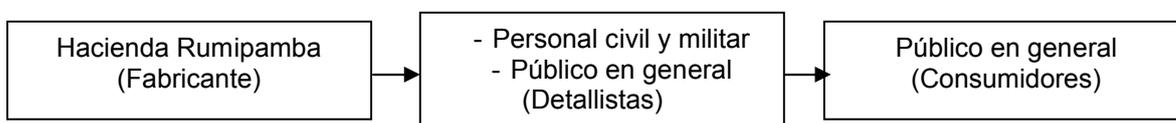


Ventas al por mayor en la misma Hacienda:

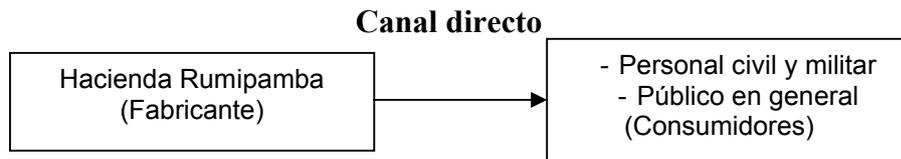
Canal directo



Canal detallista

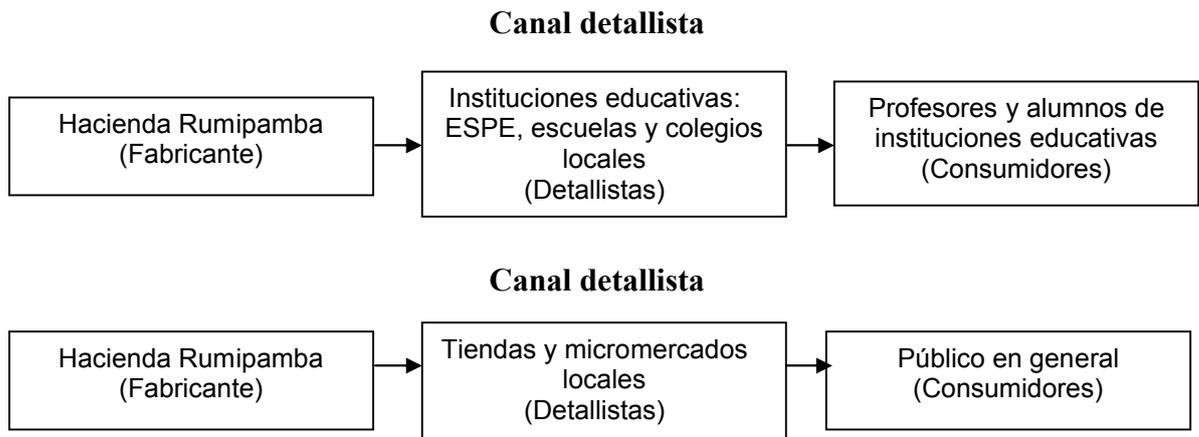


Ventas al por menor en la misma Hacienda:



6.3.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN PROPUESTOS PARA PRODUCTOS MILK'LICO

Para ampliar la distribución de productos MILK'LICO depende básicamente de un factor esencial que es el incremento de la producción. Tomando este antecedente como realizable la Hacienda podrá ampliar su mercado y optar estratégicamente por nuevos canales de distribución a nivel local. Los canales de distribución propuestos son los siguientes:



6.3.3 LOGÍSTICA EXTERNA (MERCADO Y TRANSPORTE)

Desde el punto de vista logístico, la función de transporte se define como todas aquellas actividades relacionadas con la necesidad de situar los productos en los puntos de destino correspondientes. El transporte incluye todo el proceso desde que la mercancía se encuentra en los muelles del remitente hasta que está descargada en los muelles del destinatario, incluyendo por tanto no solo el

tránsito de las mercancías, sino también otras actividades tales como carga, descarga, tiempos de espera, etc.⁵⁵

Los productos lácteos MILK'LICO se transportan para su distribución principalmente a la Brigada, villas de los oficiales y los días sábados a la feria libre de la ciudad de Latacunga, para lo cual la Hacienda dispone de una camioneta de uso militar, lo cual no es muy adecuado para la conservación de los productos, por lo que no existe ningún tipo de refrigeración durante el transporte y venta de los productos.

(Tabla No. 6.5)
Estrategia de Transporte

Estrategia	Actividad	Costo
<p>Lograr que el transporte de los productos MILK'LICO hacia los distintos destinos sea apropiado y no perjudique la calidad y contextura de los mismos.</p>	<p>Mantener la cadena de frío durante el transporte y venta de los productos, para conservar la temperatura de los mismos hasta su destino final, para lo que es necesario contar con una cámara refrigerante para transporte en camioneta con una capacidad potencial de 1000 litros.</p>	<p>\$ 2000</p>

Fuente: Sistemas de Refrigeración SERECO – Ambato Ecuador
Elaborado por: Grupo de Trabajo

6.3.4 ALMACENAMIENTO

A diferencia de una organización industrial grande, la elaboración de productos MILK'LICO responde a una necesidad de producción artesanal para satisfacer el mercado primario de la BFE N° 9 "Patria", ante lo cual se requieren costos mínimos de almacenamiento. En las empresas de tipo industrial es necesario que existan dos tipos de almacenamiento: Para las materias primas e insumos y para los productos terminados.

⁵⁵ LOGÍSTICA COMERCIAL, Rodrigo López Fernández, Thomson Editores, Pág. 138

6.3.4.1 Almacenamiento de las Materias Primas e Insumos

La Hacienda Rumipamba dispone de un espacio que no supera los 25 m² para almacenar insumos agrícolas, semillas, fertilizantes, medicinas para los animales, herramientas e incluso materiales de construcción como pinturas y solventes. Por lo que no se cuenta con una adecuada distribución en la bodega donde se almacenan estos materiales.

Actualmente el ambiente de la bodega pone en riesgo la salud de las personas que colaboran en esa dependencia, al estar en el mismo sitio medicinas, fertilizantes y en general productos químicos. De igual manera existe el peligro de contaminación para los insumos necesarios para los animales, especialmente del ganado. Por estas razones se considera primordial:

- 1.- Realizar un análisis del riesgo que presentan los materiales en la bodega para determinar su nivel de contaminación.
- 2.- Clasificar los materiales de acuerdo a su naturaleza.
- 3.- Destinar áreas específicas para almacenar cada grupo de materiales, con un respectivo aislamiento, según muestra el detalle en la siguiente tabla:

(Tabla No. 6.6)
Propuesta para clasificar los materiales de la bodega de la Hacienda

AREA	MATERIALES
Producción Agrícola	- Semillas y fertilizantes - Insumos agrícolas - Maquinaria agrícola - Herramientas agrícolas
Producción Pecuaria	- Medicinas para el ganado
Bodega en general	- Herramientas y materiales de construcción

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

6.3.4.2 Almacenamiento de los Productos Lácteos

(Gráfico No. 6.10)

Almacenamiento actual de los Productos Terminados



Fuente: Hacienda Rumipamba
Elaborado por: Grupo de Trabajo

En la actualidad los productos lácteos se almacenan en la misma planta de producción, en un refrigerador y un congelador que no abastecen la conservación del total de la producción diaria.

(Tabla No. 6.7)

Estrategia de Almacenamiento para los Productos Terminados

Estrategia	Actividades	Costo
<p>Contar con un almacenamiento adecuado para los productos lácteos MILK'LICO, a fin de que éstos se mantengan en óptimas condiciones.</p>	<p>Invertir en la adquisición de 2 vitrinas frigoríficas de mayor capacidad que los refrigerantes actuales, que reemplacen a los mismos que presentan corrosión y permitan el abastecimiento de la producción. Costo por vitrina frigorífica de 1,67 m. de altura \$590.</p>	<p>\$ 1180</p>
	<p>Implementar un cuarto frío para el almacenamiento y conservación de los productos terminados, para lo que es necesario invertir en un cuarto frío de 1 por 2.4 m. suficiente para la producción actual y potencial de la Hacienda.</p>	<p>\$ 2200</p>

Fuente: Sistemas de Refrigeración SERECO – Ambato Ecuador
Elaborado por: Grupo de Trabajo

6.3.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Objetivo:

Explotar nuevos segmentos de mercado, determinando las mejores alternativas de distribución de productos MILK'LICO y tomando en consideración las variables: consumidor final, volumen de compra y facilidad de intervención en el canal.

Estrategias:

- Incrementar canales de distribución, a fin de que los clientes puedan adquirir los productos con mayor facilidad y rapidez.
- Utilizar diferentes herramientas de publicidad y promoción, de manera constante.

6.4 PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN

La función principal de la estrategia de promoción es convencer a los consumidores objetivo de que los bienes y servicios ofrecidos brindan una ventaja diferencial respecto a la competencia. El plan de promoción se convierte entonces en parte integral de la estrategia de marketing.⁵⁶

La promoción o comunicación comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran los mercados objetivos de la empresa, así como también a los canales de comercialización y al público en general. La comunicación permite:

- Captar la preferencia del consumidor.
- Que se conozca el producto o servicio.
- Instalar y consolidar una marca.
- Establecer un puente entre la empresa y el mercado.
- Destacar características positivas y neutralizar las negativas.

⁵⁶ MARKETING, Lamb Hair Mc Daniel, 6ta. Edición, Pág. 474

Productos MILK'LICO tienen como principal ventaja diferencial la calidad y el precio. A partir de esta premisa se definirá una mezcla de promoción adecuada para influir en el mercado meta. La promoción desempeña tres tareas: Informar al público meta, persuadirlo y recordarle.

6.4.1 PUBLICIDAD

La publicidad se define como cualquier forma de comunicación no personal, pagada, en la cual se identifica al patrocinador o la compañía. Se trata de una forma popular de promoción.⁵⁷

El objetivo de la publicidad es brindar información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio. La publicidad es una de las formas de la comunicación que se establece entre la empresa y el consumidor, como parte del programa de promoción.

El propósito de la publicidad es generar en el grupo de compradores o segmento de mercado, una actitud favorable respecto al producto. Los medios que se utilicen para lograr los objetivos publicitarios deben ser capaces de efectuar eficazmente este tipo de comunicación.

Es necesario tomar en consideración que actualmente la Hacienda Rumipamba no requiere en mayor medida de publicidad, debido a que la producción es mínima y posee un mercado fijo que son los militares, y el restante de la producción se destina a vender en las ferias libres y al público cercano a la Hacienda.

Sin embargo, tomando como base un incremento de la producción lechera como materia prima fundamental para el incremento en la elaboración de productos MILK'LICO y para lograr introducir y posicionar los productos actuales en el mercado local esta herramienta constituye un factor muy importante.

⁵⁷ MARKETING, Lamb Hair Mc Daniel, 6ta. Edición, Pág. 502

6.4.1.1 Objetivo y Estrategia de Publicidad

Objetivo:

Mejorar la imagen de los productos MILK'LICO e incrementar la aceptación de los mismos en el mercado local.

Estrategia:

Publicidad de los productos MILK'LICO en los principales medios de comunicación locales: TV Color Canal 36, radios de mayor audiencia en Cotopaxi y diarios La Gaceta y La Hora.

6.4.1.2 Costos de Publicidad en los Medios de Comunicación

Es necesario que la Hacienda conozca los costos actuales que tiene la publicidad en los medios de comunicación, para que se realice un presupuesto anual destinado a este fin.

(Tabla No. 6.8)

Costos de Publicidad en los Medios de Comunicación

TELEVISIÓN		
Medio de comunicación	Detalle	Costo Mensual
TV Color Canal 36	Paquete durante los noticieros: 1 pauta en cada noticiero, 5 pautas diarias.	\$ 600
	Paquete Programación General: 2 pautas en la mañana 2 pautas en la tarde 1 pauta en la noche	\$ 400
RADIO		
Medio de comunicación	Detalle	Costo Mensual
Radio Novedades	Paquete 12 cuñas diarias, 360 cuñas al mes AM.	\$ 168
Radio Once de Noviembre	Paquete 5 cuñas diarias, 100 cuñas al mes AM y FM.	\$ 300

PRENSA		
Medio de comunicación	Detalle	Costo
Diario La Gaceta	Tamaño: 1/4 página:	
	Martes a viernes	\$ 63,84
	Sábado	\$ 70,22
	Domingo	\$ 73,38
	Tamaño: 1/8 página:	
	Martes a viernes	\$ 20,82
Sábado	\$ 22,90	
Domingo	\$ 24,02	
Diario La Hora	Tamaño: 1/4 página Cualquier día	\$ 54,09

Fuente: Medios de Comunicación
Elaborado por: Grupo de Trabajo

6.4.2 COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas constituyen el elemento de la mezcla promocional que evalúa las actitudes del público, identifica temas que generan preocupación social y desarrolla programas para captar la comprensión y aceptación del público.⁵⁸

Las relaciones públicas se desarrollan prácticamente en todas las organizaciones, con mayor o menor intensidad. Son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en todos los contactos que la empresa tiene con las personas, clientes o proveedores.

Este aspecto de la comunicación tiene que ver con la inserción de la empresa en el medio en que se desenvuelve. Todo intercambio de mensajes entre la empresa y su entorno constituye una forma de relación y tiene incidencia en la estrategia de marketing.

⁵⁸ MARKETING, Lamb Hair Mc Daniel, 6ta. Edición, Pág. 522

6.4.2.1 Objetivo y Estrategias de Comunicación y Relaciones Públicas

Objetivo:

Fortalecer la imagen de la Hacienda Rumipamba ante la comunidad, como una organización de servicio preocupada por el bienestar de las personas mediante la oferta de productos lácteos de alta calidad a un precio justo y razonable.

Estrategias:

- Intercambiar conocimientos entre la Hacienda Rumipamba y la ESPE Latacunga, de manera que las dos instituciones se beneficien, promoviendo el reconocimiento de la Hacienda en el mercado local. (ANEXO No. 6)
- Fomentar la comunicación corporativa, es decir entre la Hacienda y todos sus stakeholders, con el fin de promover una imagen positiva de la Hacienda y sus productos.
- Fomentar buenas relaciones con los proveedores de insumos así como de servicios de publicidad y marketing.

6.4.3 PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa. El propósito de la promoción es lograr una respuesta más sólida y rápida del consumidor y además integrar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta.⁵⁹

Los objetivos específicos de la promoción de ventas son:

- Que el consumidor pruebe el producto o servicio.
- Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo.

⁵⁹ MARKETING, Lamb Hair Mc Daniel, 6ta. Edición, Pág. 536

- Fortalecer la imagen del producto o servicio.
- Lograr la fidelidad del producto o servicio.

La promoción depende también de las características del producto, en general los que más la utilizan son las empresas que se dirigen al consumo masivo.

Esta herramienta de comunicación tiene un gran potencial de desarrollo porque se pueden obtener resultados casi inmediatos; es menos costosa que la utilización de los medios publicitarios, se puede asegurar una respuesta rápida cuando se trata de lanzamientos de nuevos productos, permite dirigir la comunicación del producto o servicio al segmento de mercado elegido en forma más eficaz y obtener resultados de corto plazo.

6.4.3.1 Objetivo y Estrategia de Promoción de Ventas

Objetivo:

Promocionar los productos lácteos MILK'LICO por su origen militar y producción artesanal, a fin de lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

Estrategia:

Persuadir al consumidor local para que elija productos lácteos MILK'LICO por su alta calidad y bajo precio.

(Tabla No. 6.9)
PLAN OPERATIVO DE LA HACIENDA RUMIPAMBA - PRODUCTO

VARIABLES DE MARKETING	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHA	
PRODUCTO	Mantener y mejorar la calidad de los productos lácteos de la Hacienda.	Investigación de mercados para medir el nivel de aceptación de los productos actuales.	Realizar un convenio con la ESPE para que los estudiantes realicen pasantías en la Hacienda y éstos colaboren con los estudios de mercados.	Comandante de la Hacienda y Jefe de Mercadeo	Humanos	Enero 2010	
			Determinar las falencias de calidad de los productos.	Jefe de Mercadeo y Técnico P. Láctea	Humanos	Febrero 2010	
			Tomar en consideración la percepción de los clientes para realizar correctivos y mejorar.	Jefe de Mercadeo y Técnico P. Láctea	Humanos	Febrero 2010	
		Controlar los procesos de producción y verificar sabor y textura de los productos.	Implementar controles sobre el tipo y número de fallas encontradas en los productos, a fin de eliminar las mismas.	Técnico P. Láctea	Financieros (\$150)	Marzo 2010	
	Implementar procesos de innovación y lanzamiento de nuevos productos.	Investigación de mercados para conocer qué productos nuevos lanzar al mercado.	Investigación de procedimientos para la fabricación de nuevos productos.	Determinar cuáles son los productos que los clientes prefieren, los mismos que se procederán a elaborar y lanzar al mercado.	Jefe de Mercadeo y Técnico P. Láctea	Humanos	Junio 2010
				Contactar con nuevos proveedores para adquirir los insumos de producción requeridos.	Jefe de Producción y Técnico P. Láctea	Humanos	Junio 2010
				Implementar procesos de producción para los nuevos productos.	Jefe de Producción y Técnico P. Láctea	Financieros (\$2000)	Julio 2010

Fuente: Cap. IV: Objetivos Estratégicos – Cap.VI: Producto – Marketing Operativo
Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 6.10)
PLAN OPERATIVO DE LA HACIENDA RUMIPAMBA - PRODUCTO

VARIABLES DE MARKETING	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHA
PRODUCTO	Mejorar la imagen de los productos lácteos de la Hacienda.	Implementar un slogan llamativo que identifique a los productos, e incluirlo en la etiqueta junto a la marca y logotipo de los mismos.	Modificar la etiqueta de los productos, incluyendo el slogan propuesto. Costo por servicio de diseño gráfico \$18. Costo nueva plantilla de etiqueta \$40.	Jefe de Mercadeo	Financieros (\$58)	Febrero 2010
		Promocionar los productos colocando un letrero grande y atractivo en la entrada de la Hacienda y otro en el Comisariato del S.S.F.T.	Solicitar el diseño de 2 letreros de publicidad con la marca de los productos. Costo por letrero de 3 m ² en lona tenzada \$105.	Jefe de Mercadeo	Financieros (\$210)	Abril 2010
			Colocar los letreros de promoción de los productos, en la Hacienda y en el Comisariato de la Brigada.	Jefe de Mercadeo	Humanos	Abril 2010

Fuente: Cap. IV: Objetivos Estratégicos – Cap.VI: Producto – Marketing Operativo – Servicios Publicitarios Fausto Molina
 Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 6.11)
PLAN OPERATIVO DE LA HACIENDA RUMIPAMBA - PRECIO

VARIABLES DE MARKETING	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHA
PRECIO	Mantener precios bajos.	Investigar precios de los productos lácteos de la competencia y del mercado en general.	Generar reportes trimestrales acerca de los precios de los productos lácteos de la competencia.	Jefe de Mercadeo	Financieros (\$250)	Febrero 2010
			Comparación de precios de la Hacienda con los de la competencia, a fin de fijar precios acordes al mercado y que se diferencien de los competidores.	Jefe de Mercadeo	Humanos	Marzo 2010
		Optimizar procesos y recursos para reducir los costos y tiempos.	Buscar nuevos proveedores.	Jefe de Producción	Humanos	Marzo 2010
			Reducir los tiempos actuales de los procesos de producción láctea para cada producto.	Técnico P. Láctea	Humanos	Marzo 2010
		Evitar desperdicios en el área de producción lechera y láctea.	Capacitación sobre el manejo de desperdicios, dirigido a los trabajadores del área de producción lechera y láctea de la Hacienda.	Jefe de Recursos Humanos	Financieros (\$80)	Enero 2010
			Reducir niveles actuales de desperdicios en producción láctea.	Técnico P. Láctea	Humanos	Febrero 2010

Fuente: Cap. IV: Objetivos Estratégicos – Cap.VI: Producto – Marketing Operativo
 Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 6.12)
PLAN OPERATIVO DE LA HACIENDA RUMIPAMBA - PRECIO

VARIABLES DE MARKETING	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHA
PRECIO	Implementar un método adecuado de fijación de precios para los productos lácteos MILK'LICO.	Utilizar un método integral de fijación de precios, basado en costos de producción, competencia y análisis del mercado.	Realizar la contabilidad de costos para cada uno de los productos, que mantenga actualizada a la Hacienda como ente productor, sobre los costos de producción reales de cada producto.	Jefe de Mercadeo y Contador	Financieros (\$250)	Enero 2010
			Generar reportes trimestrales acerca de los precios de los productos lácteos de la competencia.	Jefe de Mercadeo	Financieros (\$250)	Enero 2010
			Investigación de mercados y análisis de ventas para conocer condiciones actuales del mercado objetivo.	Jefe de Mercadeo	Humanos	Febrero 2010
		Mantener una participación creciente en el mercado, mediante la oferta de productos de calidad a un bajo precio.	Incrementar la producción como base para ampliar el mercado.	Administrador y Jefe de Producción	Financieros (\$10000)	Febrero 2010
			Buscar nuevos canales de distribución a nivel local.	Jefe de Mercadeo	Humanos	Marzo 2010

Fuente: Cap. IV: Objetivos Estratégicos – Cap.VI: Producto – Marketing Operativo
 Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 6.13)
PLAN OPERATIVO DE LA HACIENDA RUMIPAMBA - PLAZA

VARIABLES DE MARKETING	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHA
PLAZA	Explotar nuevos segmentos de mercado.	Incrementar canales de distribución, a fin de que los clientes puedan adquirir los productos con mayor facilidad y rapidez.	Gestionar con diferentes instituciones educativas locales (ESPE, escuelas y colegios) la distribución de productos lácteos MILK'LICO, para su posterior comercialización en los bares y cafeterías de las mismas.	Administrador y Jefe de Mercadeo	Humanos	Marzo 2010
			Contactar con tiendas y micromercados de la localidad para la distribución de los productos MILK'LICO.	Jefe de Mercadeo	Humanos	Marzo 2010
		Utilizar diferentes herramientas de publicidad y promoción, de manera constante.	Analizar el tipo de mercado al que se ha logrado ingresar.	Jefe de Mercadeo	Humanos	Mayo 2010
			Implementar herramientas de comunicación, de acuerdo a las características de los nuevos mercados.	Jefe de Mercadeo y Director Publicidad y Promoción	Financieros (\$1000)	Mayo 2010
			Invertir en la remodelación de la Chozza de Ventas que se encuentra en la Hacienda y es donde se exhiben y venden los productos lácteos. Actualmente constituye el principal punto de venta de los productos.	Comandante de la Hacienda	Financieros (\$5000)	Marzo 2010

Fuente: Cap. IV: Objetivos Estratégicos – Cap.VI: Producto – Marketing Operativo
 Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 6.14)
PLAN OPERATIVO DE LA HACIENDA RUMIPAMBA – PROMOCIÓN (PUBLICIDAD)

VARIABLES DE MARKETING	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHA
PROMOCIÓN (Publicidad)	Mejorar la imagen de los productos MILK'LICO e incrementar la aceptación de los mismos en el mercado local.	Publicidad de los productos MILK'LICO en los principales medios de comunicación locales: TV Color Canal 36, radios de mayor audiencia en Cotopaxi y diarios La Gaceta y La Hora.	Elaborar un diseño de campaña de publicidad para constituir una mezcla publicitaria, de acuerdo a las exigencias de mercadeo en los próximos años.	Jefe de Mercadeo y Director Publicidad y Promoción	Humanos	Enero 2010
			Coordinar con TV Color Canal 36 el spot publicitario durante los noticieros: 1 pauta en cada noticiero, 5 pautas diarias. Durante 2 meses. Costo mensual \$600.	Jefe de Mercadeo y Director Publicidad y Promoción	Financieros (\$1200)	Enero 2010
			Gestionar con Radio Novedades y Once de Noviembre para publicitar durante 2 meses, total 17 cuñas diarias AM y FM. Costo mensual \$468.	Jefe de Mercadeo y Director Publicidad y Promoción	Financieros (\$936)	Junio 2010
			Publicitar por 2 meses en los diarios La Gaceta y La Hora, los días martes y sábados (¼ de pág). Costo mensual \$484,48.	Jefe de Mercadeo y Director Publicidad y Promoción	Financieros (\$968,96)	Noviembre 2010

Fuente: Cap. IV: Objetivos Estratégicos – Cap.VI: Producto – Marketing Operativo – Medios de Comunicación.
 Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 6.15)
PLAN OPERATIVO DE LA HACIENDA RUMIPAMBA – PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS)

VARIABLES DE MARKETING	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHA
PROMOCIÓN (Comunicación y Relaciones Públicas)	Fortalecer la imagen de la Hacienda Rumipamba ante la comunidad.	Intercambiar conocimientos entre la Hacienda Rumipamba y la ESPE Latacunga, de manera que las dos instituciones se beneficien, promoviendo el reconocimiento de la Hacienda en el mercado local.	Realizar un convenio con la ESPE para que los estudiantes realicen pasantías en la Hacienda y éstos colaboren con estudios dentro de la misma.	Comandante de la Hacienda y Jefe de Mercadeo	Humanos	Enero 2010
		Fomentar la comunicación corporativa, a fin de promover una imagen positiva de la Hacienda y sus productos.	Comunicar constantemente a sus stakeholders sobre actividades y novedades presentadas en la Hacienda.	Jefe de Recursos Humanos	Humanos	Enero 2010
			Colocar ocasionalmente en los medios noticiosos noticias informativas sobre actividades de la Hacienda, para atraer la atención hacia los productos.	Jefe de Mercadeo y Director Publicidad y Promoción	Humanos	Mayo 2010
		Fomentar buenas relaciones con los proveedores de insumos así como de servicios de publicidad y marketing.	Mantener seriedad y puntualidad en cuanto a pagos a proveedores, de manera que éstos puedan otorgar descuentos y beneficios a la Hacienda.	Comandante de la Hacienda y Administrador	Humanos	Enero 2010

Fuente: Cap. IV: Objetivos Estratégicos – Cap.VI: Producto – Marketing Operativo
 Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 6.16)
PLAN OPERATIVO DE LA HACIENDA RUMIPAMBA – PROMOCIÓN (PROMOCIÓN DE VENTAS)

VARIABLES DE MARKETING	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHA
PROMOCIÓN (Promoción de Ventas)	Promocionar los productos lácteos MILK'LICO por su origen militar y producción artesanal, a fin de lograr un mayor posicionamiento en el mercado.	Persuadir al consumidor local para que elija productos lácteos MILK'LICO por su alta calidad y bajo precio.	Ofrecer permanentemente descuentos del 5% en compras al por mayor.	Jefe de Mercadeo y Director Publicidad y Promoción	Humanos	Enero 2010
			Repartir volantes en lugares céntricos de Latacunga, que informen la existencia de productos lácteos MILK'LICO. (Durante cinco meses, 2 días por semana). Costo al mes \$60.	Jefe de Mercadeo y Director Publicidad y Promoción	Financieros (\$300)	Enero 2010
			Obsequiar muestras gratis de los productos en el comisariato del S.S.F.T. y en tiendas y mercados de la localidad. (Durante seis meses, 2 días por semana). Costo mensual \$278.	Jefe de Mercadeo y Director Publicidad y Promoción	Financieros (\$1668)	Marzo 2010
			Realizar sorteos de regalos en la Hacienda y en el comisariato del S.S.F.T. (Productos MILK'LICO, canastas de víveres, canastas navideñas, etc.) (Cada 6 meses). Costo - valor del regalo \$150	Jefe de Mercadeo y Director Publicidad y Promoción	Financieros (\$150)	Junio 2010

Fuente: Cap. IV: Objetivos Estratégicos – Cap.VI: Producto – Marketing Operativo
 Elaborado por: Grupo de Trabajo

CAPÍTULO VII

SISTEMA DE CONTROL

7.1 CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

El sistema de control que se utilizará para monitorear el plan estratégico de la Hacienda Rumipamba es el Balanced Score Card, el cual constituye una herramienta administrativa utilizada por grandes gerentes y que los ha llevado al éxito empresarial.

A continuación se realizará el marco teórico acerca del Balanced Score Card.

BALANCED SCORE CARD

El BALANCED SCORE CARD (BSC – Tarjetas de Resultado Balanceado) fue difundido por Kaplan y Norton desde 1992, se ha convertido en el gran aliado de los presidentes y los directivos de las más importantes compañías del mundo, pues el BSC garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías.

Es una herramienta gerencial de comprobada eficiencia en el mundo empresarial, la misma que se utilizará en el presente proyecto, con el objetivo de contribuir de una forma integral, segura y efectiva a la ejecución de los objetivos y estrategias empresariales.

Además, al posibilitar la medición de los objetivos y las estrategias a través de indicadores, permite implantar un control de gestión que abarca los procesos medulares de la Organización.

Perspectivas Fundamentales del Balanced Score Card:

El Cuadro de Mando Integral (BSC) se sustenta en cuatro perspectivas principales:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva del Capital Intangible o de Aprendizaje y Crecimiento

Las cuatro perspectivas del BSC buscan que exista un enlace entre las metas individuales y la estrategia y entre la estrategia y el presupuesto, y luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas, las cuales es posible ir monitoreando, complementando para ello indicadores financieros y no financieros.⁶⁰

La Perspectiva Financiera.- Tiene como principal orientación maximizar el valor de los accionistas, que se traducirá también en mayores beneficios para la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollan varias acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje. La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

La Perspectiva del Cliente.- Representa la pieza básica de la cadena de análisis en el Balanced Score Card, siendo uno de nuestros objetivos básicos su satisfacción. En esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre el negocio. Se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos.

La Perspectiva de Procesos Internos.- Se encuentra relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos y

⁶⁰ http://www.arrear.com/rrhh/balanced_scorecard.htm

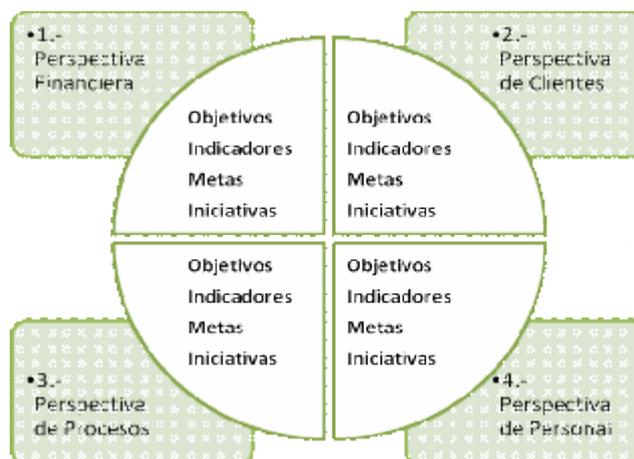
estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas anteriores. En esta perspectiva se identifican los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes.

La Perspectiva del Capital Intangible.- Es la perspectiva clave por excelencia ya que el Recurso Humano es un elemento indispensable en la gestión. Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. Esta perspectiva es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del Cuadro de Mando Integral y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender.⁶¹

El BSC nos permite gestionar las estrategias y conducir los esfuerzos organizacionales hacia el alcance de los objetivos a largo plazo. La elaboración del Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card) de la Hacienda Rumipamba se encuentra organizado en torno a las cuatro perspectivas básicas: Financiera, Del Cliente, Procesos Internos y Del Capital Intangible.

(Gráfico No. 7.1)

Perspectivas del Balanced Score Card



Fuente: www.mercadeo.com/41_scorecard.htm - RESUMEN
Elaborado por: Grupo de Trabajo

⁶¹ www.mercadeo.com/41_scorecard.htm - RESUMEN

7.1.1 EVALUACIÓN TABLERO BALANCED SCORE CARD

(Tabla No. 7.1)

HACIENDA RUMIPAMBA - BALANCED SCORE CARD – PERSPECTIVA FINANCIERA

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					METAS					MEDIOS		
Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nivel Actual	Meta Dic 2010	Meta Dic 2014	Variaciones   			Responsable	Iniciativas Estratégicas	Recursos
Desarrollo Financiero	Implementar una estructura real de costos, precios e indicadores financieros.	% Avances a proyecto	Porcentaje de avances al proyecto de implementación de un sistema real de costos, precios e indicadores financieros.	Trimestral	Estados financieros Reportes de precios de la competencia Reportes de gastos	0%	40%	100%	0%	50%	100%	Jefe de Finanzas	Contabilidad de costos. Método integral de fijación de precios. Estados financieros y razones financieras al año.	Humanos Financieros
	Financiarse principalmente mediante la reinversión de las utilidades.	% Utilidades reinvertidas en la Hacienda.	Porcentaje de utilidades reinvertidas en la Hacienda.	Anual	Estados financieros	0%	30%	80%	0%	40%	80%	Comandante de la Hacienda	Gestionar para que la Brigada invierta las utilidades de la Hacienda en la misma y éstas no se destinen para otros fines.	Humanos
Crecimiento	Crece en el mercado local.	% Crecimiento de ventas provenientes del mercado local.	(Ventas fecha actual/Ventas fecha base) -1 * 100	Semestral	Estados financieros	-	20%	100%	-	50%	100%	Jefe de Mercadeo	Promoción de productos. Incrementar canales de distribución. Generar mejor imagen.	Humanos Financieros Tecnológicos
	Crece con nuevos productos.	% Participación de ventas provenientes de nuevos productos.	Porcentaje de los ingresos en USD provenientes de la venta de nuevos productos.	Semestral	Estados financieros	0%	> 10 %	> 30 %	0%	15%	30%	Jefe de Mercadeo	Investigación de mercados. Análisis de presupuestos requeridos. Promocionar los nuevos productos.	Humanos Financieros Tecnológicos

Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 7.2)

HACIENDA RUMIPAMBA - BALANCED SCORE CARD – PERSPECTIVA DEL CLIENTE

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					METAS					MEDIOS		
Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nivel Actual	Meta Dic 2010	Meta Dic 2014	Variaciones   			Responsable	Iniciativas Estratégicas	Recursos
Fidelidad	Incrementar la fidelidad y satisfacción de los clientes actuales.	% fidelidad	Porcentaje de clientes que realizan sus compras de manera frecuente en relación al total de clientes de la Hacienda.	Mensual	Reportes de ventas	0%	40%	80%	0%	40%	80%	Jefe de Mercadeo - Sección Ventas	Investigación de mercados. Generar mejor imagen.	Humanos Financieros Tecnológicos
Mercado	Explotar nuevos segmentos de mercado.	% clientes nuevos	Porcentaje de clientes nuevos en relación al total de clientes de la Hacienda.	Trimestral	Reportes de ventas	0%	20%	50%	0%	25%	50%	Jefe de Mercadeo - Sección Ventas	Mantener información sobre competencia actual. Incrementar canales de distribución. Publicidad y promoción de productos.	Humanos Financieros Tecnológicos
Precio	Mantener precios bajos.	Precios de productos milk'lico contra competidores.	Precios en USD de productos milk'lico comparados contra el de los competidores.	Trimestral	Reportes de precios en el mercado	-18,74% y -45,66%	Igual	Igual	-18,74% y -45,66%	Igual	Igual	Jefe de Mercadeo - Sección Ventas	Investigar precios de la competencia. Optimizar procesos y recursos. Evitar desperdicios en producción.	Humanos Financieros

Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 7.3)

HACIENDA RUMIPAMBA - BALANCED SCORE CARD – PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					METAS					MEDIOS		
Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nivel Actual	Meta Dic 2010	Meta Dic 2014	Variaciones   			Responsable	Iniciativas Estratégicas	Recursos
Operativos	Lograr mayor eficiencia en el desempeño de funciones evitando desperdicios.	% desperdicios	Porcentaje de desperdicios en el área de producción láctea de la Hacienda.	Trimestral	Reportes de producción láctea	>1%	1%	0%	>1%	0,5%	0%	Jefe de Producción - Técnico Producción Láctea	Autocontrol de desperdicios y desechos. Programa de incentivos por desempeño. Compromiso del personal con la Hacienda.	Humanos Financieros
	Incrementar la producción lechera y láctea de la Hacienda.	Litros x vaca en producción día	Número de litros diarios por cada vaca que se encuentre en producción.	Mensual	Reportes de producción lechera	10	12	16	10	8	16	Jefe de Producción - Operadores Ganado Vacuno	Mejorar alimentación y medicina del ganado. Adquisición de tecnología para la producción láctea.	Humanos Financieros Tecnológicos
	Mantener y mejorar la calidad de los productos lácteos de la Hacienda.	Percepción del cliente sobre la calidad de los productos (Encuestas). Niveles de satisfacción de los clientes (Encuestas).	Tabulación de datos obtenidos en encuestas.	Trimestral	Investigación de mercados – Encuestas	-	MB	E	-	B	E	Jefe de Producción - Técnico Producción Láctea	Investigación de mercados. Controlar constantemente los procesos de producción. Tomar en consideración la percepción de los clientes para realizar correctivos y mejorar.	Humanos Financieros Tecnológicos

Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 7.4)

HACIENDA RUMIPAMBA - BALANCED SCORE CARD – PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					METAS					MEDIOS		
Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nivel Actual	Meta Dic 2010	Meta Dic 2014	Variaciones   			Responsable	Iniciativas Estratégicas	Recursos
Diseño Organizacional	Remodelar el diseño estructural y funcional de la Hacienda de acuerdo a los requerimientos actuales.	SI/NO	Ejecución del rediseño estructural y funcional de la Hacienda.	Cada dos años	Análisis de necesidades de cada departamento de la Hacienda.	NO	SI	SI	NO	-	SI	Jefe de Recursos Humanos	Análisis de necesidades de cada departamento de la Hacienda.	Humanos Financieros
Innovación	Implementar procesos de innovación y lanzamiento de nuevos productos.	Número de nuevos productos.	Cantidad de nuevos productos lanzados al mercado.	Semestral	Reportes de nuevos productos	0	1	4	0	2	4	Jefe de Mercadeo - Asistente Presupuestos	Investigación de mercados. Investigación de procedimientos para la fabricación de nuevos productos Análisis de presupuestos requeridos.	Humanos Financieros Tecnológicos
Ambientales	Crear una cultura de responsabilidad ambiental en la Hacienda.	% Avances a proyecto	Porcentaje de avances al proyecto de responsabilidad ambiental.	Trimestral	Encuestas al personal	0%	30%	90%	0%	45%	90%	Administrador	Reducir, reutilizar y reciclar. Evitar la contaminación del medio ambiente.	Humanos
Ubicación	Aprovechar la ubicación estratégica que posee la Hacienda para penetrar en nuevos mercados	% Participación de ventas provenientes de nuevos mercados.	Porcentaje de los ingresos en USD provenientes de ventas en nuevos mercados.	Semestral	Estados financieros	0%	>10 %	>30 %	0%	15 %	30 %	Jefe de Mercadeo - Sección Ventas	Desarrollar canales de distribución. Promocionar los productos.	Humanos Financieros Tecnológicos

Elaborado por: Grupo de Trabajo

(Tabla No. 7.5)

HACIENDA RUMIPAMBA - BALANCED SCORE CARD – PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTANGIBLE

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					METAS					MEDIOS		
Impulsores Claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nive l Actual	Meta Dic 2010	Meta Dic 2014	Variaciones   			Responsable	Iniciativas Estratégicas	Recursos
Capital Humano	Desarrollar un programa de capacitación anual para el personal civil y militar de la Hacienda.	No. de cursos realizados por persona	Cantidad de cursos al año realizados por cada miembro civil y militar de la Hacienda.	Trimestral	Reporte mensual de actividades por empleado y área	0	1	4	0	2	4	Jefe de Recursos Humanos	Estudio de necesidades de capacitación. Convenios con entidades que oferten programas de capacitación.	Humanos Financieros Tecnológicos
	Informar constantemente a los trabajadores acerca de las actividades que se realizan en la Hacienda.	No. de boletines informativos	Cantidad de boletines que informen al personal sobre novedades existentes en la Hacienda.	Mensual	Archivos de la Hacienda	0	1 al mes	4 al mes	0	2 al mes	4 al mes	Jefe de Recursos Humanos	Elaborar informes sobre novedades en la Hacienda. Permitir que el personal manifieste sus ideas y opiniones.	Humanos
Desarrollo Empresarial	Reducir el nivel de dependencia de la Hacienda con respecto a la Brigada, en cuanto a la toma de decisiones y solución inmediata de problemas.	% de dependencia	Porcentaje de procesos que dependen de la aprobación de la Brigada.	Semestral	Informes de procesos en general	100 %	80%	10%	100%	50%	10%	Comandante de la Hacienda	Crear un informe que identifique los procesos que dependen de la Brigada. Gestionar para que la Brigada otorgue autonomía a la Hacienda. Considerar que actualmente existe demora en trámites y procesos por parte de la Brigada.	Humanos
Clima laboral	Mejorar el clima laboral e incrementar la motivación del personal.	% satisfacción del personal	Porcentaje de satisfacción del personal civil y militar de la Hacienda.	Trimestral	Encuestas al personal sobre clima laboral	0%	30%	90%	0%	45%	90%	Comandante de la Hacienda - Administrador	Comunicar al personal la filosofía empresarial. Organizar eventos sociales y deportivos. Compromiso del personal con la Hacienda.	Humanos Financieros

Elaborado por: Grupo de Trabajo

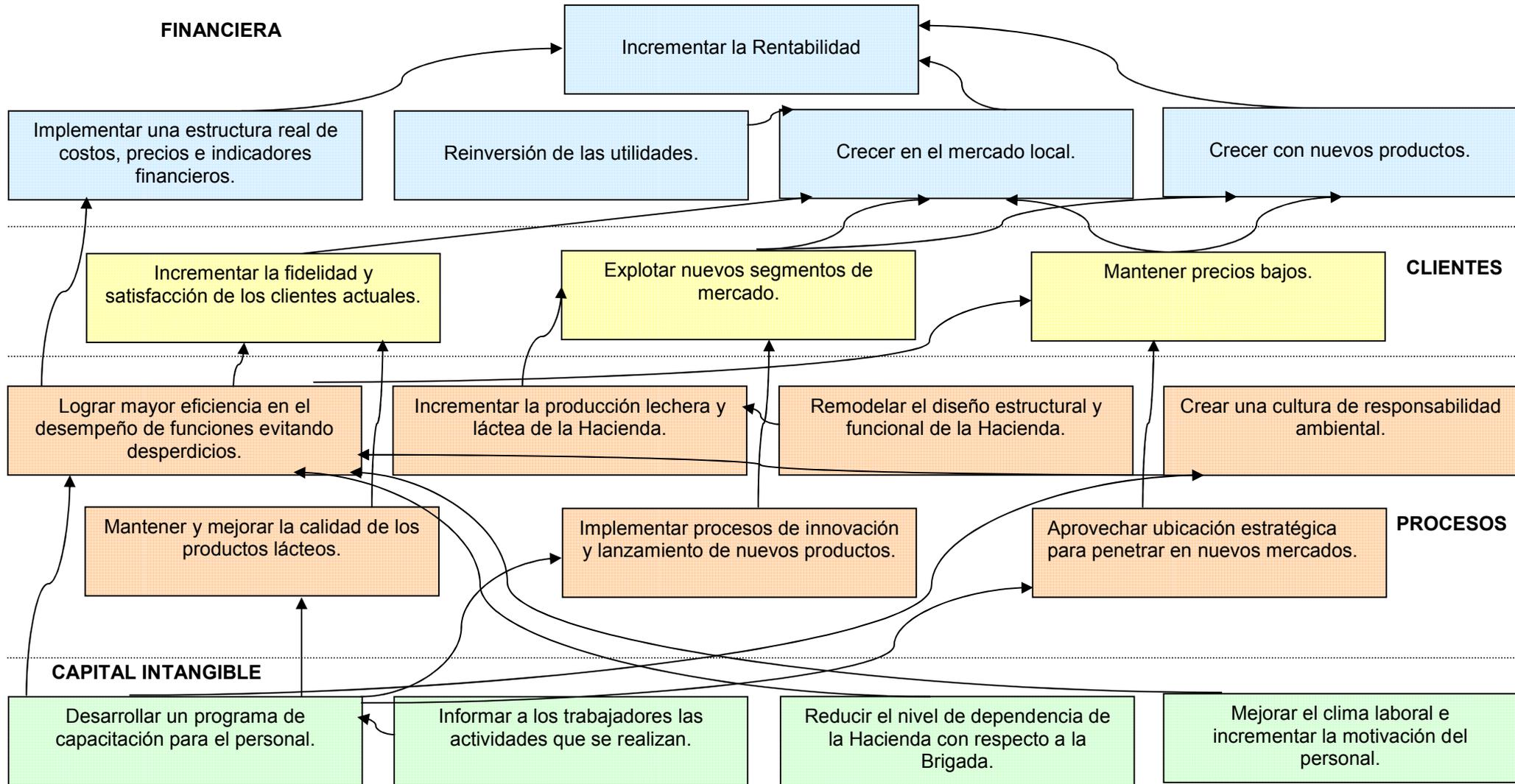
7.1.2 MAPEO ESTRATÉGICO

Esta herramienta constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Balanced Score Card. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que verdaderamente están en sintonía con las estrategias. Se podría definir como una cadena de relaciones causa-efecto en cualquier empresa. Las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, no entre indicadores.

Temas Estratégicos

Los temas estratégicos son bloques (rutas de generación de valor) alrededor de los cuales tiene lugar la ejecución y validación de la estrategia.

(Gráfico No. 7.2)
Hacienda Rumipamba - Mapeo Estratégico



CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- Luego de haber realizado el análisis situacional de la Hacienda Rumipamba se concluye que la organización se encuentra en una situación promedio tanto en el análisis de factores internos como en la influencia de factores externos.
- La estructura administrativa actual de la Hacienda Rumipamba mantiene un alto nivel de dependencia de la aprobación de la Brigada, el Comandante ni el Administrador de la Hacienda cuentan con la suficiente autoridad para realizar la adquisición de insumos y tomar decisiones inmediatamente, convirtiendo a la Hacienda en una organización de reacción lenta ante las influencias internas y externas.
- El mercado al que se encuentra dirigido los productos lácteos de la Hacienda Rumipamba constituye principalmente el personal militar y civil de la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 Patria y el público de la ciudad de Latacunga y la provincia de Cotopaxi.
- La Hacienda Rumipamba mantiene una filosofía empresarial informal debido a la carencia de una planeación, por lo que se ha procedido a elaborar el plan estratégico actual para la Hacienda en el que constan objetivos, estrategias e indicadores que permitirán medir y controlar el cumplimiento de las metas trazadas.
- El diseño estructural y funcional propuesto para la Hacienda contribuirá en la reestructuración de los puestos y funciones de la organización, de acuerdo a las

necesidades de personal existentes y servirá como un manual o guía acerca de las funciones y procesos que debe realizar cada trabajador.

- Las estrategias con respecto a las 4 P's del marketing se hallan enmarcadas en el plan operativo diseñado para la Hacienda Rumipamba y representan las acciones a tomar en cuanto al producto, precio, plaza y promoción de los productos MILK'LICO.
- Para el control y monitoreo de la planeación estratégica se ha utilizado el Balanced Score Card (BSC) como una herramienta administrativa gerencial, para contribuir de forma integral, segura y efectiva a la ejecución de los objetivos y estrategias empresariales propuestas para la Hacienda.

8.2 RECOMENDACIONES

- Se debe trabajar arduamente para lograr un desarrollo organizacional que permita a la Hacienda Rumipamba persistir y resistir ante las adversidades del entorno actual y así proyectarse como una organización eficaz y eficiente al servicio de las Fuerzas Armadas y la comunidad.
- Es importante gestionar en la Brigada la aplicación de la autonomía administrativa de la Hacienda, para que los recursos se manejen en la misma organización.
- Existe la necesidad fundamental de incrementar la producción actual de leche como primer paso para ampliar el mercado, tomando en consideración la inversión para lograr mejoras en el tratamiento del ganado de la Hacienda (Alimentación, medicinas.etc); a fin de mejorar su genética y lograr que se incremente la producción diaria por cabeza de ganado.
- La Hacienda Rumipamba debe considerar la implementación de un sistema formal de planeación estratégica, que permita a la organización direccionarse hacia el futuro, aprovechando sus fortalezas y oportunidades y haciendo frente de manera efectiva a las amenazas y debilidades existentes.
- Se debe considerar la propuesta estratégica del diseño estructural y funcional de la Hacienda, a fin de analizar las funciones que cumplen actualmente los trabajadores y las que éstos deberían cumplir para el desarrollo de la organización.
- Tomar en consideración y llevar a la práctica el plan operativo propuesto para la Hacienda, con la finalidad de fortalecer las cuatro variables del marketing: Producto, precio, plaza y promoción de los productos MILK' LICO.

- Adoptar el tablero del Balanced Score Card propuesto para la Hacienda, a fin de monitorear constantemente el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Se debe actualizar este tablero cada cinco años, de acuerdo a los nuevos requerimientos y cambios del entorno, con la finalidad de fijar objetivos claros y alcanzables.
- La Hacienda debe destinar un presupuesto anual para capacitación técnica y administrativa del personal civil y militar, a fin de lograr el desempeño acertado de funciones y por ende eficacia y eficiencia en la organización.

ANEXOS

ANEXO No. 1

Precios de la Competencia de la Hacienda Rumipamba en el Mercado Local

Producto	Marca	Presentación	P.V.P	Precio de la Tienda o Supermercado	Tienda o Supermercado	Precios Hacienda	
						Militares	Civiles
Leche entera	Rey Leche	1 litro (cartón)		0,86	AKI	0,35	0,40
Leche entera	La Lechera	1 litro (cartón)		1,02	AKI		
Leche semidescremada	La Lechera	1 litro (cartón)		1,11	AKI		
Leche descremada	Nutrileche	1 litro (cartón)		0,91	AKI		
Leche entera	Nutrileche	1 litro (funda)		0,77	AKI		
Leche deslactosada semidescremada	Nutrileche	1 litro (funda)		0,89	AKI		
Leche entera	OHT Andina	1 litro (funda)		0,74	AKI		
Leche entera	Pura vida plus Andina	1 litro (funda)		0,53	AKI		

0,85 Precio promedio
0,53 Precio mínimo
1,11 Precio máximo

Producto	Marca	Presentación	P.V.P	Precio de la Tienda o Supermercado	Tienda o Supermercado	Precios Hacienda			
						P. Público	P. Feria	P. por mayor	P. al comisariato de la Brigada
Queso fresco	Carchi	500 g.	3,24	2,95	AKI	1,35	1,40	1,32	1,35
Queso fresco	La Chonta	500 g.	3,38	3,07	AKI				
Queso fresco	AKI	500 g.	3,39	2,70	AKI				
Queso fresco	El Kiosco	500 g.	2,90	2,73	AKI				
Queso fresco	Lácteos Mulalillo	500 g.	1,68		Camari				
Queso fresco	Elvita	500 g.	1,68		Camari				

2,71 Precio promedio
1,68 Precio mínimo
3,39 Precio máximo

Producto	Marca	Presentación	P.V.P	Precio de la Tienda o Supermercado	Tienda o Supermercado	Precios Hacienda			
						P. Público	P. Feria	P. por mayor	P. al comisariato de la Brigada
Queso Mozzarella	El Kiosko	500 g.	3,50	3,33	AKI	2,80	2,80	2,75	2,70
Queso Mozzarella Light	El Kiosko	500 g.	3,95	3,49	AKI				
Queso Mozzarella	AKI	500 g.		3,28	AKI				
			3,73	3,37	Precio promedio				
			3,50	3,28	Precio mínimo				
			3,95	3,49	Precio máximo				

Producto	Marca	Presentación	P.V.P	Precio de la Tienda o Supermercado	Tienda o Supermercado	Precios Hacienda			
						P. Público	P. Feria	P. por mayor	P. al comisariato de la Brigada
Yogurt	Rey Leche	unidad 150cc	0,45	0,37	AKI	0,30	0,25	0,25	0,30
Yogurt	Rey Leche	six pack	2,70	2,22	AKI				
Yogurt	Tony	unidad 150cc	0,40		AKI				
Yogurt	Tony	six pack	2,40		AKI				
Yogurt	El Kiosko	unidad 150g.	0,35		Narcis				
Yogurt	Rey Leche	six pack	2,70	2,35	Narcis				
Yogurt	La Querencia	six pack		1,68	Narcis				
Yogurt	Pura Crema	unidad 200cc	0,35	0,34	Narcis				
Yogurt	La Finca	unidad 150g.		0,35	Narcis				
			1,34	1,22	Precio promedio				
			0,35	0,34	Precio mínimo				
			2,70	2,35	Precio máximo				

Producto	Marca	Presentación	P.V.P	Precio de la Tienda o Supermercado	Tienda o Supermercado	Precios Hacienda			
						P. Público	P. Feria	P. por mayor	P. al comisariato de la Brigada
Yogurt	Leito	2 lt.	2,28		Camari	1,80	1,80	1,70	1,80
Yogurt	Tony	2 lt.	4,50	4,12	AKI				
Yogurt	Alibaba	2 lt.	2,70	2,32	AKI				
Yogurt	El Kiosko	2 lt.	2,80	2,61	AKI				
Yogurt	Dulac	2 lt.	2,51	2,39					
			2,96	2,86	Precio promedio				
			2,28	2,32	Precio mínimo				
			4,50	4,12	Precio máximo				

Fuente: Investigación de campo - Tiendas y supermercados locales
Elaborado por: Grupo de Trabajo

ANEXO No. 2

Registros Sanitarios de los Productos y Permiso de Funcionamiento



REPÚBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

Nº 03645

SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL
INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL
"LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ"

SOLICITUD No. 03063-INHQAN

CERTIFICADO DE REGISTRO SANITARIO No. 02969 INHQAN 1103
INSCRIPCIÓN DE ALIMENTOS PROCESADOS: NACIONALES.

El Ministerio de Salud Pública Certifica que el Producto:

QUESO FRESCO "MILK LICO".

Tipo de Alimentos: Leches y Derivados.

Tipo de Envase: Funda de polietileno.

Contenido: 500g.

Elaborado por: PRODUCTOS LÁCTEOS BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES No. 2 "PATRIA".

De lugar de Origen del Fabricante: Latacunga, Company Ecuador.

A Solicitud de: PRODUCTOS LÁCTEOS BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES No. 2 "PATRIA"

Composición del Producto:

	%
Leche pasteurizada de vaca	97,00
Sal	2,50
Cvaajo	0,50

8 días (Conservar en Refrigeración)

Quito, 26 de Noviembre del 2003

DOCUMENTO VALIDO POR DIEZ AÑOS

26/11/2013


DIRECTOR (A) DEL IN.H.M.T "I.P."
M.V.

M-10

Nº 0019842



REPÚBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

Solic. # IAN-04-1092

SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL
INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL
"LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ"

CERTIFICADO DE REGISTRO SANITARIO

INSCRIPCIÓN DE ALIMENTOS PROCESADOS: NACIONALES

El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" certifica que

El Producto: QUESO MOZZARELLA "MILK LICO"
Elaborado por: PRODUCTOS LACTEOS BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES # 9 PATRIA
Lugar de origen del Fabricante: Panamericana Norte Km. 12 1/2
LATACUNGA, COTOPAXI - ECUADOR
Solicitante: PRODUCTOS LACTEOS BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES # 9 PATRIA
Tipo: LECHE Y DERIVADOS
Envases: FUNDA DE POLIETILENO DE ALTA DENSIDAD de 500 g
Forma de conservación: REFRIGERACIÓN
Tiempo máximo de consumo: 21 días

COMPOSICIÓN DECLARADA:

	%
Leche pasteurizada de vaca	97.50
Cloruro de sodio	2.00
Cuaje	0.50



CLASIFICACION: PRODUCTOS LACTEOS
Ha sido Inscrito y Registrado con el No.

2980-INHG-AN-CS-05

VENTA: LIBRE
Guayaquil, 05 03.02

Vigente hasta: 2015 03.02


DIRECTOR NACIONAL
DEL I.N.H.M.T. "L.I.P."

JCR



REPUBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

Nº 05983

SOLICITUD No. 04903-INHQAN
SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL
INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL
"LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ"

CERTIFICACION DE REGISTRO SANITARIO: 04788-INHQAN-D105

INSCRIPCION DE ALIMENTOS PROCESADOS: NACIONALES

El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" certifica que:

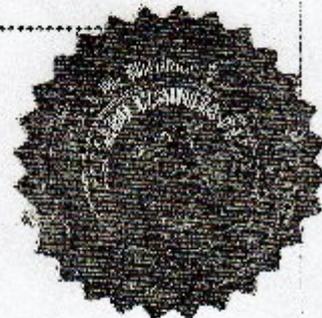
El producto: YOGURT SABOR A FRUTILLA "MILK LICO" TIPO II
Elaborado por: PRODUCTOS LACTEOS BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES No. 9 "PATRIA"
Lugar de origen del fabricante: LA LACUNGA - ECUADOR
Solicitante: PRODUCTOS LACTEOS BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES No. 9 "PATRIA"
Tipo: LECHE Y DERIVADOS
Envase: BOTELLAS DE POLIETILENO DE ALTA DENSIDAD DE 270.4L.
Y TAPAS DE POLIETILENO
Tiempo máximo de consumo: 21 DIAS
Forma de conservación: MANTENER EN REFRIGERACION
Composición declarada:

	(%)
Leche pasteurizada semidescremada	91,1700
Azúcar	5,0000
Fermento lácteo	3,5000
Color rojo remolacha	0,3000
Esencia sabor a frutilla	0,0200
Sorbato de potasio	0,0100
Total	100,0000

Quito, 17 de enero del 2005

Vigente hasta: 17.01.2015

D. Mariana Urbina Ibarra
DIR. FOR. CAL. DEB. INGLASAP "LIP".



MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE PROCESADORA DE ALIMENTOS

Nº 01417

ESPECIE VALORADA
USD 1.00

Latacunga, a 2 de OCTUBRE del 2008

CODIGO: 06-004-P.1-U8

LA DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI:

Habiendo cumplido con todas las disposiciones establecidas en la Legislación Sanitaria Fenatoriana para alimentos y comprobado, que reúne las disponibilidades técnicas y los requisitos del Art. 75 del Reglamento de Alimentos, se autoriza su registro y funcionamiento a la: PECA LACTEOS

NOMBRE O RAZON SOCIAL: PROYECTOS LACTEOS BELGADA DE FUERZAS ESPECIALES RUC: 1766000700001

GERENTE / PROPIETARIO: CAFE, WALTER ALONSO MACHADO VIEJUNTA C.I:

CATEGORIA: PEQUEÑA INDUSTRIA

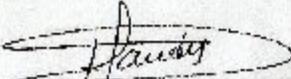
UBICACION / CANTON / DIRECCION: COTOPAXI - GUAYACAN - PANAMERICAN NORTE KM 12

TELÉFONO, FAX:

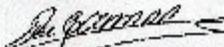
PARA TRANSPORTAR , PRODUCIR , VENDER , IMPORTAR

FECHA DE EXPEDICION 2-10-2008

FECHA DE VENCIMIENTO 31-12-2008


DIRECTOR PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI
DRA AMPARITO PAREDES




COORDINADOR DE VIGILANCIA SANITARIA
DRA GRADYS CERDA



ANEXO No. 3

Etiqueta de los Productos Lácteos MILK'LICO



ANEXO No. 4

Productos Lácteos MILK'LICO

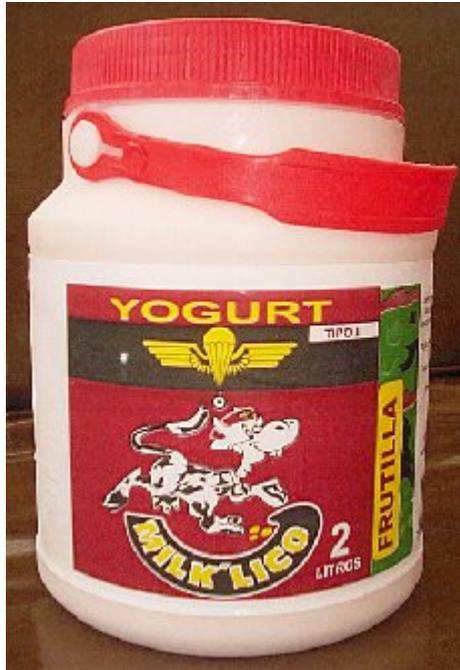
Queso Fresco MILK'LICO (500 g.)



Queso Mozzarella MILK'LICO (500 g.)



Yogurt MILK'LICO (2000 c.c.)

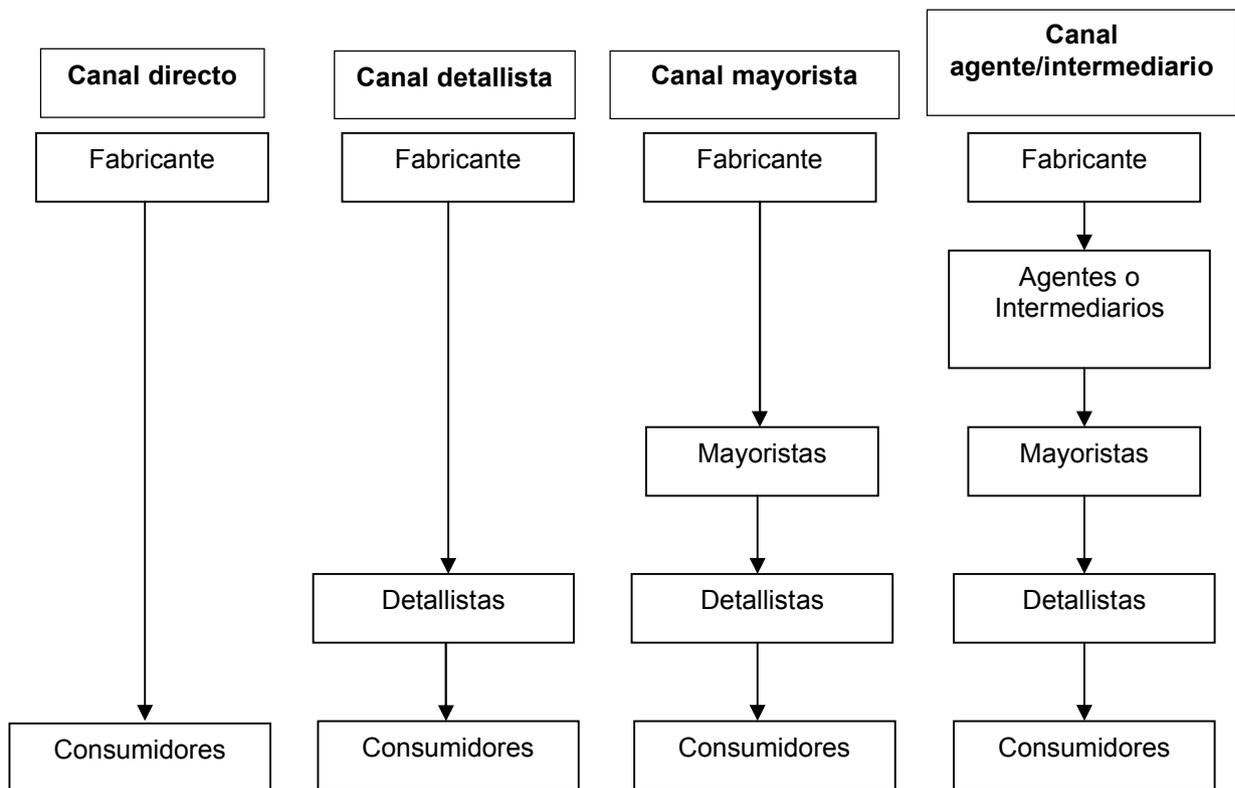


Yogurt MILK'LICO (150 c.c.)



ANEXO No. 5

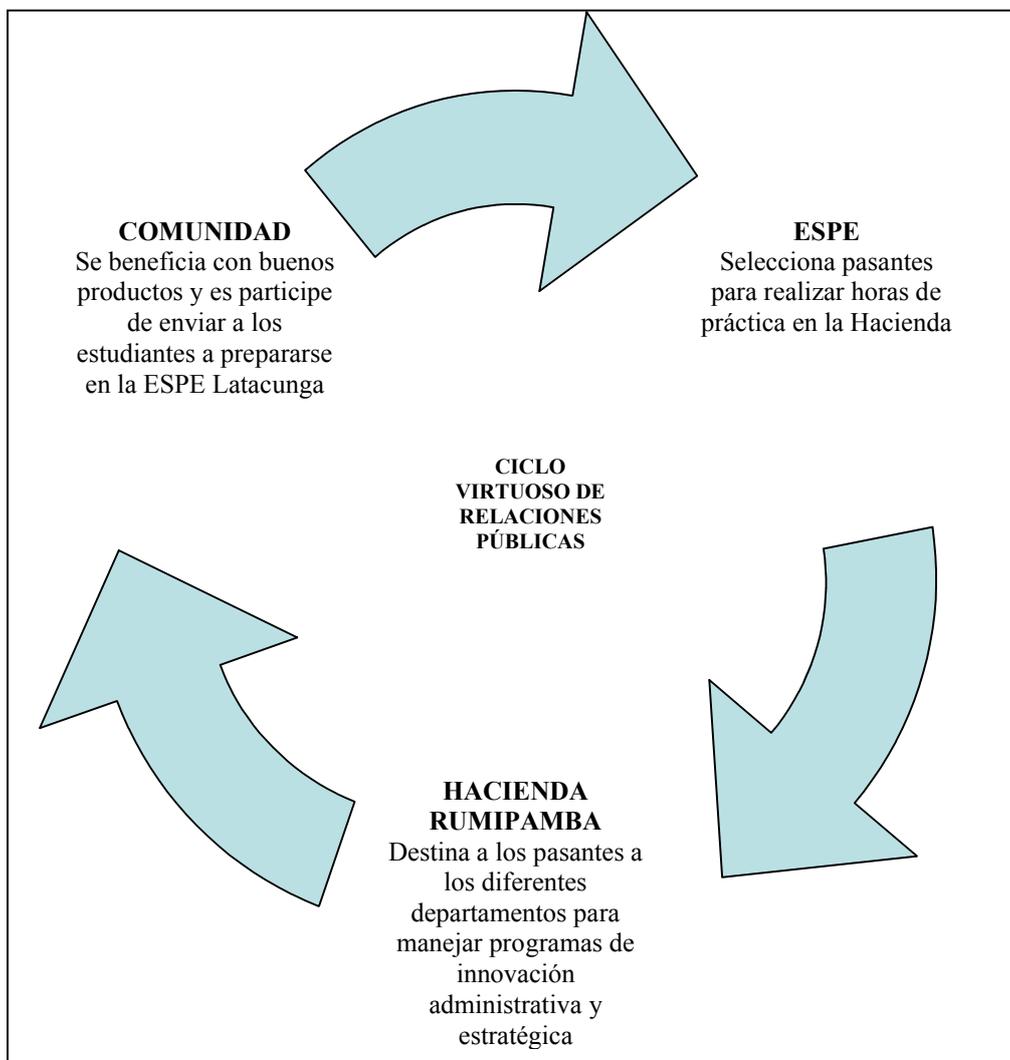
Canales de Marketing para Productos de Consumo



Fuente: MARKETING, Lamb Hair Mc Daniel, 6ta. Edición, Pág. 385
 Elaborado por: Grupo de Trabajo

ANEXO No. 6

Ciclo Virtuoso de Relación entre la Hacienda Rumipamba y la ESPE-Latacunga



Elaborado por: Grupo de Trabajo

ANEXO No. 7

Fotografías Hacienda Rumipamba

Hacienda Rumipamba - Ordeño Mecánico



Hacienda Rumipamba - Planta Procesadora de Lácteos



Hacienda Rumipamba - Choza de Ventas



BIBLIOGRAFÍA

- Revista Vistazo. “LOS BUENOS Y MALOS NEGOCIOS DE LOS MILITARES. Ecuador”. (09-julio-08).
- Diario El Mercurio” EFECTOS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL EN EL ECUADOR”. (08-agosto-08).
- HILL Charles, “ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA”.
- KOTLER Philip, “DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA” 8ª. Ed. Prentice Hall, México.
- Reporte Overview de Ipsa Group. 2008.
- BÁEZ Sara, OSPINA Pablo, RAMÓN Galo, “DESARROLLO LOCAL CON ÉNFASIS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES – UNA BREVE HISTORIA DEL ESPACIO ECUATORIANO”. Consorcio CAMAREN, Ecuador, 2004.
- LAMB Charles, HAIR Joseph, MC DANIEL Carl, “MARKETING” 6ta. Ed., Thomson, Colombia, 2002.
- SALAZAR Pico Francis,”COMPILADO MANUAL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS”, 2002.
- Tcm. de C.B. BARREIRO Guillermo, “PLAN ESTRATÉGICO DE LA HACIENDA RUMIPAMBA PERTENECIENTE A LA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES No.9 “PATRIA”, ESPE-L, 2000.

- LERMA Kirchner Alejandro, “GUÍA PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS”, 3ra. Ed., Thomson, México, 2004.
- LÓPEZ Fernández Rodrigo, “LOGÍSTICA COMERCIAL”, Thomson-Paraninfo, España, 2004.
- PORTER Michael, “ESTRATEGIA COMPETITIVA-Técnicas De Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, 35ta. Ed., CECSA, México, 2005.
- DUBRIN Andrew, “FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN”, 5ta. Ed., Thomson, México, 2000.

Direcciones Web

- es.wikipedia.org/wiki/Mastitis
- www.bonavet.com/estres.html
- www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/cliente.mspx
- www.sica.gov.ec/cadenas/leche
- www.bce.fin.ec
- www.expreso.ec/especial_economia/inflacion.asp
- www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc
- www.sica.gov.ec/agronegocios
- www.unap.cl/~setcheve/cdeg
- www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml
- es.wikipedia.org/wiki/Consumidor
- www.promonegocios.net/mercadotecnia/necesidades-deseos
- www.aduana.gov.ec/archivos/Boletines/Boletin269_2008.doc
- www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/conceptodemarca

- www.iepi.ec/iepi/exp.aspx
- es.wikipedia.org/wiki/Organigrama
- www.abcpymes.com/menu21.htm
- www.arqhys.com/arquitectura/distribucion.html
- www.arrear.com/rrhh/balanced_scorecard.htm
- www.mercadeo.com/41_scorecard.htm - RESUMEN

Recursos Multimedia

- Círculo de Lectores, “GRAN ENCICLOPEDIA ILUSTRADA CÍRCULO” Edición Digitalizada.
- Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.