

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE
UNA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA CIUDAD DE
CAYAMBE PROVINCIA DE PICHINCHA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

FRANCISCO JAVIER AGUIRRE AGUILAR

DIRECTOR: DR. FRANCISCO QUISIGÜÑA CALLE

QUITO, JUNIO 2014

DIRECTOR:

Dr. Francisco Quisigüiña Calle

INFORMANTES:

Ing. Mariano Merchán Fossati

Dr. Ulises Álvarez

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación la dedico a mis padres que han sido la fuente de inspiración para todos los esfuerzos y sacrificios. Gracias por todos los consejos, la confianza y, los valores inculcados. Son un pilar muy importante para mi desarrollo y desempeño personal y profesional.

A mi novia Magu por su apoyo constante, porque siempre confió en mí y en mis capacidades. Porque ha sido mi compañera en mis victorias y más aún en mis derrotas, por confiar en mí y permitirme soñar nuevamente con mis objetivos.

A mi hermana que día a día se preocupó de mi bienestar y a todos y cada una de las personas que siempre estuvieron pendientes y me apoyaron de diferente manera para la culminación de la presente investigación.

Francisco

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sobre todas las cosas ya que sin su bendición no hubiera podido culminar esta etapa de mi vida profesional y ninguna otra. A Él sea la gloria y honra.

A mi director de tesis Dr. Francisco Quisigüiña, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia y motivación me ayudó a culminar exitosamente éste objetivo.

También me gustaría agradecer a la Universidad Pontificia del Ecuador y profesores que durante toda mi carrera profesional me impartieron conocimientos que hicieron de mí un profesional con valores éticos y de lucha.

Finalmente agradezco a mi familia, novia, padres y hermanos quienes están junto a mí en todo momento y circunstancia.

Francisco

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS, 7

1.1 RESEÑA HISTÓRICA, 7

1.1.1 Sector de Producción de Lácteos Mundial, 7

1.1.2 El Sector de Producción de Lácteos en el Ecuador, 14

1.1.3 El Sector de Producción de Lácteos en la Provincia de Pichincha, 19

1.1.4 Organismos Reguladores del Sector de Producción de Lácteos, 20

1.1.5 Descripción de la Situación Actual de la Compañía, 22

2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA LÁCTEOS LA JESÚS, 24

2.1 RESEÑA HISTÓRICA, 24

2.2 DESCRIPCIÓN DE LAS DIFERENTES LÍNEAS DE PRODUCCIÓN, 26

2.3 MERCADOS OBJETIVOS ACTUALES, 32

2.3.1 Población Consumidora, 32

2.3.2 Análisis Situación del Mercado, 34

2.3.3 Tamaño de la Muestra, 35

2.3.4 Modelo de la Encuesta, 36

2.3.4.1 Análisis de los Resultados de las Encuestas, 37

2.4 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO, 47

2.4.1 Fuerzas Competitivas, 47

2.4.2 Matrices, 51

2.4.3 Segmentación, 52

2.4.4 Posicionamiento, 56

2.4.5 Estrategias Genéricas, 59

2.4.6 Marketing Mix, 60

2.4.7 Análisis del Ciclo de Vida de los Productos, 61

2.4.8 Estrategias de Crecimiento, 62

3 PLAN DE ESTRUCTURACIÓN, 63

3.1 PLAN ESTRATÉGICO, 63

3.1.1 Visión, 63

3.1.2 Misión, 64

3.1.3 Mercado de Referencia, 64

3.1.4 Objetivos y Estrategias Corporativas, 64

3.1.5 Valores Corporativos, 68

3.1.6 Políticas, 69

3.1.7 Cultura Organizacional, 70

3.1.8 Organigrama y Descripción de Puestos de Trabajo, 72

3.2	PLAN DE COMERCIALIZACIÓN, 75
	3.2.1 Determinación del Mercado Potencial, 75
	3.2.2 Estudio de Mercado Clientes Potenciales, 75
	3.2.3 Determinación del Mercado Meta, 76
	3.2.4 Posicionamiento, 78
	3.2.5 Estrategias Genéricas, 80
	3.2.6 Marketing Mix, 84
	3.2.7 Análisis del Ciclo de Vida de los Productos, 91
	3.2.8 Estrategias de crecimiento, 93
3.3	PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA, 95
	3.3.1 Análisis e Implementación de Estrategias, 95
	3.3.2 Programa de Trabajo, 97
4	ESTUDIO FINANCIERO, 115
4.1	SITUACIÓN INICIAL, 115
4.2	PRESUPUESTOS, 121
4.3	COSTO POR PRODUCTOS Y GASTOS, 125
4.4	MARGEN DE GANANCIA POR PRODUCTO, 127
4.5	PUNTO DE EQUILIBRIO, 128
4.6	DETERMINACIÓN DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO, 132
4.7	FINANCIAMIENTO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS, 133
4.8	ESTADOS FINANCIEROS, 134
	4.8.1 Estado de Resultados Proforma, 134
	4.8.2 Estado de Situación Financiera Proyectado, 135
	4.8.3 Presupuesto de Efectivo, 138
	4.8.4 Flujo de Caja, 140
	4.8.4.1 Análisis de Factibilidad, 140
	4.8.4.2 Flujos de Caja Descontados, 142
4.9	ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL, 146
	4.9.1 Análisis Vertical, 146
	4.9.2 Análisis de Estructura del Estado de Situación Financiera, 149
4.10	RAZONES FINANCIERAS, 152
	4.10.1 Ratios de liquidez, 152
	4.10.2 Ratios de operación, 154
	4.10.3 Ratios de endeudamiento, 156
	4.10.4 Ratios de rentabilidad, 157
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 160
5.1	CONCLUSIONES, 160
5.2	RECOMENDACIONES, 163

BIBLIOGRAFÍA, 166

ANEXOS, 168

Anexo 1: Modelo de la Encuesta, 169

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Valor Nutricional de la Leche, 3
Cuadro N° 2: Panorama del Mercado Mundial de Productos Lácteos, 10
Cuadro N° 3: Mayores Productores de Leche, 11
Cuadro N° 4: Nutrientes Contenidos en la Leche, 32
Cuadro N° 5: Nutrientes Contenidos en el Queso Fresco, 33
Cuadro N° 6: Nutrientes Contenidos en el yogur, 33
Cuadro N° 7: Matriz FODA, 52
Cuadro N° 8: Criterios de Segmentación, 55
Cuadro N° 9: Cultura Organizacional, 71
Cuadro N° 10: Manual de Funciones, 74
Cuadro N° 11: Estado de Situación Financiera histórico 2011 – 2012, 116
Cuadro N° 12: Estado de Resultados histórico 2011 – 2012, 118
Cuadro N° 13: Capacidad de Producción de la Planta, 119
Cuadro N° 14: Ventas Comparativas 2011 Vs. 2012, 120
Cuadro N° 15: Presupuesto de Inversión 2013, 122
Cuadro N° 16: Presupuesto de Ventas 2012 VS. 2013 “Lácteos La Jesús”, 124
Cuadro N° 17: Presupuesto de Ventas 2013 - 2017 “Lácteos La Jesús”, 125
Cuadro N° 18: Presupuesto de Costos – Queso, 126
Cuadro N° 19: Presupuesto de Costos – Yogur, 127
Cuadro N° 20: Margen de Ganancia por Producto, 128
Cuadro N° 21: Punto de Equilibrio Queso 500 g, 129
Cuadro N° 22: Punto de Equilibrio Yogur 1 L, 130
Cuadro N° 23: Estado de Resultados 2013 Punto de Equilibrio, 132
Cuadro N° 24: Estado de Resultados Proyectado sin Inversión Requerida, 134
Cuadro N° 25: Estado de Resultados Proyectado con Inversión Requerida, 135
Cuadro N° 24: Estado de Situación Financiera sin inversión requerida, 136
Cuadro N° 27: Estado de Situación Financiera con inversión requerida, 137
Cuadro N° 26: Presupuesto de Efectivo sin Inversión Requerida, 138
Cuadro N° 27: Presupuesto de Efectivo con Inversión Requerida, 139
Cuadro N° 28: Flujo de Caja Diferencial, 141
Cuadro N° 29: Flujo de Caja Descontado, 143
Cuadro N° 30: VAN – TIR, 145
Cuadro N° 31: Período de Recuperación de la Inversión, 146
Cuadro N° 32: Estado de Situación Financiera Proyectado Análisis Vertical, 148
Cuadro N° 33: Análisis de Estructura del balance General, 149
Cuadro N° 34: Estado de Resultados Proyectado, 151
Cuadro N° 35: Razón Circulante, 153
Cuadro N° 36: Razón Rápida, 154
Cuadro N° 39: Rotación de Cuentas por Pagar, 155
Cuadro N° 40: Rotación de Activos, 156
Cuadro N° 41: Rotación de Endeudamiento, 156
Cuadro N° 43: Margen de Utilidad Neta Sobre las Ventas, 158
Cuadro N° 44: Rendimiento Sobre los Activos, 158
Cuadro N° 45: Rendimiento Sobre la ganancias (ROE), 159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Proceso de Producción de la Leche Cruda, 4
Gráfico N° 2: Producción de Leche por Origen Animal, 11
Gráfico N° 3: Tabla Comparativa Mayores Productores de Leche, 12
Gráfico N° 4: Producción de Leche por Región, 15
Gráfico N° 5: Existencia de Ganado Vacuno, 15
Gráfico N° 6: Productos Total de Leche y Ventas, 17
Gráfico N° 7: Productos de la Industria Láctea, 18
Gráfico N° 8: Organigrama Estructural Lácteos La Jesús, 25
Gráfico N° 9: Mapa de Cayambe, 35
Gráfico N° 10: Edad, 37
Gráfico N° 11: Sexo, 38
Gráfico N° 12: ¿En qué lugar compra los productos lácteos?, 38
Gráfico N° 13: ¿Cuál de estos productos lácteos usted consume en mayor cantidad?, 39
Gráfico N° 14: ¿Con qué frecuencia usted consume leche?, 40
Gráfico N° 15: ¿Con qué frecuencia usted consume queso?, 40
Gráfico N° 16: ¿Con qué frecuencia usted consume yogur?, 41
Gráfico N° 17: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un queso fresco de 500 gramos?, 42
Gráfico N° 18: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogur de 100 ml?, 42
Gráfico N° 19: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogur de 250 ml?, 43
Gráfico N° 20: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogur de 1 litro?, 44
Gráfico N° 21: ¿Qué marcas de queso consume usted?, 44
Gráfico N° 22: ¿Qué marcas de yogur consume usted?, 45
Gráfico N° 24: Indicar los dos sabores, de yogur de su preferencia, 46
Gráfico N° 25: Organigrama y descripción de puestos de trabajo, 72
Gráfico N° 26: Edades, 76
Gráfico N° 27: Presentación del Producto, 80
Gráfico N° 28: Queso, 88
Gráfico N° 29: Yogur, 88
Gráfico N° 30: Ciclo de vida del producto, 93
Gráfico N° 31: Matriz de Ansoff, 94
Gráfico N° 32: Procedimiento de Ventas, 107
Gráfico N° 33: Contabilidad, 109
Gráfico N° 34: Procedimiento de Cobranza, 111
Gráfico N° 35: Contabilidad, 112
Gráfico N° 36: Punto de Equilibrio Queso 500 g, 130
Gráfico N° 37: Punto de Equilibrio Yogur 1 L, 131

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación fue elaborada con el fin de determinar la factibilidad de una reestructuración financiera y administrativa de una empresa de productos lácteos en la ciudad de Cayambe, Provincia de Pichincha; que además de brindar sus productos, sea sustentable en el tiempo y genere un impacto positivo para la parroquia.

Inicialmente, se realizó una reseña histórica del sector de productos lácteos en el mundo y en el Ecuador. Así como una descripción general del lugar donde se ubicará el proyecto, lo cual demostró que las condiciones del sector son favorables para el crecimiento de un negocio de este tipo y que muestra grandes oportunidades de expansión.

Posteriormente, se llevó a cabo un estudio de mercado que refleja la existencia de un mercado potencial que acepta la idea de negocio planteada. Existe una demanda insatisfecha y gran interés por parte del mercado. En este estudio también se definieron los segmentos a los cuales irá dirigido el proyecto así como la estrategias de mercado a ser aplicadas con el fin de penetrar y posicionarse en el mercado.

En el tercer capítulo, se analiza el Plan Estratégico, es decir, todos aquellos parámetros a través de los cuales se regirá la compañía, su cultura, sus valores, su misión, objetivos y propósitos que le permitan alcanzar su visión. También se detalla el marketing mix del proyecto. En este capítulo se plantean los planes de reestructuración administrativa y los procesos a implementar.

Luego, a través de un análisis se determinó las inversiones necesarias en base a los diversos requerimientos técnicos en cuanto al servicio, procesos, infraestructura, maquinaria, equipos y normas de seguridad, así como los componentes principales para la producción. Se definió también la estructura organizativa y funcional de la empresa y los aspectos legales de cumplimiento de la misma.

Con toda la información recopilada a través de la investigación, se procedió a la construcción de los principales estados financieros y su debida evaluación arrojando cifras no muy alentadoras y que reflejan el resultado de la implementación de este proyecto a la empresa, y por ende la viabilidad del mismo.

Finalmente, se concluye que la reestructuración administrativa presentada es muy apropiada para este tipo de negocio, al establecer procedimientos que ayuden a la eficiencia de la empresa. Adicionalmente no se recomienda la reestructuración financiera debido a que la propuesta arrojó un resultado negativo en el análisis de flujo incremental. Esto ya que la capacidad de producción, con los costos y gastos que mantiene la compañía, no cubre el punto de equilibrio donde la empresa no generaría ni utilidad ni pérdida.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a un informe emitido por la FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, “Los países en desarrollo y el sector lechero mundial Parte I. Panorama mundial”, la leche tiene ciertas características que la distinguen de otros productos agrícolas y determinan su producción, elaboración y comercialización. Debido a que la leche, a diferencia de los cereales, necesita un tratamiento diferente puesto que es un producto voluminoso y pesado que requiere un almacenamiento específico, el transporte resulta más costoso, ya que si el mismo no es refrigerado de manera adecuada se pierde en su totalidad.

Ya que ni las más grandes granjas lecheras logran proveer a un establecimiento industrial, sino que son varias granjas de diferentes tamaños las que aportan, dependiendo de su capacidad de producción de leche, con una parte del gran total de la requerida, la industria lechera de muchos países las ha agrupado en cooperativas, a manera de organización. A pesar que muchas granjas prefieren realizar sus negociaciones con los grandes establecimientos industriales de manera individual, por medio de estas cooperativas logran un mayor poder de negociación con la industria o incluso forman sus propios establecimientos industriales.

Según datos estadísticos mundiales en los informes de la FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, “en los últimos 24 años, la producción mundial de leche ha aumentado un 32%, mientras que la producción mundial

de leche per cápita ha disminuido un 9%, lo que indica que la producción de leche no ha aumentado al paso de lo que ha aumentado la población mundial”. En este punto se puede indicar que la razón por la que no ha aumentado en la misma proporción es porque en los países desarrollados ha disminuido la producción de leche por cápita, mientras que en los países en desarrollo el aumento ha sido ligero.

De acuerdo al último censo Agropecuario en el Ecuador realizado por la Cámara de Agricultura de la Primera Zona, existen actualmente más de 300.000 UPA's (Unidades Productivas Agropecuarias), con producción de leche; el 85% del total de leche generada corresponde a pequeñas empresas (de 1 hasta menos de 100 has.), mientras que el 11% de la producción sale de las grandes y mediana explotaciones (de más de 100 has.), que representan el 4% de las UPA's registradas con ganado bovino.

Del total de establecimiento que se dedican a la producción y/o elaboración de lácteos se observa que un 3.2% utiliza sistemas productivos tecnificados, un 10% están semitecnificados y un 86.8% está muy poco tecnificado. No obstante, la industria ecuatoriana de la leche posee instalaciones de primer orden.

En la fase industrial de la actividad láctea figuran 20 empresas con 25 plantas procesadoras. 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, Bolívar, Cotopaxi, Imbabura, Carchi) y se dedican principalmente a la producción de leche pasteurizada, quesos, crema de leche y otros derivados en menor proporción. (Universidad Politécnica Salesiana, s.f.)

Actualmente estas plantas suman un total de capacidad instalada de 504 millones de litros anuales. De acuerdo a los datos publicados por el Ministerio de Agricultura, el promedio de utilización de la leche en plantas industriales para lo que corresponde a leche pasteurizada es del 61%, leche en polvo tiene un promedio del 21% y un 18% a otros derivados como el queso, yogur y crema. (Universidad Politécnica Salesiana, s.f.)

La leche y sus derivados son productos de primera necesidad conocidos por ser alimentos muy beneficiosos para la salud, debido a que suministran cantidades abundantes de los elementos nutricionales esenciales para el ser humano. La leche tiene un alto valor nutricional por su rico contenido en calcio, grasas, aminoácidos y vitaminas, necesarios para el ser humano. A continuación podemos ver el valor nutricional de la leche:

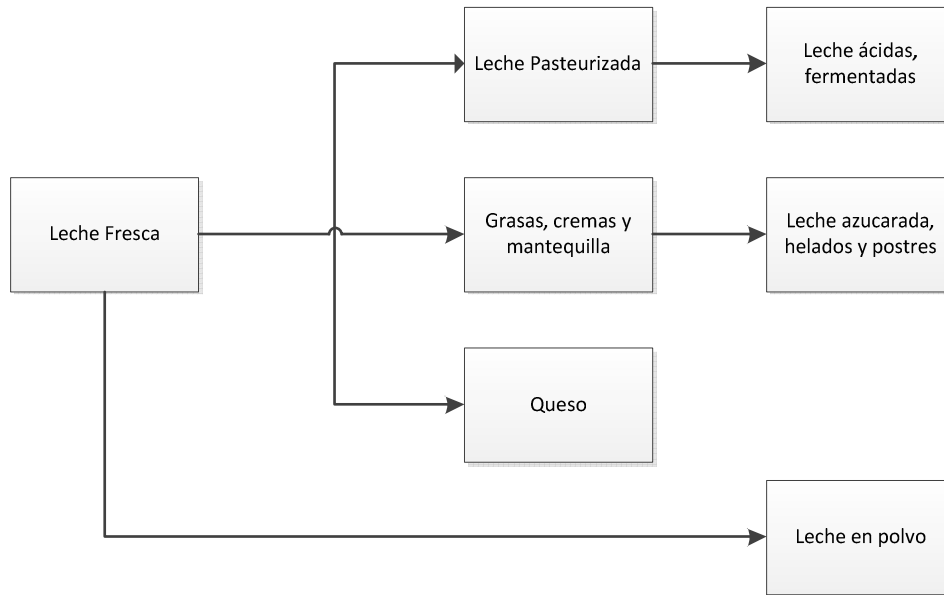
Cuadro N° 1: Valor Nutricional de la Leche

Alimento (desperdicio %) ^a	Energía (kcal)	Proteína (g)	Grasa (g)	Calcio (mg)	Hierro (mg)	Vitamina A (µg)	Tiamina (mg)	Riboflavina (mg)	Niacina (mg)	Folato (µg)	Vitamina C (mg)
Leche materna	70	1	4,4	32	0,05	64	0,01	0,04	0,18	5	5
Leche de vaca entera	61	3,3	3,3	119	0,05	31	0,04	0,16	0,1	5	1
Leche entera seca	496	26,3	26,7	912	0,5	280	0,28	1,21	0,6	37	9
Leche descremada en polvo	362	36,2	0,8	1257	1	1500 ^d	0,42	1,55	1	50	7
Leche condensada, edulcorada	321	7,9	8,7	284	0,2	81	0,09	0,42	0,21	11	3
Leche evaporada	134	6,8	7,6	261	0,2	54	0,05	0,32	0,2	8	2
Queso enlatado (promedio)	355	22,5	28	630	0,2	120	0,03	0,45	0,2	U	0
Queso nuevo danés	275	19	21	480	0,6	1000	0,02	0,14	4,4	38	0
Barras de leche	475	23,5	23	U	U	U	U	U	U	U	U
Tabletas de leche	540	27	27	U	U	U	U	U	U	U	U
Huevos frescos	158	12,1	11,2	56	2,1	156	0,09	0,3	0,3	65	0
Huevos secos	594	45,8	41,8	212	7,9	588	0,31	1,17	6,4	184	0

Fuente: Nutrición Humana en el Mundo en Desarrollo, Anexo 3.

Elaborado por: Francisco Aguirre

La industria láctea, debe entenderse como una cadena que comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y la producción de leches ácidas y quesos. El gráfico ilustra la cadena simplificada:

Gráfico N° 1: Proceso de Producción de la Leche Cruda

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Aguirre

En los últimos años, la producción lechera ha sido reforzada y mejorada a través del manejo técnico de los hatos ganaderos, del impulso y mejoramiento genético y de la modernización de los sistemas de alimentación del ganado.

En el Ecuador, la ganadería de leche es uno de los renglones de mayor importancia del sector agropecuario, a tal punto que la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO) destaca que el país ha generado un ahorro de aproximadamente US\$500 millones al no tener que importar el producto. Es la actividad económica de mayor presencia en el ámbito pecuario nacional, sobre todo del pequeño productor y cabe destacar que es la única fuente de ingresos estables que tiene el sector rural, especialmente los sectores marginales.

La situación actual de la compañía nos permite plantearnos interrogantes para llegar a determinar si una reestructuración financiera y administrativa es determinante para un

crecimiento eficaz y sostenible. Algunas interrogantes con el fin de evaluar este crecimiento serían las siguientes:

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la estructura operativa, administrativa y financiera de la empresa “Lácteos La Jesús”?
- ¿Qué factores son claves para el desarrollo de la eficiencia y competitividad en el sector lechero? (estudio de todos los competidores)
- ¿Cuál es el modelo adecuado para los procesos operativos de la empresa?
- ¿Qué mecanismos son los más adecuados para posicionarse en el mercado lácteo?
- ¿Qué estructura y políticas financieras debe adoptar la compañía?
- ¿Cómo debería ser implementada la reestructuración propuesta?

Para el año 2013, según datos de la AGSO (Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente), la producción de leche alcanzó los 5,3 millones de litros diarios. No obstante, hay que considerar que el uso y destino de la producción lechera en el país tiene un comportamiento regular, según estimaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería:

- La producción bruta destinada al consumo de terneros (autoconsumo) se encuentra entre un 25% y 32%, Es decir, que de 5,3 millones de la producción bruta, se destina 1,7 millones de litros al consumo de terneros y el resto al consumo humano.

- Por tanto, la disponibilidad de leche cruda para consumo humano e industrial oscila entre el 68 y 75% de la producción bruta, aproximadamente 3,9 millones de litros para el 2013.
- La leche fluida disponible para la elaboración industrial se destina en un 25% (19% leche pasteurizada y 6% para elaboración de lácteos), 75% entre consumo y utilización de leche.

La idea de una reestructuración financiera y administrativa de la empresa Lácteos La Jesús es para de esta manera generar una eficiencia en la empresa que le permita mantenerse en el mercado por un tiempo indefinido.

1 RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

1.1.1 Sector de Producción de Lácteos Mundial

Durante gran parte de la historia se puede ver que el hombre ha empleado muchos esfuerzos para la búsqueda de mejores formas de procrear alimentos y que las mismas sean eficientes.

Se puede repasar en la historia que, desde el hombre de las cavernas, o conocido como el hombre Cro Magnon o Neandertal, hasta la actualidad, el hombre ha mantenido una dieta basada en la caza y recolección. (Wikipedia, s.f.) Esta dieta básicamente conformada por: carne de sus presas, frutos, hierbas, raíces y tubérculos, que si bien se puede decir que le brindaba una dieta variada y muy nutritiva también requería de un gran desgaste físico y energético. Tenían que caminar grandes distancias para conseguir una presa y muchas veces esta labor era muy riesgosa para llevar el alimento con sus similares. Esta es una de las razones principales por las que el hombre primitivo era nómada, ya que debía desplazarse detrás de sus presas habituales cuando estas migraban para buscar mejores climas y fuentes de alimento.

Se cree que gracias al trabajo cercano con las plantas, el hombre observó que las semillas podían producir plantas similares cuando caían al suelo. Este proceso de observación le llevó a realizar conclusiones de que si se cuidaba y protegían estas semillas plantadas se podría sacar un mejor beneficio. Este proceso que con el pasar del tiempo fue mejorando gracias a que cada vez se producían plantas de mejor calidad, semillas de mayor tamaño y mayor cantidad, llegando a transformar los primeros pastos de cereales que hoy en día son indispensable en la dieta de la humanidad como son: trigo, maíz, cebada, centeno, sorgo y arroz.

Este dato es de suma importancia debido a que llegó a impactar en gran manera la vida de la humanidad ya que esto llevo a generar una seguridad alimenticia y, como se indicó previamente, eliminar una de las principales razones por las que el hombre era nómada.

De ser nómada pasaron a vivir permanentemente en un lugar establecido, con el objetivo de cuidar los cultivos y los productos cosechados. Así mismo, el hombre empezó a cuidar animales salvajes, para no tener que ir a cazarlo tras largas distancias, manteniéndolos en corrales cercanos. Con estos cambios, los animales fueron domesticados y sus características productivas más importantes fueron reforzadas. Tal es el caso del bovino, que de ser un gran toro salvaje, el aurochs (*Bos taurus primigenius*), fue convirtiéndose en razas especializadas en la producción de carne y leche. (Wikipedia, s.f.)

El proceso de selección, al principio empírico, se aceleró con los avances científicos en la genética, nutrición y medicina, con lo que se logró un

incremento casi lineal de la producción de leche. Después de un inicio lento donde las vacas producían de 3.000 a 4.000 kgs por años a principios del siglo XX, para la década de los 60's las vacas habían subido a 6.000 kg por año, lo que representó un aumento de 1.000 Kgs por cada diez años. Se habla mucho de cuál será el límite fisiológico para la producción de leche. Todavía queda mucho potencial para mejorar. Hoy en día no es raro ver vacas de raza Holstein produciendo más de 14.000 kgs, y muchas vacas sobrepasan los 20.000 kgs.

De acuerdo a un estudio realizado por la FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (Food and Agriculture Organization) “Panorama del Mercado Mundial de Productos Lácteos” se compararon los precios de los productos lácteos entre el 2012 y el 2013 donde se registraron fuertes aumentos particularmente en los meses de marzo y abril. Esto se dio debido a que Nueva Zelanda registró un brusco descenso en su producción lechera. De acuerdo a este informe se pronostica que en el 2013 la producción mundial de leche aumentará en un 2,2%, es decir 784 millones de toneladas. A pesar de las limitaciones de la oferta se considera que habrá un aumento del comercio mundial de productos lácteos. De acuerdo a los datos de la FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, se pronostica un aumento en el comercio del 1,9% en comparación con lo que ha sucedido en años anteriores que mantenían un promedio del 7%. Adicional a estos datos se puede apreciar el siguiente cuadro:

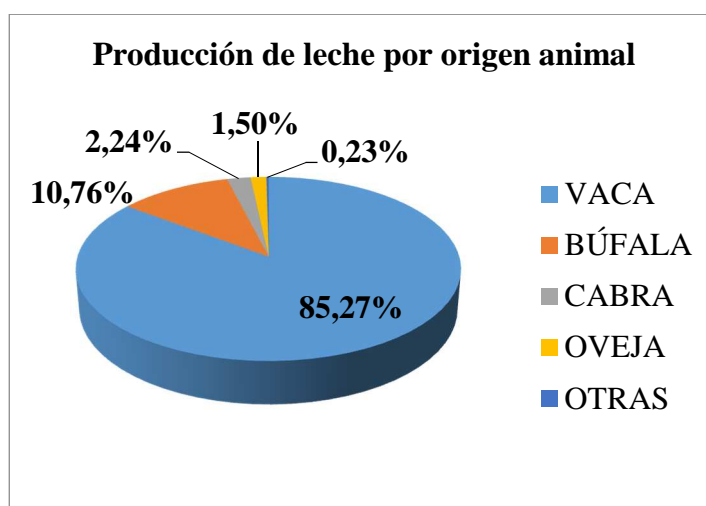
Cuadro N° 2: Panorama del Mercado Mundial de Productos Lácteos

PANORMA DEL MERCADO MUNDIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS				
	2011	2012 <i>estim.</i>	2013 <i>prónost.</i>	Variación de: 2013 a 2012
	<i>millones de toneladas</i>			<i>%</i>
BALANZA MUNDIAL				
Producción total de leche	745.5	767.4	784.4	2.2
Comercio total	49.7	53.7	54.7	1.9
INDICADORES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA				
Consumo humano per cápita:				
Mundo (kg/año)	105.7	107.6	108.7	1.1
Desarrollados (kg/año)	235.3	237.9	238.0	0.1
En desarrollados (kg/año)	72.1	74.1	75.9	2.4
Comercio - cuota de producción (%)	6.7	7.0	7.0	-0.3
ÍNDICE DE LA FAO PARA LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS (2002-2004=100)				
	2011	2012	2013 <i>Ene-May</i>	Variación: Ene-May 2013 a Ene-May 2012 <i>%</i>
	221	189	227	17.0

Fuente: Perspectivas Alimentarias (Resumen es de mercado) – Junio 2013

Elaborado por: Francisco Aguirre

De acuerdo a la investigación realizada la concentración de la producción de leche es en su mayoría la que se obtiene de la vaca (85,27%), seguida por la de la búfala (10,76) y la cabra con 2,24%.












Gráfico N° 2: Producción de Leche por Origen Animal

Fuente: FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Producción y productos lácteos, Animales lecheros

Elaborado por: Francisco Aguirre

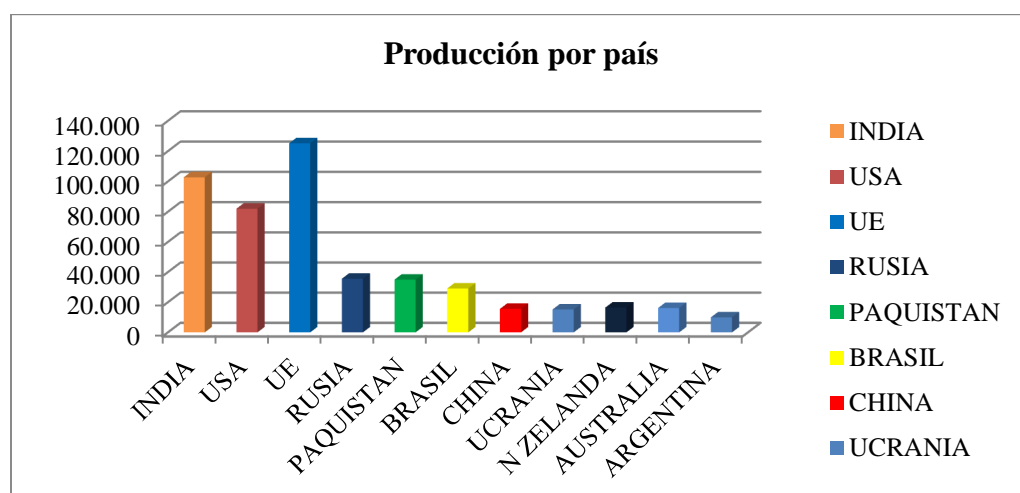
No se pudo conseguir datos consolidados que se hayan publicado al 2013 por lo que los principales países productores de leche entre el 2000 y el 2012 se tienen los siguientes:

Cuadro N° 3: Mayores Productores de Leche

Países	Producción	% Aumento
INDIA 	102.728	2,8
USA 	82.009	1,1
UE 	125.183	-0,1
RUSIA 	35.589	0,8
PAQUISTAN 	35.003	2,8
BRASIL 	29.129	3,6
CHINA 	15.595	3,7
UCRANIA 	15.243	1,1
N ZELANDA 	16.472	3,7
AUSTRALIA 	16.172	4,3
ARGENTINA 	10.000	3,0

Fuente: La Lechería en el Mundo – Informe Quinquenio FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Elaborado por: Francisco Aguirre

Gráfico N° 3: Tabla Comparativa Mayores Productores de Leche

Fuente: La Lechería en el Mundo – Informe Quinquenio FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Elaborado por: Francisco Aguirre

El sector lechero en todo el mundo es uno de los más distorsionados ya que en los países desarrollados los productores obtienen subvenciones para mejorar sus procesos productivos e incentivar la inversión. Los gobiernos de estos países, con el fin de colocar su producción excedente en otros países, ofrecen varias alternativas de subsidios sobre todo en los impuestos de exportación. De la misma manera, los gobiernos desarrollan políticas gubernamentales que protejan su producción nacional al levantar barreras como tasas arancelarias que dificulta que productores externos entren al mercado. (Scribd, s.f.)

Oxfam, publicó un estudio donde sostiene que el régimen lechero de Europa está devastando los medios de subsistencia en el mundo en desarrollo y presenta como ejemplos a Kenia, la República Dominicana y Jamaica, donde los medios de subsistencia de “miles de pequeños productores han sido destruidos por las importaciones de productos lácteos subvencionados de la

Unión Europea”. Este es el último informe emitido por Oxfam donde se hace comparaciones de producción lechera en el mundo. (Make Trade Fair, s.f.)

Los países más importantes a nivel de la producción y exportación aumentaron sus producciones de leche en el ejercicio 2011/2012. De acuerdo a Milknet, una consultora para los productos lácteos brasilera, en Nueva Zelanda la campaña lechera que terminó en el pasado 31 de mayo, la producción lechera aumento 4,5% cuando se compara con la del 2010/2011.

En Australia la producción de leche del período 2011/2012 muestra un aumento de aproximadamente el 1% en relación al período 2010/2011. En este mismo país se espera también un buen ritmo de crecimiento en función de los atractivos precios de la leche.

En los Estados Unidos la producción de mayo 2012 fue superior en 1,35% con relación al mismo mes del año anterior. La tasa de crecimiento es inferior a la registrada hace un año atrás, registrando nuevamente una caída en las tasas de crecimiento, dado al alto costo de la alimentación animal. A pesar de esto, los resultados cerraron con una producción de 1,50% encima del volumen registrado el 2011.

Finalmente el análisis presentado por la consultora, con respecto a los años 2011/2012, en la Unión Europea, la producción de leche ha venido aumentando como consecuencia de los precios más elevados y de horizonte futuro sin cuotas de leche, No obstante, dada la seca que afectó el norte de Europa desde

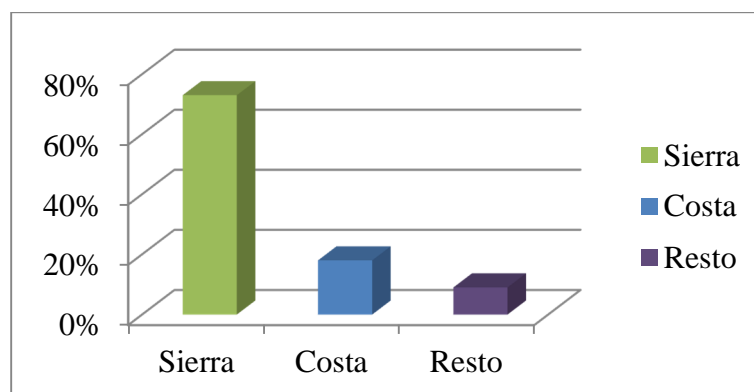
el comienzo de la primavera, las remisiones durante el segundo trimestre fueron afectados. (Milknet)

1.1.2 El Sector de Producción de Lácteos en el Ecuador

El Ecuador destina el 31% de su territorio nacional a las actividades relacionadas con la producción. De este porcentaje el 63% corresponde a la producción ganadera, lo cual representa aproximadamente el 20% de la superficie total. En números representa 54.409 Km², principalmente en lo que es ganadería bovina. Con estos datos, sumados a la evolución positiva de la población bovina en el país, afirman que la producción nacional sea uno de los rubros más dinámicos.

Los datos publicados por la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua ESPAC 2012, como se puede apreciar en el grafico N° 4, la producción lechera se concentra principalmente en la región sierra con el 76,79% seguida por el 15,25% en la región Costa y el 7,86% en el resto del país.

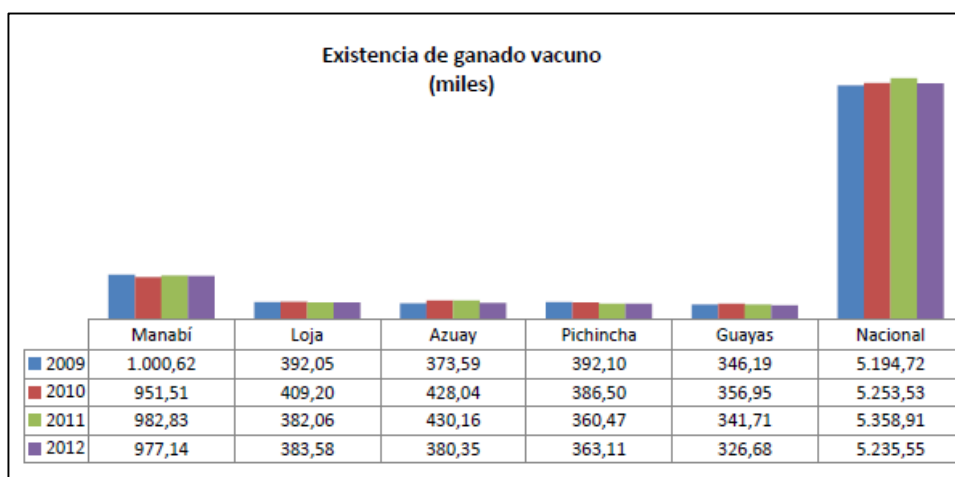
Entre las provincias que se especializan en producción lechera se tiene a Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo y Manabí. Estas mismas provincias disponen de los mejores hatos. A continuación el cuadro de la distribución:

Gráfico N° 4: Producción de Leche por Región

Fuente: ESPAC. 2012. http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=2024&lang=ki. *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*.

Elaborado por: Francisco Aguirre

La encuesta de ESPAC 2012 resalta a Manabí como la provincia con mayor participación en cuanto a cabezas de ganado con 1 millón. En el siguiente cuadro se detallan los resultados de la encuesta por provincias:

Gráfico N° 5: Existencia de Ganado Vacuno

Fuente: ESPAC. 2012. http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=2024&lang=ki. *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*.

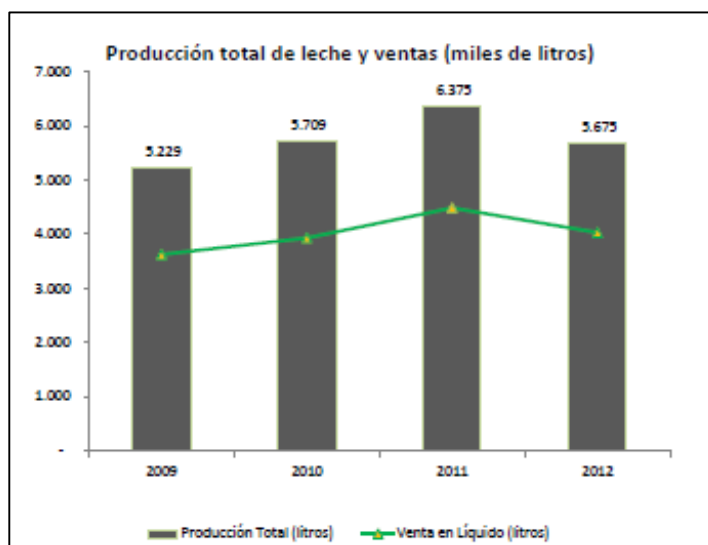
Elaborado por: Francisco Aguirre

Cabe destacar que del total de productores de leche en el Ecuador, el 95% se encuentra asociados y pertenecen a varias organizaciones que brindan servicios

de apoyo y asistencia técnica a los pequeños productores. En la Sierra y oriente, la institución gremial que acogen a los productores se llama AGSO (Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente) y en la Costa ASOPROLE (Asociación de Productores de la Leche en Ecuador). Adicional a estas instituciones, existen otras que representan al sector agropecuario. Los proveedores de leche cruda en el país se pueden segmentar en pequeños, medianos y grandes productores de los cuales el 85% ocupan los pequeños productores dejando el 15% a los medianos y grandes productores.

En el país existen 45 empresas lácteas formales, de las cuales 12 procesan cantidades menores de 30.000 L diarios de leche cruda como es el caso de Dulac's y Chivería; 8 empresas procesan entre 30.000 – 100.000 L, como Floralp S.A., Indulac; y, 7 empresas procesan entre 100.000 – 300.000 L diarios de leche, como Pasteurizadora Quito, Rey leche y DPA (Nestlé)

En el 2012 la producción promedio de litros diarios fue de 5,6 millones. En el siguiente gráfico se puede ver la evolución de la producción en el Ecuador:

Gráfico N° 6: Productos Total de Leche y Ventas

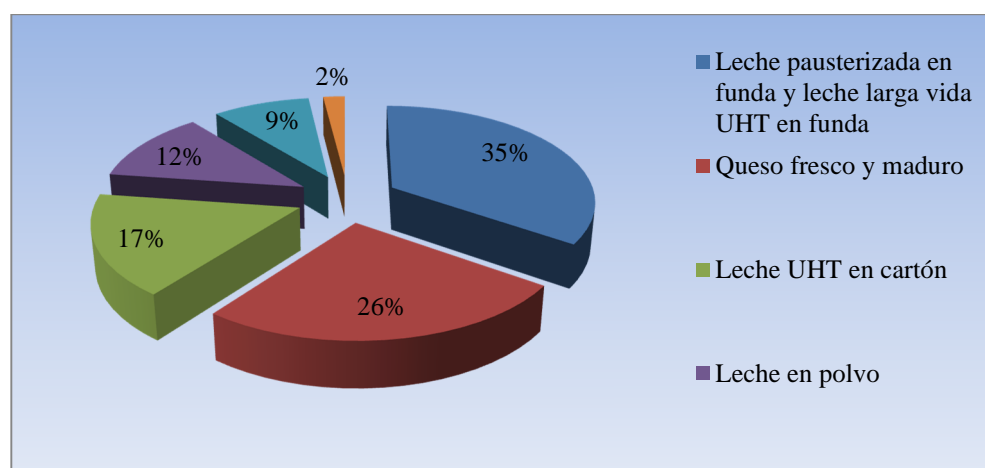
Fuente: ESPAC. 2012. http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=2024&lang=ki. *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua.*

Elaborado por: Francisco Aguirre

La industria láctea procesó el 49,50% de la producción nacional de leche en el 2012 (2'772.000 L/día). La industria láctea ecuatoriana ofrece al mercado consumidor, entre sus principales productos: leche pasteurizada en funda y leche larga vida UHT en funda. Para este producto se destina el 35%. También ofrece queso fresco y maduro, para lo cual se destina un 26% y leche larga vida UHT en cartón para lo cual se destina un 17%.

Entre otros productos se encuentra la leche en polvo (12%), yogur (9%) y otros productos lácteos (2%). (Vizcarra, 2009)

En el siguiente gráfico se puede apreciar la distribución de los productos de la industria láctea:

Gráfico N° 7: Productos de la Industria Láctea

Fuente: (Vizcarra, 2009). Destino de leche cruda en la industria

Elaborado por: Francisco Aguirre

Analizando algunas empresas que conforman la industria láctea se puede apreciar que algunas de ellas manejan conceptos visibles de responsabilidad social empresarial y otras que están intentando ir por el mismo camino, sin embargo es importante destacar que el 40% de la leche que se industrializa se procesa bajo parámetros de responsabilidad, mientras que el 60% lo hace bajo parámetros de sustentabilidad.

Se puede decir que el sector lechero ecuatoriano ha conseguido un equilibrio y ha podido consolidarse, a través del manejo eficiente, tanto de los recursos con que cuentan las haciendas ganaderas, como los excedentes de producción de leche, los mismos que no solo pueden destinarse a la exportación, sino también a incrementar la demanda nacional, promover el consumo de leche y sus derivados en un mayor número de personas.

1.1.3 El Sector de Producción de Lácteos en la Provincia de Pichincha

Como se mencionó previamente, de acuerdo a los últimos datos oficiales presentados por el INEC en su Informe ejecutivo ESPAC 2012, el sector de producción de leche en lo que es la región Sierra, representa un 76,79% del total del territorio nacional, seguido por la costa que tiene un 15,39% y el Resto del país con el 7,86%.

Se puede decir que la provincia de Pichincha es la provincia que más participación a nivel nacional tiene. Los últimos datos oficiales que publicó la AGSO en el 2010, indica que la provincia de Pichincha tiene una participación del 21% con 918.202 litros (2009: 20% con 794.247 litros) seguida por la provincia del Azuay con 18% con 779.830 litros (2009: 15% con 609.431 litros) y la provincia de Cotopaxi 12% con 509.434 litros (2009: 11% con 439.556). Dentro del mismo sector las provincias con menos participación es la provincia de Imbabura y Bolívar con el 3,21% con 139.073 litros (2009: 3,91% con 155.984) y 4,07% con 176.455 litros (2009: 4,82% con 192.474 litros) respectivamente.

Debido a la complejidad para realizar censos de ganado, no se encuentran muchos informes actualizados y la información recopilada se la tomó de las Encuestas de Superficie y Producción Agropecuaria. (ESPAC 2010 y 2012).

1.1.4 Organismos Reguladores del Sector de Producción de Lácteos

Debido a que los productos lácteos son de uso masivo dentro de la población ecuatoriana, un aspecto clave a considerar en la producción y procesamiento de alimentos es la calidad, aquello que los hace apto para el consumo humano, libre de sustancias tóxicas, peligrosas y/o nocivas para la salud. En este sentido “Lácteos La Jesús”, empresa comprometida con los más altos criterios de calidad, higiene y seguridad para el consumidor, se rige de antemano a cumplir con todas las normas sanitarias exigidas por el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) para la elaboración de productos:

- Normas INEN 11 (Leche: determinación de la densidad relativa), 12 (Leche: determinación del contenido de grasa), 13 (Leche: determinación de la acidez titulable), 18 (Leche: ensayo de reductasas) y 161 (Mantequillas; requisitos)

Del mismo modo se requiere poseer el registro sanitario y los permisos de operación de los organismos de control pertinentes, como son: Ministerio de Salud, CONEFA (Comisión Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa) y certificaciones HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), a fin de asegurar la calidad del producto destinado al consumidor final.

Para la certificación HACCP, una empresa certificada realiza una auditoría para la verificación y validación de los datos que son requisitos para la obtención del certificado HACCP. Esta auditoría incluye una revisión física donde se genera un informe de hallazgos *No Satisfactorios*. Si la compañía

culmina esta etapa satisfactoriamente recibe el certificado HACCP para poder comercializar su producto.

En el Ecuador, la regulación de las políticas de comercialización para los productos lácteos está a cargo del Comité Consultivo, organismo dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), el mismo que está conformado por representantes del MAGAP, de los ganaderos productores de leche, de los industriales, así como del consumidor.

Si bien no existen restricciones legales ni de ningún otro tipo que limiten la producción y comercialización de la leche y sus derivados, por lo que el incremento de la actividad depende únicamente del mercado, es importante el control del organismo señalado anteriormente, y la CONEFA cuyo directorio es la Federación Nacional de Ganaderos y el SESA (Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria) del MAGAP para prevenir cualquier amenaza.

Adicional a estas normas específicas de la industria también se encuentran organismos de control que regulan a las empresas en general como son:

- El Servicio de Rentas Internas (SRI) que regula los derechos y obligaciones de los contribuyentes frente a la Administración Tributaria.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que se encarga de regular el cumplimiento del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional.

- Ministerio Laboral que regula el cumplimiento de la Ley Orgánica para la Defensa de los Derechos Laborales.
- Superintendencia de Compañías que tiene como función regular el mercado de valores y el sector societario.

1.1.5 Descripción de la Situación Actual de la Compañía

“Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos”:

Las empresas han tomado conciencia y se plantean cómo formalizar o mejorar sus procesos y evitar algunos males habituales como son el poco enfoque en el cliente, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global de procesos, excesiva inspecciones y reproceso.

Lácteos La Jesús, es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos con el objetivo primordial de fomentar, crear y generar fuentes de trabajo con el fin de proporcionar recursos económicos que redundarán en beneficio de la empresa y la comunidad en general.

La empresa se especializa en la producción de yogur natural y queso fresco, los mismos que son empacados en funda de polietileno de baja densidad (LDPE) y envase de polietileno de alta densidad (HDPE) respectivamente; cumpliendo con todos los estándares de calidad e inocuidad.

Los productos son comercializados en las provincias de Pichincha e Imbabura, en donde existe una amplia gama de mercados, los mismos que buscan productos de alta calidad y bajo precio.

Su estrategia comercial se basa en la producción de la principal materia prima, leche, y en la formulación de sabores no tradicionales para el yogur siendo esto una herramienta clave de innovación para ofrecer al mercado nuevos productos lácteos.

La gestión de calidad en la cual se basa la empresa garantiza el cumplimiento de las buenas prácticas de ordeño (BPO) y las buenas prácticas de manufactura (BPM), garantizando a los clientes que los productos lácteos elaborados en la planta son 100% higiénicos, inocuos y cumplen con todas las normas de calidad; el proceso de distribución del producto terminado no rompe la cadena de frío hasta ser entregado a los clientes, satisfaciendo de esta manera las necesidades de los mismos.

2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA LÁCTEOS LA JESÚS

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Lácteos La Jesús se encuentra situada en el sector La Puliza Bajo, Sector Cariacu, Parroquia Ayora en el Cantón Cayambe Provincia de Pichincha. Cuenta con una planta completa, formada por una zona de ordeño y una de procesamiento de leche, yogur y quesos.

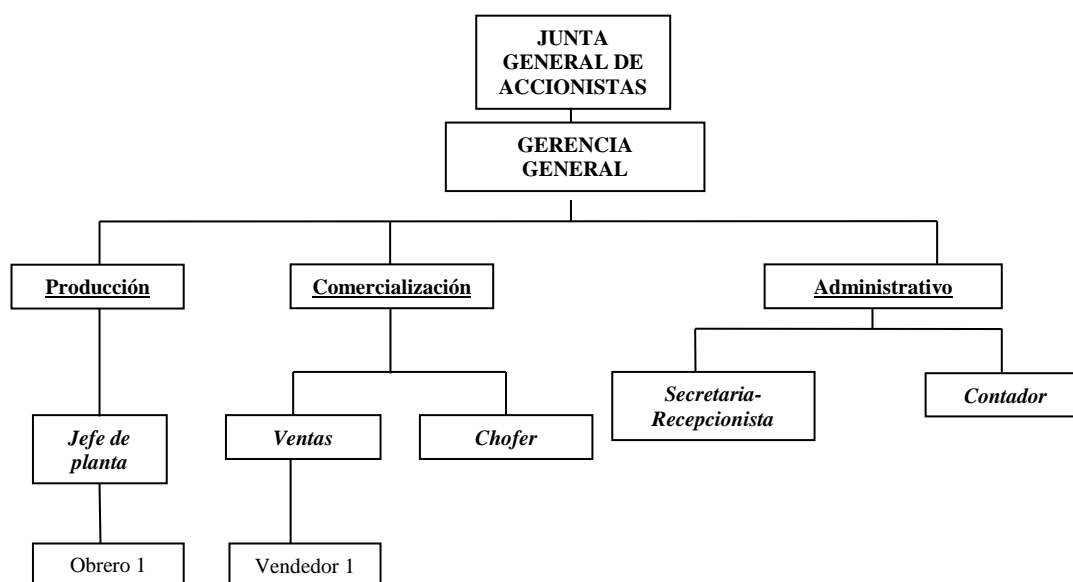
La compañía mantiene una cultura corporativa orientada al cliente, con gente satisfecha y comprometida para llegar a posesionar la marca como el mejor proveedor de productos lácteos en un negocio sostenible, rentable y adaptable a los posibles cambios y exigencias futuras. La compañía se encuentra comprometida desde su fundación con entregar a sus consumidores productos lácteos con la más alta calidad, es decir, haciendo uso de teorías como Seguridad e Higiene, Buenas prácticas, lo que garantizará distribuir en su mercado productos con la más alta confiabilidad en lo que a seguridad de producto se refiere. Lácteos La Jesús aspira a posicionar su marca frente a un mercado insensible que ha desatendido a un sector importante de la población. Esta demanda insatisfecha representa una oportunidad valiosa para la aplicación de la creatividad y el ingenio, proponiendo una tecnología semitecnificada. La empresa aspira a la gestión humana de las unidades productivas, alcanzando niveles de rendimiento óptimos. De esta manera, se propone para la ejecución del proyecto la implementación de equipos manuales y semi-automáticos,

donde los procesos sean participativos y las relaciones laborales más horizontales, comunicativas y efectivas.

La planta de producción de Lácteos La Jesús, tiene una capacidad instalada relativamente pequeña y una tecnología justa de acuerdo a las condiciones de su mercado meta, sin perder de vista las oportunidades de crecimiento en el medio y largo plazo. Se trata de vincular el desarrollo sustentable de los recursos a la productividad y la competitividad en torno a un criterio donde se resalta la iniciativa y la capacidad de generar ideas, para la satisfacción de las necesidades y el beneficio nutricional, siempre entendiendo la empresa como un medio para crear riqueza y desarrollo.

El organigrama estructural de la compañía es el siguiente:

Gráfico N° 8: Organigrama Estructural Lácteos La Jesús



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

En la actualidad Lácteos La Jesús cuenta con un terreno de 12 hectáreas, una planta de 94 m² de construcción y una inversión en obra civil de aproximadamente US\$40.850. Entre sus adecuaciones, equipos y maquinaria cuenta con un área de pasteurización, de yogur, quesería, laguna de oxidación, cuarto frío y área de ordeño de alta tecnología.

La empresa cuenta con dos líneas de productos que son:

- Queso fresco (queso de mesa y de comida): con una presentación de 500 g.
- Yogur: tiene una presentación de 1 litro, y viene en presentación natural o de sabores.

Se considera que prácticamente todos los componentes de la leche (suero, crema, y otros) son utilizables, por lo que se plantea la posibilidad de introducir nuevos productos en el futuro, para lograr optimización en el aprovechamiento de los subproductos.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LAS DIFERENTES LÍNEAS DE PRODUCCIÓN

“La definición legal indica que la leche natural es el producto íntegro no alterado ni adulterado y sin calostros obtenidos por el ordeño higiénico, regular, diario, completo e ininterrumpido, de las hembras de mamíferos domésticos no estresadas, sanas y bien alimentadas”. (Enciclopedia de la Nutrición, 2004)

“La leche está sujeta a muchas variaciones dependiendo de la especie, la raza, la época del año, la edad de la vaca, el momento de lactación, el sistema de ordeño y otros factores”. (Enciclopedia de la Nutrición, 2004)

Utilizando los más altos estándares de calidad realiza los siguientes procesos para sus dos líneas de negocios:

- **Descripción de la elaboración de queso fresco**

A continuación se describen los siguientes procesos para la elaboración de queso fresco:

a) Preparación de la leche: antes de empezar el proceso de fabricación de queso, la leche es sometida a una serie de tratamientos como son el filtrado, clarificación, desnatado o añadido de nata, homogenización, pasteurización (generalmente pasteurización HTST 72 °C/15sg, aunque existen fábricas artesanales que pasteurizan la leche, en cuyo caso suelen utilizar la pasteurización en cuba, 62°C/30min)

La pasterización tiene el propósito de destruir los microorganismos perjudiciales pero adicional también destruye la flora que es beneficiosa para la salud.

b) Adición de fermentos: en el proceso de adición de fermentos para los quesos elaborados con leche cruda, se utiliza bacterias seleccionadas.

La función principal de estas bacterias es la producción de ácidos lácticos mediante la fermentación de la lactosa.

De acuerdo a investigaciones realizadas, los fermentos se clasifican en dos grupos:

- i. MESOFILOS. Con un óptimo de 20 – 30° C, están formados por una o varias cepas de *Streptococcus lactis* subsp *diacetylactis* y *Leuconostoc* spp.
- ii. TERMOFILOS. Con un óptimo de 37 – 45 °C se utilizan cuando la temperatura de calentamiento de la cuajada es elevada (45 – 54 °C), y están formados por una o varias cepas de *Streptococcus termopilas*, *Lactobacillus bulgaricus*, *Lactobacillus helveticus* y *Lactpbacillus lactis*. (Slideshare, s.f.)

c) Coagulación: este proceso consiste en modificaciones fisicoquímicas que forman un coágulo. Para la elaboración de quesos, la adición del cuajo es de suma importancia.

d) Desuerado: el proceso de desuerado consiste en la separación del suero para obtener la parte sólida que forma la cuajada.

En este proceso, para que el suero sea separado del coagulo, se realizan varias acciones como son el cortado y el removido cuya acción es complementada por el proceso de calentamiento y acidificación.

- i. **Cortado:** consiste en la separación del coágulo en porciones con objeto de aumentar la superficie de desuerado y, por tanto, de favorecer la evacuación de suero.
 - ii. **Removido:** tiene por objetivo acelerar el desuerado e impedir la adherencia de los granos, así como posibilitar un calentamiento uniforme.
 - iii. **Calentamiento:** Se eleva la temperatura para disminuir el grado de hidratación de los granos de cuajada para aumentar su concentración.
 - iv. **Acción de acidificación:** es el proceso de alterar la composición química y las características físicas de la cuaja.
- e) **El moldeado:** la cuaja es colocada en diferentes tipos de molde dependiendo de la presentación que se desea obtener.
- f) **El prensado:** es el proceso de ejercer presión sobre la cuaja y se lo hace de manera progresiva en la operación.
- g) **Salado:** es una operación que se la realiza en todos los tipos de queso y consiste en baños de salmuera o cuando se lo realiza en seco se extiende la sal sobre la superficie.

- **Descripción de la elaboración de yogur**

A continuación se detallan los siguientes procesos para la elaboración de yogur:

- a. Recepción de la leche cruda:** se receipta la leche procedente del ordeño y se realizan las verificaciones de cumplimiento de estándares establecidos por el área de producción.
- b. Filtración:** para evitar el ingreso de partículas gruesas al proceso se realiza el proceso de filtración.
- c. Estandarización y preparación de mezcla:** en este proceso se realiza una regulación de grasas y los sólidos no grasos. Después se agregan productos como azúcar (en cantidades acorde al producto a elaborar) y leche en polvo (para regular el contenido de extracto seco).
- d. Pasteurización:** para que el yogur llegue a la consistencia que tiene en general no solo se considera que tenga lugar la coagulación ácida sino que también se debe producir la desnaturalización de las proteínas del suero.
- e. 1er Enfriamiento:** es un punto de control ya que asegura la temperatura óptima de inoculación. De esta manera permite la supervivencia de las bacterias del inóculo y para esto se enfría hasta la temperatura óptima (42-45° C) o generalmente hasta unos grados por encima y luego es enviada a los tanques de mezcla.

- f. Inoculación:** la calidad del producto va en función a la cantidad de inóculo agregado y del tiempo de fermentación. Se buscan las características óptimas para el agregado de manera que se pueda obtener un producto de alta calidad en un menor tiempo, de 2 a 3% de cultivo, 42 y 45°C, y un tiempo de incubación de 2 – 3hs.
- g. Incubación:** en este proceso el objetivo es el de conseguir una viscosidad elevada para impedir que el gel pierda suero por exudación y para que adquiera su típica consistencia.
- h. La homogeneización:** la homogeneización es básicamente la reducción del tamaño de los glóbulos grasos y el aumento del volumen de las partículas de caseína.
- i. Envasado:** el cerrado hermético es de suma importancia para mantener la inocuidad del producto.
- j. Cámara refrigerada y conservación:** es un punto crítico de control, ya que la refrigeración adecuada y a la vez la conservación de la cadena de frío aseguran la calidad sanitaria desde el fin de la producción hasta las manos del consumidor.

2.3 MERCADOS OBJETIVOS ACTUALES

2.3.1 Población Consumidora

La leche y sus derivados son productos de primera necesidad conocidos por ser alimentos muy beneficiosos para la salud, debido a que suministran cantidades abundantes de los elementos nutricionales esenciales para el ser humano. La leche tiene un alto valor nutricional por su rico contenido en calcio, grasas, aminoácidos y vitaminas, necesarios para el ser humano:

Cuadro N° 4: Nutrientes Contenidos en la Leche

Nutrientes contenidos en la leche	
Proteínas	Caseína (principalmente)
C H O	Lactosa
Lípidos	Triglicéridos, colesterol, fosfolípidos
Vitaminas	A, B1, B2, B6, B12, D
Minerales	Calcio, Magnesio y Fósforo
Calorías	120
Azúcar	10 gramos
Sodio	125 mg
Vitamina D	85 UI
Vitamina A	500 UI
Fósforo	0,14 gramos
Calcio	0,24 gramos
Grasa	6,2 gramos

Nota.- Un cuarto de litro de leche le permite a una persona cubrir el 36% de sus requerimientos diarios de calcio, el 45% de vitamina A, el 19% de vitamina D y el 20% de proteínas.

Fuente: FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Elaborado por: Francisco Aguirre

El queso se caracteriza por ser un alimento con importantísimo valor nutricional, que aporta un interesante y variado número de beneficios y propiedades para nuestra salud. El queso fresco destaca sobre todo por su alto contenido en proteínas (alrededor del 15%). Además, aportan todos los aminoácidos esenciales en proporción adecuada. Son muy ricos en minerales, especialmente el calcio (por ejemplo, 100 gramos de queso aportan 185 mg de

calcio). Eso sí, también son ricos en nutrientes tales como el selenio o el fósforo.

Cuadro N° 5: Nutrientes Contenidos en el Queso Fresco




Nutrientes contenidos en el queso fresco	
Calorías del queso fresco	175 cal.
Proteínas	16 g
Hidratos de carbono	5 g
Grasas	12 g
Vitamina	
Ácido fólico	14,3 mcg
B2	0,18 mg
B3	1,2 mg
B6	0,09 mg
Minerales	
Sodio	1.200 mg
Calcio	185 mg
Selenio	15 mcg
Fósforo	600 mg

Nota: esta información nutricional del queso fresco dependerá de manera directa del tipo de queso que se vaya a consumir, por tanto, son unos valores que pueden tomarse como ejemplo simplemente orientativo

Fuente: FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Elaborado por: Francisco Aguirre

Por último los nutrientes que contiene el yogur son muy similares al de la leche de la cual procede:

Cuadro N° 6: Nutrientes Contenidos en el yogur



Nutrientes contenidos en el yogur	
Proteínas	4,4 g
Hidratos de carbono	6,9 g
Grasas	4,2 g
Vitamina	
A	34,5 mcg
B2	0,24 mg
D	0,1 mcg
Minerales	
Sodio	81,25 mcg
Calcio	167,5 mg

Fuente: FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Elaborado por: Francisco Aguirre

Como se puede apreciar, la leche y sus derivados son importantes para el consumo y se incluye en todas las dietas nutricionales.

El área donde se distribuye el producto es en la ciudad de Cayambe y sus principales parroquias, tanto a los mercados mayoristas como minoristas por lo que la misma será la población consumidora. También se lo distribuye en la ciudad de Quito pero la cantidad en la que se lo hace no es representativa con respecto a la producción total.

2.3.2 Análisis Situación del Mercado

Cayambe una ciudad de Ecuador, conocida también como la ciudad del Bizcocho (panecillos), su nombre viene del Volcán Cayambe que está a unos 15 minutos de la ciudad. Se encuentra en el norte geográfico del país en la cordillera central, por donde pasa la línea ecuatorial, a unos 2.830 msnm.

Según el último censo de población del 2010, la ciudad tenía 85.795 habitantes formados por 43.828 mujeres (51,08%) y 41.967 hombres (48,92%).

Se ve a la ciudad de Cayambe, como un mercado prometedor, porque en ella se han considerado aspectos como el nivel de ingresos económicos, hábitos alimenticios, entre otros.

Para el análisis de la demanda, se aplicaron encuestas (fuentes primarias) y datos existentes sobre el consumo de leche en la ciudad de Cayambe (fuentes secundarias).

2.3.3 Tamaño de la Muestra

Para determinar la muestra estadística se consideró la población de 85.795 habitantes de la ciudad de Cayambe (N), un margen de error de +/- 5% (e), que es bastante considerable, y un grado de confianza del 95% es decir un factor z de 1,96 dando como resultado una muestra de 382 encuestados. Los cálculos fueron los siguientes:

Gráfico N° 9: Mapa de Cayambe



Fuente: Ministerio de Turismo – Turismo Cayambe

Elaborado por: Francisco Aguirre

$$N= 85.795$$

$$P= 0,5$$

$$Q= (1-P) = 0,5$$

$$Z= 1,96$$

$$e= 0,05$$

$$n = \frac{Z^2PQN}{(e^2N) + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 85.795}{(0,05^2 * 85.795) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 382,44753 = \mathbf{382}$$

Para esta investigación se realizará un muestreo conglomerado en el centro de la ciudad de Cayambe, ya que gran parte de la población se encuentran en esta zona estratégica que acoge a grupos grandes de personas ya sea en restaurantes, colegios, cafeterías, de esta manera se optimizan recursos y se obtiene información de una población diversa: personas con diferentes gustos, necesidades y capacidad adquisitiva, dando así resultados fiables.

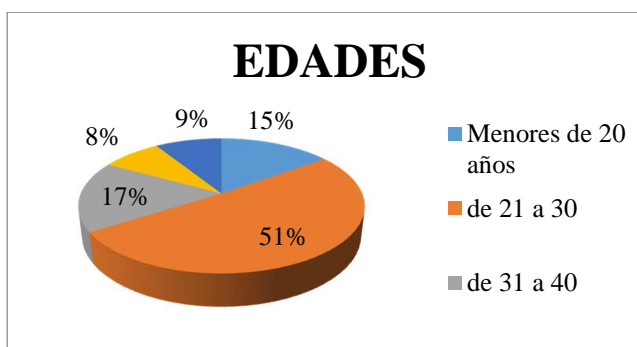
2.3.4 Modelo de la Encuesta

La encuesta estuvo conformada por 17 preguntas donde el objetivo principal era el de conocer las preferencias del mercado, tanto en gustos, presentaciones y precios. Con los resultados se busca evaluar si existe posibilidad de incursionar en nuevas líneas de negocio, nuevas presentaciones y si los precios que maneja actualmente la compañía van acorde a lo que el mercado está dispuesto a pagar. El modelo de la encuesta se lo puede ver en el Anexo 1.

2.3.4.1 Análisis de los Resultados de las Encuestas

1. La primera pregunta arrojó un resultado donde el 100% de los encuestados residían en la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha, donde se realizó la encuesta y es el mercado meta.
2. La segunda pregunta era la edad de los encuestados:

Gráfico N° 10: Edad

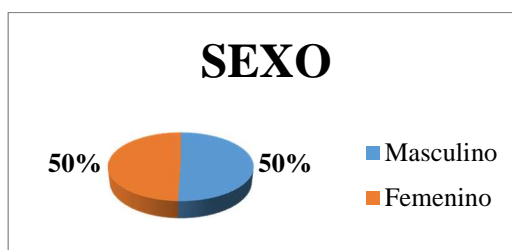


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Aguirre

En cuestiones de edad, los encuestados son de edades diversas, van desde consumidores adolescentes hasta personas mayores de 51 años siendo las personas de 21 a 30 años quienes representan el 51% del total de encuestados. Este dato permite segmentar el mercado de acuerdo a ciertas preferencias generacionales y considerar potenciales clientes a personas de todas las edades. No se muestra ninguna relación entre el interés en consumir los productos lácteos y las edades de los encuestados.

3. La tercera pregunta era sobre el sexo del encuestado:

Gráfico N° 11: Sexo



Fuente: Investigación realizada

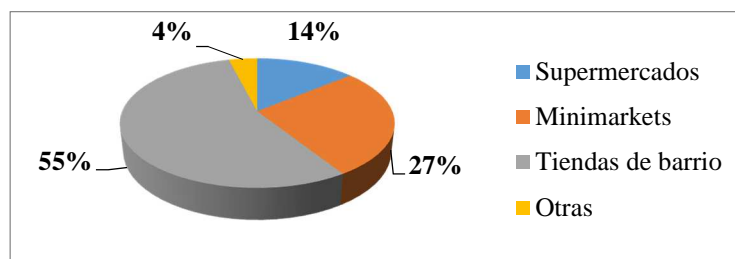
Elaborado por: Francisco Aguirre

En cuanto a género, el mercado se dividió casi perfectamente entre hombres y mujeres de la siguiente forma: 49,6% mujeres y 50,4% hombres

4. Con respecto a la cuarta pregunta, los encuestados respondieron en un 100% que consumen al menos un producto lácteo.

5. La quinta pregunta era la siguiente: ¿En qué lugar compra los productos lácteos?

Gráfico N° 12: ¿En qué lugar compra los productos lácteos?



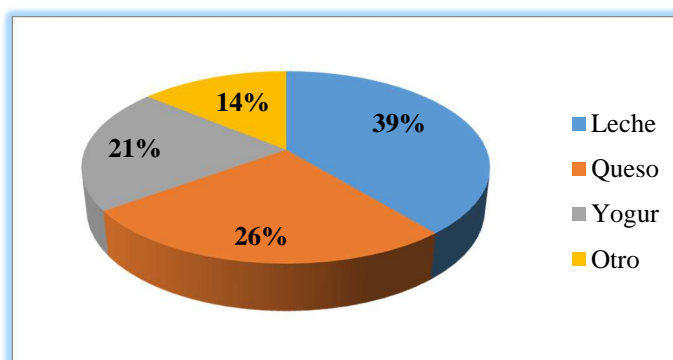
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Los lugares donde los encuestados adquieren los productos lácteos son en su mayor porcentaje las tiendas de barrio (el 55% de los encuestados afirman que este es el lugar más frecuentes), mientras que otros lugares como mercados o delicatessen es el menos frecuente (afirmación del 4%)

6. ¿Cuál de estos productos lácteos usted consume en mayor cantidad?

Gráfico N° 13: ¿Cuál de estos productos lácteos usted consume en mayor cantidad?

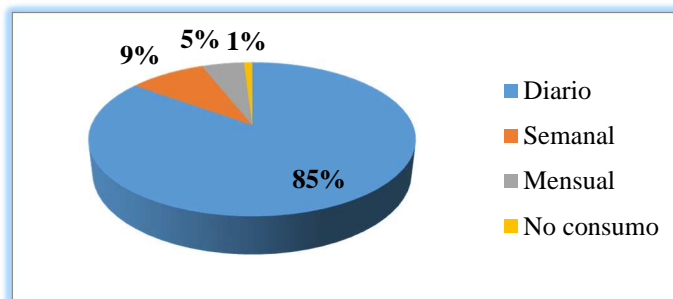


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Aguirre

Con respecto al producto que es de mayor preferencia para los encuestados se encuentra la leche en el primer lugar (39%). En segundo lugar la gente prefiere consumir el queso ya que un 26% lo puso en segundo lugar. Al final se encuentra Otros como la mantequilla seleccionado por la mayoría en cuarto lugar como la opción que menos consume.

7. ¿Con qué frecuencia usted consume leche?

Gráfico N° 14: ¿Con qué frecuencia usted consume leche?



Fuente: Investigación realizada

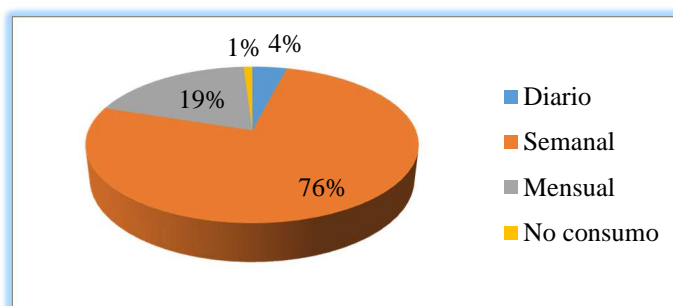
Elaborado por: Francisco Aguirre

La frecuencia con la que se consume leche es diaria ya que el 85% de los encuestados respondió de esta manera. Existe un 1% que no consume leche debido a restricciones médicas.

Este resultado deja abierta la posibilidad de emprender una nueva línea de negocio al determinar la alta demanda. En el futuro se realizará una evaluación de ingresar a esta nueva línea de negocio.

8. ¿Con qué frecuencia usted consume queso?

Gráfico N° 15: ¿Con qué frecuencia usted consume queso?



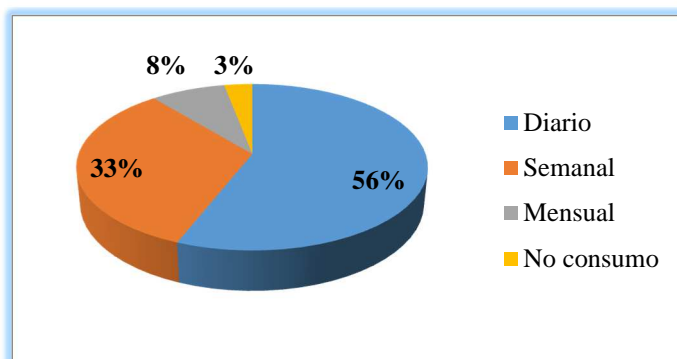
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Sobre la frecuencia con la que se consume Queso en los hogares las respuestas arrojaron un alto porcentaje (76%) de consumo semanal. Nuevamente el resultado por la opción de no consumo es del 1% y se determinó que es por un rechazo al consumo de lácteos tanto por gustos como por intolerancia a la lactosa.

9. ¿Con qué frecuencia usted consume yogur?

Gráfico N° 16: ¿Con qué frecuencia usted consume yogur?



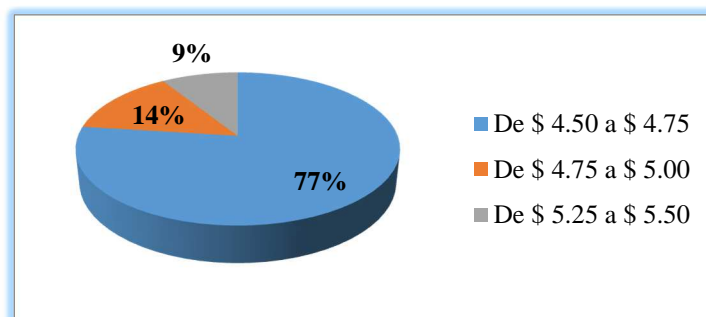
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Para el consumo de Yogur, las preferencias en la frecuencia de este producto indican que es de manera diaria con el 56% y el 3% indica que no lo consume.

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un queso fresco de 500 gramos?

Gráfico N° 17: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un queso fresco de 500 gramos?



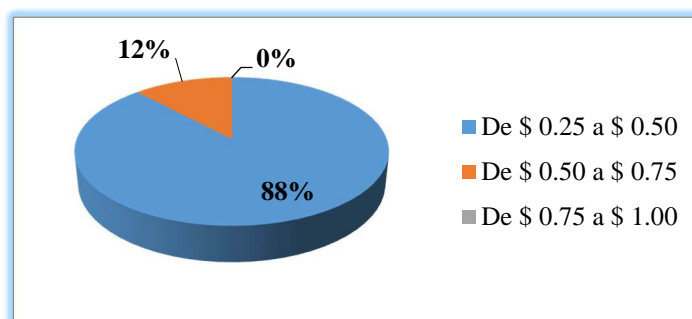
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

En cuanto al precio que los encuestados estarían dispuestos a cancelar por un queso de 500 gramos, el 77% concuerda que un rango entre US\$ 4,50 a US\$ 4,75. Un 9% expresó que estaría dispuesto a pagar de US\$ 5,25 a US\$ 5,50 dependiendo la calidad del producto.

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogur de 100 ml?

Gráfico N° 18: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogur de 100 ml?



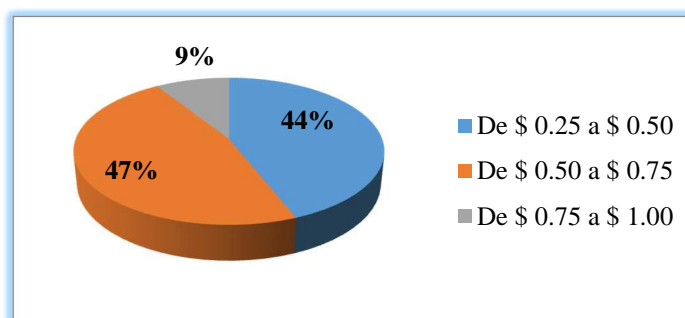
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

A pesar que la compañía no cuenta con presentación de 100ml, que es más una presentación para el refrigerio de niños, se decidió aprovechar la realización de encuestas para consultar el precio por lo que se estaría dispuesto a pagar por un yogur en esta presentación. El resultado considera que el precio estaría entre los US\$ 0,25 y los US\$ 050. Se pudo comprobar con la encuesta que ninguno de los encuestados está dispuesto a cancelar un valor superior a los US\$ 0,75 por un yogur en esta presentación.

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogur de 250 ml?

Gráfico N° 19: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogur de 250 ml?

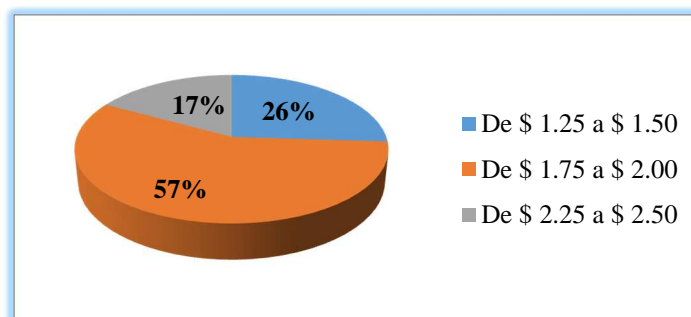


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Aguirre

De la misma manera se analizó la presentación de 250 ml lo que dejó como resultado que los consumidores estarían de acuerdo en pagar un valor entre US\$ 0,50 y US\$ 0,75 (47%). Un 9% estuvo de acuerdo en pagar un valor entre los US\$ 0,75 a US\$ 1,00.

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogur de 1 litro?

Gráfico N° 20: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogur de 1 litro?



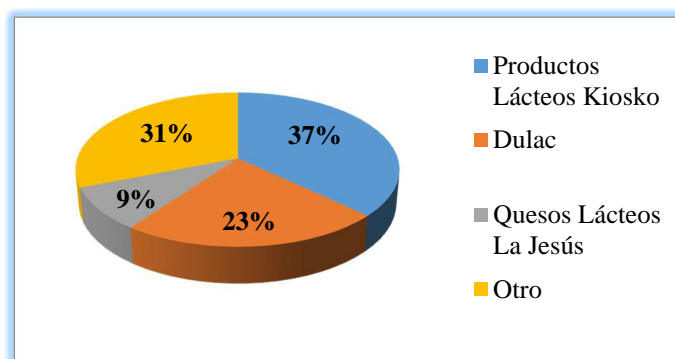
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Para la presentación actual que maneja la empresa, 1 litro, los resultados fueron que un 57% estaría dispuesto a cancelar un valor entre US\$ 1,75 a US\$ 2,00, mientras que un 17% podría considerar pagar un valor de entre US\$ 2,25 y US\$ 2,50.

14. ¿Qué marcas de queso consume usted?

Gráfico N° 21: ¿Qué marcas de queso consume usted?



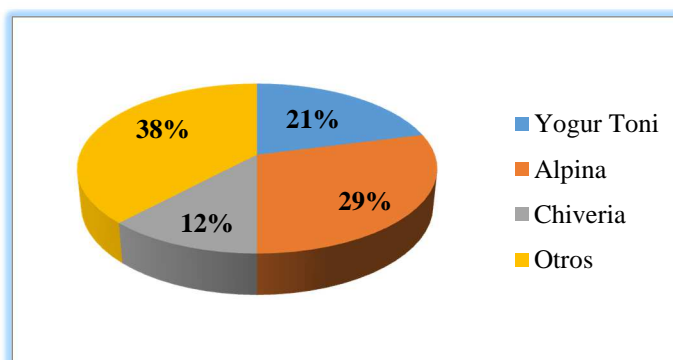
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Entre las marcas que son de preferencia entre los consumidores se encuentran Productos el Kiosko (37%) y la marca Dulac (23%). Un 21% mencionó que en la ciudad de Cayambe existen una gran variedad de marcas que ofrecen este producto y se mencionaron varias (31%). La marca Hacienda La Jesús obtuvo un 9% de preferencia entre los consumidores.

15. ¿Qué marcas de yogur consume usted?

Gráfico N° 22: ¿Qué marcas de yogur consume usted?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Aguirre

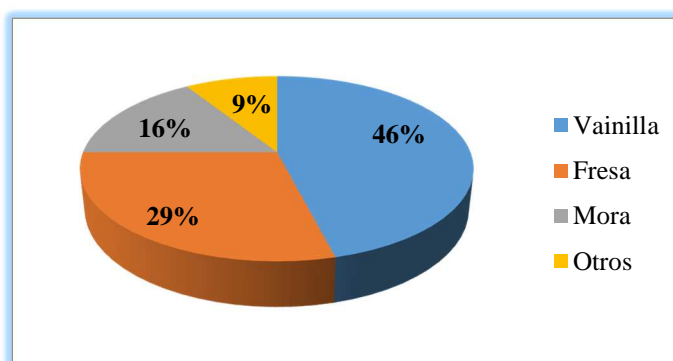
Yogur Toni y Alpina se llevan un 50% del mercado en su conjunto mientras que el yogur de la marca Chiveria mantiene un 12%. Como se mencionó en la respuesta anterior, el 38% consume varias marcas de la ciudad de Cayambe que no tienen un alcance nacional y no son conocidas en otras locaciones. La marca Hacienda La Jesús no aparece entre las preferencias de los encuestados.

16. ¿Estaría dispuesto usted a cambiar la marca que usualmente consume?

La población encuestada mencionó que si estaría dispuesta a probar cualquier marca nueva y que no mantiene una fidelidad con ninguna marca. Entre las razones por la que el 9% no estaría dispuesto a cambiar de marca con la que consumen actualmente es porque se encuentran satisfecho entre la relación calidad vs precio.

17. Indicar los dos sabores de yogur de su preferencia

Gráfico N° 23: Indicar los dos sabores, de yogur de su preferencia



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Con respecto a los sabores de preferencia de la población encuestada se encuentran vainilla, fresa y mora.

2.4 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

2.4.1 Fuerzas Competitivas

- **Rivalidad entre las empresas que compiten**

El grado de rivalidad entre las empresas dedicadas a la producción de lácteos es alto, debido a que la zona es conocida por especializarse en esta industria por sus grandes territorios destinados a la producción lechera y sus derivados.

En el Ecuador se encuentran 20 empresas con 25 plantas dedicadas a esta actividad desde hace varios años y que son sus competidores directos.

El éxito industrial requiere de empresas que sean capaces de crear competencias tecnológicas en productos y procesos. Esto, sin embargo, es costoso y arriesgado, sobre todo en países en desarrollo, como el Ecuador, donde las fallas de mercado son más críticas y el marco institucional mucho más débil.

La demanda actual está conformada por las principales empresas que se dedican a la producción de lácteos como: Parmalat, Rey Leche, Vita Leche, Prolac, Tony, entre otras, que son empresas que debido a su trayectoria y tiempo, están posicionadas en el mercado nacional.

- **El poder de negociación de los proveedores**

Debido a que la leche es la materia prima principal en la producción de lácteos las industrias se suelen instalar cerca de los lugares donde existen pequeñas haciendas que se dedican al 100% al ordeño. Se podría llegar a determinar que no existe un gran poder de negociación por parte de los proveedores debido a la gran oferta y también debido a que la leche es un producto que se encuentra regulado por el ministerio de salud y que cuenta con una restricción en la determinación del precio del mismo por lo que los proveedores de esta, no pueden ejercer poder para negociar.

A pesar de esta restricción, suele haber otros problemas como escases de leche debido a largos veranos que afecta a los pastos y se ve afectado directamente en la producción de leche y otros tipos de inconvenientes que permite que ejerzan un poco de poder, negociando su fidelidad como proveedor.

- **El desarrollo potencial de productos sustitutos**

De acuerdo a la investigación realizada no existen productos que puedan reemplazar parcial o totalmente a los lácteos, ya que estos son consumidos sin límites de edad en cualquier población, es así que el queso y el yogur está en la dieta diaria de toda persona por los beneficios nutritivos que estos aportan. Sin embargo existen otros productos que reemplazan parcialmente a la leche como son:

- Té
 - Leche de soya
 - Avenas
 - Jugos naturales
-
- **El poder de negociación de los consumidores**

Los clientes en esta industria tienen un poder de negociación alto debido a que los productos que adquieren no presentan mayores diferencias entre unos y otros, por lo que éstos representan una fuerza importante en el mercado.

El mercado potencial para los productos lácteos sigue siendo muy atractivo y aprovecharlo mejor, dependerá de la combinación de políticas públicas y de acciones privadas. En el campo de las políticas gubernamentales, las asociaciones de empresas fabricantes de productos lácteos señalan en general que los gobiernos deben profundizar en los acuerdos comerciales intrarregionales, lo que beneficiaría el intercambio y fortalecería la actividad productiva.

En cuanto a las acciones de carácter privado, el sector todavía debe trabajar mucho en cuanto al incremento de competitividad, actualización tecnológica, conservación y formación del capital humano e inversión productiva, así como en estrategias de mercadeo para abordar otros mercados diferentes.

- **La entrada potencial de competidores nuevos**

El desempeño económico y tecnológico de los actores locales también depende de la dinámica de las industrias en las que operan. La demanda, las tendencias de crecimiento, la organización de la cadena de valor y sus niveles tecnológicos son otros factores determinantes para la competitividad.

Así, en la rama industrial de la producción de lácteos, los procesos productivos pueden ser simples, por tanto no existen mayores barreras de entrada para los competidores nuevos, pero puede repercutir en la calidad del producto y en los parámetros de salubridad.

La principal traba que se presenta en este negocio es la falta de acceso a maquinaria industrial especializada para mejorar y optimizar los procesos productivos, ya que éstos representan elevados costos para las empresas dedicadas a esta actividad, pero pese a este impedimento la entrada de nuevos competidores se ha incrementado en los últimos años, siendo personas naturales, sobre todo, las que incursionan en este campo.

2.4.2 Matrices

- **Matriz para formular estrategias de las Amenazas – Oportunidades Debilidades – Fuerzas (AODF)**

Para la elaboración de la matriz FODA, se consideró los principales factores internos y externos a la organización mediante el diseño de una matriz de priorización. A continuación se presenta la matriz FODA con las estrategias que responden a las fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y debilidades y amenazas (DA)

- **Matriz FODA**

Cuadro N° 7: Matriz FODA

<u>INTERIOR</u>	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Alta calidad de los productos - Personal capacitado y especializado, conocedor del tema - Abastecimiento oportuno de materias primas - Infraestructura para cumplir con los más altos estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización deficiente de insumos - Mercado saturado de productos lácteos - Acceso dificultoso a la planta por falta de vías en buenas condiciones - Capital de Inversión para tecnología bajo - Inadecuada estructura administrativa y financiera
<u>EXTERIOR</u>	<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Prestigio del producto por proceder de una zona especializada en lácteos - Mercado insatisfecho por no contar con productos de alta calidad a bajo precio - Facilidad de créditos a pequeñas empresas - Enfoque a nuevos sabores exclusivos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Desastres Naturales - Escasez de materia prima por condiciones climáticas en ciertas temporadas - Inestabilidad política - Aumento de las tasas de interés para créditos
	<u>POSITIVAS</u>	<u>NEGATIVAS</u>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

2.4.3 Segmentación

Según Kotler y Armstrong, dado que en el mercado existen diferentes tipos de consumidores resulta necesario crear grupos o segmentos con el fin de

asignarles estrategias de marketing adecuadas a cada uno de estos o escoger parte del mercado objetivo si la capacidad no permite captar la totalidad o si no es atractivo hacerlo. Para considerar que un grupo es un segmento de mercado este deben cumplir con ciertos parámetros; ser medible (que se pueda determinar), ser accesible (que se pueda llegar a este), ser sustancial (lo suficientemente grande o rentable para que sea atractivo) y diferenciales o heterogéneos (ser diferente de otros). (Kotler & Armstrong, 2001)

- **Criterios de Segmentación**

Un criterio de segmentación de mercado comprende las diferentes variables que intervienen en la definición de grupos de consumidores y que reaccionan de manera similar ante las estrategias de marketing pero que son diferentes entre sí.

Las principales variables de segmentación de mercados según Kotler y Armstrong se analizan a continuación aplicadas a los resultados del proyecto.

Segmentación Geográfica: Subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características medibles y accesibles.

Segmentación Demográfica: Está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso.

Segmentación Psicográfica: Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.

Segmentación por Comportamiento: Se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

Cuadro N° 8: Criterios de Segmentación

TIPOS DE VARIABLES	CATEGORÍA
VARIABLES GEOGRÁFICAS	
Región del Mundo	Sudamérica
País	Ecuador
Tamaño de la zona	1 182 km ²
Densidad	Urbana, Suburbana, Rural (72,58 hab/km ²)
Clima	Normal. De 10 a 25° C
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	
Edad	Menos de 20 años, de 21 a 30 años, de 31 a 40, de 41 a 50 años y mayores de 51 años
Género	Masculino y Femenino
Ciclo de Vida Familiar	Joven soltero, joven casado sin hijos, joven casado con hijos, mayor casado sin hijos, mayor casado con hijos menores de 18 años, mayor casado con hijos mayores de 18 años, mayor soltero, mayor divorciado sin hijos, mayor divorciado con hijos menores de 18 años, mayor divorciado con hijos mayores de 18 años, mayor viudo.
Idioma	No relevante
Ocupación	No relevante
Educación	No relevante
Religión	No relevante
Raza	No relevante
Generación	Baby Boomer, Generación X, Generación Y
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	
Clase Social	Clase media, media-alta, alta-baja y alta-alta
Estilo de Vida	No relevante
Personalidad	No relevante
VARIABLES CONDUCTUALES	
Ocasiones	Ninguna ocasión en especial
Beneficios	Beneficios saludables para la salud
Estatus de usuario	No relevante
Frecuencia de uso	Semanal
Estatus de lealtad	No exhiben lealtad
Etapas de preparación	No relevante
Actitud hacia el producto	Entusiasta y Positiva

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2001)

Elaborado por: Francisco Aguirre

- **Segmentos Seleccionados**

Se han escogido cuatro segmentos homogéneos que presentan las mismas necesidades de adquirir los productos lácteos:

Segmento 1: Habitantes, mujeres y hombres, de edades menores de 20 años, de clase de clase media, media-alta y alta, interesados en adquirir productos lácteos de gran calidad y con variedad de sabores.

Segmento 2: Habitantes, mujeres y hombres, de edades comprendidas entre los 18 y 30 años, de clase media, media-alta y alta, interesados en adquirir productos lácteos de gran calidad y a precios asequibles.

Segmento 3: Habitantes, mujeres y hombres, de edades comprendidas entre los 31 y 50 años, padres de familia interesados en adquirir productos nutritivos y saludables.

Segmento 4: Habitantes, mujeres y hombres, de clase alta entre los 51 y 60 años, que busquen cuidar su salud.

2.4.4 Posicionamiento

La compañía en la actualidad considera que el posicionamiento se puede definir como: “una idea o conjunto de ideas que ubican un concepto en la mente del consumidor, a un producto como único, con relación a la

competencia” (INCAE) y/o “imagen que un producto proyecta en relación con los productos de la competencia y los de la empresa”. (INCAE)

Al posicionar el producto o el servicio, se debe preguntar cuáles son los atributos que se quiere que el consumidor le dé a esta marca con relación a la competencia. Estos atributos pueden ser parte del producto o pueden estar en el mercado. Si están en el producto, se pretende que éstos sean únicos con relación a la competencia, sin embargo, si están en el mercado éstos se encuentran a partir de la segmentación del mercado o con elementos emocionales o intangibles. Aunque las características del producto sean iguales, según las necesidades de cada segmento, así varían los usos o el tipo de beneficio que los consumidores esperan.

Hay diferentes formas para posicionar un producto, la escogencia depende tanto del producto o servicio, como el mercado en que éste se va a desarrollar.

- Posicionamiento en relación con un competidor: consiste en posicionar el producto o servicio directamente contra la competencia. Se puede hacer de forma implícita o de forma más explícita. Este tipo de posicionamiento es exitoso cuando es una empresa que tiene una sólida ventaja diferencial sobre la competencia, de lo contrario sólo le otorga mayor beneficio al producto líder. Cuando el competidor tiene una posición fuertemente establecida en el mercado, si no se puede diferenciar rápidamente el producto, es preferible posicionarse de otra forma o satisfacer las necesidades de un nicho específico.

- Posicionamiento relacionado con algún atributo o una clase de productos. Puede hacerse en forma asociativa o disociativa. Se basa en el desempeño del producto y sus características específicas. En ocasiones se hace mención sobre lo que contiene o se ha eliminado del producto, sus características tangibles o abstractas y el beneficio que éstas proporcionan al consumidor. Este tipo de posicionamiento se aplica frecuentemente a productos alimenticios.
- Posicionamiento de precio y calidad. Se puede interpretar de dos formas. Una si el producto es dirigido hacia las clases socioeconómicas altas y e trata de un producto exclusivo y prestigioso por su alto precio y excelente calidad. Este tipo de posicionamiento, se puede aplicar a joyerías y marcas de automóviles. La segunda es un bajo precio y buena calidad, que se puede aplicar a tiendas de descuento como Walmart o K-Mart en Estados Unidos.
- Posicionamiento en relación con un mercado meta. Se hace enfoque en que el mercado meta es el punto central al posicionar el producto. Este tipo de posicionamiento se puede ver en empresas que han diversificado un producto de tal manera que pueden cubrir las necesidades según el mercado meta. Generalmente este tipo de posicionamiento va de la mano con la segmentación del mercado.
- Posicionamiento de bases híbridas. Consiste en una mezcla de diferentes tipos de posicionamiento. Con este tipo de posicionamiento hay que

tener mucho cuidado, ya que se pretende suplir las necesidades de diferentes mercados y se mencionan demasiados atributos y beneficios puede provocar confusión en la mente del consumidor.

Se realizó análisis de cuál de estos tipos de posicionamiento es el que la compañía aplica en la actualidad y, si bien no se lo socializa de manera oficial, se considera que aplica el posicionamiento asociado a un atributo ya que se trata de hacer énfasis en las características de calidad que tienen sus productos.

2.4.5 Estrategias Genéricas

De acuerdo a Porter, existen tres estrategias genéricas que puede adoptar una empresa para defenderse de las presiones competitivas y proteger o mejorar sus márgenes y reducir la volatilidad de sus ingresos, estas estrategias son:

- Diferenciación
- Segmentación (Especialización)
- Liderazgo en Costos

Una empresa que no consiga posicionarse en una de estas tres estrategias genéricas se encuentra sometida a repercusiones negativas en lo referente al margen de utilidad y variación de sus ingresos; o bien no tiene la cuota de mercado y el capital para lanzarse a una estrategia de liderazgo en costos, o no posee la diferenciación tecnológica o mercadológica de su servicio para obtener altos rendimientos o le falta la concentración geográfica o de mercado

que le permita obtener una diferenciación o bajos costos en un entorno limitado. (Porter, 2002)

De acuerdo a la información obtenida, la estrategia que utiliza la compañía actualmente es la diferenciación.

2.4.6 Marketing Mix

Si bien la empresa no ha implementado herramientas de marketing, se realizó un análisis del marketing mix que implícitamente actúa en la compañía:

- **Producto**

Lácteos La Jesús en la actualidad presenta su producto para los diferentes segmentos de mercado, para su comercialización y fácil ubicación. Mantiene una imagen visual donde se especifica los beneficios que brindan los productos así como los registros sanitarios y su peso.

- **Plaza**

Los canales de distribución actuales son de envío hasta sus consumidores directos, o a los puntos de distribución dentro de la ciudad.

De momento no mantienen políticas de comercialización sino que se trata de distribuir de acuerdo a los pedidos y elaborando un sistema de

logística para que el mismo sea apropiado y cumpliendo con los requisitos propios de los productos que se comercializan.

- **Precio**

Lácteos La Jesús vende productos que son de alta calidad. Su precio es ligeramente superior al de los competidores dentro del mercado pero esto sirve para cubrir los costos que conlleva llevar los altos estándares de calidad y dejar una rentabilidad atractiva para los accionistas de la compañía.

- **Promoción**

En cuanto a la promoción de los productos hay que mencionar que existe bastante oferta por lo que la promoción es algo muy importante dentro de la estrategia de la compañía. La misma debe ser agresiva para llegar al segmento que se pretende. De momento la compañía no aplica ninguna estrategia para llegar a dicho segmento y solo espera que el correcto canal de distribución y la alta calidad del producto sean el incentivo para que la demanda escoja el producto de la compañía.

2.4.7 Análisis del Ciclo de Vida de los Productos

El análisis del ciclo de vida del producto da lineamientos para lograr el aumento constante de los flujos de una compañía basándose en la maximización de las ventas, esto permite a su vez que la empresa mantenga su

viabilidad, la invierta en el desarrollo de un nuevo producto y mejore su mano de obra. Este análisis produce un fuerte impacto sobre la estrategia del negocio e identifica claramente cuáles son las etapas que afectan las ventas de un producto.

Etapas de Introducción: El producto se introduce en el mercado con un esfuerzo de comercialización enfocado e intenso, las ventas crecen lentamente y las utilidades son nulas por los gastos en los que se incurre por la introducción del producto.

Etapas de Crecimiento: Es reconocido por el aumento en las ventas y la aparición de competidores.

Etapas de Madurez: Se reconoce cuando los competidores comienzan a dejar el mercado, la velocidad de las ventas se reduce drásticamente, pero el volumen de las mismas alcanza un valor constante.

Etapas de Declinación: Los efectos persistentes de la competencia, de las condiciones económicas desfavorables, nuevas tendencias explican el declive de las ventas. (12 Manage, s.f.)

2.4.8 Estrategias de Crecimiento

La compañía de momento no ha formalizado una estrategia de crecimiento. En el siguiente capítulo se propone diseñar la mejor estrategia de crecimiento que pueda aplicar a la industria como a la empresa.

3 PLAN DE ESTRUCTURACIÓN

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es un documento o una propuesta en que se marca las directrices que las empresas van a seguir para conseguir objetivos determinados en el mediano plazo. Este plan estratégico tiene las características de ser cuantitativo, manifiesto y temporal.

3.1.1 Visión

El concepto sencillo sobre visión es una imagen a futuro sobre cómo la alta dirección espera que la compañía esté en un tiempo determinado. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización para alcanzar el resultado deseado.

La visión de la compañía Lácteos La Jesús es:

“Para el 2018 seremos reconocidos como empresa líder a nivel regional en la producción y comercialización de lácteos, comprometidos con nuestros clientes y consumidores contando con un talento humano superior.”

3.1.2 Misión

La misión de una compañía define el negocio al que se dedica, las necesidades que cubre con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla y la imagen pública de la empresa u organización.

Para Lácteos La Jesús la misión es:

“Proporcionar a nuestros clientes una alimentación saludable a través de productos lácteos nutritivos e inocuos. Siendo responsables con la comunidad y el medio ambiente.”

3.1.3 Mercado de Referencia

El mercado de referencia son todas las personas que tienen entre 18 y 60 años que estén interesados en adquirir productos de alta calidad y que se sienta satisfechos entre el valor que pagaron con el producto que recibieron.

3.1.4 Objetivos y Estrategias Corporativas

Los objetivos de una organización son los logros que se establecen dentro de un plazo determinado. Las características de un objetivo es que tiene que ser cuantificable, medible, enunciado específicamente y de forma positiva y establecer un plazo para la consecución del mismo.

- **Objetivo General**

Determinar una estructura operativa administrativa y financiera eficiente para la compañía “Lácteos La Jesús” para que genere un crecimiento eficaz y sostenible.

- **Objetivos Específicos a Largo Plazo**

- Determinar y desarrollar el perfil que debe tener cada cargo para brindar un producto de calidad y especializado.
- Formular manuales de procesos para que se identifique y se proceda siempre bajo un estándar previamente establecido.
- Desarrollar la capacidad operativa de la planta La Jesús hasta alcanzar el 80% de la misma.
- Captar nuevos mercados que sean financieramente atractivos para la compañía.
- Generar una atractiva rentabilidad para los accionistas.

- **Objetivos Específicos a Corto Plazo**

- Efectuar la planeación estratégica que permita llevar a cabo el proyecto propuesto, con la finalidad de identificar el tipo de colaboración que tendrá la Planta con la población de la zona.
- Implementar una adecuada estructura administrativa y financiera.
- Determinar la inversión necesaria para la implementación de la reestructuración.
- Identificar las fuentes de financiamiento adecuadas que permitan llevar a cabo el proyecto.
- Determinar los costos de producción que se generan en la planta de producción.
- Establecer la rentabilidad del negocio.
- Establecer alianzas estratégicas vertical y horizontalmente.

- **Estrategia General**

Es de vital importancia tener la operación adecuada de los procesos lo cual permitirá que los mismos sean eficientes, tener desperdicios al mínimo en todas las áreas, alcanzando así las metas de utilidad y

rentabilidad deseadas, cumpliendo con la propuesta de valor y por consecuencia un cliente satisfecho.

- **Estrategias Específicas**

Las estrategias específicas de la compañía juega un papel muy importante dentro de la compañía, ya que gracias a esta se toman decisiones en cuanto a las actividades que serán de utilidad para poder ganar mercado a la competencia.

En una empresa como Lácteos La Jesús, el objetivo primordial al pensar en las estrategias recae en sus recursos humanos, es decir tener personal altamente capacitado y con experiencia que ayuden a la resolución de cualquier problema de forma eficiente, eficaz oportuna y con reducción en los costos.

Entre los aspectos importantes que deben ser considerado en una empresa que elabora productos lácteos son:

- Administración eficiente de cada proceso.
- Disminuir el desperdicio real del 9% al 6% mejorando los procesos productivos.
- Estandarización y control.

- Innovación

Tener un buen control en estos aspectos mejorará indudablemente la calidad del producto, puesto que desafortunadamente como en todas las empresas existen gastos y costos que podrían evitarse, esto ocasionado por un mal control interno.

3.1.5 Valores Corporativos

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, condiciones del entorno, competencia y expectativas de los clientes y propietarios.

Lácteos La Jesús basa su proceder en valores corporativos que enmarcan el direccionamiento del negocio. Todas las personas que forman parte de esta organización interiorizan estos valores y los practican, de esta manera se mejora el clima laboral al fomentar pilares que marcan la actuación y el desenvolvimiento de cada una de las personas que son miembros del equipo.

Los valores corporativos para Lácteos La Jesús son:

Competitiva: siempre se pretende ir más allá en todo los ámbitos concernientes a la producción de lácteos, sin confrontar lo que ya se ha conseguido.

Abierta: es una empresa clara, transparente y accesible, que se involucra de manera activa de la realidad social y cultural de la sociedad en la que se desenvuelve.

Comprometida: Es una empresa enfocada en desarrollar a la sociedad y en cumplir responsablemente con cada uno de los objetivos que se ha planteado.

Confiable: La meta de Lácteos La Jesús es lograr el respeto, admiración y confianza tanto de su cliente externo como interno.

Innovadora: Es una empresa que busca anticiparse al mercado y a las expectativas de los clientes, con el fin de no esperar que el cliente requiera de algún servicio sino ofrecerlo, generando así nuevas oportunidades y necesidades en el cliente

3.1.6 Políticas

Uno de los principales objetivos de Lácteos La Jesús es realizar una adecuada gestión de la calidad que permita incrementar la eficiencia y satisfacer mejor las expectativas de sus clientes, empleados y accionistas.

Del mismo modo, Lácteos La Jesús manifiesta su compromiso de protección del medioambiente y se obliga a facilitar y a fomentar que todas las personas que trabajan para la organización o en su nombre lo hagan conciliando las exigencias propias de las actividades con el máximo respeto al medioambiente. La prestación de los productos se contempla en todos aquellos aspectos

medioambientales sobre los que pueden influir, limitando el consumo de energía, clasificando los desperdicios y optimizando la capacidad de carga, con estos parámetros se pretende sensibilizar a las partes interesadas sobre la protección medioambiental.

Señalar también la adopción de las medidas de índole técnica y organizativas necesarias para garantizar la seguridad de los datos de carácter personal y evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado.

Por último, la dirección declara su compromiso en el establecimiento y desarrollo de políticas que integren la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, sin discriminar directa o indirectamente por razón de sexo, y fomentando el impulso de medidas tendentes a la consecución de la igualdad real dentro de la organización. En la Política Corporativa y de Recursos Humanos se establece como principio estratégico la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres, mujeres y personas con capacidades especiales.

3.1.7 Cultura Organizacional

Se puede definir a la cultura organizacional como un conjunto de normas, hábitos y valores, que son practicados por individuos de una organización determinada, y que hacen de la misma su forma de comportamiento.

Una norma, aplicado a los temas de gestión, se define como todo lo que rige a la organización, que está escrito y aprobado y a lo que todos los integrantes de

una organización deben de respetarlo. Las normas de una organización deben estar plasmadas de forma escrita, de forma detallada y ser incluida en todos los documentos de gestión empresarial.

Un hábito, en términos de gestión empresarial, se lo define como lo que no está escrito, pero que los integrantes de una organización deben aceptarlo como una norma.

Un valor, es una cualidad que tiene un integrante de una organización.

Robbins Stephen plantea que la cultura organizacional puede ser: Débil o Fuerte. Para una organización, lo ideal sería de tener una cultura fuerte, mientras que si se tiene una cultural débil se deben hacer esfuerzos para cambiarlo.

Cuadro N° 9: Cultura Organizacional

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra mas su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Fuente: www.geocities.com

Elaborado por: Francisco Aguirre

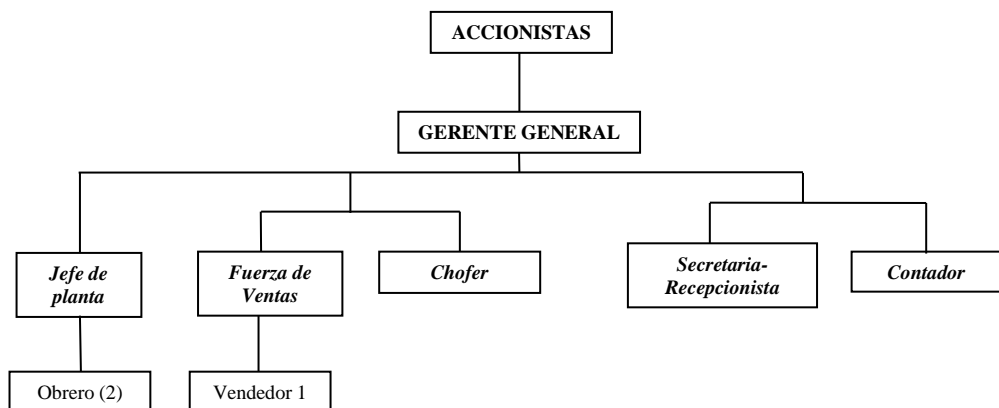
En Lácteos La Jesús se llevara una estructura organizacional vertical, pero con una buena definición de las funciones de su personal. Se mantendrá un buen ambiente, con colaboración, respeto, trabajo en equipo, pro actividad.

Dentro de la organización es muy importante el personal con el que se cuenta, la gente es quien hace que las cosas ocurran y es por este motivo que se pretende seleccionar personal capacitado y con ambiciones grandes de crecimiento profesional e intelectual.

3.1.8 Organigrama y Descripción de Puestos de Trabajo

Los accionistas han considerado que deben existir jerarquías mínimas que permitan el correcto desenvolvimiento de la organización pero al tener el negocio limitados puestos de trabajo los mandos medios y bajos tendrán una organización horizontal con el fin de que exista equidad e igualdad de condiciones para todas las áreas.

Gráfico N° 24: Organigrama y descripción de puestos de trabajo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Como se puede apreciar en el cuadro superior, el organigrama de la organización se divide en tres secciones que son Costos, Gastos de ventas y Gastos de Administración. La compañía cuenta con personal enfocado a la producción, personal de ventas y personal administrativo.

- **Manual de Funciones**

Existirán 7 puestos de trabajo que están cubiertos por 6 personas debido a que el Jefe de Planta también desarrolla las funciones de Gerente General. Cada puesto de trabajo tendrá las siguientes funciones:

Cuadro N° 10: Manual de Funciones

PUESTO DE TRABAJO	EMPLEADOS	FUNCIONES
GERENTE GENERAL	1	Administración de recursos de la empresa de acuerdo a lo establecido en los estatutos. Representante legal y responsable de presentar los resultados a los accionistas.
JEFE DE PLANTA	1	Organizar y dirigir la elaboración de los productos que ofrece la compañía. Seleccionar los principales insumos para la producción. Realizar programas de mantenimiento preventivo y correctivo de la planta. Vigilar la calidad de los productos elaborados.
OBRERO	1	Está encargado de todas las tareas para el buen desarrollo de la producción: manejar técnicamente los insumos, los procesos productivos, y tareas programad. Integra, y ejecuta las labores del proceso conjuntamente Jefe de producción.
VENEDORES	1	Asegurar la comercialización del producto. Responder por la imagen del producto.
CHOFER	1	Maneja toda la parte de logística, movilización de personal. Se encarga también de la compra productos menores necesarios. Principalmente.se encarga del transporte de los productos a los distribuidores y puntos de venta.
SECRETARIA / RECEPCIÓN	1	Apoyar al gerente en sus distintas actividades. Manejar correctamente el archivo. Mantener al día la correspondencia y contactos organizacionales. Colaborar en algunas actividades del contador, y en otras áreas de la empresa.
CONTADOR	1	Mantener estados financieros y presupuestarios. Servir de enlace entre la comercialización y la gerencia para el establecimiento y control de la política presupuestaria de la empresa.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

3.2 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

3.2.1 Determinación del Mercado Potencial

De acuerdo al análisis de segmentación de mercado se ha determinado que el mercado potencial comprende a los habitantes de Cayambe, hombres y mujeres, de edades que van desde los 15 años hasta 65 años que, de acuerdo al último censo, suma un total de 51.391, es decir el 60% del total de Cayambe. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

3.2.2 Estudio de Mercado Clientes Potenciales

De acuerdo a su definición, el estudio de mercado trata de determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico. Al espacio se lo define como una necesidad no cubierta en los consumidores y potenciales consumidores en un área determinada. En el análisis de espacio también se identifica a las empresas que producen el bien o servicio de la necesidad identificada y las condiciones en que las cubre.

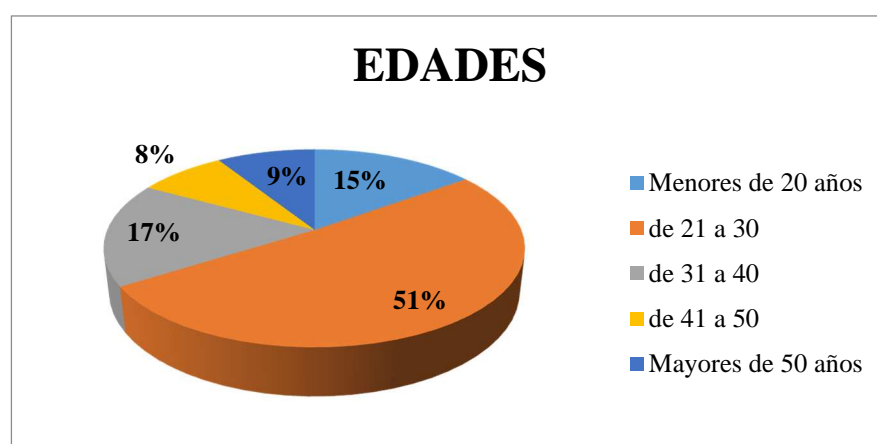
Uno de los principales objetivos del estudio de mercado es el de probar que existe un número de consumidores razonables para realizar una actividad.

El resultado de la encuesta del estudio de mercado realizado fue:

En cuestiones de edad, los encuestados son de edades diversas, van desde consumidores adolescentes hasta personas mayores de 51 años siendo las

personas de 21 a 30 años quienes representan el 51% del total de encuestados. Este dato permite segmentar el mercado de acuerdo a ciertas preferencias generacionales y considerar potenciales clientes a personas de todas las edades. No se muestra ninguna relación entre el interés en consumir los productos lácteos y las edades de los encuestados.

Gráfico N° 25: Edades



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

3.2.3 Determinación del Mercado Meta

El mercado meta “es un segmento del mercado total el cual está constituido por un gran número o un número reducido de consumidores para los cuales el vendedor diseña una particular mezcla del marketing para llegar a ellos”. (Stanton, 2000, pág. 172)

Entre los habitantes de la ciudad de Cayambe, existen diferencias de edad, ingresos, gustos y preferencias, por lo que se puede decir que el producto a desarrollarse no siempre va a tener la aceptación total de todos los habitantes

de la ciudad. Por esta razón, es de vital importancia recurrir a un segmento de mercado.

Para determinar el mercado objetivo hay que diseñar un perfil del posible consumidor que demandará el producto, para esto se segmentó la población en varios grupos, y el más apto, es decir, el grupo que responda mejor a la oferta del producto será considerado el mercado meta.

En el capítulo anterior, punto número “2.4.3 Segmentación”, el resultado del mercado meta fue:

Segmento 1: Habitantes, mujeres y hombres, de edades menores de 20 años, de clase media, media-alta y alta, interesados en adquirir productos lácteos de gran calidad y con variedad de sabores.

Segmento 2: Habitantes, mujeres y hombres, de edades comprendidas entre los 18 y 30 años, de clase media, media-alta y alta, interesados en adquirir productos lácteos de gran calidad y a precios asequibles.

Segmento 3: Habitantes, mujeres y hombres, de edades comprendidas entre los 31 y 50 años, padres de familia interesados en adquirir productos nutritivos y saludables.

Segmento 4: Habitantes, mujeres y hombres, de clase alta entre los 51 y 60 años, que busquen cuidar su salud.

En estos 4 segmentos homogéneos escogidos presentan las mismas necesidades de adquirir el producto.

3.2.4 Posicionamiento

Como se mencionó en el punto anterior “2.4.5 Estrategias Genéricas” el resultado del análisis del tipo de posicionamiento que la compañía aplica en la actualidad, si bien no se lo socializa de manera oficial, se considera que aplica el posicionamiento asociado a un atributo ya que se trata de hacer énfasis en las características de calidad que tienen sus productos.

Con el fin de que la compañía ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado se desarrollarán ciertas estrategias para diferenciar al producto y asociarlo con ciertos atributos deseados por el consumidor.

“La posición de un producto es el conjunto complejo de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen respecto al producto, en comparación con los productos de la competencia”. (Kotler & Armstrong, 2001)

Para posicionar un producto se debe identificar la mejor característica de éste, conocer la posición que tienen los competidores en función a esta característica, escoger la estrategia que se utilizará tomando a la característica diferenciadora como una ventaja competitiva y desarrollar la estrategia de publicidad para difundirla.

Cabe puntualizar que la estrategia obedece a un mix de marketing, es decir, a una mezcla de estrategias de producto, plaza, precio y promoción que apuntan a adentrarse en la mente del consumidor y ganar un espacio privilegiado dentro de las preferencias del mismo. Al competir por ese espacio se puede adoptar una de las siguientes alternativas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- Apoderarse de la posición desocupada
- Desposicionar o reposicionar a la competencia

Siendo el presente proyecto la descripción de un producto con poca demanda insatisfecha y cuya competencia en general utiliza muy poca o ninguna mezcla de marketing para ofertar sus productos, se pretende utilizar la alternativa de apoderarse de la posición desocupada, y que constituye la primera ventaja competitiva. Ser la primera pequeña planta productora de lácteos en manejar de manera adecuada estrategias de posicionamiento no solo asegurará la captación del mercado insatisfecho de la zona sino también la pronta expansión de la marca y la potenciación de los rendimientos en un mediano plazo. El tipo de posicionamiento que se busca alcanzar es el posicionamiento por calidad/precio, es decir, que se posicionará ofreciendo el mayor valor (la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable).

- Slogan y Logotipo

Con el fin de crear una imagen corporativa que sea atractiva para los consumidores se han desarrollado tanto el logotipo como el slogan (una

frase corta y concisa que apoya y refuerza una marca, generalmente resaltando alguna característica o valor de la misma).

El nombre de la empresa es: Lácteos La Jesús “Lácteos La Jesús te da más... Te da lo mejor...”

Gráfico N° 26: Presentación del Producto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Aguirre

3.2.5 Estrategias Genéricas

Como se había mencionado antes, de acuerdo a Porter, existen tres estrategias genéricas que puede adoptar una empresa para defenderse de las presiones competitivas y proteger o mejorar sus márgenes y reducir la volatilidad de sus ingresos, estas estrategias son:

- Diferenciación

- Segmentación (Especialización)
- Liderazgo en costos

De acuerdo a la información obtenida en el estudio de mercado se ha llegado a identificar que la estrategia ideal es la diferenciación.

La diferenciación permite potencializar características distintivas para ofrecer mejores servicios asegurando calidad y mayores utilidades

Debido a que el proyecto presenta una alta competencia directa se considera importante identificar claramente de qué manera Lácteos La Jesús hará la diferencia frente a los demás productores pero sobre todo frente a futuros competidores.

Se han dividido los ejes de diferenciación para analizarlos uno por uno:

- *Sostenibilidad.*- Para que el desarrollo de la industria de productos lácteos sea sostenible tiene que pasar por un proceso de carácter participativo, incluyente e integral, ya que al generar fuentes de empleo directas e indirectas se busca mejorar las demandas del mercado, y al mismo tiempo, la calidad de vida de la población.

El proceso de desarrollo procura un acuerdo social, que permita la cooperación e integración de los principales actores económicos, sociales y políticos de la parroquia, para de esta manera diseñar de forma

participativa y concertada el futuro deseable, mediante un liderazgo que garantice el involucramiento de todos los actores sociales. Este proceso debe estar encaminado por un conjunto de discusiones y consensos que permitan la búsqueda de oportunidades que estarán dirigidas por personas hacia personas, sin ninguna clase de distinción.

La planta opera en el sector de Puliza Bajo. Se mantiene una relación con los habitantes de la parroquia, cuidando los espacios de vida, convivencia y armonía con la naturaleza, en donde sea posible la existencia y cooperación solidaria de un pueblo que transcurre por los años fortaleciendo su sentido de pertenencia, arraigo e identidad para darse a conocer mejor en la comunidad nacional.

Se desea una parroquia que se funde en valores e intereses comunes, como el empleo de la razón como medio para solucionar los conflictos, la confianza para fortalecer las relaciones comunales y desarrollar la honestidad; pero sobre todo el respeto a la propiedad comunal y privada, el empleo racional de los recursos naturales renovables como fuente de riqueza, la optimización de las actividades productivas tradicionales y el desarrollo de bienes y servicios destinados a favorecer a las actividades industriales potenciales a efectuar en la parroquia.

Se propone crear una comunidad solidaria e innovadora, creando una cultura empresarial. El Desarrollo Empresarial Sostenible ubica a los pobladores de la parroquia en el centro de la planificación, ya que es

sujeto y objeto de ésta; participa en el primer ciclo de las operaciones de producción de lácteos ya que provee de la principal materia prima para las empresas que continúan con los siguientes procesos.

Es así, que a mediano plazo el sector de Puliza Bajo podría ser una zona integrada social y territorialmente, gracias a su fuerte identidad mestiza, económicamente moderna y competitiva, con un ambiente organizado, sano, seguro y equilibrado, que le permita posicionarse estratégicamente como productor y proveedor de leche.

- *Servicios de Calidad.*- La estrategia de diferenciación más marcada será la calidad de los productos que ofrecerá la empresa.

Como ya se mencionó, Se define a la calidad como la conformidad de especificaciones que cumplen las expectativas que busca un cliente.

Debido a la alta competencia que existe en el mercado, la empresa deberá poner mayor énfasis al procedimiento, calidad y al precio del producto. Para la producción de los productos se cuenta con personal altamente capacitado que garantice la entera satisfacción del cliente así como el cumplimiento de todos los estándares de calidad. *La Efectividad* que comprende a profesionales competentes, materiales y procedimientos adecuados, operatividad correcta. Procesos idóneos que busquen la satisfacción en primer lugar y que optimicen recursos. *La Eficacia* generará aceptación ya que se enfoca en generar resultados extraordinarios acompañados de productos de alta calidad. *La Eficiencia*

que comprende, entre otras, la satisfacción del profesional, es decir, remuneraciones adecuadas y buen manejo de los Recursos Humanos. El trabajador es clave en la calidad, su satisfacción genera participación, asertividad y trabajo en equipo. La Satisfacción del Cliente (Precios adecuados que proporcionan beneficios a la empresa y que utiliza el tiempo productivamente). La Continuidad (Cada empleado debe hacer bien su trabajo en beneficio de compañeros y del cliente). Además la empresa promoverá políticas de calidad basadas en valores y principios éticos. Todo llevado de la mano permitirá superar las expectativas de los clientes.

3.2.6 Marketing Mix

El marketing mix, es la herramienta que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Utilizar las 4Ps para orientar una campaña de Marketing, implica orientarse al producto, la cual finaliza cuando se vende el mismo.

- **Producto**

Lácteos La Jesús presenta dos productos para satisfacer a los diferentes segmentos de mercado. Para su comercialización y una fácil ubicación dentro del mercado, se diseñó una imagen visual, especificando lo que contiene el producto, en la parte frontal llevará las palabras de la marca: “Hacienda La Jesús”, las características del producto; así como también el porcentaje de vitaminas, su peso en kg, registro sanitario, grado de

congelación, fecha de elaboración y fecha de caducidad. Todos los productos buscarán la satisfacción del cliente a través de estándares de calidad que envuelva todo el proceso desde su comercialización hasta su post-venta. Los productos estarán siempre encaminados a brindar confiabilidad a proveedores y clientes, con políticas organizacionales bien definidas que aseguren el acceso y fomenten las prósperas negociaciones con proveedores y clientes.

Por otro lado cabe recalcar que siempre se estará a lo que demande el mercado, por lo que los productos ofrecidos siempre podrán variar en base a lo que la demanda exija,

- **Plaza**

Los canales de distribución, son la forma como llega el producto al mercado, tomando en consideración que la planta es también el lugar donde operan las oficinas de la compañía, es necesario indicar la forma cómo llega el producto terminado al mercado.

Para la distribución y comercialización de sus productos, se elaborará canales de envío hasta sus consumidores directos, o a los puntos de distribución colocados estratégicamente dentro de la ciudad. El negocio buscará un representante en la ciudad de Cayambe que sirva de referente y encargado de la fuerza de ventas. Este representante, además de encargarse de los canales de distribución, estará encargado de buscar

alianzas estratégicas con importantes delicatessen y con restaurantes que aseguren pedidos de volúmenes altos.

El producto una vez elaborado debe ser transportado usando materiales indispensables para el viaje, cuya temperatura debe ser de -18°C a -20°C hasta llegar al destino, para que el producto no pierda sus características y estándares de calidad.

Las políticas de comercialización que se han adoptado son las siguientes: se venderán al por mayor en los Minimarkets y al por menor en las tiendas de barrio, entre otros.

- **Precio**

Las técnicas de venta utilizadas por las empresas pueden ser de muy diversas índole, pero en lo que si deben coincidir todas ellas es, en mantener una política de precios adecuada, y esta diferencia de precios no está compensada con otra ventaja alternativa se podría disminuir el nivel de ventas.

La estrategia de posicionamiento que se va a aplicar es la de “más por más” que implica ofrecer un producto de la más alta calidad con un precio más alto para cubrir los costos del mismo.

Lácteos La Jesús vende la idea de un producto de alta calidad, dejando una gran satisfacción en el cliente. En base al estudio de mercado se

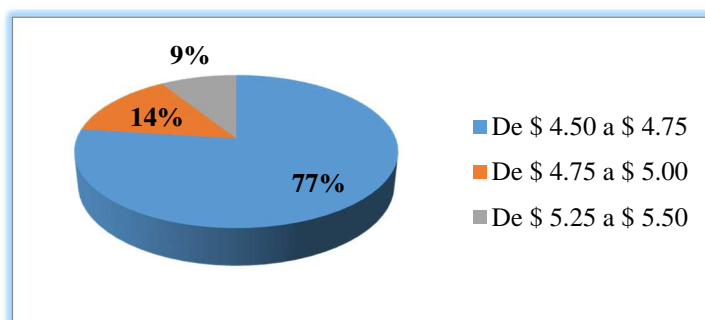
identificó que frente a la competencia directa, el proyecto tiene un costo ligeramente más alto pero que la calidad del producto permite al cliente justificar el precio que paga por altos estándares de calidad.

Las empresas deben estar pendientes de las oportunidades que el mercado ofrece para introducir una marca de “mucho por mucho más” en cualquier servicio o producto que no esté totalmente desarrollado y esta es la oportunidad de Lácteos La Jesús para presentar sabores innovadores

Orientación.- Se utilizará la estrategia de penetración; se establecerán precios inicialmente similares a los del mercado hasta posicionar la marca, los mismos se irán incrementando de acuerdo al aumento de la demanda.

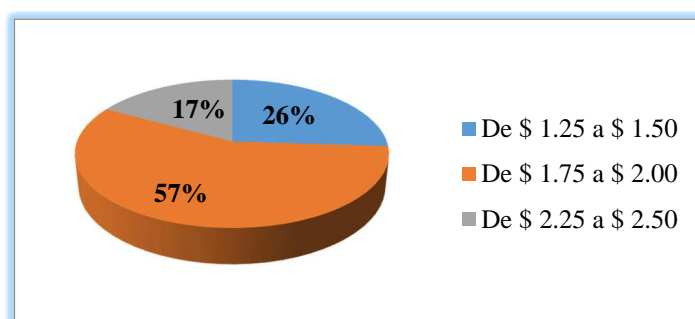
Descuentos.- A los distribuidores se les aplicará descuentos especiales por volumen y a los clientes se les ofrecerá paquetes que abarquen varios productos con descuentos.

También se tomaron como referencia las encuestas que arrojaron los siguientes precios para el yogur y queso:

Gráfico N° 27: Queso

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Gráfico N° 28: Yogur

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

- **Promoción**

En cuanto a la promoción de los productos, muchas son las acciones que se deberán tomar. En primer lugar se debe tomar en cuenta que en esta industria existe mucha oferta, por lo que se requiere que la empresa entre con una imagen de ser un producto de alta calidad. Para esto, la publicidad de los productos deberá ser agresiva para llamar la atención del segmento al cual se quiere enfocar. Por otro lado se deberá considerar que los costos publicitarios no se excedan de un presupuesto determinado así que las acciones se tomarán buscando las mejores alternativas de promoción y las más eficientes de las innumerables

existentes. Dentro de la promoción se establecerán estrategias específicas en las áreas de Ventas y Medios Masivos como se indica a continuación:

VENTAS: Una de las principales estrategias de promoción consta inicialmente de misioneros que buscarán abrirse mercado al visitar pequeños delicatessen y minimarkets incentivando a las mismas para que vendan el producto. Estos misioneros con el tiempo se convertirán en promotores que se encargarán de fidelizar a los clientes y de ofrecerles los múltiples productos adicionales que se incrementarán con el pasar del tiempo. A mediano plazo se establecerá un convenio de representación en la ciudad de Cayambe para que una cadena de minimarket se encargue de la comercialización de los servicios

MEDIO MASIVOS: Una vez definidos el slogan y logotipo de la empresa, se publicitará en las revistas especializadas en la industria para poder llegar más eficientemente hacia los respectivos segmentos de mercado a los que se dirige el proyecto. Estas revistas son:

1. Revista EL AGRO.- EL AGRO es una revista reconocida en su exclusividad, selección e impacto en materia agropecuaria y ganadera; tiene el fin de mostrar los diversos sucesos, noticias, y resultados que se generan día a día en el campo ecuatoriano. Realizan una tiraje por edición de 10.000 ejemplares con costos de publicidad que dependen del tamaño de la publicación. Sus mayores suscriptores se encuentran

en Guayaquil (27%), Quito (44%) y en provincias (29%) en su mayoría provincias del Norte, específicamente la zona Andina.

2. Revista de la AGL&G. La revista líder del sector ganadero- AGL&G, que por sus siglas es ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL LITORAL Y GALÁPAGOS fue fundada el 27 de Octubre de 1943 y cuenta con publicaciones trimestrales y cuenta con un tiraje por edición de aproximadamente 3.000 unidades, en su mayoría en la zona del litoral.
3. Revista Líderes.- la revista líderes es una herramienta que permite conocer a las empresas que se desarrollan en el país y sus productos. Por medio de ésta, los empresarios pueden hacer alianzas estratégicas e impulsar la industria ecuatoriana. Anunciar en esta revista permite captar la atención empresarios interesados en el producto. (Revista Lideres, s.f.)

Además se trabajará con relaciones públicas, asistiendo constantemente a los múltiples encuentros sociales que realizan las asociaciones de productos lácteos, de ganaderos, etc. Adicional a esto, participar de diversas ferias como la Feria ExpoAlimentarias, Feria Nacional del Queso (feria en la cual se reconoció la marca en el 2012). (Revista Lideres, s.f.)

Directos: Se utilizarán los medios electrónicos. La creación de una página Web que permita adentrarse al mercado local. Se utilizará el e-mail con bases de datos de los principales distribuidores y potenciales clientes para mantenerlos informados de los servicios, costos e innovaciones.

Merchandising: Usando la estrategia de Punto de Venta (Point of Purchase), se difundirán cinco mil trípticos a los minimarkets posibles centros de distribución. Estos trípticos contendrán fotografías a todo color y además información atractiva sobre los productos. Esferos publicitarios serán repartidos por los misioneros en cada delicatessen y pequeños minimarkets. Flyers troquelados buscarán captar el interés de los consumidores dentro de las tiendas.

3.2.7 Análisis del Ciclo de Vida de los Productos

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, el análisis del ciclo de vida del producto da lineamientos para lograr el aumento constante de los flujos de una compañía basándose en la maximización de las ventas, esto permite a su vez que la empresa mantenga su viabilidad, la invierta en el desarrollo de un nuevo producto y mejore su mano de obra. Este análisis produce un fuerte impacto sobre la estrategia del negocio e identifica claramente cuáles son las etapas que afectan las ventas de un producto.

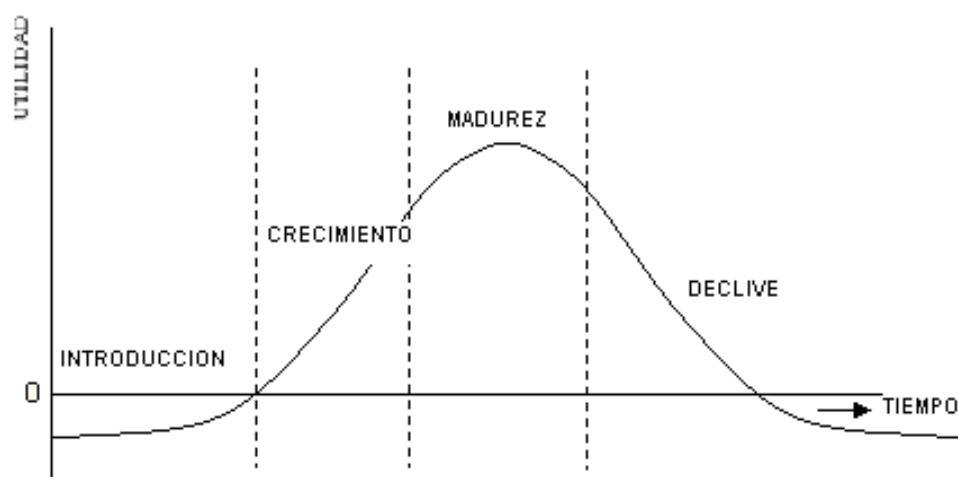
Etapas de Introducción: En esta etapa el producto se introduce en el mercado con un esfuerzo de comercialización enfocado e intenso, las ventas crecen

lentamente y las utilidades son nulas por los gastos en los que se incurre por la introducción del producto. Se considera que debido a que el producto no tuvo una adecuada etapa de introducción, se lo debe de relanzar para aplicar un agresivo plan de comercialización. Este es el caso, tanto para el queso, como para el yogur de la empresa Lácteos La Jesús.

Etapa de Crecimiento: Se caracteriza por el aumento en las ventas y la aparición de competidores. Aplicando el relanzamiento del producto se espera que las ventas vayan de acuerdo a lo planificado financieramente y que los nuevos competidores no sean un obstáculo para poder seguir con la curva de crecimiento de las dos líneas de producto.

Etapa de Madurez: Se reconoce cuando los competidores comienzan a dejar el mercado, la velocidad de las ventas se reduce drásticamente, pero el volumen de las mismas alcanza un valor constante. Llegando a este punto, se considerarán planes estratégicos para que el volumen de ventas se mantenga.

Etapa de Declinación: Los efectos persistentes de la competencia, de las condiciones económicas desfavorables, nuevas tendencias explican el declive de las ventas. (12 Manage, s.f.). Se espera que cuando los productos lleguen a esta etapa, la imagen de los mismos se deba de refrescar y se deba desarrollar estrategias para que la curva de declinación no tenga mucho impacto en los presupuestos de la compañía.

Gráfico N° 29: Ciclo de vida del producto

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2001)

Elaborado por: Francisco Aguirre

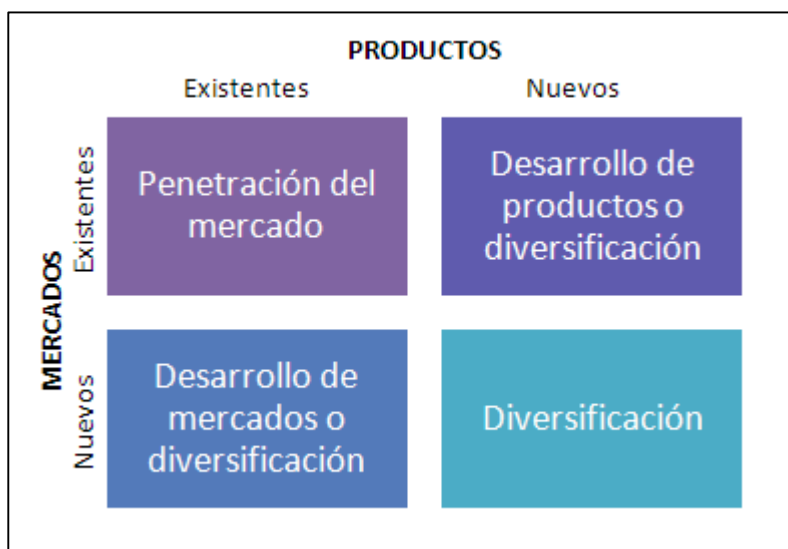
3.2.8 Estrategias de crecimiento

Con el fin de lograr el desarrollo de la compañía en general, se ha considerado necesario implementar estrategias que permitan un amplio y sostenido crecimiento, para esto se ha optado por realizar inversiones en publicidad escrita a través de revistas especializadas, formar una página Web en la que se ofrezcan los diferentes productos y fotografías de la planta y los procesos.

Matriz de ANSOFF:

También conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. (Wikipedia, s.f.)

Gráfico N° 30: Matriz de Ansoff



Fuente: (Wikipedia, s.f.)

Elaborado por: Francisco Aguirre

Penetración del Mercado: El número de consumidores objetivo que se pretende captar ascienden al 5% del total de los consumidores de productos lácteos y se espera crecer anualmente en un 5%.

Desarrollo del Mercado: Se espera participar de varias ferias y exposiciones donde los productos centrales sean los lácteos y se realicen exhibiciones del producto así como las ventas del mismo. El Objetivo principal con esta estrategia es dar a conocer el producto enfocando en el valor agregado de los productos.

Lanzamiento de Nuevos Productos: Lácteos La Jesús pretende ampliar la variedad de sabores que se ofrecen de yogur; especialmente sabores que no son comunes en el mercado como por ejemplo vainilla francesa, manzana, fresa con plátano y otros nuevos sabores con el fin de mantenerse a vanguardia del mercado y manteniendo una diversificación con los competidores.

Diversificación: Es un objetivo claro captar mercado con la especialización de los nuevos productos antes mencionados, incrementar el interés en el mercado ya que en base al estudio de mercado realizado es de conocimiento que es un mercado rentable.

3.3 PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

3.3.1 Análisis e Implementación de Estrategias

El funcionamiento de las diferentes áreas de una organización y todas las actividades de una empresa deben estar enfocadas a satisfacer los requerimientos del mercado objetivo y a optimizar y maximizar las ganancias de la organización. Si la organización desarrolla de manera eficiente los procesos de comercialización, promoción y políticas, podrá alcanzar los principales objetivos y metas establecidos.

Se debe desarrollar un plan estratégico para apoyar estas actividades, el mismo que tiene que contar con un plan de marketing, plan de inversiones claves y el desarrollo de políticas y procedimientos eficientes. Adicional se debe contar con un adecuado manejo administrativo – financiero para que la organización pueda crecer de manera sostenible y sea sustentable en el tiempo.

El plan estratégico que se propone en esta tesis busca incrementar los rendimientos de producción de la planta y en general de la empresa. Para esto se hace especial énfasis en optimizar los procesos, manejar una política

comercial agresiva e invertir en áreas claves que permitan aumentar la producción, reducir costos y generar una mayor rentabilidad.

Si consideramos lo mencionado, el plan estratégico desarrollado para cumplir los objetivos previamente planeados es el siguiente:

- 1) Implementar el manejo de un sistema de información actualizado donde se maneje toda la información clave de clientes, proveedores, análisis de la competencia y otras variables del mercado. Esta información es esencial para la toma de decisiones por parte de la administración y permite reaccionar de manera ágil ante posibles cambios en el mercado.
- 2) Diseñar los procedimientos claves en las áreas de administración y finanzas. Esto ayudará a ejercer un control sobre la ejecución de presupuestos y la información contable será de mejor calidad.
- 3) Implementar el plan de promoción y comercialización de los dos productos que mantiene la compañía de manera agresiva para que aumente el nivel de ventas y se identifiquen clientes estratégicos para el crecimiento de la empresa.
- 4) Debido a que se cuenta con un alto nivel de conocimientos en el área productiva se debe establecer un cronograma de capacitaciones para el personal de tal forma que éstos puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias.

- 5) Realizar un análisis financiero adecuado para las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener y mejorar la productividad de la empresa en todas sus operaciones.

Los accionistas de la empresa serán las personas a cargo de dictaminar las directrices que se desea que la organización se alinee puesto que son ellos los que poseen el conocimiento técnico y estratégico del rumbo que se le quiere dar a la organización. Una de las estrategias que se recomienda a la administración para que considere, es la capacitación que se debe dar al asistente de producción para que realice diferentes funciones considerando que las aspiraciones de la administración es el crecimiento y que el jefe de planta también desarrolla las funciones del Gerente General.

3.3.2 Programa de Trabajo

Plan de Acción N° 01

Implementar el manejo de un sistema de información actualizado donde se maneje toda la información clave de clientes, proveedores, análisis de la competencia y otras variables del mercado. Esta información es esencial para la toma de decisiones por parte de la administración y permite reaccionar de manera ágil ante posibles cambios en el mercado.

Para lograr esta estrategia se hará lo siguiente:

- a. La empresa deberá de adquirir el sistema Memory Figaro que es el apropiado para el almacenamiento de datos, tanto de clientes, proveedores, competencia, potenciales clientes, movimientos de caja, bancos, cuentas por cobrar y pagar, así como otros movimientos importantes.

Dentro de las especificaciones se detalla que el programa está diseñado para simplificar la gestión administrativa y comercial de pequeñas y medianas empresa, resuelve entre otras tareas la facturación, cuentas de clientes y proveedores, inventarios y contabilidad. Automatizar el proceso de facturación en la empresa es uno de los pilares para alcanzar los objetivos financieros ya que en la actualidad se presentó como una debilidad.

Características del Sistema:

Todas las características que brinda el sistema fueron tomadas del catálogo:

Cientes

- Cartera de clientes. Este módulo permite manejar las condiciones comerciales de pagos, descuentos y precios de venta.
- Gestión de cuenta corriente, cheques y documentos en cartera.

- Emisión de estados de cuenta por cliente y reportes consolidados.
- Planificación de facturas y documentos a cobrar.
- Información histórica de ventas y cobranzas. Análisis de evolución de ventas (cantidades y precios) por producto.
- Análisis de antigüedad de saldos. Alertas de saldos pendientes con antigüedades establecidas.
- Estudio de clientes atrasados y cálculo de intereses.
- Reportes de cuentas por cobrar con control de topes de crédito.
- Administración de pedidos, consignaciones y entregas pendientes.
- Reportes con estadísticas y gráficos de ventas por periodos y artículos.
- Análisis de utilidad bruta de ventas por línea de producto.
- Gestión y emisión de abonos y contratos de servicios vigentes, vencidos y a vencer.
- Agrupaciones de clientes para planificación y análisis totalmente parametrizables.

Artículos y Servicios

- Catálogo de productos (permitiendo fotos y códigos de barras).
- Múltiples precios de compra y venta, con mantenimiento de precios históricos y ajustes porcentuales automáticos.
- Diseño de listas de precios totalmente parametrizables y controles de fijación de precios.
- Manejo de múltiples depósitos, bodegas y sucursales.
- Seguimiento de órdenes de compra, pedidos, consignaciones y entrega pendientes de factura, y otros estados del stock definibles por el usuario.
- Inventarios físicos totales, por depósito, por estado y por ubicación en percha, con análisis de stock mínimo.
- Control de disponibilidad de stock al momento de facturar.
- Historia de entradas y salidas con detalle de proveedores, clientes, y precios de compra y venta.
- Inventarios valorizados y detalles de partidas por FIFO, PPP, última compra y precio de reposición.

- Estadísticas y gráficos de compras y ventas por período, clientes y proveedores.
- Análisis de utilidad bruta de venta sobre el costo (totales y por producto).
- Agrupaciones de artículos para control de stock y clasificaciones totalmente parametrizables

Proveedores

- Cartera de proveedores con condiciones comerciales de pagos, descuentos y precios de compra.
- Gestión de cuenta corriente, cheques, conformes y documentos emitidos.
- Emisión de estados de cuenta por proveedor.
- Planificación de facturas y documentos a pagar.
- Consultas de información histórica de compras y pagos.
- Administración de órdenes de compra, consignaciones, entregas pendientes, mercadería en tránsito e importaciones.
- Estadísticas y gráficos de compras por períodos y artículos.

- Stock de artículos suministrados por proveedor.
- Agrupaciones de proveedores para planificación y análisis totalmente parametrizables.
- Estadísticas y emisión de informes por Departamentos, Zonas y Giros.

Contabilidad y Fondos

- Gestión de múltiples cajas y cuentas de cheques conformes, documentos financieros y cuentas bancarias.
- Registro y emisión de comprobantes de compra, ingreso, egreso y movimientos de efectivo; traspasos, depósitos, débitos y créditos bancarios; depósito, pago, cambio y devolución de cheques; cobranzas y comisiones financieras; ingresos y egresos de fondos; movimientos de fondos y asientos contables.
- Registro de pagos y cobranzas.
- Emisión de cheques, y documentos en formularios pre impresos o en hoja blanca para controles internos.
- Control de los cupones de tarjetas de crédito, documentos en cartera y emitidos.

- Previsiones de ingreso y egreso de fondos.
- Emisión y conciliación de estados de cuentas bancarias por fecha de operación y acreditación de depósitos y cheques emitidos.
- Manejo del plan de cuentas de la empresa, con generación automática y consulta de los asientos contables de los comprobantes.
- Consulta de saldos y movimientos de las cuentas de la empresa.

Facturación

- Emisión de facturas de crédito, contado, notas de crédito, devoluciones de contado, entregas, pedidos y recibos de cobranza entre otros, en formatos idénticos a los comprobantes en papel.
- Generación automática de abonos y contratos de servicios a facturar en un período.
- Facturación automática de cancelación de pedidos, entregas y consignaciones pendientes con control de artículos y precios.
- Manejo de múltiples condiciones de pago y vencimientos totalmente parametrizables.

- Cálculo automático de IVA y múltiples impuestos totalmente configurables según las necesidades fiscales.
- Soporte para lectores de códigos de barras.
- Estadísticas y gráficos de ventas por períodos y artículos.
- Manejo de datos adicionales de los comprobantes totalmente parametrizables por el usuario.
- Múltiples descuentos por artículo y por comprobante.

Dentro del plan de inversiones se presupuestó la adquisición del sistema contable a un costo de US\$1.250 más el IVA, dando un valor de US\$1.400.

- b. La base de datos deberá ser alimentada y actualizada mediante llamadas telefónicas a las empresas.
- c. Desarrollar un plan de visitas a potenciales clientes donde se puedan realizar alianzas estratégicas que beneficien los intereses de la organización y del distribuidor.
- d. Realizar actualizaciones planificadas de manera semestral donde se elaboren fichas de cambios en los datos de la empresa o reportes de novedades, inclusive cuando no las hubiere pero dejando constancia de que se realizó el proceso de actualización.

Plan de Acción N° 02

Diseñar los procedimientos claves en las áreas de administración y finanzas. Esto ayudará a ejercer un control sobre la ejecución de presupuestos y la información contable será de mejor calidad.

El objetivo de diseñar e implementar los procedimientos claves es eliminar, simplificar, integrar y automatizar todas las actividades que forman parte del proceso productivo, administrativo y financiero.

Para optimizar los procedimientos se aplicará un sistema de control administrativo el cual es una integración lógica de técnicas para reunir y usar información, para la toma de decisiones de planeación y control, para motivar el comportamiento del empleado y para evaluar el desempeño. Así dado esto se tiene que se trabajará sobre los siguientes ejes de acción:

1. Diseño de controles de las tareas y supervisión de las áreas administrativas, contables y de la planta de producción.

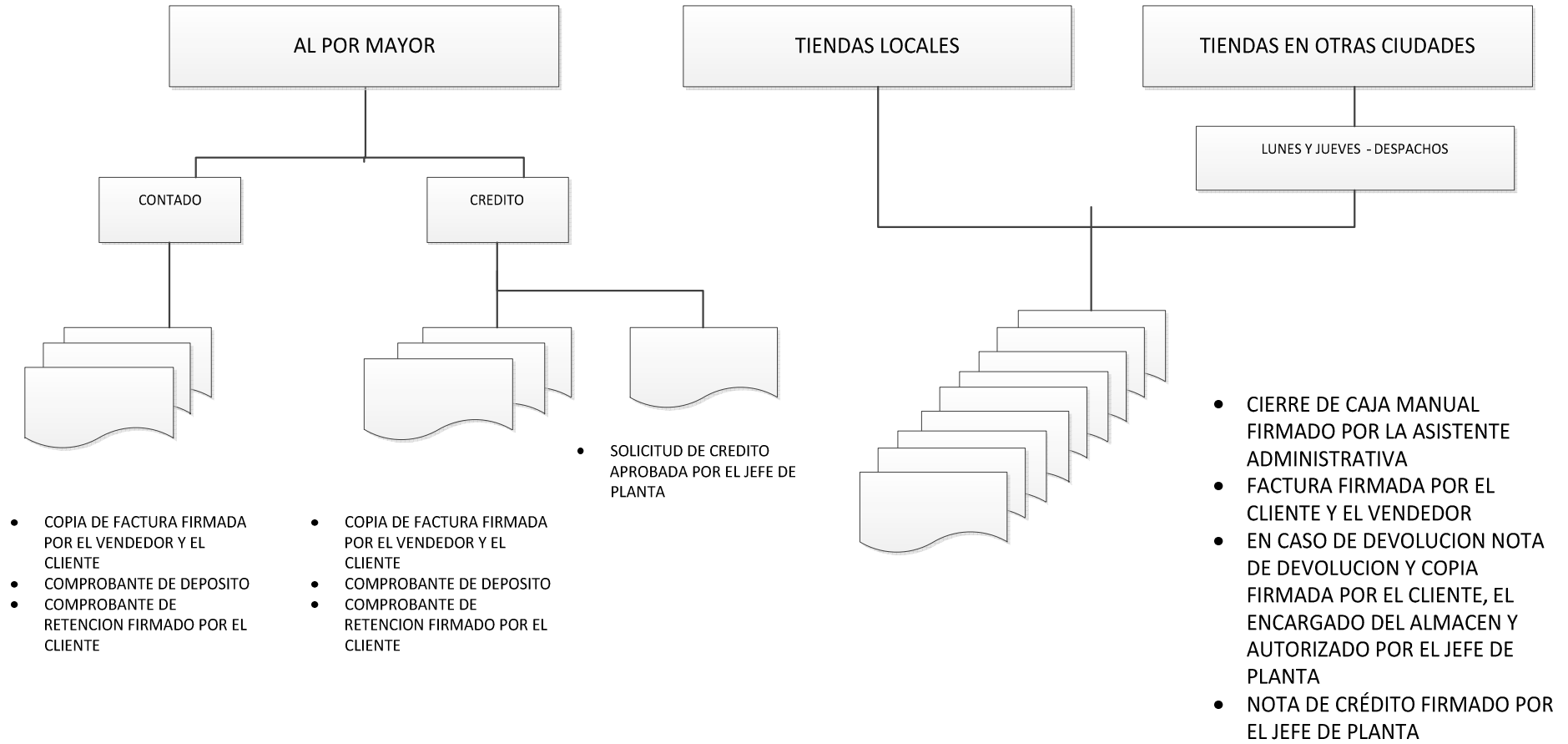
Debido a que en la actualidad no existen procedimientos establecidos o formalizados, las tareas se las han venido realizando de manera desordenada e independiente de las otras áreas. Es necesario cambiar el método actual ya que como ejemplo el personal administrativo muchas veces realiza tareas para ellos no asignadas tales como empaquetar y etiquetar el producto, así como controlar la producción, cosa que no debería ser así debido a que para eso existe personal que puede realizar esta labor.

Esta es una de las razones por las cuales la productividad de las áreas administrativas se ve afectada por lo que muchas veces los despachos no son hecho de la forma adecuada o bien las labores administrativas financiera son desempeñadas de manera ineficiente.

El plan de reestructuración abarca la emisión de reportes semanales de desempeño, los cuales deberán ser remitidos a la gerencia general y se empleará un plan de incentivos para los colaboradores destacados en el mes.

Se ha determinado que los ciclos claves en el manejo administrativo son el ciclo de ventas y el ciclo de Cuentas por Cobrar. A continuación se describen los procedimientos:

Gráfico N° 31: Procedimiento de Ventas



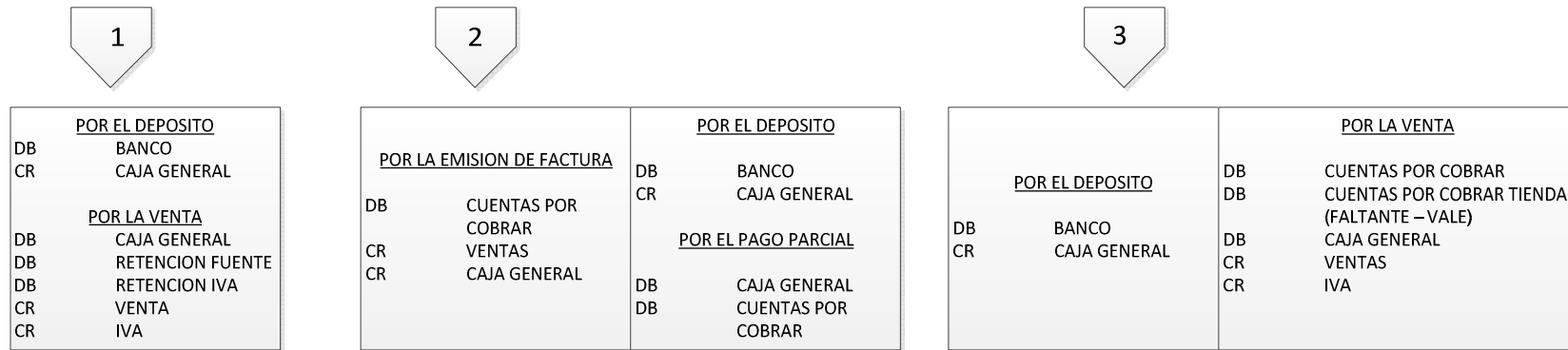
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Aguirre

Como se puede apreciar en el cuadro superior, el procedimiento de ventas comienza con la venta al por mayor, donde se desprenden dos tipos de mecanismos para realizar la misma. Si la venta es de contado los documentos que se deben registrar son: facturas firmadas por el vendedor y el cliente, comprobante de depósito o transferencia a la cuenta de la compañía y el comprobante de retención (si aplica). Si la venta se la realiza por medio de crédito se requieren los mismos registros (el comprobante de depósito o transferencia por el porcentaje de contado) pero se debe adicionar la solicitud de crédito aprobada por el jefe de planta.

Si la venta se la realiza de manera directa o por medio de tiendas, tanto locales como de otras ciudades se requieren los siguientes registros:

- Cierre de caja manual firmado por la asistente administrativa.
- Factura manual firmada por el cliente y el vendedor.
- En caso de devolución se requiere de la nota de devolución firmada por el cliente, el encargado del almacén y autorizado por el jefe de planta.
- Nota de crédito firmada por el jefe de planta.

Gráfico N° 32: Contabilidad

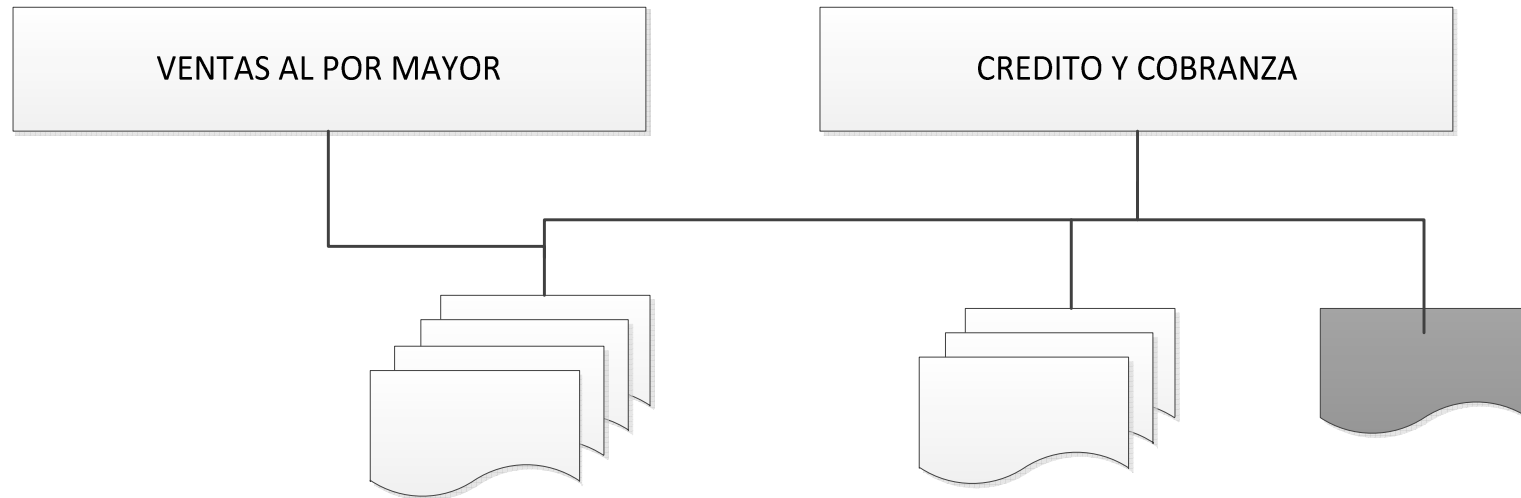


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Aguirre

Para el procedimiento de contabilidad en el ciclo de ventas, la compañía tiene que manejar los registros de las ventas de acuerdo a su naturaleza, ya sea esta al contado, a crédito o de manera directa, como se indica en el cuadro superior.

El ciclo de cobranzas se lo detalla a continuación:

Gráfico N° 33: Procedimiento de Cobranza



- COPIA DEL RECIBO DE COBRO FIRMADO POR EL VENDEDOR Y EL CLIENTE
- COMPROBANTE DE DEPOSITO
- COMPROBANTE DE RETENCION FIRMADO POR EL CLIENTE
- ORIGINAL DEL DETALLE DE LA COBRANZA DE LAS VENTAS AL POR MAYOR FIRMADO POR EL JEFE DE PLANTA

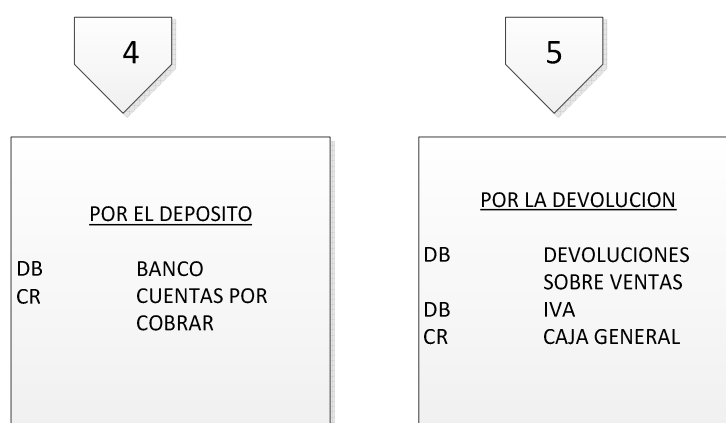
- COPIA DE LA NOTA DE DEVOLUCION
- REPORTE DE INGRESO A BODEGA
- ORIGINAL DE LA NOTA DE CREDITO FIRMADO POR EL JEFE DE PLANTA

- REPORTE DE COBRANZA

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Aguirre

Los registros que se requieren en este procedimiento son los recibos de cobro (debidamente firmados por el vendedor y el cliente), comprobante de depósito, comprobantes de retención y el original del detalle de cobranza de las ventas firmado por el jefe de planta.

Gráfico N° 34: Contabilidad



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Para lo que respecta en este ciclo con contabilidad se detallan los asientos a registrar.

El procedimiento de ventas se encuentra dividido en tres etapas iniciales.

2. Manejo del sistema de información y datos

Adicional al programa de información administrativa previamente especificado, se tiene planificado adquirir un sistema contable que sea funcional a las operaciones de la organización, el cual ayudara a mantener de forma adecuada los registros contables y la presentación de manera actualizada y rápida de la información. Hay que especificar que este

programa es complementario al Memory Figaro pero que trabajará en conjunto para presentar informes sobre la situación financiera de la empresa y tomar decisiones en función de información confiable que se genere ya que en la actualidad la información generada se la maneja de forma manual y los informes en papeles de trabajo en hojas electrónicas de Excel.

Para la inversión del programa contable se ha presupuestado US\$720 más IVA dando un total de US\$806.40.

3. Para mantener un adecuado control de los gastos y el cumplimiento de las ventas se utilizará el módulo de asignación presupuestaria por cuentas en la aplicación de asignaciones presupuestarias. Se realizaran revisiones trimestrales de los resultados vs. los objetivos a manera de rendición de cuentas donde se identificarán las áreas que no están cumpliendo de manera óptima y se desarrollarán estrategias para potenciar estas áreas o corregir el desempeño de estas.

Plan de Acción N° 03

Implementar el plan de promoción y comercialización de los dos productos que mantiene la compañía de manera agresiva para que aumente el nivel de ventas y se identifiquen clientes estratégicos para el crecimiento de la empresa.

Se identificó que para poder implementar esta estrategia es necesario trabajar en varios frentes los que se detallan a continuación:

- 1) Crear un área comercial, la cual estará a cargo de una persona con conocimiento en marketing y ventas, y que pueda a partir de la búsqueda y negociación con los clientes o posibles clientes potenciales incrementar la cartera de negocios de la empresa. Para conseguir este objetivo se hará lo siguiente:
 - a. Se diseñará material promocional de la empresa (ver estrategia de promoción).
 - b. Se desarrollará un plan de marketing aprobado por la Gerencia General, la cual lo desarrollará el vendedor encargado.
 - c. La asistente administrativa dará apoyo para el desarrollo del plan de ventas.

4 ESTUDIO FINANCIERO

4.1 SITUACIÓN INICIAL

La situación inicial de Lácteos La Jesús ha generado pérdidas en los primeros años debido a la falta de estructura y análisis financiero. La falta de información financiera ha llevado a la administración a realizar inversiones sin evaluar la rentabilidad del proyecto. La intención de los accionistas es el crecimiento sostenible, para esto se deben realizar inversiones para aumentar la producción y, como se mencionó en el capítulo anterior, realizar estrategias de ventas para aumentar su participación en el mercado. Los balances al 31 de diciembre del 2012 son como se muestran a continuación:

Estado de Situación Financiera:

A continuación se presenta el Estado de Situación Financiera histórica de la compañía al 31 de diciembre de los años 2011 y 2012:

Cuadro N° 11: Estado de Situación Financiera histórico 2011 - 2012

LACTEOS LA JESUS					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA HISTORICO					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 Y 2012 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS					
ACTIVO	Saldo al 31 de Dic 2011	Saldo al 31 de Dic 2012	Variación	%	Ref
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y bancos	2.494,00	3.434,49	940,49	38%	a)
Cuentas por cobrar Clientes	-	-	-	0%	b)
Inventarios	6.162,17	-	(6.162,17)	-100%	c)
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8.656,17	3.434,49	(5.221,67)	-60%	
ACTIVO NO CORRIENTE					
Terrenos	105.000,00	105.000,00	-	0%	
Instalaciones	40.850,96	40.850,96	-	0%	
Maquinaria y Equipo	-	-	-		
Vehículos	22.517,50	22.517,50	-	0%	
Equipos de computación	-	-	-	0%	
Muebles y enseres	-	-	-	0%	
Subtotal Activos Fijos	168.368,46	168.368,46	-	0%	
(-) Depreciación Acumulada	17.177,19	25.765,79	8.588,60	50%	d)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	151.191,27	142.602,67	(8.588,60)	-6%	
TOTAL ACTIVOS	159.847,43	146.037,17	(13.810,27)	-9%	
PASIVO CORRIENTE					
Proveedores	8.945,00	2.062,44	(6.882,56)	-77%	e)
Cuentas por pagar (Trabajadores e IR)	-	-	-	0%	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8.945,00	2.062,44	(6.882,56)	-77%	
PASIVO NO CORRIENTE					
Cuentas por pagar accionistas	56.000,00	70.000,00	14.000,00	25%	f)
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	56.000,00	70.000,00	14.000,00	25%	
TOTAL PASIVOS	64.945,00	72.062,44	7.117,44	11%	
PATRIMONIO					
Capital social pagado	111.228,97	111.228,97	-	0%	
Utilidad (Pérdida) retenida ejercicios anteriores	(8.624,31)	(16.326,54)	(7.702,23)	89%	g)
Utilidad (Pérdida) neta de este ejercicio	(7.702,23)	(20.927,71)	(13.225,48)	172%	
TOTAL PATRIMONIO	94.902,43	73.974,73	(20.927,71)	-22%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	159.847,43	146.037,17	(13.810,26)	-9%	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

a). **Caja y Bancos:** La compañía maneja una cantidad de dinero acorde a sus transacciones con proveedores y pagos mensuales. Existe un aumento del 38% entre los dos años pero el mismo es el resultado de sus operaciones al cierre de año y en monto asciende a US\$940 la variación.

- b). **Cuentas por cobrar clientes:** Durante los años 2011 y 2012 la compañía no mantenía una política de crédito lo que limitaba las ventas. Los pedidos se los realizaba con el 100% de contado lo que creaba una barrera en las ventas.
- c). **Inventarios:** La disminución del 100% en inventarios corresponde al cambio de políticas en la compañía puesto que en el 2011 la empresa producía de acuerdo a un presupuesto establecido de producción y en el 2012 se cambió la dinámica a producción por pedido por lo que al cierre de año no se mantenía stock en bodegas.
- d). **Depreciación acumulada:** La variación entre los años 2011 y 2012 corresponde a la depreciación corriente del año. Durante estos años la compañía no ha realizado inversiones en activos fijos.
- e). **Proveedores:** La compañía realizó un préstamo a los accionistas, como se aprecia en el literal g), para disminuir la deuda que mantenía con los proveedores y presentar números favorables para adquirir un préstamos de entidades financieras con el fin de potencializar la producción.
- f). **Cuentas por pagar accionistas:** Los accionistas decidieron realizar un préstamo de US\$14.000 para que se disminuya la deuda con los proveedores y mejorar sus índices de liquidez con la intención de adquirir un préstamo de entidades financieras como se mencionó en el punto anterior.

g). **Utilidad (Pérdida):** Los resultados de la compañía no han sido positivos desde años anteriores por lo que la pérdida acumulada para el año 2012 asciende a US\$16.327 y la pérdida del ejercicio corriente es de US\$20.928.

Estado de Resultados:

A continuación se presenta el Estado de Resultados histórico de la compañía al 31 de diciembre del 2011 y 2012:

Cuadro N° 12: Estado de Resultados histórico 2011 - 2012

LACTEOS LA JESUS					
ESTADO DE RESULTADOS HISTORICO					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 Y 2012 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS					
	Saldo al 31 de Dic 2011	Saldo al 31 de Dic 2012	Variación	%	Ref
Ingreso por ventas	18.391,10	33.072,58	14.681,48	80%	a)
Costo de ventas	(13.159,82)	(23.655,59)	(10.495,77)	80%	b)
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	5.231,28	9.416,99			
Gastos Administrativos	(4.344,91)	(15.972,90)	(11.627,99)	268%	c)
Gastos de Ventas	-	(5.783,20)	(5.783,20)	0%	d)
Gastos de Publicidad	-	-	-	0%	
Gasto Depreciación y Amortización	(8.588,60)	(8.588,60)	-	0%	e)
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	(7.702,23)	(20.927,71)			
Gastos Financieros	-	-	-	0%	
Otros ingresos	-	-	-	0%	
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN	(7.702,23)	(20.927,71)			
Participación Utilidades	15%	-	-	0%	
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMPUESTO A LA RENTA	(7.702,23)	(20.927,71)			
Impuesto a la Renta	24% - 23%	-	-	0%	
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	(7.702,23)	(20.927,71)			
Reserva Legal	10%	-	-	0%	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Para el 2012 la compañía realizó cambios estructurales con el fin de potencializar el negocio:

- a). **Ingreso por ventas:** En el año 2012 la compañía aumenta sus ingresos en un 80% con respecto a los ingresos del año anterior. La razón por lo que se dio este aumento es debido a que la planta operaba en un 34% de su capacidad de producción de queso y en un 43% de su capacidad de producción de Yogur como se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 13: Capacidad de Producción de la Planta

<u>Queso</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Producción	5.124	11.302
Capacidad unidades	15.000	15.000
% utilización	34,16%	75,35%
<u>Yogur</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Producción	6.461	8.464
Capacidad unidades	15.000	15.000
% utilización	43,07%	56,43%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

En el 2012 la planta aumentó su producción a un 75% y 56% de la capacidad instalada para queso y yogur respectivamente.

De la misma manera, en el 2011 la empresa no contaba con una fuerza de ventas por lo que en el 2012 se decidió contratar a un vendedor que capte nuevos clientes. El aumento en el ingreso se atribuye a diferentes contratos firmados por el representante de ventas con tiendas, restaurantes y hoteles establecidos en el sector de Cayambe. Podemos apreciar las ventas realizadas en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 14: Ventas Comparativas 2011 Vs. 2012

<u>Quesos</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Cantidad	5,124	11,302
Precio	\$ 1.95	\$ 1.95
Total	\$ 9,991.80	\$ 22,038.90
<u>Yogur</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Cantidad	6,461	8,464
Precio	\$ 1.30	\$ 1.30
Total	\$ 8,399.30	\$ 11,003.20

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

El contrato más representativo que consiguió el vendedor es con el restaurante “Café el Jinete”, el cual representa un 30% del aumento de ventas donde se determinó un pedido fijo mensual de 100 quesos y 35 litros de yogur mensual.

- b). **Costo de ventas:** La variación del costo de ventas va acorde al aumento de la producción y sus respectivas ventas. Dentro de los costos se destaca el ajuste de sueldo del ayudante de planta y la contratación de un ayudante más lo que aumenta los costos de mano de obra directa. Con esta contratación se pudo cubrir el aumento de producción de la planta.
- c). **Gastos administrativos:** En cuanto a los gastos administrativos el aumento del 268% se da debido a que en el 2011 la compañía solo contaba con una asistente contable, cuya remuneración mensual era del mínimo (US\$264) más beneficios sociales. En el 2012 se tomó la decisión de contratar a un contador para que lleve las cuentas de la compañía con un sueldo de (US\$450) y a la asistente contable darle tareas de recepcionista y secretaria con un ajuste salarial del 14% (US\$36 más con respecto al sueldo del 2011). Adicional al jefe de planta se lo nombró

Gerente General, que aparte de ganar un sueldo de US\$1.700, percibe un adicional de US\$300 por realizar estas funciones.

Estos son los valores que conforman y justifican el aumento en cuanto a gastos administrativos.

d). **Gastos de venta:** En el año 2011 la empresa no registra ningún gasto de ventas ya que no contaba con una fuerza de ventas por su venta directa en la planta. Para el 2012 se contrató a un vendedor con un sueldo mensual de US\$400 más beneficios de ley. Este es el único rubro que compone la cuenta Gastos de venta.

e). El gasto de depreciación se mantiene ya que durante el 2012 no han existido inversiones en activos fijos.

4.2 PRESUPUESTOS

Un presupuesto es una estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una empresa u organismo en un período determinado. El horizonte de presupuestación para el presente estudio es de 5 años.

Las condiciones consideradas para la realización de los Presupuesto se detallan a continuación:

- Los años de análisis van desde el 2013 hasta el 2017. Sin embargo se considerará que el negocio continuará funcionando después de ese periodo.

- Las ventas tendrán una política de 70% de contado y 30% crédito.
- El pago a proveedores será de 30 días de crédito.

Presupuesto de Inversión:

A partir de todos los planes de acción planteados, se considera que es necesario invertir en una serie de rubros, los cuales permitiría cumplir con los objetivos planteados en las estrategias. Se detalla en el cuadro a continuación las inversiones requeridas:

Cuadro N° 15: Presupuesto de Inversión 2013

LACTEOS LA JESUS PRESUPUESTO DE INVERSION AL 1 DE ENERO 2013		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2013	%
Muebles y enseres	1.500,00	3%
Software	2.200,00	4%
Computadoras y equipos de oficina	5.500,00	11%
Maquinaria y equipo	15.800,00	32%
TOTAL ACTIVOS	25.000,00	50%
CAPITAL DE TRABAJO	25.000,00	50%
TOTAL INVERSION	50.000,00	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Se considera necesario reforzar el área administrativa en cuanto a infraestructura por lo que se piensa adquirir muebles y equipos de computación para el manejo contable-administrativo. También la adquisición de los dos sistemas de software que nos permitirá tener una base de datos de clientes, así como la generación de reportes e información importante para análisis financieros como se mencionó en el punto “3.3.2 Programa de trabajo” del Capítulo III.

Adicional se consideró adquirir maquinaria por el valor US\$15.800 para aumentar la capacidad de producción de la planta. Esta inversión incrementará la capacidad de producción de 15.000 unidades a 20.000 unidades, tanto de quesos como de yogur respectivamente.

Presupuesto de Ventas:

El presupuesto de ventas de la empresa está compuesto por el total de ventas que realice anualmente.

Debido a que en esta industria el precio viene dado por el mercado, por lo general, es la empresa líder la que va marcando los aumentos en el precio. Considerando esto, de acuerdo a una tendencia en el mercado, se ha podido determinar que el precio del producto aumenta en un 1% cada año. En cuanto a las cantidades, debido a la inversión para el aumento de la capacidad de producción y que se ha establecido una estrategia de posicionamiento de mercado explicada en el capítulo 3, permite proyectar un aumento en las cantidades a producir del 5%, un porcentaje razonable a las oportunidades que ofrece el mercado.

Cuadro N° 16: Presupuesto de Ventas 2012 VS. 2013 “Lácteos La Jesús”

LACTEOS LA JESUS					
PRESUPUESTO DE VENTAS					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 - 2013 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS					
<u>CONCEPTO</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>Var</u>	<u>%</u>	<u>Ref</u>
Precio Queso fresco 500 g	\$ 1,95	\$ 2,00	\$ 0,05	3%	a)
Queso fresco 500 g	11.302	12.000	698	6%	b)
Total Queso 500 g	22.038,90	24.000,00	1.961,10	9%	
Precio Yogur 1 L	\$ 1,30	\$ 1,35	\$ 0,05	4%	c)
Yogur 1 L	8.464	9.000	536	6%	d)
Total Yogur 1 L	11.003,20	12.150,00	1.146,80	10%	
TOTAL INGRESOS	33.042,10	36.150,00	3.107,90	9%	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

- a). El estudio de mercado determinó que el precio fijado para el queso de 500gr debería de ser de US\$2,00 lo que refleja en el cuadro superior la variación del 3%.
- b). La variación de las cantidades a vender es del 6%. Esta variación tiene como soporte el desarrollo de una estrategia de marketing y publicidad junto con una inversión para el aumento de la capacidad de producción instalada.
- c). El precio establecido para el Yogur de 1 litro es de 1,35. El estudio de mercado dejó como resultado que el precio determinado es aceptado por los consumidores del mercado al cual se quiere hacer especial enfoque.
- d). La variación de las cantidades con respecto al 2012 se plantea el desarrollo de una estrategia de marketing y publicidad acompañado de un programa de incentivos sobre ventas que superen las presupuestadas.

A continuación se presenta el cuadro de presupuesto de ventas para los años de análisis:

Cuadro N° 17: Presupuesto de Ventas 2013 - 2017 “Lácteos La Jesús”

LACTEOS LA JESUS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 - 2017					
Crecimiento Precio	1%				
Crecimiento Cantidades	5%				
Crecimiento Costo	1%				
Ajustes salariales	2%				
Crecimiento Gastos	1%				
LACTEOS LA JESUS PRESUPUESTO DE VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 - 2017 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS					
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Precio Queso fresco 500 g	\$ 2,00	\$ 2,02	\$ 2,04	\$ 2,06	\$ 2,08
Queso fresco 500 g	12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
Total Queso 500 g	24.000,00	25.452,00	26.991,85	28.624,85	30.356,66
Precio Yogur 1 L	\$ 1,35	\$ 1,36	\$ 1,38	\$ 1,39	\$ 1,40
Yogur 1 L	9.000	9.450	9.923	10.419	10.940
Total Yogur 1 L	12.150,00	12.885,08	13.664,62	14.491,33	15.368,06
TOTAL INGRESOS	36.150,00	38.337,08	40.656,47	43.116,18	45.724,71

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

El cuadro muestra que a partir del 2013 la intención de la empresa es que el aumento en cuanto al precio sea del 1% anual y del 5% de crecimiento en cantidades con una revisión de este porcentaje cada dos años para verificar que el mercado permite este crecimiento.

4.3 COSTO POR PRODUCTOS Y GASTOS

Los costos no se ven afectados por la inflación u otros factores pero para las proyecciones se determinará un aumento del 1% ya que durante los 5 años no se espera que dichos costos varíen y si lo hacen sea en este porcentaje como máximo.

Como se puede apreciar en los gastos de la compañía, éstos se mantendrán constantes ya que no suelen sufrir cambios de acuerdo a los análisis históricos que presentó la administración de la compañía.

Los costos por productos y los gastos de la compañía se los detalla de la siguiente manera:

Cuadro N° 18: Presupuesto de Costos - Queso

LACTEOS LA JESUS					
PRESUPUESTO DE QUESO					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 - 2017 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS					
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Materiales Directos	1,0625	1,0731	1,0839	1,0947	1,1056
Leche	1,0500	1,0605	1,0711	1,0818	1,0926
Litro de leche	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000
Costo litro de leche	0,4200	0,4242	0,4284	0,4327	0,4371
Sal Fluorada Kg	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Cloruro de Calcio	0,0011	0,0011	0,0011	0,0011	0,0011
Cuajo	0,0099	0,0100	0,0101	0,0102	0,0103
Sal para Salmuera	0,0015	0,0015	0,0016	0,0016	0,0016
Mano de obra directa	0,1492	0,1507	0,1522	0,1537	0,1553
Costos Indirectos de Fabricación	0,1111	0,1080	0,1050	0,1022	0,0995
Costos indirectos	0,0871	0,0838	0,0806	0,0775	0,0745
Funda y cinta de empaque	0,0240	0,0242	0,0245	0,0247	0,0250
Costo Total Queso fresco 500 g	1,3228	1,3318	1,3411	1,3507	1,3604

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Cuadro N° 19: Presupuesto de Costos - Yogur

LACTEOS LA JESUS					
PRESUPUESTO DE YOGUR					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 - 2017 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS					
<u>CONCEPTO</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Costo Yogur 1 L	0,5361	0,5414	0,5468	0,5523	0,5578
Leche	0,4200	0,4242	0,4284	0,4327	0,4371
Litro de leche	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Costo litro de leche	0,4200	0,4242	0,4284	0,4327	0,4371
Cultivo de yogur	0,0745	0,0753	0,0760	0,0768	0,0775
Saborizantes	0,0108	0,0109	0,0110	0,0111	0,0112
Sorbato de Potasio	0,0008	0,0008	0,0008	0,0008	0,0008
Azúcar	0,0251	0,0254	0,0256	0,0259	0,0262
Gelatina sin sabor	0,0036	0,0037	0,0037	0,0038	0,0038
Colorantes	0,0012	0,0012	0,0013	0,0013	0,0013
Mano de obra directa	0,1119	0,1130	0,1142	0,1153	0,1165
Materiales Indirectos	0,2071	0,2060	0,2051	0,2042	0,2035
Costos indirectos	0,0653	0,0628	0,0604	0,0581	0,0559
Frasco, adhesivo	0,1418	0,1432	0,1447	0,1461	0,1476
Costo Total Yogur 1 L	0,8551	0,8605	0,8661	0,8718	0,8777

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Como se puede apreciar en el cuadro superior, el costo unitario para la elaboración de un queso fresco de 500g es de US\$ 1,32 y el de yogur de un litro es de US\$ 0,86.

4.4 MARGEN DE GANANCIA POR PRODUCTO

El margen de ganancia por producto mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, la rentabilidad de las ventas. Los componentes del margen pueden ser analizados atendiendo bien a una clasificación económica o bien a una clasificación funcional.

En el siguiente cuadro se resume el margen de ganancia por producto:

Cuadro N° 20: Margen de Ganancia por Producto

LACTEOS LA JESUS PRESUPUESTO DE YOGUR AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 - 2017
--

Producto	Costo unitario	Precio al distribuidor	Margen
Queso fresco 500 g	1,32	2,00	51%
Yogur 1 litro	0,86	1,35	58%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

El margen de ganancia que la empresa Lácteos La Jesús obtiene por la venta de un Queso fresco de 500 gramos al distribuidor es del 51% y para el Yogur de 1 litro el 58%. De acuerdo a la investigación realizada ese es el promedio de margen que se maneja en la industria.

4.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis de punto de equilibrio es una técnica útil para conocer las relaciones entre los costos fijos, los variables y los beneficios y márgenes de utilidad. Es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son iguales a los costos fijos y variables. Es decir, donde aún no se ha agregado ningún valor a la inversión, Es cuando se ha generado lo suficiente para cubrir las necesidades propias del negocio sin generar utilidad.

Se analizaron dos variables en particular para la obtención del punto de equilibrio, el precio de venta y la cantidad de productos que deberían venderse.

La mayoría de los costos fijos no pueden relacionarse directamente con los diferentes productos que puedan llegar a producir la empresa. Esta es la principal dificultad que se tiene a la hora de calcular el punto de equilibrio para la mezcla de productos.

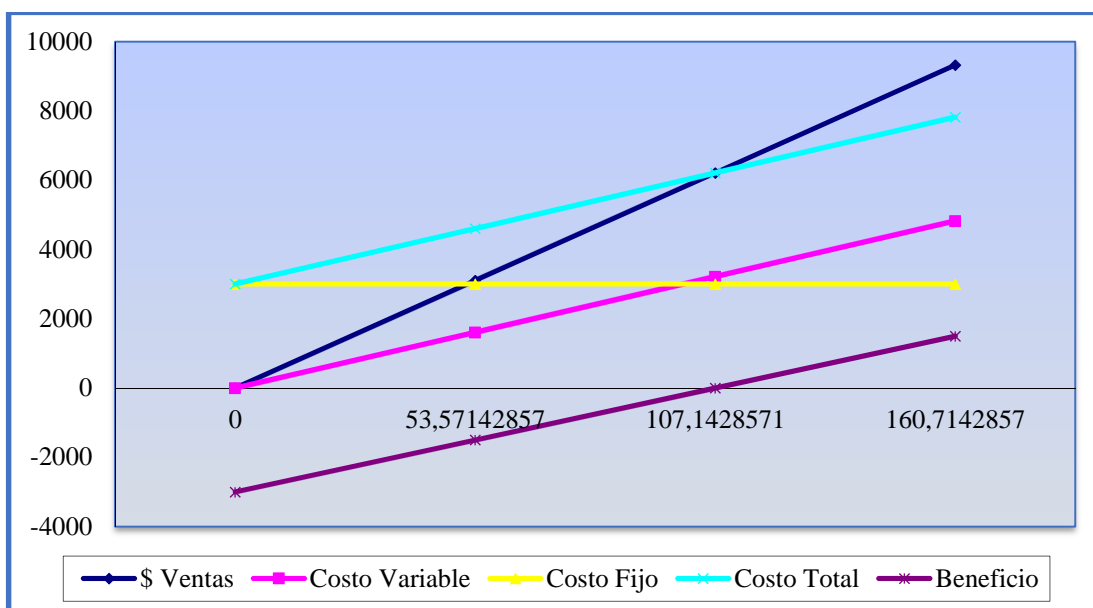
¿Cuántos quesos y cuántos yogurts se deberán producir para no generar ni utilidad ni pérdida operacional? Se realizó el análisis por separado de los productos ponderando los costos fijos para los dos productos de acuerdo a su margen de contribución. El promedio ponderado es una herramienta que contribuye a destacar aquella importancia relativa que tiene cada producto para el empresario. En nuestro caso, la importancia relativa tiene que ver con saber calcular el margen de contribución ponderado y posteriormente aplicar las fórmulas que se requieren para el cálculo del punto de equilibrio. Mediante las fórmulas en Excel se pudo llegar a los siguientes resultados por producto.

Cuadro N° 21: Punto de Equilibrio Queso 500 g

Datos iniciales		Datos para el gráfico		PERDIDA	P.E.	UTILIDAD
Precio Venta	2,00	Q Ventas	0	11.886	23.771	35.657
Coste Unitario	1,32	\$ Ventas	0	23.771	47.542	71.313
Gastos Fijos Mes	16.098	Costo Variable	0	15.722	31.444	47.167
Pto. Equilibrio	23.771	Costo Fijo	16.098	16.098	16.098	16.098
\$ Ventas Equilibrio	47.542	Costo Total	16.098	31.820	47.542	63.264
		Beneficio	-16.098	-8.049	0	8.049

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Gráfico N° 35: Punto de Equilibrio Queso 500 g

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

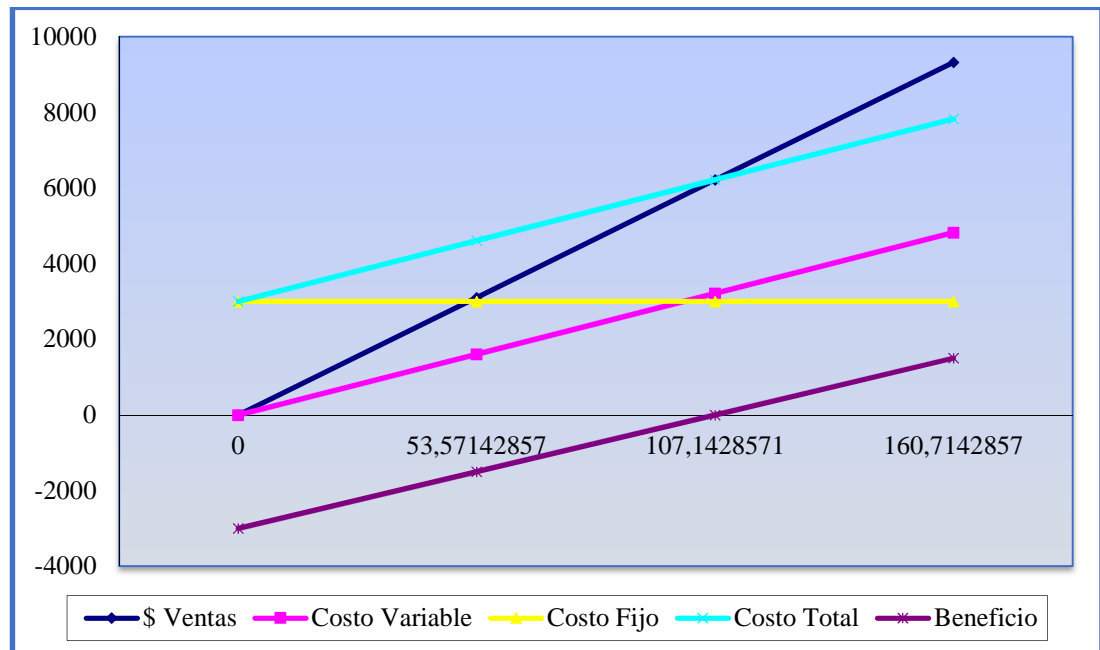
Cuadro N° 22: Punto de Equilibrio Yogur 1 L

Datos iniciales	
Precio Venta	1,35
Coste Unitario	0,86
Gastos Fijos Mes	12.073
Pto. Equilibrio	24.394
\$ Ventas Equilibrio	32.932

Datos para el gráfico		PERDIDA	P.E.	UTILIDAD
Q Ventas	0	12.197	24.394	36.592
\$ Ventas	0	16.466	32.932	49.399
Costo Variable	0	10.430	20.859	31.289
Costo Fijo	12.073	12.073	12.073	12.073
Costo Total	12.073	22.503	32.932	43.362
Beneficio	-12.073	-6.037	0	6.037

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Gráfico N° 36: Punto de Equilibrio Yogur 1 L

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Como se aprecia en los cuadros del punto de equilibrio, si la compañía vende 23.771 unidades de queso fresco de 500gr y 24.394 unidades de yogur de 1 litro la compañía tendrá un ingreso suficiente para cubrir todos sus gastos y no generar utilidad ni pérdida.

A continuación se presenta el estado de resultados en punto de equilibrio:

Cuadro N° 23: Estado de Resultados 2013 Punto de Equilibrio

LACTEOS LA JESUS		
ESTADO DE RESULTADOS PUNTO DE EQUILIBRIO		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS		
		Saldo al 31 de Dic 2013
Ingreso por ventas		80.474,68
Costo de ventas		(52.303,53)
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA		28.171,16
Gastos Administrativos		(11.910,91)
Gastos de Ventas		(5.922,00)
Gastos de Publicidad		(1.000,00)
Gasto Depreciación y Amortización		(9.338,26)
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL		-
Participación Utilidades	15%	-
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMPUESTO A LA RENTA		-
Impuesto a la Renta	24% - 23%	-
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO		-
Reserva Legal	10%	-

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Con el análisis del punto de equilibrio se determina que la empresa produce una cantidad por debajo de la requerida por lo que se produce la pérdida en los años de análisis. Este proyecto propone estrategias para aumentar las ventas y disminuir las brechas con el punto de equilibrio requerido.

4.6 DETERMINACIÓN DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO

Tradicionalmente las empresas buscaban financiarse con recursos propios y ajenos con la finalidad de obtener una estructura óptima de capital, pero al transcurrir los años la deuda ha adquirido ciertas características como la estructura de su vencimiento: a corto y largo plazo.

El uso de la deuda a corto plazo dependerá de factores como la solvencia y flexibilidad financiera, el diferencial de corto plazo y largo plazo de los tipos de intereses, la demanda de sus productos, el tamaño de la empresa, oportunidades de crecimiento, nivel de endeudamiento a corto plazo, entre otros. Mediante el estudio de las variables se determinó que las empresas con una mayor fortaleza financiera elegirán endeudarse a corto plazo. (Martínez & García, 2003)

4.7 FINANCIAMIENTO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Las empresas se financian cuando piden préstamo externo para cubrir cualquiera de sus necesidades económicas. Los intereses generados por un crédito son gasto deducible para el pago de impuesto a la renta. Por esta razón, se debe dar un tratamiento adecuado a los intereses y pago del principal de la deuda, ya que esto es un aspecto vital en el momento de realizar la evaluación económica.

La inversión realizada por la empresa es de US\$50.000, financiado en un 100% con recursos propios, es decir por parte de los socios. El aporte de los accionistas no genera intereses pero se analiza en la rentabilidad que esperan los accionistas en el proyecto.

4.8 ESTADOS FINANCIEROS

4.8.1 Estado de Resultados Proforma

La finalidad de analizar el estado de resultados proforma es estimar la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, se le llama proforma porque significa proyectado, es decir que se basa en estimaciones (en este caso a cinco años) de los resultados económicos que se supone tendrá la empresa.

Se ha realizado un análisis del Estado de Resultados el cual está en función al impacto que se prevé sin implementar la propuesta de inversión en la empresa Lácteos La Jesús, así se tiene que para el período 2013 – 2017 sería el siguiente:

Cuadro N° 24: Estado de Resultados Proyectado sin Inversión Requerida

LACTEOS LA JESUS					
ESTADO DE RESULTADOS BASE (SIN INVERSION REQUERIDA)					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 AL 2017 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS					
	Saldo al 31 de Dic 2013	Saldo al 31 de Dic 2014	Saldo al 31 de Dic 2015	Saldo al 31 de Dic 2016	Saldo al 31 de Dic 2017
Ingreso por ventas	33.042,10	35.041,15	37.161,14	39.409,39	41.793,65
Costo de ventas	(22.283,60)	(23.549,30)	(24.890,75)	(26.312,53)	(27.819,48)
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	10.758,50	11.491,84	12.270,38	13.096,86	13.974,17
Gastos Administrativos	(11.910,91)	(12.196,77)	(12.489,49)	(12.789,24)	(13.096,18)
Gastos de Ventas	(5.922,00)	(6.064,12)	(6.209,66)	(6.358,70)	(6.511,30)
Gastos de Publicidad	-	-	-	-	-
Gasto Depreciación y Amortización	(8.588,60)	(8.588,60)	(8.588,60)	(8.588,60)	(3.248,29)
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	(15.663,00)	(15.357,64)	(15.017,37)	(14.639,67)	(8.881,60)
Participación Utilidades	15%	-	-	-	-
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMPUESTO A LA RENTA	(15.663,00)	(15.357,64)	(15.017,37)	(14.639,67)	(8.881,60)
Impuesto a la Renta	24% - 23%	-	-	-	-
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	(15.663,00)	(15.357,64)	(15.017,37)	(14.639,67)	(8.881,60)
Reserva Legal	10%	-	-	-	-

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Cuadro N° 25: Estado de Resultados Proyectado con Inversión Requerida

LACTEOS LA JESUS					
ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTO					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 AL 2017 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS					
	Saldo al 31 de Dic 2013	Saldo al 31 de Dic 2014	Saldo al 31 de Dic 2015	Saldo al 31 de Dic 2016	Saldo al 31 de Dic 2017
Ingreso por ventas	36.150,00	38.337,08	40.656,47	43.116,18	45.724,71
Costo de ventas	(23.569,29)	(24.912,78)	(26.336,73)	(27.846,00)	(29.445,73)
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	12.580,71	13.424,29	14.319,74	15.270,19	16.278,98
Gastos Administrativos	(11.910,91)	(12.196,77)	(12.489,49)	(12.789,24)	(13.096,18)
Gastos de Ventas	(5.922,00)	(6.064,12)	(6.209,66)	(6.358,70)	(6.511,30)
Gastos de Publicidad	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)
Gasto Depreciación y Amortización	(9.338,26)	(9.338,26)	(7.086,51)	(4.520,10)	(4.520,10)
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	(15.590,45)	(15.174,86)	(12.465,92)	(9.397,84)	(8.848,60)
Participación Utilidades	15%	-	-	-	-
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMPUESTO A LA RENTA	(15.590,45)	(15.174,86)	(12.465,92)	(9.397,84)	(8.848,60)
Impuesto a la Renta	24% - 23%	-	-	-	-
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	(15.590,45)	(15.174,86)	(12.465,92)	(9.397,84)	(8.848,60)
Reserva Legal	10%	-	-	-	-

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Con los Estados de Resultados con la inversión y sin la inversión requerida se determinó el Estado de flujo de efectivo para analizar el resultado del proyecto.

4.8.2 Estado de Situación Financiera Proyectado

El Estado de Situación Financiera de la empresa indica la situación y el valor de la empresa, de esta manera todo lo que se encuentra en los activos es de pertenencia de la empresa, lo que se encuentra en el pasivo es la parte de la empresa que pertenece a terceros y el valor del patrimonio es propiedad de los accionistas.

Con respecto al proyecto las cuentas tienen una disminución si comparamos los balances sin realizar la inversión y con la inversión requerida. Se puede analizar que el negocio ha tenido una fuerte inversión por parte de los

accionistas pero que los resultados no han sido los esperados. A continuación se presenta el Estado de Situación Financiera del 2013 al 2017 sin realizar la inversión propuesta:

Cuadro N° 26: Estado de Situación Financiera sin inversión requerida

LACTEOS LA JESUS					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA BASE (SIN INVERSION REQUERIDA)					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 AL 2017 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS					
ACTIVO	Saldo al 31 de Dic 2013	Saldo al 31 de Dic 2014	Saldo al 31 de Dic 2015	Saldo al 31 de Dic 2016	Saldo al 31 de Dic 2017
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y bancos	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Inversiones temporales	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
ACTIVO NO CORRIENTE					
Terrenos	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00
Instalaciones	40.850,96	40.850,96	40.850,96	40.850,96	40.850,96
Maquinaria y Equipo	-	-	-	-	-
Vehículos	22.517,50	22.517,50	22.517,50	22.517,50	22.517,50
Equipos de computación	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	-	-	-	-	-
Subtotal Activos Fijos	168.368,46	168.368,46	168.368,46	168.368,46	168.368,46
(-) Depreciación Acumulada	34.354,38	42.942,98	51.531,58	60.120,17	63.368,46
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	134.014,08	125.425,48	116.836,88	108.248,29	105.000,00
TOTAL ACTIVOS	136.514,08	127.925,48	119.336,89	110.748,29	107.500,00
PASIVO CORRIENTE					
Proveedores	2.062,44	2.062,44	2.062,44	2.062,44	2.062,44
Cuentas por pagar Accionistas	6.139,91	12.908,96	19.337,73	25.388,81	31.022,12
Cuentas por pagar (Trabajadores e IR)	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8.202,35	14.971,40	21.400,17	27.451,25	33.084,56
PASIVO NO CORRIENTE					
Cuentas por pagar accionistas	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
TOTAL PASIVOS	78.202,35	84.971,40	91.400,17	97.451,25	103.084,56
PATRIMONIO					
Capital social pagado	111.228,97	111.228,97	111.228,97	111.228,97	111.228,97
Aporte a futuras capitalizaciones	-	-	-	-	-
Utilidad (Pérdida) retenida ejercicios anteriores	(37.254,24)	(52.917,24)	(68.274,89)	(83.292,25)	(97.931,93)
Utilidad (Pérdida) neta de este ejercicio	(15.663,00)	(15.357,64)	(15.017,37)	(14.639,67)	(8.881,60)
TOTAL PATRIMONIO	58.311,73	42.954,08	27.936,72	13.297,04	4.415,44
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	136.514,08	127.925,48	119.336,89	110.748,29	107.500,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

A continuación se presenta el Estado de Situación Financiera del 2013 al 2017 realizando la inversión propuesta:

Cuadro N° 27: Estado de Situación Financiera con inversión requerida

LACTEOS LA JESUS					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CON PROYECTO					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 AL 2017 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS					
ACTIVO	Saldo al 31 de Dic 2013	Saldo al 31 de Dic 2014	Saldo al 31 de Dic 2015	Saldo al 31 de Dic 2016	Saldo al 31 de Dic 2017
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y bancos	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,01	2.500,00
Inversiones temporales	19.682,30	13.845,70	14.477,46	19.536,75	24.717,48
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	22.182,30	16.345,70	16.977,46	22.036,76	27.217,48
ACTIVO NO CORRIENTE					
Terrenos	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00
Instalaciones	40.850,96	40.850,96	40.850,96	40.850,96	40.850,96
Maquinaria y Equipo	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00
Vehículos	22.517,50	22.517,50	22.517,50	22.517,50	22.517,50
Equipos de computación	7.700,00	7.700,00	7.700,00	7.700,00	7.700,00
Muebles y enseres	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Subtotal Activos Fijos	193.368,46	193.368,46	193.368,46	193.368,46	193.368,46
(-) Depreciación Acumulada	35.104,04	44.442,30	51.528,81	56.048,90	60.569,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	158.264,42	148.926,16	141.839,65	137.319,56	132.799,46
TOTAL ACTIVOS	180.446,72	165.271,86	158.817,12	159.356,31	160.016,94
PASIVO CORRIENTE					
Proveedores	2.062,44	2.062,44	2.062,44	2.062,44	2.062,44
Cuentas por pagar Accionistas	-	-	6.011,18	15.948,22	25.457,45
Cuentas por pagar (Trabajadores e IR)	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.062,44	2.062,44	8.073,62	18.010,66	27.519,89
PASIVO NO CORRIENTE					
Cuentas por pagar accionistas	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
TOTAL PASIVOS	72.062,44	72.062,44	78.073,62	88.010,66	97.519,89
PATRIMONIO					
Capital social pagado	111.228,97	111.228,97	111.228,97	111.228,97	111.228,97
Aporte a futuras capitalizaciones	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Utilidad (Pérdida) retenida ejercicios anteriores	(37.254,24)	(52.844,69)	(68.019,55)	(80.485,47)	(89.883,31)
Utilidad (Pérdida) neta de este ejercicio	(15.590,45)	(15.174,86)	(12.465,92)	(9.397,84)	(8.848,60)
TOTAL PATRIMONIO	108.384,28	93.209,42	80.743,50	71.345,66	62.497,05
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	180.446,72	165.271,86	158.817,12	159.356,31	160.016,94

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Se realizará el análisis de los balances en el punto 4.8 Análisis vertical y horizontal

4.8.3 Presupuesto de Efectivo

El presupuesto de efectivo es un análisis de los ingresos y salidas de efectivo reales de la compañía. Este presupuesto permite conocer las necesidades de liquidez para tomar decisiones al respecto de solicitar préstamos a corto plazo o realizar inversiones dependiendo si la necesidad de efectivo es mayor que la disponibilidad o viceversa respectivamente. Adicionalmente el presupuesto de efectivo permite conocer cuáles son los desembolsos que por carácter de operatividad son necesarios (Flujo Operativo) y cuáles son los desembolsos que no corresponden a la operación general del negocio (Flujo no Operativo). Para este presupuesto también se consideró los dos escenarios para el posterior análisis. De esta manera se presentan:

Cuadro N° 28: Presupuesto de Efectivo sin Inversión Requerida

LACTEOS LA JESUS					
PRESUPUESTO DE EFECTIVO BASE (SIN INVERSION REQUERIDA)					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 AL 2017 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS					
	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS OPERACIONALES					
Recuperación por ventas	33.042,10	35.041,15	37.161,14	39.409,39	41.793,65
EGRESOS OPERACIONALES					
Costos y Gastos	40.116,50	41.810,19	43.589,91	45.460,46	47.426,97
A. FLUJO OPERACIONAL	(7.074,40)	(6.769,05)	(6.428,77)	(6.051,08)	(5.633,31)
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Préstamo accionistas	6.139,91	6.769,05	6.428,77	6.051,08	5.633,31
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	6.139,91	6.769,05	6.428,77	6.051,08	5.633,31
ACTIVOS FIJOS	-	-	-	-	-
INVERSIONES	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
B. FLUJO NO OPERACIONAL	6.139,91	6.769,05	6.428,77	6.051,08	5.633,31
FLUJO NETO GENERADO (A+B)	(934,49)	0,00	(0,00)	0,00	(0,00)
SALDO INICIAL DE CAJA	3.434,49	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
SALDO FINAL DE CAJA	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

A continuación se presenta el Estado de Presupuesto de Efectivo para los años 2013 al 2017 realizando la inversión que se requiere para llevar a cabo el proyecto:

Cuadro N° 29: Presupuesto de Efectivo con Inversión Requerida

LACTEOS LA JESUS					
PRESUPUESTO DE EFECTIVO CON PROYECTO					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 AL 2017 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS					
	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS OPERACIONALES					
Recuperación por ventas	36.150,00	38.337,08	40.656,47	43.116,18	45.724,71
EGRESOS OPERACIONALES					
Costos y Gastos	42.402,19	44.173,68	46.035,89	47.993,93	50.053,22
A. FLUJO OPERACIONAL	(6.252,19)	(5.836,60)	(5.379,42)	(4.877,75)	(4.328,50)
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Préstamo accionistas			6.011,18	9.937,04	9.509,23
Aportes de Capital (Recursos propios)	50.000,00	-	-	-	-
Recuperación Inversión Temporal		19.682,30	13.845,70	14.477,46	19.536,75
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	50.000,00	19.682,30	19.856,88	24.414,50	29.045,98
ACTIVOS FIJOS					
Vehículos	-	-	-	-	-
Maquinaria y Equipo	15.800,00	-	-	-	-
Equipos de computación	7.700,00	-	-	-	-
Muebles y enseres	1.500,00	-	-	-	-
INVERSIONES					
Inversiones Temporales	19.682,30	13.845,70	14.477,46	19.536,75	24.717,48
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	44.682,30	13.845,70	14.477,46	19.536,75	24.717,48
B. FLUJO NO OPERACIONAL	5.317,70	5.836,60	5.379,42	4.877,75	4.328,50
FLUJO NETO GENERADO (A+B)	(934,49)	(0,00)	0,00	0,00	(0,00)
SALDO INICIAL DE CAJA	3.434,49	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,01
SALDO FINAL DE CAJA	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,01	2.500,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

4.8.4 Flujo de Caja

La proyección del flujo de caja es la base para el estudio de viabilidad de un proyecto, la información básica para realizar esta proyección está contenida en los estudios de mercado y técnico y en el monto de inversión inicial.

El flujo de caja permite medir los ingresos y egresos en efectivo estimados en un período determinado, además deja ver si la empresa realmente requiere de financiamiento o si cuenta con los recursos necesarios para afrontar sus obligaciones con el proyecto como tal, y con los acreedores (inversionistas e instituciones bancarias).

4.8.4.1 Análisis de Factibilidad

Para analizar la factibilidad del proyecto, se utilizará el modelo de análisis de flujo incremental, el cual es el más conveniente para analizar proyectos, para empresas en marcha, de tal forma que este permita saber si la inversión a realizar es justificable a partir del diferencial entre el flujo con proyecto y la situación base. Dado este flujo luego se procederá a analizar la TIR y la VAN para el proyecto. Así se tiene que en función a los siguientes flujos de caja (flujo de caja base y flujo de caja con proyecto) se puede obtener el flujo de caja diferencial.

Cuadro N° 30: Flujo de Caja Diferencial

LACTEOS LA JESUS FLUJO DE CAJA DIFERENCIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 AL 2017 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS						
	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Neta		72,55	182,79	2.551,44	5.241,83	33,00
Depreciaciones y amortizaciones		(749,66)	(749,66)	1.502,09	4.068,50	(1.271,81)
Inversión Fija	(50.000,00)	-	-	-	-	-
Valor residual		-	-	-	-	27.799,46
Flujo de caja libre	(50.000,00)	(677,11)	(566,87)	4.053,53	9.310,33	26.560,65

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Aguirre

Costo de Capital

Como el capital que forma el total de la inversión necesaria de la empresa proviene de una fuente, se debe calcular una Tasa Máxima de Rendimiento. Esto es el costo de capital para el conjunto de la empresa y se puede interpretar como el rendimiento requerido por toda la compañía.

Para determinar el costo del capital del inversionista se calcula la tasa de descuento exigida por éste en función del riesgo que este asume con el proyecto. Para el cálculo se toman en cuenta los siguientes factores:

Tasa Accionista = Tasa pasiva + Inflación + Tasa mínima exigida

$$\text{Tasa Accionista} = 4,53\% + 3,2\% + 7\% = 14,73\%$$

4.8.4.2 Flujos de Caja Descontados

Los métodos de Flujo de Caja Descontados determinan el valor actual de los flujos de fondos futuros descontándolos a una tasa que refleja el costo de capital aportado. Esto es necesario porque los flujos de fondos en diversos períodos no pueden ser comparados directamente puesto que no es lo mismo contar con una cantidad de dinero ahora, que en el futuro.

Para la compañía existe solo un flujo de caja descontado, el del Accionista, que fue descontado con la tasa correspondiente del riesgo que éste asume (14,73%).

Cuadro N° 31: Flujo de Caja Descontado

FLUJO DE CAJA DESCONTADO	
Tasa de descuento	14,73%
Flujos Netos	Flujos a Valor presente
(50.000,00)	(50.000,00)
(677,11)	(590,18)
(566,87)	(494,09)
4.053,53	3.079,50
9.310,33	6.165,01
26.560,65	15.329,60

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Valor Actual Neto

Se conoce como Valor Actual Neto (VAN), a la medida de cuánto valor se crea o agrega hoy al efectuar una inversión. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. (Wikipedia, s.f.)

La fórmula que permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t = Representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 = Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n = Es el número de períodos considerado.

k = Es la tasa de descuento

t = Es el periodo correspondiente al flujo

El tipo de interés utilizado se conoce como tasa de descuento que es una medida financiera que se aplica para determinar el valor actual de un pago futuro. Es también el costo de oportunidad de invertir en el proyecto.

El VAN de los accionistas es de US\$ -37.580.83. Como se puede apreciar el VAN del proyecto es negativo por lo que se evidencia que el proyecto no es financieramente factible.

Tasa Interna de Retorno

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con la que los flujos futuros generados por el negocio descontados igualan al monto de la inversión inicial, es decir es la tasa de descuento que hace que el valor actual neto sea cero.

La TIR permite ver la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido.

Para el Accionista la TIR es del -15% que es positivo ya que es mayor a la tasa de descuento del accionista por lo que es un buen resultado para continuar con el proyecto.

Cuadro N° 32: VAN - TIR

VAN	(\$ 37.580,83)
TIR	-15%
ANÁLISIS	NO SE ACEPTA

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Para el cálculo de la TIR se recurrió a la herramienta de Excel donde se utiliza la función “TIR” y se selecciona los flujos descontados.

Periodo de recuperación de la inversión

Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial. (Pymes Futuro, s.f.)

Este criterio puede ser utilizado para tomar decisiones en situaciones de riesgo, especialmente en países con inestabilidad política, social y jurídica.

Mientras menor sea este evaluador, se considera mejor el proyecto.

Para “Lácteos La Jesús” el período de recuperación de la inversión supera los años de análisis.

Cuadro N° 33: Período de Recuperación de la Inversión

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN				
Saldo Inversión	Flujos Netos	Flujos a Valor Presente	Recuperación Inversión Acumulada	Año
(50.000,00)	(677,11)	(590,18)	(590,18)	1
(50.590,18)	(566,87)	(494,09)	(1.084,27)	2
(51.084,27)	4.053,53	3.079,50	1.995,23	3
(48.004,77)	9.310,33	6.165,01	8.160,24	4
(41.839,76)	26.560,65	15.329,60	23.489,84	5

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Dado que el proyecto se evaluó con un horizonte de 5 años se puede concluir que el proyecto devuelve la inversión en un plazo mayor al esperado.

Relación costo beneficio

La razón Beneficio/Costo permite saber cuál es el beneficio a valor presente por cada dólar de inversión. En el caso del proyecto el beneficio es de 0,77 dólares por cada dólar invertido. Estos valores demuestran que el proyecto devuelve 0.77 veces lo invertido lo cual no es alentador.

4.9 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL**4.9.1 Análisis Vertical**

Al comparar los balances generales de varios períodos con fechas diferentes se puede observar los cambios obtenidos en los Activos, Pasivos y Patrimonio de la Empresa Lácteos La Jesús, en términos de dinero. Estos cambios son importantes porque proporcionan una guía a la administración de la Empresa

sobre lo que está sucediendo o como se están transformando los diferentes conceptos que integran la entidad económica, como resultados de las utilidades o pérdidas generadas durante los períodos de comparación.

Para el análisis vertical se dispone los balances de los años 2013, 2014 y 2015 en forma de tabla, tomando en consideración que estos deben guardar homogeneidad y tamaño común es decir deben ser de iguales características y guardar concordancia con los Principios de Contabilidad de General Aceptación.

**Cuadro N° 34: Estado de Situación Financiera Proyectado Análisis
Vertical**

LACTEOS LA JESUS						
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CON PROYECTO ANALISIS VERTICAL						
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 AL 2017 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS						
ACTIVO	Saldo al 31 de Dic 2013	%	Saldo al 31 de Dic 2014	%	Saldo al 31 de Dic 2015	%
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	2.500,00	1%	2.500,00	2%	2.500,00	2%
Inversiones temporales	19.682,30	11%	13.845,70	8%	14.477,46	9%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	22.182,30	12%	16.345,70	10%	16.977,46	11%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Terrenos	105.000,00	58%	105.000,00	64%	105.000,00	66%
Instalaciones	40.850,96	23%	40.850,96	25%	40.850,96	26%
Maquinaria y Equipo	15.800,00	9%	15.800,00	10%	15.800,00	10%
Vehículos	22.517,50	12%	22.517,50	14%	22.517,50	14%
Equipos de computación	7.700,00	4%	7.700,00	5%	7.700,00	5%
Muebles y enseres	1.500,00	1%	1.500,00	1%	1.500,00	1%
Subtotal Activos Fijos	193.368,46	107%	193.368,46	117%	193.368,46	122%
(-) Depreciación Acumulada	35.104,04	19%	44.442,30	27%	51.528,81	32%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	158.264,42	88%	148.926,16	90%	141.839,65	89%
TOTAL ACTIVOS	180.446,72	100%	165.271,86	100%	158.817,12	100%
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores	2.062,44	1%	2.062,44	1%	2.062,44	1%
Cuentas por pagar Accionistas	-	0%	-	0%	6.011,18	4%
Cuentas por pagar (Trabajadores e IR)	-	0%	-	0%	-	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.062,44	1%	2.062,44	1%	8.073,62	5%
PASIVO NO CORRIENTE						
Cuentas por pagar accionistas	70.000,00	39%	70.000,00	42%	70.000,00	44%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	70.000,00	39%	70.000,00	42%	70.000,00	44%
TOTAL PASIVOS	72.062,44	40%	72.062,44	44%	78.073,62	49%
PATRIMONIO						
Capital social pagado	111.228,97	62%	111.228,97	67%	111.228,97	70%
Aporte a futuras capitalizaciones	50.000,00	28%	50.000,00	30%	50.000,00	31%
Utilidad (Pérdida) retenida ejercicios anteriores	(37.254,24)	-21%	(52.844,69)	-32%	(68.019,55)	-43%
Utilidad (Pérdida) neta de este ejercicio	(15.590,45)	-9%	(15.174,86)	-9%	(12.465,92)	-8%
TOTAL PATRIMONIO	108.384,28	60%	93.209,42	56%	80.743,50	51%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	180.446,72	100%	165.271,86	100%	158.817,12	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

4.9.2 Análisis de Estructura del Estado de Situación Financiera

Cuadro N° 35: Análisis de Estructura del Balance General

2013		2014		2015	
ACTIVO	PASIVO	ACTIVO	PASIVO	ACTIVO	PASIVO
\$ 180.446,72	\$ 72.062,44	\$ 165.271,86	\$ 72.062,44	\$ 158.817,12	\$ 78.073,62
100%	40%	100%	44%	100%	49%
	PATRIMONIO		PATRIMONIO		PATRIMONIO
	\$ 108.384,28		\$ 93.209,42		\$ 80.743,50
	60%		56%		51%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Aguirre

Del gráfico anterior se puede deducir que el Activo de Lácteos La Jesús empezó siendo financiado en un 40% - 60% por medio del pasivo (terceros) y el patrimonio (accionistas). La tendencia se mantiene durante el 2014 pero en el 2015 el porcentaje de financiamiento por parte de los accionistas es de aproximadamente 50 - 50% debido a los préstamos con los accionistas adquirido en dicho año.

Análisis vertical Estado de resultados

El análisis o porcentual del Estado de Resultados de la Empresa Lácteos La Jesús nos permite identificar el grado de estructura, composición o participación de las cuentas de este informe en relación con las ventas netas.

A continuación se presenta el cálculo y la interpretación del análisis de estructura económica del Estado de Resultados:

Cuadro N° 36: Estado de Resultados Proyectado

LACTEOS LA JESUS						
ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTO						
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 AL 2017 - EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS						
	Saldo al 31 de Dic 2013	%	Saldo al 31 de Dic 2014	%	Saldo al 31 de Dic 2015	%
Ingreso por ventas	36.150,00	100%	38.337,08	100%	40.656,47	100%
Costo de ventas	(23.569,29)	-65%	(24.912,78)	-65%	(26.336,73)	-65%
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	12.580,71	35%	13.424,29	35%	14.319,74	35%
Gastos Administrativos	(11.910,91)	-33%	(12.196,77)	-32%	(12.489,49)	-31%
Gastos de ventas	(5.922,00)	-16%	(6.064,12)	-16%	(6.209,66)	-15%
Gastos de publicidad	(1.000,00)	-3%	(1.000,00)	-3%	(1.000,00)	-2%
Gasto Depreciación y Amortización	(9.338,26)	-26%	(9.338,26)	-24%	(7.086,51)	-17%
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	(15.590,45)	-43%	(15.174,86)	-40%	(12.465,92)	-31%
Participación Utilidades	15%	-	0%	-	0%	0%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMPUESTO A LA RENTA	(15.590,45)	-43%	(15.174,86)	-40%	(12.465,92)	-31%
Impuesto a la Renta	24% - 23%	-	-	-	-	0%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	(15.590,45)	-43%	(15.174,86)	-40%	(12.465,92)	-31%
Reserva Legal	10%	-	-	-	-	-

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

La estructura del Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa Lácteos La Jesús no es la adecuada ya que los costos y gastos son inferiores a los ingresos generados.

Se puede apreciar que los gastos administrativos representan un 33% sobre los ingresos y que se debería apuntar a este rubro para generar utilidad.

4.10 RAZONES FINANCIERAS

4.10.1 Ratios de liquidez

La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estos se venzan, esta se refiere no solamente a las finanzas totales de la entidad, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.

- **Razón circulante**

Es una medida de liquidez de la empresa, pero además es una forma de medir el margen de seguridad que la administración mantiene para protegerse de la inevitable irregularidad en el flujo de fondos a través de las cuentas del activo circulante y pasivo circulante. Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivo en un periodo más o menos igual al de crecimiento de las obligaciones. Mide el número de

veces que los activos circulantes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo. Se calcula:

$$\text{Razón Circulante} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$$

Cuadro N° 37: Razón Circulante

	2013	2014	2015	2016	2017
Razón circulante	= $\frac{22,182}{2,062}$ 1076%	$\frac{16,346}{2,062}$ 793%	$\frac{16,977}{8,074}$ 210%	$\frac{22,037}{18,011}$ 122%	$\frac{27,217}{27,520}$ 99%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Como se puede apreciar en los cuadros, la empresa Lácteos La Jesús presenta un buen índice de solvencia, es decir que la capacidad para cubrir las obligaciones inmediatas con terceros es positiva ya que el activo circulante supera ampliamente al pasivo circulante. La razón de este resultado es que la empresa se maneja con aportes de los accionistas y no genera un pasivo corriente. Este índice con el pasar del tiempo disminuye debido a la deuda que se genera en el corto plazo.

- **Razón Rápida o Prueba ácida**

Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo. Expresa la capacidad real que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones, contando con los activos más líquidos. Se calcula:

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Cuadro N° 38: Razón Rápida

	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Rápida	= $\frac{8,733}{23,909}$ 37%	$\frac{7,084}{21,936}$ 32%	$\frac{6,902}{26,392}$ 26%	$\frac{4,822}{29,371}$ 16%	$\frac{3,458}{8,858}$ 39%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

Este índice arroja los mismos resultados que la razón circulante. Esto se da debido a que la empresa maneja una política de trabajar sobre los pedidos con el fin de no producir más de lo que se puede vender. Al cierre de año la producción de la planta es muy conservadora con el fin de que los productos no se queden en bodega.

4.10.2 Ratios de operación

- **Rotación de inventarios**

La política de la compañía está enfocada a mantener los inventarios lo más bajo posible ya que se considera que no cuenta con los recursos para manejar un alto volumen de inventarios en bodegas, por lo que la producción va en función de pedidos y solo se considera mantener un porcentaje reducido como inventario para cubrir cualquier eventualidad. Los inventarios como insumos se seguirán manteniendo de acuerdo a la planificación de producción y algunos en inventarios en consignación. Se calcula:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Por las razones mencionadas en el punto anterior, la compañía al no presentar inventarios dentro de sus balances, no existe el índice de rotación de inventarios.

- **Rotación de cuentas por pagar**

La compañía presenta la rotación de cuentas por pagar en indicadores relativamente altos. Esto se da ya que la empresa no otorga muchos beneficios de crédito. A pesar de esto en los últimos años el indicador baja.

$$\text{Rotación de Cuentas por pagar} = \frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

Cuadro N° 39: Rotación de Cuentas por Pagar

	2013	2014	2015	2016	2017
Rotación de cuentas por pagar =	$\frac{23,569}{2,062}$ 11.43	$\frac{24,913}{2,062}$ 12.08	$\frac{26,337}{8,074}$ 3.26	$\frac{27,846}{18,011}$ 1.55	$\frac{29,446}{27,520}$ 1.07

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

- **Rotación de Activos**

Durante los años de análisis se ve un leve aumento año tras año de este indicador. Esto debido a que ha existido un crecimiento mayor de los activos que de las ventas. En el año 2013 por cada dólar invertido en el Activo, se generó US\$ 0,20 en ventas. De la misma manera, en el 2017 por cada dólar invertido en Activos ha generado US\$ 0,29 en ventas.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

Cuadro N° 40: Rotación de Activos

	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Rotación de Activos	= $\frac{36,150}{180,447}$ 0.20	$\frac{38,337}{165,272}$ 0.23	$\frac{40,656}{158,817}$ 0.26	$\frac{43,116}{159,356}$ 0.27	$\frac{45,725}{160,017}$ 0.29

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

4.10.3 Ratios de endeudamiento

- **Razón de endeudamiento**

Entre los años 2013 al 2017 se puede ver que el endeudamiento de la compañía aumenta a través de los años ya que debido al flujo se van creando necesidades para cubrir los mismos y se recurre a los accionistas. En el año 2013 la razón de endeudamiento registra un 40% y al término de los años proyectados un 61%. Se calcula:

$$\text{Razón de endeudam} = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Activos}}$$

Cuadro N° 41: Rotación de Endeudamiento

	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Rotación de endeudamiento	= $\frac{72,062}{180,447}$ 40%	$\frac{72,062}{165,272}$ 44%	$\frac{78,074}{158,817}$ 49%	$\frac{88,011}{159,356}$ 55%	$\frac{97,520}{160,017}$ 61%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

- **Cobertura de gastos financieros**

Esta razón financiera nos indica que por cada dólar de gastos financieros la empresa recupera un valor. Durante los años de análisis la empresa no ha considerado adquirir algún préstamo con entidades bancarias o que sus préstamos corrientes generen un interés. Se calcula:

$$\text{Cobertura de Gastos Financieros} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos e Intereses}}{\text{Gastos Financieros}}$$

4.10.4 Ratios de rentabilidad

- **Margen de utilidad sobre las ventas**

Entre los años 2013 al 2017 la compañía ha registrado una pequeña mejoría puesto que al no generar utilidad, se analiza la pérdida y como va mejorando el indicador. En el año 2013 el indicador es del -43% y mantiene un aumento sostenido hasta llegar al -19% en el 2017. Se calcula:

$$\text{Margen de utilidad Neta sobre las ventas} = \frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Ventas}}$$

Cuadro N° 42: Margen de Utilidad Neta Sobre las Ventas

	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Margen de utilidad Neta sobre las ventas	= $\frac{(15,590)}{36,150}$ -43%	= $\frac{(15,175)}{38,337}$ -40%	= $\frac{(12,466)}{40,656}$ -31%	= $\frac{(9,398)}{43,116}$ -22%	= $\frac{(8,849)}{45,725}$ -19%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

- **Rendimiento sobre activos (ROA)**

El rendimiento sobre los activos genera una mejoría en los 5 años de análisis. La compañía registra una mejoría desde el año 2013 (-9%) hasta el 2017 (-6%). Se calcula:

$$\text{Rendimiento sobre los Activos} = \frac{\text{Utilidades Neta}}{\text{Total Activo}}$$

Cuadro N° 43: Rendimiento Sobre los Activos

	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Rendimiento sobre los activos	= $\frac{(15,590)}{180,447}$ -9%	= $\frac{(15,175)}{165,272}$ -9%	= $\frac{(12,466)}{158,817}$ -8%	= $\frac{(9,398)}{159,356}$ -6%	= $\frac{(8,849)}{160,017}$ -6%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

- **Rendimiento sobre las ganancias (ROE)**

El rendimiento sobre las ganancias representa el porcentaje que se obtiene por cada dólar invertido en la compañía como inversionista. En el 2013 ha generado un rendimiento de -14,38%. Este porcentaje ha mejorado en los años debido a que la pérdida ha ido disminuyendo dejando un -14,16% en el año 2017. Se calcula:

$$\text{Rendimiento sobre las ganancias} = \frac{\text{Utilidades Neta}}{\text{Capital de Accionistas}}$$

Cuadro N° 44: Rendimiento Sobre la ganancias (ROE)

	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Rendimiento sobre las ganancias (ROE)	$\frac{(15,590)}{108,384} - 14.38\%$	$\frac{(15,175)}{93,209} - 16.28\%$	$\frac{(12,466)}{80,743} - 15.44\%$	$\frac{(9,398)}{71,346} - 13.17\%$	$\frac{(8,849)}{62,497} - 14.16\%$

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aguirre

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Luego de haber realizado la investigación se puede determinar que actualmente la industria de productos lácteos en el Ecuador tiene una tendencia creciente, que los organismos gubernamentales dedicados al sector productivo están realizando múltiples campañas para que los pequeños productores puedan invertir y potencializar sus negocios con el fin de hacerlos rentables y estables en el largo plazo.
- En cuanto a la industria de productos lácteos en la Provincia de Pichincha se puede decir que tiene varios pequeños productores de leche que por lo general se dedican a ser proveedores de ese insumo a las grandes empresas que producen los derivados como el yogur y el queso.
- Se puede decir que, si bien existen bastantes proveedores que ofrecen yogur o queso, la demanda de estos productos con sabores innovadores y con precios accesibles ha aumentado.
- Las condiciones actuales de Lácteos La Jesús, con el financiamiento adicional de los accionistas, ha permitido repotenciar la producción y llegar a niveles que hacen que los resultados de la compañía no sean tan negativos y permitan

aumentar su participación en el mercado. Los resultados presentan pérdida en los años proyectados y objeto de análisis.

- Por el estudio realizado se puede concluir que con la empresa obtiene un beneficio alto al tener delineados los procedimientos y directrices de los accionistas. De la misma manera con los análisis de los nichos de mercado y el mercado objetivo. La reestructuración financiera no dejó un resultado positivo ya que por más que se requiere una inversión para aumentar la producción y cubrir los flujos operativos, la planta de producción no llega a su punto de equilibrio.
- Con el estudio de mercado se pudo identificar un considerable mercado potencial en sabores nuevos e innovadores.
- Este mercado potencial corresponde a los habitantes de Cayambe, hombres y mujeres, de edades que van desde los 15 años hasta 65 años que, de acuerdo al último censo, suma un total de 51.391, es decir el 60% del total de Cayambe
- Con respecto a la competencia directa se puede decir que es alta ya que existen varios pequeños productores, pero que al no contar con tecnología ni procesos de calidad, el producto entregado no satisface las necesidades del consumidor a pesar que el precio del mismo es relativamente bajo. También existe competencia directa como lo son las grandes empresas que producen a nivel nacional. Estas si bien ofrecen productos de mejor calidad y precios asequibles, no ofrecen productos nuevos ni innovadores.

- Con el fin de promocionar la marca, se trabajará con un representante en la ciudad de Cayambe que sirva de referente y encargado de la fuerza de ventas más importante.
- La gerencia de la compañía ha declarado al talento humano como su aliado estratégico por lo que se enfocará en tener personal calificado y capacitado constantemente para asegurar la calidad en los procesos como en el producto.
- Desde el punto de vista financiero la empresa no es viable y que por más que se realice la reestructuración, al no llegar al punto de equilibrio se determina que la empresa no puede cubrir la inversión solicitada y devolver la rentabilidad esperada por los accionistas. Analizando el VAN y el TIR incremental que se genera al introducir esta reestructuración financiera se puede concluir que no es viable.
- Las ventas si bien fueron presupuestadas en base a una política razonable, no generan beneficios en los años proyectados.
- Los resultados financieros proyectados muestran una generación de efectivo negativo que se traduce en un negocio que no genera beneficios para la empresa y que requiere del constante aporte de los accionistas para cubrir el capital de trabajo que genera la operación.

5.2 RECOMENDACIONES

- Efectuar acercamientos con los organismos gubernamentales que estén interesados en invertir y potencializar a los pequeños productores con el fin de obtener las ventajas que puedan ofrecer.
- Realizar un acuerdo estratégico con el proveedor del principal insumo de la compañía, la leche, donde las dos partes se beneficien, estableciendo compra de cantidades fijas y ajustes al costo de la leche. Esto debido a que en tiempos de sequía, los grandes productores suelen tener políticas muy agresivas para captar la mayor cantidad de leche.
- Establecer un cronograma de encuestas de satisfacción al cliente de manera semestral para identificar sabores potenciales en los cuales la empresa pueda incursionar y satisfacer esta necesidad.
- Después de realizar la investigación, se recomienda hacer evaluaciones financieras donde se determine el punto máximo de aumento de participación en el mercado para no realizar inversiones de crecimiento de producción y operar por debajo de la capacidad de la planta instalada.
- Se recomienda implementar la reestructuración administrativa para que se formalicen las normas, procedimientos y directrices de la administración y de los accionistas.

- Innovar sabores con campañas piloto para determinar la aceptación del cliente a los posibles nuevos productos que la empresa pueda ofrecer.
- Construir una matriz con planes de marketing enfocado a cada uno de los mercados potenciales mencionados.
- Sobresaltar los beneficios adicionales que ofrecen los productos en comparación con los que produce la competencia.
- Implementar un sistema de capacitación para al representante en la ciudad de Cayambe con el fin de que domine las características del producto y que se mantenga actualizado en nuevas estrategias de venta.
- Identificar posibles brechas en las aptitudes del personal para establecer un plan de capacitaciones en las áreas que se consideren debilidades en cada perfil de los colaboradores.
- Analizado el VAN y el TIR del proyecto no se recomienda implementar la reestructuración financiera con las inversiones ya que en la actualidad la planta no produce el punto de equilibrio y aunque se realice una inversión para potencializar la planta, el crecimiento en el mercado no permite cumplir con los resultados financieros esperados por los accionistas.
- Dar seguimiento al plan de ventas para que se lo alcance de manera mensual y que se realcen los ajustes cuando existan desviaciones.

- Analizar la situación actual de la compañía y considerar hasta qué punto están dispuestos los accionistas a aportar al negocio ya que se demuestra que la empresa no genera resultados positivos a pesar de los altos aportes realizados como inversión.

BIBLIOGRAFÍA

1. 12 Manage. (s.f.). Obtenido de http://www.12manage.com/i_dv_es.html.
2. Baca, G. (2001). *Evaluación de Proyectos* (4ta. ed.). México: Mc Graw Hill.
3. Banco Central del Ecuador. (1985, 1988, 2000, 2006, 2009). Boletines Anuarios e Información Estadística. Ecuador: Editorial Banco Central del Ecuador.
4. David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica* (5ta. ed.). México: Mc Graw Hill.
5. Enciclopedia de la Nutrición. (2004).
6. Ferry, J. (2001). *Dirección Estratégica* (5ta. ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
7. Fred, R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica* (5ta. ed.). México: Pearson Education.
8. Gobierno de la Provincia de Pichincha. (2004). *Parroquia El Chaupi: Plan de Desarrollo Participativo 2002 – 2012*. Quito: Editorial Pedro Jorge Vera. CCE.
9. Hernández Sampieri, R., & Otros. (1998). *Metodología de la Investigación* (2da. ed.). México: Mc Graw Hill.
10. Hiebing, R., & Cooper, S. (1992). *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotenia*. México: Pearson Education.
11. INCAE. (s.f.). Artículo de Posicionamiento. Costa Rica.
12. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (s.f.). Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>.
13. Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Fundamentos de Marketing* (8va. ed.). México: Pearson Educación.
14. Make Trade Fair. (s.f.). Obtenido de <http://www.maketradefair.com/es/index.php?file=10122002124933.htm>.
15. Martínez, P., & García, P. (2003). *Determinación del endeudamiento a corto plazo y el enlace de vencimientos*.
16. Meneses, E. (2001). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (3era. ed.). Quito: Mc Graw Hill.

17. Milknet. (s.f.). (I. -I. Leche, Trad.)
18. Porter, M. (2002). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Prentice Hall.
19. Pymes Futuro. (s.f.). Obtenido de <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>.
20. Revista Lideres. (s.f.). Obtenido de http://www.revistalideres.ec/empresas/hacienda-quesos-ganan-premios_0_779922004.html.
21. Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2000). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (5ta. ed.). México: Mc Graw-Hill.
22. Sapag, N., & Sapag, R. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (4ta. ed.). Chile: McGraw-Hill.
23. Scribd. (s.f.). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/53175518/5/Historia-de-la-produccion-lechera>.
24. Slideshare. (s.f.). Obtenido de <http://www.slideshare.net/LOBITO77/yogurt-28415923>.
25. Stanton, W. (2000). *Fundamentos de Marketing* (11va. ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
26. Universidad Politécnica Salesiana. (s.f.). Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/126/6/CAPITULO%20I.pdf>.
27. Urbina, G. (2005). *Evaluación de Proyectos* (4ta. ed.). México: Mc Graw Hill.
28. Vizcarra, R. (2009). *Panorama de la industria láctea nacional a Dic 2008*. Quito: CIL.
29. Wikipedia. (s.f.). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Hombre_de_las_cavernas.
30. Wikipedia. (s.f.). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Bos_taurus_primigenius.
31. Wikipedia. (s.f.). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff.
32. Wikipedia. (s.f.). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la Encuesta**ENCUESTA**

La presente encuesta tiene como finalidad conocer las preferencias del consumidor con respecto al consumo de productos lácteos.

1. Ciudad de residencia:

2. Edad años

3. Sexo M F

4. ¿Consume usted productos lácteos?

SI

NO (Si su respuesta es NO explique ¿por qué?)

.....

5. ¿En qué lugar compra los productos lácteos? Enumere del 1 al 4 siendo 1 el más frecuente y 4 el menos frecuente

Supermercados

Minimarkets

Tiendas de barrio

Otras (Indicar el lugar adicional donde compra, si aplica)

.....

- 6 ¿Cuál de estos productos lácteos usted consume en mayor cantidad? Enumere del 1 al 4 siendo 1 el que más consume y 4 el que menos consume**

Leche	<input type="text"/>
Queso	<input type="text"/>
Yogur	<input type="text"/>
Otro (indicar otro producto lácteo, si aplica)	<input type="text"/>

.....

- 7. ¿Con qué frecuencia usted consume leche? Escoja solo una.**

Diario	<input type="text"/>
Semanal	<input type="text"/>
Mensual	<input type="text"/>
No consumo	<input type="text"/>

- 8. ¿Con qué frecuencia usted consume queso? Escoja solo una.**

Diario	<input type="text"/>
Semanal	<input type="text"/>
Mensual	<input type="text"/>
No consumo	<input type="text"/>

- 9. ¿Con qué frecuencia usted consume yogur? Escoja solo una.**

Diario	<input type="text"/>
Semanal	<input type="text"/>
Mensual	<input type="text"/>
No consumo	<input type="text"/>

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un queso fresco de 500 gramos? Escoja solo una

De \$ 4.50 a \$ 4.75

De \$ 4.75 a \$ 5.00

De \$ 5.25 a \$ 5.50

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogur de 100 ml? Escoja solo una

De \$ 0.25 a \$ 0.50

De \$ 0.50 a \$ 0.75

De \$ 0.75 a \$ 1.00

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogur de 250 ml? Escoja solo una

De \$ 0.25 a \$ 0.50

De \$ 0.50 a \$ 0.75

De \$ 0.75 a \$ 1.00

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogur de 1 litro? Escoja solo una

De \$ 1.25 a \$ 1.50

De \$ 1.75 a \$ 2.00

De \$ 2.25 a \$ 2.50

14. ¿Qué marcas de queso consume usted? Escoger máximo 2

Productos Lácteos Kiosko

Dulac

Quesos Lácteos La Jesús

Otro (indicar otra marca, si aplica)

.....

15. ¿Qué marcas de yogur consume usted? Escoger máximo 2

Toni

Alpina

Chiveria

Otro (indicar otra marca, si aplica)

.....

16. ¿Estaría dispuesto usted a cambiar la marca que usualmente consume?

Si

No

Si la respuesta es SI o NO indicar las razones

.....

17. Indicar los dos sabores, de yogur de su preferencia:

.....