



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL  
TITULO DE INGENIERA EN FINANZAS- CONTADOR  
PÚBLICO AUDITOR**

**“IMPLEMENTACION DE LA LINEA DE PRODUCCION DE QUESOS  
EN LA HACIENDA SANTA ROSA CON EL OBJETO DE  
MAXIMIZAR UTILIDADES”**

**AUTOR: CLAUDIA NOHEMÍ PÉREZ ORDÓÑEZ**

**DIRECTOR: ECON. GUSTAVO MONCAYO**

**CODIRECTOR: DR. PATRICIO GALVEZ**

**SANGOLQUI, Marzo del 2011**

# **CERTIFICACIONES**

## **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**CLAUDIA NOHEMÍ PÉREZ ORDÓÑEZ**

#### **DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “IMPLEMENTACION DE LA LINEA DE PRODUCCION DE QUESOS EN LA HACIENDA SANTA ROSA CON EL OBJETO DE MAXIMIZAR UTILIDADES”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, 9 de marzo de 2011

---

**CLAUDIA NOHEMÍ PÉREZ ORDÓÑEZ**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICADO**

Econ. Gustavo Moncayo y Dr. Patricio Gálvez

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “IMPLEMENTACION DE LA LINEA DE PRODUCCION DE QUESOS EN LA HACIENDA SANTA ROSA CON EL OBJETO DE MAXIMIZAR UTILIDADES” realizado por CLAUDIA NOHEMÍ PÉREZ ORDÓÑEZ, ha sido guiado y revisado 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 similares en diferentes empresas, 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 Claudia Nohemí Pérez Ordóñez que lo entregue al Econ. Juan Lara., en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 9 de marzo de 2011

---

Econ. Gustavo Moncayo

DIRECTOR

---

Dr. Patricio Gálvez

CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, CLAUDIA NOHEMÍ PÉREZ ORDÓÑEZ

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “IMPLEMENTACION DE LA LINEA DE PRODUCCION DE QUESOS EN LA HACIENDA SANTA ROSA CON EL OBJETO DE MAXIMIZAR UTILIDADES”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 9 de marzo de 2011

---

CLAUDIA NOHEMÍ PÉREZ ORDÓÑEZ

## **DEDICATORIA**

Ante nada, lo dedico a Dios ya que gracias a todas sus bendiciones diarias, he podido salir adelante ante todas las adversidades que se me han presentado.

También se lo dedico a mis padres, ya que ellos me dieron todo el apoyo del mundo y siempre me hicieron tener mucha confianza en mi misma, además que me dieron fuerza para poder seguir luchando y demostrar que si puedo y que siempre podre contar con ellos.

A mis hermanas, Sofía y Ximena, ya que siempre me dieron su apoyo incondicional y me sirvieron de ejemplo para saber que si persigues tus sueños con tenacidad y sacrificio se los puede hacer realidad.

A mi sobrinita para que a su corta edad este orgullosa de su tía y que sepa que siempre con constancia, perseverancia y lucha se obtendrá siempre una recompensa.

A mi novio Juan Carlos que estuvo en todo momento a mi lado dándome fuerzas y aliento para seguir adelante, con el cual quiero construir toda mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme a mí y a toda mi familia mil bendiciones cada día, a mis padres que sin todo su amor y apoyo, nunca hubiera podido salir adelante, a mis hermanas, a mi novio y todas aquellas personas que siempre estuvieron pendiente de mi, enviándome bendiciones para que todos mis sueños, y anhelos se cumplan.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<u>CAPITULO I</u> .....	1
<u>1. GENERALIDADES</u> .....	1
<u>1.1 ANTECEDENTES</u> .....	1
<u>1.2 GIRO DEL NEGOCIO</u> .....	3
<u>1.3 RESEÑA HISTORICA</u> .....	6
<u>1.4 ORGANIGRAMA</u> .....	8
<u>1.4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL</u> .....	8
<u>1.4.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL</u> .....	9
<u>1.5 DETERMINACION DEL PROBLEMA</u> .....	11
<u>1.6 OBJETIVOS</u> .....	14
<u>1.6.1 OBJETIVO GENERAL</u> .....	14
<u>1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS</u> .....	14
<u>1.7 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</u> .....	14
<u>1.7.1 MARCO TEÓRICO</u> .....	14
<u>1.7.1.1 MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES</u> .....	14
<u>1.7.1.2 DIAGRAMA ISHIKAWA</u> .....	17
<u>1.7.1.3 FODA</u> .....	18
<u>1.7.1.4 INDICADORES FINANCIEROS</u> .....	18
<u>1.7.5.1 SISTEMA DE COSTOS</u> .....	20
<u>1.7.1.5.1 SISTEMA DE COSTOS CONJUNTOS</u> .....	22
<u>1.8 MARCO CONCEPTUAL</u> .....	25
<u>CAPITULO II</u> .....	29
<u>2. ANALISIS SITUACIONAL Y AMBIENTAL</u> .....	29
<u>2.1. ANÁLISIS EXTERNO</u> .....	29
<u>2.1.1. MACRO AMBIENTE</u> .....	30
<u>2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO</u> .....	31
<u>2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO</u> .....	44
<u>2.1.1.3 FACTOR LEGAL</u> .....	54
<u>2.1.1.4 FACTOR SOCIAL</u> .....	55
<u>2.1.2 MICRO AMBIENTE</u> .....	59
<u>2.1.2.1 PROVEEDORES</u> .....	59
<u>2.1.2.2 CLIENTES</u> .....	60
<u>2.1.2.3 COMPETENCIA</u> .....	63
<u>2.1.2.4 SONDEO DE MERCADO</u> .....	64
<u>2.2 ANALISIS INTERNO</u> .....	66
<u>2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</u> .....	67

<u>2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA</u> .....	69
<u>2.2.3 CAPACIDAD TÉCNOLÓGICA</u> .....	77
<u>2.2.4 CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO</u> .....	79
<u>2.3 ANALISIS FODA</u> .....	80
<u>2.3.1 MATRICES</u> .....	80
<u>2.3.1.1. MATRIZ EXTERNA Y MATRIZ INTERNA</u> .....	82
<u>CAPITULO III</u> .....	87
<u>3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</u> .....	87
<u>3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO</u> .....	87
<u>3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA</u> .....	88
<u>3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA</u> .....	89
<u>3.3.1 PRINCIPIOS</u> .....	89
<u>3.3.2 VALORES</u> .....	91
<u>3.4 MISIÓN</u> .....	93
<u>3.5 VISIÓN</u> .....	95
<u>3.6 OBJETIVOS</u> .....	96
<u>3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS</u> .....	97
<u>3.6.1.1 PROPUESTA DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA</u> .....	97
<u>3.6.1.1.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS (DUEÑO)</u> .....	97
<u>3.6.1.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES</u> .....	97
<u>3.6.1.1.3 PROPUESTA DE PROCESOS INTERNOS</u> .....	98
<u>3.6.1.1.4 PROPUESTA DE CAPITAL INTANGIBLE</u> .....	98
<u>3.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u> .....	98
<u>3.6.2.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD</u> .....	98
<u>3.6.2.2 OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO</u> .....	99
<u>3.6.2.3 OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS</u> .....	99
<u>3.6.2.4 OBJETIVOS DE CAPITAL INTANGIBLE</u> .....	99
<u>3.7 POLÍTICAS</u> .....	99
<u>3.8 ESTRATEGIAS</u> .....	100
<u>3.8.1 ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVAS</u> .....	100
<u>3.9 MAPA ESTRATEGICO</u> .....	102
<u>3.10 MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS</u> .....	103
<u>CAPITULO IV</u> .....	104
<u>4. DETERMINACION DE COSTOS DE PRODUCCION</u> .....	104
<u>4.1 RESEÑA HISTORICA DEL QUESO</u> .....	104
<u>4.2 CLASE DE QUESOS</u> .....	105
<u>4.3 PRINCIPALES ZONAS DE PRODUCCION NACIONAL</u> .....	107
<u>4.3.1 EMPRESAS PRODUCTORAS DE QUESO</u> .....	109



4.4 SISTEMA DE COSTOS .....	111
4.4.1 SISTEMA DE COSTO POR ÓRDENES DE TRABAJO .....	112
4.4.2 SISTEMA DE COSTO POR PROCESO.....	112
4.4.2.1 COSTEO DE PRODUCTOS CONJUNTOS .....	113
4.4.2.2 COSTOS CONJUNTOS Y PUNTO DE SEPARACION.....	114
4.5 FACTORES DE PRODUCCION .....	115
4.5.1 COSTOS DE FABRICACIÓN DIRECTOS.....	116
4.5.1.1 MATERIA PRIMA.....	116
4.5.1.2 MANO DE OBRA .....	117
4.5.1.3 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION.....	118
4.6 DESCRIPCIÓN DEL QUESO A RELIZAR .....	118
4.6.1 QUESOS FRESCOS.....	119
4.7 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	120
4.8 FACTORES DE PRODUCCIÓN A UTILIZAR (LECHE CRUDA).....	130
4.9 FACTORES DE PRODUCCIÓN A UTILIZAR QUESOS.....	132
4.10 INVERSION .....	137
4.11 ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN PRODUCCIÓN.....	139
4.12 ESTIMACIÓN DE COSTOS.....	139
4.13 ESTIMACIÓN DE GASTOS PARA LA ELABORACIÓN DE QUESOS .....	141
4.14 ESTIMACIÓN DEL COSTO UNITARIO, UTILIDAD Y PRECIO DE VENTA.....	141
4.15 ANALISIS DE PRECIOS AL CONSUMIDOR QUESO FRESCO.....	143
4.16 CAPITAL DE TRABAJO.....	145
CAPITULO V.....	146
5. MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES.....	146
5.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	148
5.2 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS .....	154
5.3 INDICADORES FINANCIEROS .....	158
5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	163
5.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	166
CAPITULO VI .....	168
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	168
6.1 CONCLUSIONES .....	168
6.2 RECOMENDACIONES .....	169

# ÍNDICE DE CUADROS

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
CUADRO N° 1.1 DISTRIBUCIÓN DE GANADA HACIENDA SANTA ROSA .....	4
CUADRO N° 1.2 PROVEEDORES HACIENDA SANTA ROSA .....	5
CUADRO N° 1.3 CLIENTES HACIENDA SANTA ROSA .....	5
CUADRO N° 1.4 PRODUCCION HISTORICA DE LECHE .....	6
CUADRO N° 1.5 PERSONAL DE LA EMPRESA .....	8
CUADRO N° 1.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	9
CUADRO N° 1.7 ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	10
CUADRO N° 1.8 DIAGRAMA DE ISHIKAWA .....	12
CUADRO N° 1.9 RAZONES DE LIQUIDEZ .....	19
CUADRO N° 1.10 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO .....	19
CUADRO N° 1.11 RAZONES DE RENTABILIDAD .....	20
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>29</b>
CUADRO N° 2.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO .....	32
CUADRO N° 2.2 EVOLUCION INFLACION.....	35
CUADRO N° 2.3 BALANZA COMERCIAL .....	37
CUADRO N° 2.4 TASAS DE INTERES .....	43
CUADRO N° 2.5 PRESIDENTES DEL ECUADOR .....	45
CUADRO N° 2.6 TASAS DE DESEMPLEO, SUBEMPLEO Y OCUPACION.....	56
CUADRO N° 2.7 PROVEEDORES HACIENDA SANTA ROSA .....	59
CUADRO N° 2.8 CLIENTES HACIENDA SANTA ROSA .....	61
CUADRO N° 2.9 GRANDES INDUSTRIAS LACTEAS .....	65
CUADRO N° 2.10 BALANCE GENERAL HACIENDA SANTA ROSA.....	69
CUADRO N° 2.11 ESTADO DE RESULTADOS.....	71
CUADRO N° 2.12 RAZONES DE LIQUIDEZ .....	73
CUADRO N° 2.13 RAZONES DE ACTIVIDAD.....	74
CUADRO N° 2.14 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO .....	75
CUADRO N° 2.15 RAZONES DE RENTABILIDAD .....	75
CUADRO N° 2.16 FORTALEZAS HACIENDA SANTA ROSA .....	80
CUADRO N° 2.17 OPORTUNIDADES HACIENDA SANTA ROSA.....	80
CUADRO N° 2.18 DEBILIDADES HACIENDA SANTA ROSA.....	81
CUADRO N° 2.19 AMENAZAS HACIENDA SANTA ROSA.....	82
CUADRO N° 2.20 PARAMETROS DE PONDERACION .....	83
CUADRO N° 2.21 MATRIZ DE EVALUACION FACTOR EXTERNO.....	83
CUADRO N° 2.22 MATRIZ DE EVALUACION FACTOR INTERNO.....	85
CUADRO N° 2.23 RESULTADO MATRIZ GENERAL ELECTRIC .....	86

<b>CAPITULO III.....</b>	<b>87</b>
CUADRO N° 3.1 PRINCIPIOS HACIENDA SANTA ROSA .....	89
CUADRO N° 3.2 MATRIZ AXIOLOGICA HACIENDA SANTA ROSA.....	90
CUADRO N° 3.3 VALORES HACIENDA SANTA ROSA .....	91
CUADRO N° 3.4 MATRIZ AXIOLOGICA HACIENDA SANTA ROSA.....	92
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>104</b>
CUADRO N° 4.1 CLASIFICACION DEL QUESO .....	105
CUADRO N° 4.2 PRODUCCION ANUAL DE LECHE POR REGIONES .....	108
CUADRO N° 4.3 PRINCIPALES INDUSTRIAS LACTEAS.....	110
CUADRO N° 4.4 MATERIA PRIMA LECHE CRUDA .....	131
CUADRO N° 4.5 MANO DE OBRA LECHE CRUDA .....	131
CUADRO N° 4.6 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION LECHE CRUDA.....	132
CUADRO N° 4.7 OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN LECHE CRUDA..	132
CUADRO N° 4.8 MATERIA PRIMA QUESOS .....	133
CUADRO N° 4.9 MANO DE OBRA QUESOS .....	133
CUADRO N° 4.10 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION QUESOS.....	136
CUADRO N° 4.11 OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION QUESOS.....	137
CUADRO N° 4.12 ESTIMACION DE PRODUCCION DE QUESOS .....	139
CUADRO N° 4.13 COSTOS DIRECTOS.....	140
CUADRO N° 4.14 COSTOS INDIRECTOS.....	140
CUADRO N° 4.15 COSTOS TOTALES .....	140
CUADRO N° 4.16 ESTIMACION DE GASTOS .....	141
CUADRO N° 4.17 ESTIMACION DE UTILIDAD ESPERADA .....	144
CUADRO N° 4.18 CAPITAL DE TRABAJO .....	145
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>146</b>
CUADRO N° 5.1 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS LECHE .....	149
CUADRO N° 5.2 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS QUESO .....	150
CUADRO N° 5.3 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO .....	151
CUADRO N° 5.4 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONS (8 DICIEMBRE) .....	152
CUADRO N° 5.5 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIASCONSOLIDADO NIC 1 .....	153
CUADRO N° 5.6 ANALISIS VERTICAL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS .....	155
CUADRO N° 5.7 RESUMEN ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS.....	156
CUADRO N° 5.8 RESUMEN STADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO..	157
CUADRO N° 5.9 MARGEN NETO.....	159
CUADRO N° 5.10 MARGEN BRUTO.....	160
CUADRO N° 5.11 UTILIDAD VENTAS.....	161
CUADRO N° 5.12 COBERTURA DE COSTOS FIJOS.....	162
CUADRO N° 5.13 ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	167

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

---

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
GRAFICO N° 1.1 EVOLUCION HISTORICA LECHE HACIENDA SANTA ROSA .....	7
GRAFICO N° 1.2 DIFERENCIA POSITIVA MAXIMA ENTRE LOS INGRESOS TOTALES Y LOS COSTOS TOTALES .....	15
GRAFICO N° 1.3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA .....	17
GRAFICO N° 1.4 SISTEMA DE COSTOS .....	22
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>29</b>
GRAFICO N° 2.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL O AMBIENTAL.....	31
GRAFICO N° 2.2 COMPORTAMIENTO DEL PIB .....	33
GRAFICO N° 2.3 PIB POR SECTORES .....	33
GRAFICO N° 2.4 INFLACION ANUAL .....	35
GRAFICO N° 2.5 BALANZA COMERCIAL .....	38
GRAFICO N° 2.6 EVOLUCION TASA DE INTERES ACTIVA.....	40
GRAFICO N° 2.7 EVOLUCION TASA DE INTERES PASIVA .....	41
GRAFICO N° 2.8 EVOLUCION TASA DE INTERES MAXIMA.....	42
GRAFICO N° 2.9 TASAS DE INTERES.....	43
GRAFICO N° 2.10 TASA DE DESEMPLEO NACIONAL .....	56
GRAFICO N° 2.11 TASA DE DEEMPLEO, SUBEMPLEO Y OCUPACION .....	56
GRAFICO N° 2.12 COMPOSICION DE LOS ACTIVOS .....	70
GRAFICO N° 2.13 COMPOSICION DE LOS PASIVOS Y PATRIMONIO .....	71
GRAFICO N° 2.14 ESTRCUTURA DESTADO DE RESULTADOS .....	72
GRAFICO N° 2.15 MATRIZ GENERAL ELECTRIC .....	86
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>87</b>
GRAFICO N° 3.1 ELEMENTOS DE LA MISION .....	93
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>104</b>
GRAFICO N° 4.1 CRECIMIENTO DE PRODUCCION ANUAL.....	108
GRAFICO N° 4.2 PROCESO DE MANUFACTURA CONJUNTA .....	114
GRAFICO N° 4.3 FACTORES DEL PROCESO PRODUCTIVO .....	116
GRAFICO N° 4.4 COMPOSICION QUESO FRESCO .....	119
GRAFICO N° 4.5 DIAGRAMA DE FLUJO ELABORACION DEL QUESO .....	120
GRAFICO N° 4.6 PASTEURIZACION DE LECHE.....	123
GRAFICO N° 4.7 ADICION DEL CUAJO .....	125
GRAFICO N° 4.8 DESUADERO.....	128
GRAFICO N° 4.9 DISTRIBUCION DE LAS INSTALACIONES.....	138
GRAFICO N° 4.10 INDICE DE PRECIOS AL CUNSUMIDOR DE QUESOS .....	144

<b>CAPITULO V .....</b>	<b>146</b>
GRAFICO N° 5.1 DIFERENCIA POSITIVA MAXIMA ENTRE LOS INGRESOS TOTALES Y LOS COSTOS TOTALES .....	147
GRAFICO N° 5.2 ESTRUCTURA P Y G LECHE PURA .....	156
GRAFICO N° 5.3 ESTRUCTURA P Y G QUESOS .....	156
GRAFICO N° 5.4 ESTRUCTURA P Y G CONSOLIDADO .....	157
GRAFICO N° 5.5 MARGEN NETO .....	159
GRAFICO N° 5.6 MARGEN BRUTO .....	160
GRAFICO N° 5.7 UTILIDAD VENTAS .....	161
GRAFICO N° 5.8 COBERTURA DE COSTOS FIJOS .....	162
GRAFICO N° 5.9 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	164
GRAFICO N° 5.10 PUNTO DE QUILIBRIO QUESOS .....	165

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **GIRO DEL NEGOCIO**

En el año 2003 la compañía agrícola Ganadera Bromarck sociedad anónima, vende una superficie aproximada de cincuenta al Sr. Manuel María Jaramillo Poli.

La labor por excelencia de la Hacienda Santa Rosa es la crianza de ganado vacuno para la producción y comercialización de leche pura, en las que ha desarrollado e incorporado técnicas y experiencia en el ámbito ganadero por parte de todo el personal, proporcionando efectividad en la conducción del trabajo, por lo que la Hacienda se encuentra sujeta a las exigencias y regulaciones actuales.

La Hacienda Santa Rosa posee ventas de 30.000 litros de leche mensuales aproximadamente, cuenta con una utilidad considerable, pero la empresa mediante la presente investigación, requiere maximizar sus utilidades mediante la diversificación de la línea de productos derivados de la leche, el queso, el cual es uno de los principales productos agrícolas del país y del mundo.

En el Primer Capítulo se da una introducción a la empresa, cual es su naturaleza, su estructura, su personal, el producto que ofrece, su ubicación actual, los clientes, proveedores y se analiza la problemática existente, además se plantean los objetivos que se esperan alcanzar con el presente trabajo.

En el Segundo Capítulo se realiza el análisis situacional, el cual implica estudiar el ambiente operativo de la Hacienda Santa Rosa, ver las tendencias del mercado y del entorno, para saber en donde se encuentra actualmente y hacia donde se mueve el mundo, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de plantear estrategias que permitan potencializarlas.

En el Tercer Capítulo se realiza el Direccionamiento Estratégico, en la cual se define y establece la misión, visión, principios, valores, objetivos y estrategias de la Hacienda Santa Rosa.

En el Cuarto Capítulo se realiza la determinación de los costos de la implementación de la línea de producción de quesos, por lo que se utiliza la asignación de los productos conjuntos mediante el sistema de costeo por procesos. En dicho capítulo se plantea cada uno de los factores de producción de la línea de producción de leche cruda y de quesos y se establece, costos totales, para la determinación de su costo unitario, porcentaje de utilidad y su precio de venta al público.

En el Capítulo Cinco, se procede a la elaboración del Estado de Pérdidas y Ganancias, para la confirmación de la maximización de utilidades mediante la implementación de la línea de producción de quesos, para la Hacienda Santa Rosa. Además se aplican indicadores financieros que nos ayudan a evaluar la capacidad de la Hacienda para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

Se establece el Punto de equilibrio para la toma de decisiones y la determinación del mínimo de unidades a producir para no perder. Una de las fortalezas del análisis de punto de equilibrio, es que permite evaluar las decisiones sobre precios y costos en términos de su efecto en las utilidades, por lo que se determinan varios escenarios.

La posible implementación de la línea de producción de quesos en la Hacienda Santa Rosa, ha arrojado resultados en el estudio muy favorables ya que incrementará el nivel de ingresos, por consiguiente se obtendrá una rentabilidad creciente, mejorará su nivel de participación en el mercado y su posicionamiento, por lo que optimizará la estructura financiera y mejorará la imagen de la Hacienda.

Por lo que se recomienda implementar, desarrollar y realizar todos los trámites necesarios y el financiamiento del mismo en el corto plazo, de la línea de producción de quesos de la Hacienda Santa Rosa.



## **SUMMARY EXECUTIVE**

### **TYPE OF BUSINESS**

In the year 2003 the Cattle agricultural company Bromarck anonymous society, sells an approximate surface from fifty to the Mr. Manuel María Jaramillo Poli.

The work par excellence of the Treasury Santa Rosa is the upbringing of bovine livestock for the production and commercialization of pure milk, in those that she has developed and incorporate technical and experience in the cattle environment on the part of the whole personnel, providing effectiveness in the conduction of the work, for what the Treasury is subject to the demands and current regulations.

The Treasury Santa Rosa possesses sales of 30.000 monthly liters of milk approximately, you/he/she has a considerable utility, but the company by means of the present investigation, you/he/she requires to maximize her utilities by means of the diversification of the line of derived products of the milk, the cheese, which is one of the main agricultural products of the country and of the world.

In the First Chapter an introduction is given to the company which is its nature, its structure, its personnel, the product that offers, its current location, the clients, suppliers and the existent problem is analyzed, they also think about the objectives that are hoped to reach with the present work.

In the Second I Surrender he/she is carried out the situational analysis, which implies to study the operative atmosphere of the Treasury Santa Rosa, to see the tendencies of the market and of the environment, to know where is at the moment and toward where the world moves, to determine the strengths, opportunities, weaknesses and threats with the purpose of outlining strategies that allow potentiality.

In the Third Chapter the Strategic Management is carried out, in which is defined and it establishes the mission, vision, principles, values, objectives and strategies of the Treasury Santa Rosa.

In the Fourth Chapter he is carried out the determination of the costs of the implementation of the line of production of cheeses, for what the assignment of the combined products is used by means of the system of I finance for processes. In statement I surrender he thinks about each one of the factors of production of the line of production of raw milk and of cheeses and he settles down, total costs, for the determination of their unitary cost, percentage of utility and their sale price to the I publish.

In the Chapter Five, you proceed to the elaboration of the State of Losses and Earnings, for the confirmation of the maximization of utilities by means of the implementation of the line of production of cheeses, for the Treasury Santa Rosa. Financial indicators are also applied that help us to evaluate the capacity of the Treasury to generate favorable flows according to the summary of the derived countable data of the economic facts.

The balance Point settles down for the taking of decisions and the determination of the minimum of units to take place for not losing. One of the strengths of the analysis of balance point, is that it allows to evaluate the decisions it has more than enough prices and costs in terms of their effect in the utilities, for what several scenarios are determined.

The possible implementation of the line of production of cheeses in the Treasury Santa Rosa, it has thrown results since in the very favorable study it will increase the level of revenues, consequently a growing profitability will be obtained, it will improve its

participation level in the market and its positioning, for what will optimize the financial structure and it will improve the image of the Treasury.

For what is recommended to implement, to develop and to carry out all the necessary steps and the financing of the same one in the short term, of the line of production of cheeses of the Treasury Santa Rosa.

# **CAPITULO I**

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 ANTECEDENTES**

En el año 2003 la compañía agrícola Ganadera Bromarck sociedad anónima, vende una superficie aproximada de cincuenta hectáreas denominada Hacienda “El Rosario”, al Sr. Manuel María Jaramillo Poli , el cual sería el único dueño y la persona que lleva hasta la actualidad el dominio de todas las actividades de la Hacienda, actualmente llamada Santa Rosa.

La experiencia y conocimiento del Sr. Manuel María Jaramillo Poli y de sus colaboradores en el ámbito de la ganadería lo han llevado al incremento del ganado y la producción de forma anual desde el 2003 hasta el día de hoy.

### **HACIENDA GANADERA SANTA ROSA**



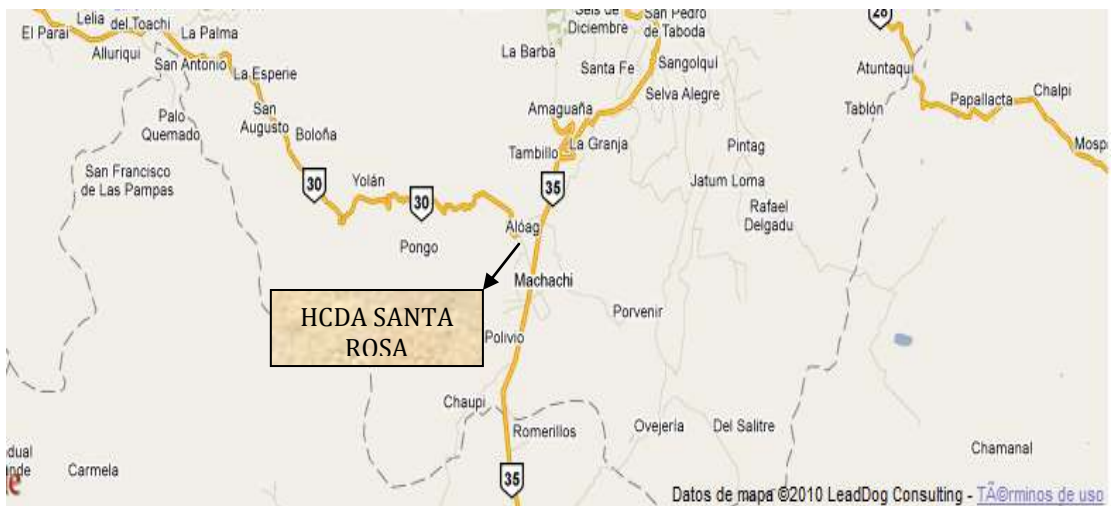
La Hacienda Santa Rosa es de derecho privado, que se rige por las Leyes de la República del Ecuador, especialmente por las emitidas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

La labor por excelencia de la Hacienda Santa Rosa es la crianza de ganado vacuno para la producción y comercialización de leche pura, en las que ha desarrollado e incorporado técnicas y experiencia en el ámbito ganadero por parte de todo el personal,

proporcionando efectividad en la conducción del trabajo, por lo que la Hacienda se encuentra sujeta a las exigencias y regulaciones actuales.

La hacienda se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Mejía, situado en el sector rural de la parroquia de Aloag, a 200 metros del peaje de Aloag (kilometro 8) y cuenta con sus oficinas en la ciudad de Quito, en la Avenida 10 de agosto N37-116 y NNUU.

### CROQUIS UBICACIÓN HACIENDA SANTA ROSA



FUENTE Y ELABORACIÓN: Google Earth

La hacienda cuenta con una superficie aproximada de cincuenta hectáreas, las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

- Casa de Hacienda
- Área de ordeño
- Área de teneros (Galpón)
- Casa del mayordomo
- Potreros para la alimentación del ganado

## 1.2 GIRO DEL NEGOCIO

### HACIENDA SANTA ROSA



La Hacienda ganadera “Santa Rosa” se encuentra ubicada al nor-oriente de la ciudad de Quito, en el Sector de Aloag, se dedica a la crianza de ganado vacuno de raza Holstein, para la producción y comercialización de leche.

La Hacienda Santa Rosa realiza inseminaciones artificiales con pajuelas de toros de catálogo, para poder obtener crías que produzcan altos volúmenes de leche de calidad con altas aportaciones de proteínas, calcio, grasas, hidratos de carbono o fósforo.

La alimentación de las vacas se la realiza con producto agropecuario y pasto propio de la Hacienda, por lo que el suelo es fertilizado periódicamente.

La Hacienda cuenta con 189 cabezas de ganado, las cuales por mayor organización y determinación del potrero a comer, se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

**CUADRO N° 1.1 DISTRIBUCIÓN DE GANADO HACIENDA SANTA ROSA**

<b>GRUPO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>EDAD</b>	<b>NUMERO</b>
<b>TERNERA</b>	Crías de vacas adultas.	De Hasta 1 año	41
<b>FIERRO</b>	Vacas que aún no producen.	De 1 año en adelante	38
<b>VIENTRE</b>	Vacas que están preñadas.	De 2 años en adelante	12
<b>PREPARTO</b>	Vacas que están a punto de parir.	De 2 años en adelante	7
<b>REJO</b>	Vacas que están produciendo leche.	De 5 a 6 años	71
<b>SECO</b>	Vacas que no están produciendo leche	De 5 a 6 años	11
<b>MACHOS</b>	Crías machos de vacas que serán transportados a otras haciendas	De hasta 1 mes	9
<b>TOTAL</b>			<b>189</b>

FUENTE: Empresa  
ELABORADO POR: Autor.

## **PROVEEDORES**

La Hacienda Santa Rosa cuenta con varios proveedores que le permiten cumplir con todas sus actividades de una manera normal y eficiente, de forma rápida y con asesoría técnica.

Los proveedores con mayor representatividad se muestran en el Cuadro 1.2, de la Hacienda Santa Rosa.

## CUADRO N° 1.2 PROVEEDORES HACIENDA SANTA ROSA

PROVEEDOR	PRODUCTO
<b>MEGACENTRO AGROPECUARIO</b>	Alimento para el ganado
<b>AGRIGENETIC</b>	Servicio técnico, venta de pajuelas y nitrógeno.
<b>MISTERGENES S.A</b>	Servicio técnico, venta de pajuelas y nitrógeno.
<b>AGROFLOR</b>	Comercial agrícola y pecuaria
<b>H. AGROSEF</b>	Venta y servicio de asesoría en fertilizantes.
<b>ASOCIACION DE GANADEROS DE LA SIERRA Y EL ORIENTE (AGSO)</b>	Medicamentos veterinarios/ materiales y suministros varios
<b>TECNIAGROPECUARIA</b>	Venta de alimento

FUENTE: Empresa  
ELABORACIÓN: Autor

## CLIENTES

Actualmente la Hacienda Santa Rosa cuenta con un solo cliente, que es la Empresa Lechera Andina, la cual recolecta la leche de forma diaria y los pagos los realiza de forma quincenal.

## CUADRO N° 1.3 CLIENTES HACIENDA SANTA ROSA

CLIENTE	LOGO
<p><b>LECHERA ANDINA</b></p> 	

FUENTE: Empresa  
ELABORACIÓN: Autor



### 1.3 RESEÑA HISTORICA

La Hacienda durante todos estos años ha mantenido niveles de producción altos con estándares de calidad óptimos para el consumo. Con el transcurso del tiempo la producción ha mejorado por factores climáticos, de alimentación y crianza.

Con lo que respecta a factores climáticos las vacas en el periodo del 2008 bajaron su producción, ya que fue un año de muchas lluvias, por lo que las vacas se enfermaban y además se lastimaban las extremidades inferiores, lo que provocaba que no comieran y no produjeran leche. Este año también se ha mantenido niveles de lluvia elevados pero se ha mejorado los caminos y senderos de la Hacienda para evitar accidentes.

La alimentación se mejoró fertilizando los potreros existentes y distribuyendo al ganado según su condición de producción.

Además se cuenta con un aumento del ganado del inicial, por las inseminaciones artificiales de expertos.

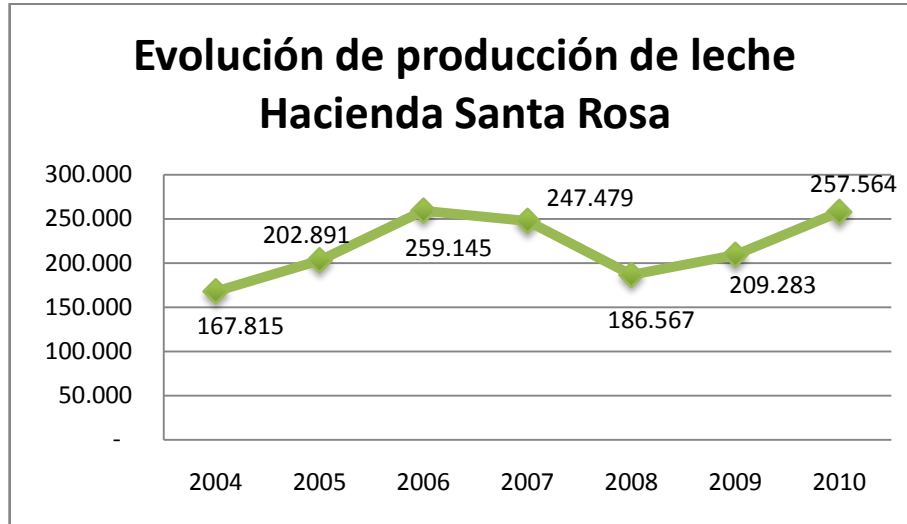
En el Cuadro N° 1.4, se detalla el cuadro de producción histórica de la Hacienda Santa Rosa.

**CUADRO N° 1.4 PRODUCCION HISTORICA DE LECHE HACIENDA SANTA ROSA**

DETALLE	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
VENTA DE LECHE	LITROS	LITROS	LITROS	LITROS	LITROS	LITROS	LITROS
	257.564	209.283	186.567	247.479	259.145	202.891	167.815

FUENTE: Empresa  
ELABORADO POR: Autor.

**GRAFICO N° 1.1 EVOLUCION HISTORICA VENTA DE LECHE DE LA HACIENDA SANTA ROSA (Expresado en litros)**



FUENTE: Empresa  
ELABORADO POR: Autor.

Como se puede observar la evolución de la Hacienda Santa Rosa desde el año 2004 hasta el 2010, ha sido favorable, por la óptima aplicación de técnicas ganaderas y de control en el ganado y el personal, obteniendo altos niveles de producción de la leche. Con lo que respecta al 2010 se ha superado la producción total de leche de años anteriores, por lo que se puede denotar que la administración está realizando bien su trabajo y cumpliendo exitosamente cada una de sus labores.

## 1.4 ORGANIGRAMA

### 1.4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

En toda empresa el recurso más importante es el Talento Humano, por lo que la Hacienda Santa Rosa cuenta con el personal apropiado que ayuda a su fortalecimiento.

Los trabajadores de la Hacienda Santa Rosa, cuentan con amplia experiencia en el ámbito de la ganadería, la cual permite tener altos estándares de calidad en la producción de la leche.

#### CUADRO N° 1.5 PERSONAL DE LA EMPRESA

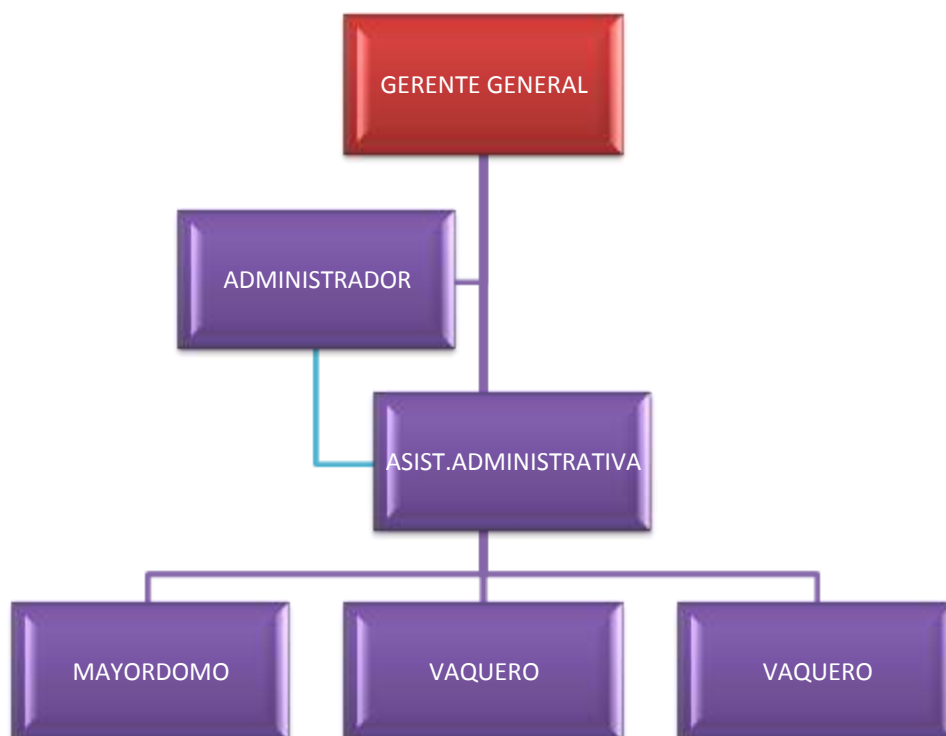
DESCRIPCION	NOMBRE
<b>GERENTE GENERAL</b>	Manuel Jaramillo Poli
<b>ADMINISTRADOR GENERAL (1)</b>	Ing. Rodolfo Donoso
<b>ASIST. ADMINISTRATIVA</b>	Claudia Pérez. O
<b>MAYORDOMO</b>	Luis Mullo
<b>VAQUERO</b>	Milton Tobar
<b>VAQUERO</b>	Diego Cautín

FUENTE: Empresa  
ELABORADO POR: Autor.

Adicionalmente se cuenta con un médico veterinario que ayuda a la Hacienda de forma mensual con el cuidado y mantenimiento de la salud del ganado, y de un chofer profesional que transporta alimento, medicinas, o cualquier otro tipo de material u objeto que necesita la Hacienda de forma eventual.

La Hacienda actualmente no tiene establecida una estructura organizacional, pero el organigrama que se presenta en EL Cuadro N° 1.6 es fruto de la investigación desarrollada.

**CUADRO 1.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL HACIENDA SANTA ROSA**

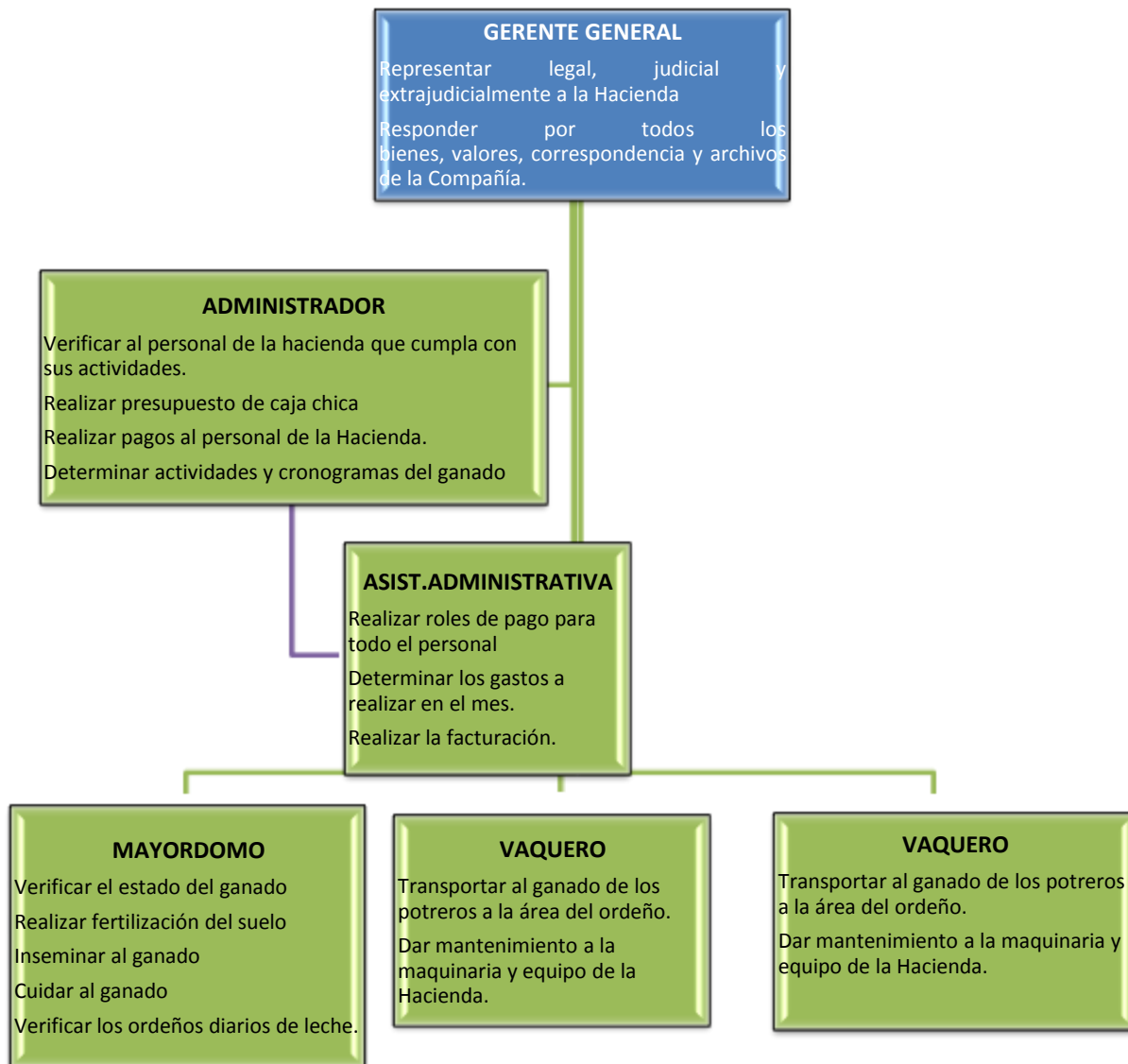


FUENTE: Empresa  
ELABORADO POR: Autor.

### **1.4.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

La empresa no cuenta con un organigrama funcional establecido, pero fruto de la investigación realizada se plantea el organigrama en el Cuadro N° 1.7.

**CUADRO N° 1.7 ORGANIGRAMA FUNCIONAL HACIENDA SANTA ROSA**



FUENTE: Empresa  
 ELABORADO POR: Autor.

## **1.5 DETERMINACION DEL PROBLEMA**

Una buena alimentación no se entiende hoy en día sin las aportaciones necesarias que suministran la leche y sus derivados como las proteínas, calcio, grasas, hidratos de carbono o fósforo.

La leche y sus derivados cuentan con una rica fuente de calcio y vitamina D, además de proteínas y otros minerales fundamentales para el desarrollo de nuestro cuerpo.

Además, previene la osteoporosis, ayuda a bajar los niveles de ácido úrico, reduce las piedras en los riñones, reduce los riesgos de las caries dentales, ayuda en la formación y regeneración de tejidos, y previene el cáncer de seno y de colon.<sup>1</sup>

En el Ecuador, según la Asociación de Ganaderos de la Sierra y El Oriente (AGSO), se consume 4,6 millones de litros diarios en el país, pero se están realizando incentivos para el mayor consumo nacional de la leche y sus derivados.

La Hacienda Santa Rosa posee ventas de 30.000 litros de leche mensuales aproximadamente, cuenta con una utilidad considerable, pero la empresa mediante la presente investigación, requiere maximizar sus utilidades mediante la diversificación de la línea de productos derivados de la leche, el queso, el cual es uno de los principales productos agrícolas del país y del mundo.

Por lo que el problema a resolver es:

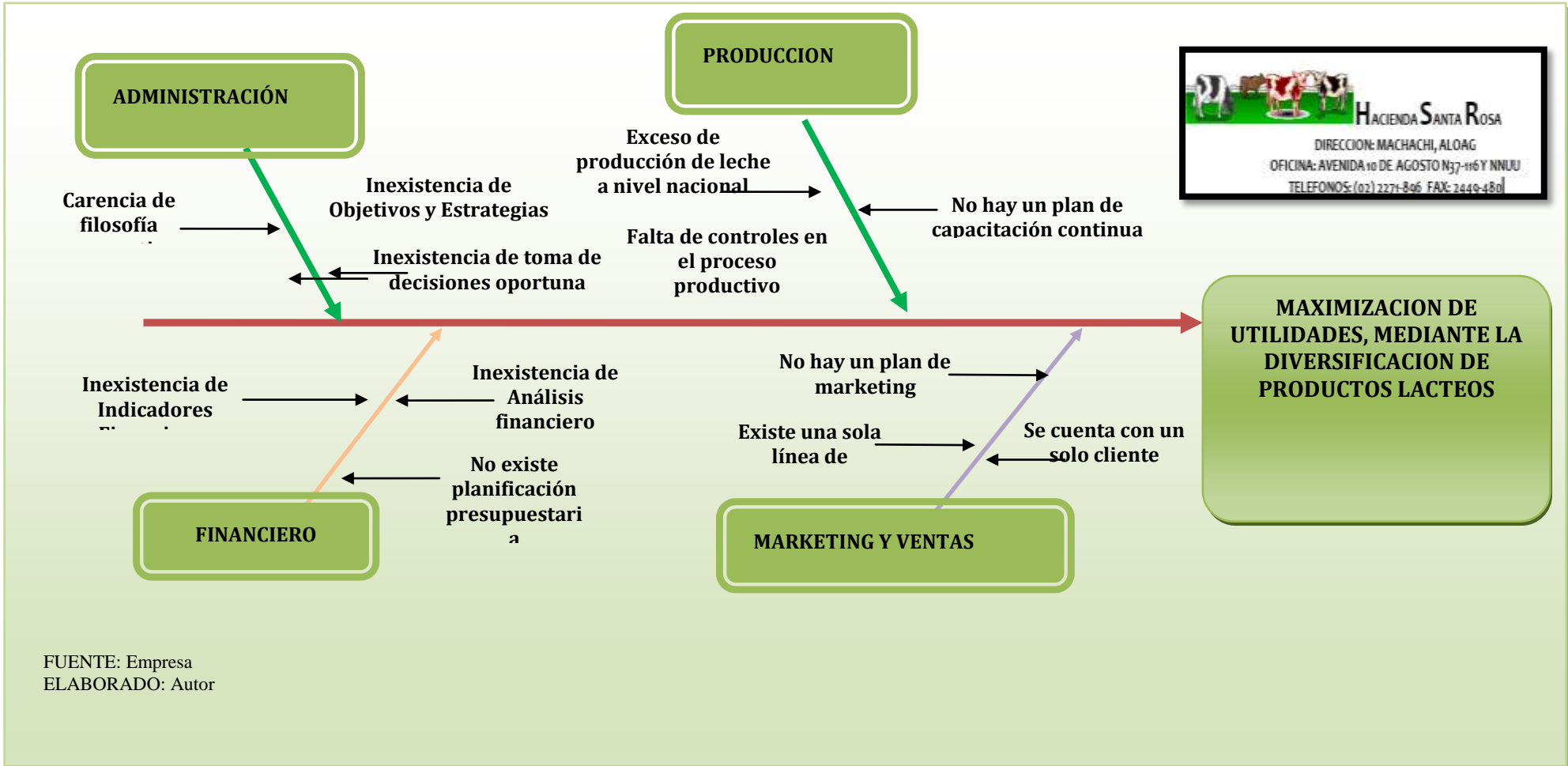
“Maximización de utilidades mediante la diversificación de productos lácteos”.

En el Cuadro N° 1.8 se presenta el diagrama Causa-Efecto elaborado para la determinación del problema.

---

<sup>1</sup> <http://www.pmministries.com/ministeriosalud/Leche/beneficosleche.htm>

**CUADRO 1.8 DIAGRAMA ISHIKAWA CAUSA-EFECTO**





Mediante el diagrama de Ishikawa Causa-Efecto mostrado en el Cuadro N° 1.8, se identificaron las siguientes causas y efectos:

- La carencia de una filosofía corporativa, no permite identificar claramente hacia dónde quiere llegar la Hacienda Ganadera y como quiere lograrlo.
- No se aplican indicadores financieros, los cuales evidenciarían la evolución económica de la empresa, para poder tomar decisiones correctivas a tiempo.
- Además, no se cuenta con un análisis financiero que permita determinar posibles apalancamientos.
- Se cuenta con una sola línea de producción, la cual no permite a la empresa expandirse en el mercado y mejorar sus utilidades.
- La Hacienda Ganadera maneja solo un cliente, por lo que si no se cuenta con el pago oportuno de la misma, la empresa no podría realizar sus actividades de forma normal.



## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diversificar la línea de productos lácteos, mediante la implementación de la producción de quesos en la Hacienda Santa Rosa, para maximizar utilidades.

### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional, aplicando la metodología FODA, para identificar los factores internos y externos que afectan a la Hacienda ganadera y determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de determinar beneficios o desventajas empresariales.
- Evaluar la incidencia financiera del proyecto financiero desarrollado, con el fin de verificar la maximización de utilidades.

## **1.7 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

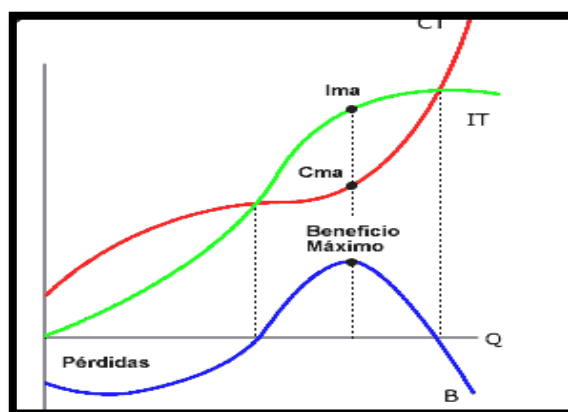
### **1.7.1 MARCO TEÓRICO**

#### **1.7.1.1 MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES**

La administración financiera contribuye a estructurar diversas políticas en todos los campos donde esté presente el capital y, por ende, está orientada a su maximización. El alcance de esta meta presupone entonces la consecución de recursos de financiamiento acompañados del menor costo de capital, la correcta orientación de los fondos y el empleo eficiente de los mismos.

“Los beneficios son máximos cuando se alcanza la máxima diferencia entre los ingresos totales y los costos totales. Como se puede observar en la Figura 6.1, la diferencia positiva máxima entre los ingresos totales y los costos totales se alcanza en el punto en el que la pendiente de la curva de ingresos totales es igual a la pendiente de la curva de costos totales. Dado que la pendiente de una curva mide el cambio experimentado por la variable dependiente (costos totales, ingresos totales) cuando cambia la variable independiente (producción), lo que estamos diciendo es que el costo marginal debe ser igual al ingreso marginal para que los beneficios sean máximos.”<sup>2</sup>

### GRAFICO 1.2 DIFERENCIA POSITIVA MÁXIMA ENTRE LOS INGRESOS TOTALES Y LOS COSTOS TOTALES



FUENTE Y ELABORADO: <http://www.econlink.com.ar/maximizacion-beneficios>

El ingreso marginal se define como el cambio en el ingreso total que se produce ante un cambio unitario en la cantidad producida.

$$Ima = \Delta IT / \Delta q$$

<sup>2</sup> <http://www.econlink.com.ar/maximizacion-beneficios>

Entonces, la regla que debe seguir toda empresa cuyo objetivo sea maximizar el beneficio es:

$$\text{Ingreso Marginal} = \text{Costo Marginal}$$

$$I_{ma} = C_{ma}$$

La empresa maximiza su beneficio total en aquel punto en el que no es posible obtener ningún beneficio adicional incrementando la producción, y esto ocurre cuando la última unidad producida añade lo mismo al ingreso total que al costo total. Asimismo, obsérvese que la empresa incrementa el beneficio total siempre que el ingreso adicional, generado por la última unidad vendida sea mayor que el costo adicional de producirla ( $I_{ma} > C_{ma}$ ), por lo que la producción deberá aumentar. Por otra parte, si la última unidad vendida genera un ingreso menor al costo que representa su producción ( $I_{ma} < C_{ma}$ ) entonces, el beneficio total está disminuyendo y por este motivos la producción debe disminuir. El nivel de producción óptimo, o de equilibrio es aquel en el que la empresa no desea modificar su cantidad producida, por lo tanto este óptimo de producción se encontrará en el punto en que el ingreso generado por la venta de la última unidad producida sea igual al costo incremental de su producción; en otras palabras, la producción óptima se encuentra en el punto en que el ingreso marginal es igual al costo marginal.<sup>3</sup>

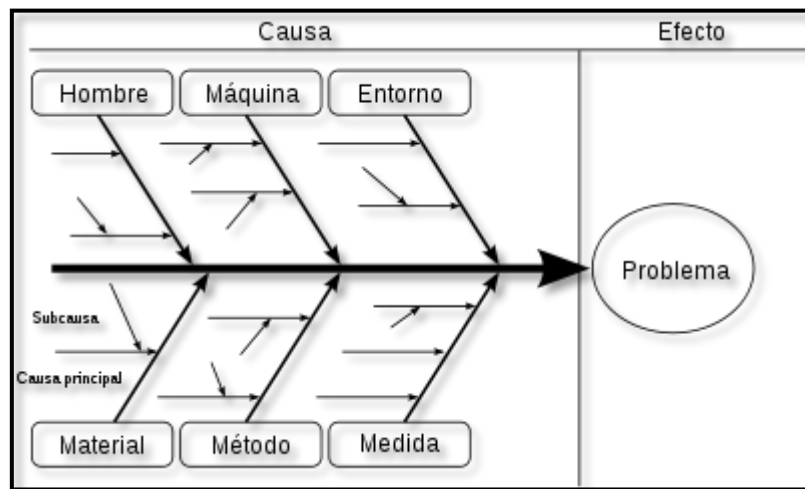
---

<sup>3</sup> <http://www.econlink.com.ar/maximizacion-beneficios>

### 1.7.1.2 DIAGRAMA ISHIKAWA

El Diagrama Causa-Efecto o diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa) es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema.

#### GRAFICO N° 1.3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA



FUENTE Y ELABORACIÓN: [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)

La primera parte de este Diagrama muestra todos aquellos posibles factores que puedan estar originando alguno de los problemas que tenemos, la segunda fase luego de la tormenta de ideas es la ponderación o valoración de estos factores a fin de centralizarse específicamente sobre los problemas principales, esta ponderación puede realizarse ya sea por la experiencia de quienes participan o por investigaciones in situ que sustenten el valor asignado.”<sup>4</sup>

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)

### **1.7.1.3 FODA**

“La matriz FODA es un marco conceptual para el análisis sistemático, que facilita la incidencia entre las fortalezas y oportunidades, y amenazas y debilidades de la organización”

Cuando es preciso hacer un plan estratégico de forma rápida, esta técnica tiene una serie de ventajas, arrancando de los defectos, amenazas, fortalezas y debilidades.

**FORTALEZAS:** Es un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar.

**DEBILIDADES:** Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión.

**OPORTUNIDADES:** Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo)

**AMENAZAS:** Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno.

### **1.7.1.4 INDICADORES FINANCIEROS**

Los indicadores financieros muestran el comportamiento de la empresa financieramente.

#### **RAZONES DE LIQUIDEZ**

Miden la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

## CUADRO N° 1.9 RAZONES DE LIQUIDEZ

RAZONES DE LIQUIDEZ	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
<b>Capital de trabajo neto</b>	Activo corriente - Pasivo Corriente	Indica el capital con que la empresa cuenta para el desarrollo de sus actividades operativas.
<b>Razón corriente (Índice de solvencia)</b>	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	Su resultado indica la cantidad de activos que en el corto plazo serán dinero con los cuales la empresa podrá cubrir la deuda corriente.
<b>Razón de prueba ácida (Índice de liquidez)</b>	Activo Corriente- Inventarios - Gastos por anticipado / Pasivo Corriente	Indica la cantidad de dinero con que cuenta la empresa en ese instante, para cubrir sus pasivos a corto plazo de forma inmediata.

FUENTE: Contabilidad General- Pedro Zapata  
ELABORADO: Autor

## RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Estas razones miden la capacidad de respaldo de las deudas; los acreedores pueden conocer a través de estos índices si el activo y las utilidades son suficientes para cubrir los intereses y el capital adeudado.

## CUADRO N° 1.10 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
<b>Endeudamiento total</b>	Pasivo Total / Activo Total	Este índice muestra la cantidad del activo total de la empresa que han financiado terceras personas.
<b>Apalancamiento Financiero</b>	Activo total / Patrimonio	Esta razón muestra la cantidad del patrimonio neto de la empresa que corresponde a fuentes de financiamiento externas

FUENTE: Contabilidad General- Pedro Zapata  
ELABORADO: Autor

## RAZONES DE RENTABILIDAD

Miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las rentas a través del uso racional de los activos y sus ventas.

### CUADRO N° 1.11 RAZONES DE RENTABILIDAD

RAZONES DE RENTABILIDAD	FORMULA	INTERPRETACION
<b>Rentabilidad sobre Ventas</b>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Totales}} * 100$	Denota la utilidad que queda luego de deducir los costos y gastos
<b>Rentabilidad sobre Activos (ROA)</b>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}} * 100$	Indica el nivel de utilidades que genera cada dólar invertido en los activos de la empresa. Mide las utilidades como porcentaje de los activos de la empresa.
<b>Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)</b>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$	Esta razón de rendimiento denota el porcentaje de rentabilidad obtenido en relación con la inversión total. Establece la rentabilidad sobre recursos propios.

FUENTE: Contabilidad General- Pedro Zapata  
ELABORADO: Autor

### 1.7.5.1 SISTEMA DE COSTOS

Un sistema de costos es un conjunto de procedimientos y técnicas para calcular el costo de distintas actividades.

Para que las empresas logren implantar un Sistema de Costos, deben crear determinadas condiciones mínimas, para que los resultados sean sólidos y permanentes, dado que la contabilidad de costos tiene como finalidad el costo por producto, mediante un control adecuado de los elementos del costo y esto se logra además de una contabilidad

analítica con la creación de una base organizativa que garantice su implantación, por lo que se debería:

- Asignar la tarea para la adecuación e implantación del Sistema de Costos a una persona que sirva como instrumento de dirección.
- Asignar la tarea al personal que se dedicará al control, registro y análisis de los gastos con los planificados, costos estimados etc. para determinar su eficiencia y aplicar sus resultados oportunos y adecuadamente.
- Instrumentar períodos de análisis que hagan obligatorio su realización para la evaluación de la gestión económica administrativa a varios niveles.
- Estimular los resultados, los cumplimientos en la etapa de implantación y su posterior seguimiento de explotación y utilidad.
- Deben registrarse los gastos uniformemente y en el momento en que ocurren para que sean confiables y efectivos cuando se comparen con los costos normados.

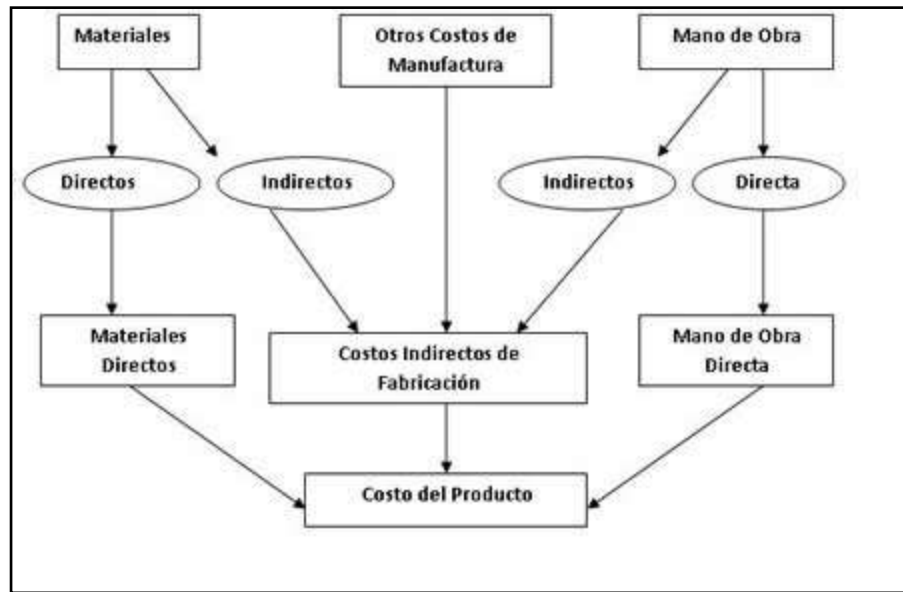
Para la eficaz implantación de este sistema hay que empezar por la base, en la unidad de producción para consolidar un buen flujo informativo, para que sean confiables y exactos los datos que se controlan, para el registro y posterior análisis de los resultados reales y estimados.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>



## GRAFICO N° 1.4 SISTEMA DE COSTOS



FUENTE Y ELABORADO: <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>

Entre los objetivos y funciones de la determinación de costos, encontramos los siguientes:

- Servir de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de comercialización.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Permitir la valuación de inventarios.
- Controlar la eficiencia de las operaciones.
- Contribuir a planeamiento, control y gestión de la empresa.

### 1.7.1.5.1 SISTEMA DE COSTOS CONJUNTOS

La producción conjunta es la que se da cuando existen en un mismo proceso productivo más de un producto, que deviene de la misma materia prima. Se trata de una unidad

hasta un determinado proceso (punto de separación), a partir del cual surge más de un producto. Esto conlleva la obligación de valorar cada uno de ellos.

El proceso conjunto incluye los tres elementos del costo. Además los costos de producción conjunta pueden ser históricos o estándares.

### **PRODUCTOS CONEXOS O COPRODUCTOS**

Si la diferenciación se basa en las ventas relativas, son aquellos en que los ingresos por ventas de cada uno de los productos son casi iguales en cantidad, o al menos importantes en relación con los ingresos totales.

### **SUBPRODUCTOS**

Si la diferencia se basa en el nivel de ventas son los que generan un ingreso sensiblemente menor al de su producto conexo. Es pues el producto incidental obtenido durante el proceso del producto principal por el cual se ha logrado un valor relativo de venta en el mercado.

Otro criterio que se aplica para hacer la distinción incluye los objetivos declarados del negocio, el patrón de utilidades deseado, la necesidad de un mayor grado de procesamiento antes de las ventas, y la seguridad de los mercados. Por ejemplo, un producto relativamente importante, con un mercado inseguro, podría clasificarse como un subproducto más que como producto conexo.

### **COSTEO DE LOS PRODUCTOS MÚLTIPLES, CONEXO O COPRODUCTOS**

El objeto de la contabilidad de costos de los productos conexos es el de asignar una parte de los costos conexos totales a cada coproducto, de modo que puedan calcularse los costos unitarios de producto y prepararse el balance general.

El problema radica en la asignación de los costos. En la práctica se emplean diversos métodos, entre los cuales los más comunes son:

- ✓ Todos los costos de producción incurridos durante el período pueden asignarse sólo a las unidades buenas producidas. Bajo este método, el incurrimento de desperdicios aumenta el costo unitario y total de la producción. Es el método considerado apropiado cuando el desperdicio es inevitable o normal.

El uso de este método presupone la existencia de una relación entre el precio y el costo, lo cual no implica que los costos del producto sean la base para fijar los precios. Por el contrario, los precios de los productos conexos tienden a basarse en la competencia, en los suministros en existencia, en las condiciones del mercado y en otras consideraciones.

- ✓ **Valor de venta relativa de la producción:** Multiplicando el número de unidades fabricadas por el precio de venta, se halla el valor de venta de la producción. La porción de los costos conexos totales asignada a cada producto es igual a la proporción entre el valor de venta de la producción de cada producto y el valor de venta de toda la producción.]
- ✓ **Medición física de la producción:** Los costos conexos se asignan a los productos conexos sobre la base de las unidades físicas de producción. Este método generalmente no puede emplearse cuando la producción consta de distintos tipos de unidades (líquidos y sólidos), a menos que se les pueda igualar. El uso de unidades de producción para asignar los costos conexos se justifica muy pocas veces.

La premisa subyacente es que, puesto que los costos conexos no pueden realmente identificarse con productos específicos, los costos unitarios promedio son tan satisfactorios como cualquier otra base para la medición de los ingresos, siempre que se usen en forma consistente.

El valor estimado en el mercado o de venta del producto secundario se deduce del costo de producción total incurrido para la producción de todos los artículos, principales y secundarios. Esta cantidad residual se asigna luego al producto o productos principales, empleando el método de los costos conexos si existen coproductos. El producto secundario se asienta en el inventario a su valor comercial estimado.

## **1.8 MARCO CONCEPTUAL**

### **Activo:**

Parte del balance de situación de una empresa donde se representan sus bienes y sus derechos, por extensión, se conoce con este nombre a todos los elementos que en él figuran.

### **Activo circulante:**

Bienes y derechos de una empresa que son líquidos o que pueden convertirse en líquidos en un plazo inferior a un año. Se incluyen, entre otros, tesorería, clientes, activos financieros a corto plazo, existencias, etc.

### **Análisis financiero:**

Estudio de la situación financiera de una empresa en un momento determinado, de acuerdo con la interpretación de sus estados financieros y con la elaboración y comparación de unos ratios financieros.

**Capital:**

Partida del balance que refleja las aportaciones de los socios o accionistas a la sociedad.

En finanzas también se denomina capital a la cantidad monetaria invertida en una operación.

**Costo:**

Es el valor de lo que sale, medido en término monetario, potencialmente en vías de ser incurridos, para alcanzar un objetivo específico.

De manera, que si adquirimos materias prima, pagamos mano de obra, reparamos maquinarias con el fin de fabricar, vender o prestar algún servicio, los importes gastados se denominan costos.

**Costos directos:**

Aquellos cuya incidencia monetaria en un producto o en una orden de trabajo puede establecerse con precisión (materia prima, jornales, etc.)

**Costos indirectos:**

Aquellos que no pueden asignarse con precisión; por lo tanto se necesita una base de prorrateo (seguros, lubricantes).

**Costos variables:**

Varía en relación a los cambios en un factor de costos.

**Costos fijos:**

No cambian a pesar de los cambios en un factor de costo.

**Estado de Pérdidas y Ganancias:**

Estado contable de una empresa en el que se reflejan los ingresos y gastos que ha tenido la misma durante un determinado ejercicio o periodo de tiempo. De la diferencia entre ingresos y gastos se deduce el beneficio, que también aparece en dicha cuenta.

**FODA:**

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades) sirve para la detección de posibles amenazas o debilidades que posea la empresa pero que posiblemente pueden ser cubiertas con las fortalezas y oportunidades de la misma.

**Línea de producción:**

Un extenso grupo de productos, que están destinados a usos esencialmente semejantes y que poseen características físicas muy parecidas, constituyen una línea de producción.

Cada línea de producción requiere una estrategia de marketing y los expertos tienen que tomar decisiones difíciles en cuanto a la extensión de la línea y sus características.

**Materias primas:**

Todos aquellos elementos físicos que son imprescindibles consumir durante el proceso de elaboración de un producto, de sus accesorios y de su envase. Esto con la condición de que el consumo del insumo debe guardar relación proporcional con la cantidad de unidades producidas.

**Mano de obra directa:**

Valor del trabajo realizado por los operarios que contribuyen al proceso productivo.

**Maximización:**

Los beneficios son máximos cuando se alcanza la máxima diferencia entre los ingresos totales y los costos totales.

**Rentabilidad:**

Incremento porcentual de riqueza.

**ROA (Return on Assets):**

Rentabilidad sobre activos totales. Se calcula dividiendo el beneficio después de impuestos entre el valor contable de todos los activos de la empresa. Permite conocer la rentabilidad de la empresa independientemente de la forma de financiación del activo.

**ROE:**

Rentabilidad sobre recursos propios. Mide lo que gana la empresa por cada unidad monetaria invertida en fondos propios. Se calcula dividiendo los beneficios entre los recursos propios.

**Valor Agregado:**

Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. El valor agregado o producto interno bruto es el valor creado durante el proceso productivo.

**Volumen de ventas normal:**

Es el que provee a la empresa las utilidades que necesita para hacer frente a las vicisitudes de la vida económica.

## **CAPITULO II**

### **2. ANALISIS SITUACIONAL Y AMBIENTAL**

“Implica estudiar el ambiente operativo de la empresa, ver las tendencias del mercado y del entorno, para saber en donde se está parado actualmente y hacia donde se mueve el mundo.”<sup>6</sup>

Por lo que el Diagnóstico Situacional tiene como objetivo:

- a) Examinar el problema que afronta la organización y debe considerar con claridad y precisión, qué se pretende conseguir con el desarrollo del diagnóstico.
- b) Considerar factores internos y externos de la organización, valorados por su incidencia y repercusión.
- c) No tener una forma única de llevar a cabo, pues cada autor pone a consideración alternativas y combinaciones diferentes.
- d) Permitir al investigador adelantar un pronóstico. Es decir, la evolución probable según las decisiones adoptadas.
- e) No incluir la puesta en práctica de soluciones. Esto se lleva a cabo en una fase siguiente.<sup>7</sup>

#### **2.1. ANÁLISIS EXTERNO**

“Cuando una organización opera en un ambiente externo de carácter estable y predecible, basta que sus directivos presten una atención moderada a las condiciones externas. Pero en la actualidad, el ambiente externo ha pasado por cambios rápidos que han tenido efectos decisivos en las organizaciones y sus estrategias administrativas.

---

<sup>6</sup> BETANCOURT José, Gestión Estratégica, Navegando hacia el cuarto paradigma, 3<sup>ra</sup> edición, Pág 117

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos62/diagnostico-situacional/diagnostico-situacional2.shtml>



Las fluctuaciones de la economía. Las actitudes cambiantes de los consumidores, las exigencias de los organismos gubernamentales, el aumento constante de los costos de la materia prima, la mano de obra repercuten en las empresas y su dirección. Y así la sensibilidad de ellas ante su ambiente puede ser un factor decisivo para su supervivencia<sup>8</sup>.



### **2.1.1. MACRO AMBIENTE**

El macro ambiente consta de los elementos fuera de la organización que guardan relación con sus operaciones, las organizaciones no son ni autosuficientes, ni independientes, sino que intercambian recursos con el ambiente y lo necesitan para sobrevivir.

Los elementos que se consideran importantes para la Hacienda santa Rosa son:

- Factor Económico
- Factor Político
- Factor Social
- Factor Legal
- Factor Tecnológico y Ambiental.

---

<sup>8</sup> STONER James/WANKEL Charles, Administración, tercera edición, pagina 64.

## GRAFICO N° 2.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL



FUENTE: Plan Analítico  
ELABORADO: Autor

### 2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

Se establecerá a continuación las variables que afectan indirectamente a la Hacienda Santa Rosa, tales como: el PIB, las Tasas de Interés, la Inflación, la Balanza Comercial, las cuales afectan a la empresa para su planeación y toma de decisiones oportunas.

El Ecuador está viviendo cambios bruscos en la economía debido a las políticas económicas establecidas por el gobierno y la lenta recuperación de la crisis mundial.

A continuación se presenta algunos factores importantes:

#### a) PRODUCTO INTERNO BRUTO P.I.B.

“Una de las mejores formas de evaluar el desenvolvimiento de la economía de una nación es a través de la contabilidad de todo lo que produce y de los servicios que presta.

Se contabiliza únicamente los bienes y servicios finales, es decir que no se incluyen aquellos productos que sirven para producir otros productos (por ejemplo el cuero para hacer zapatos).

Para poder obtener un valor en dólares, esta contabilización se hace utilizando los precios de mercado y la producción total.

Aunque los servicios muchas veces no son asociados con un precio de mercado, se valora el costo de generar ese servicio (ejemplo, si es una agencia de viajes, el costo de la persona que nos atiende). Es importante recalcar que solamente se contabiliza aquella producción que se genera dentro de los límites territoriales del país, es decir que la producción de bienes y servicios de ecuatorianos en otros países estaría fuera de esta contabilidad”.<sup>9</sup>

## CUADRO N° 2.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

AÑO	P.I.B.
2004	32.646
2005	36.942
2006	41.705
2007	45.504
2008	54.209
2009	52.022
2010	56.998

FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO: Autor

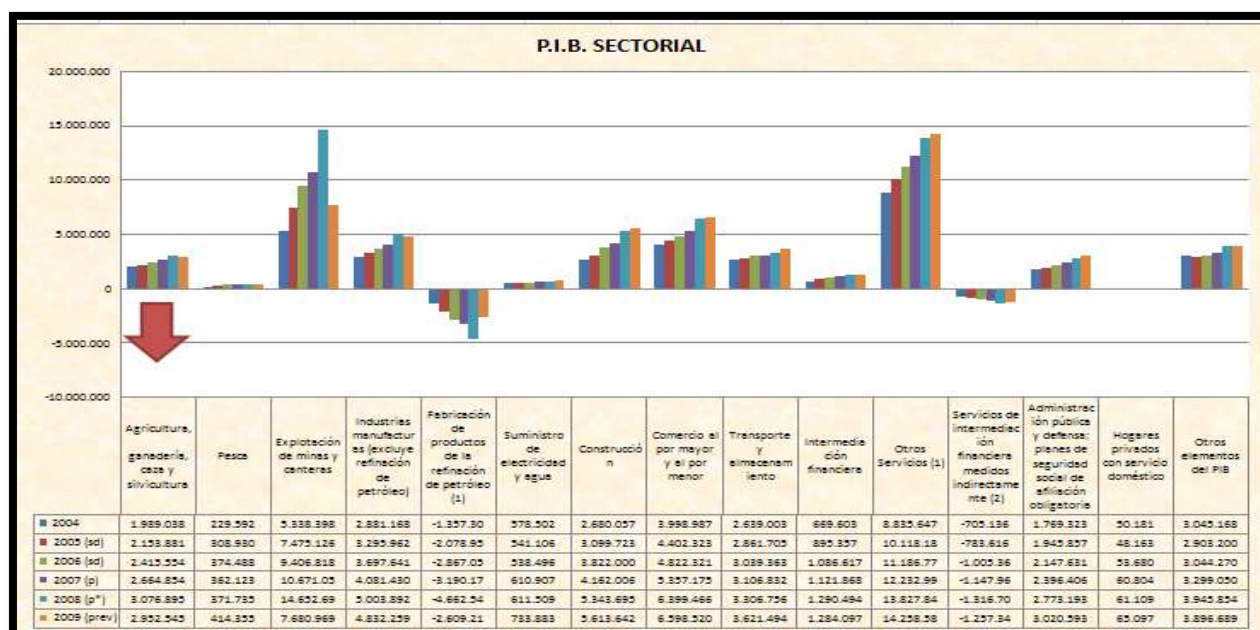
<sup>9</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-

## GRAFICO N° 2.2 COMPORTAMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO



FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO: Autor

## GRAFICO N° 2.3 P.I.B. POR SECTORES



FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO: Autor

## **ANALISIS:**

Como se puede observar en el Grafico N° 2.2, el Producto Interno Bruto presenta una tendencia creciente, que se mantiene hasta el año 2008, para el 2009 se prevé una disminución no tan representativa, que se debe a las políticas económicas impuestas por el gobierno actual, que han mermado la producción nacional.

Con respecto al sector de la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura podemos observar en el Grafico N° 2.3, que ha existido un crecimiento sostenido durante el periodo del 2004 al 2008, pero con lo que respecta al 2009 existió una disminución, lo que representa una amenaza para la Hacienda ya que la generación de recursos en el sector disminuyó.

Se prevé que la evolución para el 2010 y para e 2011, sea mejor para el sector de la ganadería ya que el gobierno comprará 50.000 litros diarios de leche para los programas escolares del país, y además se tratará de fomentar el consumo interno de la leche, y de su exportación.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

### **Oportunidad:**

- ✓ Incentivo de compra de leche.

### **Amenaza:**

- ✓ Existe sustitos de la leche (leche de soya).
- ✓ Existe componentes para la preparación de la leche (suero)
- ✓ No existe un alto consumo de la leche en el país.

## **b) LA INFLACIÒN**

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios

correspondiente al conjunto de artículos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un período determinado de tiempo.”<sup>10</sup>

Por lo tanto la inflación es la elevación notable del nivel de precios con efectos desfavorables para la economía de un país.

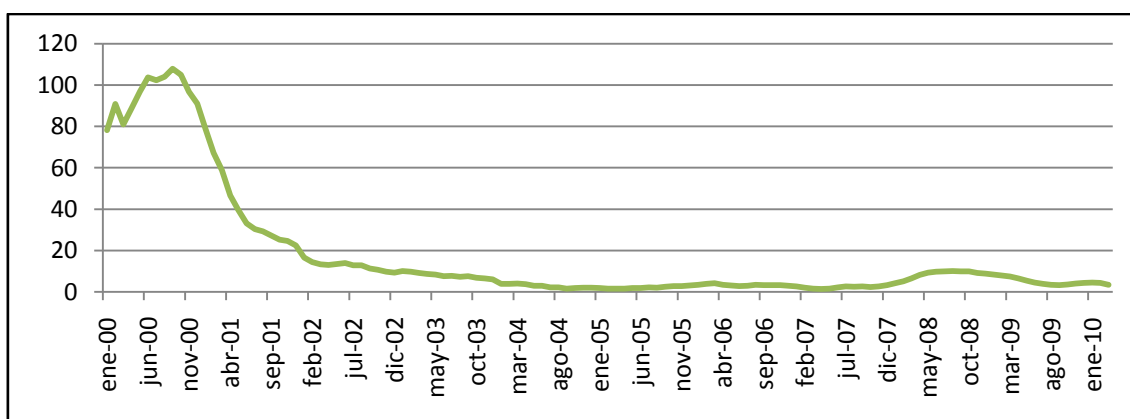
## CUADRO N° 2.2 EVOLUCIÓN INFLACION

MESES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Enero	78,1	78,7	16,5	10,09	3,92	1,82	3,37	2,68	4,19	8,36	4,44
Febrero	90,8	67,2	14,4	9,76	3,84	1,62	3,82	2,03	5,1	7,85	4,31
Marzo	80,9	58,8	13,3	9,15	3,98	1,53	4,23	1,47	6,56	7,44	3,35
Abril	88,9	46,6	12,99	8,59	3,65	1,54	3,43	1,39	8,18	6,52	3,20
Mayo	96,9	39,6	13,4	8,3	2,97	1,85	3,11	1,56	9,29	5,41	3,20
Junio	103,7	33,2	13,95	7,61	2,87	1,91	2,8	2,19	9,69	4,54	3,30
Julio	102,4	30,4	12,9	7,73	2,2	2,21	2,99	2,58	9,87	3,85	3,40
Agosto	104	29,2	12,9	7,32	2,17	1,96	3,36	2,44	10,02	3,33	
Septiembre	107,9	27,2	11,28	7,54	1,61	2,43	3,21	2,58	9,97	3,29	
Octubre	104,9	25,3	10,7	6,86	1,88	2,72	3,21	2,36	9,85	3,5	
Noviembre	96,8	24,6	9,71	6,48	1,96	2,74	3,21	2,7	9,13	4,02	
Diciembre	91	22,4	9,36	6,07	1,95	3,14	2,87	3,32	8,83	4,31	

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

ELABORADO: Autor

## GRAFICO N° 2.4 INFLACION ANUAL



FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

ELABORADO: Autor

<sup>10</sup> INEC, Reporte de Inflación Septiembre 2009

### **ANALISIS:**

De acuerdo con el Gráfico N° 2.4, el Ecuador mantenía una inflación entre el 1.54% y 3.32% para los años del 2005 al 2007, pero para el año 2008 la inflación llegó hasta por encima de los 10 puntos porcentuales, esto fue debido a la crisis mundial que se vivió en ese año, la cual causó inestabilidad por la caída de las bolsas de valores en todo el mundo y por la reducción en el precio del petróleo.

Para el año 2009 se empieza a reducir esta inflación que en enero era de 8.36% y para el mes de septiembre, se posiciona en 3.29%, lo que beneficia a la estabilidad del país ya que los precios se mantienen relativamente constantes.

Como se aprecia, la inflación presenta una tendencia decreciente, lo que representa una oportunidad para la Hacienda Santa Rosa, ya que permite que los insumos que adquiere la empresa mantengan sus precios estables y la producción de la leche no sea muy costosa.

### **CONOTACIÓN GERENCIAL**

#### **Oportunidades:**

- ✓ Los precios de los insumos no aumentan exageradamente.
- ✓ Mantener un grado de competitividad en el mercado.

#### **Amenaza:**

- ✓ Fijación del precio de la leche por decreto Ministerial.

### c) BALANZA COMERCIAL

“Es la relación entre la cantidad de dinero que un país gasta en el extranjero y la cantidad que ingresa de otras naciones.

Las naciones tienen que equilibrar sus ingresos y gastos a largo plazo con el fin de mantener una economía estable, pues, al igual que los individuos, un país no puede estar eternamente en deuda.

Por ejemplo, un gobierno puede devaluar su moneda para lograr que los bienes nacionales sean más baratos fuera y de este modo hacer que las importaciones se encarezcan”<sup>11</sup>

### CUADRO N° 2.3 BALANZA COMERCIAL

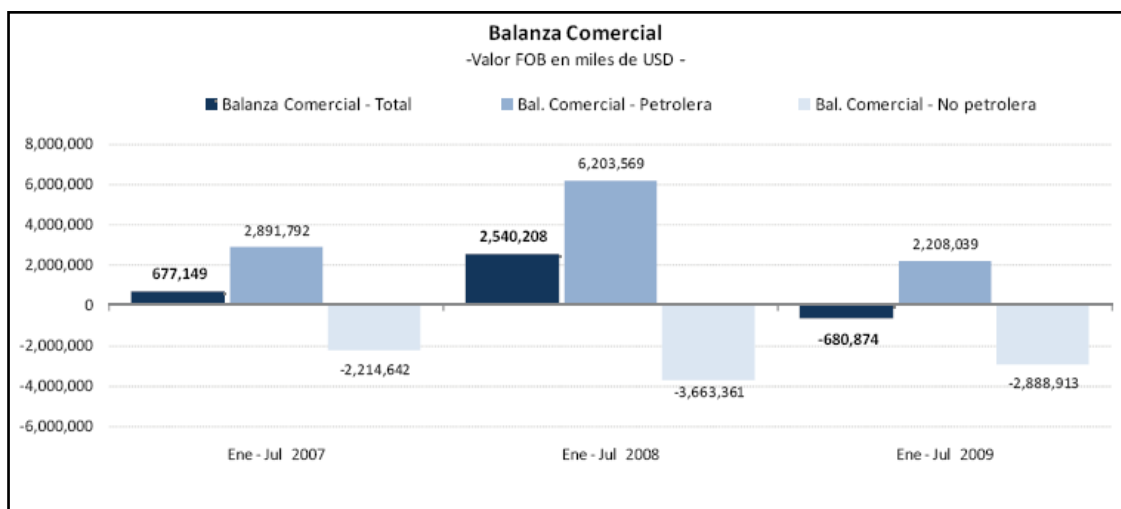
	Ene - Jul 2007			Ene - Jul 2008			Ene - Jul 2009		
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a
	Valor USD		Valor unitario	Valor USD		Valor unitario	Valor USD		Valor unitario
	Volumen	FOB		Volumen	FOB		Volumen	FOB	
<b>Exportaciones totales</b>	<b>16,231</b>	<b>7,593,587</b>	<b>468</b>	<b>16,509</b>	<b>11,947,519</b>	<b>724</b>	<b>15,952</b>	<b>7,106,339.65</b>	<b>445</b>
<i>Petroleras (2)</i>	81,209	4,213,088	52	84,162	7,957,607	95	77,448	3,330,080.71	43
<i>No petroleras</i>	4,790	3,380,499	706	4,661	3,989,912	856	5,049	3,776,258.94	748
<b>Importaciones totales</b>	<b>6,131</b>	<b>6,916,438</b>	<b>1,128</b>	<b>6,193</b>	<b>9,407,311</b>	<b>1,519</b>	<b>6,313</b>	<b>7,787,213.60</b>	<b>1,233</b>
<i>Bienes de consumo</i>	425	1,506,641	3,545	594	2,044,640	3,445	520	1,698,125	3,267
<i>Materias primas</i>	3,440	2,276,444	662	3,530	3,194,525	905	3,346	2,655,012	794
<i>Bienes de capital</i>	203	1,803,597	8,887	248	2,344,734	9,444	232	2,276,248	9,820
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	2,063	1,321,296	640	1,820	1,754,038	964	2,212	1,122,042	507
<i>Diversas</i>	0.08	1,571	18,728	0.13	2,145	17,048	4	19,738	5,115
<i>Ajustes (3)</i>		6,890			67,230			16,049	
<b>Balanza Comercial - Total</b>		<b>677,149</b>			<b>2,540,208</b>			<b>-680,874</b>	
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		2,891,792			6,203,569			2,208,039	
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-2,214,642			-3,663,361			-2,888,913	

FUENTE Y ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador “Evolución de la Balanza Comercial”

<sup>11</sup> Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.



## GRAFICO N° 2.5 BALANZA COMERCIAL



FUENTE Y ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador “Evolución de la Balanza Comercial”

### ANALISIS:

Durante el periodo enero - julio de 2009, la Balanza Comercial total registró un déficit de USD -680.87 millones, mientras que en el mismo período del año 2008 se contabilizó un superávit que alcanzó los USD 2,540.20 millones.

La Balanza Comercial Petrolera durante los siete meses del año 2009 presenta un saldo favorable de USD 2,208.03 millones. Asimismo, si dicho saldo se compara con el contabilizado en el mismo período del año 2008 (USD 6,203.56 millones), da como resultado una reducción de -64.41%, esta variación responde a la caída en los precios del crudo y sus derivados, en el promedio del período analizado.

En lo que respecta a la Balanza Comercial No Petrolera, su déficit en el mismo período se redujo en un 21.14%, al pasar de USD -3.663.36 a USD -2,888.91 millones, explicado principalmente por la reducción de las importaciones de Bienes de Consumo y Materias Primas.

La reducción de la Balanza Comercial representa una amenaza para la Hacienda Santa Rosa., ya que, el sector ganadero, se puede ver afectado en su producción y liquidez, debido a que no pueden exportar sus productos o importar sus insumos.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

### **Amenaza:**

- ✓ Escasa exportación de leche.
- ✓ Insumos con precios altos.

## **d) TASAS DE INTERÉS**

“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

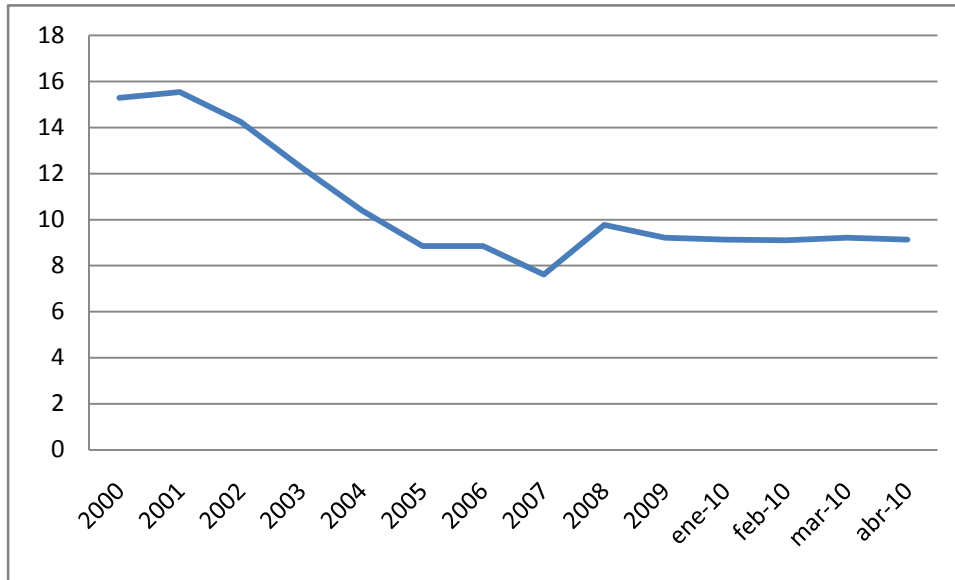
Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

## TASA ACTIVA

GRAFICO N° 2.6 EVOLUCION TASA DE INTERES ACTIVA



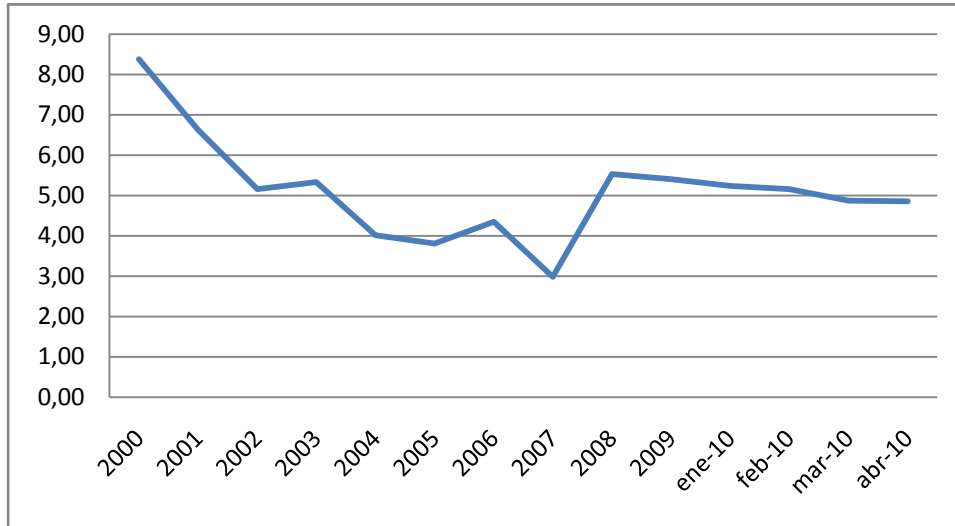
FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros  
ELABORADO: Autor

## ANÁLISIS

En los años 2000 y 2001 la tasa activa se mantenía alrededor del 15%, luego presenta una tendencia a la baja hasta ubicarse en el 12% al final de la presidencia de Gustavo Noboa, para que al fin de la presidencia de Lucio Gutiérrez se ubique en 8% promedio, en el gobierno de Alfredo Palacio se ubicó en 8.8% aproximadamente, desde la presidencia de Rafael Correa, la tasa activa tuvo incremento paulatino, y luego con las reformas y leyes publicadas se la ha mantenido alrededor del 9.5%.

## TASA PASIVA

GRAFICO N° 2.7 EVOLUCION TASA DE INTERES PASIVA



FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros  
ELABORADO: Autor.

### ANÁLISIS

El spread financiero en el año 2000 era en promedio el 7% que ha ido disminuyendo pero no en gran medida, en la presidencia de Gustavo Noboa el nivel mas bajo fue el 4.83% en junio del 2002, para el año 2007 cuando inicia la presidencia de Rafael Correa presenta una tendencia creciente que parte del 2.05% hasta ubicarse en 5.96% en abril del 2008, y debido a las reformas en las tasas de interés se ha mantenido alrededor del 5%.

## TASA MÁXIMA

**GRAFICO N° 2.8 EVOLUCION TASA DE INTERES ACTIVA**



FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros  
ELABORADO: Autor.

## ANÁLISIS

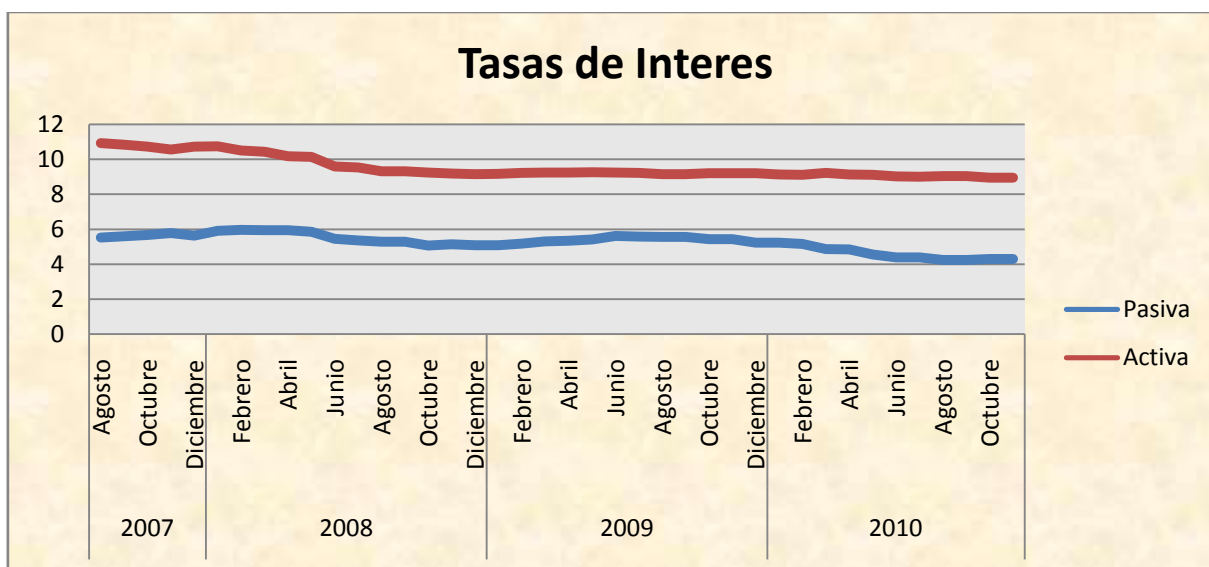
La tasa máxima, indica el nivel máximo que pueden cobrar los bancos al prestar dinero, dependiendo al segmento de crédito, se puede observar un atendida decreciente desde el año 2001 hasta el año 2007, es decir en las presidencias de Gustavo Noboa, Lucio Gutiérrez, Alfredo Palacio, se reguló esta tasa para brindar una, que beneficie a los clientes del sistema financiero, a partir de la Presidencia de Rafael Correa, se ha estabilizado hasta ubicarse en 10% promedio, esta relativa estabilidad se debe a las reformas dictadas por el presidente que ayudaron a regular todas las tasas y mantenerlas en beneficio de los clientes

## CUADRO N° 2.4 TASAS DE INTERÉS

MES	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
AÑO	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa
2007															5,53	10,92	5,61	10,82	5,68	10,72	5,79	10,55	5,64	10,72
2008	5,91	10,74	5,97	10,5	5,96	10,43	5,96	10,17	5,86	10,14	5,45	9,59	5,36	9,52	5,3	9,31	5,29	9,31	5,08	9,24	5,14	9,18	5,09	9,14
2009	5,1	9,16	5,19	9,21	5,31	9,24	5,35	9,24	5,42	9,26	5,63	9,24	5,59	9,22	5,56	9,15	5,57	9,15	5,44	9,19	5,44	9,19	5,24	9,19
2010	5,24	9,13	5,16	9,1	4,87	9,21	4,86	9,12	4,57	9,11	4,4	9,02	4,39	8,99	4,25	9,04	4,25	9,04	4,3	8,94	4,3	8,94		

FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO: Autor

## GRAFICO N° 2.9 TASAS DE INTERÉS



FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO: Autor

### ANALISIS:

El panorama general de la actividad financiera continúa mostrando un proceso de recuperación y fortalecimiento. El crédito registra altas tasas de crecimiento anual, dinámica que se fundamenta particularmente por aquel orientado al consumo y al comercio. Las captaciones también dan muestras de que el proceso de consolidación continúa; síntoma que demuestra la recuperación de la confianza de los depositantes en el sistema financiero.

Para la Hacienda Santa Rosa., representa oportunidades muy importantes; puede recurrir a créditos para cubrir los desfases en sus flujos de caja, adquirir equipos o maquinaria que le permitan ser más productiva, mejorando su liquidez y productividad.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

#### **Oportunidades:**



- ✓ Recurrir a créditos para cubrir los desfases en sus flujos de caja.
- ✓ Compra de maquinaria y equipo con crédito.

### **2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO**

El Factor Político hace referencia a los gobiernos y las políticas implantadas durante cada periodo, en nuestro país desde la crisis económica, que desembocó en la dolarización han existido en promedio un presidente por cada dos años, esto ha impedido que existan planes y programas continuos, que ayuden a mejorar las condiciones de vida, la salud la educación y fomentar el trabajo y empleo.

A continuación se presenta un cuadro resumen del factor político, desde el inicio de la dolarización en el año 1999 en la Presidencia de Jamil Mahuad hasta el actual presidente de la república el Econ. Rafael Correa.

## CUADRO N° 2.5 PRESIDENTES DEL ECUADOR PERIODO (1998-2010)

PRESIDENTE	PERIODO	ASPECTO POSITIVO	ASPECTO NEGATIVO
 <p data-bbox="248 799 452 826"><b>Jamil Mahuad</b></p>	<p data-bbox="539 560 786 660">Del 10 de agosto de 1998 al 21 de enero de 2000</p>	<p data-bbox="808 485 1370 772">Firmó definitivamente la paz con Perú. Enfrento el enorme déficit fiscal, eliminó los subsidios, estableció un bono de pobreza. Propuso al Banco Central del Ecuador que adoptara el dólar estadounidense como moneda oficial del país, en sustitución del sucre.</p>	<p data-bbox="1397 411 1926 884">Soporto disturbios estudiantiles y de obreros y la oposición del Congreso. Durante su mandato quebraron una docena de bancos ecuatorianos y similar número de instituciones del sistema financiero. Expidió una ley de salvataje bancario que destinó recursos del Estado para atender a los problemas de los bancos privados que habían quebrado Desato la mayor devaluación del sucre frente al dólar. Fue destituido el 21 de enero del 2001.</p>
	<p data-bbox="539 1098 786 1198">Del 22 de enero de 2000 al 15 de enero de 2003</p>	<p data-bbox="808 1059 1370 1198">Mantuvo el sistema de dolarización. Renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por Mahuad</p>	<p data-bbox="1397 1023 1926 1235">Durante el mandato de Noboa, los militares que participaron en la asonada del 21 de enero recibieron una amnistía y se destapó un escándalo por malos manejos en la contratación de seguros por parte de la cúpula militar.</p>



**Gustavo Noboa**



Del 15 de enero de 2003 al 20 de abril de 2005

Comenzó su mandato estableciendo una alianza política con los partidos ecuatorianos de izquierda, el movimiento Pachakutik y el MPD. Ante la falta de apoyo en el Congreso Nacional del Ecuador, a los tres meses decidió pactar con el derechista Partido Social Cristiano, al mismo tiempo que a nivel internacional reforzó sus vínculos con los Estados Unidos.

La crispación social y la inestabilidad crecieron en abril de 2005, cuando la Corte Suprema de Justicia acordó la nulidad de los procedimientos por corrupción incoados a Bucaram y Noboa, lo que facilitó el regreso de ambos a Ecuador

El profundo malestar generado por estos hechos desencadenó numerosas protestas y manifestaciones populares que exigían la renuncia presidencial

**Lucio Gutiérrez Borbúa**



Del 20 de abril de 2005- 15 de enero de 2007

Se dedicó a implementar una reforma política que incluía armar una nueva Corte Suprema, independiente de partidos e intereses.

Llevó adelante negociaciones con EE.UU. para la firma de un Tratado de Libre Comercio, bajo estándares de soberanía.

Por iniciativa del Ministro de Economía Rafael Correa, envió una ley que eliminó el fondo petrolero FEIREP y lo sustituyó por una cuenta especial en el presupuesto, denominada CEREPS.

envió una ley para reformar los contratos petroleros en cuanto a las utilidades excesivas de operadoras petroleras

Integró un gabinete principalmente con ciudadanos alejados de la política activa, principalmente ciudadanos de avanzada edad, aunque había también ministros jóvenes.

La conflictividad social reapareció con fuerza en marzo de 2006, cuando se multiplicaron las manifestaciones y bloqueos de carreteras.

Palacio tuvo incluso que decretar el estado de excepción en algunas de las provincias más afectadas por las movilizaciones.

**Alfredo Palacio**



**Rafael Correa Delgado**

Del 15 de enero  
de 2007- presente

Inició con el cumplimiento a través de sus dos primeros decretos de dos de sus propuestas de campaña: la convocatoria de una consulta popular para que la ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente, y la reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del Estado.

Incremento en un 15% de la inversión social del Estado, la comprometida duplicación del Bono de Desarrollo Humano destinado a ayudar a las familias con menos recursos económicos y en situación de pobreza; así como un incremento del 100% en el bono de la vivienda para facilitar la construcción, compra y rehabilitación de las viviendas de las personas más desfavorecidas.

Luego de un recuento sobre el proceso de recompra de los bonos globales 2012 y 2030, de la deuda externa comercial que mantenía Ecuador y que ascendía a US\$3.210 millones, con lo cual se habrían ahorrado alrededor de US\$ 2.000 millones, pues al 35% del valor nominal del 91% de los bonos se cancelará como máximo US\$ 1.022 millones.

Correa ha criticado a los medios de comunicación ecuatorianos de modo constante.

Durante el 2007 se incrementaron de 15 a 26 ministerios, a un promedio de un ministerio por mes, en su primer año de labores.

Muchas de las políticas han generado inestabilidad e incremento en el riesgo país, alejando la inversión extranjera, y propiciando el desempleo.

FUENTE: <http://es.wikipedia.org/wiki>

ELABORADO: Autor

El 21 de enero de 2000, Lucio Gutiérrez participó en un golpe de Estado que derrocó al presidente constitucional Jamil Mahuad. Junto a Antonio Vargas, presidente de la Conaie y Carlos Solórzano, miembro retirado de la Corte Suprema de Justicia, formaron una junta o triunvirato que no fue aceptado internacionalmente. El orden constitucional fue establecido por las Fuerzas Armadas y el vicepresidente Gustavo Noboa fue instituido como presidente.

“El 13 de marzo, tras ser aprobada por el Congreso, comenzó la aplicación de la ley de dolarización de la economía ecuatoriana (promovida por Mahuad durante sus últimos días al frente del Estado).

Dicho proceso culminó el 10 de septiembre de 2000 con la sustitución del sucre por el dólar estadounidense como reserva de valor, unidad de cuenta, y como medio de pago y de cambio en Ecuador.”<sup>13</sup>

“En las elecciones presidenciales que tuvieron lugar el 20 de octubre de 2002, Gutiérrez consiguió ser el candidato más votado, aunque fue necesaria una segunda vuelta electoral. En ella, el 24 de noviembre, obtuvo el 54,3% de los votos y se impuso definitivamente a Álvaro Noboa, candidato del PRIAN. Gutiérrez tomó posesión de la presidencia de la República el 15 de enero de 2003.

En noviembre de 2004, recibió muy graves acusaciones por parte de determinados sectores de la oposición que, vinculándole con la presunta comisión de diversos delitos, solicitaron que se sometiera a un juicio político en el legislativo y se iniciara el proceso para su destitución. Gutiérrez defendió en todo momento su inocencia y dijo ser una víctima de una conspiración ideada para derribarle.

La crispación social y la inestabilidad crecieron en abril de 2005, cuando la Corte Suprema de Justicia acordó la nulidad de los procedimientos por corrupción invocados a Bucaram y Noboa, lo que facilitó el regreso de ambos a Ecuador; a continuación, la

---

<sup>13</sup> Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

oposición convocó una huelga general, acusando a Gutiérrez de haber promovido tal decisión judicial.

El profundo malestar generado por estos hechos desencadenó numerosas protestas y manifestaciones populares que exigían la renuncia presidencial. Finalmente, el 20 de abril de 2005, el Congreso destituyó a Gutiérrez y la jefatura del Estado recayó en el hasta entonces vicepresidente del país, Alfredo Palacio.

El 21 de abril de 2005, al día siguiente de alcanzar la más alta magistratura de Estado, Palacio formó un ejecutivo sin políticos de carrera. Entre los principales integrantes de su equipo de gobierno figuraban Antonio Parra como ministro de Relaciones Exteriores, Rafael Correa como ministro de Economía, Aníbal Solón al frente del Ministerio de la Defensa y Mauricio Gándara en el de Gobierno y Policía.

La primera e inmediata actividad de Palacio fue buscar el reconocimiento internacional, defendiendo la legitimidad de su llegada al poder y la de su gabinete, especialmente ante las críticas efectuadas desde la Organización de Estados Americanos, de la que pronto obtuvo la solicitada aprobación. Anunció que su interinidad iría encaminada a “refundar el Ecuador del siglo XXI”.

Sin embargo, la conflictividad social reapareció con fuerza en marzo de 2006, cuando se multiplicaron las manifestaciones y bloqueos de carreteras para exigir la suspensión de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y la salida del país de la compañía petrolera estadounidense Occidental Petroleum (Oxy). Las protestas estuvieron protagonizadas principalmente por organizaciones indígenas, como la CONAIE. Palacio tuvo incluso que decretar el estado de excepción en algunas de las provincias más afectadas por las movilizaciones.

Intentó llevar a cabo una reforma política, para lo cual intentó varias alternativas:

- ✓ Envío al Congreso un proyecto de reforma constitucional para convocar directamente a consulta popular.
- ✓ Intentó implementar un sistema de aseguramiento universal de salud (AUS), que se concretó en tres ciudades. Quito, Guayaquil y Cuenca por convenio con sus Municipios y utilizando un dolor del Bono de Desarrollo Humano.
- ✓ Llevó adelante negociaciones con EE.UU. para la firma de un Tratado de Libre Comercio, bajo estándares de soberanía.
- ✓ Envío una reforma legal al Congreso para integrar la Corte Suprema de Justicia, que fue denominada "La Corte Ideal".
- ✓ Envío una reforma legal para cambiar la forma de juzgamiento de los presidentes de la República.
- ✓ Por iniciativa del Ministro de Economía Rafael Correa, envió una ley que eliminó el fondo petrolero FEIREP y lo sustituyó por una cuenta especial en el presupuesto, denominada CEREPS.
- ✓ Creó un fondo petrolero denominado FEISEH, para priorizar inversiones en electrificación e inversión en explotación hidrocarburífera.
- ✓ Por iniciativa del Ministro de Economía y Finanzas, Diego Borja, envió una ley para reformar los contratos petroleros en cuanto a las utilidades excesivas de operadoras petroleras. Diego Borja también insistió que en el reglamento de la Ley no se diluyera la participación del Estado en los ingresos petroleros.
- ✓ Ordenó una consulta popular para establecer políticas de estado en cuanto a educación, salud e inversión de excedentes petroleros.
- ✓ Detuvo el proyecto de Álvaro Uribe Vélez de inmiscuir a Ecuador en el Plan Colombia.

- ✓ Fortaleció las relaciones Sur-Sur con viajes suyos a Nigeria y de su canciller a India.

Rafael Vicente Correa Delgado, es el actual Presidente de la República del Ecuador desde el 15 de enero de 2007 luego de superar en segunda vuelta electoral el 26 de noviembre de 2006 al candidato Álvaro Noboa. Su mandato debía concluir el 15 de enero de 2011, pero la nueva constitución escrita por la Asamblea Nacional dictaminaba nuevos comicios generales para el 26 de abril de 2009, elección que también ganó pero ahora en primera vuelta con el 51.9% de votos contables, logrando que por primera ocasión desde 1979, un mandatario sea elegido sin tener que enfrentar la segunda vuelta. Por tanto, Correa concluyó su primer mandato el 10 de agosto de 2009 e inició el segundo el mismo día, hasta el 2013.

La administración de Rafael Correa inició con el cumplimiento a través de sus dos primeros decretos de dos de sus propuestas de campaña: la convocatoria de una consulta popular para que la ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente, y la reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del Estado, comenzando por la retribución del propio Presidente, que quedó disminuido a 4.250 dólares mensuales (25 salarios mínimos vitales).

Incremento en un 15% la inversión social del Estado, la comprometida duplicación del Bono de Desarrollo Humano, destinado a ayudar a las familias con menos recursos económicos y en situación de pobreza; así como un incremento del 100% en el bono de la vivienda para facilitar la construcción, compra y rehabilitación de las viviendas de las personas más desfavorecidas.

Declaró en situación de emergencia y destinó recursos económicos extraordinarios a diversos sectores, entre ellos el sistema penitenciario que padece de hacinamiento, con

16.000 reclusos cuando su capacidad real es de sólo 8.000; para las provincias afectadas por la erupción del volcán Tungurahua; para la Policía Nacional; para la educación; para el sistema de salud pública; para el sector ferroviario; para la reconstrucción vial; para la agricultura; y para detener el deterioro ambiental del archipiélago de Galápagos; entre otros”<sup>14</sup>

### **ANALISIS:**

A partir del año 1998 han ocurrido grandes cambios políticos, económicos y sociales, durante estos años han existido cinco presidentes que han durado dos años en el poder, por lo tanto no ha existido continuidad en los programas de desarrollo, como tampoco estabilidad política y económica, cada gobierno ha implantado políticas para estabilizar la situación del país, pero no han surtido efecto porque, no ha existido continuidad en los programas, planes y políticas, como consecuencia la mayor causa de los problemas que existe en el Ecuador es la inestabilidad política que ha desembocado en la crisis económica y social.

En la presidencia de Jamil Mahuad sucintaron eventos importantes como, el feriado bancario y luego promovió implantar la dolarización, una vez destituido Jamil Mahuad, Gustavo Novoa vicepresidente del Ecuador, asumió la presidencia, en los años de su gobierno se sustituyó totalmente el sucre por el dólar como medio de cambio y transacción.

En el año 2002 y por elecciones populares fue electo como presidente Lucio Gutiérrez, quien fue el promotor del golpe de estado en contra de Jamil Mahuad, en su gobierno Gutiérrez implanto, un sin número de políticas y subsidios que afectaron la economía del país, su destitución se debió a desaciertos judiciales como el retorno al país de Bucaram y

---

<sup>14</sup> [www.migranteecuadoriano.com/ecuador/presidentes-de-ecuador+presidentes+del+ecuador](http://www.migranteecuadoriano.com/ecuador/presidentes-de-ecuador+presidentes+del+ecuador)

Noboa, las cuales causaron malestar en la población y terminaron en su destitución. En abril de 2005, una vez destituido Gutiérrez la jefatura del Estado recayó en el hasta entonces vicepresidente del Ecuador, Alfredo Palacio, en su gobierno planteo medidas económicas referentes a los ingresos petroleros y reformulo los contratos con empresas petroleras.

El presidente de la república actual el Econ. Rafael Correa, ha tenido grandes aciertos, que han ido acompañados de otros tantos desaciertos, debido a las políticas económicas dictadas por el ejecutivo, que tienen como objetivo incentivar la producción nacional, el consumo local y mejorar las condiciones de vida de todos los ecuatorianos.

Muchas de las políticas han generado inestabilidad e incremento en el riesgo país, alejando la inversión extranjera, y propiciando el desempleo.

La situación política del Ecuador afecta la estabilidad de las empresas y merma su producción y utilidades, lo que representa una amenaza importante para la Hacienda Santa Rosa.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

#### **Amenaza:**

- ✓ La incertidumbre económica merma la producción y utilidades de la Hacienda Santa Rosa.
- ✓ La inestabilidad política ahuyenta la inversión extranjera.



### **2.1.1.3 FACTOR LEGAL**

EL factor social permite rige a la empresa bajo normas o parámetros para que pueda cumplir a cabalidad con todas las actividades que realiza.

Por lo que para la Hacienda Santa Rosa las normas que la rigen son las siguientes:

✓ **Acuerdo Ministerial N° 136 precio de la leche**

✓ **Normas INEN**

❖ **REQUISITOS LECHE PURA**

❖ **REQUISITOS QUESO FRESCO**

### **ANÁLISIS:**

Las normas técnicas INEN permiten mantener un estándar de calidad que brinda los parámetros necesarios que debe tener algún tipo de producto para que no sea dañino para el consumo humano.

### **CONOTACION GERENCIAL:**

#### **Oportunidades:**

- ✓ Establece parámetros de los componentes de la leche.
  - ❖ Que la leche contenga el volumen exacto, que se indica en la etiqueta.
  - ❖ Que la leche tenga lo señalado en su composición y se marque en la etiqueta, por tanto que no se encuentre adulterada con agua o suero lácteo no declarado.
  - ❖ Que los yogures contengan el volumen especificado en la etiqueta.
  - ❖ Que los quesos cumplan con los pesos que se declaran en la etiqueta y que hayan sido debidamente procesados.
- ✓ Establecer Equidad en los requisitos de los productos lácteos.

#### **2.1.1.4 FACTOR SOCIAL**

Comprende aquellas variables que afectan las condiciones de vida de los ecuatorianos, tales como, el desempleo, los sueldos y salarios, entre otras.

##### **a) DESEMPLEO, SUBOCUPACIÓN Y OCUPACIÓN**

Desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo.

La proporción de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

**DESEMPLEO.-** Es la suma del desempleo abierto más el desempleo oculto, como están definidos a continuación:

**DESEMPLEO ABIERTO.-** Personas de 10 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- ✓ Sin empleo, no ocupado en la semana pasada
- ✓ Buscaron trabajo, realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores.

**DESEMPLEO OCULTO.-** Personas de 10 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- ✓ Sin empleo, no ocupado en la semana pasada
- ✓ No buscaron trabajo (no hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores).

**CUADRO N° 2.6 TASAS DE DESEMPLEO, SUBEMPLEO Y OCUPACIÓN**

DESCRIPCION	2007			2008			2009			2010			
	Jun.	Sept.	Dic.	Mar.	Jun.	Sept.	Dic.	Mar.	Jun.	Sept.	Mar.	Jun.	Sept.
Tasa de Desempleo	7,40%	7,10%	6,10%	6,90%	6,40%	7,10%	7,30%	8,60%	8,30%	9,10%	9,10%	7,71%	7,44%
Tasa de Subempleo Bruta	53,70%	51,90%	50,20%	52,30%	50,10%	51,40%	48,80%	51,90%	51,60%	51,70%	51,30%	50,42%	49,60%
Tasa de Ocupados Plenos	38,30%	40,20%	42,60%	38,80%	42,60%	41,10%	43,60%	38,80%	38,40%	37,10%	37,60%	40,26%	41,94%

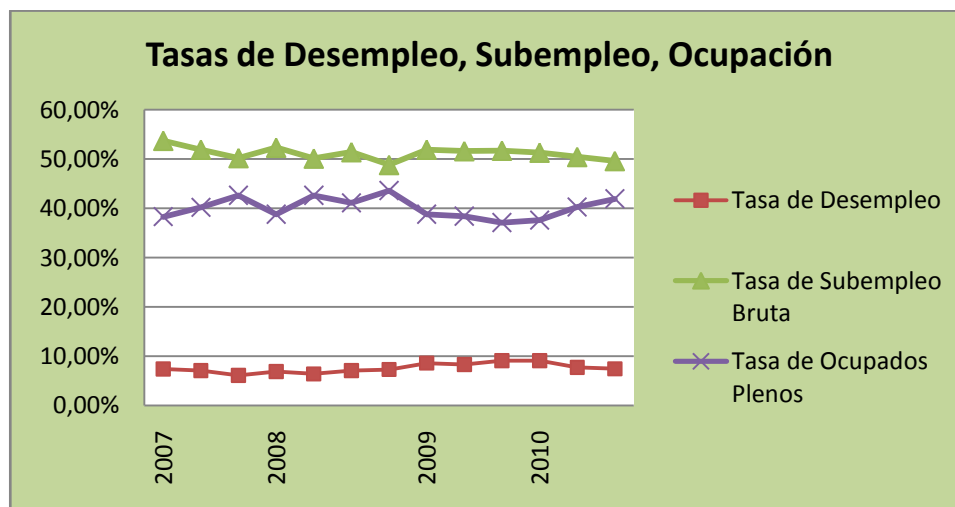
FUENTE: Instituto Nacional De Estadística Y Censos - INEC  
ELABORADO: Autor

**GRAFICO N° 2.10 TASAS DE DESEMPLEO NACIONAL**



FUENTE: Instituto Nacional De Estadística Y Censos - INEC  
ELABORADO: Autor

**GRAFICO N° 2.11 TASAS DE DESEMPLEO, SUBEMPLEO Y OCUPACION**



FUENTE: Instituto Nacional De Estadística Y Censos - INEC  
ELABORADO: Autor

## **ANÁLISIS:**

Como se aprecia en el Gráfico N° 2.11 la tasa de desempleo presenta una tendencia creciente para el año actual, con referencia a los dos años anteriores, esta tendencia va de la mano con la disminución en la tasa de ocupación plena y el crecimiento en la tasas de subempleo, esto se debe principalmente, por las políticas económicas impuestas a las empresas y por la crisis económica mundial que afecto a todos los países.

Estos índices de desempleo presentan una oportunidad para la Hacienda Santa Rosa, ya que puede encontrar mano de obra más barata y puede seleccionar a los mejores profesionales en el ámbito de la ganadería, debido a la oferta existente.

### **b) SUELDOS Y SALARIOS**

Se entiende como la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional, El Ministerio de Trabajo y Empleo estableció remuneraciones mínimas para 47 sectores productivos.

El Ministro de Relaciones Laborales, Richard Espinosa, fijó en 240 dólares el Salario Básico Unificado que rige en el 2010 y que a partir de este año incluye a trabajadoras y trabajadores de servicio doméstico, artesanos, trabajadores de la pequeña industria, sector agrícola y maquila.

Trabajadores, empleados y autoridades mantuvieron reuniones, según lo que estipula la ley, sin llegar a acuerdos, por lo que el Ministerio de Relaciones Laborales amparado en lo que dictamina el Código de Trabajo, fijó el SBU basado en criterios económicos del País como la Tasa de Inflación Proyectada (3.4%), Índice de Productividad (PIB no Petrolero 4%), Índice de Incremento por Equidad Sectorial (2,69%).

Siendo esta la primera vez que se agrupan en una misma escala salarial los sectores que menos ganan, respondiendo únicamente a criterios de justicia salarial que tiene por objetivo principal acortar la brecha entre los que menos y más gana.

### **ANÁLISIS:**

Con el nuevo SBU, algunos sectores productivos se han visto perjudicados, por lo que han tenido que despedir algunos trabajadores, incrementando así el nivel de desempleo, a pesar de este aumento, la economía de los trabajadores no se ha visto muy beneficiada, ya que las condiciones económicas son muy adversas y la canasta básica se encuentra en los \$539.36, con lo que este tipo de remuneración no es lo totalmente suficiente.

Para la Hacienda Santa Rosa, este SBU representa una oportunidad ya que se mantiene una equidad con el pago a todos sus trabajadores y mejora las condiciones de vida de sus trabajadores.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

#### **Oportunidades:**

- ✓ Mano de obra más barata.
- ✓ Seleccionar a los mejores profesionales, debido a la gran oferta que existe.

## 2.1.2 MICRO AMBIENTE

Los principales componentes de acción directa en el micro ambiente son los grupos de interés como los proveedores, clientes y competidores, todos ellos serán específicos para una determinada organización y su composición cambiará a través del tiempo.

### 2.1.2.1 PROVEEDORES

La Hacienda Santa Rosa cuenta con varios proveedores que le permiten cumplir con todas sus actividades de una manera normal y eficiente, de forma rápida y con asesoría técnica.

Los proveedores con mayor representatividad se muestran en el Cuadro N° 2.7., de la Hacienda Santa Rosa.

**CUADRO N° 2.7 PROVEEDORES HACIENDA SANTA ROSA**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>PRODUCTO</b>
<b>MEGACENTRO AGROPECUARIO</b>	Alimento para el ganado
<b>AGRIGENETIC</b>	Servicio técnico, venta de pajuelas y nitrógeno.
<b>MISTERGENES S.A</b>	Servicio técnico, venta de pajuelas y nitrógeno.
<b>AGROFLOR</b>	Comercial agrícola y pecuaria
<b>H. AGROSEF</b>	Venta y servicio de asesoría en fertilizantes.
<b>ASOCIACION DE GANADEROS DE LA SIERRA Y EL ORIENTE (AGSO)</b>	Medicamentos veterinarios/ materiales y suministros varios
<b>TECNIAGROPECUARIA</b>	Venta de alimento

FUENTE: Empresa  
ELABORACIÓN: Autor

## **CONNOTACION GERENCIAL:**

### **Oportunidades:**

- ✓ Variedad de proveedores para un tipo de insumo
- ✓ El 100% de los proveedores se encuentran cerca de la Hacienda.
- ✓ El 100% de los proveedores cuentan con el stock necesario para cubrir un pedido extra.
- ✓ La mayor parte de los productos y servicios son entregados en el domicilio de la Hacienda, por lo que no se recurren en grandes gastos por el transporte.

### **Amenazas:**

- ✓ Para algunos servicios se cuenta con un solo proveedor.
- ✓ Los pagos a los proveedores son en gran porcentaje ha contado y solamente crédito a 15 días, lo que afecta directamente al flujo de la Hacienda.

## **2.1.2.2 CLIENTES**

Peter Drucker afirma: El propósito de una empresa es crear un cliente. El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa. Sólo el cliente, con su disposición a pagar por el producto o servicio que adquiere, convierte a los recursos económicos en riqueza, a las cosas en artículos.

El cliente es el cimiento de una empresa y el factor que le permite perdurar. Sólo él, origina empleo, lo que el cliente cree comprar, lo que considera valioso es decisivo para determinar que es una empresa, que produce y como prosperará.

Actualmente la Hacienda Santa Rosa cuenta con un solo cliente, que es la Empresa Lechera Andina, a quien se entrega toda la producción diaria y los pagos los realiza de forma quincenal.

## CUADRO N° 2.8 CLIENTES HACIENDA SANTA ROSA

CLIENTE	LOGO
<b>LECHERA ANDINA</b> 	

FUENTE: Empresa  
ELABORACIÓN: Autor

La empresa Lechera Andina S.A. -LEANSA- se fundó hace 21 años, teniendo la planta industrial en el valle de los Chillos, en la zona de Mariachi, 17.5 km al sur de la capital, y su sede comercial en Quito. La empresa produce y comercializa sus marcas propias como Andina, Del Establo, Kappery y Freskito en los productos leche pasteurizada, yogurt, helados y crema de leche.

LEANSA inició la fabricación y comercialización de la leche en bolsa UHT larga vida en todas sus variedades bajo la marca Andina, lo que le permitió ingresar y competir en otros mercados y ampliar su cobertura geográfica, distribuyendo actualmente a lo largo de todo el territorio ecuatoriano. Actualmente comercializa yogurt con las marcas Andina y Pura Vida y jugos con la marca Aruba.

El personal de Andina realiza diversas pruebas antibióticas, de acidez, pH, control de agua, de alcohol que es una prueba de campo y de estabilidad proteica. Se realizan pruebas de acidez y si la leche está ácida se queda en las haciendas para ser inspeccionada y resolver el problema. Andina maneja una acidez de 1.44 gramos de ácido láctico por litro lo que da un pH de 6.67, cantidad ideal a la que se debe llegar.



En lo referente a las cargas bacterianas, “Andina trabaja entre 600 y 700 mil unidades formadoras de colonias; se ha llegado a tener hasta 400 mil que es lo ideal. LEANSA paga por calidad y si la leche no tiene antibióticos se paga sobre precio por litro, esto se lo analiza con pruebas de penicililasa, tetraciclina dibetalactantes y micronisa mediante el método SWAP de aire.

Andina cuenta con un laboratorio en el que se realizan pruebas microbiológicas con métodos de cultivo tradicional y rápidos, estos últimos realizados con las Placas Petrifilm de 3M, consideradas confiables, rápidas y certeras por los trabajadores de la empresa ya que tan sólo se necesita de un espacio pequeño y una estufa o un mechero para realizar diferentes cultivos de microorganismos como coliformes, E. Coli, flora total, entre otros, comenta la gerente de la planta.

#### **CONNOTACION GERENCIAL:**

##### **Oportunidad:**

- ✓ El pago lo realizan por la calidad de la leche
- ✓ El pago lo realizan máximo dentro de los primeros 5 días hábiles después de emitida la factura.

##### **Amenazas:**

- ✓ Se cuenta con solo un cliente.
- ✓ No desarrollar sus actividades normales si el cliente incumple con los pagos.
- ✓ Existe una sola línea de producción.

### **2.1.2.3 COMPETENCIA**

El análisis de la competencia resulta de mucha importancia, sobre todo de las empresas que tienen una mayor participación en el mercado, ya que son aquellas que dictan las reglas del juego.

Actualmente el Ecuador consume 4,6 millones de litros diarios, lo que equivale aproximadamente a 3 litros por persona.

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

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.

La competencia de la Hacienda Santa Rosa no se basa en la cantidad de litros vendidos, sino más bien a la calidad de la leche que ofrece la Hacienda, ya que se cuenta con un alto porcentaje de grasa y proteínas, que sirven no solo para el consumo puro de la leche sino para realizar otros tipos derivados de la misma.

La Producción ganadera es muy grande en el país, pero la cultura del consumo de la leche y el poder adquisitivo es insuficiente para la oferta, por lo que aproximadamente de 30.000 a 40.00 litros de leche diarios se botan a las alcantarillas.

Por lo que Asociación de Ganaderos de la Sierra y el oriente (AGSO) desea incentivar el consumo de la leche e incrementar hasta en 4,5 litros diarios por persona.

Además el Gobierno Nacional para incentivar a los productores de leche está comprando 50.000 litros diarios para los programas de desayuno escolar “Aliméntate Ecuador” que tienen el gobierno.

Al mismo tiempo se está tratando de llegar acuerdos con países como Venezuela para la exportación del excedente de la leche.

Otro aspecto importante que está afectando a la ganadería en el Ecuador, es el que se está empezando utilizar el suero industrial, lo que para estas personas es muy beneficio ya que pagan menos impuesto y gastan menos a los productores, ya que mientras que el litro de leche cuesta 0,67ctvos el precio del suero esta entre 0,12 y 0,20 ctvs. de dólar.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **Amenazas:**

- ✓ El país es deficitario en consumo de leche.
- ✓ Consumo de suero industrial en la leche

### **2.1.2.4 SONDEO DE MERCADO**

Son alrededor de seis empresas las que se pueden considerar grandes en la industria láctea en Ecuador que recolectan leche de productores pequeños como es el caso de Hacienda Santa Rosa.

La mayor de ellas es Nestlé DPA con una producción de 300 mil litros de leche diaria.

Otras empresas grandes son: Andina, con una producción de 110 mil litros de leche

diarios; Nutrileche, empresa del Sur de Ecuador, con una producción de 140 a 160 mil litros de leche diaria; Reyleche y Pasteurizadora Quito que producen de 160 a 180 mil litros de leche diaria cada una; y Tony Yogurt ubicada en Guayaquil y especializada en la elaboración de yogurt y bebidas derivadas de la leche.

Entre las empresas medianas se encuentran: El Ranchito con una producción de 80 a 100 mil litros diarios y Lácteos Tanicuchi, con unos 50 mil litros de leche diarios procesados en yogurt, quesos y leche fluida pasteurizada en funda de polietileno; Ecuilac, con una producción de 30 a 40 mil litros de leche diarios; La Finca con unos 15 mil litros. También se encuentra un sin número de plantas artesanales dedicadas a la producciones de quesos frescos con una producción diaria de hasta 10 mil litros diarios.<sup>15</sup>

#### CUADRO N° 2.9 GRANDES INDUSTRIAS LACTEAS

EMPRESAS	PRODUCCION
<p><b>NESTLE</b></p> 	<p>Producción de 300 mil litros de leche diaria.</p>
<p><b>ANDINA</b></p> 	<p>Producción de 110 mil litros de leche diarios</p>
<p><b>NUTRILECHE</b></p> 	<p>Producción de 140 a 160 mil litros de leche diaria</p>

<sup>15</sup> [http://www.industriaalimenticia.com/Archives\\_Davinci?article=1268](http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1268)

### **REY LECHE**



Producen de 160 a 180 mil  
litros de leche diaria.

### **PASTEURIZADORA QUITO**



Producen de 160 a 180 mil  
litros de leche diaria.

FUENTE: [http://www.industriaalimenticia.com/Archives\\_Davinci?article=1268](http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1268)  
ELABRADO: Autor

### **CONNOTACION GERENCIAL:**

#### **Amenaza:**

- ✓ Existe gran oferta de leche.

## **2.2 ANALISIS INTERNO**

El análisis interno de la empresa se ha enfocado en determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. Sin embargo, en varias ocasiones es muy complejo llegar a identificar si se determinó una fortaleza o una debilidad.

Por lo que este análisis no solo debe comprender la identificación de fortalezas y debilidades, sino comprender las características esenciales de la Hacienda en forma global y detallada de cada uno de los departamentos e integrantes, los cuales permitan alcanzar sus objetivos organizacionales.

La Empresa se considera como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, las cuales se han obtenido a través de su historia, de su funcionamiento y de las decisiones que se han adoptado a lo largo de su vida.

### **2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

Fayol menciona: “la capacidad esencial de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencia de los grandes jefes es la capacidad administrativa”

La Hacienda Santa Rosa cuenta con la infraestructura y capacidad administrativa para responder a una optima calidad en la producción de leche.

La Hacienda Santa Rosa cuenta el gerente general, un administrador, una asistente, un mayordomo y dos vaqueros; todos idóneos en cada una de las áreas con amplia experiencia y trayectoria en el ámbito de la ganadería.

#### **a) PLANIFICACIÓN**

En la Hacienda Santa Rosa., no existen definidas la misión y visión, además no existen objetivos, planes o políticas que guíen y definan claramente el trabajo y responsabilidad de cada empleado.

#### **b) ORGANIZACIÓN**

No existe una estructura organizacional establecida, faltan departamentos para mejorar el manejo y administración de la Hacienda, pero la jerarquía que existe denota una estructura formal un poco flexible, la cual permite que exista una mejor comunicación con los superiores.

Para la Hacienda Santa Rosa, el personal es el recurso más importante, por lo que, selecciona los mejores trabajadores, aunque no existen definidas políticas de contratación, el gerente se encarga de seleccionar al personal idóneo para realizar el trabajo de la manera más profesional.

#### **c) DIRECCIÓN**

La dirección en la Hacienda Santa Rosa se concentra en el Gerente General, quien es el encargado de fijar las metas que se pretenden alcanzar y la manera de cómo lograrlos, el transmite los objetivos y delega responsabilidades para en conjunto con el personal alcanzarlos.

#### **d) CONTROL**

El control se la hace mediante el cumplimiento de las normas sanitarias y de calidad, para que cada trabajo que se delega al personal sea efectivo.

#### **e) COORDINACION**

Una vez definido y delegado el trabajo se coordina los materiales y suministros para cada una de las actividades a realizar de forma diaria.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

#### **Fortalezas:**

- ✓ Existe una buena retroalimentación entre los superiores y niveles operativos
- ✓ El personal cuenta con todos los equipos y materiales para realizar su trabajo

#### **Debilidades:**

- ✓ No existe misión, visión, objetivos y políticas claramente definidos.

- ✓ No existe una estructura orgánica establecida.
- ✓ No existe una evaluación continua de todos los integrantes de la Hacienda Santa Rosa.

## 2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

### BALANCE GENERAL

La Hacienda Santa Rosa cuenta con la siguiente información financiera, perteneciente al Balance General.

#### CUADRO N° 2.10 BALANCE GENERAL HACIENDA SANTA ROSA

<b>HACIENDA SANTA ROSA BALANCE GENERAL PERIODO 2010</b>		
		<b>% PARTIC</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>307.955,90</b>	100%
DISPONIBLE	3.046,28	1%
EXIGIBLE	837,81	0%
REALIZABLE	12.000,00	4%
FIJO	288.145,67	94%
DIFERIDO	3.926,14	1%
<b>PASIVOS</b>	<b>4.432,28</b>	1%
PASIVO CORRIENTE	4.432,28	1%
PATRIMONIO	303.523,62	99%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>303.523,62</b>	99%

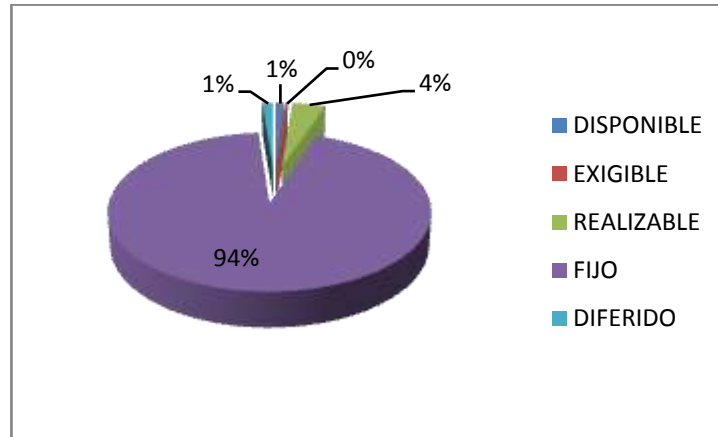
FUENTE: Balance General  
ELABORADO: Autor

La Hacienda mantiene su nivel de activos en un promedio de US\$ 307.955.9 dólares, en el periodo 2010, el mayor rubro del grupo de los activos es el activo fijo que representa el 94%.



La estructura de la Empresa es solida, ya que no se cuenta con una alta participación de los pasivos en la estructura del balance.

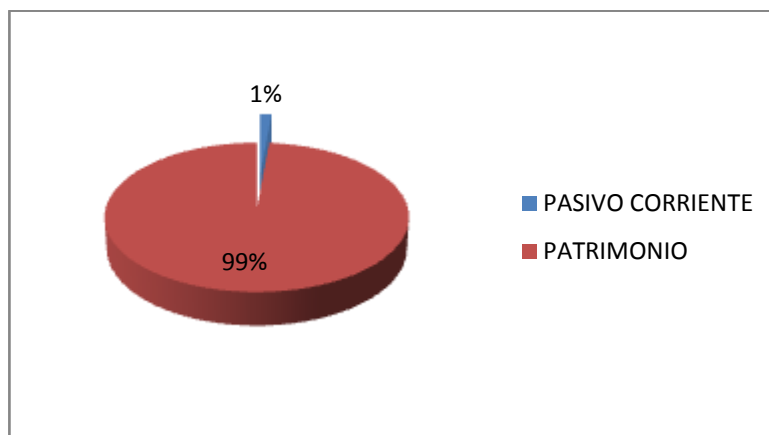
### GRAFICO N° 2.12 COMPOSICIÓN DE LOS ACTIVOS



FUENTE: Balance General  
ELABORADO: Autor

Las principales cuentas de los activos son: Activo fijo que corresponden a terrenos, semovientes, maquinarias, equipos y vehículos con una representación del 94% y el Activo realizable correspondiente a inversiones con un 4%.

### GRAFICO N° 2.13 COMPOSICIÓN DE LOS PASIVOS Y EL PATRIMONIO



FUENTE: Balance General  
ELABORADO: Autor

Del total de los recursos de la Hacienda en promedio el 1% es financiado vía deuda y el 99% vía capital propio.

La empresa no cuenta con pasivos a largo plazo, sino únicamente con pasivos corrientes, correspondientes a beneficios sociales, impuesto a la renta y el seguro social.

La empresa no posee cuentas con proveedores, ya que sus compras las cancela de forma mensual de contado.

## **ESTADO DE RESULTADOS**

Se muestra a continuación las cifras correspondientes al total de Ventas, costos y gastos y la utilidad antes de impuestos de la Hacienda Santa Rosa en el periodo 2010.

### **CUADRO N° 2.11 ESTADO DE RESULTADOS HACIENDA SANTA ROSA**

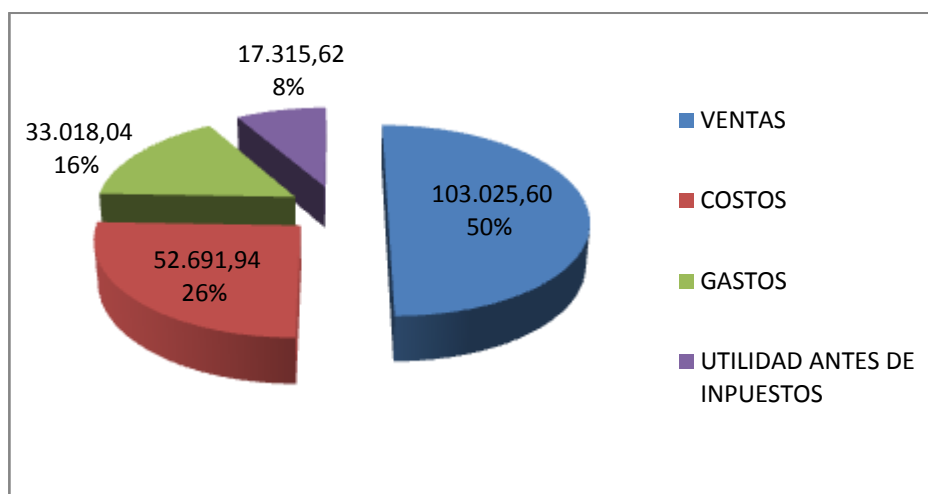
<b>HACIENDA SANTA ROSA ESTADO DE RESULTADOS PERIODO 2010</b>		
<b>INGRESOS</b>		<b>% PARTIC</b>
VENTAS	103.025,60	100%
COSTO DE VENTAS	52.691,94	51%
GASTOS GENERALES	33.018,04	32%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17.315,62	17%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>11.038,71</b>	<b>11%</b>

FUENTE: Estado de resultados  
ELABORADO: Autor

Como se puede observar con relación a las ventas, los costos representan el 51%, mientras que los gastos, representan un 32%.

A continuación se muestra la participación de cada uno de los rubros del Estado de resultados de la Hacienda Santa Rosa.

## GRAFICO N° 2.14 ESTRUCTURA ESTADO RESULTADOS



FUENTE: Estado de resultados

ELABORADO: Autor

La Hacienda posee un consumo del 51% de costos de producción con respecto a los ingresos, lo concerniente a la alimentación, medicamentos, servicios básicos, y sueldos, ya que sin ninguno de los anteriormente mencionados la Hacienda no podría realizar su principal actividad económica; la producción de la leche.

### INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores para la Hacienda Santa Rosa fueron establecidos y elaborados mediante la información financiera del Balance General y del Estado de Resultados.

Por lo que a continuación se presenta dichos indicadores

### RAZON DE LIQUIDEZ

Miden la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo

## CUADRO N° 2.12 RAZONES DE LIQUIDEZ.

RAZONES DE LIQUIDEZ	Fórmula	AÑO 2010
Capital de trabajo neto	Activo corriente - Pasivo Corriente	15.377,95
Razón corriente (Índice de solvencia)	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	4,5
Razón de prueba ácida (Índice de liquidez)	Activo Corriente- Inventarios-Gtos por anticipado / Pasivo Corriente	3,6

FUENTE: Balance General  
ELABORADO: Autor

### CAPITAL DE TRABAJO

Esta representa el valor que le queda a la Hacienda después de pagar las obligaciones generadas a corto plazo en caso de que tuvieran que ser canceladas de manera inmediata.

La Hacienda Santa Rosa mantiene un capital de trabajo positivo lo que representa que cuenta con un buen capital de trabajo para realizar sus actividades.

### RAZÓN CORRIENTE

Indica que la Hacienda cuenta con \$4.5 en el año 2010, para cubrir su deuda corriente.

### RAZON PRUEBA ACIDA

Denota que la empresa cuenta con \$3.6 en el año 2010, para cubrir sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de su producto, es decir, pagar los saldos en efectivo pendientes producido por sus cuentas por cobrar o cualquier otro activo de fácil liquidación diferente a los inventarios.

### RAZONES DE ACTIVIDAD

Indica la intensidad (veces) con que la empresa esta utilizando sus activos para generar ventas y por ende la utilidad.

## CUADRO N° 2.13 RAZONES DE ACTIVIDAD

RAZONES DE ACTIVIDAD	Fórmula	AÑO 2010
Rotación de activos totales	$\text{Ventas netas} / \text{Activos Totales}$	0,3

FUENTE: Balance General  
ELABORADO: Autor

### ROTACION DE ACTIVOS TOTALES

Indica que por cada dólar de activo, se factura 0.3 en ventas. Lo que denota que la empresa no está haciendo buen uso de su infraestructura con respecto a sus ventas.

### RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Estas razones miden la capacidad de respaldo de las deudas; los acreedores pueden conocer a través de estos índices si el activo y las utilidades son suficientes para cubrir los intereses y el capital adeudado.

## CUADRO N° 2.14 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	Fórmula	AÑO 2010
Endeudamiento total	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$	1,43
Apalancamiento Financiero	$\text{Activo total} / \text{Patrimonio}$	101,5

FUENTE: Balance General  
ELABORADO: Autor

## **ENDEUDAMIENTO TOTAL**

El 1.43% en el año 2010, del total del activo de la Hacienda Santa Rosa, esta financiado por créditos, es decir, que cada dólar del activo esta financiado así: \$0.014 por terceras personas y \$0.9857 por el dueño de la Hacienda.

## **APALANCAMIENTO FINANCIERO**

Esta razón de 101,5 muestra que los activos financiados producen rentabilidad superior a los intereses que adeudan, mientras más elevada sea es mejor.

## **RAZONES DE RENTABILIDAD**

Miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las rentas a través del uso racional de los activos y sus ventas.

### **CUADRO N° 2.15 RAZONES DE RENTABILIDAD**

<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>	<b>Fórmula</b>	<b>AÑO 2010</b>
<b>Rentabilidad sobre Ventas</b>	<b>Utilidad neta / Ventas Totales *100</b>	<b>10,71</b>
<b>Rentabilidad sobre Activos</b>	<b>Utilidad neta / Activos Totales *100</b>	<b>3,58</b>
<b>Rentabilidad sobre Patrimonio</b>	<b>Utilidad neta / Patrimonio *100</b>	<b>3,64</b>

FUENTE: Balance General Y Estado de Resultados  
ELABORADO: Autor

## **RENTABILIDAD SOBRE VENTAS**

Denota que la utilidad que queda luego de deducir los costos y gastos, es de 10.71% respecto a las ventas en el 2010.

## **RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS**

Denota que el rendimiento de la inversión proviene de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas de 3,58 en el 2010, nos indica que la empresa esta utilizando sus recursos de activos de manera adecuada.

## **RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO**

Significa la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la empresa, es decir, mide la tasa de rendimiento de los accionistas y es 3,64% en el 2010.

## **ANÁLISIS**

La Hacienda Santa Rosa cuenta con una buena estructura financiera, ya que no cuenta con pasivo que represente endeudamiento a largo plazo o que fomente un apalancamiento financiero.

La Hacienda con sus ingresos, realiza los pagos de forma mensual, para no tener ningún tipo de deudas.

Además, la Hacienda Santa Rosa cuenta con un patrimonio que respalda todas sus transacciones.

Pero no trabaja con dinero de terceros sino con recursos propios, lo que le beneficia en credibilidad con cada uno de los proveedores.

La Hacienda debería aplicar estrategias de descuentos por pagos de contado con los proveedores por la política con la que cuenta.

## CONNOTACION GERENCIAL

### Fortalezas:

- ✓ Se mantiene una buena estructura financiera, ya que no cuenta con pasivo que represente endeudamiento a largo plazo.
- ✓ Mantiene un buen capital de trabajo.
- ✓ Tiene buena relación con sus proveedores.

### Debilidades:

- ✓ La contabilidad no la realiza la Hacienda, contrata a otra empresa para hacerla.
- ✓ No realiza estrategias por pagos de contado o por pronto pago.

## 2.2.3 CAPACIDAD TÉCNOLOGICA

“La dinámica de las sociedades hace que los productos y servicios tengan que ser mejorados o reinventados para acoplarse a las nuevas necesidades de los consumidores, no sólo los proceso de modernización, sino los de globalización hacen al mercado tan cambiante que la obsolescencia de productos y servicios puede ser menos de un año.”<sup>16</sup>

Dependiendo de la empresa, el desarrollo de la capacidad tecnológica implica la participación de la diversidad de los recursos humanos que en ella se desempeñan, tanto del nivel gerencial como de nivel medio y operativo.

La Hacienda cuenta con ordeño mecánico el cual debe ser manejado por el personal de producción de la misma con el debido cuidado.

---

<sup>16</sup> <http://www.ciget.pinar.cu/No.2004-2/liliam.htm>



La recolección de la leche llega a un tanque de frío para que la leche se mantenga fresca hasta que llegue el tanquero y la transporte al cliente.

La Hacienda a pesar de contar con un ordeño mecánico, la infraestructura del mismo no es la óptima, ya que las vacas se estresan en el ordeño y este proceso es traumático para ellas y dejan de producción aproximadamente 1 litro diario, lo que para la Hacienda representa pérdida.

Por lo que se esta asesorando para el cambio de infraestructura del mismo.

#### **a) EQUIPO DE COMPUTACIÓN**

La Hacienda Santa Rosa cuenta con equipo de computación que permite realizar su trabajo de forma normal, pero no es de última tecnología.

Cuenta con un programa de control ganadero llamado Delivery Live que permite obtener toda la información del ganado.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

##### **Fortaleza:**

- ✓ Cuenta con un software que permite tener la información actualizada del ganado.

##### **Debilidades:**

- ✓ No cuenta con recursos tecnológicos actualizados.
- ✓ No cuenta con una planificación de renovación tecnológica.

## **2.2.4 CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO**

En toda empresa el recurso más importante es el Talento Humano, por lo que la Hacienda Santa Rosa cuenta con el personal apropiado que ayuda a fortalecer la empresa.

Todos los trabajadores de la Hacienda Santa Rosa, cuentan con amplia experiencia en el ámbito ganadero, lo cual permite tener altos estándares de calidad en la producción de la leche.

La empresa cuenta con

- ✓ Un gerente General
- ✓ Un administrador
- ✓ Una asistente administrativa
- ✓ Un mayordomo
- ✓ Y tres vaqueros

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

#### **Debilidades:**

- ✓ No existe funciones específicas determinada para cada cargo.
- ✓ No existe planes de contratación de forma oportuna.
- ✓ Los tiempos programados de trabajo no son controlados eficientemente

## 2.3 ANALISIS FODA

### 2.3.1 MATRICES

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.”<sup>17</sup>

Durante el análisis externo y análisis interno de la Hacienda Santa Rosa, se identificaron las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

#### CUADRO N° 2.16 FORTALEZAS DE LA HACIENDA SANTA ROSA

FORTALEZAS	
<b>ADMINISTRATIVA</b>	
F1	Existe una buena retroalimentación entre los superiores y niveles operativos
F2	El personal cuenta con todos los equipos y materiales para realizar su trabajo
<b>FINANCIERA</b>	
F3	Se mantiene una buena estructura financiera, ya que no cuenta con pasivo que represente endeudamiento a largo plazo.
F4	Mantiene un buen capital de trabajo.
F5	Tiene buena relación con sus proveedores.
<b>TECNOLÓGICA</b>	
F6	Cuenta con un software que permite tener la información actualizada del ganado.

FUENTE: Diagnostico Situacional Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

#### CUADRO N° 2.17 OPORTUNIDADES DE LA HACIENDA SANTA ROSA

OPORTUNIDADES	
<b>ECONOMICO</b>	
O1	Incentivo de compra de leche.
O2	Los precios de los insumos no aumentan exageradamente.
O3	Mantener un grado de competitividad en el mercado.
O4	Recurrir a créditos para cubrir los desfases en sus flujos de caja.
O5	Compra de maquinaria y equipo con crédito.

<sup>17</sup> [www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml](http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml)

<b>LEGAL</b>	
O6	Establece parámetros de los componentes de la leche.
O7	Establecer Equidad en los requisitos de los productos lácteos.
<b>SOCIAL</b>	
O8	Mano de obra más barata.
O9	Seleccionar a los mejores profesionales, debido a la gran oferta que existe.
<b>PROVEEDORES</b>	
O10	Variedad de proveedores para un tipo de insumo
O11	El 100% de los proveedores se encuentran cerca de la Hacienda.
O12	El 100% de los proveedores cuentan con el stock necesario para cubrir un pedido extra.
O13	La mayor parte de los productos y servicios son entregados en el domicilio de la Hacienda, por lo que no se recurren en grandes gastos por el transporte.
<b>CLIENTES</b>	
O14	El pago lo realizan por la calidad de la leche
O15	El pago lo realizan máximo dentro de los primeros 5 días hábiles después de emitida la factura.

FUENTE: Diagnostico Situacional Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

#### **CUADRO N° 2.18 DEBILIDADES DE LA HACIENDA SANTA ROSA**

<b>DEBILIDADES</b>	
<b>ADMINISTRATIVA</b>	
D1	No existe misión, visión, objetivos y políticas claramente definidos.
D2	No existe una estructura orgánica establecida.
D3	No existe una evaluación continua de todos los integrantes de la Hacienda Santa Rosa.
<b>FINANCIERA</b>	
D4	La contabilidad no la realiza la Hacienda, contrata a otra empresa para hacerla.
D5	No realiza estrategias por pagos de contado o por pronto pago.
<b>TECNOLÓGICA</b>	
D6	No cuenta con recursos tecnológicos actualizados.
D7	No cuenta con una planificación de renovación tecnológica.
<b>RECURSO HUMANO</b>	
D8	No existen funciones específicas determinadas para cada cargo.
D9	No existen planes de contratación de forma oportuna.
D10	Los tiempos programados de trabajo no son controlados eficientemente

FUENTE: Diagnostico Situacional Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

## CUADRO N° 2.19 AMENAZAS DE LA HACIENDA SANTA ROSA

AMENAZAS	
<b>ECONÓMICO</b>	
A1	Existen sustitos de la leche (leche de soya).
A2	Existe componentes para la preparación de la leche (suero)
A3	No existe un alto consumo de la leche en el país.
A4	Fijación del precio de la leche por decreto Ministerial.
A5	Escasa exportación de leche.
A6	Insumos con precios altos.
<b>POLITICO</b>	
A7	La incertidumbre económica merma la producción y utilidades de la Hacienda Santa Rosa.
A8	La inestabilidad política ahuyenta la inversión extranjera.
<b>PROVEEDORES</b>	
A9	Para algunos servicios se cuenta con un solo proveedor.
A10	Los pagos a los proveedores son en gran porcentaje ha contado y solamente crédito a 15 días, lo que afecta directamente al flujo de la Hacienda.
<b>CLIENTES</b>	
A11	Se cuenta con solo un cliente
A12	No desarrollar sus actividades normales si el cliente incumple con los pagos.
A13	Existe una sola línea de producción
<b>COMPETENCIA</b>	
A14	El país es deficitario en consumo de leche.
A15	Consumo de suero industrial en la leche
<b>SONDEO DE MERCADO</b>	
A16	Existe gran oferta de leche.

FUENTE: Diagnostico Situacional Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

### 2.3.1.1. MATRIZ EXTERNA Y MATRIZ INTERNA

#### a) MATRIZ EXTERNA

La matriz externa permite identificar las amenazas y oportunidades potenciales de la Hacienda Santa Rosa., en relación con el grado Alto, Medio, Bajo, para luego ser valorada con respecto a su impacto en la misma escala

## CUADRO N° 2.20 PARÁMETROS DE PONDERACIÓN

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		EQUIVALENCIA
<b>ALTO</b>	= 5	AMPLIA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
<b>MEDIO</b>	= 3	RELATIVA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
<b>BAJO</b>	= 1	POCA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.

## CUADRO N° 2.21 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO

OPORTUNIDADES		Ponderación	Impacto			TOTAL
			Alto	Medio	Bajo	
<b>ECONOMICO</b>						
O1	Incentivo de compra de leche.	0,05	5			0,25
O2	Los precios de los insumos no aumentan exageradamente.	0,03		3		0,09
O3	Mantener un grado de competitividad en el mercado.	0,03		1		0,03
O4	Recurrir a créditos para cubrir los desfases en sus flujos de caja.	0,01			3	0,03
O5	Compra de maquinaria y equipo con crédito.	0,03		3		0,09
<b>LEGAL</b>						
O6	Establece parámetros de los componentes de la leche.	0,02		3		0,06
O7	Establecer Equidad en los requisitos de los productos lácteos.	0,02		3		0,06
<b>SOCIAL</b>						
O8	Mano de obra más barata.	0,02		3		0,06
O9	Seleccionar a los mejores profesionales, debido a la gran oferta que existe.	0,03		5		0,15
<b>PROVEEDORES</b>						
O10	Variedad de proveedores para un tipo de insumo	0,05	3			0,15
O11	El 100% de los proveedores se encuentran cerca de la Hacienda.	0,02		3		0,06
O12	El 100% de los proveedores cuentan con el stock necesario para cubrir un pedido extra.	0,03		1		0,03
O13	La mayor parte de los productos y servicios son entregados en el domicilio de la Hacienda, por lo que no se recurren en grandes gastos por el transporte.	0,03		3		0,09
<b>CLIENTES</b>						
O14	El pago lo realizan por la calidad de la leche	0,05	5			0,25
O15	El pago lo realizan máximo dentro de los primeros 5 días hábiles después de emitida la factura.	0,03	5			0,15

<b>AMENAZAS</b>					
<b>ECONÓMICO</b>					
A1	Existen sustitos de la leche (leche de soya).	0,02		3	0,06
A2	Existe componentes para la preparación de la leche (suero)	0,03	5		
A3	No existe un alto consumo de la leche en el país.	0,05	5		
A4	Fijación del precio de la leche por decreto Ministerial.	0,03	5		
A5	Escasa exportación de leche.	0,04	3		
A6	Insumos con precios altos.	0,04		5	0,2
<b>POLITICO</b>					
A7	La incertidumbre económica merma la producción y utilidades de la Hacienda Santa Rosa.	0,03		5	0,15
A8	La inestabilidad política ahuyenta la inversión extranjera.	0,04		5	
<b>PROVEEDORES</b>					
A9	Para algunos servicios se cuenta con un solo proveedor.	0,03		1	0,03
A10	Los pagos a los proveedores son en gran porcentaje ha contado y solamente crédito a 15 días, lo que afecta directamente al flujo de la Hacienda.	0,02	3		0,06
<b>CLIENTES</b>					
A11	Se cuenta con solo un cliente	0,03		5	0,15
A12	No desarrollar sus actividades normales si el cliente incumple con los pagos.	0,03	5		0,15
A13	Existe una sola línea de producción	0,04	3		0,12
<b>COMPETENCIA</b>					
A14	El país es deficitario en consumo de leche.	0,05	5		0,25
A15	Consumo de suero industrial en la leche	0,05	5		0,25
<b>SONDEO DE MERCADO</b>					
A16	Existe gran oferta de leche.	0,02	3		0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>			<b>3,03</b>

FUENTE: Diagnostico situacional de la Hacienda Santa Rosa.  
ELABORADO: Autor

## b) MATRIZ INTERNA

La matriz interna o Perfil de Capacidad interna de la empresa (PCI), es la que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la Hacienda Santa Rosa., en relación con el grado Alto, Medio, Bajo, para luego ser valorada con respecto a su impacto en la misma escala.

## CUADRO N° 2.22 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO

FORTALEZAS		Ponderación	Impacto			TOTAL
			Alto	Medio	Bajo	
<b>ADMINISTRATIVA</b>						
F1	Existe una buena retroalimentación entre los superiores y niveles operativos	0,05		5		0,25
F2	El personal cuenta con todos los equipos y materiales para realizar su trabajo	0,08		5		0,4
<b>FINANCIERA</b>						
F3	Se mantiene una buena estructura financiera, ya que no cuenta con pasivo que represente endeudamiento a largo plazo.	0,09	3			0,27
F4	Mantiene un buen capital de trabajo.	0,07	5			0,35
F5	Tiene buena relación con sus proveedores.	0,06	3			0,18
<b>TECNOLÓGICA</b>						
F6	Cuenta con un software que permite tener la información actualizada del ganado.	0,06	5			0,3
<b>DEBILIDADES</b>						
<b>ADMINISTRATIVA</b>						
D1	No existe misión, visión, objetivos y políticas claramente definidos.	0,06	5			0,3
D2	No existe una estructura orgánica establecida.	0,04		5		0,2
D3	No existe una evaluación continua de todos los integrantes de la Hacienda Santa Rosa.	0,05		3		0,15
<b>FINANCIERA</b>						
D4	La contabilidad no la realiza la Hacienda, contrata a otra empresa para hacerla.	0,05		3		0,15
D5	No realiza estrategias por pagos de contado o por pronto pago.	0,08		3		0,24
<b>TECNOLÓGICA</b>						
D6	No cuenta con recursos tecnológicos actualizados.	0,08	5			0,4
D7	No cuenta con una planificación de renovación tecnológica.	0,06	3			0,18
<b>RECURSO HUMANO</b>						
D8	No existen funciones específicas determinadas para cada cargo.	0,06		3		0,18
D09	No existen planes de contratación de forma oportuna.	0,04		3		0,12
D10	Los tiempos programados de trabajo no son controlados eficientemente	0,07		5		0,35
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>				<b>4,02</b>

FUENTE: Diagnostico situacional de la Hacienda Santa Rosa.  
ELABORADO: Autor

### c) MATRIZ GENERAL ELECTRIC

La Matriz General Electric se utiliza para identificar las áreas de actividad que son más atractivas para una empresa, ya que son las que muestran mayores posibilidades de generar recursos.



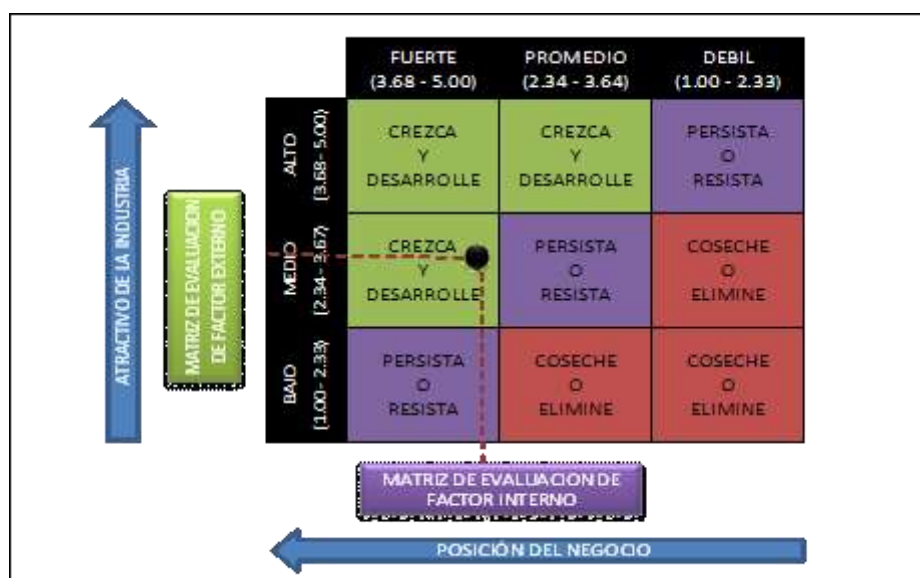
Cada área se evalúa en función de los factores externos y los factores internos de la empresa.

**CUADRO N° 2.23 RESULTADOS MATRIZ GENERAL ELECTRIC**

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	VALORES
Resultados Ponderados totales de evaluación de factor externo	3.03
Resultados Ponderados totales de evaluación de factor interno	4.02

FUENTE: Matriz Interna y Matriz Externa de la Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

**GRAFICO N° 2.15 MATRIZ GENERAL ELECTRIC**



FUENTE: Matriz Interna y Matriz Externa  
ELABORADO: Autor

**ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz interna y en la matriz externa, la Hacienda Santa Rosa se encuentra en el punto en el que debe crecer y desarrollarse, para ello debe optimizar sus fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades, beneficiándose de sus oportunidades, estableciendo estrategias claras y efectivas para alcanzar el éxito empresarial.

## CAPITULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“El Direccionamiento Estratégico, es una disciplina que, a través de un proceso denominado Planeación Estratégica, compila la Estrategia de Mercadeo, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la Estrategia Corporativa que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la Estrategia Operativa, la misión, visión, los objetivos y metas institucionales”.<sup>18</sup>

#### 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

“Identificación de la razón de ser de la empresa en función de las necesidades que satisface, el mercado al que sirve, y las ventajas competitivas que ofrece.”<sup>19</sup>

La Hacienda Santa Rosa través de los años ha venido desempeñándose en el ámbito de la ganadería, por lo que la definición del negocio es la siguiente:

**Negocio Actual o Real:** La Hacienda Santa Rosa dedicada a la crianza de ganado Holstein para la producción y comercialización de leche pura.

**Negocio Potencial:** La Hacienda Santa Rosa dedicada a la crianza de ganado Holstein para la producción y comercialización de leche pura y de elaboración de quesos.

**Negocio Futuro:** La Hacienda Ganadera Santa Rosa dedicada a la crianza de ganado Holstein para la producción y comercialización de leche pura, incorporando la línea de producción de quesos, por las cuales desarrollará e incorporará una serie de nuevas técnicas, que le permitirán adecuarse a los cambios de condiciones e innovaciones del

---

<sup>18</sup> <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/direccionamiento-estrategico-1120053>

<sup>19</sup> Salazar Francis, Gestión Estratégica de Negocios

mercado, proporcionando efectividad en la conducción del trabajo, partiendo de un adecuado planeamiento y administración, sujetos a las exigencias y regulaciones actuales.

### **3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA**

La Hacienda Santa Rosa se desenvuelve bajo estrictos estándares de calidad sobre la producción de la leche, los cuales rigen sus procesos, encaminados a producir altos volúmenes de leche de calidad con altas aportaciones de proteínas, calcio, grasas, hidratos de carbono o fósforo.

Es por ello que el personal de la Hacienda Santa Rosa ha sido seleccionado y formado para responder a las necesidades del cliente.

Además confía en la creatividad, aporte y el rendimiento de sus colaboradores, garantes de su éxito, y por lo tanto, también del éxito de su trabajo y satisfacción del cliente.

#### **COMPROMISO CON EL CLIENTE.**

La Hacienda Santa Rosa trabaja para el cliente ofreciendo siempre leche con altos estándares de calidad e higiene.

#### **INTEGRIDAD**

Su palabra es su compromiso. Al cumplir con lo ofrecido, se crea un vínculo de confianza mutua, lo cual provoca que el cliente se mantenga con el transcurso del tiempo.

#### **COLABORADORES**

La Hacienda Santa Rosa promueve el trabajo en equipo y la delegación con responsabilidad en condiciones laborales de orden y seguridad.

### 3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA

“La Matriz Axiológica es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de interés.”<sup>20</sup>

#### 3.3.1 PRINCIPIOS

“Los Principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización, ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional, los principios no son parte de la misión y visión, pero si los enmarca.”<sup>21</sup>

A continuación se detallan los principios existentes y faltantes de la Hacienda Santa Rosa.

#### CUADRO N° 3.1 PRINCIPIOS HACIENDA SANTA ROSA

PRINCIPIOS DE LA HACIENDA SANTA ROSA	
<b>EXISTENTES</b>	✓ <b>Mejoramiento Continuo</b>
	✓ <b>Calidad</b>
	✓ <b>Ética</b>
<b>FALTANTES</b>	✓ <b>Competente</b>
	✓ <b>Trabajo en Equipo</b>

FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

<sup>20</sup> [www.escribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA](http://www.escribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA)

<sup>21</sup> [www.slideshare.net/30207042/pla-ne-acin-estrategica](http://www.slideshare.net/30207042/pla-ne-acin-estrategica)

**CUADRO N° 3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS**

MATRIZ AXIOLÓGICA					
Principios/ Referencia	Administrativos	Operativo	Clientes	Proveedores	Competencia
<b>Mejoramiento Continuo</b>		X	X	X	X
<b>Calidad</b>	X	X	X	X	X
<b>Ética</b>			X	X	X
<b>Competente</b>	X	X	X	X	X
<b>Trabajo en Equipo</b>	X	X			

FUENTE: Empresa  
ELABORADO: Autor

Con la ayuda de la matriz axiológica se pudo identificar los siguientes principios básicos existentes en la Hacienda Santa Rosa., y que se explican a continuación:

**Calidad.-**

La Hacienda Santa Rosa se desenvuelve bajo los más estrictos estándares de calidad, los cuales rigen sus procesos encaminados a la alta competencia.

**Competente.-**

La Hacienda Santa Rosa cumple con su trabajo de manera cabal, logrando un desempeño eficiente en cada proceso de la producción de la leche.

**Mejoramiento Continuo.-**

La Hacienda Santa Rosa., maneja el principio de mejoramiento continuo en el producto que ofrece, propendiendo a mejorar cada proceso, logrando satisfacer a su cliente.

FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

### 3.3.2 VALORES

Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortaleza en la visión.<sup>22</sup>

Son creencias individuales o de un grupo y determinan o fomentan ciertos comportamientos o formas de pensamiento, los valores evolucionan con el paso del tiempo y de las generaciones; son relativos en su aplicación, pueden arrojar resultados positivos, se basan en los principios correctos, así mismo pueden arrojar resultados negativos si se aplican sobre principios incorrectos.

A continuación se detallan los valores existentes y faltantes de la Hacienda Santa Rosa.

#### CUADRO N° 3.3 VALORES HACIENDA SANTA ROSA

VALORES DE LA HACIENDA ROSA	
<b>EXISTENTES</b>	✓ <b>Decisión</b>
	✓ <b>Responsabilidad</b>
	✓ <b>Flexibilidad</b>
<b>FALTANTES</b>	✓ <b>Creatividad</b>
	✓ <b>Lealtad</b>
	✓ <b>Respeto</b>

FUENTE: Empresa  
ELABORADO: Autor

<sup>22</sup> [www.misionvisonvalores.com](http://www.misionvisonvalores.com)

**CUADRO N° 3.4 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES**

MATRIZ AXIOLÓGICA					
Valores / Referencia	Administrativos	Operativo	Clientes	Proveedores	Competencia
<b>Decisión</b>			X	X	X
<b>Responsabilidad</b>	X	X	X	X	X
<b>Flexibilidad</b>	X	X	X	X	X
<b>Creatividad</b>		X		X	X
<b>Lealtad</b>	X	X		X	
<b>Respeto</b>		X	X	X	X

FUENTE: Empresa  
ELABORADO: Autor

Una vez aplicada la matriz axiológica se identificaron los siguientes valores dentro de la Hacienda Santa Rosa.

**Responsabilidad.-**

Con el proceso de producción de la leche para la entrega al cliente.

**Respeto.-**

El respeto dentro de la Hacienda es muy importante, ya que se mantiene un ambiente confortable de cordialidad para realizar cada una de las labores diarias.

FUENTE: Empresa  
ELABORADO: Autor

### 3.4 MISIÓN

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta, que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- ✓ Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- ✓ Lo que pretende hacer.
- ✓ Él para quién lo va a hacer.

#### GRAFICO N° 3.1 ELEMENTOS DE LA MISION



FUENTE Y ELABORACIÓN: <http://www.slideshare.net/30207042/p-l-a-n-e-a-c-i-n-e-s-t-r-a-t-g-i-c-a>

Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>



La Hacienda Santa Rosa actualmente no cuenta con una misión, por lo que ésta deberá indicar como la Hacienda pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, para lo que se utilizarán los siguientes elementos claves:

- ✓ **Naturaleza del Negocio:** Crianza de vacas Holstein para la producción y comercialización de leche pura.
- ✓ **Razón para Existir:** Ofrecer leche de calidad y apoyar el crecimiento y fortalecimiento del sector ganadero del país.
- ✓ **Mercado al que Sirve:** Empresa industrial de productos lácteos (ANDINA).
- ✓ **Características Generales del Producto:** Posee un promedio de grasa de 3.9 según el laboratorio de la empresa a la que se entrega la leche, contiene un promedio de proteínas de 3.17.
- ✓ **Posición Deseada en el Mercado:** Preponderante.
- ✓ **Principios:** Calidad, Competente, Mejoramiento Continuo.
- ✓ **Valores:** Responsabilidad y Respeto.

#### **MISION FORMULADA PARA LA HACIENDA SANTA ROSA.**

*Somos una empresa ganadera que produce y comercializa leche pura, la cual busca continuamente, a través de ganado de calidad y de personal totalmente capacitado, ofrecer leche rica en proteínas y grasas, apoyando al crecimiento y fortalecimiento del sector ganadero del país, basados en la responsabilidad, respeto y el trabajo en equipo para la satisfacción de los clientes.*

### 3.5 VISIÓN

La visión es la forma en que se visualiza el presente con proyección de futuro, supone evaluar las posibilidades de alcanzar el futuro deseado. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la empresa.

“La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.”<sup>24</sup>

Es la meta a donde se quiere llegar al culminar un periodo determinado de tiempo.

La Visión es una invitación a imaginar el futuro posible para luego tratar de alcanzarlo, por lo que para formular la visión de la Hacienda Santa Rosa, se utilizarán los siguientes elementos claves:

- ✓ **Posición en el Mercado:** Líder
- ✓ **Tiempo:** 5 años
- ✓ **Ámbito del Mercado:** Nacional
- ✓ **Productos o Servicios:** Leche pura y quesos frescos.
- ✓ **Principios:** Calidad, Competente, Mejoramiento Continuo.
- ✓ **Valores:** Responsabilidad y Respeto.

---

<sup>24</sup> <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

## VISION FORMULADA PARA LA HACIENDA SANTA ROSA

*Para el año 2015, ser una de las mejores Haciendas Ganaderas, que se distinga por proporcionar productos lácteos de calidad a sus clientes, mejorando continuamente y apoyando el crecimiento y fortalecimiento del sector ganadero del país, actuando con responsabilidad y respeto.*

FUENTE: Empresa  
ELABORADO: Autor

### 3.6 OBJETIVOS

“Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar”.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Otras de las razones para establecer objetivos son:

- ✓ Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- ✓ Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- ✓ Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador”.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/comment-page-6/>

### 3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ✓ Fortalecer al sector ganadero, mediante una adecuada gestión, minimización de recursos y maximización de utilidades; brindando producto lácteos de acuerdo a las necesidades del mercado y clientes para tener un crecimiento sostenible a nivel sierra.

#### 3.6.1.1 PROPUESTA DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA

Las propuestas de valor para la Hacienda Santa Rosa son las que se detallan a continuación:

##### 3.6.1.1.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS (DUEÑO)

PERPECTIVA FINANCIERA	PROPUESTA DE VALOR
CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD FINANCIERA (corto plazo)	Incrementar participación en el mercado de la región sierra.
PRODUCTIVIDAD FINANCIERA (largo plazo)	Optimizar recursos financieros

##### 3.6.1.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES

CARACTERISTICAS	PROPUESTA DE VALOR
CALIDAD	Producir leche de con altas aportaciones de proteínas, calcio, grasas, hidratos de carbono o fósforo.
CANTIDAD	Producir altos volúmenes de leche de calidad.

### 3.6.1.1.3 PROPUESTA DE PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA POR PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR
INNOVACION	Proyección de ventas
IMPLANTACION	Implantación de mecanismos
DETECCION	Evaluación Interna.
CREACION	Sistema de ordeño

### 3.6.1.1.4 PROPUESTA DE CAPITAL INTANGIBLE

PERSPECTIVAS POR PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR
MEJORAMIENTO	Excelente ambiente laboral
RECURSO HUMANO	Capacitación y mejoramiento continuo
CULTURA ORGANIZACIONAL	Determinación de la estructura organizacional.
ACTUALIZACION	Capacitación permanente y actualizada

## 3.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

### 3.6.2.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

- ✓ Incrementar la participación en la región sierra del 2%.
- ✓ Obtener una rentabilidad anual superior al 25%.

### **3.6.2.2 OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO**

- ✓ Brindar producto de calidad con proteínas y grasas para la fabricación de derivados de la leche.
- ✓ Establecer estándares de calidad en la leche pura.

### **3.6.2.3 OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS**

- ✓ Implementar mecanismos que ayuden a detectar y corregir errores.
- ✓ Implantar un sistema apoyado por cada una de las áreas de la Hacienda.
- ✓ Desarrollar procesos que agilicen los ordeños realizados, sin provocar estrés en el ganado.
- ✓ Diseñar planes de mejoramiento a los procesos existentes, de acuerdo a los requerimientos actuales.

### **3.6.2.4 OBJETIVOS DE CAPITAL INTANGIBLE**

- ✓ Mejorar el ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- ✓ Determinar cuáles son las áreas que componen la empresa.
- ✓ Desarrollar un plan de capacitación, permanente y actualizada.

## **3.7 POLÍTICAS**

### **✓ POLITICA DE VALOR**

Inspirar el respeto, responsabilidad, honradez, creatividad y sinceridad entre todos los colaboradores de la Hacienda Santa Rosa.

✓ **POLITICA DE CALIDAD**

Ofrecer productos de calidad a costos competitivos para satisfacer a los clientes mediante el mejoramiento continuo de la Hacienda Santa Rosa.

✓ **POLITICA SOCIAL**

Contribuir a la disminución de la tasa de desempleo en el Ecuador.

### **3.8 ESTRATEGIAS**

Define el cómo alcanzar los objetivos, es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

#### **3.8.1 ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVAS**

##### **ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

- ✓ Establecer estrategias genéricas, como diferenciación, enfoque o alta segmentación.
- ✓ Implantar un mecanismo de control de los gastos a través de los presupuestos.

##### **ESTRATEGIAS DE CLIENTES**

- ✓ Establecer cronogramas de trabajo, que sean aplicados en cada uno de los procesos realizados.
- ✓ Establecer calidad en los productos lácteos para que sean muy apetecidos en el mercado.

## **ESTRATEGIAS PROCESOS INTERNOS**

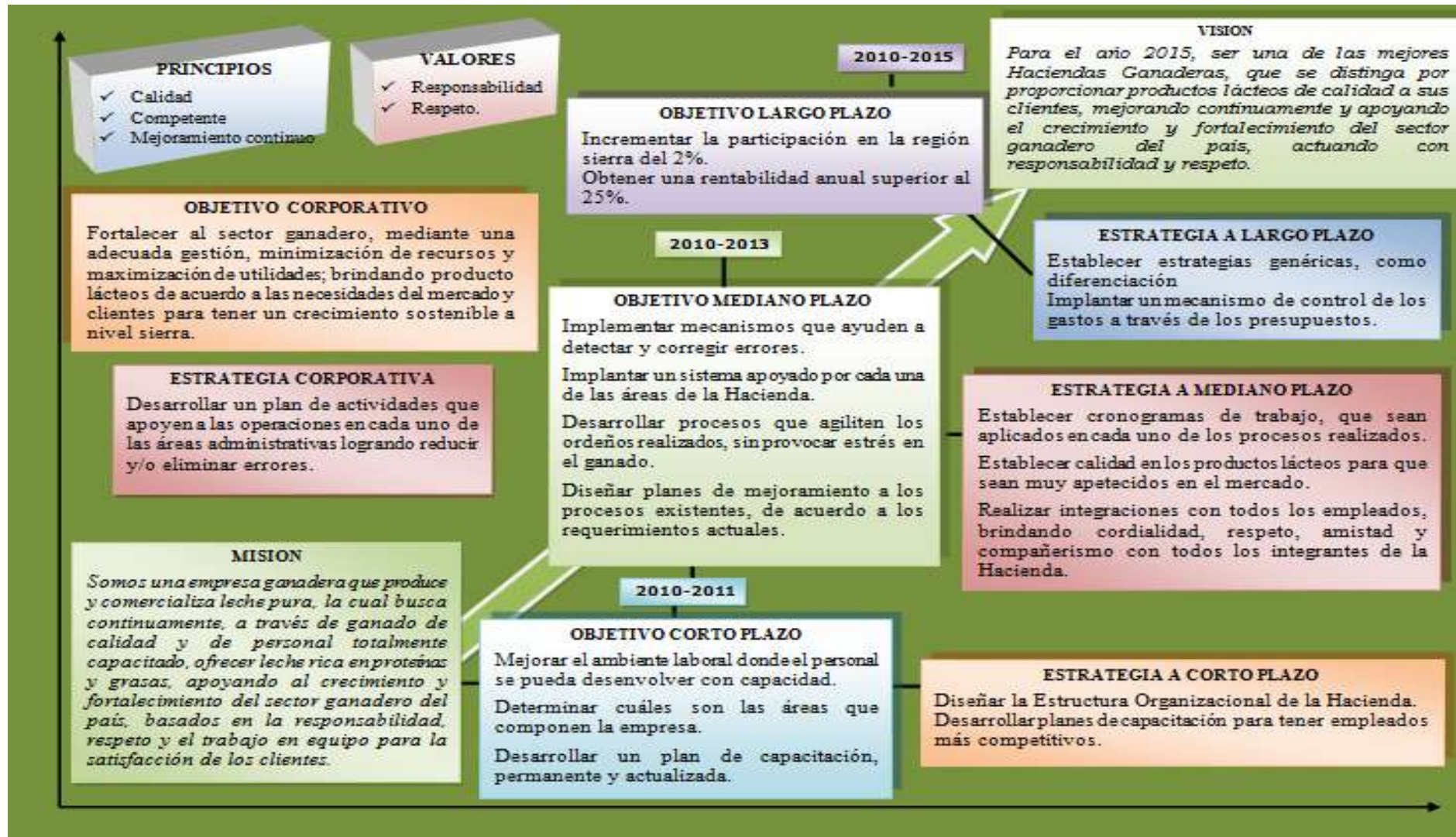
- ✓ Desarrollar un plan de actividades que apoyen a las operaciones en cada una de las áreas logrando reducir y/o eliminar errores.

## **ESTRATEGIA DE CAPITAL INTANGIBLE**

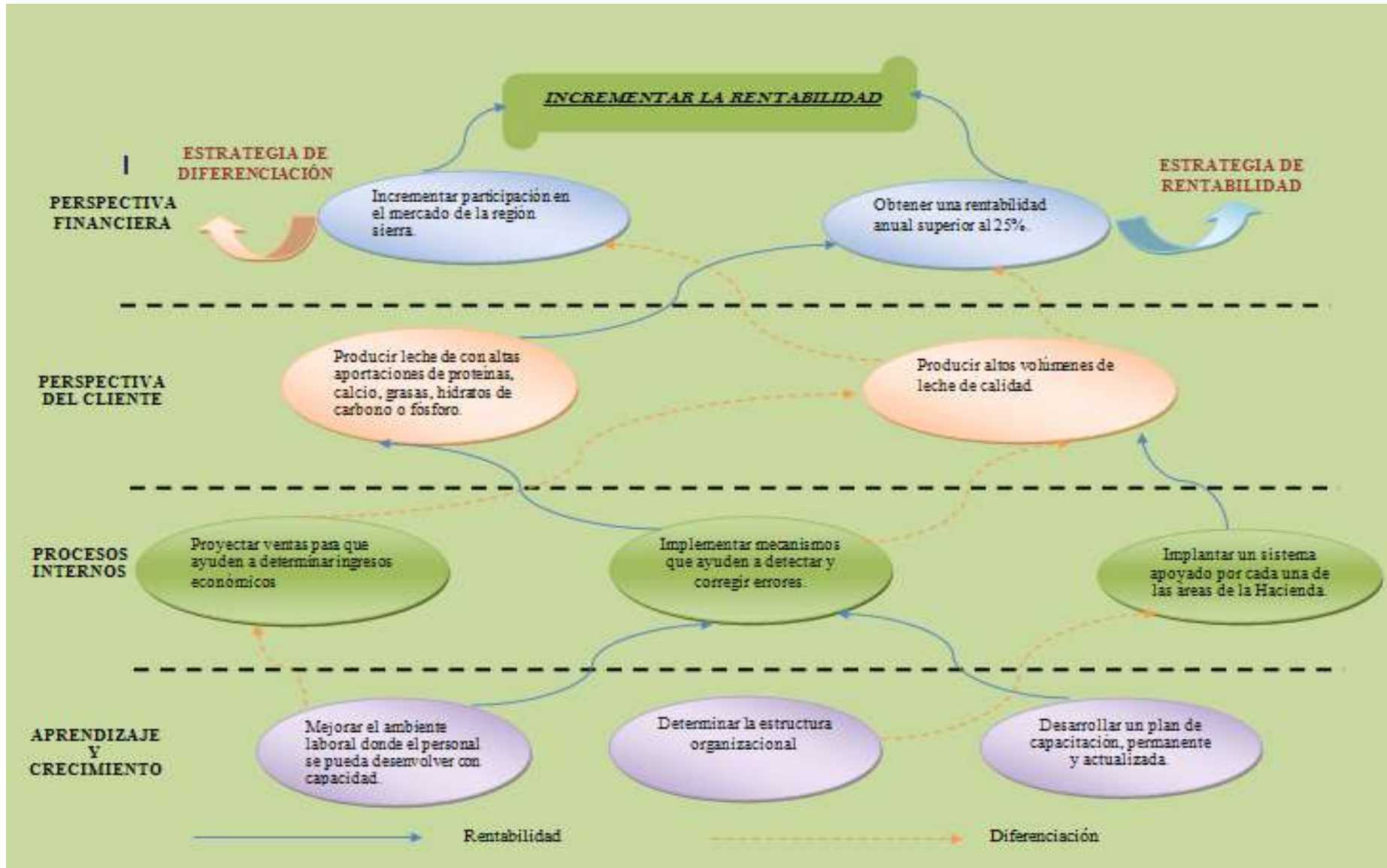
- ✓ Realizar integraciones con todos los empleados, brindando cordialidad, respeto, amistad y compañerismo con todos los integrantes de la Hacienda.
- ✓ Diseñar la Estructura Organizacional de la Hacienda.
- ✓ Desarrollar planes de capacitación para tener empleados más competitivos.



### 3.9 MAPA ESTRATEGICO



### 3.10 MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS



## CAPITULO IV

### 4. DETERMINACION DE COSTOS DE PRODUCCION

El Señor Manuel Jaramillo propietario de la Hacienda Santa Rosa, después de analizar la rentabilidad que le genera la producción y comercialización de leche pura, ha decidido investigar nuevas líneas de producción que le permitan a la Hacienda Santa Rosa maximizar utilidades.

Por lo que en este capítulo se determinará cual es el costo de implementar la línea de producción de quesos y cuáles son los beneficios económicos para la Hacienda Santa Rosa.

#### 4.1 RESEÑA HISTORICA DEL QUESO



El queso es un alimento sólido elaborado a partir de la leche cuajada de vaca, cabra, oveja, u otros mamíferos. La leche es inducida a cuajarse usando una combinación de cuajo (o algún sustituto) y acidificación. Las bacterias se encargan de acidificar la leche, jugando también un papel importante en la definición de la textura y el sabor de la mayoría de los quesos.

Hay centenares de variedades de queso. Sus diferentes estilos y sabores son el resultado del uso de distintas especies de bacterias y mohos, diferentes niveles de nata en la leche, variaciones en el tiempo de curación, diferentes tratamientos en su proceso y diferentes razas de vacas, cabras o el mamífero cuya leche se use.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup><http://www.monografias.com/trabajos58/produccion-quesoperu/produccionquesoperu2.shtml?monosear>

## 4.2 CLASE DE QUESOS

Los quesos se clasifican, según su tiempo de maduración y contenido de humedad, en blandos (46% al 55%), semiduros (36% al 46%) y duros (menos del 36%).

Los quesos fundidos no se categorizan por su contenido de humedad. Son obtenidos por molido, mezclado y fundido por medio de calor y agentes emulsificantes, de uno o más tipos de quesos.<sup>27</sup>

### CUADRO N° 4.1 CLASIFICACION DEL QUESO

DETALLE	DENOMINACION
<b>QUESO FRESCO</b>	Consiste en cuajar y deshidratar la leche, por eso reduce la cantidad de grasa prácticamente a cero y las calorías a más de la mitad. Debe mantenerse siempre refrigerado para conservar su frescura. Con sabores suaves y texturas poco consistentes.
<b>QUESOS SEMI-MADUROS</b>	De consistencia firme pero elástica y de sabor suave y bien definido. Algunos poseen ojos o agujeros y contienen entre 36 y un 46 % de agua.
<b>QUESO MADURO</b>	Son los que se someten a las condiciones de maduración para que desarrollen características propias. Las principales características del queso madurado son la corteza dura, el color amarillento, la pasta firme y semidura

FUENTE [http://www.pab.ec/document/perfiles/PM\\_QUESO.pdf](http://www.pab.ec/document/perfiles/PM_QUESO.pdf):  
ELABORADO: Autor

<sup>27</sup> Lácteos - Dirección de Industria Alimentaria S.A.G.P. y A.

## **VARIEDADES COMERCIALES**

### **TIPOS:**

- ✓ Fresco
- ✓ Semi-maduro y Maduro

### ***Variedades:***

Según el contenido de agua del queso:

- ✓ Quesos frescos o sin madurar,
- ✓ Quesos blandos o tiernos,
- ✓ Quesos semi – curados o semi – maduros
- ✓ Quesos curados o maduros

Según el origen de leche:

- ✓ Quesos de vaca
- ✓ Quesos de cabra
- ✓ Quesos de oveja
- ✓ Quesos de mezcla

Según la textura del queso:

- ✓ Quesos compactos,
- ✓ Quesos con ojos redondeados y granulares
- ✓ Quesos con ojos de formas irregulares

Según el contenido de grasas:

- ✓ Quesos grasos,
- ✓ Quesos semigrasos,
- ✓ Quesos secos

### **4.3 PRINCIPALES ZONAS DE PRODUCCION NACIONAL**

La elaboración de quesos al igual que otros derivados son integrantes naturales de la cadena agropecuaria correspondiente a la producción de leche. En el contexto nacional, 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.

El uso y destino de la producción lechera en el país tiene un comportamiento regular. Según estimaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería, entre un 25% y un 32% de la producción bruta se destina a consumo de terneros (autoconsumo) y mermas (2%). Este comportamiento resulta explicable ya que las importaciones de sustituto de leche para terneros registradas oficialmente constituyen un 3 por mil de la producción interna de leche.<sup>28</sup>

**PRODUCCIÓN DE LECHE.-** La disponibilidad de leche cruda para consumo humano e industrial representa alrededor del 75% de la producción bruta.

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

---

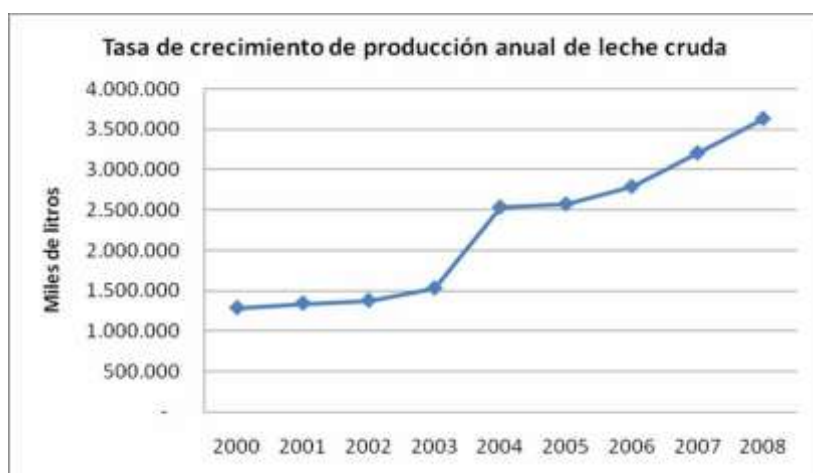
<sup>28</sup> [http://www.pab.ec/document/perfiles/PM\\_QUESO](http://www.pab.ec/document/perfiles/PM_QUESO)

## CUADRO N° 4.2 PRODUCCION ANUAL DE LECHE POR REGIONES

ECUADOR : PRODUCCIÓN ANUAL DE LECHE POR REGIONES					
PERIODO 2000 -2008*					
(Miles de litros)					
* año 2008 pronóstico					
AÑO	PRODUCCIÓN NACIONAL BRUTA 1/	Tasa de crecimiento anual	PRODUCCIÓN SIERRA	PRODUCCIÓN COSTA	PRODUCCIÓN ORIENTAL E INSULAR
2000	1.286.625		939.236	244.459	102.930
2001	1.343.237	4,40%	980.563	255.215	107.459
2002	1.378.161	2,60%	1.006.058	261.851	110.253
2003	1.529.759	11,00%	1.116.724	290.654	122.381
2004	2.536.991	65,84%	1.852.003	482.028	202.959
2005	2.575.167	1,50%	1.879.872	489.282	206.013
2006	2.792.547	8,44%	2.038.559	530.584	223.403
2007	3.210.457	14,97%	2.343.634	609.987	256.883
2008	3.635.982	13,25%	2.654.267	690.837	290.878
Porcentajes	100%		73,00%	19,00%	8,00%

FUENTE Y ELABORADO: [http://www.pab.ec/document/perfiles/PM\\_QUESO](http://www.pab.ec/document/perfiles/PM_QUESO)

## GRÁFICO N° 4.1 CRECIMIENTO DE PRODUCCION ANUAL



FUENTE Y ELABORADO: [http://www.pab.ec/document/perfiles/PM\\_QUESO](http://www.pab.ec/document/perfiles/PM_QUESO)

**PRODUCCIÓN DE QUESOS.-** Si se toma en consideración la producción de leche cruda y la utilización industrial del 6% para elaborados lácteos, en el que el 3,2% corresponde a elaboración de quesos y el remanente a elaboración de yogurt y margarina; sumado al 35% de leche cruda para elaboración de quesos caseros.

**CONSUMO APARENTE.-** En base a las cifras anteriores, se calcula que el consumo per/cápita de la población del Ecuador, se estima en 1,72 Kg de consumo de queso mensual por persona.

#### **4.3.1 EMPRESAS PRODUCTORAS DE QUESO**

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

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.

Se han establecido bien en el mercado Empresas como PARMALAT, INDUSTRIAS LACTEAS TONY, CHIVERIAS, ALPINA, REY LECHE, y la Planta Pulverizadora de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO).



Entre las empresas medianas productoras son:

- ✓ El Ranchito con una producción de 80 a 100 mil litros diario;
- ✓ Lácteos Tanicuchi, con unos 50 mil litros de leche diarios procesados en yogurt, quesos y leche fluida pasteurizada en funda de polietileno;
- ✓ Ecuallac, con una producción de 30 a 40 mil litros de leche diarios;
- ✓ La Finca con unos 15 mil litros.

#### CUADRO N° 4.3 PRINCIPALES INDUSTRIAS LÁCTEAS

ECUADOR - PRINCIPALES INDUSTRIAS LÁCTEAS Y CAPACIDAD INSTALADA		
(Millones de litros anuales)		
INDUSTRIA	UBICACIÓN	CAPACIDAD INSTALADA
PASTEURIZADORA CARCHI	TULCAN	17
PRODUCTOS GONZALEZ	SAN GABRIEL	15
PASTEURIZADORA FLORALP	IBARRA	7
NESTLE (INEDECA)	CAYAMBE	61
LEANSA	SANGOLQUI	9
HERTOB C.A.(MIRAFLORES)	CAYAMBE	19
PASTEURIZADORA QUITO	QUITO	55
GONZALEZ CIA. LTDA.	CAYAMBE	15
PASTEURIZADORA LECOCEM (PARMALAT)	LASSO	37
PASTEURIZADORA INDULAC	LATACUNGA	66
PASTEURIZADORA LACTODAN	LATACUNGA	16
DERILACPI	SALCEDO	3
PORCESADORA MUJ	SALCEDO	2
INLECHE (INDULAC)	PELILEO	20
PROLAC (cerrada al 2008)	RIOBAMBA	9
LACTEOS SAN ANTONIO	AZOGUEZ	16
PROLACEM	CUENCA	13
COMPROLAC	LOJA	12
INDULAC	GUAYAQUIL	43
NESTLE BALZAR	BALZAR	9
VISAENLECHE (INDULAC)	LA CONCORDIA	15
PLUCA	GUAYAQUIL	4
LA FINCA	LATACUNGA	4
CHIVERIAS	GUAYAQUIL	4
LA AVELINA	LATACUNGA	37
TOTAL		504

FUENTE Y ELABORADO: Ministerio de Agricultura y Ganadería. E. Manciana Industrias

También se encuentra un sin número de plantas artesanales dedicadas a la producciones de quesos frescos con una producción diaria de hasta 10 mil litros.

#### **4.4 SISTEMA DE COSTOS**

Los sistemas de costos son un conjunto de métodos, normas y procedimientos, que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y/o servicios y de los recursos materiales, laborables y financieros.

Dentro de los objetivos de un sistema de costos se encuentran:

- ✓ Fijar pautas a las que se someten los procedimientos de asignación de costos.
- ✓ Determinar los criterios a aplicar en la distribución y prorrateo de los gastos.
- ✓ Establecer la oportunidad o fecha en que deben ser calculados los costos, las modalidades de cálculo, las bases que se pueden utilizar, como tienen que ser tratados ciertos costos, forma de determinar los costos totales y unitarios, así como la metodología para la presupuestar costos y determinación de estándares.<sup>29</sup>

Con el fin de calcular el costo de las unidades producidas o el servicio prestado, es necesario definir un sistema para aplicarlos a la actividad. En general se pueden aplicar dos sistemas de Contabilidad de Costo según la concentración de los mismos:

- ✓ Sistema de Costo por Órdenes de trabajo.
- ✓ Sistema de Costo por Procesos.

---

<sup>29</sup> <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>

#### **4.4.1 SISTEMA DE COSTO POR ÓRDENES DE TRABAJO**

Es el conjunto de principios y procedimientos para el registro de los gastos identificados con órdenes de producción específicas, lo que permite hallar un costo unitario para cada orden y determinar los diferentes niveles del costo en relación con la producción total, en las empresas donde la producción se hace por pedidos.

- ✓ Un sistema de acumulación de Costos por Órdenes de Trabajo es más adecuado donde un solo producto o un grupo de productos se hacen de acuerdo con las especificaciones de los clientes, es decir, que cada trabajo es hecho a la medida.<sup>30</sup>

#### **4.4.2 SISTEMA DE COSTO POR PROCESO**

Se aplica en las empresas o en las industrias de elaboración continua o en masa, donde se producen unidades iguales sometidas a los mismos procesos de producción. El mismo constituye un costo promedio, donde a cada unidad física de producción se le asigna una parte alícuota del todo que representa el costo de producción.

Se utiliza cuando los productos se hacen mediante técnicas de producción en gran volumen (procesamiento continuo). El costeo por procesos es adecuado cuando se producen artículos homogéneos en gran volumen así como en las refinerías de petróleo, en una fábrica de azúcar o en una fábrica de acero.

Bajo un sistema de costo por proceso, los tres elementos básicos del costo de un producto (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) se acumulan de acuerdo con los departamentos o centros de costos.

---

<sup>30</sup> <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>

#### 4.4.2.1 COSTEO DE PRODUCTOS CONJUNTOS

Los productos conjuntos son productos individuales, cada uno con valores de venta significativos, que se generan de manera simultánea a partir de la misma materia prima y/o proceso de manufactura.

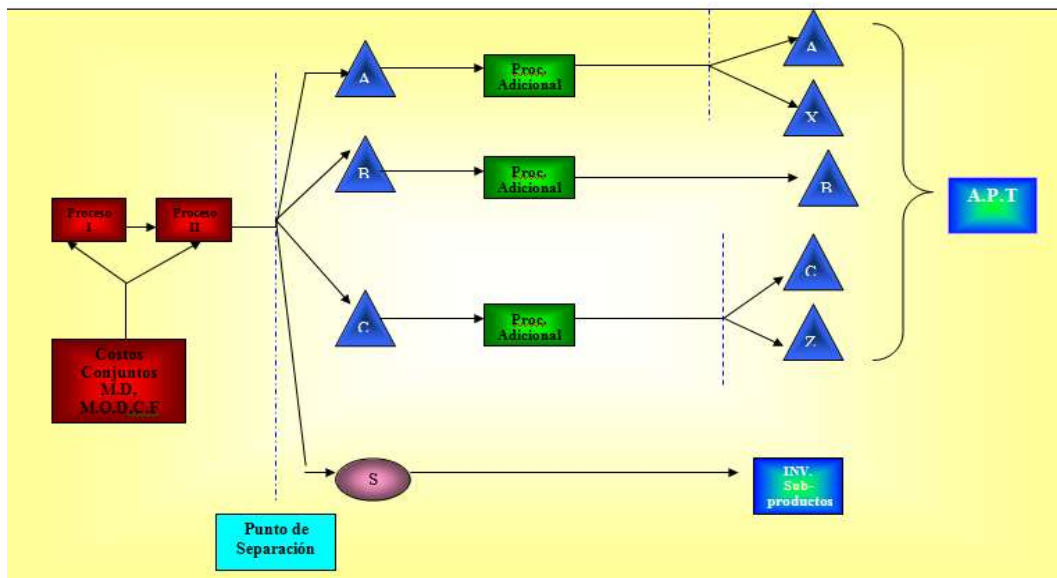
Por ejemplo, el aceite y la carne de la soya son productos conjuntos que resultan del procesamiento de la soya. También se generan conjuntos en la industria empacadora de carne y en muchas industrias que refinan recursos naturales. Las características básicas de los productos conjuntos son:

- ✓ Los productos conjuntos tienen una relación física que requiere un procesamiento común simultáneo. El proceso de uno de los productos conjuntos resulta en el procesamiento de todos los otros productos conjuntos al mismo tiempo. Cuando se producen cantidades adicionales de producto conjunto, las cantidades de los otros productos conjuntos se incrementarán proporcionalmente.
- ✓ La manufactura de productos conjuntos siempre tiene un punto de separación en el cual surgen productos separados, que se venderán como tales o se someterán a proceso adicional. Los costos incurridos después del punto de separación, por lo general, no causan problemas de asignación porque pueden identificarse con los productos específicos.
- ✓ Ninguno de los productos conjuntos es significativamente mayor en valor que los demás productos conjuntos. Esta es la característica que diferencia a los productos conjuntos de los subproductos.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Polimeni, Ralph S, Contabilidad de Costos. Pág 310

## GRAFICO N° 4.2 PROCESO DE MANUFACTURA CONJUNTA.



FUENTE Y ELABORADO: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Costos-De-Produccion-Conjunta-Y-De/832115.html>

### 4.4.2.2 COSTOS CONJUNTOS Y PUNTO DE SEPARACION

Los costos conjuntos no deben considerarse un “nuevo” tipo de costeo del producto puesto que consta de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Una dificultad importante e inherente a los costos conjuntos, es que son indivisibles; es decir, los costos conjuntos no son específicamente identificables con alguno de los productos que se esta produciendo en forma simultánea.

Algunas veces los costos conjuntos se confunden con los costos comunes. Los costos comunes son aquellos que se incurre para elaborar productos de modo simultaneo, pero cada uno de los productos podría producirse por separado. Por lo tanto, los costos comunes son divisibles y pueden asociarse específicamente con cada uno de los productos elaborados, mientras que los costos conjuntos no.

Los costos de procesamiento adicional (algunas veces denominados costos separados) son aquellos en que se incurren para producir productos individuales después de haber surgido (el llamado el punto de separación) de materias primas comunes y/o un proceso de manufactura común. Los costos de procesamiento adicional se componen simplemente de materiales directos, mano de obra directa e indirecta de fabricación adicionales incurridos para los productos identificables después del punto de separación en contraste con los costos conjuntos, los cuales se incurren para el beneficio de todos los productos antes del punto de separación.<sup>32</sup>

Para la determinación de los costos de la implementación de la línea de producción de quesos se utilizará la asignación de los productos conjuntos mediante el sistema de costeo por procesos, ya que los beneficios que nos brinda dicho sistema es la reducción de costos en el producto principal, mediante la repartición del costo en dichos productos.

#### **4.5 FACTORES DE PRODUCCION**

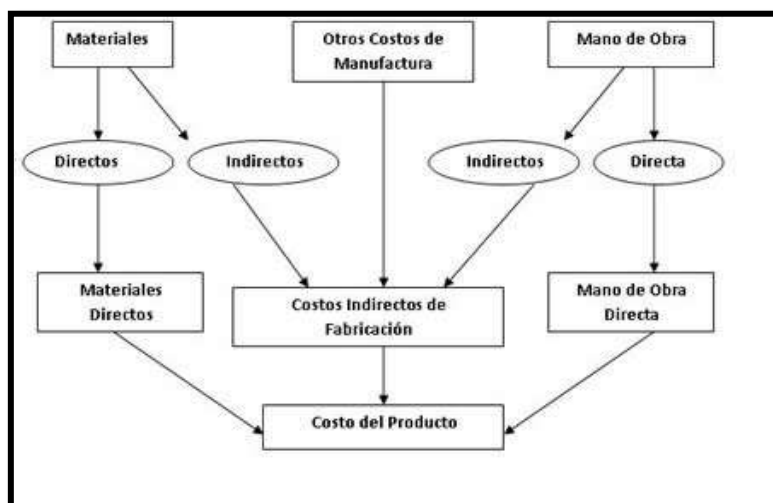
Para la producción de quesos es necesario considerar la ubicación de la planta de producción dentro de un área determinada. Es importante tener muy en claro los diferentes aspectos en los que se desarrollan las empresas de este tipo como son los factores que intervienen en el proceso productivo.

La clasificación de los costos puede hacerse de diferentes formas en función del criterio de clasificación elegido, entre las principales se encuentra: La Materia prima, Mano de obra y Costos Indirectos de Fabricación.

---

<sup>32</sup> Polimeni, Ralph S, Contabilidad de Costos. Pág. 310

## GRAFICO N° 4.3 FACTORES DEL PROCESO PRODUCTIVO



FUENTE Y ELABORACION: <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>

### 4.5.1 COSTOS DE FABRICACIÓN DIRECTOS

#### 4.5.1.1 MATERIA PRIMA

Son los principales bienes que se usan en la producción y que se transforman en artículos terminados. Estos materiales se pueden dividir en materiales directos e indirectos.

Son todos aquellos elementos físicos que sean imprescindibles consumir durante el proceso de elaboración de un producto o servicio, y representan el principal costo de la materia prima en el proceso de manufactura.<sup>33</sup>

Charles Horngren, en su cuarta edición, define los materiales directos como: "...toda aquella materia prima que físicamente puede ser observada como formando parte íntegramente del producto terminado y que su cantidad en el producto puede ser determinada mediante una forma que sea factible económicamente".

<sup>33</sup>[www.personeducacion.net/hongren](http://www.personeducacion.net/hongren)

Los materiales indirectos son todos los que no están asociados directamente con el producto o servicio terminado.

La materia prima para la realización del queso, debe ser evaluada con mucho cuidado, preferentemente se deberá utilizar leche muy fresca para poder recuperar el mayor número de sólidos y de ese modo obtener mejores resultados. Una leche ácida, no produce buenos rendimientos.

La leche y los demás insumos que intervienen en el proceso, deben ser controlados de forma rigurosa, en el caso de la leche se debe tener en cuenta los análisis fisicoquímicos, microbiológicos, como acidez, pH, densidad, etc.

#### **4.5.1.2 MANO DE OBRA**

La mano de obra se define como el esfuerzo físico o mental gastado en la fabricación de un producto o servicio. Su costo se puede dividir en mano de obra directa y mano de obra indirecta.

Charles Horngren, en su cuarta edición plantea: “la mano de obra directa se define como la mano de obra que está directamente involucrada en la producción de un artículo terminado, la cual puede ser fácilmente rastreada en el producto y representa un costo de mano de obra importante en su producción”.

Las personas que trabajan en la producción de quesos deberán ser sanas, gozar de buena salud física y mental además de poseer carnet sanitario vigente.

Para las labores de producción y manipulación deberán utilizar uniformes y/o ropas que sólo sirvan para esa finalidad, (uniformes, en lo posible de colores claros; mandil, botas, mascarillas, guantes y gorras).



### 4.5.1.3 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

Los otros costos de manufactura son todos los costos de producción, excepto los materiales y la mano de obra., son aquellos en que incurre un centro para el logro de sus fines, salvo casos de excepción, son de asignación indirecta, y por lo tanto precisa de bases de distribución.

- ✓ Depreciación de Equipos.
- ✓ Otros CIF

### 4.6 DESCRIPCIÓN DEL QUESO A RELIZAR

El queso a elaborar va a hacer un queso fresco dirigido al mercado de la región sierra de las siguientes características:

- ✓ Tamaño: diámetro 15cm
- ✓ Peso: 450 gramos
- ✓ Forma: circular
- ✓ Empaque: fundas de polietileno con marca.



#### 4.6.1 QUESOS FRESCOS

Los quesos frescos se comercializan y se consumen en estado fresco; es decir, sin que hayan experimentado un proceso de maduración. Estos quesos tienen un elevado contenido de agua que oscila entre 50% y 80%.

**GRAFICO 4.4**  
**COMPOSICIÓN DE QUESO FRESCO**



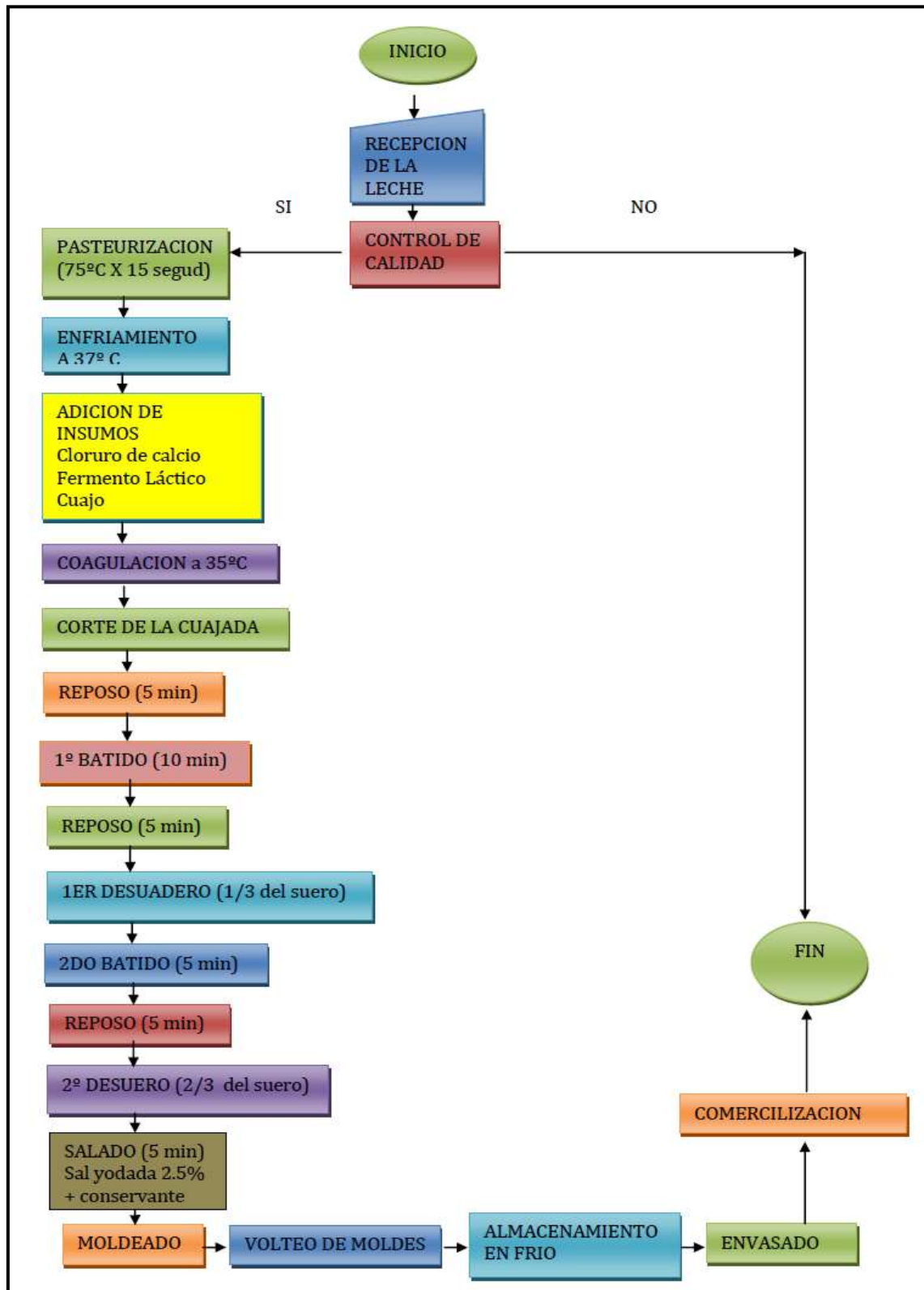
FUENTE: Quesera San Vicente  
ELABORADO: Autor

A causa de esta humedad esta clase de Queso no se conserva durante mucho tiempo. Además, por la falta de un proceso de maduración, es preciso pasteurizar la materia prima (leche); por que cuando los gérmenes patógenos están presentes, pueden desarrollarse en el producto elaborado.



## 4.7 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

GRAFICO N° 4.5 DIAGRAMA DE FLUJO (PROCESO DE ELABORACIÓN DE QUESO)



FUENTE: Quesera San Vicente  
ELABORADO: Autor

Se debe tomar en consideración la evaluación de la calidad de la materia prima, por lo tanto se deben tomar en cuenta el nivel de sólidos, acidez, porcentaje de grasa, etc.

## **RECEPCIÓN DE LA LECHE**

En el exterior de las instalaciones se recibirá la leche adquirida, procediendo a medirla.

## **CONTROL DE CALIDAD**

En esta fase se hace un control de calidad de la materia prima de la leche bajo el aspecto físico, químico, para ello se procede a medir la densidad de la leche y el grado de acidez, para lo cual se utilizará un lactodensímetro y un medidor de acidez que contiene una solución de alcohol al 68%. La leche que pasa las pruebas se registra.

### **✓ ANÁLISIS FÍSICO – QUÍMICOS**

Es necesario realizar algunas pruebas, para determinar la calidad de la leche receptada.

**Acidez.-** Es un parámetro muy importante el determinarlo. Conforme aumenta el tiempo desde el ordeño, esta aumenta; por acción de las bacterias propias de la leche y las bacterias indeseables que de alguna forma se incluyen a la leche durante su manipulación.

Con acidez muy alta en la leche, la proteína se precipita y se separa del suero. (la leche se “corta”).

- ✓ La acidez deseable es de 14° a 18° Dornic.
- ✓ Menor a 14° Dornic.....Leche aguada o con mastitis.
- ✓ Mayor a 18° Dornic.....Bacterias no deseadas es alta.

**Densidad.-** Está relacionado con la cantidad de sólidos totales de la leche. El rango aceptable es 1.0296 a 1.034, esto dependerá del porcentaje de grasa que contenga.

Por debajo de la Densidad 1.0296, se puede sospechar de un aguado de la leche y por encima de 1.034 se puede sospechar de un descremado de la misma. Esto repercute en el rendimiento del queso.

**Mastitis.-** La presencia de mastitis en la leche destina a que el queso no sea de calidad, lo esperado es que el resultado de esta prueba sea negativo.

**Grasa.-** Para obtener un queso fresco de buena calidad, será suficiente contar con una leche que contenga 3% de grasa. Si fuese menor, el queso podría tener una textura seca y “corchosa” a la vez que no presentará mayor sabor. Si es mayor, el queso presentará una textura y sabor muy aceptable, pero esta grasa podría ser aprovechada para elaborar mantequilla o simplemente obtener crema de leche; obteniendo así un valor agregado.

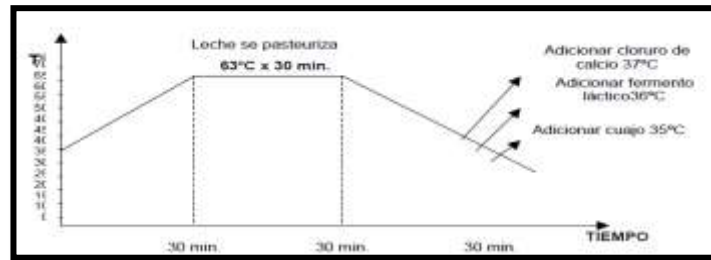
**Sólidos Totales.-** Conociendo el porcentaje de sólidos totales, podremos proyectar el rendimiento de queso a obtener. Asimismo, se determinará posibles fraudes o malos manejos en el ordeño.

## **PASTEURIZACIÓN**



La pasteurización se realizará calentando la leche hasta que alcance una temperatura de 75°C, por unos 15 segundos; posteriormente se bajará la temperatura a 35°C.

## GRAFICO N° 4.6 PATEURIZACION DE LA LECHE



FUENTE Y ELABORACION: Quesera San Vicente

## ADICIÓN DE INSUMOS



Las cantidades de cloruro y pereservantes autorizados deben ser agregados en este momento. Como último elemento debe ser adicionado el cuajo disuelto en agua pasteurizada fría y sal.

A medida que la temperatura disminuye luego de la pasteurización, se adicionan los insumos.

### Cloruro de Calcio

Para procesar 100 Lt. de leche:

- ✓ Pesar 20 – 25 gr. de Cloruro de Calcio.
- ✓ Tener preparado ½ Lt. de agua hervida fría.
- ✓ Disolver el Cloruro de Calcio en el agua.
- ✓ Añadir la solución a la leche, cuando se encuentre a 37°C aproximadamente.
- ✓ Agitar con la paleta, para que la solución se mezcle bien con la leche; se recomienda sea aproximadamente 5-10 minutos.

### Fermento Láctico

La adición de fermento a la leche es importante porque mejora el sabor, aroma, durabilidad y da mayor calidad al queso fresco.

Los fermentos más recomendados para elaborar queso fresco son aquellos que:

- ✓ Producen sabor y aroma no tan acentuados.
- ✓ Baja producción de acidez.

Para procesar 100 Lts. de leche.

- ✓ Tener el frasco que contiene el fermento a temperatura ambiente.
- ✓ Adicionar el fermento contenido en el frasco a la leche, cuando esta tenga una temperatura de 35°C.
- ✓ Agitar la leche con la paleta, para mezclar el fermento con la leche, por espacio de 3 minutos aproximadamente.
- ✓ Dejar en reposo la leche con el fermento por espacio de 30 minutos.

## **Cuajo**

Hay condiciones que deben cumplirse para obtener resultados favorables, ellos son:

- ✓ Usar un cuajo de garantía.
- ✓ Prepararlo en forma adecuada.
- ✓ Añadirlo a la leche en el tiempo oportuno.

La fuerza de los cuajos se desarrolla óptimamente cuando la leche tiene temperaturas entre 35 - 40 °C y tiene un pH de 6.5 – 6.7; o sea la leche está temperada y no tiene mucha acidez.

Cuando la leche es muy fresca muchas veces es necesario agregar mayor proporción de cuajo.

Cuando la acidez de la leche es mayor a lo normal (22-24° Dornic y pH 6.3) se recomienda usar menor cantidad de cuajo.

Para procesar 100 Lts de leche.

- ✓ Tener preparado agua fría previamente hervida, (esto para evitar residuos de cloro, porque el cloro inactiva las enzimas del cuajo). aproximadamente 01 vaso.
- ✓ Disolver la cantidad de cuajo requerida en el agua (en caso sea pastilla, primero triturarlo)
- ✓ Agregar 2 cucharitas de sal y disolver bien, la sal tiene como función activar las enzimas del cuajo y también acelera el proceso de hidratación de la misma.
- ✓ Disolver bien la mezcla por un tiempo de 5 minutos aproximadamente.
- ✓ Añadir la solución de cuajo a la leche, cuando se encuentre a una temperatura de 35° C.
- ✓ Agitar la leche por un tiempo de 3 minutos, con el objeto de que la solución de cuajo se mezcle de manera uniforme.

Dejar reposar por un tiempo de 45 minutos aproximadamente, hasta que se forme el coágulo.

#### GRAFICO N° 4.7 ADICION DEL CUAJO



FUENTE Y ELABORADO: Quesera San Vicente

#### COAGULACIÓN



Es la solidificación de la leche debido a la precipitación de la caseína, la cual encierra la mayor parte de la grasa y una gran cantidad de agua.



Se suceden dos fases en el proceso de coagulación como consecuencia de la adición de cuajo.

### **PRIMERA FASE**

El cuajo actúa sobre la caseína (proteína), desdoblándola en dos partes.

- ✓ Una parte insoluble, que es la paracaseína que llega a formar el coágulo.
- ✓ Otra parte soluble, que se disuelve y se va al suero.

### **SEGUNDA FASE**

La paracaseína precipita en presencia de calcio y luego se forman agregados moleculares cada vez mayores. Esto sucede en presencia adecuada de calcio.

La cuajada tiene una apariencia de una gelatina de color blanco y se forma al cabo de 30 minutos después de haber añadido el cuajo.

La cuajada estará lista para cortar cuando se observa lo siguiente:

La cuajada levantada con el dedo debe partirse limpiamente, sin presentar grietas ni adherencias.

La cuajada que se encuentre junto a la pared de la paila debe desprenderse al presionarla con la palma de la mano, esto sucede con facilidad y limpiamente.

Se realiza un corte de unos 8 cm. a la cuajada y luego se introduce el cuchillo, con el cual se la levanta suavemente; debiéndose observar las paredes del corte, firmes y lisas.

### **CORTE DE CUAJADA**



El corte de la cuajada tiene por objeto facilitar el desuerado, para lo cual es necesario cortar la cuajada en granos de un tamaño determinado según el tipo de queso a elaborarse.

Con la ayuda de la lira se procede a cortar, en granos de tamaño estándar, que es el tamaño óptimo para elaborar queso fresco. Es necesario tomar en cuenta que este corte de cuajada debe realizárselo lentamente, en unos 10 minutos.

El corte de la cuajada se realizará de modo homogéneo para evitar pérdidas por efecto de ruptura mecánica y deficiente sinéresis.

### **PRIMER BATIDO**

El primer batido se efectuará de manera muy lenta para evitar la ruptura del grano.

Es la agitación de los granos de cuajada, la cual favorece la salida del suero, que poseen en su interior. Conforme se avanza con el batido, el grano disminuye de volumen y aumenta su densidad, por la pérdida paulatina de suero.

Es necesario batir la cuajada muy suavemente al principio y de manera constante, con la finalidad de no destruir los granos de cuajada.

Si destruimos los granos, habrá menor rendimiento al obtener el queso.

La velocidad de batido debe ser tal que los granos de cuajada se vean en la superficie del suero.

La temperatura ideal de batido se encuentra entre 34 – 36° C.

### **PROCEDIMIENTO**

- ✓ Agitar los gránulos de cuajada con un batidor de madera, se inicia con movimientos suaves y circulares.
- ✓ Esta agitación se realiza por un tiempo de 10 minutos aproximadamente, lo cual favorece la salida del suero del interior del grano.
- ✓ Luego dejar reposar los gránulos durante 5 minutos aproximadamente.

## **PRIMER DESUERADO**

Se realiza un primer desuerado, extrayendo el 35 al 50% del suero del volumen inicial de leche, hasta que asome la cuajada a la superficie; posteriormente se procede a lavar y salar la cuajada añadiendo agua limpia con sal en una relación de 1 a 1 con respecto al suero extraído, y se remueve con la pala. Una vez lavada la cuajada se procede a un segundo desuerado, hasta que quede solo cuajada.

## **SEGUNDO BATIDO Y CALENTAMIENTO**

Se calienta la cuajada a 38°C con agua a 75° C. El batido se efectuará en forma más enérgica con el objeto de secar el grano hasta llegar al punto adecuado de humedad para finalizar el trabajo de agitado.

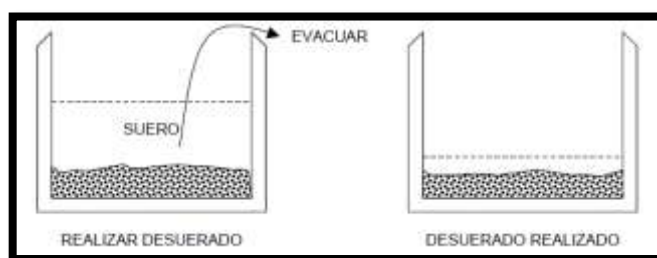
Durante el segundo batido se adiciona agua caliente con una temperatura de 50 – 60° C en un volumen un poco menor al suero que se evacuó. Esta adición de agua se hace hasta que el volumen contenido en la paila llegue a 38°C.

## **SEGUNDO DESUERADO**

Se elimina todo el suero hasta dejar sólo los granos.

Luego del 2do batido y transcurrido los 5 minutos de reposo, se procederá a evacuar el suero de la paila, hasta que los gránulos de cuajada asentados en el fondo, se vean.

## **GRAFICO N° 4.8 DESUADERO**



FUENTE Y ELABORADO: Quesera san Vicente

## SALADO



El salado debe realizarse para lograr el sabor adecuado del queso, se agrega de 1 a 1,8% de sal.

Si se trabaja con 100 Lts. de leche, se puede adicionar 2 – 3 Kg. de sal, dependiendo esto del gusto del consumidor.

Una vez adicionada la sal a la cuajada, se realizará una mezcla muy suave con la cual se facilita la distribución y penetración de la misma, logrando en lo posible que los gránulos no estén compactos.

Luego de la mezcla realizada, dejar en reposo por un tiempo de 5 minutos..

## MOLDEADO Y AUTO PRENSADO



Se realiza de forma tal que el grano es colocado en los moldes, para que luego por simple presión del propio peso del queso, se realice el desuerado y/o auto prensado.

## VOLTEO

**Primer volteo:** Inmediato.

**Segundo volteo:** A los 30 minutos del moldeo.

**Tercer volteo:** A las 2 horas del moldeo.

La forma del molde está determinada es decir circular.

## **ALMACENADO EN FRIO**



Etapa en la cual almacenamos el queso fresco, sin retirarlo del molde a temperaturas de 4 – 7° C, para que tome la forma del mismo y se compacte en el.

A esta temperatura, el queso tendrá un tiempo mayor de vida útil y sus características no serán alteradas.

Se debe procurar que en refrigeración se debe mantener cubierto los quesos para que no pierdan humedad; lo que ocasionaría pérdida de peso y manchas amarillas reseca, lo que no se desea en el queso.

## **ENVASADO**

El tipo de envase y la presentación para la comercialización lo determinan los gustos y preferencias del mercado al cual va dirigido.

PUDIENDO SER:

- ✓ A granel en trozos.
- ✓ En bolsa plástica desinfectada.
- ✓ En bolsa de alta densidad, sellado al vacío.

En nuestro caso será en fundas de polietileno con el nombre del queso.

## **4.8 FACTORES DE PRODUCCIÓN A UTILIZAR (LECHE CRUDA)**

La Hacienda Santa Rosa gracias al personal con amplia experiencia en el ámbito de la ganadería, ha podido ir incrementando su volumen de producción y venta desde el año 2004, por lo que para el año 2011, se estima una producción anual de 300.000 litros.

A continuación se presenta información sobre cada línea de producción de la Hacienda Santa Rosa.

#### CUADRO N° 4.4 MATERIA PRIMA (LECHE CRUDA)

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Comida			4.100,00	49.200
Medicinas e insumos veterinarios			720,00	8.640
Sal			300,00	3.600
<b>TOTAL</b>		-	<b>5.120,00</b>	<b>61.440</b>

FUENTE: Empresa  
ELABORADO: Autor

Con lo que respecta a la Mano de obra en la producción de leche cruda de la Hacienda Santa Rosa, cuenta con un mayordomo y un vaquero, los cuales realizan todos, las labores correspondientes con relación al ganado, para el buen manejo y utilización de insumos.

#### CUADRO N° 4.5 MANO DE OBRA (LECHE CRUDA)

EMPLEADOS	CANTIDAD	FORMA PAGO	C/U SUELDO	TOTAL SUELDO	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL A PERCIBIR	SUELDO ANUAL
Mayordomo	1	Mensual	300,00	300,00	113,94	413,94	4.967,28
Vaquero	3	Mensual	264,00	792,00	235,22	1.027,22	12.326,62
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>		<b>564,00</b>	<b>1.092,00</b>	<b>349,16</b>	<b>1.441,16</b>	<b>17.293,90</b>

FUENTE: Empresa.  
ELABORADO: Autor

Los equipos que la Hacienda utiliza para la producción de la leche se muestran en el Cuadro N° 4.6

**CUADRO N° 4.6 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (LECHE CRUDA)**

EQUIPOS Y MATERIALES	ACTUALES	NUEVOS	CANTIDAD	VAL. UNITARIO	VALOR TOTAL	DEPRECIABLE	
						SI	NO
Maquina de ordeño	X		1	6.200,00	6.200,00	X	
Tanque de enfriamiento	X		1	3.500,00	3.500,00	X	
Baldes	X		3	5,00	15,00		X
Otros					230,00		
<b>TOTAL</b>				<b>9.705,00</b>	<b>9.945,00</b>		

FUENTE: Empresa.  
ELABORADO: Autor

La Hacienda Santa Rosa, incurre es pagos indirectos al proceso de producción de la leche, los cuales se muestran en el Cuadro N° 4.7

**CUADRO N° 4.7 OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (LECHE CRUDA)**

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Luz	290,00	3.480,00
Agua	50,00	600,00
Depreciación	10%	970,00
Mantenimiento		1.800,00
<b>TOTAL</b>		<b>6.850,00</b>

FUENTE: Empresa.  
ELABORADO: Autor

#### **4.9 FACTORES DE PRODUCCIÓN A UTILIZAR QUESOS**

Para la elaboración 19.100 quesos es necesaria la materia prima que se muestra en el Cuadro N° 4.8

#### CUADRO N° 4.8 MATERIA PRIMA (QUESOS)

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Leche	Litros	76.400	0,30	22.920,00
Fermento láctico	Kg	11,46	90,80	1.040,57
Cloruro de calcio	Kg	16,808	59,80	1.005,12
Cuajo	litros	7,64	15,80	120,71
Sal	Kg	305,6	0,30	91,68
Fundas	Unidades	19100	0,03	573,00
Reactivos (NaoH-Mastitis, A	-	-	18,00	216,00
<b>TOTAL</b>				<b>25.967,08</b>

FUENTE: Quesera San Vicente.  
ELABORADO: Autor

Con lo que respecta a la Mano de Obra, será necesario la contratación de dos personas para que realicen los quesos. El pago será mensual, por contratación fija, según lo dicta la ley.

#### CUADRO N° 4.9 MANO DE OBRA (QUESOS)

EMPLEADOS	CANTIDAD	FORMA PAGO	C/U SUELDO	TOTAL SUELDO	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL A PERCIBIR	SUELDO ANUAL
Maestro Quesero	1	Mensual	290,00	290,00	111,48	401,48	4.817,70
Ayudante	1	Mensual	264,00	264,00	105,07	369,07	4.428,79
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>554,00</b>	<b>554,00</b>	<b>216,54</b>	<b>770,54</b>	<b>9.246,49</b>

FUENTE: Quesera San Vicente.  
ELABORADO: Autor

Para la elaboración de los quesos será necesaria la compra de equipos y materiales especiales que se muestran en el Cuadro N° 4.10, detallado a continuación.

#### TINA DE DOBLE FONDO

Para obtener un queso de calidad es necesario que la leche se someta a un proceso de pasteurización, por ello se debe contar con una tina de doble fondo, con el cual el proceso se verá garantizado; se recomienda una tina de 300 Lt. de capacidad para la realidad de las plantas.



## **MESA DE TRABAJO**

La mesa de trabajo es la que generalmente se conoce como para el ventilación de los moldes con queso.

Se recomienda sea de acero inoxidable con bordes salientes en el tablero para evitar el rebose del suero.

Las medidas propuestas para cuando se procesa 200 Lt/día. Es de 1.50 m. de largo, 0.80 m. de ancho y 0.80 m. de alto.

## **LIRA**

Son equipos de preferencia de acero inoxidable, con una separación entre los hilos de 1cm. El largo y ancho de los mismos estará determinado por las dimensiones de la tina de doble fondo.

Se recomienda usar lira vertical y lira horizontal.

## **BATIDOR O PALETA**

Necesario para realizar el batido de los gránulos de cuajada después del corte con las liras. El batidor no provoca mayor ruptura de los gránulos y permite que circulen por toda la tina, tomando firmeza y eliminando suero.

El material es de madera y el tamaño está determinado por la capacidad de la tina.

## **BALANZA**

Es necesario para determinar los pesos de los insumos a utilizar, los rendimientos obtenidos.

Lo recomendable es tener una balanza reloj de 20 Kg. de capacidad con platillo sobre puesto; de mesa.

## **BALDES**

Equipos que de preferencia deben de ser de material plástico.

Son utilizados en la desinfección de utensilios y equipos para análisis, recepción de suero, transporte de agua y otros usos

### **MOLDES**

Según la realidad de la zona, se usan de material plástico, con capacidad para 500 gramos y deben de ser prácticos y que su limpieza y desinfección sea factible realizarlo con eficacia.

### **JARRAS**

Recomendado de material plástico y de 1-1.5 Lt. de capacidad muy necesario para evacuar el suero y preparar insumos para volúmenes altos de leche

**CUADRO N° 4.10 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (QUESOS)**

EQUIPOS	ACTUALES	NUEVOS	CANTIDAD	VAL. UNITARIO	VALOR TOTAL	DEPRECIABLE		OBSERVACIONES
						SI	NO	
Tina de doble fondo para 300 litros, de acero inoxidable.		X	1	1.780,00	1.780,00	X		
Prensa mecanica de tornillo y presion por gravedad		X	1	750,00	750,00	X		
Mesa de desuerado, de acero inoxidable.		X	1	750,00	750,00	X		
Lira vertical y horizontal, acero inoxidable.		X	2	100,00	200,00	X		
Congelador		X	1	800,00	800,00	X		
Cocina industrial + tanque de gas industrial		X	1	230,00	230,00	X		
Estanterías		X	1	150,00	150,00	X		
<b>TOTAL ACTIVOS DEPRE</b>				<b>4.560,00</b>	<b>4.660,00</b>			
Paleta de Madera		X	2	30,00	60,00		X	2 compras al año.
Agitador acero inoxidable		X	1	60,00	60,00		X	
Mesa de trabajo		X	1	30,00	30,00		X	
Tanque de gas industrial		X	2	80,00	160,00		X	
Tanque de acero inoxidable		X	2	80,00	160,00		X	
Termómetro con Canastilla		X	2	10,00	20,00		X	2 compras al año.
Ollas de Alumino 100 litros		X	2	30,00	60,00		X	
Equipos de laboratorio		X	1	70,00	70,00		X	
Moldes o canastillas Plásticas		X	200	6,50	1.300,00		X	
Baldes de plásticos		X	2	5,00	10,00		X	4 compras al año.
Jarras de plástico de 1litro		X	2	3,00	6,00		X	4 compras al año.
Otros		X			150,00		X	
<b>TOTAL</b>				<b>404,50</b>	<b>2.086,00</b>			
<b>TOTAL EQUIPOS Y MAQUINARIA</b>				<b>4.964,50</b>	<b>6.746,00</b>			

FUENTE: Quesera San Vicente.  
ELABORADO: Autor

Los Costos indirectos en los que incurrirá la Hacienda Santa Rosa para la elaboración de los quesos serán:

**CUADRO N° 4.11 OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION  
(QUESOS)**

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Luz	40,00	480,00
Agua	25,00	300,00
Depreciación	10%	466,00
Depreciación conjunta		502,24
Mantenimiento		180,00
<b>TOTAL</b>		<b>1.928,24</b>

FUENTE: Quesera San Vicente.  
ELABORADO: Autor

#### **4.10 INVERSION**

##### **INSTALACIONES**

El local para la elaboración de los quesos debe estar ubicado en un punto tal que tenga facilidad de acceso a las zonas en las que se realizará el acopio y la zona en la que se ofrecerá el producto elaborado; para esto es necesario a su vez contar con suficiente agua, luz, y servicios auxiliares.

El control de la limpieza de las áreas de trabajo, es muy importante en la industria quesera, para mantener un adecuado nivel de higiene que no genere pérdidas por efecto de poca durabilidad del producto, pérdida de calidad, pérdida de prestigio, problemas técnicos de contaminación cruzada, etc.

La existencia de pisos, techos y paredes, fácilmente lavables es muy importante para mantener la calidad de un buen producto.

Por lo que se necesitará un terreno con una extensión mínima de 700 m<sup>2</sup>, con la finalidad de tener la suficiente extensión para la construcción de un foso séptico, y contar con áreas verdes que permitan dar un ambiente agradable a la planta.

La infraestructura estará orientada para evitar los ingresos directos de los rayos solares logrando un ambiente fresco y sombreado, las áreas necesarias con las que contará la planta serán las siguientes:

- ✓ ÁREA DE RECEPCIÓN DE LECHE
- ✓ ÁREA DE ELABORACIÓN DE LOS QUESOS
- ✓ ÁREA DE CONSERVACION DEL QUESO
- ✓ SERVICIO HIGIÉNICO
- ✓ BODEGA

#### **GRAFICO N° 4.9 DISTRIBUCION INSTALACIONES**



FUENTE: Quesera San Vicente  
ELBORADO: Autor

Por lo que se realizará una inversión de \$9.500 según proforma en la construcción de las instalaciones para la elaboración del queso en la Hacienda Santa Rosa.

#### 4.11 ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN PRODUCCIÓN

La estimación del volumen de producción esta dada por la demanda existente del mercado.

#### CUADRO N° 4.12 ESTIMACION PRODUCCION QUESOS

MES	CANTIDAD ESTIMADA
ENERO	1.600,00
FEBRERO	1.600,00
MARZO	1.800,00
ABRIL	1.800,00
MAYO	1.600,00
JUNIO	1.600,00
JULIO	1.600,00
AGOSTO	1.500,00
SEPTIEMBRE	1.500,00
OCTUBRE	1.500,00
NOVIEMBRE	1.500,00
DICIEMBRE	1.500,00
<b>TOTAL QUESOS A PRODUCIR</b>	<b>19.100,00</b>

FUENTE: Hacienda Santa Rosa.  
ELABORADO: Autor

La demanda aumenta en marzo o abril, cerca de la Semana Santa, cuando la tradición católica prohíbe el consumo de carne, al ingreso a clases. Y disminuye cuando el precio se incrementa por factores externos.

#### 4.12 ESTIMACIÓN DE COSTOS

El *Costo* es el valor por el que sale el producto final, medido en término monetario, potencialmente en vías de ser incurridos, para alcanzar un objetivo específico.

De manera, que si adquirimos materias prima, pagamos mano de obra, reparamos maquinarias con el fin de fabricar, vender o prestar algún servicio, los importes gastados se denominan costos.

Los *Costos directos* son aquellos cuya incidencia monetaria en un producto o en una orden de trabajo puede establecerse con precisión (materia prima, jornales, etc.)

Los *Costos indirectos* son aquellos que no pueden asignarse con precisión; por lo tanto se necesita una base de prorrateo (seguros, lubricantes).

Los *Costos variables* Varían en relación a los cambios en un factor de costos.

Los *Costos fijos* No cambian a pesar de los cambios en un factor de costo.

#### CUADRO N° 4.13 COSTOS DIRECTOS

DETALLE	LECHE	QUESOS	TOTAL
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>	61.440,00	25.967,08	87.407,08
<b>MANO OBRA DIRECTA</b>	17.293,90	9.246,49	26.540,39
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>	<b>78.733,90</b>	<b>35.213,57</b>	<b>113.947,47</b>

FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

Los costos directos de la Hacienda Santa Rosa con lo que respecta a la producción de la leche, asciende a \$78.733,90, mientras que en la producción del queso es de \$35.213,57, dando un total de \$113.947,47 dólares.

#### CUADRO N° 4.14 COSTOS INDIRECTOS

DETALLE	LECHE	QUESOS	TOTAL
<b>EQUIPOS</b>			-
<b>OTROS CIF</b>	<b>6.850,00</b>	<b>1.928,24</b>	<b>8.778,24</b>
<b>TOTAL CIF</b>	<b>6.850,00</b>	<b>1.928,24</b>	<b>8.778,24</b>

FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

#### CUADRO N° 4.15 COSTOS TOTALES

DETALLE	LECHE	QUESOS
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	78.733,90	35.213,57
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	6.850,00	1.928,24
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>85.583,90</b>	<b>37.141,81</b>

FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

Mediante los costos totales se podrá determinar el costo unitario de los quesos a vender, es decir, se determinará cual es el costo de producción de cada queso sin utilidad.

### **4.13 ESTIMACIÓN DE GASTOS PARA LA ELABORACIÓN DE QUESOS**

La determinación de los gastos se lo realizó mediante la posible salida de dinero por la parte administrativa de la Hacienda Santa Rosa.

#### **CUADRO N° 4.16 ESTIMACIÓN DE GASTOS**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Sueldos y salarios	3.600,00
Aportes al IESS	437,40
Mantenimiento y reparaciones	100,00
Promocion y Publicidad	400,00
Suministros y Materiales	30,00
Suministros de limpieza	150,00
Transporte	180,00
Servicios Publicos (agua luz)	240,00
Notarios y re Propiedades	80,00
Impuestos y Contribuciones	600,00
Depreciacion de Activo Fijo	502,24
<b>TOTAL</b>	<b>6.319,64</b>

FUENTE: Hacienda Santa Rosa.  
ELABORADO: Autor

### **4.14 ESTIMACIÓN DEL COSTO UNITARIO, UTILIDAD Y PRECIO DE VENTA.**

El precio del queso no es el mismo durante todo el año. Varía de acuerdo con la estación, la producción, el comportamiento del mercado y los procesos que se emplean. Así, a falta de agua, en verano, entre agosto y diciembre la producción baja y el precio aumenta. También sube en marzo o abril, cerca de la Semana Santa, cuando la tradición



católica prohíbe el consumo de carne. En cambio, disminuye con las primeras lluvias, cuando la producción aumenta.

En el proceso de la comercialización del queso, hay varios aspectos que se deben conocer para tener una idea clara sobre cuál es el precio que usted puede obtener por sus quesos.

**COMPONENTES DEL PRECIO.** Está dado por:

- ✓ La calidad.
- ✓ La Oferta.
- ✓ La Demanda.
- ✓ La Oportunidad.
- ✓ El Tipo de venta (por mayor o menor).

### **LA CALIDAD**

Generalmente en la elaboración del queso se tiene su “Especialidad” en un determinado tipo de queso, dado por:

- ✓ La calidad de la leche.
- ✓ Recetas de elaboración.
- ✓ Higiene en el proceso.
- ✓ Presentación.

Cualesquiera sea la situación que ocurra, la Hacienda puede aprovechar esta ventaja y puede subir un poco el precio de venta al consumidor

### **LA OFERTA**

La oferta está dada por la cantidad de quesos que están a la venta, ya sea por usted o por otros queseros.

## **LA DEMANDA**

Se puede medir por la cantidad de clientes dispuestos a comprar el queso.

## **LA OPORTUNIDAD.**

Es la que se presente, pudiendo ser:

- ✓ Bajó el precio de la leche.
- ✓ Hay menos producción de queso.
- ✓ Aparecen nuevos compradores de queso y pagan buen precio.
- ✓ Mejora la calidad del queso que produce por capacitación recibida, pueden pagar mejor precio.
- ✓ Hay nuevos mercados, puede aumentar el precio.

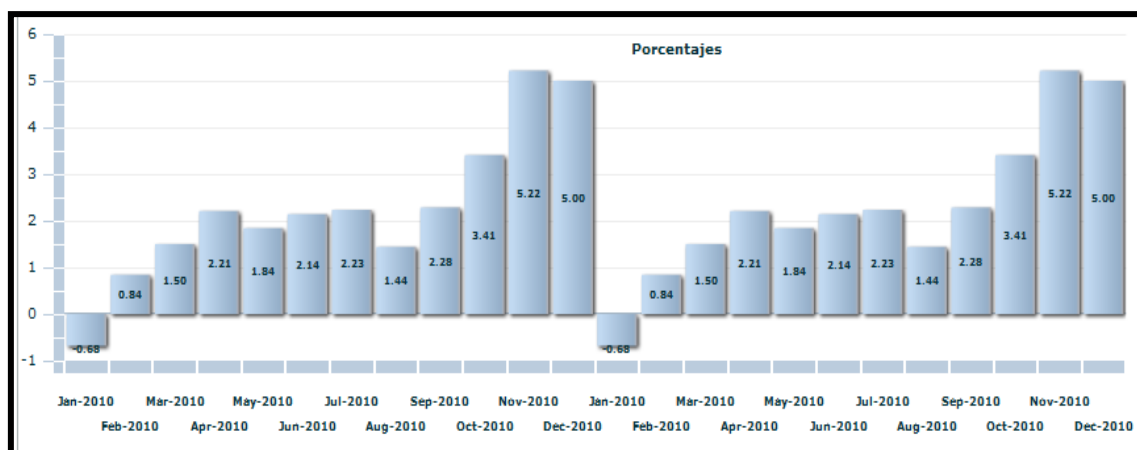
Por lo que según los puntos anteriormente mencionados, se ha establecido un precio de ingreso al mercado favorable, que permite a los consumidores adquirir nuestro Queso a un precio bajo, con alta calidad.

### **4.15 ANALISIS DE PRECIOS AL CONSUMIDOR QUESO FRESCO**

El Índice de Precios al Productor (IPP) correspondiente al mes de Diciembre 2010 es de 1574.18, si este índice se compara con noviembre 2010 (1570.77) se establece que los precios al productor subieron en (0.22%); si el mismo índice se relaciona con diciembre 2009 (1475.68) se tiene que los precios al productor de bienes se incrementaron en (6.67%). En lo que va del año, los precios señalados aumentaron en (6.67%).

A continuación se presenta el Gráfico N° 4.9 porcentual de precios al consumidor de quesos por el año 2010.

**GRAFICO N° 4.10 INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR DE QUESO  
(PORCENTAJE/KILOGRAMO)**



FUENTE Y ELABORADO: [www.ecuador encifras.com](http://www.ecuador encifras.com)

Por lo antes analizado se ha llegado a determinar:

- ✓ El costo de venta de cada queso es de \$1,94
- ✓ El precio de venta actual en el mercado se encuentra entre \$2.55 y \$3.25
- ✓ Se ha estimado un % de utilidad del 32%.
- ✓ Resultando como precio de venta al público el valor de \$ 2.56

Además que sería una estrategia de ingreso al mercado con costos bajos para captar clientes, que conozcan el producto y que sean a futuro fieles con el mismo.

**CUADRO N° 4.16 ESTIMACION DE UTILIDAD ESPERADA**

<b>PRECIO DE VENTA</b>	2,56
<b>COSTO DE VENTA UNITARIO</b>	1,945
<b>UTILIDAD POR QUESO \$</b>	0,615
<b>UTILIDAD POR QUESO %</b>	31,647

FUENTE: Hacienda Santa Rosa.  
ELABORADO: Autor

## 4.16 CAPITAL DE TRABAJO

La Hacienda Santa Rosa necesita un capital de trabajo para iniciar sus actividades de \$20.449,27, es decir, requiere tener dicha cantidad para realizar la compra de materia prima, pago de mano de obra, compra de equipos, costos indirectos de fabricación y gastos administrativos.

### CUADRO N° 4.17 PRESUPUESTO CAPITAL DE TRABAJO

<b>PRESUPUESTO CAPITAL DE TRABAJO</b>		
<b>HACIENDA SANTA ROSA</b>		
<b>(Elaboración de Quesos)</b>		
<b>INVERSION</b>		<b>16.246,00</b>
INFRAESTRUCTURA	9.500,00	
EQUIPOS	6.746,00	
<b>MATERIALES DIRECTOS</b>		<b>2.934,46</b>
MATERIA PRIMA	2.163,92	
MANO DE OBRA	770,54	
<b>CIF</b>		<b>160,69</b>
OTROS CIF	160,69	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>1.108,12</b>
Sueldos y salarios	300,00	
Aportes al IESS	36,45	
Mantenimiento y reparacion	8,33	
Promocion y Publicidad	33,33	
Suministros y Materiales	2,50	
Suministros de limpieza	12,50	
Transporte	15,00	
Servicios Publicos (agua luz)	20,00	
Notarios y re Propiedad	80,00	
Impuestos y Contribuciones	600,00	
<b>TOTAL</b>		<b>20.449,27</b>

FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

## CAPITULO V

### 5. MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES

La administración financiera contribuye a estructurar diversas políticas en todos los campos donde esté presente el capital y, por ende, está orientada a su maximización. El alcance de esta meta presupone entonces la consecución de recursos de financiamiento acompañados del menor costo de capital, la correcta orientación de los fondos y el empleo eficiente de los mismos.

Es importante reconocer que la maximización del valor de la empresa es un concepto más amplio que la maximización de las utilidades. Esto es así por diversas razones. Primero, las empresas frecuentemente tratan de maximizar las utilidades actuales porque las utilidades recibidas este año tienen más valor que las utilidades que puedan recibirse después de algunos años; sin embargo, tal maximización de utilidades puede tener efectos dañinos a largo plazo sobre el valor de la empresa.

Para maximizar el valor de la empresa, debemos tomar en cuenta la corriente de utilidades a largo plazo, así como el valor del dinero a través del tiempo.<sup>34</sup>

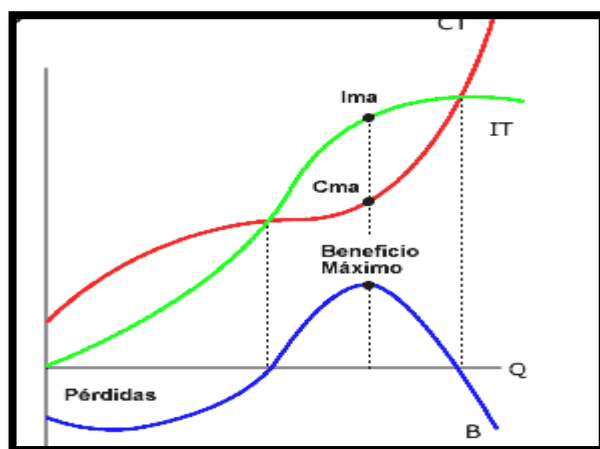
“Los beneficios son máximos cuando se alcanza la máxima diferencia entre los ingresos totales y los costos totales. Como se puede observar en el Gráfico N° 5.1, la diferencia positiva máxima entre los ingresos totales y los costos totales se alcanza en el punto en el que la pendiente de la curva de ingresos totales es igual a la pendiente de la curva de costos totales. Dado que la pendiente de una curva mide el cambio experimentado por la variable dependiente (costos totales, ingresos totales) cuando cambia la variable independiente (producción), lo que estamos diciendo es que el costo marginal debe ser igual al ingreso marginal para que los beneficios sean máximos.”<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> <http://www.hormigamillonaria.com/2009/04/13/valor-del-dinero-en-el-tiempo/>

<sup>35</sup> <http://www.econlink.com.ar/maximizacion-beneficios>

### GRAFICO 5.1 DIFERENCIA POSITIVA MÁXIMA ENTRE LOS INGRESOS TOTALES Y LOS COSTOS TOTALES



FUENTE Y ELABORADO: <http://www.econlink.com.ar/maximizacion-beneficios>

El ingreso marginal se define como el cambio en el ingreso total que se produce ante un cambio unitario en la cantidad producida.

$$Ima = \Delta IT / \Delta q$$

Entonces, la regla que debe seguir toda empresa cuyo objetivo sea maximizar el beneficio es:

$$Ingreso Marginal = Costo Marginal$$

$$Ima = Cma$$

La empresa maximiza su beneficio total en aquel punto en el que no es posible obtener ningún beneficio adicional incrementando la producción, y esto ocurre cuando la última unidad producida añade lo mismo al ingreso total que al costo total. Asimismo, obsérvese que la empresa incrementa el beneficio total siempre que el ingreso adicional,

generado por la última unidad vendida sea mayor que el costo adicional de producirla ( $I_{ma} > C_{ma}$ ), por lo que la producción deberá aumentar. Por otra parte, si la última unidad vendida genera un ingreso menor al costo que representa su producción ( $I_{ma} < C_{ma}$ ) entonces, el beneficio total está disminuyendo y por este motivos la producción debe disminuir. El nivel de producción óptimo, o de equilibrio es aquel en el que la empresa no desea modificar su cantidad producida, por lo tanto este óptimo de producción se encontrará en el punto en que el ingreso generado por la venta de la última unidad producida sea igual al costo incremental de su producción; en otras palabras, la producción óptima se encuentra en el punto en que el ingreso marginal es igual al costo marginal.<sup>36</sup>

## **5.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

En el Estado de Perdidas y Ganancias o de Resultados, se reflejan los ingresos y gastos que ha tenido una empresa, durante un determinado ejercicio o periodo de tiempo. De la diferencia entre ingresos y gastos se deduce el beneficio, que también aparece en dicha cuenta.

Para que una gestión económico-financiera sea armónica y equilibrada sus índices estructurales deben mostrar crecimiento tanto cuantitativa como cualitativamente de un año a otro. Cuya mayor fortaleza se mostrará en las utilidades significativas que mostrará el Estado de Ganancias y Pérdidas.

---

<sup>36</sup> <http://www.econlink.com.ar/maximizacion-beneficios>

**CUADRO N° 5.1 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS LECHE**

<b>HACIENDA SANTA ROSA</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS LECHE PURA</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>Anexo</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>145.266,10</b>
<b>VENTAS</b>		<b>145.266,10</b>
Venta de leche		145.266,10
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>85.583,90</b>
<b>Costos variables</b>		<b>63.240,00</b>
Insumos	<b>(1)</b>	61.440,00
Mantenimiento	<b>(3)</b>	1.800,00
<b>Costos fijos</b>		<b>22.343,90</b>
Sueldos y salarios	<b>(2)</b>	17.293,90
Servicios Basicos	<b>(3)</b>	4.080,00
Depreciación	<b>(3)</b>	970,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>59.682,20</b>
<b>GASTOS</b>		<b>44.322,11</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>		<b>44.322,11</b>
Sueldos y salarios		7.516,77
Honorarios		12.960,00
Aportes al IESS		1.723,29
Beneficios Sociales e Indemnizaciones		-
Mantenimiento y reparaciones		1.722,83
Promoción y Publicidad		-
Combustible		3.021,89
Lubricantes		1.377,53
Seguros y reaseguros		1.250,63
Suministros y Materiales		241,06
Suministros de limpieza		260,00
Transporte		1.360,57
Gastos de Gestion (agasajos)		1.000,69
Servicios Publicos (agua luz)		518,24
Servicio telefonos fijo		558,94
Servicio telefono movil		1.327,00
Notarios y re Propiedades		439,44
Impuestos y Contribuciones		233,71
Depreciacion de Activo Fijo		6.404,69
Servicio Bancario		104,82
Interes Pagados a Terceros		-
Otros Gastos		2.300,00
		-
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL PERIODO</b>		<b>15.360,09</b>
<b>15% TRABAJADORES</b>		<b>2.304,01</b>
<b>25% IMP RENTA</b>		<b>3.264,02</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>9.792,06</b>

FUENTE: Empresa  
ELABORADO: Autor



**CUADRO N° 5.2 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS QUESO**

<b>HACIENDA SANTA ROSA</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS QUESOS</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>Anexos</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>48.896,00</b>
<b>VENTAS</b>		<b>48.896,00</b>
Venta de quesos		48.896,00
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>37.141,81</b>
<b>Costos variables</b>		<b>26.147,08</b>
MP	<b>(4)</b>	25.751,08
Reactivos	<b>(4)</b>	216,00
Mantenimiento	<b>(6)</b>	180,00
<b>Costos fijos</b>		<b>10.994,74</b>
Sueldos y salarios	<b>(5)</b>	9.246,49
Servicios Basicos	<b>(6)</b>	780,00
Depreciación	<b>(6)</b>	968,24
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>11.754,19</b>
<b>GASTOS</b>		<b>6.319,64</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>		<b>6.319,64</b>
Sueldos y salarios		3.600,00
Honorarios		-
Aportes al IESS		437,40
Beneficios Sociales e Indemnizaciones		-
Mantenimiento y reparaciones		100,00
Promocion y Publicidad		400,00
Combustible		-
Lubricantes		-
Seguros y reaseguros		-
Suministros y Materiales		30,00
Suministros de limpieza		150,00
Transporte		180,00
Gastos de Gestion (agasajos)		-
Servicios Publicos (agua luz)		240,00
Servicio telefonos fijo		-
Servicio telefono movil		-
Notarios y re Propiedades		80,00
Impuestos y Contribuciones		600,00
Depreciacion de Activo Fijo		502,24
Servicio Bancario		-
Interes Pagados a Terceros		-
Otros Gastos		-
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL PERIODO</b>		<b>5.434,54</b>
<b>15% TRABAJADORES</b>		<b>815,18</b>
<b>25% IMP RENTA</b>		<b>1.154,84</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>3.464,52</b>

FUENTE: Empresa

ELABORADO: Autor

### CUADRO N° 5.3 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO

<b>HACIENDA SANTA ROSA</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 2011</b>	
<b>INGRESOS</b>		<b>194.162,10</b>
<b>VENTAS</b>		<b>194.162,10</b>
Venta de leche	145.266,10	194.162,10
Venta de queso	48.896,00	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>122.725,71</b>
<b>Costos variables</b>	<b>89.387,08</b>	
Insumos	61.440,00	
Materia Prima	25.751,08	
Reactivos	216,00	
Mantenimiento	1.980,00	
<b>Costos fijos</b>	<b>33.338,63</b>	
Sueldos y salarios	26.540,39	
Servicios basicos	4.860,00	
Depreciacion	1.938,24	
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>71.436,39</b>
<b>GASTOS</b>		<b>50.641,75</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>		<b>50.641,75</b>
Sueldos y salarios		11.116,77
Honorarios		12.960,00
Aportes al IESS		2.160,69
Beneficios Sociales e Indemnizaciones		-
Mantenimiento y reparaciones		1.822,83
Promocion y Publicidad		400,00
Combustible		3.021,89
Lubricantes		1.377,53
Seguros y reaseguros		1.250,63
Suministros y Materiales		271,06
Suministros de limpieza		410,00
Transporte		1.540,57
Gastos de Gestion (agasajos)		1.000,69
Servicios Publicos (agua luz)		758,24
Servicio telefonos fijo		558,94
Servicio telefono movil		1.327,00
Notarios y re Propiedades		519,44
Impuestos y Contribuciones		833,71
Depreciacion de Activo Fijo		6.906,93
Servicio Bancario		104,82
Interes Pagados a Terceros		-
Otros Gastos		2.300,00
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL PERIODO</b>		<b>20.794,64</b>
<b>15% TRABAJADORES</b>		<b>3.119,20</b>
<b>25% IMP RENTA</b>		<b>4.418,86</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>13.256,58</b>

FUENTE: Empresa  
ELABORADO: Autor

A continuación se presenta el Estado de Resultados según el formato de la Superintendencia de Compañías del Ecuador aprobado el 8 de diciembre del 2010, que deberá ser aplicado en meses posteriores por las empresas en nuestro país.

#### CUADRO N° 5.4 ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

<b>HACIENDA SANTA ROSA</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL (CONSOLIDADO)</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011</b>			
<b>INGRESOS</b>			<b>194.162,10</b>
<b>GANADERIA</b>			194.162,10
Venta de leche	145.266,10		
Venta de queso	48.896,00		
<b>COSTO DE VENTAS</b>			<b>122.725,71</b>
<b>Materia Prima utilizada</b>			87.407,08
Materia Prima	87.191,08		
Reactivos	216,00		
<b>Mano de Obra directa</b>			26.540,39
Sueldos y beneficios sociales	26.540,39		
Depreciacion planta y equipo		1.938,24	
Mantenimiento y reparaciones		1.980,00	
Otros costos indirectos		4.860,00	
Agua, energia electrica	4.860,00		
			<b>71.436,39</b>
<b>GANANCIA BRUTA</b>			<b>50.641,75</b>
<b>GAGASTOS DE VENTA Y ADMINISTRATIVOS</b>			50.641,75
Sueldos, salarios y demas remuneraciones	11.116,77		
Aportes a la seguridad social	2.160,69		
Beneficio sociales e indemnizaciones honorarios, comisiones y dietas a proveedores	12.960,00		
Mantenimiento y reparacion	1.822,83		
Promocion y publicidad	400,00		
Combustibles	3.021,89		
Lubricantes	1.377,53		
Seguros y reaseguros	1.250,63		
Transporte	1.540,57		
Gastos de gestion	1.000,69		
Agua, Energia, Luz y telecomunicaciones	2.644,18		
Notarios y regsitradores de la propiedad	519,44		
Impuestos, contribuciones y otros	833,71		
Depreciacion de propiedad planta y equipo	6.906,93		
Otros Gastos	3.085,88		
<b>RESULTADOS CALCULADOS</b>			<b>20.794,64</b>
<b>GANANCIA PERDIDA ANTES DEL RESULTADO</b>			20.794,64
<b>GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% A TRABAJADORES</b>			<b>20.794,64</b>
15% Participacion trabajadores		3.119,20	
<b>GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>			<b>17.675,44</b>
Impuesto a la ganancia		4.418,86	
			<b>13.256,58</b>
<b>GANANCIA(PERDIDA) DEL PERIODO</b>			

FUENTE: Empresa  
ELABORADO: Autor

A continuación se presenta el estado de resultados según la Norma Internacional de contabilidad 1 (NIC 1)

**CUADRO N° 5.5 ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO (NIC 1)**

<b>HACIENDA SANTA ROSA</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS (CONSOLIDADO)</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011</b>		
<b>INGRESOS</b>		<b>194.162,10</b>
Venta de leche	145.266,10	
Venta de quesos	48.896,00	
<b>OTROS INGRESOS</b>	-	
<b>VARIACION DE LA EXISTENCIA DE PROD TERM Y I</b>	-	
<b>CONSUMO MATERIA PRIMAS Y MATERIALES SECU</b>	<b>87.407,08</b>	
Inventario inicial MP	-	
Compras netas	87.407,08	
Inventario final	-	
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>52.777,85</b>	
Mano de obra directa	26.540,39	
Sueldos y salarios y demas remuneraciones	11.116,77	
Aportes a la seguridad social	2.160,69	
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	12.960,00	
<b>GASTOS POR DEPRECIACION Y AMORTIZACION</b>	<b>8.845,18</b>	
<b>OTROS GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>24.337,35</b>	
Mantenimiento y reparaciones	3.802,83	
Promocion y publicidad	400,00	
Combustibles	3.021,89	
Lubricantes	1.377,53	
Seguros y reaseguros	1.250,63	
Transporte	1.540,57	
Gastos de gestion	1.000,69	
Agua, Energia, Luz y telecomunicaciones	7.504,18	
Notarios y regsitradores de la propiedad mercantiles	519,44	
Impuestos, contribuciones y otros	833,71	
Otros gastos	3.085,88	
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>173.367,46</b>
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>		<b>20.794,64</b>

FUENTE: Empresa  
ELABORADO: AutoF

## 5.2 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

El pilar fundamental del análisis financiero esta contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados (también llamado de Perdidas y Ganancias), que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.<sup>37</sup>

Se muestra a continuación las cifras correspondientes al total de Ventas, costos y gastos y la utilidad antes de impuestos de la Hacienda Santa Rosa, tanto de la actividad por la venta de la leche pura como de los quesos.

---

<sup>37</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/analisisfinanciero.htm>

**CUADRO N° 5.6 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (ANÁLISIS VERTICAL)**

<b>DETALLE</b>	<b>LECHE PURA</b>	<b>%</b>	<b>QUESO</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>145.266,10</b>	<b>100%</b>	<b>48.896,00</b>	<b>100%</b>
<b>VENTAS</b>	<b>145.266,10</b>	<b>100%</b>	<b>48.896,00</b>	<b>100%</b>
VENTAS	145.266,10	100,00%	48.896,00	100,00%
COSTO DE VENTAS	85.583,90	58,92%	37.141,81	75,96%
<b>Costos variables</b>	<b>63.240,00</b>	<b>43,53%</b>	<b>26.147,08</b>	<b>53,47%</b>
Materia prima	-		25.751,08	52,67%
Insumos	61.440,00	42,29%	-	0,00%
Reactivos	-	0,00%	216,00	0,44%
Mantenimiento	1.800,00	1,24%	180,00	0,37%
<b>Costos fijos</b>	<b>22.343,90</b>	<b>15,38%</b>	<b>10.994,74</b>	<b>22,49%</b>
Sueldos y salarios	17.293,90	11,90%	9.246,49	18,91%
Servicios Basicos	4.080,00	2,81%	780,00	1,60%
Depreciación	970,00	0,67%	968,24	1,98%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VE</b>	<b>59.682,20</b>	<b>41,08%</b>	<b>11.754,19</b>	<b>24,04%</b>
<b>GASTOS</b>	<b>44.322,11</b>	<b>30,51%</b>	<b>6.319,64</b>	<b>12,92%</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>44.322,11</b>	<b>30,51%</b>	<b>6.319,64</b>	<b>12,92%</b>
Sueldos y salarios	7.516,77	5,17%	3.600,00	7,36%
Honorarios	12.960,00	8,92%	-	0,00%
Aportes al IESS	1.723,29	1,19%	437,40	0,89%
Beneficios Sociales e Indemniz	-	0,00%	-	0,00%
Mantenimiento y reparaciones	1.722,83	1,19%	100,00	0,20%
Promoción y Publicidad	-	0,00%	400,00	0,82%
Combustible	3.021,89	2,08%	-	0,00%
Lubricantes	1.377,53	0,95%	-	0,00%
Seguros y reaseguros	1.250,63	0,86%	-	0,00%
Suministros y Materiales	241,06	0,17%	30,00	0,06%
Suministros de limpieza	260,00	0,18%	150,00	0,31%
Transporte	1.360,57	0,94%	180,00	0,37%
Gastos de Gestion (agasajos)	1.000,69	0,69%	-	0,00%
Servicios Publicos (agua luz)	518,24	0,36%	240,00	0,49%
Servicio telefonos fijo	558,94	0,38%	-	0,00%
Servicio telefono movil	1.327,00	0,91%	-	0,00%
Notarios y re Propiedades	439,44	0,30%	80,00	0,16%
Impuestos y Contribuciones	233,71	0,16%	600,00	1,23%
Depreciacion de Activo Fijo	6.404,69	4,41%	502,24	1,03%
Servicio Bancario	104,82	0,07%	-	0,00%
Interes Pagados a Terceros	-	0,00%	-	0,00%
Otros Gastos	2.300,00	1,58%	-	0,00%
	-			
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DE</b>	<b>15.360,09</b>	<b>10,57%</b>	<b>5.434,54</b>	<b>11,11%</b>
<b>15% IMPUESTO RENTA</b>	<b>2.304,01</b>	<b>1,59%</b>	<b>815,18</b>	<b>1,67%</b>
<b>25% TRABAJADORES</b>	<b>3.264,02</b>	<b>2,25%</b>	<b>1.154,84</b>	<b>2,36%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>9.792,06</b>	<b>6,74%</b>	<b>3.464,52</b>	<b>7,09%</b>

FUENTE: Empresa  
ELABORADO: Autor

### CUADRO N° 5.7 RESUMEN ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	LECHE	% PART	QUESOS	% PART
<b>VENTAS</b>	145.266,10	100,00%	48.896,00	100,00%
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	85.583,90	58,92%	37.141,81	75,96%
<b>GASTOS ADMINISTRAT</b>	44.322,11	30,51%	6.319,64	12,92%
<b>UTILIDAD ANT IMP.</b>	15.360,09	10,57%	5.434,54	11,11%

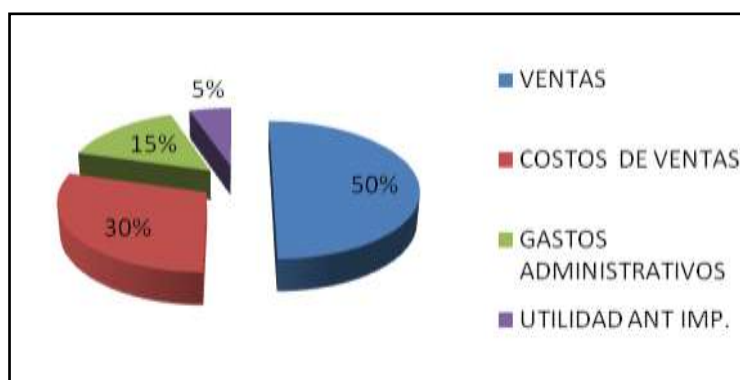
FUENTE: Empresa  
ELABORADO: Autor

El costos de venta representa un 58,92% con respecto a la venta total de la leche pura, mientras que el costo de ventas con relación a la venta de los quesos tenemos un 75,96%, esto se da, ya que se requiere de un proceso más extenso para la producción de los quesos.

Con respecto a los gastos tenemos un 30,30% y 12.92% con relación a la venta de la leche pura y los quesos respectivamente, con lo que podemos mencionar que los gastos no son representativos en la estructura del Estado de resultados de la Hacienda Santa Rosa.

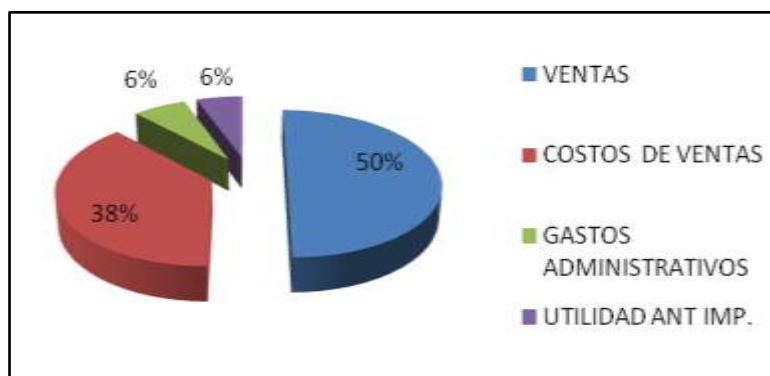
A continuación se muestra la participación de cada uno de los rubros de cuenta de la Hacienda.

### GRAFICO N° 5.2 ESTRUCTURA PYG LECHE PURA



FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

### GRAFICO N° 5.3 ESTRUCTURA PYG QUESOS



FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

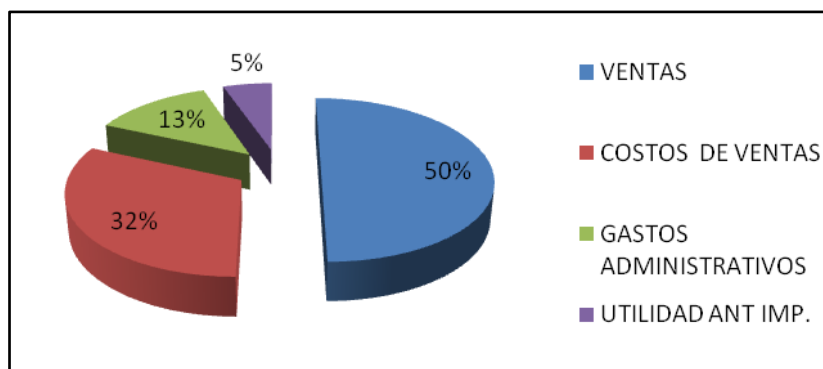
Además, se presenta un resumen del Estado de Pérdidas y Ganancias consolidado por la venta de la leche pura y los quesos.

### CUADRO N° 5.8 RESUMEN ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO

	CONSOLIDADO	% PART
<b>VENTAS</b>	194.162,10	100,00%
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	122.725,71	63,21%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	50.641,75	26,08%
<b>UTILIDAD ANT IMP.</b>	20.794,64	10,71%

FUENTE: Empresa  
ELABORADO: Autor

### GRAFICO N° 5.4 ESTRUCTURA PYG CONSOLIDADO



FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor



Al observar las utilidades de la línea de producción actual de la Hacienda Santa Rosa, que es la venta de leche pura se puede determinar que cuenta con una utilidad considerable de \$ 9.983 dólares; pero al incrementar la línea de producción de quesos el Estado de Pérdidas y Ganancias refleja una utilidad de \$3.464 dólares, lo que para la Hacienda Santa Rosa representa una maximización de utilidades en un 34,70%, con lo que se ha confirmado que la empresa puede crecer y desarrollarse mediante esta estrategia.

#### **RESUMEN UTILIDAD NETA HACIENDA SANTA ROSA**

DETALLE	LECHE	QUESO	CONSOLIDADO	%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>9.792,06</b>	<b>3.464,52</b>	<b>13.256,58</b>	<b>35,38%</b>

### **5.3 INDICADORES FINANCIEROS**

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero es el uso de las Razones o indicadores Financieros, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa.

Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.<sup>38</sup>

Los indicadores para la Hacienda Sana Rosa fueron establecidos y elaborados mediante los objetivos establecidos a alcanzar.

---

<sup>38</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/analisisfinanciero.htm>

### **RAZON DE RENTABILIDAD**

Mide el grado de eficiencia de la empresa para generar las rentas a través del uso racional de los activos y sus ventas.

### **MARGEN NETO**

Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos.

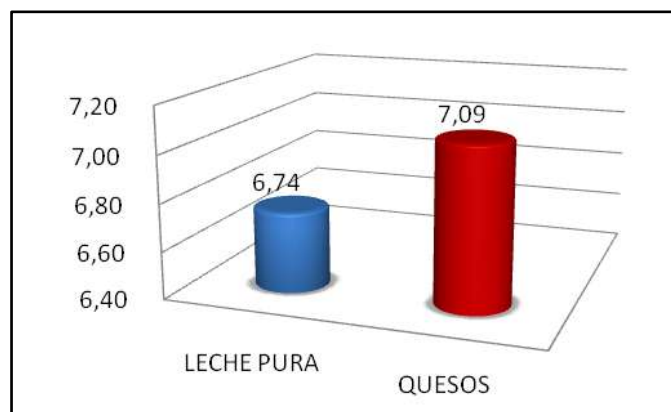
Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor.

### **CUADRO N° 5.9 MARGEN NETO**

	<b>Fórmula</b>	<b>LECHE PURA</b>	<b>QUESOS</b>
<b>Margen neto</b>	$Utilidad\ neta / Ventas\ netas * 100$	6,74	7,09

FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

### **GRAFICO N° 5.5 RENTABILIDAD SOBRE VENTAS**



FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

Con lo que respecta la leche cruda, podemos decir que por cada dólar que vendió la Hacienda, se obtuvo una utilidad de 6,74%, mientras que por la venta del queso se obtendrá una utilidad de 7.09%.

Este ratio nos permite visualizar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución.

## MARGEN BRUTO

Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada dólar de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

Refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos. Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar compras o costos laborales excesivos.

### CUADRO N° 5.10 MARGEN BRUTO

RAZONES DE RENTABILIDAD	Fórmula	LECHE PURA	QUESOS
Margen bruto	Utilidad bruta en ventas/Ventas netas *100	41,08	24,04

FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

### GRAFICO N° 5.6 MARGEN BRUTO



FUENTE: Empresa  
ELABORADO: Autor

Indica las ganancias en relación con las ventas con las que cuenta la Hacienda Santa Rosa (venta de leche pura), 41,08%, (venta de queso) 24,04%, deducido los costos de producción de los bienes vendidos.

Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos.

Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce.

### UTILIDAD VENTAS

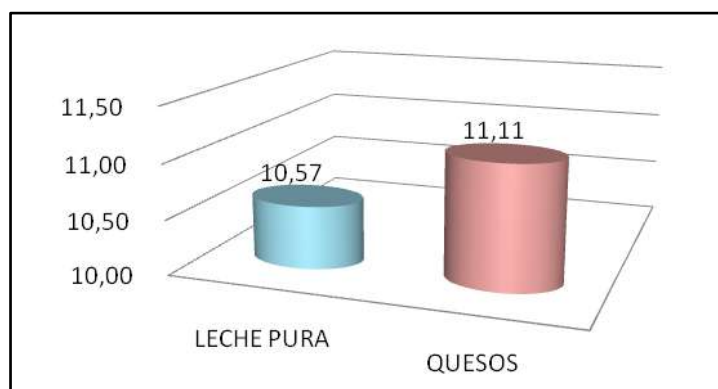
Refleja la rentabilidad de la empresa en el desarrollo de su objetivo social, indicando si el negocio es lucrativo o no independiente de gastos o ingresos generados por actividades no directamente relacionados con este.

**CUADRO N° 5.11 UTILIDAD VENTAS**

RAZONES DE RENTABILIDAD	Fórmula	LECHE PURA	QUESOS
Utilidad ventas	Utilidad antes de interes e Impuestos/ Ventas*100	10,57	11,11

FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

**GRAFICO N° 5.7 UTILIDAD VENTAS**



FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

Por cada dólar vendido, hemos obtenido como utilidad el 10,57% con respecto a la leche pura, y con la venta del queso 11,11%.

## RAZON DE SOLVENCIA

### COBERTURA DE COSTOS FIJOS

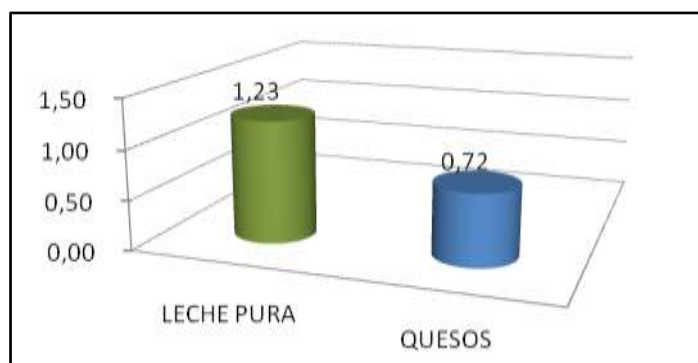
Este ratio permite visualizar la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos. El margen bruto es la única posibilidad que tiene la compañía para responder por sus costos fijos y por cualquier gasto adicional, como por ejemplo, los financieros.

#### CUADRO N° 5.12 COBERTURA DE COSTOS FIJOS

	Fórmula	LECHE PURA	QUESOS
Cobertura de costos fijos	Utilidad bruta/ Gastos fijos	1,23	0,72

FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

#### GRAFICO N° 5.8 COBERTURA DE COSTOS FIJOS



FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor

La Hacienda Santa Rosa con su utilidad puede cubrir hasta 1,23 veces sus costos y gastos fijos con su línea de leche pura, mientras que por la comercialización de los quesos cuenta con 0.72 veces para cubrir sus costos y gastos fijos.

## 5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio, en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida.

Hallar el punto de equilibrio es hallar el número de unidades a vender, de modo que se cumpla con lo anterior (que las ventas sean iguales a los costos), con ello analizamos dicha información para que, en base a ella, podamos tomar decisiones.<sup>39</sup>

Los objetivos para la determinación del Punto de Equilibrio son:

- ✓ Permitir una primera simulación que nos permita saber a partir de qué cantidad de ventas se empezarán a obtener utilidades.
- ✓ Conocer la viabilidad de un proyecto, al saber si nuestra demanda supera nuestro punto de equilibrio.
- ✓ Ver a partir de qué nivel de ventas, puede ser recomendable cambiar un Costo Variable por un Costo Fijo o viceversa.

Toda gerencia necesita saber por anticipado, si un nuevo producto o una nueva empresa, va a producir utilidad o no y en qué nivel de actividad comienza esa utilidad. Para determinarlo se puede utilizar el análisis de punto de equilibrio (*break even point*).

---

<sup>39</sup> <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>

Para entender a cabalidad este aspecto, es preciso definir algunos costos, así:

- ✓ **Costo variable total (CVT):** es aquel cuyo valor está determinado, en proporción directa, por el volumen de producción, ventas o cualquier otra medida de actividad.
- ✓ **Costo variable unitario (CVU),** es el valor asociado a cada unidad de lo que se produce o del servicio que se presta.
- ✓ **Costo Marginal:** es el costo de producir una unidad extra de un bien o servicio. El costo marginal puede ser el costo variable unitario, sin embargo, si los costos variables unitarios no son constantes y hay economías de escala, el costo marginal dependerá del nivel de operación en que se trabaje.
- ✓ **Costo fijo (CF):** es aquel costo de una determinada actividad que no varía durante un cierto período, independientemente del volumen de esa actividad.

#### GRAFICO N° 5.9 PUNTO DE EQUILIBRIO



FUENTE Y ELABORADO: <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

Para dicho análisis se deben tener en cuenta las siguientes variables: cantidad producida, precio de venta unitario, costos fijos y costos variables unitarios. Los ingresos estarán determinados por la cantidad vendida y el precio de venta unitario, los costos los

determinan la cantidad producida y vendida, los costos fijos y los costos variables por unidad.

Según lo antes expuesto se ha determinado el punto de equilibrio para la producción de los quesos de la Hacienda Santa Rosa.

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO:</b> (en unidades)	$\frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta por unidad} - \text{Costo variable por unidad}}$
--	--

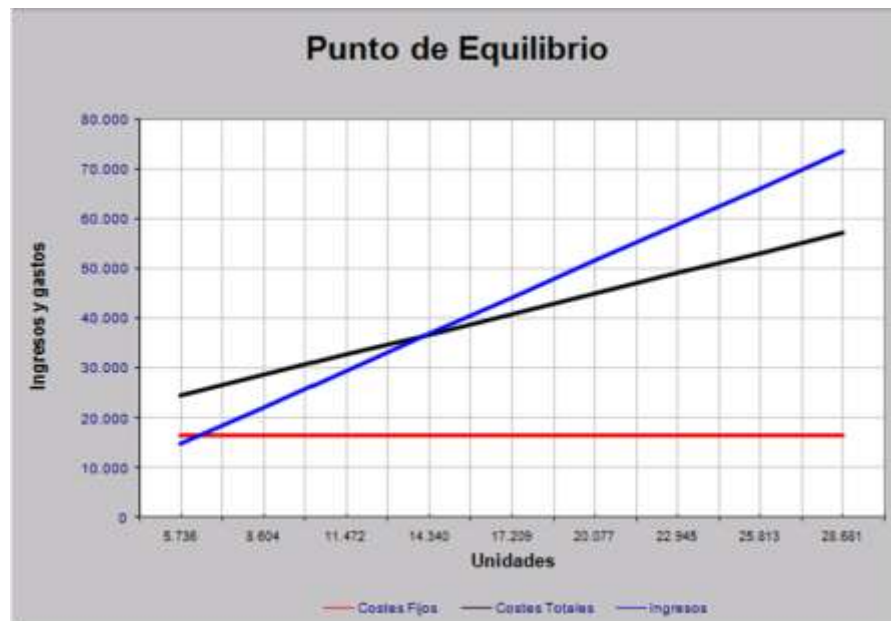
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO:</b> (en unidades)	$\frac{16.374,38}{1,14} =$	<b>14.340,49</b>
--	----------------------------	------------------

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO:</b> (en dólares)	P.E (unidades) * Precio de venta por unidad
---	---

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO:</b> (en dólares)	<b>\$ 36.711,66</b>
---	---------------------

<b>MARGEN DE CONTRIBUCION:</b>	<b>0,25</b>
--------------------------------	-------------

**GRAFICO N° 5.10 PUNTO DE EQUILIBRIO QUESOS**



FUENTE: Hacienda Santa Rosa  
ELABORADO: Autor



La Hacienda Santa Rosa posee un punto de Equilibrio 14.341 unidades, por lo que se necesita vender mínimo dichas cantidades para lograr cubrir los costos y gastos.

Pero a partir de dichas cantidades la Hacienda Santa Rosa empezará a obtener ganancias, por lo que la producción de 19.100 unidades es favorable para la empresa.

El análisis del Punto de Equilibrio ayudó a determinar la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales de la Hacienda Santa Rosa.

## **5.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Una de las fortalezas del análisis de punto de equilibrio, es que permite evaluar las decisiones sobre precios y costos en términos de su efecto en las utilidades. Por ejemplo, considérese la necesidad de disminuir el punto de equilibrio para aumentar las ganancias, lo cual puede lograrse de varias formas:

- ✓ Aumentando los precios.
- ✓ Disminuyendo los costos fijos.
- ✓ Disminuyendo los costos variables.
- ✓ Una combinación de las anteriores.

Por lo que a continuación se plantea, un escenario de incremento del precio, disminución de costos fijos, costos variables y una combinación de las anteriores, para la determinación de la mejor opción para la Hacienda Santa Rosa.

### CUADRO N° 5.13 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

CONCEPTO	REAL	ESCENARIOS			
		PRECIO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	TODAS
Costo fijo	16.374,38	16.374,38	-10% 14.736,94	16.374,38	-5% 15.555,66
Costo variable unitario	1,42	1,42	1,42	-10% 1,28	-5% 1,35
Precio de venta	2,56	10% 2,82	2,56	2,56	5% 2,69
Punto de equilibrio	14.340,49	11.714,16	12.906,44	12.756,15	11.602,32
<b>% VARIACION</b>		<b>-18%</b>	<b>-10%</b>	<b>-11%</b>	<b>-19%</b>

FUENTE: Hacienda Santa Rosa

ELABORADO: Autor

Como se puede apreciar la decisión más efectiva para reducir el punto de equilibrio, considerando sólo una variable, es el aumento del precio, pero dicho aumento puede tener consecuencias funestas en el mercado.

La siguiente decisión más efectiva, sería considerar la reducción en costos fijos y por último, considerar la reducción de los costos variables.

Se puede observar también, que combinando un esfuerzo relativamente pequeño en cada variable, el efecto total de los cambios, resulta ser mejor que aquel que se alcanza modificando una sola variable.

## **CAPITULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez concluido el análisis sobre la implementación de la línea de producción de quesos en la Hacienda Santa Rosa para maximizar utilidades, se han determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### **6.1 CONCLUSIONES**

**6.1.1** La Hacienda Santa Rosa, ha venido desempeñándose de una manera aceptable, pero la falta de direccionamiento, dificulta a la Hacienda definir sus objetivos, establecer sus estrategias y ejecutar planes de mejora continua, que le permitan incrementar su rentabilidad.

**6.1.2** El desarrollo del diagnóstico situacional permitirá a la Hacienda Santa Rosa, conocer su relación con el medio externo y poder determinar y optimizar las fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades, beneficiándose de sus oportunidades, para el establecimiento de estrategias claras y efectivas que le permitan llegar a alcanzar el éxito empresarial.

**6.1.3** En la Hacienda Santa Rosa, es necesario plantear un direccionamiento estratégico que permita establecer claramente hacia dónde quiere llegar la Hacienda, cuales son las herramientas que va utilizar para conseguirlo y establecer indicadores para medir continuamente la consecución o no de los objetivos propuestos y así incrementar su rentabilidad y participación en el mercado.

**6.1.4** La industria del queso, no dejará de ser importante al ser uno de los alimentos integrantes de la canasta básica ecuatoriana; y su crecimiento es notorio gracias a sus

maravillosas aportaciones nutricionales, por lo que la diversificación de la línea de productos lácteos (implementación de la línea de producción de quesos) en la Hacienda Santa Rosa, es una estrategia que le permite, obtener beneficios empresariales como el crecimiento y desarrollo, y además beneficios económicos como la maximización de utilidades.

**6.1.5** La posible implementación de la línea de producción de quesos en la Hacienda Santa Rosa, ha arrojado resultados en el estudio muy favorables ya que incrementará el nivel de ingresos, por consiguiente se obtendrá una rentabilidad creciente, mejorará su nivel de participación en el mercado y su posicionamiento, por lo que optimizará la estructura financiera y mejorará la imagen de la Hacienda.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

**6.2.1** Se recomienda diseñar una estructura organizacional adecuada para un correcto funcionamiento y administración de la Hacienda, en la que las áreas y funciones de cada integrante estén definidas y no exista una mala asignación de recursos humanos, financieros y tecnológicos.

**6.2.2** Establecer el análisis FODA, para identificar fortalezas y debilidades para potencializarlas y aprovecharlas, mejorando los procesos y estructura interna para minimizar el impacto externo, lo que nos llevara a incrementar la competitividad en el mercado.

**6.2.3** Se recomienda a la Hacienda Santa Rosa, implementar un Direccionamiento Estratégico, que le permita cumplir con la misión, alcanzar la visión, los objetivos corporativos y dar un seguimiento y control de las metas propuestas.

**6.2.4** Implementar y desarrollar en el corto plazo la línea de producción de quesos para mejorar la estructura de la Hacienda Santa Rosa, mediante la maximización de utilidades, con el análisis de factores externos para la determinación del precio según temporada.

Se recomienda, realizar todos los trámites necesarios y el financiamiento del mismo para la implementación de la línea de producción de quesos en la Hacienda Santa rosa.

**6.2.5** Realizar un seguimiento a la implementación dela línea de producción de quesos mediante un análisis financiero del Estado de resultados de la Hacienda para verificar si cuenta con una buena estructura financiera, y analizar la posibilidad de implementar otra línea de producción.

## BIBLIOGRAFIA

- Brigham, S. B. (2001). *Fundamento de administracion financiera*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chamorro, M. C. (2002). *El analisis sensorial de los Quesos*. AMV y Mundi Prensa.
- Cristobal, R. G. (1999). *Costos 3*. Mexico: Ediciones Contables Administrativas y Fiscales.
- David, E. E. (1984). *Princios de economia: microeconomia*. Bogotá: Servigraphic.
- FELIPE, P. *Metodología y Técnica de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Siglo XXI editores.
- Financiera, G. (s.f.). Maximizar Beneficios Empresariales. *La Guía de Éxito en los Negocios* , 1-14.
- Francis, S. *Gestión Estratégica de Negocios*.
- García, L. C. (2004). *Generalidades de Contabilidad de Costos*. Habana, Cuba.
- Hardagon, B. J. (1985). *Contabilidad de Costos*. Bogota: Norma.
- Honer, J. C. (1996). *Administracion Financiera*. Naucalpán de Juarez: Prentice Hall.
- Koontz, H. y. (1994). *"Administracion: una perspectiva Global"*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- M, B. F. (2005). *La maximización de utilidades en los mercados incompletos sin límites*. Aleta y Stoch.

- Morton, B. (1983). *Contabilidad de Costos: Un enfoque administrativo para la toma de decisiones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Pedro, Z. S. (2005). *Contabilidad General* (Vol. 5ta Edición). Colombia: Mc Graw Hill.
- Polimeni, R. S. (1994). *Contabilidad de Costos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Ramirez, D. N. (2002). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: Mc Graw Hill.
- S, K. I. (1998). *Métodos de la Matemática Financiera*. Springer.
- Salamo, J. E. (2002). *Costos y evaluacion de proyecto*. Mexico: Continental.
- Setzer, G. A. (2002). *Administracion Financiera*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Wayne, C. A. (1987). *Costos: Ciencia y Tecnica*. Mexico: Ciencia y Tecnica.
- Zenteno, S. C. (2001). *Casos Practicos de Contabilidad de Costos*. Mexico: Intsituto Mexicano de Contadores Publicos.
  
- <http://www.monografias.com/trabajos4/costos/costos.shtml>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)
- <http://www.econlink.com.ar/maximizacion-beneficios>
- <http://www.monografias.com/trabajos58/produccion-quesos-peru/produccion-quesos-peru2.shtml?monosearch>
- [www.BusinessConsultingABC.com](http://www.BusinessConsultingABC.com)
- <http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.businessconsultingabc.com/resources/Maximizing%2BProfits%2Bin%2Byour%2BBusiness.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos32/utilidades-incrementos/utilidades-o-incrementos.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/rentabilidad-y-utilidades.htm>

- <http://www.monografias.com/trabajos58/produccionquesoperu/produccionquesoperu2.shtml?monosear>
- Lácteos - Dirección de Industria Alimentaria S.A.G.P. y A.
- [http://www.pab.ec/document/perfiles/PM\\_QUESO](http://www.pab.ec/document/perfiles/PM_QUESO)
- <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>
- <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>
- [www.personeducacion.net/hongren](http://www.personeducacion.net/hongren)
- [www.ecuador encifras.com](http://www.ecuador encifras.com)



# **ANEXOS**









## ANEXO N° 2

### PROFORMA IMPLEMENTOS AGROPECUARIOS



Equipamiento Industrial para Frutas Granos Lácteos Cárnicos Envasadores  
[www.proingal.com](http://www.proingal.com)

Quito, 25 de noviembre del 2010

INGENIERA:

CLAUDIA PEREZ O.

TELEFONO:

strayclau@yahoo.es

CUIDAD: QUITO

De acuerdo a su requerimiento tenemos el agrado de proformar a Ud. los siguientes equipos.

**CANT.**

#### **DETALLE DE LOS EQUIPOS**

#### **ÁREA DE QUESERÍA**

1 **Tina de recepción y filtrado de leche**, para un volumen de 200 litros brutos, elaborada en acero inoxidable AISI 304, de sección rectangular, válvula salida producto en 1.5 pulg., cromada de media vuelta con bola inoxidable, incluye una tapa abatible, patas de soporte.

**PRECIO USD \$ 860**

1 **Bomba sanitaria**, para transportar leche, 1/2 HP, carcasa en acero inoxidable, aspa impulsadora en acero INOX AISI 304, 220 volt.

**PRECIO USD \$ 1.200**

1 **Tina de pasteurización y cuajado**, para un volumen de **300 lts**, brutos, doble pared, elaborada íntegramente en acero inox. AISI 304-430, alimenticio, fondo inclinado 3% hacia la llave de salida, fondo exterior en acero negro para llama directa (emergente quemador), todas las soldas son en tig y los acabados son totalmente sanitarios, contiene: Válvula salida de producto cromada de media vuelta con bola inox, de 1.5 pulg., válvula de seguridad calibrada a 15 Psi, llave de drenaje de media vuelta con bola inox, de 1 pulg. Se incluyen neplos de conexión y patas. Equipo construido para funcionar a caldero o quemador.

**PRECIO USD \$ 1.780**

1 **Mesa de moldeo y desuerado**, para una capacidad de **100 quesos** de 500 gr. cada uno, elaborada en acero inox. AISI-304, montada en una estructura de tubo galvanizado, con pintura anticorrosiva, la mesa incluye pico para desalajo del suero, regatones de teflón para nivelar al piso, todas las sueldas son en tig y los acabados son totalmente sanitarios

**PRECIO USD \$ 750**

1 **Prensa mecánica de tornillo y presión por gravedad** para **100 quesos** de 500 gr., construida en acero al carbono, con pintura anticorrosivo, las partes en contacto con el producto están forradas en acero inox. AISI-304, contiene una bandeja recolectora de suero construida en el mismo material.

**PRECIO USD \$ 980**

1 **Lira para corte de cuajada (queso fresco y queso maduro)**, elaborada en acero inox. AISI-304 y nylon.

**PRECIO USD \$ 100**

**100 Moldes circulares y/o rectangulares para 500 grs.**, elaborado en acero inox. AISI-304 incluye agujeros de desuerado.

**PRECIO USD \$ 6.50 C/U**  
**PRECIO TOTAL USD \$ 650**

1 **Agitador**, elaborada en acero inox. AISI-304.

**PRECIO USD \$ 60**

1 **Pala de madera**, para batido de cuajada.

**PRECIO USD \$ 30**

**FLETE:** Es responsabilidad del cliente, así como carga y descarga de nuestras oficinas en Quito.

**GARANTÍA:** Todos los equipos están garantizados por un año a partir de la entrega de los mismos, salvo variaciones de voltaje o mal uso de los equipos.

**FORMA DE PAGO:** 70% ANTICIPO  
30% CONTRA ENTREGA

**PLAZO DE ENTREGA:** 25 DÍAS HÁBILES

**VALIDEZ DE LA OFERTA:** 15 DÍAS CALENDARIO

Si esta proforma es favorable a sus intereses agradeceremos informarnos oportunamente.

**Atentamente,**

\_\_\_\_\_  
**ING. LUIS E. GUZMÁN M.**  
**GERENTE GENERAL**



## ANEXO N° 3

### PROFORMA PROINGAL (MAQUINARIA Y EQUIPO QUESERA)



**IMPLEMENTOS  
AGROPECUARIOS**  
CIA. LTDA.



Quito, a 5 de julio de 2010

Señora/Señorita:  
CLAUDIA PEREZ  
Presente.-

Es de mi agrado poner a consideración el precio de un equipo de procesamiento de queso el cual detallo a continuación:

#### **MARMITA DE DOBLE FONDO**

Capacidad 500 litros

Construcción prediseñada en plancha inox. De calidad 304 alimenticio en 3mm

Motoreductor

Lira y paleta

#### **MESA DE TRABAJO**

Fabricación en acero 304

Medidas 0,90 x 2,00 x 0,80 metros

**Valor de los equipos USD \$ 5.488,00**

#### **FORMA DE PAGO**

- 60% a la firma del contrato
- 40% a la entrega del equipo

#### **Tiempo de entrega**

- 45 días después de la firma del contrato

#### **Garantía:**

1 año de garantía contra defectos de fabricación.

En espera de sus comentarios, me despido.

**Atentamente.**

**Ing. Daniel Sosa J.**  
**Gerente de Ventas**  
**Telf.: 091 678 946**

## ANEXO N° 4

### COTIZACION CONSTRUCCION LOCAL QUESERA

QUITO, 8 DE ENERO DEL 2011

Señorita  
CLAUDIA PEREZ. O  
Presente.-

A continuación presento la proforma, según lo conversado para la construcción del local en la Hacienda Santa Rosa.

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Cerámica (baldosas)	m2	5	15,00	75,00
Cerámica azulejos	M2	50	18,00	900,00
Eternit	Planta	21	10,00	210,00
Bloques	Unidad	2500	0,50	1.250,00
Cemento	Funda	50	10,50	525,00
Tablas	m3	40	8,50	340,00
Maderas	Tabla	1	500,00	500,00
Varillas	Sg	1	200,00	200,00
Varios				200,00
Vidrios accesorios	Sg	1	80,00	80,00
Baños	Sg	1	100,00	100,00
Mano de obra	Semana	20	200,00	4.000,00
Puertas	Puerta	5	144,00	720,00
Ventanas	Ventana	5	80,00	400,00
TOTAL				9.500,00

Sin otro particular.

ALCIDES ROJAS