



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR**

**MODELO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO A TRAVÉS DE LA  
PLANIFICACIÓN DE CONTROL INTEGRAL DE UTILIDADES E  
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO  
PARA LA EMPRESA LA FINCA S.A.**

**AUTOR: MARÍA TERESA TIRADO PACHECO**

**DIRECTOR: ING. Borys Mejía**

**CODIRECTOR: ING. CESAR LLUMIQUINGA**

**SANGOLQUÍ SEPTIEMBRE DEL 2008**

# AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi luz, compañero, amigo, padre y madre a la vez. Por su amor infinito que no se ha cansado de demostrarlo en cada segundo de mi existir.

A mi madre por su apoyo incondicional, por enseñarme que en la vida no hay problema grande y el obstáculo mayor es el miedo.

A mi padre por su gran cariño y comprensión, porque en sus enseñanzas y enojos descubrí solo el significado de un padre entregado de amor.

A mi hermana por escucharme y alentarme en los momentos difíciles por demostrarme su amor puro sin rencores.

A mi hermano por regalarme con su sonrisa las palabras que a todos les hace falta, por enseñarme que la vida no es nada más que prosperidad.

Al gran amor de mi vida, porque en su compañía encuentro paz y felicidad.

A mis compañeros y amigos por todos los momentos hermosos vividos a largo de nuestra etapa universitaria.

A todos mis maestros quienes compartieron sus experiencias y conocimientos procurando siempre facilitarme la difícil tarea de ser aprendiz.

Al Ing. Borys Mejía e Ing. Cesar LLumiquinga quienes con su apoyo y comprensión me han dirigido durante toda la realización de este trabajo.

María Teresa Tirado Pacheco

# DEDICATORIA

## **A MIS PADRES**

**Quienes han sido los principales protagonistas en este proceso de superación profesional.**

**“Gracias por su amor y apoyo incondicional”**

## **A MIS HERMANOS**

**¡Verónica y Jaime!**

**Por ser la razón más importante de mi deseo de superación.**

**“Lo hice pensando siempre en ustedes”**

María Teresa Tirado Pacheco

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**ING. FINANZAS Y AUDITORIA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**MARÍA TERESA TIRADO PACHECO**

**DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada Modelo administrativo - financiero a través de la planificación de control integral de utilidades e implementación de las estrategias a largo plazo para la empresa la Finca S.A. ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes , cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, septiembre del 2008

María Teresa Tirado Pacheco

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

### **ING. FINANZAS Y AUDITORIA**

#### **AUTORIZACIÓN**

Yo María Teresa Tirado Pacheco, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación en la biblioteca virtual de la institución del trabajo **MODELO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO A TRAVÉS DE LA PLANIFICACIÓN DE CONTROL INTEGRAL DE UTILIDADES E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO PARA LA EMPRESA LA FINCA S.A.** Cuyo contenido ideas son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, septiembre del 2008

María Teresa Tirado Pacheco

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
ING. FINANZAS Y AUDITORIA

**CERTIFICADO**

Ing. Borys Mejía - Ing. Cesar Llumiquinga

**CERTIFICAN**

Que el proyecto titulado modelo administrativo - financiero a través de la planificación de control integral de utilidades e implementación de la estrategias a largo plazo para la empresa la finca s.a. Realizado por la señorita maría teresa tirado pacheco, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE en el reglamento de estudiantes de la escuela politécnica del ejército.

Debido al análisis y resultados obtenidos en dicho trabajo, que generarán aporte de conocimiento científico a otros proyectos, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a nombre del autor señorita María Teresa Tirado Pacheco que lo entregue al Ing. Rodrigo aguilera, en su calidad de coordinador de la carrera.

Sangolquí septiembre de 2008

Ing. Borys Mejía

Ing. Cesar Llumiquinga

## RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de este proyecto está dirigido a diseñar un modelo administrativo-financiero a través de un control integral de utilidades para la empresa La Finca S.A.

La empresa fue constituida en el año de 1975 en la ciudad de Latacunga sector Salache se dedica a la producción y distribución de productos lácteos.

El sistema de información gerencial de la empresa no es suficiente confiable ni oportuno, lo cual no permite a los ejecutivos tomar decisiones, en forma acertada de sus diferentes actividades.

Además que no cuenta con un sistema de planificación adecuado de requerimientos para un determinado periodo de producción.

La Finca posee una gran capacidad instalada ya que cuenta con tecnología de punta en el proceso de producción, pero no utiliza toda la capacidad instalada.

Existe un elevado porcentaje de rotación de personal debido a que el sistema de incentivos dentro de la empresa no es eficaz.

El crecimiento de la demanda para los próximos años en este sector es importante lo cual resulta beneficioso para la empresa a pesar de que exista un alto nivel competitivo en el mercado.

A través de este proyecto logramos definir algunas de las principales falencias que tiene la empresa con el fin de definir objetivos metas y estrategias que nos permitan proyectar los recursos hacia un mejor futuro.

El adecuado direccionamiento estratégico le permitirá a la organización incrementar su participación en el mercado, crear una ventaja competitiva frente a otras empresas y aumentar la percepción del cliente hacia la marca.

# Contenido

## **CAPITULO I: GENERALIDADES**

- 1.1. Antecedentes
  - 1.1.1. La empresa
- 1.2. Análisis del comportamiento empresarial
  - 1.2.1. Variables macroeconómicas
    - 1.2.1.1. Situación económica
    - 1.2.1.2. Situación tecnológica actual
    - 1.2.1.3. Situación política
    - 1.2.1.4. Precios de la leche en ecuador
    - 1.2.1.5. Tasas de interés
    - 1.2.1.6. Impuestos
    - 1.2.1.7. Crecimiento del producto interno bruto
    - 1.2.1.8. Comportamiento del tipo de cambio
  - 1.2.2. Variables microeconómicas
    - 1.2.2.1. Análisis de la competencia
    - 1.2.2.2. Características del mercado

## **CAPITULO II: DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA**

- 2.1. Información introductoria
- 2.2. Comportamiento de sueldos salarios y prestaciones
- 2.3. Estrategias de financiamiento de la empresa
- 2.4. Análisis de riesgos de la empresa
- 2.5. Análisis FODA institucional
- 2.6. Análisis financiero
  - 2.6.1. Estados financieros
  - 2.6.2. Índices financieros
- 2.7. Análisis de las ventas
- 2.8. Análisis de compras
- 2.9. Elaboración del programa del proceso de control de utilidad anual
  - 2.9.1. Identificación y evaluación de las variables
  - 2.9.2. Desarrollo de los objetivos y metas generales de la empresa
  - 2.9.3. Responsabilidades del personal de línea
  - 2.9.4. Propuesta inicial de un manual de presupuesto

- 2.9.5. Objetivo, finalidad y funcionalidad
- 2.9.6. Periodo que incluirá el presupuesto
- 2.9.7. Planificación integral de ventas
  - 2.9.7.1. Pasos para elaborar un plan integral de ventas
  - 2.9.7.2. Control de ventas y gastos
  - 2.9.7.3. Presupuesto de producción
  - 2.9.7.4. Como desarrollo políticas de inventario y producción
  - 2.9.7.5. Planificación y control de compras
  - 2.9.7.6. Planificación y control de los costos de la mano de obra directa
    - 2.9.7.6.1. Métodos para elaborar la planificación de la mano de obra directa
  - 2.9.7.7. Planificación y control de gastos
    - 2.9.7.7.1. Gastos controlables y no controlables

### **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS PRESUPUESTO**

- 3.1. Análisis de los presupuestos y toma de decisiones
  - 3.1.1. Análisis del costo volumen utilidad y contribución
    - 3.1.1.1. Análisis de contribución
    - 3.1.1.2. Punto de equilibrio
    - 3.1.1.3. Variabilidades de costos
- 3.2. Análisis de las variaciones con los presupuestos
  - 3.2.1. Análisis de las variaciones en ventas
  - 3.2.2. Análisis de las variaciones en material
  - 3.2.3. Análisis de las variaciones en mano de obra directa

### **CAPÍTULO IV : MODELO B-C**

- 4.1. Establecimiento de la estrategia genérica basado en el modelo b-c (beneficio menos costo).
  - 4.1.1. Información requerida para la estrategia
    - 4.1.1.1. Análisis de la empresa
    - 4.1.1.2. Análisis de la competencia
    - 4.1.1.3. Análisis del cliente
  - 4.2. Análisis de la industria
    - 4.2.1. Rivalidad interna — competencia
    - 4.2.2. Barreras de entrada
    - 4.2.3. Productos sustitutos
    - 4.2.4. Poder de los proveedores
    - 4.2.5. Poder de los compradores
  - 4.3. Definición de la ventaja competitiva
    - 4.3.1. Evaluación de la sostenibilidad de la estrategia

- 4.3.2. Creación de valor
- 4.3.3. Conexión de la estrategia con el modelo b-c
- 4.4. Herramientas para medir la ventaja competitiva
- 4.4.1. Análisis de la creación de valor
- 4.4.2. Medición de la voluntad de pago

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

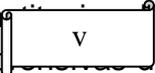
- 5.1. Conclusiones
- 5.2. Recomendaciones

# CONTENIDO DE GRÁFICOS

1	Costos estimados de producción de un litro de leche
2	Producción anual de leche por regiones
3	Precios leche
4	Evolución de las tasas de interés y créditos
5	Evolución del PIB total
6	Evolución del PIB agrícola
7	Tasa de cambio del mercado
8	Participación en el mercado leche en cartón
9	Participación en el mercado leche en funda
10	Participación en el mercado leche pasteurizada
11	Tasas de cambio del mercado pesos dólares
12	Evolución de productos al consumidor de productos lácteos

# CONTENIDO DE CUADROS

- 1 Ecuador producción mundial de leche cruda (2000-2005)
- 2 Costos estimados de producción
- 3 Ecuador: producción anual de leche por regiones
- 4 Principales industrias lácteas y capacidad instalada
- 5 Utilización de la leche cruda
  
- 6 Inversiones significativas de empresas lácteas en Ecuador
- 7 precio de leche 2007 en países sudamericanos
  
- 8 Ecuador. precios al consumidor de principales productos lácteos a nivel nacional - información mensual (2003 - 2005)
- 9 Tasas de interés activas 2005
- 10 Tasas de interés activas 2006
- 11 Tasas de interés activas 2007
- 12 Tasas de interés activas 2008
- 13 Tasas activas 2008 del sector financiero privado
  
- 14 Tasas de interés activas 2008 por tipo de entidad financiera con plazos asignados para comercial pymes
- 15 Participación del sector agrícola en el PIB
- 16 Evolución del PIB total
- 17 Evolución PIB agrícola
- 18 Tasa de cambio pesos dólares promedio mensual
- 19 Análisis de Porter
- 20 Participación en el mercado leche en cartón
- 21 Participación en el mercado leche en funda
- 22 Participación en el mercado leche pasteurizada
  
- 23 Producción de litros diarios de las principales empresas de Ecuador
  
- 24 Atributos importantes de los lácteos para el consumidor
- 25 Clientes de la empresa "la finca"
- 26 Estructura organizacional
- 27 Estructura de procesos de la empresa "la finca"
- 28 Esquema de comercialización de leche

29	Líneas de productos de “la finca”
30	Salarios de talento humano de la finca
31	Análisis FODA in 
32	Matriz de áreas d  e iniciativa estratégica fo
33	Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica da
34	Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica fa
35	Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica do
36	Matriz síntesis
37	Balance General la finca"
38	Ventas Anuales
39	Compras abril 2008
40	Ventas queso año 2001 – 2005
41	Proyección venta de quesos
42	Ventas leche año 2001 – 2005
43	Proyecto venta de leche
44	Proyección venta de mantequilla
45	Identificación y evaluación de variables
46	Tasas de cambio del mercado pesos dólares
47	Volumen del Mercado Ecuatoriano de leche
48	Precio anual queso ecuador
49	Estado de Resultados La Finca
50	Análisis de ventas
51	Cuadro resumen de los métodos de variación
52	Capacidad instalada ecuador
53	Producción y mercado de las principales empresas lácteas del ecuador
54	Principales clientes de la finca
55	Cálculo del Modelo B – C
56	Tácticas para la Creación de Valor (Reducción de Costos e incrementar el Beneficio)
57	Estado de Resultados 3 “La Finca”
58	Resultado de encuesta para la aceptación del precio

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES**

### **1.1. ANTECEDENTES**

#### **1.1.1. LA EMPRESA**

La Finca S. A. inicia sus labores desde el año 1975, es decir está funcionando 33 años, como una empresa familiar que fue creada por dos hermanas objeto de una herencia paterna empiezan con la elaboración de quesos,

En la actualidad la empresa La Finca S. A. Se dedica principalmente a la fabricación y venta de leche fresca entera; leche fresca semidescremada, crema, yogur, mantequillas y quesos.

En la empresa trabajan alrededor de 30 personas, obreros personas que laboran 8 días a la semana en una sola jornada, las salidas es de 2 días.

En general es importante reconocer que las instalaciones de la planta se encuentran en buenas condiciones, lo cual se constituye en una de sus más grandes fortalezas.

### **EL OBJETIVO GENERAL**

Fabricar productos de calidad aprovechando la región en la que se encuentra ubicada la empresa, creando y manteniendo valor a la misma para obtener beneficios de ella.

### **1.2. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL**

## 1.2.1. VARIABLES MACROECONÓMICAS

### 1.2.1.1. SITUACIÓN ECONÓMICA

#### SITUACIÓN MUNDIAL

Cuadro N.- 1

#### ECUADOR: PRODUCCIÓN MUNDIAL DE LECHE CRUDA 2000 – 2005 (MILES DE TONELADAS MÉTRICAS) %

AÑO	SUD-AMÉRICA					EUROPA				PRODUCCIÓN MUNDIAL
	AMÉRICA	ESTADOS UNIDOS	CANADÁ	MÉXICO	ÁFRICA	ASIA	OCCIDENTAL	AUSTRALIA	OTROS	
2000	46.525	75.115	8.200	9.474	18.699	89.970	126.365	11.283	96.846	482.477
2001	46.754	75.025	8.170	9.472	18.518	100.548	126.253	10.875	99.786	495.401
2002	46.145	75.025	8.100	9.560	18.701	101.239	126.830	11.620	101.922	499.142
2003	46.323	78.155	7.88	9.871	20.687	104.78	126.966	10.642	102.081	507.385
2004	47.796	80.150	8.100	9.873	21.517	122.042	126.402	10.150	102.031	603.119
2005	47.427	85.475	8.000	9.873	21.242	119.312	125.742	10.125	101.016	622.120

Fuente: Base de datos de la FAO

Elaboración: MAG/ Consejo Consultivo de Leche y derivados

#### Análisis

El mayor productor de leche en el mundo es Europa occidental pero en el análisis de años anteriores mientras que en Sudamérica, EEUU y Asia crece su producción cada año, en Europa se reduce, Ahora si tomamos como base el año 1990 al 2005 se redujo en 5,25% la producción mundial de leche cruda de Europa Occidental, en Asia creció un 96,09%, EEUU 27 %, en Sudamérica 49% lo cual se puede concluir que el crecimiento de Sudamérica es más elevado que EEUU y a causado efecto en Europa Occidental.

Dentro de la situación mundial cabe mencionar que los productos primarios serán los que crearan riqueza a quienes los posean en los próximos años esto se debe a la gran demanda mundial crece rápidamente principalmente en los países Asiáticos.

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR LÁCTEO PROVINCIAL Y NACIONAL EN EL ECUADOR**

El Sector Lácteo Nacional ha mostrado en el último período un dinamismo especial, la República del Ecuador ha tomado un rol exportador, determinado por el crecimiento del sector primario, como respuesta a la adopción de adecuadas medidas de manejo, incorporación de tecnología, aumento del número de vacas por establecimiento, incremento en la producción individual, pero sin embargo el potencial productivo todavía no ha alcanzado su punto máximo.

El MERCOSUR es una vía importante para canalizar los saldos exportables.

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.

En la agroindustria no hay escasez de personal; pero su calificación es también insuficiente, incluso en el nivel gerencial, aunque muchos gerentes poseen amplia experiencia. El hecho de que los salarios se sitúen consistentemente por debajo del promedio nacional es un desincentivo para que profesionales de alto nivel vean a la región como un mercado de trabajo atractivo.

### **CRECIMIENTO**

En el año 2006, la industria nacional de lácteos captó el 31% de la producción total nacional, los artesanos absorben el 19 por ciento, las haciendas el 30 por ciento. Y el resto –20 %– es leche y queso que se venden sin pasteurizar lo que refleja su constante crecimiento y presencia en el mercado. En este sentido, se estima que los márgenes de utilidad de las empresas lácteas bordean los 50 centavos por litro de leche.

En lo concerniente a la producción de derivados de leche y precisamente en la producción de yogurt, se constata un gran crecimiento. Así, durante el año 2006 se alcanzó una producción diaria de 120.000 litros, respecto el año 2007 la producción alcanza los 150.000 litros diarios.

Durante el primer semestre del año 2007, se registra una disminución del 3.3% en las ventas locales del sector lácteo con respecto al año 2006. Se registra una baja significativa en el sector dedicado a la venta al por menor de leche y derivados lácteos, el cual durante el primer semestre del año 2006 alcanzó los USD 14.8 millones y durante el primer semestre del año 2007 alcanzó los USD 11.8 millones. Sin embargo, el sector dedicado a la industrialización del producto, registra un aumento del 3.6% con respecto al primer semestre del año 2006.

En cuanto a los quesos, el mercado de queso blanco es el mayor y existen muchos productos de buena calidad. El mercado de queso amarillo está creciendo, pero la calidad de los productos nacionales es menor que la de los importados

## **Cuadro N.- 2**

## COSTOS ESTIMADOS DE PRODUCCIÓN

ECUADOR - COSTOS ESTIMADOS DE PRODUCCIÓN DE UN LITRO DE LECHE (1999-2001).

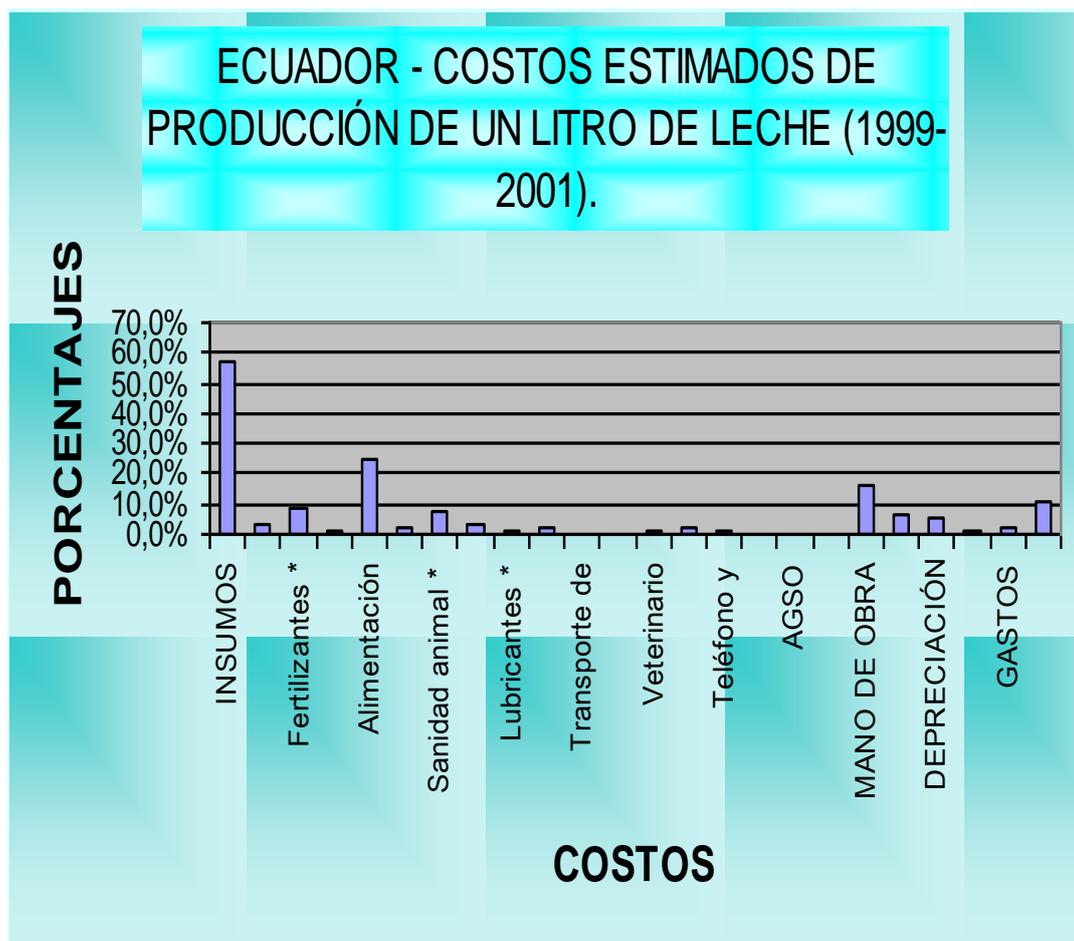
COSTOS	1999	2000	2001	Contribución % Promedio
Rubros del costo	Dólares	dólares	dólares	(**)
<b>INSUMOS</b>	0,1325	0,08	0,103	57,43%
Semillas *	0,0065	0,004	0,005	2,80%
Fertilizantes *	0,0206	0,012	0,016	8,92%
Herbicidas *	0,0028	0,002	0,002	1,23%
Alimentación ganado *	0,0569	0,035	0,044	24,69%
Inseminación artificial *	0,0039	0,002	0,003	1,69%
Sanidad animal *	0,0183	0,011	0,014	7,92%
Combustibles *	0,0067	0,004	0,005	2,89%
Lubricantes *	0,0016	0,001	0,001	0,70%
Reparaciones y mantenimiento	0,0043	0,003	0,003	1,87%
Transporte de leche	0,0005	0	0	0,22%
Arriendo maquinaria	0,0001	0	0	0,04%
Veterinario	0,0027	0,002	0,002	1,17%
Electricidad	0,0052	0,003	0,004	2,24%
Teléfono y gastos administrativos	0,0016	0,001	0,001	0,69%
Control lechero	0,0005	0	0	0,20%
Agso	0,0001	0	0	0,03%
Otros servicios	0,0003	0	0	0,12%
Mano de obra	0,0371	0,022	0,029	16,07%
Depreciación de maquinaria	0,0158	0,01	0,012	6,86%
Depreciación de infraestructura	0,0117	0,007	0,009	5,09%
Impuestos	0,0028	0,002	0,002	1,23%
Gastos financieros	0,0054	0,003	0,004	2,34%
Gerencia-administración	0,0253	0,015	0,02	10,98%
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>0,23</b>	<b>0,14</b>	<b>0,18</b>	<b>100,00%</b>

Fuente y Elaboración: AGSO, Productores

Costo de mayor relevancia

GRÁFICO N.- 1

## COSTOS ESTIMADOS DE PRODUCCIÓN DE UN LITRO DE LECHE



Fuente: AGSO, productores  
Elaboración: María Teresa Tirado

### Análisis

Para la elaboración del control de utilidades se debe poner principal atención en los costos de producción de leche de Insumos, alimentación al ganado y mano de obra ya que estos representan el 57.43 %, 24.69%, 16.07% respectivamente.

Los insumos de mayor relevancia que se utiliza en las empresas de lácteos son: Leche, Plásticos y Utería de limpieza

### PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN REGIONAL

Tradicionalmente la producción lechera se ha concentrado en la región interandina, donde se ubican los mayores hatos lecheros. Esto se confirma según los últimos datos del Censo Agropecuario del año 2000, donde el 73% de la producción nacional de leche se la realiza en la Sierra, aproximadamente un 19% en la Costa y un 8% en el Oriente y Región Insular

### Cuadro N.- 3

#### ECUADOR: PRODUCCIÓN ANUAL DE LECHE POR REGIONES PERIODO 2000- 2005 (Miles de litros)

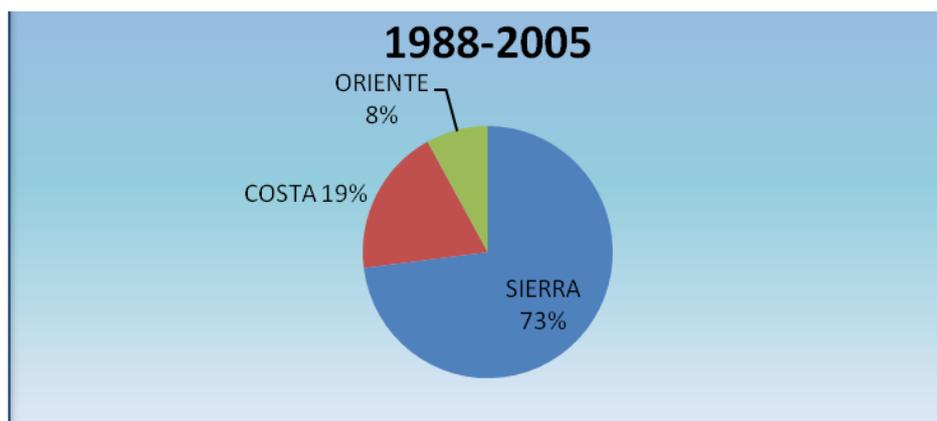
AÑO	PRODUCCIÓN NACIONAL BRUTA 1/	PRODUCCIÓN SIERRA	PRODUCCIÓN COSTA	PRODUCCIÓN ORIENTAL E INSULAR
2000	1,286,625	939,236	244,459	102,93
2001	1,343,237	980,563	255,215	107,459
2002	1,378,161	1,006,058	261,851	110,253
2003	1,529,759	1,116,724	290,654	122,381
2004	2.536.991	1.852.003	482.028	202.959
2005	2.575.167	1.879.872	489.282	206.013
<b>PROPORCIÓN PORCENTUAL PROMEDIO</b>	<b>100%</b>	<b>73%</b>	<b>19%</b>	<b>8%</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería

Elaboración: MAG/ Consejo Consultivo de Leche y derivados (pavasquez@mag.gov.ec)

### GRÁFICO N.- 2

## PRODUCCIÓN ANUAL DE LECHE POR REGIONES



Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Elaboración: María Teresa Tirado

### Análisis

La producción anual de leche como observamos en el recuadro se puede afirmar que La Sierra es la principal productora de leche ya que posee el 73% y que en el año 2000, 2001 este sector sufrió una recesión en todas las regiones del país debido a la crisis financiera, inestabilidad política y económica, entre los factores externos la disminución de los precios de los productos de exportación.

En 26 años, la producción nacional ha crecido en un 158%, de todas maneras, 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

La producción del 2008 de leche es de aproximadamente 7.100.000 litros diarios y la distribución regional no varía.

## **PLANTAS DE PROCESAMIENTO DE LECHE Y CAPACIDAD INDUSTRIAL EN ECUADOR**

De acuerdo al último levantamiento de información sobre plantas de producción de productos derivados de leche, correspondiente a 1998, se registraron de entre los más importantes, 25 establecimientos con una capacidad instalada total de procesamiento de 504 millones de litros anuales.

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.

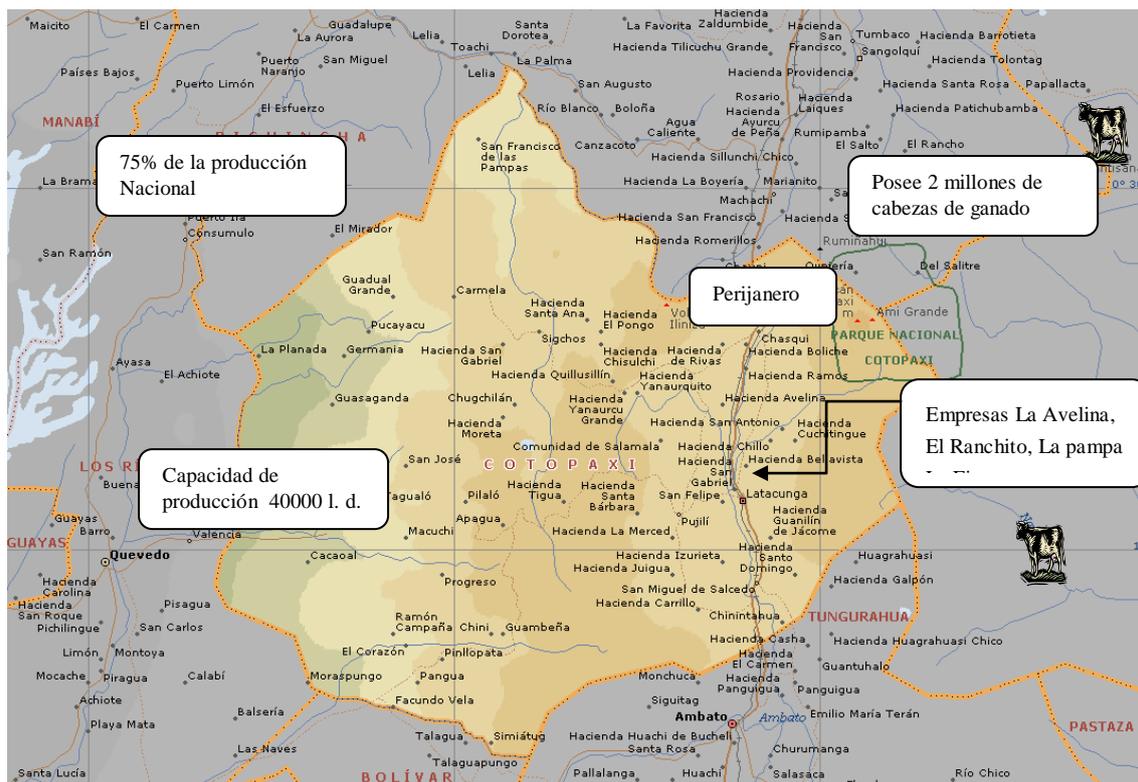
**Cuadro N.- 4**

**PRINCIPALES INDUSTRIAS LÁCTEAS Y CAPACIDAD INSTALADA  
(Millones de litros anuales)**

<b>INDUSTRIA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>CAPACIDAD INSTALADA de Litros</b>	<b>millones</b>
PASTEURIZADORA CARCHI	TULCÁN	17	
PRODUCTOS GONZÁLEZ	SAN GABRIEL	15	
PASTEURIZADORA FLORALP	IBARRA	7	
NESTLÉ (INEDECA)	CAYAMBE	61	
LEANSA	SANGOLQUI	9	
HERTOB C.A.(MIRAFLORES)	CAYAMBE	19	
PASTEURIZADORA QUITO	QUITO	55	
GONZÁLEZ CIA. LTDA.	CAYAMBE	15	
PASTEURIZADORA LECOCEM (PARMALAT)	LASSO	37	
PASTEURIZADORA INDULAC	LATACUNGA	66	
PASTEURIZADORA LACTODAN	LATACUNGA	16	
DERILACPI	SALCEDO	3	
PROCESADORA MUU	SALCEDO	2	
INLECHE (INDULAC)	PELILEO	20	
PORLAC	RIOBAMBA	9	
LÁCTEOS ANTONIO SAN	AZOGUEZ	16	
PROLACEM	CUENCA	13	
COMPROLAC	LOJA	12	
INDULAC	GUAYAQUIL	43	
NESTLÉ BALZAR	BALZAR	9	
VISAENLECHE (INDULAC)	LA CONCORDIA	15	
PLUCA	GUAYAQUIL	4	
<i>LA FINCA</i>	<i>LATACUNGA</i>	<i>4</i>	
CHIVERÍAS	GUAYAQUIL	4	
LA AVELINA	LATACUNGA	37	
<b>TOTAL</b>		<b>504</b>	

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Elaboración: Elaboración: Proyecto SICA-BIRF/MAG - Ecuador (www.sica.gov.ec)

## LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS EN COTOPAXI.



La industria láctea del Ecuador se concentra en una mayor parte en las afueras de la provincia de Cotopaxi, donde se obtiene el 75 por ciento de la producción nacional. Cabe mencionar que esta provincia es la productora del país.

Cotopaxi posee dos millones de cabezas de ganado (22 por ciento del total nacional).

Las industrias lácteas La Nueva Avelina, El Ranchito, La Pampa y la Finca poseen casi la mitad de la capacidad instalada de la provincia de Cotopaxi este subsector de leche pasteurizada, aporta 17 por ciento del consumo de leche cruda nacional. La capacidad promedio de producción de las plantas es 40.000 litros diarios; mientras que el promedio de las pulverizadoras alcanza 300.000 litros. Los procesadores han podido aprovechar sinergias y economías de escala en producción y distribución.

Durante los últimos años se ha observado una tendencia al desplazamiento de la oferta de leche cruda hacia la industria del queso, en la cual se puede obtener

una mayor rentabilidad. De los 100 millones de kilogramos de quesos producidos en el país durante 2002, la mitad se produjo en forma artesanal, con poco o ningún control de calidad.

El precio al consumidor del queso amarillo para el 2005 oscila entre \$5.60 y \$6.00 Dólares por kilogramo, dependiendo del tipo de queso.

### Cuadro N.- 5

#### UTILIZACIÓN DE LA LECHE CRUDA

DESTINO DE LECHE CRUDA		
AÑOS	PULVERIZACIÓN	IDUS. QUESOS
1998	37%	47%
1999	32%	46%
2000	30%	54%
2001	30%	54%

*Fuente: Ministerio de Agricultura y ganadería  
Elaboración: María Teresa Tirado*

La mantequilla es uno de los derivados lácteos más importantes. Su mercado ha decrecido internacionalmente, debido a la competencia de la margarina que se elabora a partir de grasas vegetales, consideradas menos dañinas que las de origen animal.

Otro derivado lácteo importante es el yogurt. Su mercado está en crecimiento y varias empresas extranjeras han incursionado en él.

### **1.2.1.2. SITUACIÓN TECNOLÓGICA**

Las empresas de este sector tienen maquinaria con procedencia europea en algunos casos Suiza. En este sector la maquinaria puede tener una duración de largo plazo lo más importante es el mantenimiento.

La producción ganadera en Ecuador se la denomina 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. Del total se observa que un 3.2% utiliza sistemas productivos tecnificados, un 10% está semitecnificados y un 86.8% está muy poco tecnificado.

### **EVOLUCIÓN DE RENDIMIENTOS (Litros/vaca/día)**

El análisis de rendimientos productivos resulta particularmente importante porque muestra 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 el año 2000, ya que pasaron de 3,9 lt./vaca/día a 4,4 lt./vaca/día; lo que significa poco más de medio litro en un cuarto de siglo.

**Observar anexo 3.**

La gran industria ecuatoriana de la leche posee instalaciones de primer orden, que en la actualidad utiliza el sistema de pasteurización con placas, el mismo que se aplica en el ámbito mundial. Se trata de placas de calentamiento y enfriamiento de la leche que mediante elevaciones y descensos violentos de temperatura agilizan la eliminación de los elementos patógenos de la leche.

La industria láctea ha invertido grandes montos de dinero en la adquisición de nuevas maquinarias, en la ampliación de infraestructura, en la mejora de la productividad, así como en el diseño de nuevos productos, con el objeto de cristalizar su posicionamiento en el mercado, contando con productos de buena calidad y cumpliendo con estándares internacionales.

**Cuadro N.- 6**

**INVERSIONES SIGNIFICATIVAS DE EMPRESAS LÁCTEAS EN ECUADOR**

EMPRESA	PERIODO	INVERSIÓN	DETALLE
Lechera Andina S.A.	2005 – 2007	10 millones	maquinarias sofisticadas
Lácteos San Antonio	2007	800 mil	maquinaria tetra pack 134 mil l/d
Reysahawal	2007	7.5 millones	construcción de una nueva planta

*Fuente, Revista, Gestipolis  
Elaboración: María Teresa Tirado*

**1.2.1.3. SITUACIÓN POLÍTICA**

El actual gobierno ha decretado el 2 de enero de 2008 que se fije el precio de la leche en las tres modalidades: pasteurizada en funda (55 centavos), la UHT en funda -triple pasteurizada- (60 centavos) y la UHT en cartón (95 centavos). Además, los precios al productor serán entre 28 centavos y 34 centavos el litro. *Con lo cual, desearon frenar la subida de precios.*

Esto se produjo debido a que no existe un mercado competitivo y con esta medida se regulara, otra razón no menos importante es que existe un déficit del 15% en la producción, lo que ha elevado el valor de venta del producto en las fincas.

AGSO ha dicho que las pasteurizadoras no recogen el 11% (387 752 litros diarios) de la producción lechera del país (de 3,5 millones de litros) porque está en zonas que carecen de infraestructura y porque no existen suficientes centros de acopio.

Además, se elimina la diferenciación de precios al consumidor entre las Regiones Sierra, Litoral y Galápagos y se especifica que los precios determinados en este decreto son de aplicación nacional.

La Cámara de Agricultura, menciona que el precio del litro de leche al ganadero (que puede llegar hasta \$0,34) no es correcto, porque en algunas regiones el costo de producción sube, por falta de pastizales, y que el déficit del que hablan las industrias es estacional, por Semana Santa. Asegura que la próxima semana se normalizará la producción, distribución y consumo, han asegurado que falta entre 100 mil y 120 mil litros diarios para cubrir la demanda de la industria.

Los miembros del sector han mencionado que la industria láctea ecuatoriana se encuentra en una situación desfavorable, pese a la tendencia mundial de aumentar el costo de la leche cuando en Ecuador sucede lo contrario, ya que actualmente el Gobierno impone un valor al producto final (US\$0.55), lo cual evita la exportación masiva de la leche en polvo.

Es decir, no existen motivos para no aprovechar la situación actual del Sector, que le podría generar riquezas al País, al ser la primera vez en más de 20 años, que se incrementa el precio de la leche en el mercado internacional; realidad que permitiría que Ecuador compita y aumente su crecimiento,

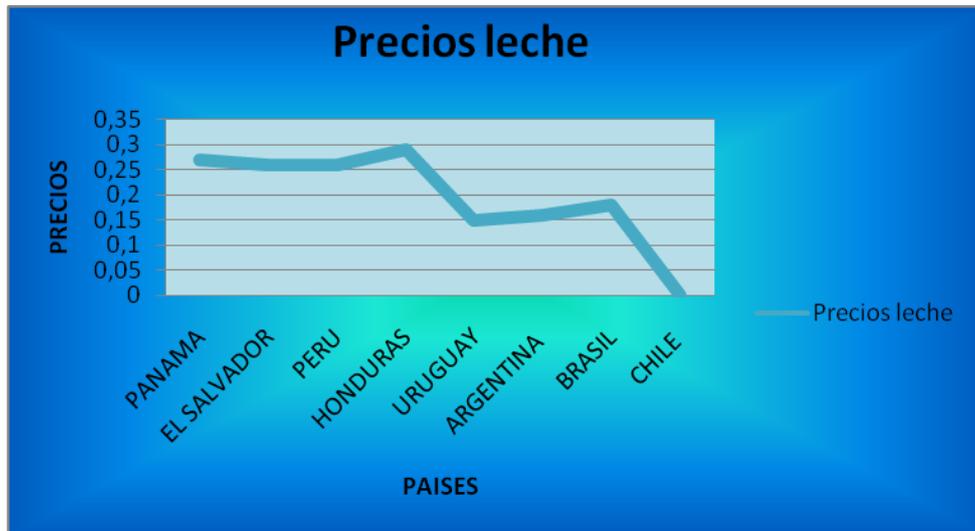
### Cuadro N.- 7

#### PRECIO DE LECHE 2007 EN PAÍSES SUDAMERICANOS

<b>N.-</b>	<b>PAIS</b>	<b>PRECIO DE LECHE 2007</b>
1	PANAMÁ	0,27
2	EL SALVADOR	0,26
3	PERÚ	0,26
4	HONDURAS	0,29
5	URUGUAY	0,15
6	ARGENTINA	0,16
7	BRASIL	0,18
8	CHILE	0.20
9	ECUADOR	0,55

Fuente, El Comercio  
Elaboración: María Teresa Tirado

**GRÁFICO N.- 3**  
**PRECIOS DE LA LECHE**



*Fuente, Federación Panamericana de Lechería (Fepale)  
Elaboración: María Teresa Tirado*

Como se indica en el cuadro N.- 7 el precio oficial de la leche en el resto de países de Sudamérica está por debajo del precio que en nuestro país.

Por lo tanto la industria láctea de Ecuador está compitiendo con precios 50% mayor que la competencia extranjera.

Se debe argumentar que la política gubernamental de implantar precios es poco acertada debido a que no existe una libre competencia.

### 1.2.1.4. PRECIOS DE LA LECHE EN ECUADOR

**Cuadro N.- 8**

**ECUADOR. PRECIOS AL CONSUMIDOR DE PRINCIPALES PRODUCTOS LÁCTEOS A NIVEL NACIONAL - INFORMACIÓN MENSUAL (2003 - 2005)**

AÑO	MES	LECHE EN POLVO FUNDA (250 gr.)	LECHE FRESCA PASTEURIZADA EN FUNDA (litro)	QUESO FRESCO (kilo)	MARGARINA (200 gr.)
		USD	USD	USD	USD
2003	Enero	1,44	0,53	2,66	0,69
	Febrero	1,45	0,53	2,65	0,7
	Marzo	1,45	0,53	2,69	0,7
	Abril	1,45	0,53	2,79	0,7
	Mayo	1,49	0,53	2,77	0,7
	Junio	1,43	0,54	2,62	0,7
	Julio	1,45	0,54	2,63	0,7
	Agosto	1,44	0,54	2,58	0,7
	Septiembre	1,43	0,53	2,65	0,71
	Octubre	1,43	0,54	2,68	0,71
	Noviembre	1,44	0,53	2,72	0,72
	Diciembre	1,45	0,53	2,76	0,72
<b>PROMEDIO ANUAL</b>		<b>1,45</b>	<b>0,52</b>	<b>2,68</b>	<b>0,71</b>

2004	Enero	5,54	0,52	2,54	0,76
	Febrero	5,43	0,53	2,48	0,76
	Marzo	5,44	0,53	2,57	0,77
	Abril	5,43	0,53	2,71	0,78
	Mayo	5,42	0,52	2,63	0,79
	Junio	5,34	0,53	2,55	0,79
	Julio	5,21	0,53	2,49	0,79
	Agosto	5,2	0,53	2,55	0,79
	Septiembre	5,04	0,52	2,61	0,8
	Octubre	5,01	0,52	2,59	0,8
	Noviembre	5,01	0,52	2,64	0,8
	Diciembre	5,01	0,52	2,63	0,81
<b>PROMEDIO ANUAL</b>		<b>5,43</b>	<b>0,53</b>	<b>2,58</b>	<b>0,79</b>

<b>2005</b>	Enero	5,33	0,52	4,3	0,9
	Febrero	5,32	0,52	4,27	0,9
	Marzo	5,3	0,52	4,24	0,87
	Abril	5,22	0,53	4,26	0,89
	Mayo	5,27	0,54	4,27	0,89
	Junio	5,29	0,55	4,38	0,9
	Julio	5,43	0,55	4,36	0,89
	Agosto	5,48	0,55	4,36	0,88
	Septiembre	5,60	0,58	4,36	0,88
	Octubre	5,5	0,58	4,38	0,85
	Noviembre	5,49	0,58	4,26	0,87
	Diciembre	5,38	0,59	2,33	0,87
<b>PROMEDIO ANUAL</b>		<b>5,38</b>	<b>0,55</b>	<b>4,31</b>	<b>2,88</b>

<b>AÑO</b>	<b>PROMEDIO ANUAL</b>	<b>LECHE EN POLVO</b>	<b>LECHE FRESCA</b>	<b>QUESO</b>	<b>MARGARINA*</b>
		<b>FUNDA</b>	<b>PASTEURIZADA</b>	<b>FRESCO</b>	<b>(200 gr.)</b>
		<b>(250 gr.)</b>	<b>EN FUNDA (litro)</b>	<b>(kilo)</b>	
		<b>USD</b>	<b>USD</b>	<b>USD</b>	<b>USD</b>
<b>2003</b>	PROMEDIO ANUAL	1,45	0,52	2,68	0,71
<b>2004</b>	PROMEDIO ANUAL	5,43	0,53	2,58	0,79
<b>2005</b>	PROMEDIO ANUAL	5,38	0,55	3,31	2,88
<b>2006</b>	PROMEDIO ANUAL	5,69	0,58	3,00	2,83
<b>2007</b>	PROMEDIO ANUAL	8,21	0,54	3,67	2,75
<b>2008</b>	PROMEDIO ANUAL	10,52	0,55	3,8	2,47

Fuente: Ministerio de Agricultura Y Ganadería  
Elaboración: MAG/ Consejo Consultivo de Leche y Derivados

Los precios del queso en el año 2006 descendieron debido a la baja demanda que existió en ese año.

En cuanto a la inflación de precios de la leche el gobierno estableció rangos de precios del cual no pueden extralimitar y se presume que en el siguiente periodo esto se mantenga.

#### **1.2.1.5. TASAS DE INTERÉS**

La tasa de interés mide la cantidad adicional de dinero o de bienes que se puede obtener en el futuro si se ahorra un dólar hoy. Las tasas de interés pueden clasificarse en nominales o reales y en activas o pasivas.

**Tasa de interés sobre préstamos o activa.-** Es la tasa de interés que cobran las instituciones financieras a quienes contrataron un crédito con éstas. Es un indicador del costo de endeudamiento. Las decisiones de inversión de los agentes económicos dependen de esta tasa.

**Tasa de interés sobre depósitos o pasiva.-** Es la tasa de interés que pagan las instituciones financieras a quienes tienen depósitos en éstas. Es un indicador del rendimiento que se obtendría en una fecha futura por sacrificar un dólar de consumo hoy. Por tanto, tasas de interés pasivas más altas estimularían el ahorro.

Tasas de interés activas más altas desestimularían el endeudamiento, por que hacen que el costo del dinero sea mayor; una tasa de interés baja estimula el endeudamiento.

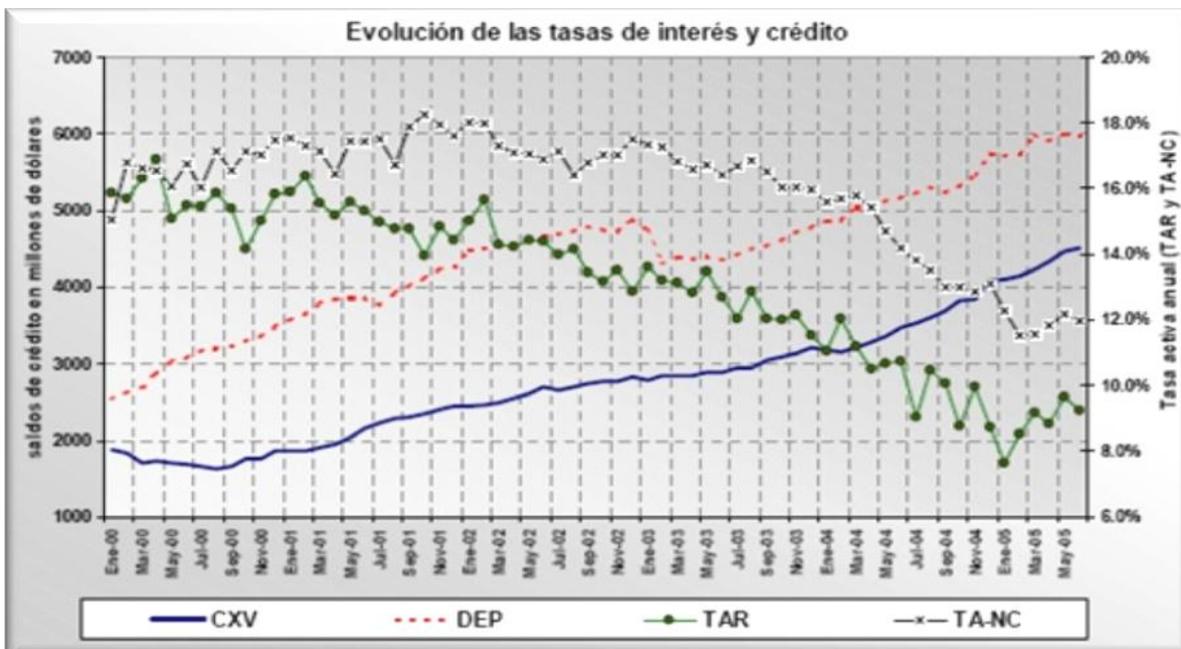
### **ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS Y CRÉDITO DEL AÑO 2000 AL 2005**

La tasa de interés guarda estrecha relación con algunas variables macroeconómicas como el ahorro, la inversión, las decisiones de consumo del gobierno y de los hogares, los flujos de capital, el crédito bancario, etc. En consecuencia es necesario, hacer un seguimiento al comportamiento de este precio y su impacto en otras variables.

Durante el período de dolarización se observa la reducción de las tasas de interés, tanto activas como pasivas, conjuntamente con una clara recuperación del crédito y de las captaciones del sistema bancario; síntoma de recuperación de la confianza de los agentes en las entidades financieras.

Luego de la crisis monetaria-bancaria del año 1999 La Tasa Activa Referencial (TAR), que refleja el costo del crédito en el sector corporativo, se ha reducido de manera sostenida. La TAR vigente para la semana del 27 de junio al 3 de julio alcanzó un valor de 9.14%. Por su parte, la evolución de la tasa activa para “otras operaciones activas”, que refleja el costo del dinero en el sector no corporativo, evidenció mayor rigidez a la baja, y recién a partir del tercer trimestre de 2003 presenta una marcada tendencia decreciente; ubicándose en el mes de junio en alrededor del 12%.

**GRÁFICO N.- 4**



CXV = Cartera de crédito por vencer; Dep. = Captaciones totales del sistema bancario (depósitos a la vista y cuasidinero); TAR = Tasa Activa  
Referencial; TA-NC = Tasa activa del sector no corporativo para operaciones de crédito con plazo entre 84 y 91 días.

A pesar de la reducción en las tasas de interés nominales, se observa un aumento sostenido de las tasas de interés reales; destacándose dos etapas: la primera, caracterizada por tasas reales negativas, como resultado de la inflación generada por la devaluación del sucre en el año 1999; y, la segunda que inicia en 2002, muestra una tasa real positiva, principalmente como resultado del proceso de convergencia de la tasa de inflación a niveles internacionales, en diciembre del año 2006 por comisión y otros costos alcanzó 25.5%.

Las tasas de interés de los años anteriores al 2007 se podría decir que relativamente estas no eran reales debido a que no se revelaban las tasas incluido comisiones y otros costos adicionales que tenían los créditos.

**Cuadro N.- 9**

**Tasas de Interés Activas 2005**

Rangos de plazos	Comercial		
	Consolidado Comercial	Corporativo 2/ Tasa Nom.	No corporativo Tasa Nom.
ene-90	9.35	8.12	11.44
91 - 180	9.95	8.55	11.09
181 - 270	9.95	9.56	10.03
271 - 360	9.18	7.74	11.32
361 - 450	9.50	8.44	11.94
451 - 540	11.79	10.00	11.80
541 o más	9.58	8.26	11.52

Fuente y elaboración Banco Central del Ecuador

### Cuadro N.- 10

#### Tasas de Interés Activas 2006

rangos de plazos	Comercial		
	Consolidado Comercial	Corporativo 2/ Tasa Nom.	No corporativo Tasa Nom.
ene-90	9.57	8.57	11.06
91 - 180	9.89	9.09	10.98
181 - 270	8.78	8.37	11.07
271 - 360	11.42	9.62	11.71
361 - 450	9.58	9.31	11.07
451 - 540	10.89	-	11.60
541 o más	9.56	8.18	11.26

Banco Central del Ecuador

Fuente y elaboración:

### Cuadro N.- 11

#### Tasas de Interés Activas 2007

Rangos de plazos	Comercial		
	Consolidado Comercial	Corporativo 2/ Tasa Nom.	No corporativo Tasa Nom.
ene-90	10.11	9.55	10.51

<b>91 - 180</b>	10.41	9.21	11.57
<b>181 - 270</b>	10.32	9.68	11.60
<b>271 - 360</b>	12.39	11.81	12.11
<b>361 - 450</b>	12.91	10.21	12.68
<b>451 - 540</b>	13.42	-	13.24
<b>541 o más</b>	12.04	8.99	12.86

Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar en los años 2005-2006 la tasa activa consolidado comercial hasta 90 días plazo tiene una tasa de 9.35 y 9,57 respectivamente para el 2007 se incremento a 10.11 en el 2008 crece 13,03 dentro de lo cual podemos decir que del 2005 al 2008 creció la tasa activa en 4 puntos este efecto se debe a que las comisiones y cualquier costo bancario extra para los créditos a partir del 2007 se suprimió, y por lo tanto esta tasa muestra más real y elevada.

## Cuadro N.- 12

### TASAS DE INTERÉS ACTIVAS 2008

<b>ENTIDAD</b>	<b>Comercial</b>	
	<b>PYMES (2)</b>	
	<b>TEA</b>	<b>% participación del volumen de crédito</b>
AMAZONAS	14,32	1,55%
AUSTRO	13,62	3,87%
BOLIVARIANO	10,28	16,21%

CITIBANK	10,64	3,99%
COFIEC	14,20	0,02%
COMERCIAL DE MANABÍ	13,16	0,03%
GUAYAQUIL	14,47	2,57%
INTERNACIONAL	12,85	11,88%
LITORAL	14,00	0,03%
LLOYDS BANK	10,38	0,15%
LOJA	13,91	2,65%
MACHALA	14,19	2,78%
MM JARAMILLO		
ARTEAGA (GNB)	13,07	1,86%
PACIFICO	10,29	4,04%
PICHINCHA	12,91	30,73%
PROCREDIT	14,47	2,45%
PRODUBANCO	12,14	13,12%
RUMIÑAHUI	12,18	2,09%
<b>TOTAL BANCOS</b>	<b>12,35</b>	<b>100,0%</b>

Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Como podemos ver en el recuadro anterior la tasa de interés más baja del sector financiero Privado la tiene el Banco Bolivariano con 10,28 y Citibank con 10,64 tomando en consideración que el Banco Bolivariano es el segundo banco que mas volumen de crédito posee después del Banco del Pichincha también se debe considerar que Banco Bolivariano, CITIBANK y Banco del Pichincha tienen una calificación de riesgo de AA+, AAA-, AA Respectivamente.

### Cuadro N.- 13

#### TASAS ACTIVAS 2008 DEL SECTOR FINANCIERO PRIVADO

ENTIDAD	Comercial Corporativo (1)		Comercial PYMES (2)	
	TEA	% participación del volumen de crédito	TEA	% participación del volumen de crédito
BANCOS PRIVADOS	10,21	99,77%	12,35	85,99%
COOPERATIVAS			14,37	0,56%

MUTUALISTAS			11,62	11,39%
SOCIEDADES FINANCIERAS	10,88	0,23%	14,46	2,06%
TARJETAS DE CRÉDITO				
TOTAL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO	10,21	100,0%	12,21	100,0%

Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Las tasas activas convenientes del sector financiero privado para la sección Comercial PYMES son las mutualistas debido a que la tasa de interés son inferiores y los montos y plazos que nos indica el Cuadro N.-12 son más amplios. Las tasas activas del sector financiero público son menores a las del sector privado. El banco nacional de fomento entrega créditos con una tasa compuesta de la pasiva más un punto, cabe recalcar que esta no puede ser inferior a 5 puntos porcentuales.

#### Cuadro N.- 14

#### TASAS DE INTERÉS ACTIVAS 2008 POR TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA CON PLAZOS ASIGNADOS PARA COMERCIAL PYMES

Rangos de plazos	Bancos Privados		Cooperativas		Mutualistas		Sociedades Financieras	
	monto	TEA	monto	TEA	monto	TEA	Monto	TEA
1 - 90	15.827.339	12,48			2.227.000	11,43	132.680	14,24
91 - 180	8.197.558	12,49			62.600	11,57	238.336	14,25
181 - 270	1.557.737	13,16			70.000	10,42	48.000	13,16

271 - 360	6.314.185	13,22					1.000	14,50
361 - 450	1.254.345	13,47					34.026	14,50
451 - 540	1.694.460	13,26					11.000	14,50
541 o más	16.486.185	13,22	404.000	14,05	251.883	14,01	438.799	14,34
hasta 2 años	37.488.174	12,74			2.365.100	11,41	607.319	14,24
2 - 4 años	10.455.066	13,32	243.000	13,75	30.230	14,33	245.179	14,22
4 - 6 años	1.360.344	13,73	161.000	14,50	24.000	14,50	51.344	14,50
6 - 8 años	1.605.462	12,97			24.518	14,50		
8 - 10 años	390.765	11,13			50.000	14,50		
10 - 12 años	32.000	14,25						
más de 12 años					117.635	13,50		
PROMEDIO		12,10		14,10			11,66862895	14,24
PROMEDIO TOTAL	13,03							

Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

## TASAS PASIVAS

Las tasas de interés que ofrecen las instituciones financieras por la recepción de fondos de los inversionistas son bajas es por ello que si la empresa quisiera invertir su capital tendría optar por invertir en la bolsa de valores o en fondos de inversión, a mediano o largo plazo.

Por lo tanto se considera que esta tasa no beneficia en nada a la Empresa.

## ANEXO 2

### 1.2.1.6. Impuestos

Los impuestos son obligaciones que tienen cualquier persona jurídica, persona natural o sociedad de hecho, que realiza una actividad económica dentro del territorio ecuatoriano, con el estado.

Los impuestos que afectan a la empresa en estudio son los siguientes:

#### Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El Impuesto al Valor Agregado (IVA), con tarifa del 12%. Es aquel que grava al valor de la transferencia de dominio, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados. Este impuesto es pagado de forma mensual para compañías.

#### Impuesto a la Renta

Este impuesto recae sobre la renta que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, se lo paga anualmente con una tarifa del 25%

### Aranceles

Los aranceles son impuestos sobre las importaciones que va a tener que pagar la empresa al momento de traer bienes de otros países

Aparte de los impuestos señalados anteriormente existe un porcentaje del 15% de las utilidades anuales que las empresas pagan por la participación de los trabajadores, esto no está considerado como un impuesto pero de todas maneras representa una salida de dinero para la compañía, en virtud de que son derechos amparados por la ley que tiene el trabajador.

Los impuestos a pesar de que se han mantenido fijos en los últimos años, constituyen una barrera para la empresa, porque disminuye las utilidades de la misma.

### 1.2.1.7. CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO

#### Producto interno bruto (PIB)

Mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. **Per. Cápita:** quiere decir por persona.

**Cuadro N.- 15**

### PARTICIPACIÓN DEL SECTOR AGRÍCOLA EN EL PIB

AÑO	PIB TOTAL	PIB NO AGRÍCOLA	PARTICIPA.	PIB AGRÍCOLA 1/	PARTICIPA. %AGRÍCOLA SOBRE PIB TOTAL	PIB PECUARIO	PARTICIPA. % PECUARIA SOBRE PIB TOTAL	TASA DE CRECIMIENTO PIB AGRÍCOLA	TASA DE CRECIMIENTO PIB PECUARIO
			% NO AGRÍCOLA SOBRE PIB TOTAL						
1999	211,13	172,302	82%	38,828	18%	11,643	5.5%	-1.3%	-1.7%
2000	216.056	179.285	83%	36.771	17%	12.089	5.6%	-5.3%	3.8%
2001	227.681	189.491	83%	38.190	17%	12.585	5.5%	3.9%	4.1%
2002*	235.422	194.368	83%	41.054	17%	14.343	6.1%	7,50%	14%
2003*	241.779	200.191	83%	41.588	17%	14.487	6.0%	1,30%	1%
<b>PROMEDIO</b>	<b>214,429</b>	<b>177,094</b>	<b>83%</b>	<b>37,335</b>	<b>17%</b>	<b>11,672</b>	<b>5.4%</b>	<b>2.1%</b>	<b>3.1%</b>

## **PIB AGRÍCOLA EN EL 2003**

En 2,7% respecto del año anterior ha crecido el PIB agrícola 2003, establecen las cifras recopiladas por el Colegio Nacional de Ingenieros Agrónomos del Ecuador.

El sector agrícola ha tenido y tiene gran importancia en el desarrollo del país. Algunos de los principales indicadores que certifican su importancia son: un aporte del 17.3% al PIB total equivalente a 1.944 millones de dólares, la ocupación del 31% y el mantenimiento de una balanza comercial siempre positiva.

Al aportar con el 17.3% el PIB, del sector agrícola, se muestra como el más importante de la economía nacional, su participación incluso es mayor que la del petróleo y minas que aportan con un 12.7% y a la industria que aporta con un 15.7%.

Entre los años 1995 al 2003 la tasa promedio del crecimiento del PIB general fue de 0.96%, mientras que en el sector agrícola solamente el 0.76% estas tasas de crecimiento del PIB son poco alentadoras si consideramos que el crecimiento de la población en los últimos 10 años fue del 2.09%.

En los años 1999 y 2000 existieron diferentes factores internos que afectaron al sector agrícola como la crisis financiera, inestabilidad política y económica y entre los externos la disminución de los precios de los productos de exportación.

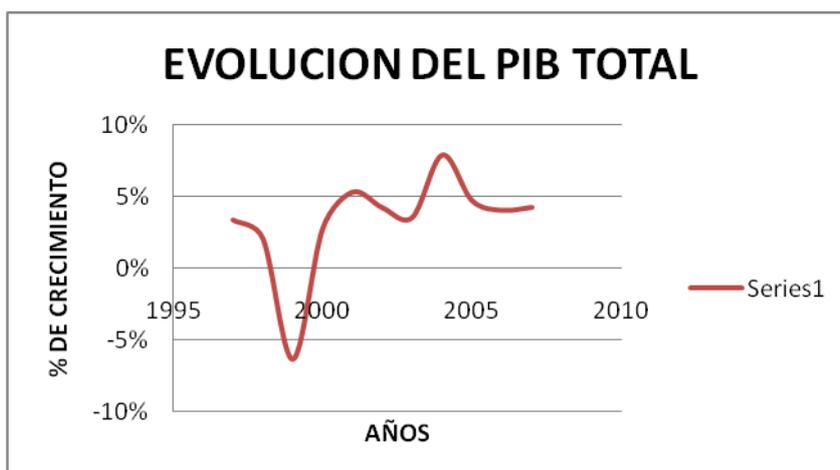
El sector agrícola concentra el 31% de la PEA lo que ha permitido que la producción agropecuaria obtenga resultados favorables. El empleo en el sector rural se orienta en un 60%. El empleo en el sector rural se orienta en un 60% a la agricultura, sin embargo, es en este sector donde se concentra el 60% de hogares pobres del país. Por otra parte la productividad del sector agrícola es la más baja comparada con los otros sectores de la economía nacional. Según el III Censo Nacional Agropecuario.

**Cuadro N.- 16**

EVOLUCIÓN DEL PIB TOTAL	
AÑOS	% DE CRECIMIENTO
1997	3,40%
1998	2,10%
1999	-6,3
2000	2,80%
2001	5,34%
2002	4,25%
2003	3,58%
2004	7,92%
2005	4,74%
2006	4,07%
2007	4,28%

*Fuente y elaboracion: Banco Central del Ecuador*

**GRÁFICO N.- 5**



Fuente, Banco Central del Ecuador  
Elaboración: María Teresa Tirado

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.

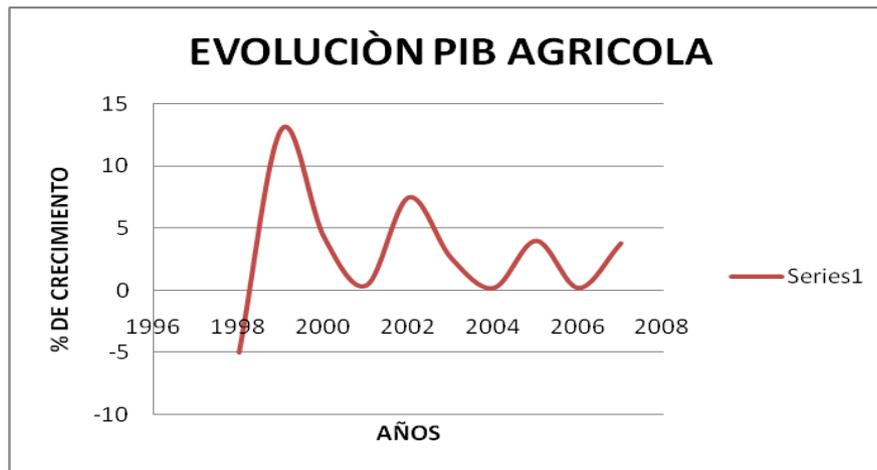
El ritmo de crecimiento de la producción animal ha sido de 3% anual en el período 1990 - 2003, superior al crecimiento del PIB Agropecuario, y constituyéndose en uno de los rubros más dinámicos de toda la década, aun a pesar de la recesión de 1999/2000.

**Cuadro N.- 17**

EVOLUCIÓN AGRÍCOLA		PIB
AÑOS	% DE CRECIMIENTO	DE
1998	-5	
1999	13	
2000	4,3	
2001	0,4	
2002	7,5	
2003	2,6	
2004	0,2	
2005	4	
2006	0,2	
2007	3,8	

Fuente, Consejo Consultivo De Semillas  
Elaboración: DIPA/MAG. L. Samaniego

**GRÁFICO N.- 6**



Fuente, Consejo Consultivo De Semillas  
 Elaboración: DIPA/MAG. L. Samaniego

El crecimiento del PIB Agrícola en los último año como es el caso del 2007 a mostrado un crecimiento moderado en el año 2006 comparado con el año anterior hubo una recesión debido a la inestabilidad política que estaba sometido el país.

### 1.2.1.8. COMPORTAMIENTO DEL TIPO DE CAMBIO

#### El Euro frente al dólar

Debido a que el euro es una de las divisas más significantes en el mundo nos



— Tipo de cambio dólar / euro

de  
 ndre  
 mos  
 a  
 anali  
 zar  
 la  
 deva  
 luaci  
 ón  
 frent  
 e al  
 euro.

Cuando ya han transcurrido más de seis meses desde que se inició la crisis de las hipotecas subprime, comienzan a aparecer las primeras valoraciones de las pérdidas que puede sufrir el sector financiero.

El FMI las estima en un importe entre 440.000 y 510.000 millones de dólares, de un total potencial de 945.000 millones. De ellas, algo más de la mitad corresponde al sector bancario, mientras que el resto afectaría a compañías aseguradoras, fondos de pensiones y hedge funds (fondos de inversión libre).

La débil actividad económica estadounidense, junta con el desequilibrio por cuenta corriente y los bajos tipos de interés, están empujando el dólar a la baja. Por otra parte, este ajuste se está produciendo sobre todo contra el euro, por el que se han llegado a pagar 1,60 dólares por euro en el 2008 aproximadamente.

## **El Peso Colombiano Frente al Dólar**

La moneda Colombiana en el año 2002 mostro una mejora debido al crecimiento económico que curso el país, esta moneda según se muestra en la grafica tiene la tendencia de decrecer, pero si analizamos al dólar por las circunstancias por las que se nombro en los párrafos anteriores se podrá aseverar que este posesionara mejor en los próximos años.

**CUADRO N.- 18**

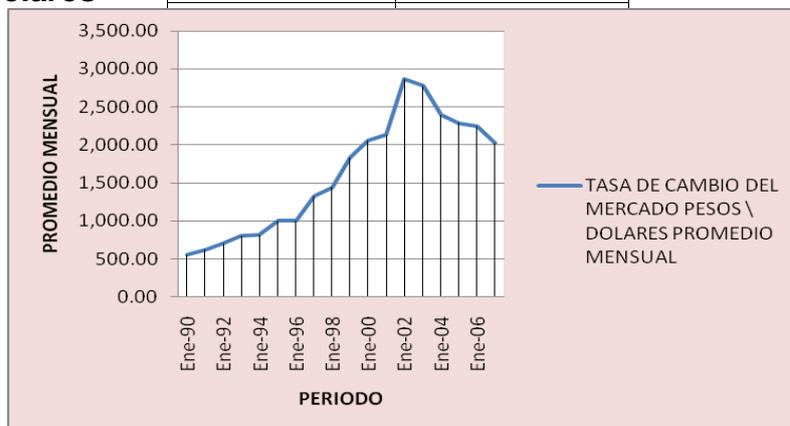
**TASA DE CAMBIO PESOS DÓLARES PROMEDIO MENSUAL**

<b>TASA DE CAMBIO DEL MERCADO</b>	
<b>PESOS \ DÓLARES</b>	
<b>PERIODO</b>	<b>PROMEDIO MENSUAL</b>
dic-90	550,00
dic-91	618,32
dic-92	694,63
dic-93	797,00
dic-94	806,90
dic-95	996,58
dic-96	1.001,14
dic-97	1.316,19
dic-98	1.439,55
dic-99	1.831,91
dic-00	2.054,21
dic-01	2.129,50

Fuente, Banco Central del Ecuador  
Elaboración: María Teresa Tirado

**GRÁFICO N.- 7**  
**TASA DE CAMBIO**  
**Pesos / dólares**

**DEL MERCADO**



Central del Ecuador  
Teresa Tirado

Fuente, Banco  
Elaboración: María

Como  
observar la

podemos  
tendencia

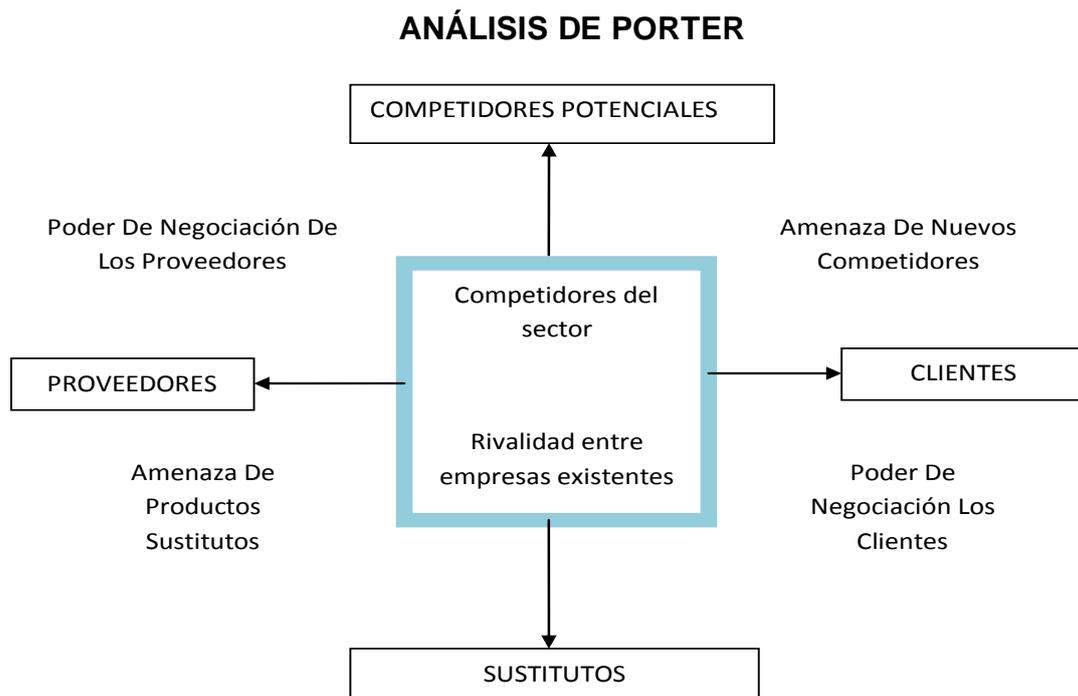
en los últimos años el dólar frente al peso Colombiano se está devaluando, Si Tomamos como base el 2002 el dólar se devaluó en un 29,67 % al 2007.

Para la Empresa puede causar perjuicio debido a que sus proveedores son de origen Colombiano y sus ganancias se verán reducidas por lo tanto podrían incrementar el precio de los insumos, esto producto de malas políticas estratégicas de los EE.UU, el déficit fiscal ligado a otras circunstancias puede perjudicar mucho más a lo anunciado, el déficit se financia con más creación monetaria, lo que significa una mayor oferta de dólares y la inevitable depreciación de esa moneda.

## 1.2.2. VARIABLES MICROECONÓMICAS

### 1.2.2.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

**Cuadro N.- 19**



### AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

En la actualidad nuevos competidores de la estructura de grandes no se avizora, debido a que el gobierno tiene políticas más severas de tributación para los nuevas Industrias, y el margen de contribución en nuestro país sería menos atractivo.

La última empresa que ingreso a este sector es rey leche esta se implanto en el año 2000 y se encontraba en el 2001 en fase de introducción para el 2008 esta empresa se encuentra como líder en ventas en Ecuador de acuerdo con el estudio de Ipsa Group Latinoamérica.

Si bien es cierto que no hay barreras de entrada internas en este sector es solo referente al posicionamiento que tienen en el mercado es decir son marcas conocidas se debe decir también que esto no sucede en mayor proporción con la leche en funda debido a que los distribuidores de este producto tienen un mercado establecido y lo venden en cualquier marca porque no se necesita mucha experiencia para cumplir con este objetivo.

Pero las barreras políticas que existen en este momento en el Ecuador que son para los otros países son grandes debido a que la inversión que deben hacer en este para mantenerse es superior comparada con la de otros países de Latinoamérica.

### **AMENAZAS DE PRODUCTO SUSTITUTO**

Un producto sustituto relevante para la leche no se podría considerar a ninguno debido a que es un producto de primera necesidad porque está incorporado en la dieta diaria de todos los ecuatorianos por su contenido vitamínico este se lo consume principalmente en el desayuno.

Los productos que podría reemplazar a la leche de acuerdo con las personas que no gustan de este producto pero consideran que su salud depende de los valores nutritivos que posee la leche podríamos nombrar: yogur, avena, y leche de soya. Si diversificamos por líneas de productos la leche en funda tendría sus grandes sustitutos que son leche en cartón, leche en polvo

En el caso de leche entera su competidor directo seria descremada semidescremada con vitaminas y sabores.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

El poder de negociación de los clientes es elevado ya que existe mucha competencia, si analizamos este sector, el cliente más representativo de La Finca es la cadena de Supermercados Corporación Favorita C. A. y debido a que sus vitrinas son de mucho prestigio son muy exigentes.

Otro cliente no menos importante es el tendero que busca la marca que le signifique un mayor margen, por lo que puede negociar y presionar fácilmente con las distintas marcas considerando facilidad de pago, mejor servicio, e inclusive la venta se puede realizar con consignación.

El consumidor final también tiene sus preferencia esto se basa en su beneficio, estas son por sabor.

Cuando se trata de leche en funda el poder de negociación es más fuerte debido a que no existe casi ninguna diferenciación a simple vista entre marcas por lo que la competencia es más agresiva.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

A pesar que la empresa “La Finca” cuenta con su propia producción de leche no produce lo suficiente para cubrir su oferta, y para este caso los proveedores son los productores de leche para la empresa en estudio, hoy en día no existe mayor dificultad con aquellos debido a que el estado impuso los precios y no se pueden sobrepasar.

Es por eso que la Finca busca proveedores cercanos y que cumplan con la calidad requerida de leche el poder de negociación de los proveedores en la actualidad no es representativo debido a los estándares de precios asignados por el gobierno.

Existe proveedores de insumos (fundas y químicos en general) los cuales reducen o incrementan su precio de acuerdo al volumen y frecuencia con la que sean adquiridos por lo tanto el poder de negociación es bajo, las fundas son importadas debido a la gran calidad que la industria Ecuatoriana no puede

superar, la empresa Proveedora de fundas es” PREPAKIN” y está instalada en Colombia.

## COMPETENCIA ACTUAL

El tipo de competencia que existe en el sector lechero es monopolística ya que el mercado está enfocado en determinadas marcas debido a la trayectoria que ha tenido en el país.

Además la competencia del sector repuntó desde el 2002. 15 marcas compiten y 7 de ellas ampliaron su oferta.

La industria láctea está en guerra. Hay una competencia gigantesca por llevarse la mayor parte del mercado. En el 2006, batió récords en inversión publicitaria. Lo saben todas las empresas, pero ninguna quiere revelar sus montos. Sólo se conoce que los mayores inversionistas han sido las marcas Nestlé, Andina, Rey y Tony. La leche movió 239 millones de dólares entre diciembre del 2005 y noviembre del 2006, según un estudio de IPSA Group Latinoamérica. Vanguardia cuenta cuáles han sido sus estrategias para crecer en los últimos años.

La participación actual de las diferentes marcas es la siguiente:

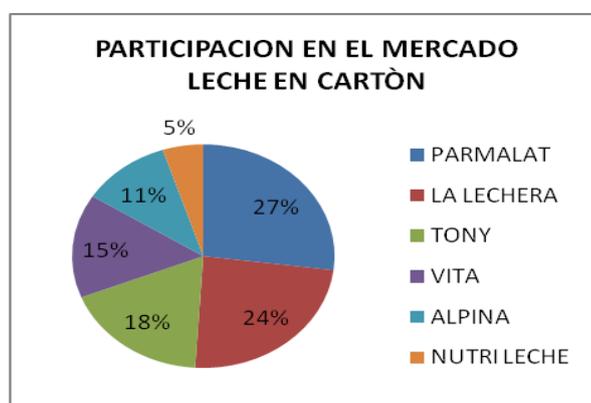
**Cuadro N.- 20**

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LECHE EN CARTÓN	
EMPRESAS	%
PARMALAT	27
LA LECHERA	24
TONY	18
VITA	15
ALPINA	11

NUTRI LECHE	5
TOTAL	100

Fuente, Miguel Guzmán  
Elaboración: María Teresa Tirado

### GRÁFICO N.- 8



Fuente, Miguel Guzmán  
Elaboración: María Teresa Tirado

### Cuadro N.- 21

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LECHE EN FUNDA	EL EN
EMPRESAS	%
INDULAC	25
PARMALAT	22
NUTRI LECHE	11
PAMPA	10
TONY	8
REY LECHE	7
ANDINA	2
SUPER CREMOSA	4

SUPER LECHE	3,9
COWN MILK	3
<b>LA FINCA</b>	1
CHIVERÍA	1
VITA	0,9

Fuente, Miguel Guzmán  
Elaboración: María Teresa Tirado

**GRÀFICO N.- 9**



Fuente, Miguel Guzmán  
Elaboración: María Teresa Tirado

**Cuadro N.- 22**

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LECHE PASTEURIZADA	
EMPRESAS	%
PARMALAT	22,6

INDULAC	17,8
TONY	10,99
NUTRI LECHE	9,4
LA LECHERA	7,3
PAMPA	6,9
REY LECHE	5,09
VITA	4,77
SUPER CREMOSA	3,5
ANDINA	2,8
SUPER LECHE	2,4
COWN MILK	2,6
ALPINA	2,8
ESTABLO	0,5
CHIVERÍA	0,55
TOTAL	100

Fuente, Miguel Guzmán  
Elaboración: María Teresa Tirado

**GRÁFICO N.- 10**



Fuente, Miguel Guzmán  
Elaboración: María Teresa Tirado

## ESTRATEGIAS UTILIZADAS

Las estrategias utilizadas por las distintas marcas son un poco distintas entre sí. En la actualidad las empresas de lácteos se han visto obligadas a competir por mayor cantidad por envase, otras utilizan campañas agresivas de publicidad, otras usan estrategias de enfoque, concentrándose sólo en ciertos puntos de venta y otras buscan una distribución masiva.

Parmalat busca ofrecer diversidad y tener una gran cobertura. Busca posicionarse fuertemente como la líder en leches. Busca abarcar todos los nichos posibles. La Lechera busca tener una gran cobertura y posicionarse como la leche de mejor calidad. Busca también ofrecer varias opciones.

Tony busca un precio elevado y busca competir ganando mayor margen por litro vendido. Ofrece también varias opciones de leche. Se diferencia por un mejor envase.

Chivería busca asignar un precio por encima de las demás leches en funda, para aquellos que no quieren gastar tanto en cartón, pero quieren una leche de calidad que les genere confianza, busca posicionarse por calidad.

Indulac quiere vender a bajo precio y llegar a la mayor cantidad de lugares posible. Tiene su propia fuerza de distribución y esto le ayuda. Quiere ganar por volumen vendido.

Rey Leche está buscando en estos momentos penetrar el mercado y ganar cuota de mercado, asegurándose una cierta cantidad de consumidores fieles. Ofrece productos de larga duración y de poca duración. Tiene precios promedio del mercado.

Vita leche busca ganar cuota de mercado vendiendo a precio alto y haciendo campañas publicitarias que atraigan a la gente a probar su producto y busca ligar afectivamente a los consumidores a través de los comerciales.

Alpina se muestra conservadora y vendiendo a un precio promedio. No hace mucha publicidad y no vende en funda. Busca vender manteniendo un cierto número de clientes fijos.

Pampa busca ganar mercado vendiendo en fundas más grandes que las demás y llega a ciertos lugares específicos. Busca llegar a todos los que se pueda.

Nutrileche está también intentando ganar cuota de mercado tratando de mejorar su cobertura y mostrándose como una leche nutritiva.

Andina y El Establo buscan concentrarse únicamente en los consumidores que realizan sus compras en el Supermaxi. Buscan llegar a aquellos que tratan de ahorrar y buscan comprar en funda. Cabe recalcar que en el Supermaxi solamente se venden estas marcas de leche que son del mismo dueño.

Cow Milk, Súper leche y súper cremosa buscan simplemente vender toda su producción, que es poca. No hacen esfuerzos en publicidad ni en mayor cobertura, sino que venden solamente en Mi Comisariato, llegando a aquellos consumidores que buscan precios bajos. Cow Milk vende a un precio menor, pero ofrece un poco menos de un litro en cada funda. Así da la impresión de costar menos, pero en verdad cuesta menos porque contiene menos cantidad de leche. Esto funciona porque casi nadie se fija en la cantidad de litros que vienen en la funda.

Pasteurizadora La Avelina (Provincia de Cotopaxi) parte de la convicción de que, la condición básica de la competitividad pasa a ser la satisfacción del cliente para lo que hay que alcanzar, al mismo tiempo, la especificidad del producto, la excelencia en la calidad, el más bajo costo y el mejor cumplimiento en la entrega.

Estructurar una organización en torno de una política de calidad requiere, según La Avelina:

- 1) el compromiso de todos los miembros de la organización;

- 2) un proceso de decisiones que vincule calidad y costo;
- 3) la capacitación continúa en todos los niveles;
- 4) implantar y mantener un sistema de aseguramiento de la calidad;
- 5) una organización flexible y con un mínimo de niveles que permita transmitir la información y tomar las decisiones rápidamente;
- 6) la excelencia operacional.

## **OTRAS ESTRATEGIAS**

La industria se ha vuelto despiadada. Quien no diversifica su portafolio de seguro perderá mercado. Por eso, las grandes empresas se han tecnificado. Ofrecen la famosa leche ultra pasteurizada UHT de larga vida tanto en cartón el producto UHT está enterrando al pasteurizado. Las ventas de este último han bajado un 35 por ciento desde el 2000 y la presentación tetra pack se ha llevado ese porcentaje.

Hasta hace una década, La Lechera de Nestlé no tenía competidores. Luego apareció la Vita en cartón. Y después marcas como Nutrileche, Rey leche, Andina, Parmalat y Tony movieron el tablero a partir del 2002. La leche entera aún es la más vendida. Pero las empresas consideran que la semidescremada y las fortificadas integran un segmento en crecimiento.

En esta diversificación, Andina fue la que más arriesgó. En diciembre del 2005 lanzó al mismo tiempo tres tipos de leche: entera, semidescremada y descremada. Todo gracias al fuerte capital del grupo internacional Gloria del cual ahora forma parte. En un mes más, Andina también planea presentar nuevas leches especializadas.

Tony es otra de las compañías que puso una gran inversión, aparte de sus tradicionales leches saborizadas, a partir del 2004 utilizaron funda de polietileno.

Tony entró al mercado de leches blancas en envase tetra pack y lanzó seis tipos en tamaño de un litro: entera, semidescremada, descremada, omega 3, huesos sanos y deslactosada.

Pero si hay una empresa que transformó totalmente el mercado, esa es Reysahiwal, del grupo Wong. Rey leche tuvo todo a su favor: tecnología, capital y clientes seguros. En el 2000 sacó sus lácteos y captó los consumidores que había cultivado Parmalat hasta el 2003.

Rey fue la primera leche UHT en funda en Ecuador esta empresa posee su propia agrícola ganadera. Hoy, ofrece leches entera, semidescremada, descremada, deslactosada, omega 3 y saborizadas.

Rey es el líder en ventas en Ecuador de acuerdo con el estudio de IPSA Group Latinoamérica. Sin embargo, en Quito la tradición de Vita se mantiene en primer lugar. Y en Guayaquil está Indulac. Ambas son las marcas que más venden en funda por ciudad.

Vita está en proceso de renovación de su planta al sur de la capital. Y es la única empresa con certificado ISO 9000 e INEN en sus productos.

Nestlé lanzó Svelty, un producto similar al de Vita, que combate el estreñimiento y que mantiene una intensa publicidad. Esta firma internacional cuenta con un portafolio muy variado. Ofrece productos para niños y adultos como Nido Crecimiento y La Vaquita en polvo.

Indulac, en cambio, tuvo que aliarse con Nutrileche de Cuenca para producir leche en cartón. Hoy vende leche UHT entera, semidescremada, light (descremada), deslactosada y de sabores. Todas las marcas siguen al acecho del gusto de sus consumidores. Y están pensando en más productos fortificados, con otras cualidades y sabores.

Para Tony, las leches representan el veinte y tres por ciento de sus ventas totales, dice sin reservas el jefe de producto. Esta empresa destina aproximadamente el

cinco por ciento de su facturación a inversión publicitaria. Andina, por su parte, guarda el siete por ciento para promoción.

Más allá de la competencia mediática, las leches también se enfrentan en precios y calidad.

En el país, todas las empresas están pendientes de lo que descuidan e impulsan las otras. La presencia del tetra pack es tan fuerte que Supermaxi también ha sacado su propia marca en esa presentación. Y El Kiosko planea entrar en el segmento este mismo año.

**Cuadro N.- 23**  
**PRODUCCIÓN DE LITROS DIARIOS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE ECUADOR**

EMPRESA	MERCADO %	PRODUCCIÓN 2006	PRODUCCIÓN 2002
TONY	63	94000 l/d	
PURA CREMA	15	22500 l/d	
KIOSKO	4	6123 l/d	2413 l/d

*Fuente, El Comercio  
Elaboración: María Teresa Tirado*

El acaparador de mercado de la industria Láctea como vemos en el cuadro anterior es Tony.

#### **1.2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO**

El mercado prefiere la diversificación ya que buscan mejorar su salud, su nutrición y encontrar nuevos sabores con más cualidades.

Los atributos de la leche más importantes para el mercado son:

## Cuadro N.- 24

### ATRIBUTOS IMPORTANTES DE LOS LÁCTEOS PARA EL CONSUMIDOR

IMPORTANCIA	ATRIBUTOS
1	PRECIO
2	CONFIANZA
3	SABOR-FRESCURA
4	ENVASE
5	VARIEDAD
6	DURABILIDAD
7	DISPONIBILIDAD

Fuente y elaboración: [Escuela](#) Politécnica del Litoral

Estos atributos se toman en cuenta para leche, yogur, quesos y mantequilla para el consumidor, sigue siendo lo más importante el precio, en este punto tenemos que aclarar que para la leche están establecidos los precios por el gobierno, y por lo tanto el precio es el mismo para todas las marcas.

La confianza es fundamental, por ejemplo en la leche en funda debido a la creencia de que no son de buena calidad, no existe la seguridad de adquisición del cliente, esto se debe a que muchas veces viene en mal estado, lo que no ocurre con la leche de cartón. Dentro de la confianza, se incluye la nutrición, la pureza y buena calidad de la leche.

El sabor de la leche como atributo importante. Este punto es difícil de medir, debido a la subjetividad, pues existen muchos gustos y a muchas personas les gusta determinada marca, mientras que a otras personas les gusta el sabor que ofrece otra marca. Sin embargo la gente se fija mucho en el sabor.

La variedad es también importante debido a que existen distintas preferencias y necesidades. Por ejemplo hay quienes prefieren leche descremada, otros entera, otros con sabor, etc.

El envase es importante, pero se debe distinguir, debido a que los envases de larga duración siempre serán preferidos, pero no siempre se tendrá la capacidad de pagar por ellos, por eso no son tan importantes en comparación a otros atributos.

A las personas les interesa que haya variedad, pero la proporción de personas que se fija en esto no es muy grande, debido a que consumen solo leche entera o semidescremada.

La durabilidad, si bien es cierto tiene relación con el envase, se lo ubica como atributo separado debido a que existe la percepción de que hay leches que se encuentran en mejor estado y duran más debido a la manera de distribución que usan.

La disponibilidad es un factor que se debe revisar debido a que el consumidor tiene su marca de preferencia, pero hay circunstancias en las que el consumidor se obliga a comprar en otro lugar y la marca de su preferencia no está en la vitrina disponible, por lo tanto se ve obligado a cambiar de marca.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE DECISIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS**

Frecuencia de la compra.- La frecuencia de compra es alta debido a que en la cultura ecuatoriana, la leche y los productos lácteos tiene una gran aceptación las familias ecuatoriana compran estos productos diariamente.

Sensibilidad al precio.- El precio para la clase media alta y alta no influyen ya que su ideología es: mientras más alto es el precio el producto es de mejor calidad, mientras que en la clase baja si prefieren los precios bajos.

Dado que es un producto de compra habitual y su precio relativamente bajo, se encuentra en condiciones de baja implicación y ausencia de diferencias significativas entre marcas. No están altamente implicados en la compra del producto.

El mercado de la empresa la Finca Son muy exigentes debido a que pertenecen a empresas de gran prestigio a nivel nacional e incluso mundial.

A continuación una lista de clientes en general:

## Cuadro N.- 25

### CLIENTES DE LA EMPRESA “LA FINCA”

CLIENTE DIRECTO	semanal \$	mensual \$
Panificadora Ambato	1000	4000
Corporación Favorita C.A.	6000	24000
El Rosado S. A.	11000	44000
Magna Supermercado	400	1600
Comisariato del Ejercito	350	1400
Julicom (Frydays)	200	800
Fideicomiso (Sheraton)	300	1200
Quito Tennis Club	100	400
Catherines (petroleras)	600	2400
Hotel Colon	150	600
HOB (Hotel Quito)	500	2000
Narcis Supermercado	900	3600
<b>Distribuidores Propios</b>		
Latacunga	1200	4800
Quito Norte	400	1600
Quito Sur	300	1200
Valle	500	2000
Tumbaco	200	800
<b>Distribuidores Externos</b>		
Latacunga (4)	1000	4000
<b>TOTAL</b>	<b>25100</b>	<b>100400</b>

*Fuente, La Finca*

*Elaboración: María Teresa Tirado*

## CAPÍTULO II

## DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

### 2.1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

#### Misión.

Fabricación de productos lácteos mediante un exigente control de calidad, aprovechando los recursos lecheros de nuestra región y de nuestro gran mercado nacional.



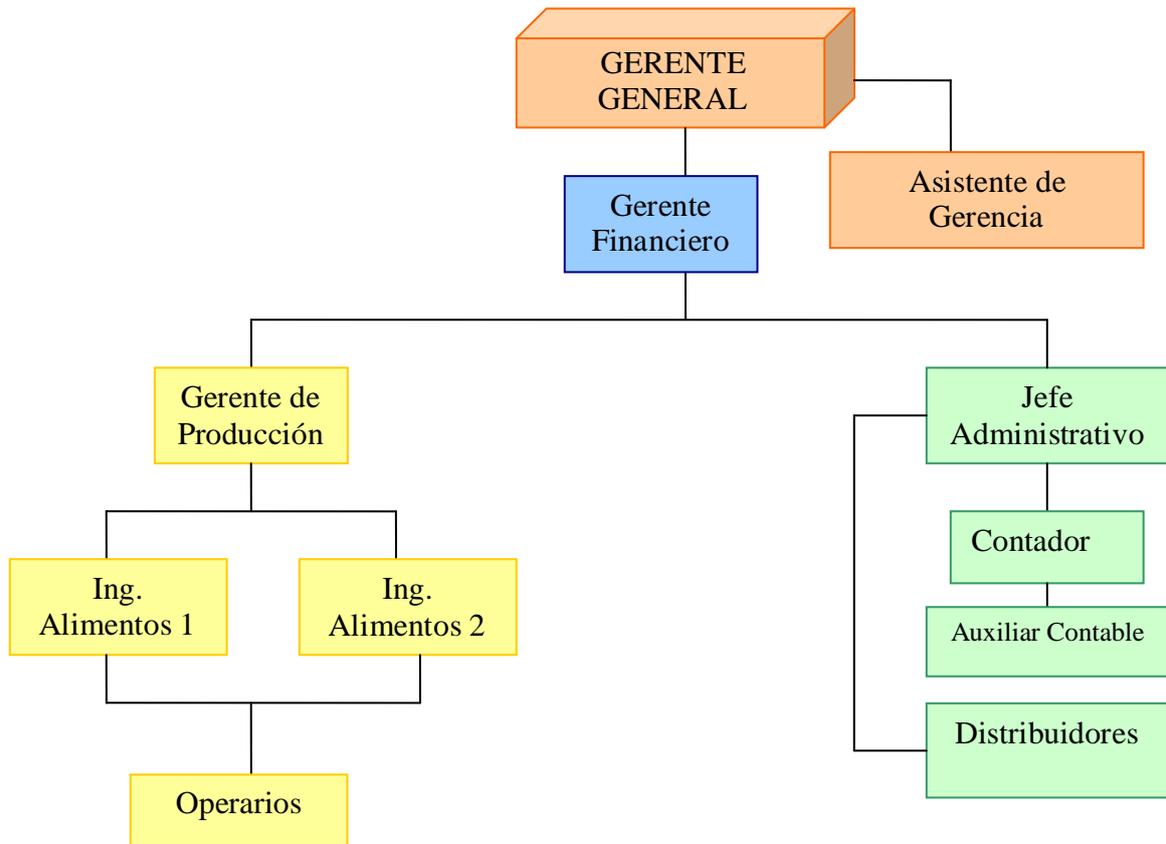
#### Visión

Estar presente con nuestros productos en las mejores vitrinas del país.

Ampliando los límites de la empresa a otros países de la región andina presentando productos competitivos y de gran aceptación por su sabor calidad y precio.

### Cuadro N.- 26

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

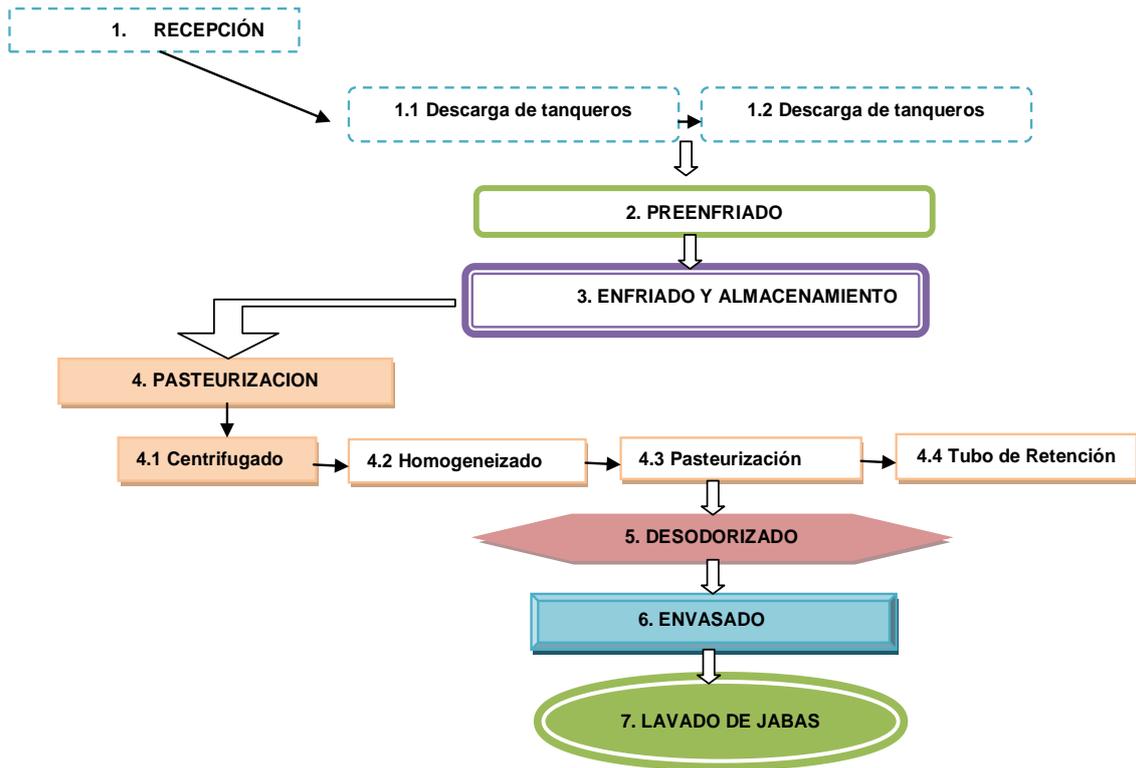


Fuente, La Finca  
 Elaboración: María Teresa Tirado

La estructura organizacional que nos presento la empresa no está actualizada ya que en este ultimo año realizaron incrementos de puestos además se puede decir que la estructura es vertical y por lo tanto hay muchas líneas de mando

**Cuadro N.- 27**

**ESTRUCTURA DE PROCESOS DE LA EMPRESA “LA FINCA”**



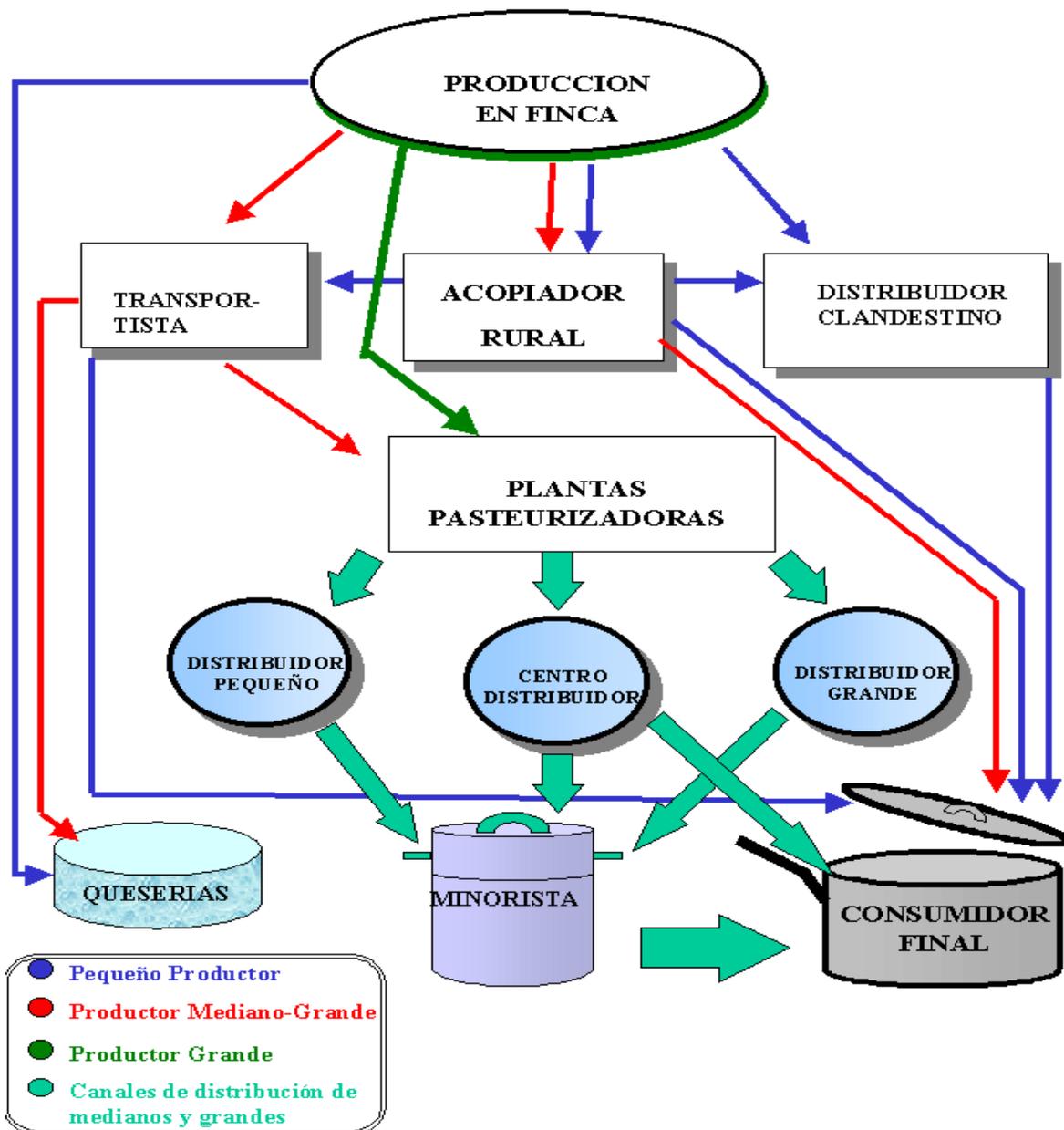
Fuente, La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado

Al analizar la estructura de la organización en todas sus fases nos ayuda a determinar los insumos necesarios que se requiere para elaborar un determinado producto (leche).

### Cuadro N.- 28

### ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LECHE

ECUADOR - CANALES DE DISTRIBUCION DE LECHE



Fuente, Ministerio de Agricultura y Ganadería  
 Elaboración: Proyecto SICA-BIRF/MAG-Ecuador (www.sica.gov.ec)

Si analizamos el esquema de comercialización de leche podremos concluir que “La Finca” se encuentra dentro de los grandes productores además que posee unas ventas de \$1.010.000 anuales aproximadamente y las líneas de productos que ofrece son extensas a continuación un recuadro explicativo.

- De la leche y su clasificación
- Queso y su clasificación
- Yogur y su clasificación
- Y finalmente la mantequilla que se realiza de un solo tipo de mantequilla

**Cuadro N.- 29**

**Líneas de productos de “La Finca”**

# LECHE



# MANTEQUILLA



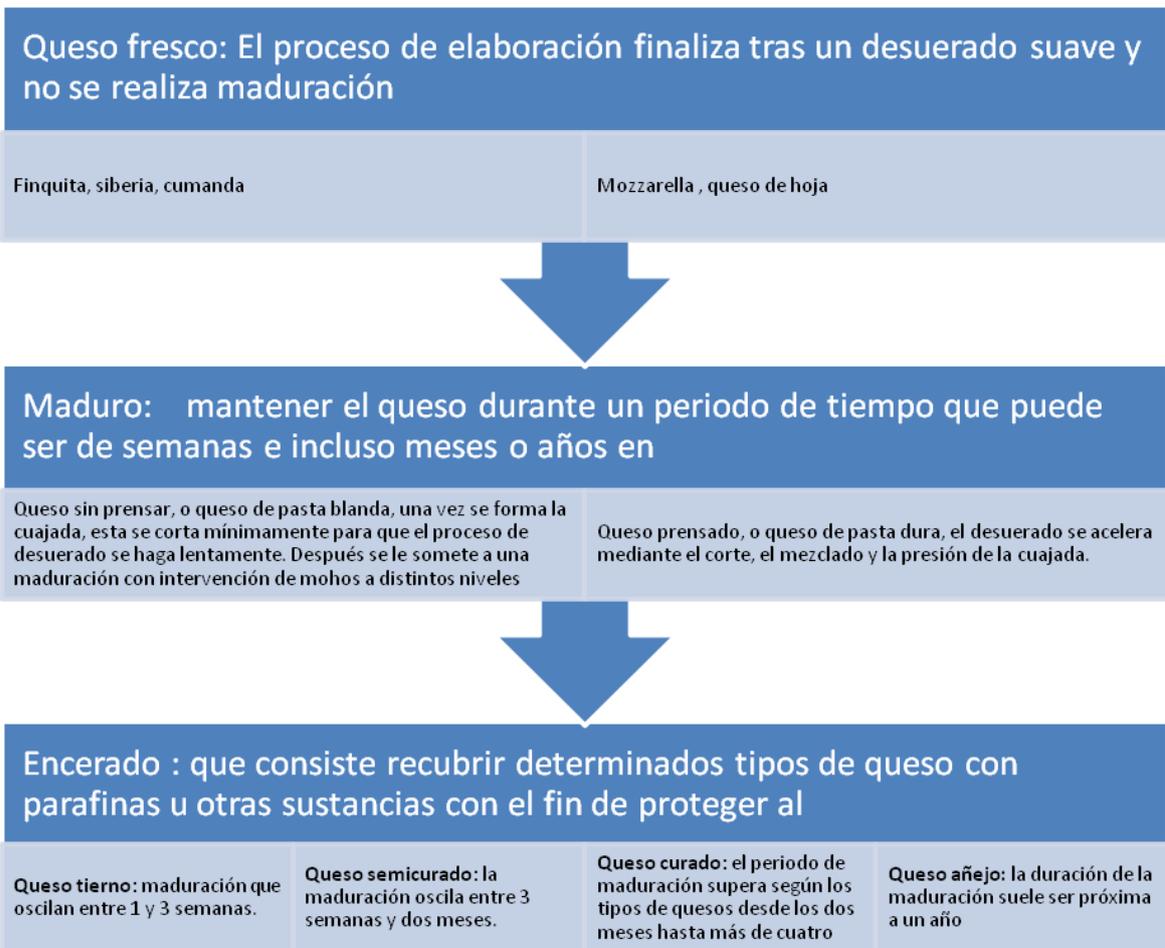
# YOGUR

## Yogur firme:

La fermentación de la leche se produce en el mismo tarro ya cerrado donde se va a consumir. Son los denominados yogures naturales o de sabores, tienen consistencia firme

Natural, durazno, mora, cereza, frambuesa

# QUESO



Fuente, La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado

## 2.2. COMPORTAMIENTO DE SUELDOS SALARIOS Y PRESTACIONES

El comportamiento de los sueldos en este sector ha sido siempre bajo y es por aquello que no tiene a nivel gerencial mano de obra calificada ya que no es muy atractivo para el profesional, en los análisis se ha obtenido que los salarios crecerán acorde a la inflación, pero en la práctica no es real.

En la empresa los salarios no se han elevado conforme a la inflación más bien se podría aseverar que estos son debido a los años que el personal trabaja en la empresa.

El último decreto del gobierno de ascenso del salario mínimo de 170 a 200 dólares no afectará a la empresa ya que el salario más bajo de la fábrica es de 250 dólares.

Los elevados sueldos de los gerentes se deben a que aquellas son dueñas de la empresa.

### Cuadro N.- 30

#### SALARIOS DE TALENTO HUMANO DE LA FINCA

CARGO	NUMERO	SUELDO INICIAL	SUELDO	AÑOS
Obreros 1	17	250	250	menor 1
Obreros 2	3	250	300	2
Aux. Contable	1	280	350	2
Jefe Administradora	1	280	500	4
Gerente Financiero	1	1200	1200	mayor a 10
Gerente Comercial	1	1200	1200	mayor a 10
Jefe de Producción	2	200	800	6
Gerente General	1	1200	1200	mayor a 10
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>		<b>5800</b>	

Fuente, La Finca

Elaboración: María Teresa Tirado

### 2.3. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA

∅ Disminución de costos (fijos y variables).

Los costos que ha reducido la empresa son el de los insumos y Mano de Obra.

∅ Financiarse a largo plazo (cuotas anuales menores).

El préstamo que solicitaron en el año 2001 tiene que cancelar en un periodo de 10 años.

∅ Contratación de seguros para diversas contingencias.

Debido a la cercanía del volcán Cotopaxi se han visto obligados a cancelar un seguro por incendio lo cual cubre toda clase de incidentes. <sup>1</sup>

### 2.4. ANÁLISIS DE RIESGOS DE LA EMPRESA

## **Riesgo Estratégico**

❑ La procedencia del personal es incierta ya que no existe un archivo con las Hojas de vida, Currículo o Datos personales de los empleados lo cual genera incertidumbre, en este caso pudiera haber estafas millonarias e incluso dejarlas en la Quiebra a la mencionada empresa por su confianza excesiva.

❑ Para calificar al proveedor no se cuenta con un procedimiento apropiado,

❑ No se realiza proyecciones a futuro de los insumos que se van a proveer o de la situación en la que se encuentra el proveedor.

## **Riesgo Operacional**

❑ Falta un control a los operarios de la Fábrica que no se cometan errores: por ejemplo Por falta de control se puso en 200 litros de leche, excesivo cloruro de potasio y se perdió toda esa leche.

❑ Falta de capacitación a los Operarios debido al alto nivel de rotación de empleados no existe una buena capacitación y en un mínimo descuido se puede perder mucho tiempo espacio y dinero.

<sup>1</sup>

GUTIERREZ, Financiamiento, pág. 15.

## **Riesgo de Reputación**

❑ En muchos medios de Comunicación han expuesto que la leche de Cotopaxi es de muy mala calidad.

Los insumos de envoltura (funda protectora) de la leche no son analizados a tiempo y carecen de buena presentación.

### **Riesgo Regulatorio**

Falta de control del Gobierno si su producto es de buena calidad o si cumplen por lo menos con las normas de sanidad adecuadas. El permiso sanitario no ha sido controlado en cinco años.

En cinco años no han hecho ninguna auditoria ni interna ni externa.

### **Riesgo Financiero**

No Realizan presupuesto anual de la Empresa estudiada todo lo hacen sin certeza.

No analiza para otorgar créditos a los clientes ni actualizan datos de deudores.

### **Riesgo de Información**

No hay un buen servicio de Internet este es obsoleto y el tiempo en ejecutar una acción es muy elevado.

Falta de Rotulación en la empresa por ejemplo hay zonas en las que son muy peligrosas y no tienen un aviso

### **Otros Riesgos**

No existe control de las enfermedades gastrointestinales de los obreros ya que dentro de las normas de sanidad esta que se debería vigilar estas enfermedades con sumo cuidado ya que podría afectar a la calidad de la leche.

 No se ha pagado a ningún empleado los beneficios que por ley les corresponde es decir Décimo tercero, décimo cuarto, horas extras. Si esta anomalía se llegaría a demostrar los empleados recibirían de todo el tiempo de haber trabajado jugosos sueldos y la empresa podría perder incluso hasta su funcionamiento.

**Cuadro N.- 31**

**2.5. ANÁLISIS FODA INSTITUCIONAL**

FACTORES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FORTALEZAS</b>			
Gran Infraestructura física	X		
Posicionamiento de mercado	X		

Maquinarias con tecnología de punta	x		
Alta capacidad de producción		x	
El cuidado en la limpieza es primordial		x	
La empresa está situada en un lugar estratégico para este tipo de negocio.	x		
Debido a que existe diversidad de productos no afecta en mayor proporción las políticas de precios del gobierno.		x	
Insumos de fácil adquisición	x		
<b>DEBILIDADES</b>			
Estructura Organizacional rígida.		x	
Salarios bajos	x		
Personal desmotivado		x	
Deficiencia en los Planes de implementación y puesta en marcha de acciones estratégicas.	x		
Ausencia de capacitación y entrenamiento.			x
Falta de Control de inventarios	x		
Alto porcentaje de rotación del Personal.	x		
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Fortalecimiento sector ganadero		x	
Avance Tecnológico e Industrial	x		
Apertura de Mercado	x		
Facilidades para Exportar		x	
Crecimiento de la demanda mundial		x	
Mano de obra calificada y con experiencia	x		
<b>AMENAZAS</b>		x	
Cambio permanente de las políticas de gobierno	x		
Devaluación del dólar	x		
Elevadas tasas de interés en el sector Financiero privado para el sector.	x		
Bajo poder adquisitivo de los ecuatorianos		x	
Competencia internacional	x		
Desastres naturales (por la localización de la planta )		x	
Mala política gubernamental en la fijación de precios en el sector.		x	

Fuente, La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado

### Cuadro N.- 32

## MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA FO

OPORTUNIDADES

FORTALEZAS		Fortalecimiento sector ganadero	Avance Tecnológico e Industrial	Apertura de Mercado	Crecimiento de la demanda mundial	Mano de obra calificada y con experiencia	TOTAL	POSICIÓN
		O1	O2	O3	O4	O5		
F1	Gran Infraestructura física	5	5	3	1	1	15	3
F2	Posicionamiento de mercado	3	3	5	5	1	17	2
F3	Maquinarias con tecnología de punta	1	5	3	3	1	13	4
F4	La empresa está situada en un lugar estratégico para este tipo de negocio.	3	3	5	3	5	19	1
F5	Insumos de fácil adquisición	1	1	3	3	1	9	5
<b>TOTAL</b>		13	17	19	15	9	73	
<b>POSICIÓN</b>		4	2	1	3	5		

Fuente, La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado

$\frac{73}{125} = 58,4$
-------------------------

Las Fortalezas con las que cuenta La Finca S.A. tiene un 58,4 % de incidencia que colaboran en el aprovechamiento de oportunidades. Según la matriz FO

### Cuadro N.- 33

### MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA DA

AMENAZAS

		Devaluación del dólar	Bajo poder adquisitivo de los ecuatorianos	Competencia internacional	Altas tasas de interés en el sector (Financiero)	gubernamental en la fijación de precios en el sector.	TOTAL	POSICIÓN
	DEBILIDADES	A1	A2	A3	A4	A5		
D1	Salarios bajos	1	5	3	1	1	11	2
D2	Estructura Organizacional rígida.	1	1	3	1	3	9	4
D3	Deficiencia en los Planes de implementación y puesta en marcha de acciones estratégicas.	1	1	5	5	1	13	1
D4	Falta de Control de inventarios	1	1	3	1	1	7	5
D5	Alto porcentaje de rotación del Personal.	1	3	1	3	3	11	3
	<b>TOTAL</b>	5	11	15	11	9	49	
	<b>POSICIÓN</b>	5	2	1	3	4		

Fuente, La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado

$$\frac{49}{125} = 39,2$$

Las debilidades con las que cuenta La Finca S.A. tienen un 39,2 % de incidencia que colaboran en el aprovechamiento de Amenazas. Según la matriz DA.

**Cuadro N.- 34**

**MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA FA**

AMENAZAS

		Devaluación del dólar	Bajo poder adquisitivo de los ecuatorianos	Competencia internacional	Altas tasas de interés en el sector Financiero	Mala política gubernamental en la fijación de precios en el sector.	TOTAL	POSICIÓN
FORTALEZAS		A1	A2	A3	A4	A5		
F1	Gran Infraestructura física	1	1	3	3	1	9	3
F2	Posicionamiento de mercado	1	5	3	1	5	15	1
F3	Maquinarias con tecnología de punta	1	3	5	1	1	11	2
F4	La empresa está situada en un lugar estratégico para este tipo de negocio.	1	1	3	1	1	7	4
F5	Insumos de fácil adquisición	1	1	1	1	1	5	5
<b>TOTAL</b>		5	11	15	7	9	47	
<b>POSICIÓN</b>		5	2	1	4	3		

Fuente, La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado

$\frac{47}{125} = 37,6$
-------------------------

El 37,6 Nos indica que la empresa La Finca se ha basado menos en la utilización de sus fortalezas aumentando así el impacto de amenazas, según la Matriz FA.

**Cuadro N.- 35**

**MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA DO**

		OPORTUNIDADES					TOTAL	POSICIÓN
		Fortalecimiento sector ganadero	Avance Tecnológico e Industrial	Apertura de Mercado	Crecimiento de la demanda mundial	Mano de obra calificada y con experiencia		
DEBILIDADES		O1	O2	O3	O4	O5		
D1	Salarios bajos	3	1	3	1	5	13	2
D2	Estructura Organizacional rígida.	1	1	1	1	3	7	5
D3	Deficiencia en los Planes de implementación y puesta en marcha de acciones estratégicas.	3	3	5	5	3	19	1
D4	Falta de Control de inventarios	3	1	3	1	1	9	3
D5	Alto porcentaje de rotación del Personal.	1	1	1	1	5	9	4
<b>TOTAL</b>		11	7	13	9	17	57	
<b>POSICIÓN</b>		3	5	2	4	1		

Fuente, La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado

57	=	45,6
125		

Según la Matriz DO Las debilidades de La Finca esta por sobre las oportunidades en un 45.6%

Cuadro N.- 36

MATRIZ RESUMEN

		ANÁLISIS EXTERNO		ANÁLISIS INTERNO	
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O3	Apertura de Mercado	A2	Devaluación del dólar
		O2	Avance Tecnológico e Industrial	A2	Competencia internacional
		O4	Facilidades para Exportar	A5	Mala política gubernamental en la fijación de precios en el sector
		O5	Mano de obra calificada y con experiencia	A1	Bajo poder adquisitivo
		O1	Fortalecimiento sector ganadero	A3	Elevadas tasas de interés para el sector.
		F.O.		F.A.	
		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Gran Infraestructura física		Efectuar proyectos de necesidad de producción para ampliar cada vez que se requiera		Realizar un plan de mantenimiento a la Infraestructura
F2	Maquinarias con tecnología de punta		Actualizar constantemente su tecnología		Mantener a la maquinaria constantemente y controlar su buen trato
F3	Posicionamiento de mercado		Considerar futuras exportaciones		Lograr Un mejor posicionamiento en el mercado diferenciándose en base a la variedad
F4	Alta capacidad de producción		Extender su mercado		Mejorar la apariencia de su producto
F5	La empresa está situada en un lugar estratégico para este tipo de negocio.		Elaborar un plan de difusión sobre los productos que ofrece en otros sitios de la ciudad.		Realizar alianzas con empresas cercanas.
		D.O.		D.A.	
D3	Deficiencia en los Planes de implementación y puesta en marcha de		Realizar presupuestos		Implantar estrategias para llevar a cavo el presupuesto
D2	Salarios bajos		Incrementar sueldos acorde con la inflación		Encuestar a miembros de la organización para enterar de su satisfacción laboral
D4	Control de inventarios no existe.		Realizar los Kárdex		Analizar Cálculos de necesidad de materia prima
D5	Alto porcentaje de rotación del Personal.		Seleccionar Personal calificado		Incrementar salario
D1	Estructura Organizacional rígida.		Realizar Estructura Horizontal		Diseñar niveles de mando en los cuales personal se sienta en buen ambiente laboral

## **2.6 ANÁLISIS FINANCIERO**

### **2.6.1 ESTADOS FINANCIEROS**

Los balances generales y los estados de pérdidas y ganancias de los años 2003, 2004, 2005 se presentan en el **ANEXO 1**.

#### **Análisis Vertical**

En el análisis vertical todas las cifras de un estado financiero se expresan como porcentaje; en el Estado de Resultados la cifra que normalmente se utiliza como base es la de total de ingresos en tanto que en Balance General la cifra utilizada es generalmente el total de activos.

El análisis vertical puede hacerse total, es decir todas las cuentas de un estado financiero relacionadas en proporción con la cifra base o también puede hacerse por grupo.

2

#### **Análisis Horizontal**

El análisis horizontal pretende analizar el comportamiento en el tiempo de las partidas de los estados financieros.

Cuando se utiliza esta técnica se selecciona un año o período contable base, con el fin de que las partidas de los estados financieros del período o los períodos que se están analizando se comparen contra las del año base seleccionado, se determina la diferencia o variación presentada entre el valor de cada cuenta contable del período base y la del período que se está analizando, las mismas que se presentan expresadas tanto en valores absolutos (reales) como en valores relativos (porcentuales) con relación a las partidas del año base.

2 DOUGLAS R. Administración Financiera, pág. 83.

**"BALANCE GENERAL LA FINCA"**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>		<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>	
	<b>2005</b>		<b>2004</b>	
	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO</b>				
Activo Disponible	22.427,75	3,53	6.190,60	1,11
Activo Realizable	316639,24	49,90	269.528,57	48,21
Gastos Anticipados	59363,31	9,36	43011,27	7,69
Activo Fijo	235.976,51	37,19	240.232,50	42,97
Otros Activos	112,04	0,02	112,04	0,02
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>634.518,85</b>	<b>100</b>	<b>559.074,98</b>	<b>100</b>
<b>PASIVOS</b>				
Pasivo Corriente	452.373,27	88,28	448124,02	99,99
Pasivo a Largo Plazo	60.054,00	11,72	54,00	0,01
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>512.427,27</b>	<b>100</b>	<b>448.178,02</b>	<b>100</b>
	81			
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>122.091,58</b>	<b>100</b>	<b>110.896,96</b>	<b>100</b>
	19			
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>634.518,85</b>	<b>100</b>	<b>559.074,98</b>	<b>100</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>INGRESOS</b>				
	<b>1.292.634,06</b>	<b>100</b>	<b>1.116.573,79</b>	<b>100</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>				
Costo de Ventas	1.000.909,54	78,108	866.755,32	77,14
Gastos Adm- ventas	280.529,90	21,89	256.821,82	22,86
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>1.281.439,44</b>	<b>100</b>	<b>1.123.577,14</b>	<b>100</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>11.194,62</b>	<b>0,87</b>	<b>-7.003,35</b>	<b>0</b>

Fuente, La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado

En el 2004 y 2005 el activo más significativo es realizable y fijo lo cual en el año 2005 corresponde el 80% y en el 2004 el 90 % el pasivo en el año 2005 refleja que la mayor parte de la empresa la posee personas externas a la empresa. Y en el 2004 es en la parecida proporción en el 2004 existe una pérdida de 7000 la utilidad del 2005 refleja que existe muy poco margen de utilidad en este tipo de negocio ya que de los ingresos representa un 0,87% su utilidad.

## 2.6.2. ÍNDICES FINANCIEROS

El análisis se realiza del último año de los datos que la empresa nos proporciono, los datos son del 2005.

## INDICADORES DE LIQUIDEZ

### 1.- ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

$$\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR} = \frac{\text{Compras netas a credito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$

Reemplazando tenemos:

$$\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR} = \frac{1.048.394,01}{48.003,94} = 21,8397$$

Al año La Empresa La Finca compra y paga un promedio de 21 veces a sus proveedores lo cual representaría una vez cada 16 días.

### 2.- RAZÓN CIRCULANTE

$$\text{RAZÓN CIRCULANTE} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulantetas}}$$

Reemplazando tenemos:

$$\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR} = \frac{339066,99}{452373,27} = 0.7495$$

En un 0,74 sus activos cubren la empresa corre el riesgo de iliquidez ya que si no incorporamos en los activos los fijos que son la mayor parte de los Activos es decir una prueba acida nos daría como resultado 0.1 lo cual nos indica que la Empresa es liquida.

### 3.- ROTACIÓN DE INVENTARIOS

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios promedios}}$$

Reemplazando tenemos:

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{1.000.909,54}{316.639} = 316,10$$

El Número de veces que la empresa compra y vende sus inventarios es casi diario.

## INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

### 1.- DEUDA TOTAL

$$DEUDA\ TOTAL = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ total}$$

Reemplazando tenemos:

$$DEUDA\ TOTAL = \frac{512.427,27}{634.518,85} = 0,80758$$

Se considera que el 80 % de los activos es financiado con fuentes externas.

### 2.- DEUDA CORTO PLAZO

$$DEUDA\ CORTO\ PLAZO = \frac{Pasivo\ Corto\ plazo}{Activo\ total}$$

Reemplazando tenemos:

$$DEUDA\ CORTO\ PLAZO = \frac{452.373,27}{634.518,85} = 0,7129$$

Se considera que el 71 % del pasivo a corto plazo es para financiar activos con fuentes externas

### 3.- DEUDA LARGO PLAZO

$$DEUDA\ LARGO\ PLAZO = \frac{Pasivo\ Largo\ plazo}{Activo\ total}$$

Reemplazando tenemos:

$$DEUDA\ CORTO\ PLAZO = \frac{60.054}{634.518,85} = 0,09464$$

Se considera que el 9 % del pasivo a largo plazo es para financiar activos con fuentes externas.

## INDICADORES DE RENTABILIDAD

### 1.- MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Reemplazando tenemos:

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS} = \frac{9.515,43}{1.307.478,35} = 0,007277$$

El porcentaje que le queda a la empresa por cada dólar vendido es de 0,7 por ciento.

### 2.- RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Total Activos Promedio}}$$

Reemplazando tenemos:

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS} = \frac{11.194,62}{126.903,77} = 0,0882134$$

El rendimiento logrado por los Activos es de 8,8 %.

### 3.- RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

Reemplazando tenemos:

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS} = \frac{9.515,43}{400} = 23,78856$$

El rendimiento de Capital sobre la Inversión de .los Accionistas es de 23,78.

Es decir la tasa de capital es de 23,78.

## 2.7. ANÁLISIS DE LAS VENTAS

Los datos de ventas anuales de la empresa son:

**Cuadro N.- 38**

### VENTAS ANUALES

VENTAS	DÓLARES
2003	1266229,79
2004	1131395,94
2005	1307478,35
2006	1328589,36
2007	1411111,11

*Fuente, La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado*

En el 2004 decayeron las ventas debido a pérdidas grandes en la producción de leche por negligencia por parte de los trabajadores de la empresa.

La empresa tiene un crecimiento en ventas de 4,924% AL 2006 Y AL 2007 11,44% tomando como base el 2003.

## 2.8. ANÁLISIS DE COMPRAS

Las compras en la empresa se efectúan sin planificación alguna en la empresa e incluso los inventarios no se controlan por lo tanto no se puede proveer cual es la cantidad que se va a adquirir.

Dentro de los insumos más significativos que se adquiere tenemos:

**Cuadro N.- 39**  
**COMPRAS ABRIL 2008**

<b>Compras</b>	<b>Dólares</b>
Leche cruda	90600,55
Agua teléfono	316,17
Bienes y servicios	3242,99
Empaque de leche	2417,695
Lubricantes	101,5
Materia prima	8503,9
Luz eléctrica	2557,66
Repuestos y herramientas	203,7084
Suministros y materiales	4185,39
<b>TOTAL</b>	<b>112129,563</b>

*Fuente, La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado*

Se presume que las compras crecerán en la misma proporción que las ventas.

### **Proyección de la demanda**

En el Ecuador se ha dado un alto grado de importancia a la producción de lácteos y otros derivados, lo cual ha generado que la demanda de estos productos en los últimos años se incremente.

### **Análisis de demanda futura.**

Para establecer la demanda futura aplicamos el método de los mínimos cuadrados a través de la ecuación lineal, para lo cual se tomo como base las ventas de cinco años atrás de quesos, leche pasteurizada y mantequilla.

Esta función es aplicada debido a que el producto es perecedero.

Función Lineal: Para aplicar esta función utilizaremos la siguiente ecuación matemática:

$$Y = a + bx$$

Y = Valor de la demanda proyectada

a y b = Constantes

x = Variable expresada en años

a y b constituyen dos incógnitas para lo cual se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$a = \frac{y - b \cdot x}{n}$$

n

$$b = \frac{(n \cdot \sum xy) - (\sum x \cdot \sum y)}{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

n \* x<sup>2</sup> - (x)

**Datos para la proyección de Venta de Queso**

### Cuadro N.- 40

#### Ventas Queso Año 2001 – 2005

N	X	Y	XY	X2
1	1	480325	480325	1
2	2	450700,09	901400,18	4
3	3	490851,76	1472555,28	9
4	4	512741,28	2050965,12	16
5	5	674859,21	3374296,05	25
	<b>15</b>	<b>2609477,34</b>	<b>8279541,63</b>	<b>55</b>

Fuente y elaboración, La Finca

$b = \frac{(n \cdot XY) - (X \cdot Y)}{n \cdot X^2 - (X)} = \frac{33118166,6}{260}$
$b = 127377,56$
$a = \frac{Y - (b \cdot X)}{N} = \frac{698813,88}{5}$
$a = 139762,78$

Fuente y elaboración, La Finca

### Cuadro N.- 41

#### PROYECCIÓN VENTA DE QUESOS

$$Y = a + bx$$

Año	A	Bx	a + (bx)
2006	139762,78	764265,382	904028,16
2007	139762,78	891642,946	1031405,72
2008	139762,78	1019020,51	1158783,29
2009	139762,78	1146398,07	1286160,85
2010	139762,78	1273775,64	1413538,41

Fuente y elaboración, La Finca

## Datos para la proyección de Venta de Leche

### Cuadro N.- 42

#### Ventas Leche Año 2001 – 2005

N	X	Y	XY	X2
1	1	250487,95	250487,95	1
2	2	276351,42	552702,84	4
3	3	198745,6	596236,8	9
4	4	230458,96	921835,84	16
5	5	278956,31	1394781,55	25
	<b>15</b>	<b>1235000,24</b>	<b>3716044,98</b>	<b>55</b>

Fuente y elaboración, La Finca

b=	$\frac{(n \cdot XY) - (X \cdot Y)}{n \cdot X^2 - (X)}$	=	$\frac{55221,3}{260}$
b=	212,39		
a=	$\frac{Y - (b \cdot X)}{N}$	=	$\frac{1231100,24}{5}$
a =	246220,05		

Fuente y elaboración, La Finca

### Cuadro N.- 43

#### PROYECTO VENTA DE LECHE

Año	A	Bx	a + (bx)
2006	246220,05	1274,34	247494,39
2007	246220,05	1486,73	247706,78
2008	246220,05	1699,12	247919,16
2009	246220,05	1911,51	248131,55
2010	246220,05	2123,9	248343,94

Fuente y elaboración, La Finca

#### Datos para la proyección de Venta de Mantequilla

b=	$\frac{(n \cdot \sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$	=	$\frac{1006813,65}{260}$
b=	3872,36		
a=	$\frac{\sum Y - (b \cdot \sum X)}{N}$	=	$\frac{842598,85}{5}$
a =	168519,77		

Fuente y elaboración, La Finca

### Ventas Año 2001 – 2005

N	X	Y	XY	X2
1	1	140897,58	140897,58	1
2	2	164759,63	329519,26	4
3	3	170895,46	512686,38	9
4	4	200345,6	801382,4	16
5	5	223785,96	1118929,8	25
	<b>15</b>	<b>900684,23</b>	<b>2903415,42</b>	<b>55</b>

Fuente y elaboración, La Finca

### Cuadro N.- 44

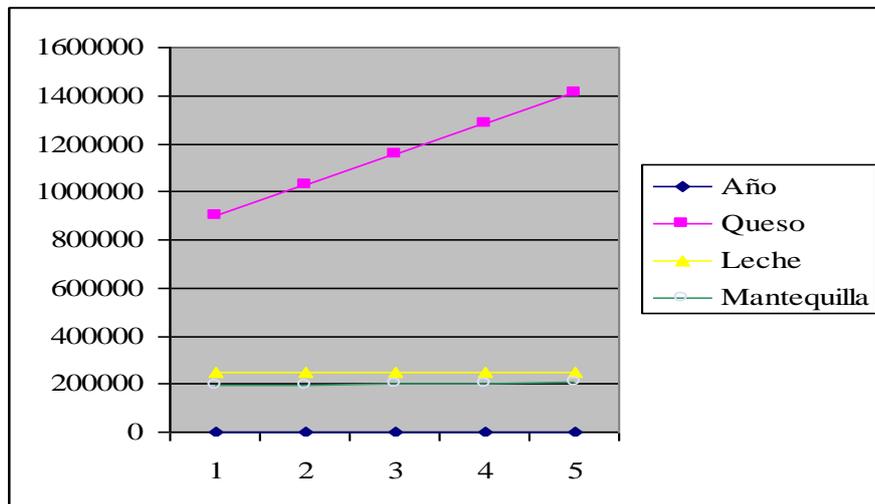
#### PROYECCIÓN VENTA DE MANTEQUILLA

Año	A	Bx	a + (bx)
2006	168519,77	23234,16	191753,93
2007	168519,77	27106,52	195626,29
2008	168519,77	30978,88	199498,65
2009	168519,77	34851,24	203371,01
2010	168519,77	38723,6	207243,37

Fuente y elaboración, La Finca

## GRÁFICO 11

### PROYECCIÓN DE VENTAS EN DÓLARES



Fuente y elaboración, La Finca

## 2.9. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DEL PROCESO DE CONTROL DE UTILIDAD ANUAL

### 2.9.1 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO N.- 45

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE VARIABLES						
VARIABLES PERTINENTES	BASE PARA LA MANIPULACIÓN					
	CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO		LARGO PLAZO	
	C'	NC'	C	NC	C	NC
	<b>EXTERNAS:</b>					
Posicionamiento de mercado		x		x		X
Fortalecimiento sector ganadero		x		x		X
Avance Tecnológico e Industrial		x		x		X
Crecimiento de la demanda mundial		x		x		X
Mano de obra calificada y con experiencia		x		x		X
Influencia de la Industria		x		x		X
Actividades de la Competencia		x		x		X
Bajo poder adquisitivo de los ecuatorianos		x		x		X
Mala política gubernamental en la fijación de precios en el sector.		x		x		X
<b>INTERNAS :</b>						
La empresa está situada en un lugar estratégico para este tipo de negocio.						
Insumos de fácil adquisición	x			X		x
Devaluación del dólar	x			X		x
Desastres naturales (por la localización de la planta )	x			X		x
Salarios bajos	x			X		x
Personal calidad	x			X		x
Personal cantidad		x		X		x
Deficiencia en los Planes de implementación y puesta en marcha de acciones estratégicas.	x			X		x
Falta de Control de inventarios	x			X		x
Publicidad	x			X		x
Productividad	x			X		x
Fijación de precios a productos		x		X		x
Métodos de venta	x			X		x
Métodos de producción	x			X		x
Costos de operación fijos		x		X		x
Costos de operación variables		x		X		x
Capital Fuentes	x			X		x
Capital Monto	x			X		x

Este análisis se efectuó, para proporcionar algunas ideas, en el desarrollo de planes y estrategias realistas para la empresa, ya que, la dirección debe tomar decisiones y manipular las variables controlables pertinentes, y aprovechar las

ventajas de las variables no controlables que pueden influir en el éxito operacional a largo plazo.

## **SITUACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL**

Dentro de esta situación existen grandes expectativas para el sector Lácteo debido a que Sudamérica posee un gran dinamismo en crecimiento, además que, los próximos años se espera que a nivel mundial crezca la demanda de productos primarios, debido a que, China abraza con mayor contundencia el consumo de lácteos; el propósito es mejorar la calidad de vida

Lo cierto es que estas perspectivas de futuro afectan notablemente al mercado de los lácteos en el resto del mundo y pueden propiciar un considerable aumento de precio de la leche, se prevé que el aumento del precio sea en un 50%.

Otra de las razones es que, las granjas lecheras proliferan el intento de imitación de los métodos y sistemas occidentales, sin embargo, no son capaces de satisfacer la demanda de la población, con lo que la alternativa más lógica es la importación.

El número de vacas lecheras había disminuido (los ganaderos prefieren dedicar las vacas lecheras al consumo de carne) y entonces la producción de leche lógicamente era menor.



La empresa en estudio, se espera que en los próximos años crezca en gran proporción si el producto lo exportan encontrando un nicho de mercado en esta región.

## SITUACIÓN ECONÓMICA NACIONAL

### TIPO DE CAMBIO

Si realizamos un breve un análisis debido a que el sector agrícola importa dentro de la balanza comercial el tipo de cambio afectará significativamente ya que la negociación se efectúa en dólares y se presume que la moneda de Estados Unidos de América decaiga.

Este fenómeno se ocasiono debido a que las políticas de gobierno son poco acertadas en EEUU.

### CUADRO N.- 17

#### TASA DE CAMBIO PESOS DÓLARES PROMEDIO MENSUAL

TASA DE CAMBIO DEL MERCADO			
PESOS \ DÓLARES			
PERIODO	PROMEDIO MENSUAL	DECRECIMIENTO	%
dic-99	1.831,91		
dic-00	2.054,21	222,30	12,13
dic-01	2.129,50	75,29	3,67
dic-02	2.864,79	735,29	34,53
dic-03	2.778,21	-86,58	-3,02
dic-04	2.389,75	-388,46	-13,98
dic-05	2.284,22	-105,53	-4,42
dic-06	2.238,79	-45,43	-1,99
dic-07	2.014,76	-224,03	-10,01

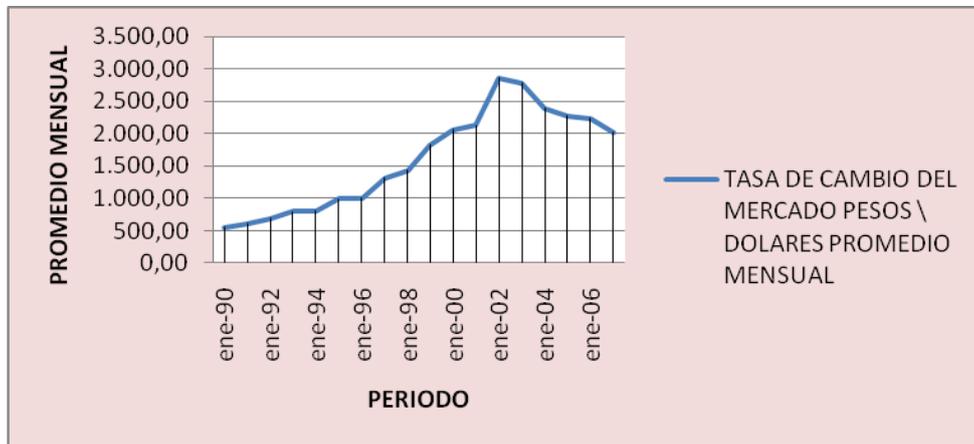
Fuente, La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado

La moneda de origen Colombiano desde el año 99 se han visto muy irregular en el 2002 los pesos decayeron debido a que su economía se mostró baja, a partir del 2003 se ha visto la tendencia de crecimiento, es decir el peso se ha

encontrado mejor posesionado en los últimos 6 años. Si observamos y comparamos el 2000 con el 2007 el precio de la moneda colombiana se encuentra en similares condiciones, lo que quiere decir que, el dólar ha retrocedido en su precio 7 años. Pero como se encuentra el panorama colombiano, el dólar se seguirá devaluándose ya que en junio del 2008 el precio está en 1.655.01 el dólar decae con relación al 2007 en 17,86% lo cual se espera que para el 2009 esta tendencia se incremente en 7 puntos, consideran los expertos.

**GRÁFICO N.- 11**

**TASAS DE CAMBIO DEL MERCADO PESOS DÓLARES**



**CUADRO N.- 46**

**TASAS DE CAMBIO DEL MERCADO PESOS DÓLARES**

TASA DE CAMBIO DEL MERCADO			
DÓLAR \ EUROS			
PERIODO	PROMEDIO MENSUAL	VARIACIÓN	%

dic-99	1,02		
dic-00	0,95	-0,07	-6,8627451
dic-01	0,89	-0,06	-6,31578947
dic-02	1,07	0,18	20,2247191
dic-03	1,27	0,2	18,6915888
dic-04	1,33	0,06	4,72440945
dic-05	1,22	-0,11	-8,27067669
dic-06	1,32	0,1	8,19672131
dic-07	1,48	0,16	12,1212121
<b>TOTAL</b>			<b>4,72327106</b>

Fuente, Banco Central del Ecuador  
Elaboración: María Teresa Tirado

Si hablamos del Euro que es una de las monedas más fuertes a nivel mundial se cree que el próximo año crezca en un 4,72, por ciento ya que dentro del promedio anual de crecimiento es la mencionada, considero que podríamos ponernos un poco más optimista con este crecimiento por que en los últimos tres años se ha visto un incremento más significativo lo cual podría llegar a 7%.

## INFLACIÓN

### LECHE

En cuanto al precio de la leche se prevé que continúe como se establecieron, esto fue: en tres modalidades: pasteurizada en funda (55 centavos), la UHT en funda triple pasteurizada- (60 centavos) y la UHT en cartón (95 centavos). Además, los precios al productor serán entre 28) y 34 centavos el litro. *Consecuentemente frenan la subida del precio.*

### CUADRO N.- 47

#### Volumen del Mercado Ecuatoriano de leche

AÑOS	PRODUCCIÓN SIERRA (MILES DE LITROS)	CRECIMIENTO ANUAL	
2000	939,24		
2001	980,56	41,33	4,4
2002	1006,06	25,50	2,6

2003	1116,72	110,67	11,0
2004	1852,00	735,28	65,8
2005	1879,87	27,87	1,5
<b>TOTAL</b>			<b>17,07</b>

Fuente, Banco Central del Ecuador  
Elaboración: María Teresa Tirado

El consumo per cápita anual del 2003 es de 115 litros, entonces se podrá decir que el crecimiento de la producción crezca al ritmo de la producción, si lo multiplicamos por los 13 millones de habitantes aproximadamente que posee el Ecuador y por el precio actual de leche tenemos como resultado que el sector lácteo aporta 822 millones de dólares anuales al PIB.

## **QUESO**

También se habrá de analizar el precio del queso, que es uno de los productos que mayor margen de utilidad capta La empresa, ya que en los últimos meses se incrementó, no en mayor proporción pero se sintió el cambio

**CUADRO N.- 48**  
**PRECIO ANUAL QUESO ECUADOR**

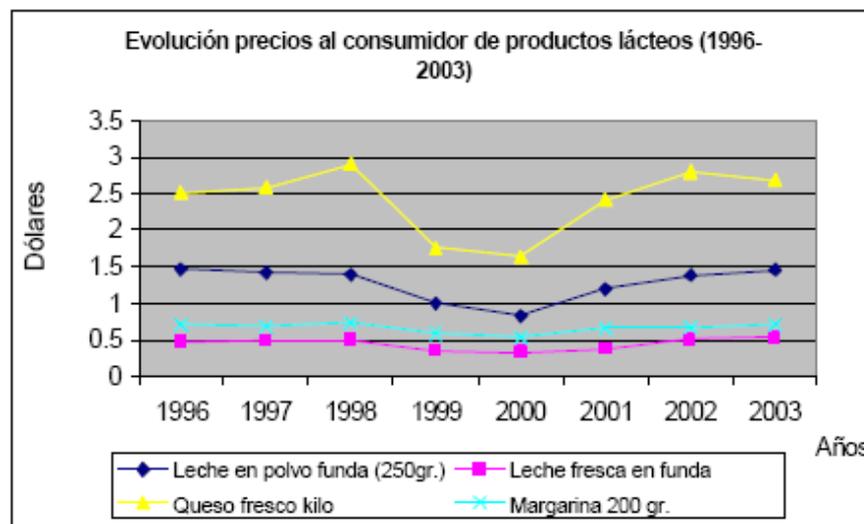
AÑO	PROMEDIO ANUAL	QUESO	VARIACIÓN	VARIACIÓN
		FRESCO		
		(kilo)		
		USD		
2003	Promedio anual	2,68		
2004	Promedio anual	2,58	-0,1	-3,73134328
2005	Promedio anual	3,31	0,73	28,2945736
2006	Promedio anual	3	-0,31	-9,36555891

<b>2007</b>	Promedio anual	3,67	0,67	22,3333333
<b>2008</b>	Promedio anual	3,8	0,13	3,54223433
<b>Total</b>				8,21464782

Fuente, Banco Central del Ecuador  
Elaboración: María Teresa Tirado

A partir del 2003 se observó un cambio más acentuado en los precios, el promedio de variación es de 8 puntos en porcentaje por lo tanto se espera que crezca para el siguiente año en un 8 %.

### GRÁFICO N.- 12



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Después de la dolarización los precios en forma general, han iniciado un crecimiento sostenido, y en mayor parte el queso fresco (exceptuando el año 2003 donde se presenta una leve disminución) y en menor parte la margarina. De cualquier manera no se observa que haya habido cambios bruscos en los precios debido a la dolarización.

## **Volumen del Mercado Ecuatoriano queso**

El volumen de producción nacional es similar al consumo aparente de quesos, de modo que el mercado interno puede categorizarse como "autoabastecido".

El consumo anual de queso por habitante se calcula en 5.2 Kg. repartidos entre 4.5 Kg. de queso fresco y 0.7 Kg. de queso maduro.

Lo que significa que cada ecuatoriano consume alrededor de 14 gramos diarios de queso.

La familia media (entendida como aquella que se compone de cinco miembros), consumiría 71 gramos diarios de queso, de modo que, su demanda semanal ascendería a 500 gramos. Esto significa que la frecuencia de compra de un queso con 500 gramos de peso neto es semanal.

### **2.9.2 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS Y METAS GENERALES DE LA EMPRESA OBJETIVO**

Crear y mantener un ambiente empresarial que eleve al máximo el interés y las motivaciones de todos sus empleados, incrementando las ventas mediante la expansión de sus operaciones, incursionando en nuevos productos y nuevas áreas geográficas. Desarrollando un número creciente de clientes que sientan seguridad en el consumo de los productos que elabora la empresa percibiendo una tasa razonable de rendimiento sobre la inversión de las propietarias y crear para ellos más valor a la empresa haciéndola grande y dinámica para desempeñar el papel de un ciudadano responsable en el más vasto entorno de la comunidad operando con una filosofía positiva y dinámica de administración lo cual es vital para una empresa competitiva y en crecimiento.

### **METAS**

- Crecer anualmente 10 % en el volumen de ventas para los próximos cinco años; el crecimiento para el 2009 debe ser aproximadamente del 3 % y para el siguiente año, cerca del 4% y después deberá exceder al 4% en los años subsecuentes del

plan a 5 años. Los factores relevantes que incluyen en este plan de crecimiento son los siguientes:

- a) El queso crema se introducirá en el mercado a principios de 2010,
- b) Dos años después, se empezará a introducir al mercado principalmente a la corporación Supermaxi,
- c) Durante el 2009, se iniciará un programa intensivo de entrenamiento en el mercado.
- d) Las políticas de precios de los productos no sufrirán cambios
- e) Se financiarán apropiadamente esfuerzos de ventas agresivos y sofisticados.

- Se espera obtener sobre la inversión; 24% antes de impuestos el rendimiento real, para el año en curso será aproximadamente de 22%. Este objetivo deberá ser realista sí:

- a) Se cumple el plan de ventas
- b) Los objetivos de control de costos se planifican y cumplen de manera realista
- c) La inversión en activos se planifican y cumplen de manera realista.
- d) La inversión en activos se planifica y controla en forma realista.

- Se espera obtener en el margen de utilidad:

- a) 15% antes de impuestos para toda la compañía.

- Generar internamente suficiente efectivo para el reembolso de la deuda y para las operaciones corrientes.
- Empezar y completar el análisis y la evaluación del producto nuevo para mejorar sus aplicaciones, continuando activamente la investigación para desarrollar nuevos productos, planificar un aumento en el presupuesto de investigación de aproximadamente un 5 % sobre el año anterior.
- Planificar un aumento realista en la productividad reflejándose en los planes a través de un mayor control de calidad, un mejor control en los gastos y costos unitarios más bajos, especialmente para los gastos indirectos de fabricación y los costos de mano de obra.
- Elaborar un plan de utilidades en el que incluirá la puesta en marcha de un programa formal de administración, del comportamiento y de revitalización del

sistema de evaluación del desempeño principalmente evaluando las habilidades administrativas en todos los niveles.

## **ESTRATEGIAS**

**1.-** Aumentar la penetración en el mercado y mantener a la vanguardia de la competencia en todas las áreas de comercialización se seguirá agresivamente las siguientes estrategias para alcanzar las metas:

a.- Establecer la investigación de productos sobre una base presupuestal para tal fin se comprometerá una parte creciente de los fondos que estarán disponibles para la investigación durante los próximos 5 años.

b.- Ya que se va a introducir el nuevo producto, Se planificará y financiarán esfuerzos promocionales especiales.

c.- Aumentar la calidad de los productos a través

- 1) Una mayor eficiencia tecnológica en las plantas- procesadoras de lácteos)
- 2) Una Incrementada competencia de empleados seleccionados de la fábrica
- 3) Técnicas mejoradas de control de calidad

d.- Realizar un plan de marketing poniendo esfuerzo en las ventas sobre un nivel selecto con el fin de interesar a los clientes preferidos.

**2.-** Financiar todas las operaciones de expansión de la empresa con efectivo generado internamente.

**3.-** Incrementar agresivamente la eficiencia en los productos a través de

a) Mejorar la calidad del personal productivo

- 1) con una cuidadosa evaluación y mejora en el control de calidad
- 2) Identificación de debilidades en el desempeño individual.
- 3) Mejorar la selección del personal.

b) Usando los últimos avances tecnológicos para las instalaciones productivas.

4.- Elevar la excelencia de la Administración en todos los niveles con esto se desarrollara un plan formal para elevar la competencia de los gerentes más jóvenes.

5.- Aumentar rendimiento sobre la inversión de conformidad con los objetivos:

- a) Aumentando la penetración) incursión en el mercado
- b) mejorando el control de gastos en todos los niveles y relacionando costos y otras erogaciones con la producción.
- c) Continuando con la actual estrategia de asignación de precios.

### 2.9.3 RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DE LÍNEA

El ejecutivo de más alto nivel en la administración de la empresa tiene la responsabilidad de la planificación y control de utilidades.

Los administradores de línea deben:

- ✚ Tener un área asignada de responsabilidad para:
- ✚ Incluir plan de decisiones operacionales implantación y control.  
Asesoría debe:
  - ✚ Diseñar y mejorar el sistema
  - ✚ Supervisar y coordinar el funcionamiento del sistema
  - ✚ Proporcionar asistencia técnica experta.
  - ✚ Desarrollar y distribuir los informes de desempeño.

En el caso de La Finca quien debería manejar los presupuestos es el Gerente Financiero.

Quien estaría en la obligación de:

- Recomendar los procedimientos de planificación y control así como los requisitos técnicos de cada componente del programa
- Suministrar supervisión técnica general sobre el programa de planificación.
- Diseñar y recomendar las formas cedulas) e informes.
- Supervisar la preparación y modificación del manual.

- Suministrar análisis de los pasados y futuros costos
- Analizar las variaciones de las metas.

## 2.9.4 PROPUESTA INICIAL DE UN MANUAL DE PRESUPUESTO

### Introducción

1.- Para realizar un manual se debe distinguir lo que es el proceso y lo que es el contenido, es decir el proceso consiste en determinar escenarios y objetivos. Y el contenido está formado por los tipos de planes que hay en la Planeación a corto y largo plazo. Se deben tomar en cuenta las variables no estructurales es decir el impacto externo que puede tener.

2.- También se debe tener claro que dentro de la planeación a largo plazo existe tres planes diferentes los cuales son:

**Plan de mercados.-** Investigación profunda sobre el comportamiento de los diferentes mercados los cuales tienen incidencia directa en el producto.

**Plan de necesidades e insumos.-** Detectar los requerimientos diferentes de los Recursos que intervienen en el proceso productivo.

**Plan Financiero.-** Incluye Proyectos de inversión estructuras financieras, costo de capital, políticas de pago de dividendos, etc.

Y la planeación a corto plazo se la considera un subconjunto de la planeación a largo plazo y es precisamente en este tipo de planeación donde se utiliza un instrumento denominado presupuesto, que es una de las mejores técnicas para expresar en términos cuantitativos las acciones.

3.- Es importante tener actualizado los costos estándares para realizar los presupuestos ya que son el subconjunto de un presupuesto.

4.- Elaborar los objetivos finalidades y funcionalidad del plan presupuestal, así como las responsabilidades.

5.- Se deberá determinar el período que incluirá el presupuesto

6.- Instrucciones para el desarrollo de los Anexos y formas en las que estará elaborado el presupuesto.

<sup>3</sup> GLENN A. WELSCH, Planificación y Control de Utilidades, pág. 57

El presupuesto anual estará principalmente integrado por dos áreas estas son:

Presupuesto de Operación y Presupuesto Financiero.

a) Se debe incorporar las premisas básicas macroeconómicas para elaborar un presupuesto.

Entre ellas podemos nombrar:

- Inflación
- Comportamiento del tipo de cambio
- Comportamiento de sueldos y Salarios
  
- Estrategias de financiamiento para las empresas.

b) También se debe incorporar premisas específicas o variables microeconómicas.

Entre ellas podemos nombrar:

- Inflación de precios de los principales insumos esperados
- Crecimiento del mercado esperado
- Diagnóstico de la liquidez
- Mezclas de líneas a colocar
- Estrategias de productividad

c) Elaborar el presupuesto de ventas que es la base del presupuesto.

Determinar cuál es el comportamiento de la demanda por lo tanto:

- Determinar el objetivo que quiere lograr respecto al nivel de ventas.
- Realizar un estudio el futuro de la demanda con análisis de regresión y correlación.
- Basándose en los datos deseados para el futuro que genere el pronóstico de la demanda tratar de dividirlo por zonas, divisiones líneas, etc. que faciliten su ejecución.

b) Realizar el presupuesto de producción

De este depende todo el plan de requerimientos con respecto a los insumos o recursos que se utilizan en el proceso administrativo.

Se debe considerar; las ventas presupuestadas de cada línea, los inventarios finales deseados por cada línea y el inventario inicial; la formula es la siguiente:

<b>Presupuesto</b>				
<b>de</b>	=	Ventas	+	Inventario
<b>Producción</b>		Presupuestadas		Final
			-	Inventario
				Inicial

c) Presupuesto de necesidades de materia Prima y Compras

La cantidad estará en función del estándar que se haya determinado siempre y cuando no exista escasez del producto.

Este presupuesto incluye únicamente el material directo, este además se debe expresar en términos monetarios.

d) Presupuesto de Mano de Obra

\*Se debe diagnosticar claramente las necesidades de Recursos Humanos para satisfacer los requerimientos de la producción planteada.

\*Se debe determinar de mano de obra en horas para cada tipo de línea que produce la empresa así como la calidad de mano de obra que se requiere y con lo anterior se podrá detectar si se tiene más recursos humanos o si los actuales son los suficientes.

#### e) Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Es importante que al elaborar el mencionado presupuesto se detecte perfectamente el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos de manera que los gastos de fabricación variables se presupuesten de acuerdo al volumen de producción y los gastos fijos se planeen dentro de un plano determinado de capacidad independiente del volumen de producción. Dentro de este se encuentra los gastos de Mano de Obra y materia prima.

### **2.9.5 OBJETIVO, FINALIDAD Y FUNCIONALIDAD**

Diagnosticar y Pronosticar procesos para medir y evaluar el desempeño, para tomar decisiones más acertadas, permitiendo a la administración que se descubran síntomas que arrojen luz sobre áreas problemas o áreas de aciertos, para determinar las acciones que se deben realizar a fin de corregir una situación o capitalizar un acierto. Con ello se logrará prever más que corregir apresuradamente bajo presión ya que la acción preventiva es mejor que la correctiva, obteniendo así una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad en la conducción de la entidad.

Con ello se conseguirá motivar a la alta gerencia a definir objetivos de la empresa, propiciar para definir una estructura adecuada determinando las responsabilidades, mantener un archivo con datos históricos controlables, facilitar a la administración la utilización óptima de diferentes insumos, obligar a realizar un análisis periódico, lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.

### **2.9.6 PERIODO QUE INCLUIRÁ EL PRESUPUESTO**

El año que corre es 2008 y el período cubierto por el plan es 2009 en adelante por lo tanto, el plan táctico de utilidades de corto plazo comprenderá al año 2009 y el plan estratégico de utilidades de largo plazo abarcará los años 2010 a 2014.

### **2.9.7. PLANIFICACIÓN INTEGRAL DE VENTAS**

#### **2.9.7.1. PASOS PARA ELABORAR UN PLAN INTEGRAL DE VENTAS**

**PASO 1.- Desarrollar las directrices de la Administración, específicas para la planificación de ventas.**

A todos los integrantes del equipo administrativo se deberá indicar las directrices específicas, las que serán observadas en el proceso de planificación de las ventas enfatizando en las mismas. Además se deberá tener atención especial en: Políticas de fijación de precios, Principales impulsos de mercado, Las estrategias de comercialización, y la posición de la competencia

**PASO 2.- Preparar el pronóstico de ventas en congruencia con los lineamientos referentes incluyendo los supuestos.**

Considerar dos o más posibilidades de pronóstico de ventas.

Deben incluir previsiones tácticas, intentando describir lo que sucederá ya que este se utilizará como insumo del proceso administrativo.

Los pronósticos se basan clasifican:

- a) Cuantitativos
- b) Tecnológicos
- c) Basados en el juicio personal

**PASO 3.- Recopilar) todos los demás datos que resulten pertinentes para desarrollar un plan integral de ventas**

Esta información debe relacionarse tanto con las debilidades como con las fortalezas.

Las principales limitaciones que se pueden evaluar

Capacidad de fabricación

Fuentes de abasto de materia prima y suministros

Disponibilidad de gente clave y fuerza laboral.

Disponibilidad de capital

Disponibilidad de canales alternativos de distribución

**PASO 4.- Desarrollar los planes de ventas Con base a los pasos anteriores.**

El plan se debe estructurar de tal forma que maximicen

a) La motivación del equipo de ventas b) sin descuidar el realismo del plan:

Existen cuatro enfoques participativos de uso generalizado que se caracteriza como sigue:)

- a) Compuesto del equipo de ventas
- b) Compuesto de gerentes de decisión de ventas
- c) Enfoques estadísticos.

4

### **2.9.7.2. CONTROL DE VENTAS Y GASTOS**

Para realizar un control eficaz de las ventas se debe revisar volumen de ventas y gastos de distribución.

Para realizar un control se debe tomar en cuenta las siguientes medidas:

- Número de visitas por periodo por vendedor
- Número de nuevos posibles clientes
- Número de nuevos clientes
- Importe de los gastos de ventas directos por vendedor
- Gastos de ventas como porcentaje del monto de las ventas
- Tamaño promedio de los pedidos no materializados

### **Anexo 4**

### **2.9.7.3. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**

Especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el periodo del presupuesto.

Para realizar el mencionado presupuesto el primer paso es realizar políticas de inventarios, seguidamente planificar la cantidad de cada producto, luego a cantidad final de cada producto además realizar el programa por sub-períodos.

Se debe desarrollar información acerca de las operaciones de fábrica necesarias para cada producto.

Las políticas más comunes son:

- Producción estable e inventario variable
- Producción variable e inventario estable
- Combinación de ambas políticas

Para la elaboración de políticas se debe dividir a la empresa en cuatro partes diferentes

Ventas, producción, compras, finanzas.

Y considerar:

Cantidades en unidades

Para realizar la planificación se debe poner atención en los siguientes datos:

- 1.- Necesidades totales de la producción
- 2.- El carácter perecedero del inventario
- 3.- La duración del periodo de producción
- 4.- Riesgos de inventarios:  
Descensos en los precios  
Pérdida por siniestros y robo  
Pérdida de la demanda  
Políticas de devoluciones por los clientes
- 5.- Políticas de inventario
- 6.- Políticas de capacidad de la planta
- 7.- Suficiencia de las instalaciones de la fábrica.
- 8.- Disponibilidad de materiales
- 9.- Duración de tiempos de procesamiento

## **Anexo 5**

### **2.9.7.5 PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE COMPRAS**

Esta planificación puede resultar en importantes ahorros si se especifica las necesidades realistas de las necesidades de materias primas este presupuesto

contiene: cantidades de cada tipo de materiales, El sub-período al que pertenece, el costo estimado de compras

Los tiempos de las compras dependerán de las políticas de inventarios. Las principales consideraciones en la elaboración de las políticas de inventarios respecto a los materiales y partes son:

Tiempo y cantidad de necesidades

Economías en la compra

Disponibilidad de materiales

Plazo, costo de almacenamiento

Costo de oportunidad.

Se debe elaborar estimación de costos. Materia Prima, Mano de Obra y Gastos Indirectos de Fabricación.

**Anexo 6 Anexo 7**

## **2.9.7.6. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS COSTOS DE LA MANO DE OBRA DIRECTA**

### **2.9.7.6.1 MÉTODOS PARA ELABORAR LA PLANIFICACIÓN DE LA MANO DE OBRA DIRECTA**

- 1.- Estimar horas estándares de mano de obra directa requerida
- 2.- Estimar razones de la mano de obra directa para alguna medida de la producción que pueda planificarse.
- 3.- Elaborar un cuadro en el que se indique las necesidades de personal en cada departamento.

En los costos de mano de obra directa comprende todos los desembolsos relativos a los empleados, desde los ejecutivos de más alto nivel hasta los trabajadores no calificados.

Los costos de mano de obra directa incluyen los salarios pagados a los trabajadores que laboran de manera directa sobre los productos de la compañía en tanto que los costos de trabajo o mano de obra indirecta se refieren a los costos e otros empleados que no trabajan directamente sobre los productos

Como resultado de este análisis tendríamos que la función del personal se podría cumplir con más eficiencia, finanzas puede desempeñarse con mayor efectividad.

El grado de control se intensificara.

Control:

Los principales elementos del control son:

Atención cotidiana sobre los costos

Los resultados de los informes y la evaluación del desempeño.

## **Anexo 8**

### **2.9.7.7. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GASTOS**

Los gastos se deben clasificar en tres grandes categorías de gastos y son: gastos indirectos de fabricación, gastos de distribución y gastos administrativos

Surgen tres categorías de Gastos:

**Gastos fijos.-** Son aquellos que mes a mes se mantienen constantes en su monto total independientemente en las fluctuaciones en el volumen del trabajo realizado Como ejemplo podemos nombrar salarios impuestos seguros y depreciación.

**Gastos variables.-** Son aquellos que cambian en su monto total directamente con las fluctuaciones en el producción o volumen del trabajo realizado.

**Gastos semi-variables.-** Son aquellos que no son fijos ni variables porque posee las características de ambos al cambiar la producción los gastos semi-variables cambian en la misma dirección pero no en la fluctuación en la producción.

#### **2.9.7.7.1. GASTOS CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES**

Los gastos controlables son aquellos que se encuentran sujetos a la responsabilidad de los gerentes específicos. Debe tenerse cuidado al respecto porque la clasificación de una partida de gasto como controlable o no controlable debe hacerse dentro de un marco específico de responsabilidad y de tiempo.

Dentro del área de responsabilidad tales gastos pueden clasificarse apropiadamente como no controlables pero cuando se mira en términos de segmentos organizacionales más amplios o en el contexto de la empresa en su conjunto los salarios si son controlables. En forma semejante gastos como la depreciación normalmente no son controlables dentro del corto plazo pero si son a largo plazo probablemente la administración sobre el monto de adición de capital determinar el monto.

## **Anexo 9**

### **CAPÍTULO III**

#### **ANÁLISIS DE LOS PRESUPUESTOS**

##### **3.1. ANÁLISIS DE PRESUPUESTO Y TOMA DE DECISIONES**

###### **3.1.1. ANÁLISIS DEL COSTO VOLUMEN UTILIDAD Y CONTRIBUCIÓN**

###### **3.1.1.1. ANÁLISIS DE CONTRIBUCIÓN.**

Este análisis evalúa efectos sobre las utilidades de: cambios en el volumen de ventas (en unidades vendidas), en el precio de ventas en los costos fijos y los

costos variables se enfoca en el margen de contribución que es el ingreso por ventas menos el costo de variables totales.

Este análisis se lo debe aplicar en el caso de que las empresas midan por separados costos fijos y variables preparados como uso interno de la administración.

Los estados de resultados proveen datos financieros que son de gran utilidad para los propósitos e la planificación por la administración superior a causa del énfasis sobre los costos fijos y variables.

Para identificar un ejemplo se tomara el Balance general abreviado proyectado de La finca S.A.

**CUADRO N.- 49**  
**Estado de Resultados La Finca**

LA FINCA S.A.			
ESTADO DE RESULTADOS			
ENFOCADO EN EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			
		<b>TOTAL</b>	
	<b>ABREV</b>	<b>IMPORTE</b>	<b>%</b>
Ingresos por ventas	IV	962460,203	100
Menos Costos Variables	CV	8269,59894	0,9
Margen de contribución	MC	954190,604	99,1407854
Menos Costos fijos	CF	948735,676	99,4283188
Utilidad	U	5454,92807	0,57168118

*Fuente: La Finca*  
*Elaboración: María Teresa Tirado*

El análisis permitirá resolver las siguientes preguntas:

¿Cuál será la utilidad si el volumen de utilidades disminuye?

¿Cuál será la utilidad si el precio de ventas se incrementa?

En el caso que cualquier elemento se modifique cual será su descenso o ascenso de utilidad.

### 3.1.1.2. PUNTO DE EQUILIBRIO

Este análisis emplea conceptos de margen de contribución pero se enfoca en el nivel de producción o la actividad productiva en el cual los ingresos por ventas son exactamente igual a los costos. No hay ni utilidad ni pérdida, se apoya en el fundamento de variabilidad de costos, la identificación y la medición separadas de los componentes fijo y variable del costo.

Calculo del punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, así como otra parte de la información puede calcularse usando sencillos procedimientos matemáticos Pueden emplearse varias formulas para estos cálculos las dos más comúnmente utilizadas son las siguientes:

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{RAZON DEL MARGEN DE CONTRIBUCION}}$$

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS CORRESPONDIENTES}}}$$

Sustituyendo los datos tenemos

$$PE = \frac{948735,676}{1 - \frac{8269,59894}{962460,203}}$$

$$PE = 957058,285$$

El análisis que se le da al punto de equilibrio es que para que la empresa no gane ni pierda por lo menos deberá vender \$957058.

### 3.1.1.3. VARIABILIDADES DE COSTOS

En el caso que los componentes fijos y variables de la empresa no estén definidos puede realizarse una estimación del margen de contribución y del punto de equilibrio de la Compañía.

O a su vez pueden tomarse datos históricos de los ingresos y de los costos para varios periodos pasados extrapolando después esos resultados para el año siguiente, esta estimación puede dar un dato general de la compañía, sin embargo por ser demasiado simple se debe tener cautela con los datos susceptibles de variación como son: los cambios en las políticas de la administración, métodos de producción y en los productos.

También se puede tomar como una herramienta para analizar la competencia a través de datos históricos realizar esta proyección y a su vez compararlos con los propios.

### **3.2. ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES CON LOS PRESUPUESTOS**

#### **Variaciones.**

Son las diferencias o desvíos entre el costo estándar y el real. Se calculan por elemento e informan sobre aspectos o factores vinculados con cada uno de ellos.

Para estudiar y evaluar una variación se debe considerar lo siguiente:

1. La variación es importante
2. Se origina por errores en el proceso de elaboración del informe
3. Si la variación se debió a una decisión específica de la administración
4. Si muchas de las variaciones son explicables en términos del efecto de los factores no controlables que puedan identificarse.
5. Deben investigarse con detenimiento aquellas variaciones que requieran una explicación valedera.

#### **3.2.1. ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN VENTAS**

Consiste en medir y evaluar el objetivo de ventas fijado para cada producto.

Existen dos instrumentos específicos a este respecto:

- Análisis de variación en ventas: Se trata de intentar descubrir cuáles han sido los factores que han provocado las desviaciones entre la cifra de ventas previstas y la real, así como la importancia relativa de cada uno de ellos.

- Análisis de micro ventas: Consiste en determinar qué productos, territorios, etc., no consiguieron obtener la participación prevista en el objetivo esperado de ventas, y analizar las posibles causas.

El recuadro que a continuación se presenta será un modelo de análisis de ventas se deberá poner principal interés en los productos de mayor venta y mayor desviación adema que este análisis se lo va a conocer mejor si se lo analiza aritméticamente.

**CUADRO N.- 50**  
**ANÁLISIS DE VENTAS**

PRODUCTOS	RESULTADOS REALES	METAS DEL PLAN DE UTILIDADES	VARIACIÓN DESFAVORABLE
1	481500	500000	-18500
2	198800	200000	-1200
3	402100	400000	2100
<i>TOTAL</i>	<i>1082400</i>	<i>1100000</i>	<i>-17600</i>

*Fuente: La Finca*  
*Elaboración: María Teresa Tirado*

A continuación se presenta un cuadro resumen de los métodos de variación de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

**CUADRO N.- 51**

## CUADRO RESUMEN DE LOS MÉTODOS DE VARIACIÓN

ELEMENTO	MÉTODOS	VARIACIÓN
MATERIALES	Dos variaciones	Precio
		Cantidad
MANO DE OBRA	Dos variaciones	Salario
		Tiempo

Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
Elaboración: María Teresa Tirado

### 3.2.2. ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN MATERIAL

#### Variaciones materiales

Para realizar un análisis de las variaciones de materiales se debe determinar la Variación del precio y cantidad entonces:

#### Variación precio:

Esta indica la diferencia entre el precio pagado por la compra de un material y el previsto o estándar. Su fórmula es:

$$VP = (Pr - Pe)Qr$$

Donde:

VP = variación precio

Pr = precio real

Pe = precio estándar

Qr = cantidad real

La variación del precio de los materiales puede deberse a diversos factores entre los que se incluyen cambios de precio, tamaño antieconómico de las órdenes de compra, escasez de suministros, pedidos urgentes, procedimientos de compra deficientes, cargos de flete excesivos o no aprovechar los descuentos permitidos. En la práctica, es muy difícil separar los factores controlables de los no controlables y, en el mejor de los casos, la variación del precio tiende a tener sólo un valor limitado desde el punto de vista del control.

Aunque la variación del precio de los materiales puede no ser controlable, es un medio por el cual la gerencia recibe importante información para fines de planeación y toma de decisiones.

Una variación de precio constituye una fuga de las utilidades planeadas o presupuestadas. Conociendo la naturaleza y extensión de las variaciones, la gerencia puede aumentar los precios de los productos, utilizar otros materiales, o encontrar otras fuentes de compensación para reducir los costos.

#### **Variación cantidad:**

Refleja la diferencia entre las cantidades reales aplicadas a la producción y las establecidas en el estándar.

$$VC = (Q_r - Q_e) P_e$$

Donde:

VC = variación cantidad

Q<sub>r</sub> = cantidad real

Q<sub>e</sub> = cantidad estándar

P<sub>e</sub> = precio estándar

Resulta de utilizar mayor o menor cantidad que lo contemplado en las normas de materiales.

La variación del uso de materiales puede deberse a la compra de materiales de inferior calidad, deficiencias de la inspección, deficiencia de la mano de obra, malas especificaciones de ingeniería, hurtos y maquinarias defectuosas. No puede suponerse automáticamente que esta variación es controlable por un supervisor de departamento. Ni tampoco puede suponerse que una variación favorable es necesariamente ventajosa para la compañía.

### **3.2.3. ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN MANO DE OBRA DIRECTA**

#### **Variación mano de obra.**

Para realizar análisis de Mano de Obra se debe obtener la variación de salario o tiempo según la empresa requiera entonces:

#### **Variación salario:**

Mide la diferencia entre el importe del jornal abonado según liquidación y el previsto en el estándar. Es decir, la diferencia entre la tasa real y la tasa estándar por hora multiplicada por las horas reales trabajadas.

$$VS = (Sr - Se)Tr$$

Donde:

VS = variación salario

Sr = salario real

Se = salario estándar

Tr = tiempo real trabajado

#### **Variación tiempo:**

Establece la diferencia entre las horas trabajadas y las estándar, según la producción realizada.

$$VT = (Tr - Te)Se$$

Donde:

VT = variación tiempo

Tr = tiempo real

Te = tiempo estimado

Se = sueldo estándar

## **CAPÍTULO IV**

### **MODELO B-C**

#### **4.1 ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA BASADO EN EL MODELO B-C (BENEFICIO MENOS COSTO).**

##### **4.1.1 INFORMACIÓN REQUERIDA PARA LA ESTRATEGIA**

#### **4.1.1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

La Finca una organización familiar, es una empresa con 40 años en el mercado. En los últimos años la empresa financieramente hablando se ha visto afectada por un sin número de imprevistos por falta de control y dinamismo en los ultima década se ha tenido pérdidas contables lo cual no es un cuadro alentador, pero en los 3 últimos años se ha visto recuperándose y las utilidades se han ido incrementado lo cual se espera que continúe subiendo en los últimos años.

Su tamaño comparativamente con las industria del sector es pequeño, si lo analizamos de acuerdo a la distribución y líneas de productos se puede concluir que la empresa es grande además que posee una gran capacidad instalada una de las más grandes del país, su maquinaria es subutilizada lo cual sería una ventaja debido a que podría incrementar su producción sin complicaciones en lo que se refiere a maquinaria, además que esta es de tecnología muy avanzada esto hace que los productos se presenten en las mejores vitrinas del Ecuador, además le permite ahorrar tiempo y por lo tanto ser más eficaz y eficiente.

La empresa produce y vende cinco líneas de productos lo cual estas se subdividen y ofertan 40 productos diferentes, los más vendidos son queso finquita y la leche representan el 50% de sus ventas los productos que la empresa oferta está enfocado al medio alto, ahora si analizamos la leche debido a las políticas gubernamentales la oferta es para todos los estatus del país debido a que el precio esta estandarizado, y el margen de ganancia es similar para todos los productores el margen de utilidad de la leche no es alto como es el caso de los quesos en especial los maduros.

Además se debe decir que los productos que vende “La Finca” son elaborados por muy pocos productores en el país y la calidad de los productos podría afirmar que son 100% seguros para el consumo humano lo cual se diferencia de la competencia.

Por lo dicho anteriormente la empresa se coloca en una favorable posición de Mercado, y por lo tanto estos elementos constituyen para la firma una ventaja competitiva además que si nos proyectamos a un futuro las empresas que

produzcan productos primarios como es el caso de la empresa se verán en mejores posiciones económicas debido a que la demanda se incrementara.

Por lo tanto la debida explotación le permitirá a la empresa mejorar sus resultados en beneficio de sus dueñas, sus administradores y trabajadores.

La empresa posee gran capacidad Instalada se encuentra entre las veinte más grandes de todo el país.

**CUADRO N.- 52**  
**CAPACIDAD INSTALADA ECUADOR**

<b>N.-</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>CAPACIDAD INSTALADA millones de Litros</b>
1	NESTLÉ (INEDECA)	Cayambe	61
2	PASTEURIZADORA QUITO	Quito	55
3	INDULAC	Guayaquil	43
4	PASTEURIZADORA LECOCEM (PARMALAT)	Lasso	37
5	LA AVELINA	Latacunga	37
6	INLECHE (INDULAC)	Pelileo	20
7	HERTOB C.A.(MIRAFLORES)	Cayambe	19
8	PASTEURIZADORA CARCHI	Tulcán	17
9	PASTEURIZADORA LACTODAN	Latacunga	16
10	LÁCTEOS SAN ANTONIO	Azogues	16
11	GONZÁLEZ CIA. LTDA.	Cayambe	15
12	PRODUCTOS GONZÁLEZ	San Gabriel	15
20	PLUCA	Guayaquil	4
21	LA FINCA	Latacunga	4
22	CHIVERÍAS	Guayaquil	4
23	DERILACPI	Salcedo	3
24	PROCESADORA MUJ	Salcedo	2
	<b>TOTAL</b>		<b>504</b>

Fuente: La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado

#### 4.1.1.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para realizar el análisis de la competencia podemos realizarnos las preguntas

- ⦿ ¿Qué empresas están posicionadas en un mercado similar al de nuestra empresa?
- ⦿ ¿Qué estrategias utilizan para lograr su posicionamiento?
- ⦿ ¿Cuáles son las mejoras que están tomando actualmente?
- ⦿ ¿Donde están ubicadas?

La competencia está constituida por otras empresas del sector estas están ubicadas en mayor cantidad en el sector de Cotopaxi, La competencia también se debe al contrabando de leche en polvo de Perú.

La competencia local está constituida por empresas lácteas en gran apogeo, con mucha inversión en tecnología de punja y fuertes inversiones en publicidad y propaganda así es el caso de:

La empresa Lechera Andina S.A. que produce la marca Andina, ha invertido durante el período 2005 – 2007 alrededor de USD 10 millones en la adquisición de maquinarias sofisticadas, con el fin de elevar sus niveles de calidad y competitividad.

De la misma manera, la empresa Lácteos San Antonio productora de Nutrileche, ha invertido alrededor de USD 800 mil en la compra de maquinaria tetra pack, factor que ha incidido en el aumento de la capacidad de pasteurización, alcanzando los 134 mil litros de leche por día.

Por su parte, empresas como Reysahiwal productora de Rey leche, ha invertido alrededor de USD 7.5 millones en la construcción de una nueva planta de pasteurización en Sangolquí, alcanzando el segundo lugar en el mercado de la ciudad capital, luego de la Pasteurizadora Quito.

Las empresas que mayor mercado poseen son:

**CUADRO N.- 53**  
**PRODUCCIÓN Y MERCADO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS LÁCTEAS**  
**DEL ECUADOR**

EMPRESA	MERCADO %	PRODUCCIÓN 2006	PRODUCCIÓN 2002
TONY	43	94000 l/d	
PURA CREMA	17	22500 l/d	
KIOSKO	15	6123 l/d	2413 l/d

*Fuente: La Finca  
 Elaboración: María Teresa Tirado*

El análisis de la competencia se encuentra mejor detallado en el capítulo 1.2.2 y 1.2.2.1 Análisis de la competencia.

#### **4.1.1.3 ANÁLISIS DEL CLIENTE**

Los consumidores en los últimos años han modificado sus preferencias y la tendencia Light en todos los productos se ha visto favorecida también la variedad en los productos lácteos es importante y apetecible para el paladar de los ecuatorianos.

Cabe mencionar en este punto que debido a que los Clientes de la firma en estudio son grandes Empresas y por lo tanto compran en grandes cantidades los mencionados tienen el poder dentro de la negociación además que los clientes verifican que el producto posea una gran calidad.

Este análisis se encuentra descrito en el capítulo 1.2.2.3

## **4.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **4.2.1 RIVALIDAD INTERNA — COMPETENCIA**

El sector lácteo ecuatoriano es una industria de alta competencia, originada tanto por empresas nacionales como de productos lácteos importados, principalmente

de Perú, sean en forma legal como en forma de contrabando. Este nivel de competencia le permite al consumidor gozar de productos con bajos precios, lo que a su vez trae consigo una guerra de precios entre los productores locales, lo que hace que sus ganancias se vean afectadas.

#### **4.2.2 BARRERAS DE ENTRADA**

Las Barreras de entrada de este sector es que las firmas están posesionadas en un determinado sector de mercado, además que posee una gran capacidad instalada y cuenta con maquinaria de buena tecnología, las maquinarias que se deben adquirir para una Industria de Lácteos no se encuentran en el País se debe importar lo cual elevaría mas el costo de las Maquinarias por lo tanto se debe tener un capital elevado para competir con las empresas.

#### **4.2.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Dentro de los productos ofertados en la línea de quesos, no existen productos sustitutos directos que afecten la comercialización de los mismos, por lo que el precio no se ve afectados por este condicionamiento. Tal vez los productos sustitutos de los quesos se hallen en la propia línea como es el caso del requesón, queso crema, queso maduro, etc. que hagan que los clientes puedan optar por ellos y desechar los productos ofertados, logrando con ello mejorar para si el precio; pero a la falta de sustitutos directos, el consumidor debe pagar los precios que impone los oferentes, los cuales se ven afectados por la rivalidad interna — competencia.

#### **4.2.4. PODER DE LOS PROVEEDORES**

Para analizar el poder de los proveedores nos hemos visto en la necesidad de investigar como primer punto cuales son los insumos representativos en esta industria en el caso de La Finca es la leche y los plásticos

En lo que se refiere a los proveedores de la leche en la actualidad debido a las políticas gubernamentales es nulo, ya que el precio de la leche está establecido en 0,35 centavos por litro.

Ahora en lo que respectan a los proveedores de los plásticos este se ve afectado por la secesión del dólar frente al peso debido a que los, proveedores son de

origen Colombiano por lo tanto aquellos deben subir el precio de los insumos, y como no se ha establecido un contrato en el que se pueda establecer estándares de incremento La empresa Colombiana manipula los precios a conveniencia.

#### **4.2.5. PODER DE LOS COMPRADORES**

El poder de los compradores es elevado debido a que la empresa tiene un grupo seleccionado de compradores que pertenecen a los mejores grupos del país como es el caso de:

**CUADRO N.- 54**  
**PRINCIPALES CLIENTES DE LA FINCA**

<b>CLIENTE DIRECTO</b>
Panificadora Ambato
Corporación Favorita C.A.
El Rosado S. A.
Magna Supermercado
Comisariato del Ejercito
Julicom (Frydays)
Fideicomiso (Sheraton)
Quito Tennis Club
Catherines (petroleras)
Hotel Colon
HOB (Hotel Quito)
Narcis Supermercado

*Fuente: La Finca*  
*Elaboración: María Teresa Tirado*

Por lo tanto los compradores de La finca compran en grandes proporciones y no le permite establecer condiciones a la empresa.

### **4.3. DEFINICIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

#### **4.3.1. EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA**

Los elementos que aseguran una adecuada sostenibilidad de la estrategia deben ser evaluados mediante el análisis de los siguientes conceptos:

- “La existencia de una curva de aprendizaje que confiere una ventaja sobre la firmas con más experiencia.
- La existencia de costos de intercambio que hagan difícil para los recién llegados robar los clientes a las firmas existentes.
- La reputación lograda que afecta la demanda y esto provee buenas relaciones.”

La Finca , es una empresa que ha brindando sus servicios hace cuarenta años en el mercado, con lo cual ha logrado una curva de aprendizaje muy importante por parte de su fundadora el mismo que ha enseñado el manejo del negocio a su hija y sus trabajadores han adquirido la experiencia suficiente para un buen manejo de las maquinarias. El haber adquirido esta experiencia durante todos estos años de servicio se ha logrado una estabilidad como empresa, lo cual es percibido por los clientes como un beneficio intangible que les permite confiar en los servicios de la empresa; ya que otorga garantía en cuanto a calidad, experiencia y honestidad.

Al ser un negocio que depende totalmente de los clientes y los mismos tienen una marca predilecta en cada hogar esto ocurre en el estatus medio alto del Ecuador, la marca en el país es muy importante.

También la maquinaria con la que se debe contar es de un precio elevado y la mayoría de las empresas grandes se han ido renovando constantemente en este ámbito, por lo tanto las barreras de entrada son moderada alta.

La reputación que han logrado las empresas que se encuentran en este sector, mediante la calidad del producto, maquinarias, capacidad instalada y puntualidad en la entrega del producto, constituye un factor muy importante en el

mantenimiento de las relaciones con el cliente. La empresa La Finca ha logrado una reputación muy alta de seriedad, cumplimiento, calidad, honestidad y gran experiencia en el campo de trabajo ha favorecido las relaciones con los clientes, ya que le ha permitido crear un vínculo fuerte.

La sostenibilidad de la ventaja competitiva que ha generado la empresa con los servicios brindados, se basa en la curva de experiencia lograda al cabo de los años y en la reputación que mantiene entre los clientes, los cuales son factores que deben explotados de mejor manera y así poder aprovecharlos para lograr una gran fortaleza dentro de este mercado.

#### **4.3.2. CREACIÓN DE VALOR**

Es importante antes de empezar el análisis definir cuál es la creación de valor dentro de una empresa. Esta consiste en establecer una diferencia favorable entre los beneficios que gozan los clientes de una empresa y los costos de producción de la compañía. Al conocer esta definición permitirá discutir los conceptos de costos y beneficios, se debe de tomar en cuenta que una empresa que se desarrolla en un mercado competitivo puede lograr alcanzar beneficios únicamente si crea más valor que sus rivales.

La proposición establecida para la creación de valor es **B – C**, (beneficios – costo), entendiendo que:

- “**B**” corresponde a los beneficios o satisfacción que el producto brinda a los consumidores (medidos en términos monetarios). Por lo cual, B representa la cantidad máxima que el consumidor está dispuesto a pagar por la compra del producto.
- “**C**” corresponde a todos los costos de producción. Son todos los costos que se deben de incurrir para tener el producto o servicio final.

La cantidad de valor que una empresa crea es igual  $B - C$  (Beneficio – Costo). Esta proposición requiere de otra variable adicional que es P (Precio). Para un mejor entendimiento es necesario dividir el valor en dos componentes:

**1.  $B - P$  = los beneficios que gozan los consumidores sobre o más allá del precio de compra.** Las empresas que ofrecen un alto nivel de  $B - P$  logrará gozar de una gran porción del mercado.

**2.  $P - C$  = las ganancias del vendedor que obtiene por cada unidad vendida.** Las empresas que ofrecen un alto  $P - C$  tendrá un gran margen unitario de ganancia por unidad vendida.

Después de haber analizado el modelo descrito anteriormente, es importante realizar su aplicación en la empresa “La Finca”, este estudio se lo realizará con uno de sus productos como es queso finquita por motivos de establecer un producto con grandes beneficios para el cliente.

Los diferentes productos ofertados por la empresa tienen un alto reconocimiento tanto en el mercado como para los competidores, debido a sus características en cuanto a calidad , puntualidad de entrega, seriedad en el establecimiento de precios y sobre todo la experiencia de la empresa, al ser estos factores reconocidos y valorados por los clientes, permite establecer a la empresa precios superiores sobre los precios de venta de la competencia, como consecuencia de la percepción que tienen los clientes del producto ofertado.

A continuación se establece un cuadro donde se establece lo anteriormente mencionado:

**CUADRO N.- 55**  
**Cálculo del Modelo  $B - C$**

Concepto	Queso finquita peso 50 K.gra
<b>Cálculo B – P</b>	
<b>Precio La Finca</b>	<b>2,00</b>
Precio del Mercado	1,50
Beneficio Obtenido	0,50
<b>Cálculo P-C</b>	
<b>Precio de Mercado</b>	<b>1,50</b>
Costo Operativo	0,80
Margen de Ganancia	0,70

Fuente: La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado

Como se puede analizar en el cuadro anterior, los precios mencionados son establecidos por la empresa La Finca. Al obtener estos precios se obtiene un beneficio el cual se calcula mediante la resta del precio de la empresa junto al precio del mercado dando como resultado el beneficio obtenido por la empresa el cual puede ser percibido en base a la estrategia competitiva de diferenciación de su servicio basándose la mayor parte en su calidad incomparable con la mayoría de sus rivales.

Empleando los conceptos del modelo B – C, una utilidad superior a los de sus competidores. Ha existido que la demanda de los productos ofrecidos por la empresa han sido afectados muy pocas veces, por la presencia de la competencia con precios más bajos, ya que muchos clientes posee un estatus alto y prefieren calidad.

#### **4.3.3. CONEXIÓN DE LA ESTRATEGIA CON EL MODELO B-C**

La estrategia genérica de la diferenciación de los productos proviene de características deseables que hacen de la empresa única. La empresa diferenciada es únicamente mejor sobre las dimensiones que virtualmente todos los consumidores prefieren, como oposición para estar en esta vía, se presenta ante pocos consumidores. Esta situación es analógica al incremento de B en los ojos de más clientes; es decir, esta estrategia genérica hace que el mercado al

que atienda la empresa sea una pequeña porción del mercado y logre un mayor beneficio mientras consiga una mayor proporción de dicho mercado.

Con el objeto de mantener la ventaja competitiva genérica y los beneficios que otorga el modelo B — C, a continuación se detalla las tácticas para la creación de valor, que la empresa puede y debe realizar, con el objeto planteado la finalidad de haber establecido en la empresa La Finca la estrategia de diferenciación de los servicios ofrecidos para los clientes, es lograr que cada uno de ellos perciba que los productos ofrecidos poseen beneficios superiores, así estos no muestren un evidencia tangible de los beneficios que se adquiere al consumir productos de la empresa, logrando al cabo que la empresa sea única.

Con el objeto de establecer y mantener con el paso del tiempo la ventaja competitiva genérica y los beneficios que otorga el modelo B – C, a continuación se detalla las tácticas para la creación de valor, que la empresa puede y debe realizar.

#### CUADRO N.- 56

#### Tácticas para la Creación de Valor (Reducción de Costos e incrementar el Beneficio)

Tácticas para la Creación de Valor		
Opciones para Reducir Costos	Acciones	Recomendaciones
Reducción de Costos de los productos ofrecidos en el mercado	Ingresar a nuevos mercados (clientes) para incrementar las ventas	La empresa debe de implementar una apertura y búsqueda a nuevos clientes ya que la probabilidad de encontrar es más elevada debido a que las empresas grandes del sector Lácteo como es el caso de Tony se encuentran en problemas con el estado.

Control de costos dentro de las actividades de la empresa	Control minucioso de los gastos por la producción	Al establecer el área financiera llevar un análisis de los gastos para ello se debe elaborar anualmente el presupuesto planteado.
	Enlazar la producción del obrero con los incentivos	Organizar al personal administrativo de tal Manera que se pueda medir dicho beneficio
	Cumplimiento del mantenimiento de la maquinaria estrictamente cada 150 horas	A pesar que la empresa posee un adecuado cumplimiento del mantenimiento es necesario que establezca una política donde la maquina sea chequeada 100% para que no exista daños y la maquinaria no se pare en el caso de estar en alguna obra de perdiendo horas de trabajo

Mejorar las características físicas del producto	Mejorar la durabilidad de la envoltura del producto y el estampado en forma estética.	La envoltura debe ser resistente y realizar pruebas de estampado para que la tinta permanezca en la envoltura
Mejorar la imagen del producto	La rotulación debe ser imaginativa y novedosa	Con colores diferentes letras que llamen la atención del cliente.
Introducir productos y servicios complementarios	Colocar una urna de sugerencia	Realizar un permanente rastreo, investigar porque se produjeron y como resolverlas
	Utilizar la técnica de un vendedor eficiente, es decir preguntar al cliente si le gusto el producto.	Modificar el producto acorde con la preferencia del cliente formas y sabores
Realzar las rebajas o reducir el costo al comprador	Crédito disponible y rapidez en la entrega	Para facilitar la compra pueden realizar pagos con tarjetas de crédito
Crear productos exclusivos de diferentes forma	Romper paradigmas con un concepto de nuevos productos	Realizar mezclas exorbitantes de productos ya creados probablemente podría ser queso mozzarella con maduro

Fuente: Kellogs on Strategy, D. Dravone & S. Marciano  
 Elaboración: María Teresa Tirado

Para Reducción los Costos de los productos ofrecidos en el mercado se debe ingresar a nuevos mercados (clientes) para incrementar las ventas por lo tanto la empresa debe implementar una apertura y búsqueda a nuevos clientes ya que la probabilidad de encontrar es más elevada debido a que las empresas grandes del sector Lácteo se encuentran en problemas con el estado.

Se debe efectuar un análisis de mercado en el que se busque sectores no satisfechos, buscar mercado externo ya que a nivel mundial se ha incrementado la demanda.

Mejorar las características físicas del producto y la imagen del producto es muy importante ya que lograr atraer al cliente por la estética del producto es uno de los puntos más significativos debe poseer atributos que se miren por ejemplo en una empresa de la competencia realzan la presentación con un embase blanco azulado y la contextura única del producto.

#### **4.4. HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA VENTAJA COMPETITIVA**

##### **4.4.1. ANÁLISIS DE LA CREACIÓN DE VALOR**

Para realizar el análisis de la creación de valor se debe de partir desde el posicionamiento estratégico conjuntamente con el modelo B – C, el mismo que se entiende como la diferencia entre los beneficios y los costos que la empresa posee como atributo ante los rivales. Para poder conocer esta perspectiva de la empresa se deben de analizar las ganancias de la empresa, como consecuencia lógica de la creación de valor. 5

La empresa La finca ofrece varios productos pero el producto de mayor aceptación dicho así debido a que es el producto que mayor margen de utilidad tiene es el queso finquita, a efectos de determinar la creación de valor, el análisis que se realiza a continuación, está estructurado con base a la proyección de de ventas. Con las nuevas tácticas creadas se presume que la empresa aumentara sus ventas en un 4%. A continuación se presenta el Estado de resultados con el que la empresa puede alcanzar.

**CUADRO N.- 57**  
Estado de Resultados 3 “La Finca”

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
Ventas						
Ingresos Propios del Giro del Negocio	311.016,00	375.372,58	450.447,10	540.536,52	648.643,82	778.372,58
Ingresos (por investigación)	0	15.014,90	18.017,88	21.621,46	25.945,75	31.134,90
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>311.016,00</b>	<b>390.387,48</b>	<b>468.464,98</b>	<b>562.157,98</b>	<b>674.589,57</b>	<b>809.507,49</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	65.456,58	78.547,89	94.257,47	113.108,96	135.730,76	162.876,91
(G. OPERACIONALES/VENTAS)	21,05%	20,12%	20,12%	20,12%	20,12%	20,12%
<b>GASTOS VENTAS</b>	7753,01	9303,61	11164,33	13397,19	16076,63	19291,96
(G. VENTAS/VENTAS)	2,49%	2,38%	2,38%	2,38%	2,38%	2,38%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	29.585,15	35.502,19	42.602,62	51.123,15	61.347,78	73.617,33
(G. ADMINISTRATIVOS/VENTAS)	9,51%	9,09%	9,09%	9,09%	9,09%	9,09%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>208.221,26</b>	<b>267.033,80</b>	<b>320.440,56</b>	<b>384.528,67</b>	<b>461.434,40</b>	<b>553.721,28</b>
(UTILIDAD OPERACIONAL/VENTAS)	66,95%	68,40%	68,40%	68,40%	68,40%	68,40%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	200,00	214,00	228,98	245,01	262,16	280,51
(G. FINANCIEROS/VENTAS)	0,06%	0,05%	0,05%	0,04%	0,04%	0,03%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>208.021,26</b>	<b>266.819,80</b>	<b>320.211,58</b>	<b>384.283,66</b>	<b>461.172,24</b>	<b>553.440,77</b>
(UTILIDAD NETA/VENTAS)	66,88%	68,35%	68,35%	68,36%	68,36%	68,37%

Fuente: La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado

Al hacer los análisis correspondientes se determina que la empresa es rentable y la posibilidad de hacer un estudio de mercado para este producto en especial permite que la empresa incremente sus ventas al igual que el costo para una investigación se la puede realizar por la rentabilidad del negocio.

La creación de valor se la puede determinar mediante este cuadro a través del crecimiento de las ventas ya que como se ha mencionado anteriormente el cliente está dispuesto a pagar una cantidad adicional que los rivales por la clase de producto que se ofrece.

#### **4.4.2. MEDICIÓN DE LA VOLUNTAD DE PAGO**

La medición de la voluntad de pago se refiere al precio que están dispuestos a pagar los clientes, por los beneficios que presta la empresa al brindar los diferentes servicios, dependiendo del tipo de producto que se vaya a ofertar. En este tipo de trabajo en el cual se desempeña la empresa es sencillo determinar la medición de la voluntad de pago del cliente, especialmente cuando se tratan de empresas reconocidas y los beneficios que estas ofrecen.

El procedimiento que se debe seguir es establecer, en forma cualitativa, el o los beneficios que tiene el servicio de la empresa y en base a estos, preguntar a los clientes el precio que ellos estarían dispuesto a pagar por el servicio en base a los atributos del mismo.

Para efectos del análisis tomamos como base para la investigación los atributos que debería reunir un queso finquita:

#### **ATRIBUTOS IMPORTANTES DE LOS LÁCTEOS PARA EL CONSUMIDOR**

IMPORTANCIA	ATRIBUTOS
1	PRECIO
2	CONFIANZA
3	SABOR-FRESCURA
4	ENVASE
5	VARIEDAD
6	DURABILIDAD
7	DISPONIBILIDAD

Fuente y elaboración: [Escuela](#) Politécnica del Litoral

Incremento del precio por costos de producción:

- \$ 0.25
- \$ 0.50
- \$ 1.00
- \$ 1.25
- \$ 1.50
- \$ 2.00

Estos conceptos y valores, de posible incremento de precio, fueron sometidos a consideración a los 10 clientes más importantes que compran los productos de la empresa, teniendo como resultado la tabla que se presenta a continuación:

**CUADRO N.- 58**  
**RESULTADO DE ENCUESTA PARA LA ACEPTACIÓN DEL PRECIO**

Monto de Incremento	Porcentaje de Aceptación
\$ 0,25	1,00
\$ 0,50	0,70

\$ 0,75	0,90
\$ 1,25	0,30
\$ 1,50	0,15
\$ 2,00	0,05
Px	3,10

Fuente: Clientes La Finca  
Elaboración: María Teresa Tirado

La medición de la voluntad de pago se calcula empleando la siguiente fórmula:

$$MVP = n \times Px$$

En donde:

n = Representa la cantidad de incremento en el precio, y

Px = Representa la sumatoria de los porcentajes de aceptación

Aplicando la formula anterior a nuestro análisis, tenemos:

$$MVP = 0,75 \times 3,10$$

$$MVP = \$ 2,32$$

Esto significa que la medición de la voluntad de pago por los beneficios que brinda nuestro producto, los clientes estarían dispuestos a permitir un incremento de precio de hasta \$ 2,32 por costo de producción, lo que demuestra a la empresa La finca, que dicho producto es altamente considerado en el mercado con relación a los beneficios que otorga a los clientes y a los servicios que presenta la competencia.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.1. CONCLUSIONES**

1. La empresa La Finca S. A. no dispone de un sistema de información gerencial veraz, oportuna, confiable que permita tomar decisiones a los ejecutivos de la empresa, en forma acertada de sus diferentes actividades diarias.
2. A través del análisis situacional realizado en esta empresa se evidencia que la información sobre ingresos y egresos que mantiene la empresa no es suficiente, confiable ni oportuna lo cual no permite elaborar una proyección adecuada de estos ingresos y egresos, para llegar a optimizar el uso de los recursos.
3. Al realizar el análisis de costos estimados de producción, se observó que la empresa no cuenta con un sistema de planificación adecuado de requerimientos para un determinado periodo de producción, por lo tanto la empresa efectúa la adquisición de insumos en cantidades innecesarias, esto implica que la empresa requiera mayor espacio físico para almacenar dichos insumos, ocasionando que los costos sean altos por mantener el inventario.
4. En el análisis financiero realizado encontramos que en esta empresa no se considera cuentas por cobrar, siendo esa cuenta importante para cualquier tipo de negocio y más aun en el proceso de investigación, a través de ciertas entrevistas realizadas se detecta que la empresa realiza la comercialización de sus productos a crédito y además que estas no se han recuperado a tiempo por tanto esta empresa tiene una alta cartera vencida.

5. Al realizar un análisis de proveedores con el que trabaja la empresa, se observa que los proveedores de todos los insumos plásticos son de origen colombiano por lo que el tipo de moneda que ellos utilizan para dichas transacciones es el peso y este cada vez se posesiona mejor frente al dólar, por tanto ocasiona un incremento de precios de dichos insumos para la empresa lo cual influirá en el crecimiento de costo de producción.
  
6. En el trabajo de campo y en los diferentes diálogos mantenidos con el personal de la empresa se logro constatar que la empresa no cumple con la obligaciones laborales esto puede ocasionar que la empresa sufra sanciones por parte de los organismos de control pudiendo así llegar hasta el cierre de la misma.
  
7. De acuerdo a la capacidad instalada se observa que la Finca cuenta con tecnología de punta en su proceso de producción, lamentablemente no se utiliza toda la capacidad instalada llegando a un punto en que solo opera con un cincuenta por ciento lo que ocasiona se incremente costos por mantenimiento.

### **5.1.2. RECOMENDACIONES**

1. La empresa La Finca deberá generar un sistema de información gerencial confiable veraz oportuno a fin de que sus ejecutivos o funcionarios puedan tomar decisiones acertadas en pos de alcanzar la eficiencia y la eficacia.
2. La Finca deberá implantar un modelo de presupuestación técnicamente elaborado en base a los requerimientos del mercado, permitiendo a la empresa maximizar su productividad.
3. La Finca deberá establecer políticas claras sobre el manejo de su cartera para lo cual establecerá bases técnicas mediante las cuales se analizarán a los clientes que se les otorgan créditos lo cual permitirá establecer un sistema de cobro adecuado para la recuperación de cuentas por cobrar evitando de esta manera que el rubro de cuentas incobrables se incremente.
4. La empresa en estudio deberá considerar un rubro para imprevisto a fin de equilibrar el incremento de los precios de los insumos provenientes de Colombia por la inestabilidad del dólar frente al peso colombiano.
5. La organización investigada debe cumplir con todas las obligaciones que por ley le corresponde a un trabajador ecuatoriano.
6. La Finca deberá elaborar un estudio de mercado a fin de ampliar la cobertura del mismo y aprovechar la gran capacidad instalada subutilizada.