

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN MODELO  
FINANCIERO EVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA PARMALAT DEL  
ECUADOR PARA EL 2010**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MARCO FRANCISCO BENÍTEZ DUQUE  
ROBERTO ANDRES CATUCUAMBA GÓMEZ**

**DIRECTOR: Ing. FERNANDO SOLA, PMP, MBA, MSc.**

**QUITO-ECUADOR  
NOVIEMBRE 2012**

Ing. Fernando Sola  
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Mariano Merchán  
INFORMANTE DE TESIS

Ing. Paulina Mancheno  
INFORMANTE DE TESIS

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres Gonzalo Benítez – Clara Duque, que gracias a su amor incondicional que se tienen, su esfuerzo y sacrificio diario hacia sus hijos, han hecho posible que logre un objetivo más en mi vida

De la misma manera agradezco a Gabriela Suikouski que gracias al apoyo y por la ayuda prestada para conseguir la información necesaria para concluir nuestro trabajo de investigación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por darnos el prestigio de ser sus estudiantes, a todos los profesores que conocí a lo largo de esta carrera universitaria me enseñaron las pautas para enfrentarme a la vida laboral y profesional especialmente a los que nos ayudaron a concluir con la Tesis

Ing. Fernando Sola

Ing. Mariano Merchán

Ing. Paulina Mancheno

A todos mis compañeros que conocí en la universidad en especial a la amistad de Roberto y Alexandra que me ayudaron cuando más los necesitaba.

A mi esposa Diana Carranza por su apoyo incondicional para el logro de este objetivo, por sus consejos y enseñarme que todo sacrificio tiene su recompensa.

Y sobre todo a DIOS y a la Virgencita que gracias a sus bendiciones recibidas en este trayecto.

Marco Benítez

Agradecimiento ante todo a Dios, quien me ha permitido vivir y experimentar toda una gama de sensaciones indescriptibles, al ser un hombre poco religioso, me maravillo de lo grande que es el creador.

Igualmente agradezco muy profundamente a todos los organismos y personas que hicieron posible la realización del mismo, entre los que puedo mencionar:

Superintendencia de Compañías

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Parmalat del Ecuador

Banco Central del Ecuador

Y un sinnúmero de personas que han apoyado a la culminación de la presente Tesis como:

Ing. Fernando Sola

Ing. Mariano Merchán

Ing. Paulina Mancheno

Lic. Rafael Catucuamba

Sra. Miriam Gómez

Sra. Alexandra Jiménez

Prof. Rafael Catucuamba T quien soñaba acompañar a su nieto en el camino de la vida.

A nuestra Universidad, cuyo nombre es sinónimo de orgullo, por haberme dado la oportunidad de ingresar al sistema de Educación Superior y cumplir este gran sueño.

A mi compañero de Tesis, Sr. Marco Benítez, Paco, te digo, tanto tu como yo creo que hemos aprendido el valor de la verdadera amistad, nunca te olvides lo que nos dijo un día el Eco. Gustavo Montenegro respecto a ello, y si te olvidaste pregúntame que te lo recordare.

A todas y todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este Trabajo de Grado, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

Roberto Catucuamba

## DEDICATORIA

Esta TESIS la dedico especialmente a mis Padres el Sr. Gonzalo Benítez y la Sra. Clara Duque que a pesar de no tener título que los acompañe he aprendido mucho más que cualquier persona con uno, ya que con todos los ejemplos de perseverancia, constancia y sobre todo los valores impartidos, han sido mis mejores maestros y con ayuda de su apoyo incondicional en todo momento y sobre todo el AMOR acompañadas de sus bendiciones han sido las claves para lograr este objetivo.

A mi esposa Diana

Por toda su comprensión, apoyo y ejemplos que han hecho de mi un mejor ser humano. Por todo a su apoyo incondicional para cumplir los objetivos planteados en mi vida y estar en la lucha diaria de formar una familia llena de valores, confianza y AMOR.

A mis hermanos Edwin, Jenny, Pablo y Wilo

Por todos los regaños y ejemplos que me dieron fuerzas para poder culminar un objetivo más en mi vida y seguir luchando por más. En especial agradezco a Juan Pablo que pese a la distancia que nos encontramos recibí su apoyo incondicional.

A mis sobrinos Valeria, Diego, Andrea, Sebastián, Clarita, Jose, Chicho, Isac, Andre, Chirstopher, Gonzalito y David

Ya que son la descendencia de la familia y espero este logro sea un ejemplo en sus vidas para que se esfuercen por sus sueños y objetivos.

Marco Benítez

Realizar un pequeño gesto de agradecimiento, el dedicarle mi humilde obra de Tesis de Grado plasmada en el presente Informe, en primera instancia a mis padres, quienes permanentemente pero sin ninguna obligación, sin presiones y con grandísima paciencia, han esperado por la culminación de mi carrera, incluso contribuyendo incondicionalmente a lograr las metas y objetivos propuestos.

A mi esposa, compañera universitaria durante toda la carrera, quien sabe de todos los altibajos que tuvimos al desarrollar el presente trabajo, quien me apoyo siendo una mujer verdadera, dándome la tranquilidad necesaria para realizar todas mis actividades, incluso las que me ayudan en la formación de mi cuerpo y mente.

Hasta este punto, debería dedicar este trabajo a mis profesores, pero se ha presentado una persona más a quien agradecer y, es a mi pequeña hija, hija serás grande en esta vida, lo sé y hare todo lo que esté a mi alcance y mas por lograr ese objetivo.

A mis profesores, amigos en este punto de mi vida, que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación como estudiante universitario.

Dedico este trabajo de igual manera a mi tutor, y cabe recalcar que no por ser nombrado en última instancia, sea el menos importante, quien me ha orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro laboral y académico espero, lleno de éxitos.

Roberto Catucuamba

## **INTRODUCCION**

El presente estudio nos va a permitir medir la rentabilidad de una manera más profunda de la Empresa Parmalat Cia. Ltda. del Ecuador en el período comprendido desde el año 2009 hasta el 2010, mediante la propuesta de implementación del Modelo Financiero EVA (Economic Value Added), para el efecto se analizará la información generada en los Estados Financieros y en los de de Resultados.

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>ANALISIS SITUACIONAL Y ENTORNO DEL PAIS</b>	<b>2</b>
<b>1.1 MACRO ENTORNO</b>	<b>2</b>
<b>1.2 SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL DEL PAÍS.</b>	<b>3</b>
1.2.1 Inflación	4
1.2.2 Tasas De Interés	11
1.2.3 Riesgo País	14
1.2.4 Producto Interno Bruto	17
<b>1.3 SITUACIÓN POLÍTICA ACTUAL DEL PAÍS.</b>	<b>21</b>
<b>1.4 SITUACIÓN SOCIAL</b>	<b>24</b>
1.4.1 Desempleo	24
1.4.2 La Migración	26
1.4.3 Remesas	26
1.4.4 Delincuencia	28
<b>1.5 ANÁLISIS DE LA CIUDAD DE QUITO</b>	<b>30</b>
1.5.1. Situación Económica, Política Y Social De La Ciudad De Quito.	33
1.5.2 Aspectos Alimenticios Lácteos Del Sector	34
<b>1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>39</b>
1.6.1 Sistematización Del Problema	40
1.6.2 Barreras Del Negocio	40
<b>CAPITULO II</b>	
<b>ANALISIS DE LA EMPRESA PARMALAT DEL ECUADOR</b>	<b>41</b>
<b>2.1 MISION</b>	<b>43</b>
<b>2.2 VISION PARMALAT</b>	<b>45</b>
<b>2.3 ANALISIS FODA</b>	<b>47</b>
2.3.1 Fortalezas	49
2.3.2 Debilidades	51
2.3.3 Oportunidades	51
2.3.4 Amenazas	52
<b>2.4 MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>52</b>
<b>2.5 MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>58</b>
<b>2.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL</b>	<b>62</b>
2.6.1 Objetivos Corporativos	62
2.6.2 Valores Corporativos	63
2.6.3 Principios Morales	64
<b>2.7 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA PARMALAT</b>	<b>65</b>
2.7.1 Factores Económicos	66

2.7.2	Factores Ecológicos	67
2.7.3	Microambiente	68
2.7.4	Clientes	69
2.7.5	Distribuidores Y Autoservicios, Clientes De La Empresa Parmalat S.A. En La Ciudad De Quito	71
2.7.6	Proveedores	71
2.7.7	Servicio	73
2.7.8	Precio	75
2.7.9	Producto	76
2.7.10	Promoción	77
2.7.11	Plaza	80
2.7.12	Área Administrativa	80
2.7.13	Planificación	82
2.7.14	Objetivos Estratégicos	82
2.7.15	Área De Personal	83
2.7.16	Área Financiera	87
2.7.17	Área De Producción	89
2.7.18	Área De Comercialización	90

### **CAPITULO III**

<b>TEORIA Y METODOLOGIA DEL MODELO E.V.A</b>	<b>93</b>
<b>3.1 CONCEPTO DEL MODELO FINANCIERO EV.A</b>	<b>95</b>
<b>3.1.1 METODOLOGIA DEL MODELO E.V.A</b>	<b>97</b>
3.1.1.1 UAIDI	98
3.1.1.2 Capital Invertido	99
3.1.1.3 Costo de Capital	101
<b>3.1.2 FORMA DE CÁLCULO DEL E.V.A</b>	<b>102</b>
3.1.2.1 Hipótesis De Investigación	105
3.1.2.2 Variables	105
<b>3.1.3 PRINCIPIOS DEL E.V.A</b>	<b>106</b>
<b>3.1.4 OBJETIVOS DEL EVA</b>	<b>107</b>
<b>3.1.5 INTERPRETACION DEL E.V.A</b>	<b>108</b>
<b>3.1.6 ACTIVOS UTILIZADOS EN EL CALCULO E.V.A</b>	<b>111</b>
<b>3.1.7 RENTABILIDAD DEL ACTIVO</b>	<b>111</b>

### **CAPITULO IV**

<b>ANALISIS FINANCIERO – APLICACIÓN EVA</b>	<b>115</b>
<b>4.1 RESUMEN DE PRINCIPALES POLÍTICAS DE CONTABILIDAD APLICABLES A PARMALAT</b>	<b>115</b>
<b>4.2 DEFINICION DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DEL BALANCE GENERAL DE PARMALAT</b>	<b>117</b>
4.2.1 Inversiones	117
4.2.2 Activos Fijos	118
4.2.3 Activos Diferidos	118
4.2.4 Capital De Trabajo	118
<b>4.3 ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>119</b>

<b>4.4</b>	<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>122</b>
<b>4.5</b>	<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>	<b>126</b>
<b>4.6</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>	<b>133</b>
4.6.1	Pautas para el Análisis Vertical	140
4.6.2	Interpretación Análisis Vertical – Estado de Situación Financiera	141
<b>4.7.</b>	<b>ÍNDICES FINANCIEROS</b>	<b>142</b>
4.7.1	Ratios De Liquidez	143
4.7.1.1	Razón Corriente	143
4.7.1.2	Razón Rápida O Prueba Acida	144
4.7.2	Ratios De Rotación	145
4.7.2.1	Rotación De Activos Y Activos Fijos	146
4.7.2.2	Promedio Medio De Cobro	146
4.7.3	Ratios De Estructura Financiera O Endeudamiento	147
4.7.4	Ratios De Rentabilidad	148
4.7.4.1	Rendimiento De Los Activos Totales ROA	148
4.7.4.2	Rendimiento Sobre El Patrimonio ROE	149
4.7.4.3	Rendimiento Sobre Las Ventas	149
<b>4.8</b>	<b>DIAGRAMA DUPONT</b>	<b>150</b>
<b>4.9</b>	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>152</b>
<b>4.10</b>	<b>TASA DE RENDIMIENTO</b>	<b>155</b>
<b>4.11</b>	<b>LIQUIDEZ ESPERADA</b>	<b>156</b>
<b>4.12</b>	<b>CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL</b>	<b>158</b>
<b>4.13</b>	<b>CALCULO DEL EVA</b>	<b>160</b>

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>4.8</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>162</b>
<b>4.9</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>164</b>

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>165</b>
---------------------	------------

<b>ANEXOS</b>	<b>168</b>
---------------	------------

## **CAPITULO I**

### **ANALISIS SITUACIONAL Y ENTORNO DEL PAIS**

El desempeño anual del 2011 de la economía fue positivo; muestra de ello es que el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó los US\$25,019 millones, en términos reales, que representa un crecimiento del 3.76%; esto, gracias a que el último trimestre del año, se evidenció una recuperación, por efecto de las políticas económicas internas implementadas y disminución de las consecuencias de la crisis financiera mundial.

#### **1.1 MACRO ENTORNO**

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Se puede citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de contrarrestar las amenazas.

## 1.2 SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL DEL PAÍS.

"Los factores económicos son los que afectan al poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastos."<sup>1</sup>

El Ecuador es uno de los países más conflictivos del Continente Americano. Su fraccionalismo, su falta de visión política, el divisionismo regional, han sido obstáculos insalvables para las reformas. A diferencia del resto de países de América Latina, en el Ecuador no ha sido posible privatizar las empresas estatales, ni reformar el sistema de pensiones, ni reducir aranceles y liberar el comercio internacional.<sup>2</sup>

El Ecuador es un país que sufre las consecuencias del subdesarrollo, mismas que se han dado a través de los últimos años y se las ha enfrentado gracias a los precios relativamente altos del petróleo y las remesas de dinero enviadas por los migrantes; es de tal manera que la economía de Ecuador se deduce como una economía poco diversa, relativamente pequeña, que tiene una alta concentración del ingreso en pocas manos.

Además se debe mencionar los golpes que ha recibido el país con malos manejos económicos de los gobiernos, golpes de estado, trabas de índole político; problemas que han dejado poco crecimiento empresarial y una limitada inversión nacional e internacional.

---

<sup>1</sup> STANTON, William, "Fundamentos de Mercadotecnia", pág. 82, Ed. Mc. Graw Hill, México, 2001

<sup>2</sup> CEPAL, "Informes de Gestión", Pág. 56, Buenos Aires, 2011

Con el entorno económico se pretende conocer variables macroeconómicas que envuelven a PARMALAT CIA. LTDA., como son: Inflación, Producto Interno Bruto, Tasa de interés activa, Tasa de interés pasiva y Riesgo País; ya que indicadores como los mencionados son de vital importancia para el desarrollo y permanencia en el mercado.

### 1.2.1 Inflación

El fenómeno de la inflación, se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación, es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.<sup>3</sup>

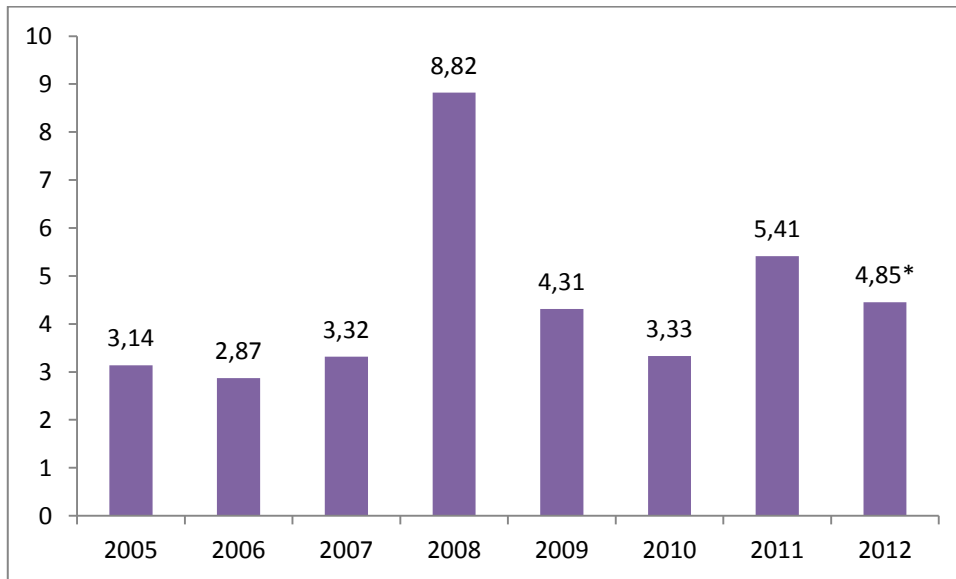
**CUADRO No. 1**  
**INFLACIÓN ANUAL**

<b>INFLACIÓN ANUAL</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>INFLACIÓN ANUAL %</b>
2005	3,14
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,82
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41
2012	4.85*

Fuente: INEC, "Informes", Quito, 2012  
Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

<sup>3</sup> CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, " Anuario", Pág. 320-30, Ed. CFN, Quito, 2011

**GRÁFICO No. 1**  
**INFLACIÓN ANUAL**



Fuente: INEC, "Informes", Quito, 2012  
Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

**CUADRO No. 2**  
**INFLACIÓN MENSUAL**

<b>INFLACIÓN MENSUAL</b>	
<b>MES</b>	<b>INFLACIÓN MENSUAL %</b>
oct-09	0,24%
nov-09	0,34%
dic-09	0,58%
ene-10	0,83%
feb-10	0,34%
mar-10	0,16%
abr-10	0,52%

may-10	0,02%
jun-10	-0,01%
jul-10	0,02%
ago-10	0,11%
sep-10	0,26%
oct-10	0,25%
nov-10	0,27%
dic-10	0,51%
ene-11	0,68%
feb-11	0,55%
mar-11	0,34%
abr-11	0,82%
may-11	0,35%
jun-11	0,04%
jul-11	0,18%
ago-11	0,49%
sep-11	0,79%
oct-11	0,35%
nov-11	0,30%
dic-11	0,40%
ene-12	0,57%
feb-12	0,78%
mar-12	0,90%
abril-12	0,16%
may-12	-0,19%

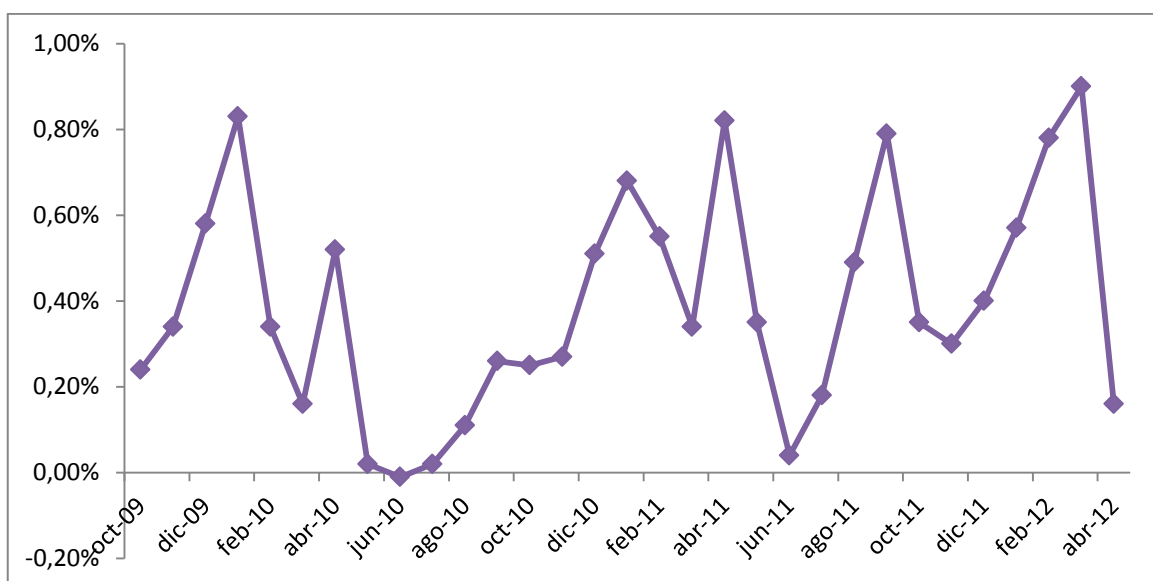
Fuente: INEC, “Informes”, Quito, 2012  
 Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

En los últimos años el Ecuador ha registrado valores de entre 3 y 5 puntos en cuanto a inflación (Ver cuadro No.1-2 y Grafico No.1), excepto en el incremento reportado en el 2008 con 8.82%, siendo uno de los más altos de la región, dos factores determinantes en este incremento fueron: las inundaciones que afectaron a los cultivos y la presión de los precios internacionales.

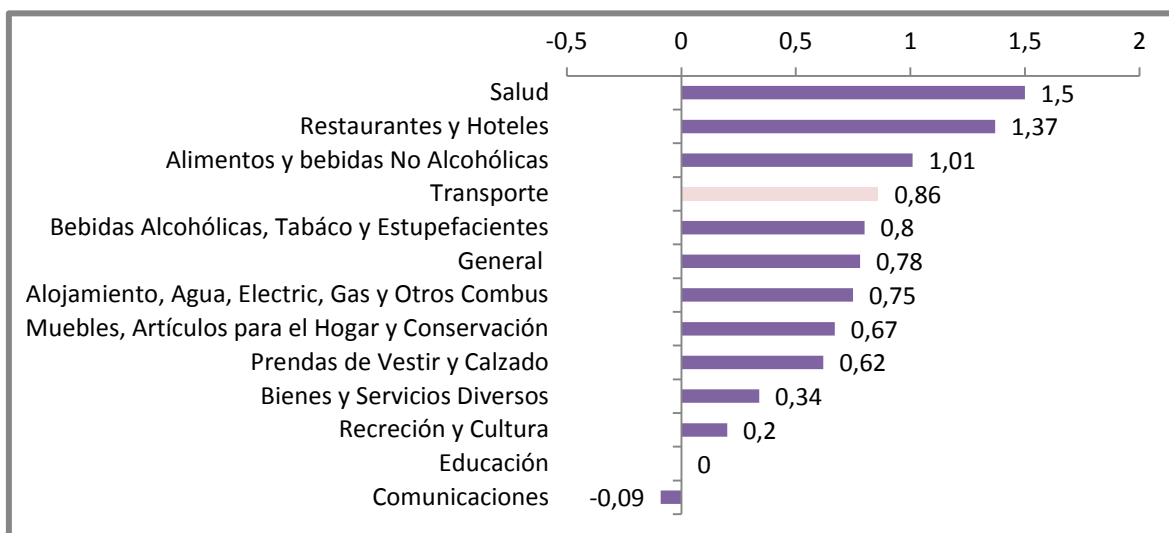
Durante el 2008, los precios de los alimentos aportaron con 4,23 puntos a la inflación anual (ver cuadro No.1), seguidos muy por debajo de muebles, restaurantes, bienes y servicios diversos, vestido, transporte y educación.

En el 2010 el Ecuador registró una inflación anual de 3,33%, menor en 0,98% en comparación con la establecida en 2009 que era de 4,31%, registrando el 2010 uno de los índices inflacionarios más bajos de los últimos años (ver grafico No.1).

**GRÁFICO No.2**  
**INFLACIÓN MENSUAL**



Fuente: INEC, "Informes", Quito, 2012  
Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

**GRÁFICO No. 3****INFLACIÓN MENSUAL POR DIVISIONES DE CONSUMO %**

Fuente: INEC, "Informes", Quito, 2012

Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

Para el 2011 la tasa de inflación anual fue de 5.41% mayor en 2.08% en relación al 2010, este incremento se debe principalmente al aumento de los precios de las materias primas en el mercado mundial lo que impactó en los precios, ocasionando un encarecimiento en productos importados como la harina, trigo, derivados del petróleo, insumos agrícolas, productos industriales y también bienes de consumo.<sup>4</sup>

La inflación mensual de marzo de 2012 fue de 0,90%, siendo la tasa más alta presentada en el mes de marzo de los últimos dos años, en 2010 la inflación mensual llegó a 0,16% y en 2011 a 0,34%. Asimismo, por cuarto mes consecutivo la inflación mensual marca un crecimiento, aumentando 0,12% en relación al mes inmediato anterior cuando llegó a 0,78%. En el

<sup>4</sup> Banco Central del Ecuador, "Anuario 2011", Pág. 25-35, Ed. BCE, Quito, 2012

caso de la Inflación anual, este mes alcanzó 6,12%, y por primera vez desde abril de 2009 se ubica por encima del 6%.

El último periodo en que la inflación anual superó este techo fue entre marzo de 2008 (6,56%) y abril de 2009 (6,52%), luego de lo cual se mantuvo entre 3% y 5%. En marzo de 2011 la inflación anual fue de 3,57% y en 2010 fue 3,35%. En el caso de los bienes transables, la inflación mensual a marzo fue de 1,24%, en el mismo mes en 2011 este valor fue de 0,54%; mientras que, la inflación anual llegó a 6,61% y hace un año estaba en 3,35%.

Las divisiones de consumo que mayor inflación mensual presentaron en este mes fueron: alimentos y bebidas no alcohólicas 1.07%, restaurantes y hoteles 1.37%, prendas de vestir y calzado 0,62%, salud 1.50%, bienes y servicios diversos 0,43% y transporte 0,86%, entre los principales (ver grafico No.3).

En mayo del 2012 cayó un 0,19% impulsada por un menor costo de los alimentos, revirtiendo el alza del 0,16% registrada en abril, para igual mes del 2011, la inflación fue de un 0,35%, una de las más altas registradas en un mes que se caracteriza por variaciones a la baja de los precios; el índice negativo de este mes es el primero que se registra desde junio del 2010.

La división de alimentos y bebidas no alcohólicas es la que más contribuyó a la variación negativa de precios. La variación mensual de este grupo en

mayo fue de -0,88 por ciento. Ecuador dejó atrás los efectos de un duro invierno que afectó drásticamente a la producción agrícola y complicó el sistema vial que conecta a las regiones del país, lo que repercutió en alzas de los precios de los alimentos en meses anteriores.

La inflación anual a mayo se ubicó en un 4,85% superior al a igual mes que fue 4,23% anual.

En conclusión, el año 2008 fue crucial, ya que el incremento sostenido de los precios de las materias primas y mano de obra, como política del gobierno, afectó a la prestación del servicio que imparte la empresa. Para finales del 2011 e inicios del 2012 este escenario no fue muy distinto debido al incremento constante de la inflación, lo que provoca la elevación de los costos de productos y servicios adquiridos por la empresa.<sup>5</sup>

El aumento de la inflación en los últimos meses del 2011 e inicios del 2012 muestra una elevación de los costos de productos y servicios adquiridos por la empresa, que pueden incidir en el precio del servicio que presta, por lo que se considera una seria amenaza.

---

<sup>5</sup> CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, “ Anuario”, Pág. 320-30, Ed. CFN, Quito, 2011

### 1.2.2 Tasas de interés

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

#### CUADRO No. 3

#### TASAS DE INTERÉS VIGENTES JUNIO\* 2012

<b>TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>TASA REFERENCIAL</b>		<b>TASA MÁXIMA</b>	
<b>TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PARA EL SEGMENTO</b>	<b>% ANUAL</b>	<b>TASA ACTIVA EFECTIVA MÁXIMA PARA EL SEGMENTO</b>	<b>% ANUAL</b>
Productivo Corporativo	8,17	Productivo Corporativo	9,33
Productivo Empresarial	9,53	Productivo Empresarial	10,21
Productivo PYMES	11,20	Productivo PYMES	11,83
Consumo	15,91	Consumo	16,30
Vivienda	10,64	Vivienda	11,33
Microcrédito Minorista	28,82	Microcrédito Minorista	30,50
<b>TASA DE INTERES PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>TASA REFERENCIAL</b>	<b>% ANUAL</b>	<b>TASA REFERENCIAL</b>	<b>% ANUAL</b>
Depósitos a Plazo	4,53	Depósitos de Ahorro	1,41
Depósitos monetarios	0,60	Depósitos de Tarjetahabientes	0,63
Operaciones de Reporto	0,24		
<b>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>TASA REFERENCIAL</b>	<b>% ANUAL</b>	<b>TASA REFERENCIAL</b>	<b>% ANUAL</b>
Plazo 30-60	3,89	Plazo 121-180	5,11
Plazo 61-90	3,67	Plazo 181-360	5,65
Plazo 91-120	4,93	Plazo 361 y más	5,35

Fuente: CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, “Anuario”, Pág. 320-30, Ed. CFN, Quito, 2011

Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

Los datos del BCE a junio del 2012, indican que las tasas activas de un préstamo productivo corporativo es 8.17% referencial y 9.33% máxima,

productivo empresarial 9.53% referencial y 10.21% máxima, de consumo 15.91% referencial y 16.30% máxima, microcrédito minorista 28.82% referencial y 30.50% máxima, es decir, los intereses para acceder a un crédito son muy elevados (ver cuadro No.3).

La tasa pasiva efectiva referencial, no cumple las expectativas de los inversionistas, puesto que al realizar un depósito a plazo en una institución bancaria se recibirá un interés del 4.53% anual, por un depósito de ahorro el 1.41% anual, lo cual no se hace atractivo para realizar inversiones, si se realiza una inversión a un plazo de 361 días y más se recibe un interés anual del 5.35%, por lo que no representa como inversión una buena opción, si bien es cierto se gana un interés este es muy bajo, por lo que resultaría una mejor alternativa invertir en mejora de la propia empresa para hacerla más productiva y así lograr más utilidades (ver cuadro No.3).

**CUADRO No. 4****TASAS DE INTERÉS BANCOS NACIONALES**

BANCOS	DÓLARES		DÍAS
	DE CONSUMO	CORPORATIVO	90
Amazonas	15,90%	9,33%	5,20%
Austro	14,90%	9,33%	5,55%
Bolivariano	11,95%	9,25%	4,25%
Guayaquil	16,02%	9,25%	4,10%
Internacional	16,30%	9,25%	4,00%
Machala	16,03%	9,26%	4,00%
Pacífico	14,50%	9,33%	4,50%
Pichincha	14,96%	9,25%	4,00%
Produbanco	16,30%	9,33%	5,86%

Fuente: Superintendencia de Bancos [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

Los bancos ecuatorianos cobran o pagan intereses de acuerdo a las tasas de interese efectivas referenciales y máximas dadas por El Banco Central del Ecuador (BCE).

En el caso de préstamos de Consumo, la tasa de interés más alta lo tienen el Produbanco y Banco Internacional con 16.30% y la menor el Banco Bolivariano con 11.95%; para préstamos en el segmento corporativo existe homogeneidad en la mayoría de bancos estando entre 9.33% como máximo y 9.25% como mínimo. Por otro lado la tasa de interés que pagan los bancos en un plazo de 90 días se encuentra en un rango de entre 4.00% como mínimo y 5.86% como máximo (ver cuadro No.4).<sup>6</sup>

<sup>6</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Encuestas de Coyuntura", Ed. BCE, Pág. 12, Quito, 2011

En conclusión, la banca ecuatoriana, maneja cifras en cuanto a interés se refiere no muy convenientes para la inversión, puesto que la tasa de interés pasiva es muy baja; así tampoco son ventajosas para realizar un endeudamiento, ya que a pesar de que la tasa de interés activa se ha mantenido ésta aún es muy alta en relación a la economía de nuestro país lo que constituye una seria amenaza.

### **1.2.3 Riesgo País**

El concepto de riesgo país, hace referencia a la probabilidad de que un país, emisor de deuda, sea incapaz de responder a sus compromisos de pago de deuda, en capital e intereses, en los términos acordados.

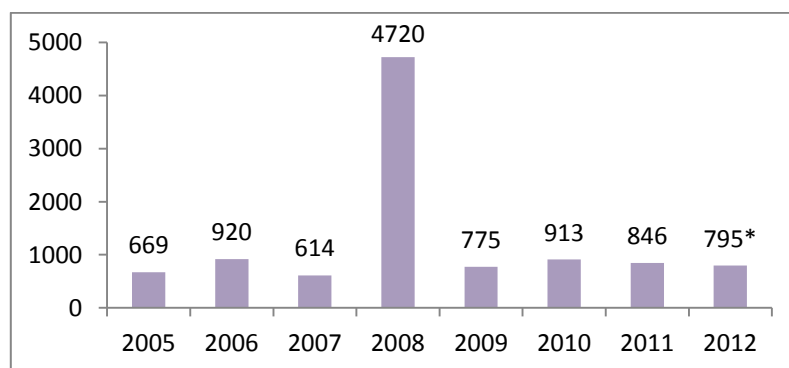
El Riesgo País, se mide en puntos básicos (cada 100 puntos equivalen a 1%), y refleja el “spread” (diferencia de tasas de interés) que pagan los bonos públicos de un país respecto de los bonos del Tesoro de los Estados Unidos, considerados instrumentos de inversión completamente libre de riesgo.

**CUADRO No. 5****RIESGO PAÍS**

<b>RIESGO PAIS</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
2005	669	6,69
2006	920	9,2
2007	614	6,14
2008	4720	47,2
2009	775	7,75
2010	913	9.13
2011	846	8,46
2012	876*	8,76*

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Encuestas de Coyuntura”, Ed. BCE, Pág. 12, Quito, 2011  
Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

Se puede observar en cuadro No.5 que en el Ecuador entre los años 2005 y 2010, las cifras del Riesgo País se ubican en un rango de entre 600 (6%) y 1000 (10%) puntos aproximadamente.

**GRÁFICO No. 4****RIESGO PAÍS**

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Encuestas de Coyuntura”, Ed. BCE, Pág. 15, Quito, 2011

Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

El Riesgo País, alcanzó su nivel máximo en el Ecuador a finales del 2008 e inicios del 2009, cuando superó los 4000 puntos (ver grafico No.4), esto

sucedió como consecuencia de la caída del precio del petróleo, las secuelas de la crisis financiera mundial y la decisión por parte del gobierno de suspender el pago de la deuda que mantiene con la banca internacional privada. Este elevado porcentaje, ocasionó una disminución de las inversiones del país en un 80%, puesto que entre más alto sea este indicador menos credibilidad tiene el Estado, es decir, a mayor riesgo menor inversión y viceversa.

Para finales del 2009 e inicios del 2010 el índice empezó a caer llegando a 775 puntos (7.75%), debido al incremento del precio del petróleo y a la renegociación de las deudas internacionales, con lo cual se recuperó la capacidad de pago en el país.

El 2010 terminó con 913 puntos (9.13%), esto se le atribuye a la puntualidad en los pagos de la deuda, además de la certeza que hay en el exterior de que sí se pagará, así como también la cooperación que el Estado tiene en la lucha contra el lavado de dinero, esto generó mayor confianza; en el mismo año, el promedio de América Latina fue de 397 puntos (3.97%), cifra 2.3 veces menor al índice del Ecuador.<sup>7</sup>

Según datos del Banco Central (BCE), el Riesgo País a inicios de mayo de 2011 se ubicó en 793 puntos (7.93%), terminando el mes con 799 puntos (8%), mientras que en diciembre comenzó con 840 puntos (8,40%), finalizando con 846 puntos, evidenciándose una estabilidad en los

---

<sup>7</sup> CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, CFN, "Anuario", Ed. CFN, Quito, 2011

porcentajes para ese año, lo que significa que el país no ha mejorado (ver grafico No.4).

Para junio del 2012, se ubicó en 876 puntos (8.76%), al contrastar con el promedio de América Latina, que para el mismo mes fue de 479, se observa que el índice se encuentra por encima de este en 333 puntos.

En conclusión, un alto puntaje en el Riesgo País provoca incertidumbre a los inversionistas lo que representa una amenaza ya que significa menos inversión y menor consumo por parte de los clientes para su servicio, por lo que el 2008 fue un año severamente crítico en las finanzas de la empresa, y el mercado se vio afectado y drásticamente reducido.

Actualmente, Ecuador está entre los países peor calificados para invertir directamente o comprar sus bonos, debido al largo historial de moratorias, lo cual denota, o bien, un pobre manejo macroeconómico o una poca vocación de cumplir con compromisos internacionales.

#### **1.2.4 Producto Interno Bruto**

El Producto Interno Bruto (PIB), es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios

en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.<sup>8</sup>

### CUADRO No. 6

#### PIB ECUADOR

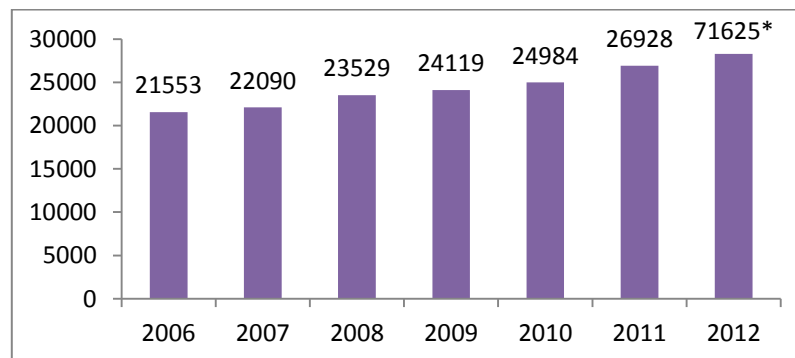
PRODUCTO INTERNO BRUTO		
AÑOS	PIB EN MILLONES DE DÓLARES	VARIACION %
2006	41705	
2007	45504	0,09
2008	52572	0,16
2009	51385	-0,02
2010	56998	0,11
2011	65145	0,14
2012	71625*	0,10

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Encuestas de Coyuntura”, Ed. BCE, Pág. 15, Quito, 2011

Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

### GRÁFICO No. 5

#### PIB ECUADOR



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Encuestas de Coyuntura”, Ed. BCE, Pág. 15, Quito, 2011

Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

El crecimiento del PIB del año 2009 fue de 11% en relación al año anterior, esto se debió en parte por el incremento en el consumo del gobierno, además del decrecimiento en cuanto a exportaciones e importaciones (ver grafico No.5).

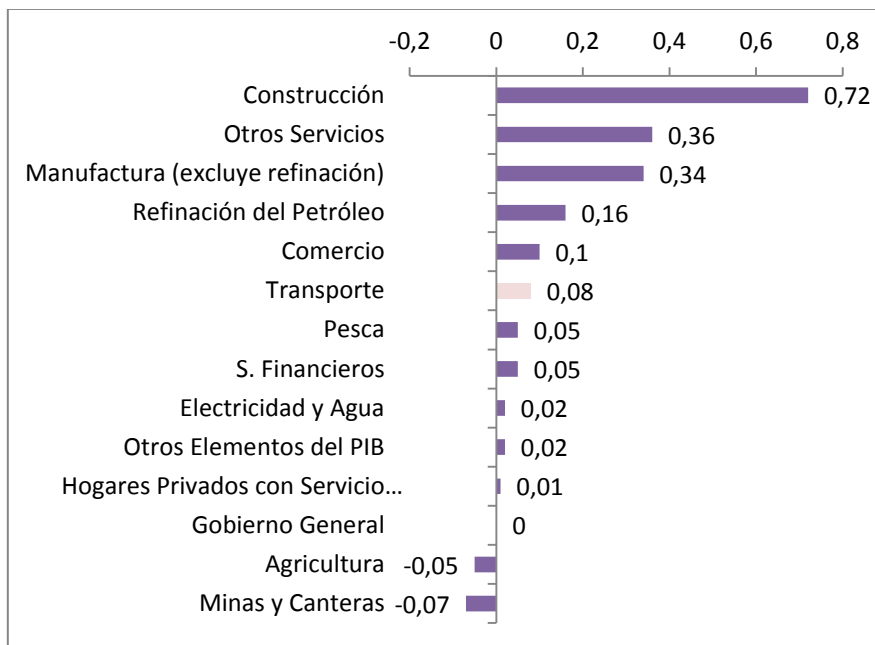
<sup>8</sup>CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, “ Anuario”, Pág. 320-30, Ed. CFN, Quito, 2011

Para el siguiente año, como se evidencia en cuadro No.6 una variación la cual pasó de \$51.385.000 en el 2009 a \$ 56.998.000 en el 2010 con una diferencia de \$5.613.000, esto se debe a un mayor dinamismo en la inversión pública, sobre todo en petróleo e infraestructuras.

El PIB del país, en el año 2011, registró un incremento de 14% respecto al 2010 (ver cuadro No.6), esto responde a factores internos de la economía como el crecimiento de la inversión, de la producción interna, del consumo de los hogares y de las exportaciones.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, CFN, "Anuario", Ed. CFN, Quito, 2011

**GRÁFICO No. 6****CONTRIBUCIÓN DE LAS INDUSTRIAS A LA VARIACIÓN TRIMESTRAL DEL PIB, TERCER TRIMESTRE 2011**

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Encuestas de Coyuntura”, Ed. BCE, Pág. 25, Quito, 2011

Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucumbamba.

Como se evidencia en gráfico No.6 En el tercer trimestre de 2011, la Construcción pública y privada, Otros servicios manufactura, refinación de petróleo, comercio y transporte fueron las industrias que más aportaron a su crecimiento.

La contribución del sector de transporte y almacenamiento en el tercer trimestre del 2011 fue del 0.08% siendo superior al registrado al mismo periodo del 2010 (0.06%) e inferior al segundo trimestre del 2011(0.10%), lo que denota una pequeña disminución.

En el 2012, según la proyección que presenta el Banco central del Ecuador, se registra una variación del 10% llegando a \$71.625, lo que significa un leve crecimiento con relación al año anterior.<sup>10</sup>

El crecimiento del PIB en el Ecuador sin duda refleja un escenario positivo para el comercio, la industria y empresas de servicios como PARMALAT CIA. LTDA., esto se debe a que el Ecuador ha demostrado una sorprendente rehabilitación en la producción en general, lo que constituye una OPORTUNIDAD.

En conclusión, el Producto Interno Bruto, en el sector de transporte terrestre y almacenamiento ha tenido un comportamiento creciente en los últimos años, esto significa que es un sector importante que contribuye al desarrollo de nuestro país, esto a su vez implica mayores oportunidades para la empresa.

### **1.3 SITUACIÓN POLÍTICA ACTUAL DEL PAÍS.**

El Presidente de la República Rafael Correa tiene dentro de sus políticas económicas, la restructuración del sector público, mantener en baja el riesgo país e impulsar políticas de empleo para superar el déficit y mejorar así las condiciones de vida del país, además es partidario de una política económica soberana sin intromisiones externas, como la interferencia del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM).

---

<sup>10</sup> CUENTAS NACIONALES TRIMESTRALES DEL ECUADOR NO.57, BCE, “pág. 14”.

El mandatario del país está reestructurando el sector público y promueve la regionalización del país para descentralizar y mejorar las políticas sociales con el propósito de brindar una mejor asistencia a los sectores más pobres de Ecuador.

Para el gobierno, el subempleo constituye otro tema de discusión y ha señalado que no escatimará energía y recursos para resolverlo, que son parte causal de la emigración.

En uno de sus discursos, el Presidente dijo “luego de 30 años el ingreso de los grupos más poderosos se está cerrando y las políticas públicas persiguen desde el 15 de enero del 2007 aplacar la desigualdad”<sup>11</sup>.

En cuanto al ámbito arancelario, la nueva política gubernamental ha decidido imponer para el caso automotriz un nivel de 35% para automóviles y 10% para camiones y 3% para el CKD (Vehículo totalmente desarmado, para ensamble/Car Completely Knockdown), de estos vehículos.

En otro punto la política del gobierno, ha sido de maximizar la inversión social, por lo que, se ha notado una mejoría en la estructura vial del país que se relaciona directamente a los intereses de la empresa. Tomando en cuenta el área que compete a la presente investigación, las políticas económicas del gobierno generan temor en los inversionistas, especialmente porque miran al

---

<sup>11</sup> TELESUR, 11-01-2008

Ecuador convertirse en un país comunista, donde el Estado será dueño de todo y no existirá el libre mercado.

Aparentemente, no es objetivo del gobierno llegar a ese punto, sino a una economía socialista del siglo XXI, basada principalmente en que las empresas estratégicas pertenezcan al Estado.

## 1.4 SITUACIÓN SOCIAL

Para tratar el factor social es muy importante citar a continuación los más importantes temas que afectan e involucran al mismo.

### 1.4.1 Desempleo

**CUADRO No. 7**

**TASA DE DESEMPLEO**

<b>TASA DE DESEMPLEO</b>	
<b>MES</b>	<b>%</b>
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Diciembre-31-2011	5.07%
Septiembre-30-2011	5.52%
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Encuestas de Coyuntura", Ed. BCE, Pág. 25, Quito, 2011

Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

Ecuador se ubica entre los países americanos con la tasa de desempleo más baja, al pasar de 7.44% en septiembre de 2010, al 5.52% en el mismo mes del 2011, con una reducción de 1.92 puntos porcentuales (ver cuadro No.7).

Las cifras hablan de un aumento de puestos de empleo de alrededor de 107.000; en tanto, los desempleados se redujeron en más de 104.000 en el último año.

Los sectores económicos de mayor incremento de ocupados plenos son: manufactura, que subió a 266.782 en marzo de 2011, frente a 228.646 del año anterior. El rubro enseñanza se trasladó de 140.664 personas ocupadas, a 169.277; mientras que el segmento de actividades inmobiliarias, empresariales y alquiler lo hizo de 125.163 a 131.168. Por su parte, el servicio doméstico sufrió una leve baja de menos el 1% en el período señalado (de 62.099 a 61.503).

En el primer trimestre de 2012 el desempleo descendió ligeramente, se situó en el 4,88%, frente los últimos meses del año pasado cuando fue de 5,07%, respecto al primer trimestre de 2011 bajó más de dos puntos porcentuales, pues en ese entonces el desempleo fue de un 7.04% (ver cuadro No.7).

En conclusión, el índice de desempleo no es algo que afecte directamente a la empresa, aunque lógicamente es un factor que tiene varias consecuencias sociales, mismas que se derivan en delincuencia, pobreza, entre otras, y ello a largo plazo si puede afectar a los intereses empresariales.

### **1.4.2 La Migración**

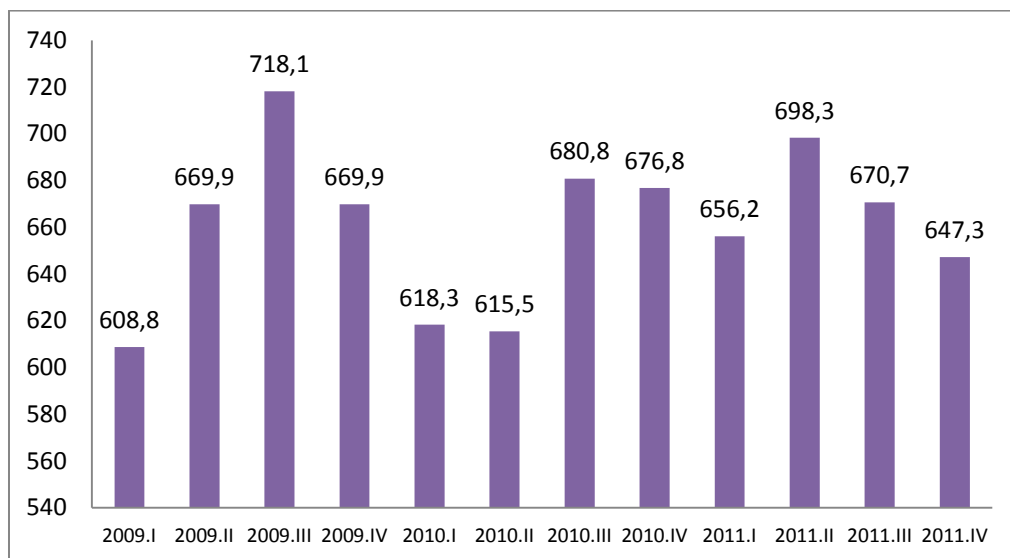
La migración, es considerada como una fuente de ingresos para el país, hasta finales del año 2010 se calculaba que más de 3 millones y medio de ecuatorianos vive en el extranjero, ahuyentados por la crisis económica, política, social y de valores que se vive en el país.

Según datos del Banco Central, se estima que los migrantes envían mensualmente al país un valor que fluctúa entre los 150 y 300 dólares, lo que para el año 2010 representó el ingreso de divisas por más de 1316,7 millones de dólares, monto de recursos económicos que da soporte a la economía nacional.

La migración de los ecuatorianos ha maquillado las cifras de desempleo, ya que de no existir esta sería una curva ascendente con valores mucho más altos. Todo esto se traduce como una amenaza para las empresas, que ven reducidos sus potenciales mercados por la pérdida de empleos, y además por la disminución de la mano de obra calificada.

### **1.4.3 Remesas**

Las remesas, son fondos que los emigrantes envían a su país de origen. Ecuador, pese al descenso experimentado desde el 2007, ocupa el tercer lugar en América Latina de los países con mayor de envíos de remesas, siendo este uno de los rubros más importantes para la economía ecuatoriana.

**GRÁFICO NO. 7****REMESAS RECIBIDAS MILLONES DE US DÓLARES**

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Encuestas de Coyuntura”, Ed. BCE, Pág. 32, Quito, 2011

Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

La disminución del flujo de remesas registrada durante el trimestre octubre – diciembre del 2011, se atribuye a la coyuntura económica de los principales países en donde se encuentran residiendo los emigrantes ecuatorianos (Estados Unidos, España, Italia, entre otros). Durante el cuarto trimestre del 2011 el flujo de remesas familiares que ingresó al país, ascendió a USD 647.3 millones, valor inferior al registrado en el tercer trimestre de 2011 (USD 670.7 millones) y menor al monto observado en el cuarto trimestre de 2010 (USD 676.8.0 millones). Estas cifras presentan a los Estados Unidos de América como el principal agente de este rubro al enviar USD 306.1 millones (47.3% del total de remesas recibidas), valor superior en 0.6% comparado con el monto registrado en el tercer trimestre

de 2011 (USD 304.3 millones) y mayor en 8.6% al flujo observado en el cuarto trimestre de 2010 (USD 281.8 millones) (ver grafico No.7).

En conclusión, la migración ha sido un problema social en el país, se ha perdido mano de obra valiosa para el sector de la producción lo cual sin duda es una amenaza, por otro lado las remesas de los migrantes, si bien es cierto, han bajado en los últimos años siguen siendo un rubro importante ya que generan un incremento en la productividad económica del Ecuador, dado que son un factor de inversión en el país y eso genera más riqueza, lo cual se deriva en la creación de nuevas empresas que podrían ser clientes potenciales de PARMALAT. CÍA. LTDA, siendo esta una OPORTUNIDAD.

#### **1.4.4 Delincuencia**

La delincuencia, es uno de los temas que más preocupa a la sociedad actual, en el Ecuador los índices delincuenciales aumentan cada año y en mayor proporción.

La inseguridad se ha convertido en el mayor problema social actualmente dejando en segundo plano al desempleo y al alto costo de la vida.

El 29.1% de ecuatorianos que respondieron a un sondeo de opinión realizado en el primer trimestre del 2010, aseguraron haber sido víctimas de

un robo, hurto, agresión, fraude, chantaje, extorsión, amenazas o algún otro tipo de acto delincuenciales.<sup>12</sup>

Estas cifras demuestran un incremento significativo en los últimos diez años, pues en el 2001, el 20.3% de los entrevistados respondieron afirmativamente; mientras que en el 2004, lo hicieron el 18.3%, en el 2006 el 20%, y en el 2008 el 22.6%, de acuerdo a los registros históricos.

En el 2011 se reportó 1.025 homicidios y asesinatos en el país, robos a viviendas 4.628; asaltos a locales 3592, el robo de vehículos 2.410; el asalto en las carreteras reportó 289 casos; y el robo de motos, 1.972.

Los elevados índices de delincuencia que enfrenta el país en la actualidad denotan una potencial amenaza para PARMALAT CÍA LTDA., puesto que los crímenes en carretera se han vuelto más frecuentes cada vez en el país, lo que implica un peligro constante para la seguridad de los conductores, las cargas que la empresa transporta, y para los vehículos en general.

En conclusión, Ecuador es uno de los países en Latinoamérica que presenta los más altos índices delincuenciales, lo cual afecta de manera directa a todos los ciudadanos y empresas indistintamente, el robo de vehículos es alarmante y PARMALAT CÍA. LTDA., no está libre de estos actos, por lo que la empresa ha tenido que incurrir en más gastos al poner un sistema de monitoreo en sus unidades.

---

<sup>12</sup> BURO DE ANALISIS INFORMATIVO, <http://www.burodeanalisis.com>, Abril 26. 2011.

## 1.5 ANÁLISIS DE LA CIUDAD DE QUITO

En Ecuador existe una amplia posibilidad de crecimiento. Sin embargo, existe un bajo consumo interno de leche, una situación sanitaria desfavorable para la exportación y un índice de sobreproducción diaria que aún no es ubicado totalmente en el mercado internacional, a excepción de Venezuela y Colombia.

Es necesaria una política comercial de apertura inteligente del mercado, es decir, se debe aplicar una negociación espejo, donde todo lo que entre de Europa, en este caso leche, sea directamente proporcional a lo que salga desde Ecuador. En cuestión de medidas sanitarias, por ejemplo, la comunidad europea tiene las de ganar porque si firmáramos, ahora mismo, un acuerdo comercial, podría enviar producto inmediatamente, mientras que Ecuador debería esperar.

En Ecuador se producen cerca de 5 millones 200 mil litros de leche diarios, de éstos se registra una sobreproducción de 250 mil litros. Se están exportando 60 mil tanto en leche de cartón como en polvo. En 2011 se exportaron 15 millones de dólares y para 2012 se trabajara para conseguir nuevos mercados como Brasil, que además de productor es importador, y mantendremos charlas con empresas centroamericanas. La aspiración es concluir el año venidero con 100 mil litros de leche exportados.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> REVISTA EL AGRO, EDICION 195, 18-01-2012.

En el Distrito Metropolitano de Quito, será el marco de referencia en la presente tesis. Quito capital de la República del Ecuador, cuenta con muchas ventajas en varios sentidos para la industria láctea.

Al estar en pleno valle andino, goza de muchos microclimas y sus pastizales aledaños son convenientes para la cría del ganado vacuno.

El hecho de estar en pleno Ecuador (línea Equinoccial), y a una altura de 2800mts, sin picos climáticos muy altos, Dependiendo de la altura la oscilación térmica es fuerte de día a día, pero en el plano lácteo, esto no afecta ya que la mayoría de proveedores se encuentran en haciendas aledañas y a mayor altura, donde la temperatura es más bien fría y con poca oscilación climática.

Quito para la industria láctea, goza de un apoyo total en su población, aunque se debe analizar muchos otros factores que pueden influir, como el nivel económico de los habitantes, aunque en general no es restrictivo el consumo lácteo.

La población de la ciudad ha crecido en la última década, del 2001 al 2010, con una población total en el distrito metropolitano de 1,619.146 habitantes y un total incluyendo la población rural de 2,239.191 habitantes.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> ILUSTRE MUNICIPIO DE QUITO, "Informes de Gestión", Pág. 32, Quito, 2012

En el plano económico la ciudad goza de muchas industrias aparte del aparato estatal que todavía se encuentra en gran porcentaje distribuido por toda la ciudad, entonces hace de esta una ciudad atractiva para los negocios, y también gracias al crecimiento sostenido que ha tenido.

Hay 4 zonas bien diferenciadas en la capital, y estas son:

- La zona norte, donde está el centro financiero y comercial de la ciudad y un 40% del eje industrial, y teniendo parroquias ya anexas a la ciudad como son Carapungo y Calderón.
- La zona centro, está en población se mantiene constante ya que abarca el centro histórico, actualmente una zona bella pero de alto tráfico, en donde se halla muchos micro negocios y restaurantes.
- La zona sur, que es la más densa poblacionalmente hablando, donde está el otro 60%, aparte de muchos micro negocios, centros comerciales y eje de industrial de gran tamaño, llegando casi a rozar pueblos tan lejanos antaño, como Aloag.
- Los valles, lugar de residencia de muchas familias de clase media alta de la ciudad y de gente propia de la zona, que trabajan o tienen negocios en el centro norte o sur de la ciudad, muy apetecidos actualmente por su situación y clima aunque con obstáculos como un alto tráfico de entrada y salida.

### **1.5.1. Situación económica, política y social de la ciudad de Quito.**

Quito Capital de la provincia de Pichincha y del Ecuador, es sede central del Gobierno, Asamblea Nacional, y Cortes de Justicia, además de la mayoría de ministerios y entes estatales financieros.

Quito es la ciudad de mayor grado de recaudación de impuestos en el Ecuador por concepto de gravámenes según el Servicio de Rentas Internas (S.R.I.) superando el 57% nacional al año 2009 siendo en la actualidad la región económica más importante del país .

Al 2009 el PIB de Quito fue 14.762, de los cuales representa aproximadamente por concepto de producción el 72%, y el 28% por concepto de recaudación de impuestos municipales. con una tasa de desempleo del 4.3% a diciembre del 2011 siendo la más baja en los últimos 4 años, con una tasa de ocupación plena del 58.6% y una tasa de sub empleo del 35.5%.<sup>15</sup>

Desde la óptica de la Oferta y Utilización de Bienes y Servicios, en el cuarto trimestre del 2011, el Consumo de la Administración Pública se incrementó en 1.10%; sumado a que en este trimestre la Formación Bruta de Capital Fijo (la Inversión) creció en 0.90% mientras que el Consumo de los Hogares aumentó en 1.03%.

---

<sup>15</sup> CIFRAS ECONOMICAS DEL ECUADOR, BCE, SEPTIEMBRE 2011.

La inflación de Quito llegó al 5.41%, a diciembre 2011. Por concepto del incremento generalizado de los precios se profundizó desde el primer trimestre del año 2011, como consecuencia de una serie de factores exógenos, como el aumento de los precios de los alimentos en el mercado mundial, la crisis europea y también de los devastadores efectos del cambio climático.<sup>16</sup>

### **1.5.2 Aspectos Alimenticios Lácteos Del Sector**

El Ecuador siempre ha tenido dependencia tecnológica de los países desarrollados mucha de ella se centraliza en la ciudad de Quito, es muy limitado el aporte tecnológico nacional, ya que se invierte muy poco en investigación y desarrollo a nivel privado y estatal. Sin embargo el aporte al desarrollo tecnológico que realiza el actual gobierno del Econ. Rafael Correa ha permitido que el sector de la salud, se tecnifique y se modernice con modernos equipos y en sus procesos informáticos básicamente en los últimos 3 años del gobierno.

Hay muchos factores que inciden directamente en el sector lácteo, sobre todo el crecimiento de la industria lechera.

La industria lechera del Ecuador creció un 10% en los últimos dos años debido a los distintos productos derivados de la leche. Sin embargo, la

---

<sup>16</sup> DIARIO LA HORA, Sec. ECONOMIA, 6 enero 2012.

demanda local continúa muy baja pues solo un tercio de la población consume leche, lo que corresponde a 5,7 millones de litros diarios.

Según el censo agropecuario, son aproximadamente 298 mil productores, de los cuales, el 73% está en la Sierra; el 19%, en la Costa, y el 8%, en la Amazonía.

Cifras de la Asociación Ganadera del Ecuador muestran que en el 2011 se producen 5`700.000 litros diarios, es decir, 85% más que en 2010<sup>17</sup> con un precio dictado por decreto ejecutivo No.846 la leche pasteurizada en funda 55 Ctv. leche pasteurizada en funda triple 60 Ctv. Y la leche en cartón 95 Ctv. Además los precios al productor serán entre 28 Ctv. Y 34 Ctv. el litro<sup>18</sup>.

La industria láctea es sin duda alguna uno de los sectores más importantes de la economía nacional, tanto en lo referente a la generación de empleo directo e indirecto, valor agregado y espacio territorial.

Esta actividad está relacionada a la cría de ganado tanto de leche como de carne y a la industrialización de la leche y sus derivados. Según el último Censo Agropecuario realizado en el año 2010, la “tercera parte del territorio nacional se destina a las actividades relacionadas con el campo, del cual más de la mitad (63%) corresponde a explotación ganadera, lo que equivale al

---

<sup>17</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Informes Estadísticos”, Pág. 12, Quito, 2012

<sup>18</sup>IBID 11. Pág.,. 13

19% de la superficie total del país con uso pecuario, principalmente en ganadería bovina.<sup>19</sup>

En el Ecuador cada persona consume un promedio de 85 litros al año, pero el mínimo recomendado por la Organización Mundial de la Salud es de 125 litros anualmente. Los expertos nutricionistas a nivel mundial recomiendan el consumo de 270 litros o su equivalente en productos lácteos.

La producción lechera ecuatoriana destina dos millones de litros diarios para la alimentación de terneros y el resto para el consumo humano, quedando un excedente de 300 mil litros.

En el año 2010 como en el 2011 se exportaron alrededor de 60 mil litros a Venezuela, ya que este mercado es deficitario en producción de leche.

La estrategia de los empresarios lecheros se centra en incrementar el consumo local mediante campañas de educación alimentaria.<sup>20</sup>

Ecuador tiene el propósito de expandir la exportación lechera en los próximos años al Perú, Colombia y Centroamérica los cuales son mercados potenciales para este sector.

Los ganaderos se quejan por el desperdicio de la leche y culpan a los industriales de usar el suero de este líquido en sus productos porque es 40

---

<sup>19</sup> FLACSO, "Estudio del Sector Lechero", Pág. 45, Quito, 2011

<sup>20</sup> Ibíd. 13, pág. 20

centavos más barato que el litro de leche pura, sin embargo La calidad de la leche ecuatoriana es alta, debido a las condiciones climáticas y geográficas que tiene el país. Además de estos factores, las mejoras de calidad permiten contar con una materia prima óptima para poder acceder a mercados internacionales.

En febrero del 2011 hubo un decreto de emergencia en el sector lechero, por la utilización del suero de la leche, esto afecta más que al productor, al consumidor y al buen nombre de las empresas que no usan estos subproductos.

Los estudios realizados respecto a la tendencia del consumidor de leche muestran que las mujeres que consumieron al menos tres raciones de productos lácteos en la adolescencia y disminuyeron un 38% el riesgo de desarrollar diabetes tipo 2 en la edad adulta, que en aquellas con una baja ingesta de productos lácteos, de este grupo las que continuaron en la adultez consumiendo productos lácteos disminuyeron el riesgo a 43%.<sup>21</sup>

Los riesgos que corre esta actividad económica es la comercialización de los campos que han pasado a ser adquiridas por otros tipos de industria como por ejemplo la industria florícola, con aspectos negativos nefastos como la disminución de áreas de pastizales, la contaminación de agua y tierra, y una deforestación extrema en varias áreas.

---

<sup>21</sup> INCE, "Encuesta de Manufactura", Pág. 56, Quito, 2011

Un ejemplo es la ciudad de Cayambe quien fue una gran productora láctea, hoy, este sector reducido únicamente a proveer en muchos casos consumo local, o máximo a comercializadoras de la ciudad de Quito.

## 1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa PARMALAT CIA.LTDA. carece de un modelo financiero adecuado que nos permita obtener mayor rentabilidad en operaciones tanto de compras a crédito, tiempo plazos de recuperación de cartera y tiempo de crédito de nuestros proveedores, por lo que se hace imprescindible el diseño de un Modelo Financiero EVA con lo cual se obtendrá una mayor rentabilidad de la que actualmente se tiene en la Empresa así como de un verdadero análisis a profundidad de su rentabilidad empresarial.

Este modelo financiero nos permitirá:

Aumentar el valor de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de los propietarios. Este objetivo incluye las siguientes metas:

- Obtener la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas.
- Lograr el mínimo costo de capital.
- Trabajar con el mínimo riesgo. Para conseguirlo, se deben lograr las siguientes metas:
  - Proporción equilibrada entre el endeudamiento y la inversión de los propietarios.
  - Proporción equilibrada entre obligaciones financieras de corto plazo y las de largo plazo.

### **1.6.1 Sistematización Del Problema**

Dentro de los puntos que hay que tomar en cuenta para lograr una mejor rentabilidad de la empresa Parmalat implementando el Modelo Financiero EVA son los siguientes:

- ¿Cómo aumentar el valor de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de los propietarios?
- ¿Cómo obtener la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas?
- ¿Cómo trabajar con el mínimo riesgo?
- ¿Cómo disponer de niveles óptimos de liquidez?

### **1.6.2 Barreras Del Negocio**

Las barreras del negocio son la competencia directa del sector lácteo del país, problemas internos en distribución y el más importante el problema de la inversión en nuestro país.

Se analizará el conflicto interno de la empresa el cual está dado por el conflicto interno y el vertical.

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS DE LA EMPRESA PARMALAT DEL ECUADOR**

La empresa Parmalat, fue hasta el año 2003 una multinacional de origen italiano, consolidada en 30 países con operación propia, para el año 2002 contaba con 148 plantas industriales y 39.747 empleados a nivel mundial, en el país alcanzo a llegar en su historia como multinacional a una de las 300 mayores empresas del país y en el año 2002 una de las marcas más fuertes en el segmento lácteo.<sup>22</sup>

Sus operaciones en el Ecuador inicio en el año de 1996, lanzando al mercado su leche pasteurizada, con una gran promoción visual y auditiva que se los difundía constantemente en los medios de comunicación nacionales.

Manténía las operaciones centrales en la ciudad de Quito, centros de distribución en la ciudad de Quito y Guayaquil, y su planta que aun se mantiene en Lasso (ver anexo N.1). Actualmente solo mantiene las operaciones centrales de distribución en la ciudad de Quito.

Cerca de Latacunga se encuentra la principal planta de producción nacional de PARMALAT, de donde se distribuye el 70% de toda la producción para todas las provincias del país.

---

<sup>22</sup> PARMATAL, Informes de Gestión”, Pág. 5, Quito, 2012

Parmalat cerró sus operaciones a finales de enero del 2003 tras una larga agonía, luego de haber sido arrastrada por la crisis en su matriz en Italia,

Parmalat en el año 2003 para sobreponerse de la quiebra de la matriz; compraba la leche principalmente a los ganaderos de Cotopaxi (Lasso y Latacunga) y Pichincha (Machachi) a quienes se llegó a pagar en el primer semestre del 2004 a \$0,20 el litro, los cuales los vendía a la Planta el Ordeño a \$0.25 según testimonio de un funcionario de la asociación de Ganaderos de la sierra y el Oriente, el cual solicitó la reserva de su nombre para dicha investigación; cuando el precio del mercado tenía un promedio de \$0.23 y \$0.24, de acuerdo a fuentes externas. Este regateo fue una de las tantas muestras de dificultades financieras de la empresa, como corolario de la quiebra de su matriz.

Al segundo semestre del año 2004 Parmalat comenzó a tener dificultades para pagar a sus deudores desde diciembre de 2004. La empresa habría acumulado atrasos de hasta seis quincenas a sus trabajadores, según versiones extraoficiales.

La quiebra total para Parmalat Ecuador surgió con la demanda que le interpuso el Citigroup el 29 de diciembre del 2004 por la gestión de cobranza para lograr la recuperación de \$6.05 millones que Parmalat adeudaba a esa institución financiera.

En la actualidad Parmalat; mantiene su misma actividad económica la cual es el Industrializar y Comercializar productos lácteos, se maneja como empresa individual deslindada de la matriz de Italia, con nueva administración pero con la misma marca y su capital es 100% Ecuatoriano, nuevamente se encuentra funcionando desde enero del 2006.

## **2.1 MISIÓN**

La MISIÓN de una organización o de un ser humano es la razón de ser, el motivo, el propósito por el cual existe, cual es su fin. Así la misión de cualquier organización, es la de satisfacer las necesidades de sus clientes que conforman sus mercados ya sea en producto o servicio. Algunas de las características de la misión son:

- Debe ser amplia dentro de una línea de productos o servicios, pero la amplitud no debe ser tanta ya que tiene la posibilidad de perderse.
- Debe ser motivadora que mueva a los laboran en las organizaciones
- Debe ser congruente, es decir, debe reflejar los valores de la empresa y de las personas que laboran en ella.

En una organización la misión debe estar enfocada a nuestros clientes, ya que estos son los que nos dan la razón de ser. Se debe plantear los recursos con los que cuenta la organización u empresa necesarias para el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes. También se tiene que

hacer mención del equipo humano con el que cuenta la organización y que beneficios obtendrá. Dentro de la misión se debe dar contestación a las siguientes preguntas:

- ¿Qué? La necesidad que la empresa ofrece
- ¿A través de que? A través de que se va a lograr esa necesidad
- ¿Qué ganamos? Que es lo que se gana mediante el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes.
- Para plantear la misión debemos tener bien claro lo siguiente,
- ¿En que negocio estamos realmente?,
- ¿A que nos dedicamos en realidad?,
- ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?
- La misión debe ser lo mas corto posible que se pueda en la cual debemos plasmar los ¿Qué? y los ¿Cómo?

La misión debe ser aprendida y memorizada tanto por líderes como colaboradores, se debe vivirla todos los días con el fin de cumplir con la razón de ser. Como personas también debemos fijarnos una misión personal, cual es nuestra razón de ser, y sentirla para cumplir con lo que nos fijamos.

La misión declarada oficialmente por las autoridades de PARMALAT es la siguiente

*“Ser la empresa líder en la producción y comercialización de productos lácteos de la más alta calidad a nivel nacional preferidos por el consumidor”<sup>23</sup>*

Esta misión está enfocada a definir el ámbito del negocio para que facilite su manejo interno y contribuya al mejoramiento continuo de la empresa.

## **2.2 VISION PARMALAT**

La VISIÓN de una organización es el QUERER SER, es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa en el mediano o largo plazo, aquí la pregunta a responder es ¿en dónde queremos estar en los próximos años?<sup>24</sup>

La visión debe ser amplia, detallada y comprensible, así mismo, positiva y alentadora, en cuanto tiempo lo lograremos.

La visión no es solo una idea que se nos ocurre, debe dar respuesta a la pregunta ¿Qué queremos ser y cuando lo lograremos?

La visión debe ser compartida, tanto por los líderes como por los colaboradores, cuando la gente de una organización comparte una visión se puede decir que están conectados en alcanzar algo importante que los va a

---

<sup>23</sup> Tomado de la declaración de la misión, visión y valores corporativos de PARMALAT ECUADOR

<sup>24</sup> STONER, James, “Administración”, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, Pág. 27, México, 2009

llevar a trascender. Un líder con una visión compartida, es un líder visionario, quien resuelve problemas a sus colaboradores.

La visión debe estar compuesta por un objetivo específico, en lograr en un mediano o largo plazo. En la visión los deseos se convierten en objetivos y compromisos claros y ubicados en el tiempo.

La visión fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización, incentiva a que desde el líder hasta el último colaborador que se ha incorporado en la organización, realicen acciones conforme a lo que se indica en la visión.

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

La visión al igual que la misión debe ser aprendida y memorizada por el líder y los colaboradores hacerla suya, parte de su vida, así mismo cada persona deberá tener su propia visión personal.

La visión para el equipo PARMALAT es:

*“Satisfacer y superar las expectativas de los consumidores, produciendo y comercializando alimentos nutritivos de la más alta calidad, siendo*

*rentables y contribuyendo al grupo Parmalat a afianzar su presencia en Ecuador”<sup>25</sup>*

### **2.3 ANALISIS FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permitirá conformar un cuadro de la situación actual de PARMALAT S.A. permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otras. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñé y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.<sup>26</sup>

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades

---

<sup>25</sup> Tomado de la declaración de la misión, visión y valores corporativos de PARMALAT ECUADOR

<sup>26</sup> HOFER, Ch. y SCHENDEL, D. “Formulación de las Estrategias”, West Publishing, Los Ángeles. 2008

diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

### **Fortalezas y Debilidades**

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos.**  
Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades.**  
Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- **Análisis de Riesgos**  
Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización. .

### **Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno**

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

**2.3.1 Fortalezas.-** Son las capacidades especiales que tiene la empresa PARMALAT y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras.”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> HOFER, Ch. y SCHENDEL, D. “Formulación de las Estrategias”, West Publishing, Los Ángeles. 2008

- PARMALAT S.A. posee una filosofía corporativa propia, la misma que se basa fundamentalmente en brindar a nuestros clientes productos de calidad.
- La empresa tiene una buena imagen empresarial, ya que se constituye en una empresa líder del mercado de los lácteos y sus derivados.
- En el área de Recursos Humanos la empresa cuenta con un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal.
- Dentro de las fortalezas del departamento Financiero, se observa que posee una buena financiación interna y externa, así por ejemplo, una de las principales entidades de apoyo financiero de la empresa es el Banco del Pichincha.
- Además dentro de este departamento se destaca su control de facturación y proveedores, con programas informáticos eficientes, para almacenar en una forma ordenada toda la información financiera de la empresa.
- Las materias primas e insumos con las normas internacionales de calidad para la obtención del producto final, además que el abastecimiento de las mismas es periódico lo que hace que la empresa nunca se detenga en su proceso productivo.

**2.3.2 Debilidades.-** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable de PARMALAT frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otras.”<sup>28</sup>

- Una de la falencia más notoria dentro de la empresa, y para ser específicos dentro de Recursos Humanos, es la falta de un plan de capacitación, el mismo que sea dirigido a todos los miembros de la empresa.
- En el área de comercialización no existe una relación íntima con el cliente, la misma que provea a la empresa de los factores psicológicos, sociales y económicos que afectan al consumidor.
- Los precios de venta son altos con relación a la competencia, lo que hace que muchas veces, los clientes no se fijen en la calidad.

**2.3.3 Oportunidades.-** “Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa PARMALAT y que permiten obtener ventajas competitivas.”<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> CERTO, Samuel, “Administración Estratégica”, Ed. Mc Graw Hill, Pág. 56, Bogotá, 2001

<sup>29</sup> Lopez, C. 2003 “El Análisis FODA”

- Convenios con el exterior en cuanto a insumos y productos importados, lo que hace que se incremente la gama de productos que se pueden ofrecer y ganar un mayor beneficio.
- El Creciente Mercado potencial de alimentos, ya que este tipo de productos no son preferenciales, sino que son de primera necesidad.
- La demanda de alimentos se incrementa con la densidad poblacional.
- PARMALAT es una organización reconocida por su participación en el apoyo social, como por ejemplo los programas de apoyo a UNICEF.

**2.3.4 Amenazas.-** “Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de PARMALAT.”<sup>30</sup>

- El cambio que se puede dar en las preferencias y ofertas que se haga a los proveedores.
- La migración de mano de obra calificada de nuestro país, es otro factor que afecta a la mayoría de las empresas.

---

<sup>30</sup> FUENTES, X, "Diseño de la Estrategia Competitiva"; Ed. DEFPI; UNAM, México, Pág. 26, 2002

- La crisis económica que atraviesa el país, lo cual se refleja en sus principales indicadores, como el índice de poder adquisitivo, y el nivel de salario real.
- Posibles pactos o alianzas de empresas nacionales, las mismas que pueden posicionarse más fácilmente del mercado local por su gran infraestructura operativa.

Así mismo se podría hacer un análisis FODA más exhaustivo de cada uno de los ambientes que implica el giro del negocio, esto para determinar principalmente todas las amenazas que puedan afectar a Parmalat.

A continuación se tratará de determinar mediante el análisis FODA tanto los factores internos como externos que afectan a la empresa PARMALAT CIA. LTDA.

## **2.4 MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO**

Esta matriz identificada también como la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) tiene por objetivo “permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Fred R. David. “*Conceptos de Administración Estratégica*”. Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. Año 1997. México DF. México.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso FODA. Abarque un total de oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. En esta lista primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Siendo lo más específico posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.<sup>32</sup>
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

---

<sup>32</sup> PORTER, Michael E., “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 35, Cuarta edición. 1995, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2003

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

**CUADRO No. 8****MATRIZ EFE**

<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<i>OPORTUNIDADES</i>			
Convenios con el exterior en cuanto a insumos y productos importados, lo que hace que se incremente la gama de productos que se pueden ofrecer y ganar un mayor beneficio.	0.15	1	0.15
El Creciente Mercado potencial de alimentos, ya que este tipo de productos no son preferenciales, sino que son de primera necesidad.	0.10	3	0.30
La demanda de alimentos se incrementa con la densidad poblacional.	0.15	1	0.15
PARMALAT es una organización reconocida por su participación en el apoyo social, como por ejemplo los programas de apoyo a UNICEF.	0.10	3	0.30
<i>AMENAZAS</i>			
El cambio que se puede dar en las preferencias y ofertas que se haga a los proveedores.	0.15	1	0.15
La migración de mano de obra	0.15	2	0.30

calificada de nuestro país, es otro factor que afecta a la mayoría de las empresas.			
La crisis económica que atraviesa el país, lo cual se refleja en sus principales indicadores, como el índice de poder adquisitivo, y el nivel de salario real.	0.10	1	0.10
Posibles pactos o alianzas de empresas nacionales, las mismas que pueden posicionarse más fácilmente del mercado local por su gran infraestructura operativa.	0.10	3	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1.75</b>

Fuente: Empresa PARMALAT CIA. LTDA., "Informe"; Quito, 2011  
 Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

El total ponderado de 1.75 que se muestra en el cuadro No8, indica que esta empresa está justo por encima de la calificación más baja, su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas es muy deficiente.

No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

## 2.5 MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO.

También denominada Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.<sup>33</sup>

La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el subtema anterior.

Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso FODA. Abarcar el total de fortalezas como debilidades que afectan a la empresa. En esta lista primero anotar las fortalezas y después las debilidades. Ser lo más específico posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

---

<sup>33</sup> PORTER, Michael E., “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 35, Cuarta edición, Editorial Mc. Graw Hill, Bogota, 2003

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 3.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no

están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

**CUADRO No. 9**

**MATRIZ DE EFI**

<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<i>FORTALEZAS</i>			
PARMALAT S.A. posee una filosofía corporativa propia, la misma que se basa fundamentalmente en brindar a nuestros clientes productos de calidad.	0.15	4	0.60
La empresa tiene una buena imagen empresarial, ya que se constituye en una empresa líder del mercado de los lácteos y sus derivados.	0.15	4	0.60
En el área de Recursos Humanos la empresa cuenta con un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal.	0.10	4	0.40
Dentro de las fortalezas del departamento Financiero, se observa que posee una buena financiación interna y externa, así por ejemplo, una de las principales entidades de apoyo financiero de la empresa es el Banco del Pichincha	0.10	4	0.40
Además dentro de este departamento se destaca su control de facturación y proveedores, con programas informáticos eficientes, para almacenar en una forma ordenada toda la información financiera de la empresa.	0.10	2	0.20
Las materias primas e insumos con las	0.10	3	0.30

normas internacionales de calidad para la obtención del producto final, además que el abastecimiento de las mismas es periódico lo que hace que la empresa nunca se detenga en su proceso productivo.			
<b>DEBILIDADES</b>			
Una de la falencia más notoria dentro de la empresa, y para ser específicos dentro de Recursos Humanos, es la falta de un plan de capacitación, el mismo que sea dirigido a todos los miembros de la empresa.	0.10	2	0.20
En el área de comercialización no existe una relación íntima con el cliente, la misma que provea a la empresa de los factores psicológicos, sociales y económicos que afectan al consumidor.	0.10	2	0.20
Los precios de venta son altos con relación a la competencia, lo que hace que muchas veces, los clientes no se fijen en la calidad.	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.00</b>

Fuente: Empresa PARMALAT CIA. LTDA., "Informe"; Quito, 2011  
 Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

El total ponderado de **3.00**, que se muestra en el cuadro No9, indica que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones.<sup>34</sup>

## **2.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

La empresa cuenta con un organigrama orgánico y funcional, el cual está orientado a la Gerencia General con 5 gerencias de primer orden cada una con sus diferentes jefaturas y personal operativo, es decir las funciones están organizadas de manera técnica y no existe duplicidad de los cargos (ver anexo No. 2).

### **2.6.1 Objetivos Corporativos**

- Ser un equipo de trabajo altamente eficiente, flexible, innovador y motivado a enfrentar nuevos desafíos de empresa.
- Lograr la participación y comunicación proactiva de nuestra gente en el cumplimiento de las expectativas del negocio.
- Mantener un alto espíritu empresarial por medio del desarrollo de las capacidades individuales y organizacionales.

---

<sup>34</sup> KOONTZ, Harold, “Administración”, Pág. 35, Ed. Norma Tercera edición. Bogotá, 1990.

## **2.6.2 Valores Corporativos**

PARMALAT mantiene 6 valores corporativos que se detallan a continuación.

### **1. Compromiso Con El Socio/Clientes / Establecimientos:**

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con valores agregados.

### **2. Compromiso con el logro:**

- Enfocarnos en el cumplimiento de los objetivos empresariales y profesionales con la filosofía del mejoramiento continuo.

### **3. Compromiso con la Calidad Total**

- Calidad en el servicio.
- Calidad en las propuestas de valor.
- Calidad en la comunicación.

### **4. Compromiso con la claridad y la transparencia.**

- En nuestro desempeño financiero.
- En nuestras ofertas comerciales y de servicio.

### **5. Compromiso con el trabajo en equipo.**

- Trabajar en conjunto para lograr resultados mayores.

Los logros son de todos.

## **6. Compromiso con la responsabilidad corporativa.**

- Ser socialmente responsables como ciudadanos y como empresa en las comunidades y país en el que vivimos.

### **2.6.3 Principios Morales**

PARMALAT mantiene 4 principios morales corporativos que se detallan a continuación.

#### **1. Integridad**

Actuar en coherencia con los principios

Decir la verdad

Defender el bien

Cumplir con las Promesas

#### **2. Responsabilidad**

Asumir las propias delegaciones

Admitir y corregir las fallas

#### **3. Respeto**

Respetar activamente a los demás

#### **4. Solidaridad**

Apoyar a quienes forman nuestro círculo de trabajo

Apoyar a las iniciativas, comportamientos y acciones que busquen el bien común. Perdonar las fallas y velar por su corrección.

## **2.7 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA PARMALAT**

Al microambiente se lo puede definir como el conjunto de los grandes sectores de las actividades económicas de una sociedad, las mismas que tienen un impacto directo e inmediato en la organización, convirtiendo los acontecimientos que allí se desarrollan en una amenaza o en una oportunidad.

A pesar de los factores adversos y los impactos económicos - financieros antes señalados, que han venido ocasionando efectos negativos al aparato productivo del país y de algunos servicios, podemos resaltar que la comunicación virtual ha tenido un crecimiento sostenido en donde el Internet se ha convertido en un complemento muy útil para la producción y comercialización a gran escala de lácteos por cuanto se dispone un canal poderoso para la comunicación directa entre los entes de regulación, procesos productivos internos y externos, etc.

Para una empresa transnacional constituye un elemento indispensable la tecnología, ya que todo se lo realiza basándose en ella, como por ejemplo los controles de calidad y demás sistemas informáticos, los mismos que

permiten que se incremente la productividad, y se ahorre tiempo, y por lo mismo que disminuyan los costos.

### **2.7.1 Factores Económicos**

En Economía la palabra crítica es confianza, pero cuando en menos de dos años el ingreso por habitante se sitúa de 200 a 264 dólares como canasta básica pero con un análisis gubernamental, el valor mínimo por habitante debería ser aproximadamente 500 dólares, la inflación a aumentado de un 4.44 por ciento a un 5.50 por ciento, y las medidas tributarias actuales son muy fuertes y seguidas, creando en varios sectores incertidumbre y escepticismo.<sup>35</sup>

De otro lado la dolarización, obliga a que se lleven adelante una serie de reformas importantes en el área fiscal y laboral, adicionalmente se han contemplado leyes para modificar, regulaciones en los sectores de telecomunicaciones, electricidad y petróleo, para un servicio mas digno y equitativo, y con sana competencia entre las empresas brindadores de bienes y servicios.

Como es conocido esta crisis ha afectado a las empresas del país, y con mayor razón a las empresas de alimentos, que ven bajar el consumo de sus productos.

---

<sup>35</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Encuestas de Coyuntura”, Ed. BCE, Pág. 36, Quito, 2012

Una de las maneras como logran controlar esto las otras empresas es a través de abaratar sus costos, ya sea despidiendo mano de obra, o utilizando algún otro método, pero para el caso de la empresa no se da esto debido, a que sus costos en materias primas son realmente bajos, en comparación al precio de venta en el mercado que se constituye en uno de los más elevados en cuestión de lácteos y derivados.

### **2.7.2 Factores Ecológicos**

Para poder participar en el contexto mundial, las empresas día a día deben adaptarse a normas establecidas a nivel global cuyo objetivo es eliminar obstáculos técnicos para el comercio, de tal forma que desaparezcan barreras que impidan la integración y el intercambio.

Dentro de este contexto se ve también afectado el medio ambiente ya que es en donde se desenvuelven todas las actividades empresariales, y en donde se genera el desarrollo de cualquier entidad. Dada la aceleración de los procesos productivos en el mundo, las empresas hacen uso consciente o inconscientemente de manera indiscriminada de los recursos naturales y no se detienen a pensar en las consecuencias que esto conlleva sin tener visiones ambientales a largo plazo. Es por ello que se encuentra de manera explícita la necesidad de proteger el medio ambiente y velar por la calidad de vida.

Muchas empresas del medio no ven al desarrollo sustentable o al desarrollo ambiental como instrumento que pueda ayudar al desarrollo de sus industrias, es cierto que las iniciativas de mejoras en el rendimiento ambiental no generan automáticamente beneficios económicos; necesitan ser evaluadas bajo el mismo prisma que las demás inversiones.

### **2.7.3 Microambiente**

Existe todo un ejército de empresas que han decidido vender la misma línea de productos alimenticios y compartir los mismos clientes, esta es la competencia, la misma que continuamente trata de quitarnos a nuestros clientes cautivos, ya sea directamente, ofreciendo alternativas diferenciadas, como por ejemplo:

- **VITALECHE**, la misma que esta entregando el mismo producto a un menor precio y con un bombardeo de publicidad frecuente en todos los medios; así una de sus estrategias promocionales es bajar el precio y dar un producto adicional por la compra de una cierta cantidad del mismo (por la compra de 6 litros de leches entregan una adicional a los consumidores), siendo esta una de las más potenciales desventajas para PARMALAT CIA.LTDA.
- **LECHE ANDINA**, producto de larga trayectoria en grandes supermercados e hipermercados en el País, se la encuentra en las cadenas de Supermaxi sobretudo

- **LECHE CARCHI**, producto que se encuentra en tiendas de barrio, de larga trayectoria en ventas sobretodo en el norte de país.

Adicionalmente en los medios de comunicación se difunde una campaña nociva, la misma que viene de propuestas políticas de los candidatos basada en un proteccionismo a la empresa nacional.

Otros competidores secundarios podemos nombrar a Nestlé con su producto la lechera.

**Nota.** Una empresa debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes, por lo tanto no es suficiente adaptarse a las necesidades del público objetivo, sino ser mejor que los demás.

#### **2.7.4 Clientes**

Los clientes pueden influir decisivamente en cómo va a ser la empresa. Los clientes son una fuente de oportunidades, más allá que tienen un poder de influencia y es en esta doble personalidad del cliente donde la empresa debe encontrar su lugar y su futuro.

Así mismo los clientes influyen en el sector y en la empresa, evidentemente a través de sus necesidades. De ahí que un cambio en esas necesidades sea una buena fuente de oportunidades y, atención, de amenazas. Los clientes

también pueden influir a través de requerimientos adicionales al producto. Los consumidores se han vuelto más informados y exigen de la empresa la información concreta y detallada sobre la composición de los productos, su influencia en el medio ambiente, sus características técnicas, etc.

Como para toda empresa, para PARMALAT, sus clientes son la razón de ser.

La distribución de los productos de la empresa se lo realiza, a través de tres canales:

- MAYORISTAS: SANTA MARIA, MI COMISARIATO
- PRE-VENTA
- OTROS DISTRIBUIDORES MENORES

Como potencial cliente en la ciudad de Quito se encuentra SUPERMAXI, parte de la cadena de supermercados LA FAVORITA, el cual cuenta con el 80% de la facturación total de PARMALAT.

Además de SUPERMAXI el otro porcentaje se queda en: 25 distribuidores menores y otra parte a la pre-venta, con porcentajes del 2% y 10% respectivamente del total facturado.

Esto conlleva a que Parmalat no pueda negociar ni fijar precios para la venta en cadenas de supermercados, porque la mayoría de su venta está destinada

a la corporación La Favorita, que también no ayuda en mucho a su flujo de efectivo ya que el ciclo de pago de cada factura es de 45 a 60 días,

### **2.7.5 Distribuidores Y Autoservicios, Clientes De La Empresa Parmalat S.A. En La Ciudad De Quito**

Los distribuidores de la empresa Parmalat S.A. serán los principales supermercados y micro mercados, entre los principales se puede describir a Supermaxi, Mi Comisariato y Santa María.

### **2.7.6 Proveedores**

Aparte de las relaciones comerciales más o menos buenas que se pueda desarrollar con ellos y de las ventajas o inconvenientes que este le signifique, además que se debe estar atento a cambios en el propio sector de los proveedores.

“Los proveedores deben ser multidisciplinarios, determinar sobre la base del servicio que prestan, la calidad de insumos que nos entregan, de esta forma se les involucra en el desarrollo empresarial.”<sup>36</sup>

La empresa se provee de una gran variedad de insumos desde leche que constituye la materia prima, hasta los cartones tetra pack.

---

<sup>36</sup> CHASE, ALQUILANO, JACOBS, “administración de la producción de operaciones”, Pág. 119-130, Ed. Mc Graw Hill, México, 2003

Los proveedores de la empresa en diferentes bienes y servicios de todas las materias primas e insumos serán:

- Offsetec (Papelería suministros)
- Cransa (Cartones para empaque)
- Conauto (Mantenimiento Automotriz, Aceites y Lubricantes)
- Solpac (Insumos para mantenimiento industrial)
- Cransa (Cartones para empaque)
- Envalpri (Envases de Plástico)
- Agricominsa (Fabricación de artículos de plástico para el envasado de productos: bolsas, sacos, cajones, cajas, garrafones, botellas)
- Neiplex (film de polietileno de alta y baja densidad construido de 3 capas, extrusión de polipropileno mono-orientado, presentado en rollos y fundas con impresión de la marca)
- Maquinaria Enríquez (Maquinaria Industrial)
- Prolab (Análisis Químicos)
- Albonova (Suplementos alimenticios y vitaminas).
- Resicom (Consultoría y Asesoramiento, en erradicación y saneamiento)
- Tetrapak (Envases)
- Semilab (Análisis Químicos)

No hay un proveedor específico al que se realice compras regulares siendo Cransa la que mantiene un porcentaje más alto en compras de Parmalat sobre insumos.

### **2.7.7 Servicio**

En PARMALAT S.A. como una de sus debilidades está la falta de esmero en la atención al cliente, tal vez por la gran cantidad de ellos que poseen en el exterior, esto hace que se les dé menos importancia a los de la localidad, además que es un producto diferenciado, no al alcance de todo el público.

Una propuesta en este aspecto sería una relación directa con el cliente, que es el potencial factor de crecimiento y liderazgo en la empresa.

Para cumplir con la calidad en el servicio se debe cumplir con ciertos parámetros importantes como son: la eficacia, la regularidad y disponibilidad

Eficacia.- Cumpliendo con la satisfacción real de las necesidades explícitas de nuestros clientes.

Satisfacción.- Basada principalmente en la calidad de brindar el servicio de atención a los clientes y gracias a su instalación.

Regularidad.- Se debe tender a prestar un mismo servicio en todas las oportunidades que tengamos de servir a nuestros clientes, proporcionándoles el mismo grado de satisfacción como en la primera vez que se le atendió.

Disponibilidad.- Ofrecer nuestros servicios en el momento en que el cliente precise de él.

Beneficio.- Un buen servicio a los clientes da como resultado la satisfacción de estos, clientes leales y la oportunidad de negocios repetidos, obteniendo una influencia moral que es potente aunque la misma no se la pueda medir con facilidad; obteniendo la oportunidad de incrementar las utilidades de la forma siguiente:

- Atrayendo nuevos clientes
- Aumentando las ventas de los clientes actuales
- Permitiendo mayores precios para los productos
- Reduciendo la vulnerabilidad a la competencia de precios
- Proporcionando diversos beneficios indirectos
- Captando nuevos clientes potenciales

El obtener una buena reputación de la empresa atrae clientes potenciales y evita la pérdida de los clientes existentes; no olvidemos que muchos clientes valoran la reputación por ser un servicio confiable. Es importante proporcionar ciertas garantías ampliadas como las entregas dentro de los plazos estipulados, y el mantenimiento de la calidad.

### **2.7.8 Precio**

Sin lugar a duda que el precio constituye uno de los elementos subjetivos de un producto que es sumamente evaluado por los consumidores. Más aún cuando los individuos pertenecen a economías sumidas en crisis en donde sus ingresos se ven reducidos frente al costo que demandan sus necesidades.

Por esto las empresas se han visto en la obligación de utilizar estrategias de producto con la finalidad de dar alternativas de consumo a los individuos, es decir, proveer productos al mercado de acuerdo a la capacidad de compra, como por ejemplo: aceite de un litro, medio litro, cuarto de litro sea en botella o en funda.

De esta forma todos o al menos gran porcentaje de la población, tiene la oportunidad de acceder a un producto.

El precio de los productos de la empresa PARMALAT, por tratarse de una empresa industrial, está dado por sus costos de producción más un margen de rentabilidad razonable, en caso de ser producido dentro de la misma, o también se encuentran dados por los costos de transferencia, más un margen de comercialización, en el caso de productos importados.

El precio de los productos que comercializa PARMALAT está en función de los precios que fija la competencia.

### 2.7.9 Producto

Al tratarse de una empresa industrial, es decir aquella en la que se debe seguir un proceso para transformar un producto a los consumidores, se tiene que diseñar el mismo acorde a las exigencias y necesidades de los consumidores que integran su mercado meta, puesto que del grado de aceptación que tenga el producto en el mercado depende la existencia de la empresa.

Se debe proyectar medir y evaluar la calidad de los productos a partir de especificaciones técnicas mediante pruebas, medidas, y clasificación de categorías.

Mediante este proceso se deben analizar los siguientes requisitos:

- **Funcionalidad.**- Cumplir con las necesidades explícitas del cliente, es decir que nuestro producto generalmente de naturaleza material debe estar acorde con lo que nuestros clientes necesiten.
- **Uniformidad.**- Estar dirigida a que cada una de las diferentes unidades del producto causen una misma sensación de satisfacción para los clientes.
- **Durabilidad.**- Deben tender a la conservación a largo plazo brindando de esta manera las mejores condiciones de satisfacción del producto, con este objetivo se utiliza la tecnología del envase de Tetra Pack, el cual no

necesita refrigeración manteniendo al producto en óptimas condiciones durante un buen período de tiempo.

Los productos de la empresa PARMALAT, se los puede clasificar en cuatro líneas: lácteos, frescos, hornos y vegetales (ver anexo 3).

Existen nuevos productos lanzados al mercado como son: El yogurt dietético, néctar de frutas (Santál), yogurt fortificado, Santál citrus cool, gelatina PARMALAT (en cuatro sabores: de uva, manzana, limón y cereza), agua purificada y salsa y pasta de tomate.

#### **2.7.10 Promoción**

La promoción es un intento de influir al público, es un elemento de la mezcla de marketing que sirve para formar, persuadir y recordarle la existencia de un producto. Es con promociones con lo que vamos a empezar, explicando las bondades y ventajas de nuestros productos en la línea de lácteos.

La promoción puede darse por venta directa que es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores. Además permite cultivar relaciones entre comprador y vendedor de toda clase, e influye en la respuesta del primero mediante el sentimiento del mismo de tener algún tipo de obligación por haber escuchado al vendedor.

La promoción de ventas consiste en el corto plazo para fomentar la adquisición o venta de un producto o servicio; incluye una amplia variedad de instrumentos de promoción diseñadas para estimular una respuesta más temprana o más fuerte por parte del mercado.

Las promociones la llamamos también descuentos promocionales, son ofertas de rebajas de precio regular de un producto, anunciada mediante una etiqueta o paquete, estos pueden adoptar la forma de un paquete combinado, los paquetes de descuentos son muy eficaces para estimular las ventas a corto plazo, aún más que los cupones.

La promoción contiene diversos aspectos, entre otros los siguientes:

- Muestras gratuitas
- Concursos
- Demostraciones del producto
- Exhibiciones en el punto de compra

A semejanza de la publicidad y la venta personal, la meta final de la promoción de ventas es:

- Lograr que los posibles compradores prueben el producto.
- Conquistar a nuevos clientes.
- Ser más atractivo que la competencia.

- Aumentar la actividad de compra por impulso en los establecimientos al detalle.
- Obtener mayor cooperación de los detalles con los intermediarios.

Los objetivos específicos de un programa de promoción de ventas se obtiene directamente de las metas y estrategias del programa total de mercadotecnia.

Para el caso de la empresa PARMALAT S.A., existen combos en compras de productos como por ejemplo: compra de dos néctares (en sus distintos sabores: uva, manzana, naranja, mango) + una crema NIVEA.

En las distribuciones del producto la empresa tiene una política de descuentos, así, por ejemplo: para SUPERMAXI, su cliente principal existe una política de descuento del 12%, 16%, 17% y 18% (que va de acuerdo al monto de sus compras)

Para distribuidores al por mayor, es decir cadenas de autoservicios se realizan descuentos especiales, del 10%. (También dependiendo del monto de facturación)

También para las compras de productos por parte de los empleados de la empresa existe un margen de descuento que casi es proporcional al que se utiliza con SUPERMAXI, cliente principal de PARMALAT S.A.

### **2.7.11 Plaza**

Quito es un creciente mercado de los productos de la empresa, especialmente de leche, esta ciudad es la que registra el mayor consumo de ventas. Guayaquil ocupa únicamente el 17% del total de venta de leche, por lo que el producto llega en menor cantidad a esta ciudad que a Quito. Sin embargo si hablamos de participación del producto en las dos ciudades cabe señalar que en el mercado quiteño la leche PARMALAT a conseguido el 45% del mercado mientras que en la ciudad de Guayaquil el 40% del consumo total de leche pasteurizada.

En cuanto al monto de ventas, el día lunes, es el día de mayor venta de toda la semana. Esto ocurre porque durante la semana se producen ventas del producto recolectado en el transcurso de la misma hasta el día domingo, por lo tanto los puntos de venta empiezan a abastecerse en mayor calidad en este día y lo hacen en menor cantidad en los días posteriores hasta concluir con su stock.

### **2.7.12 Área Administrativa**

La gerencia que es más alto nivel de una jerarquía administrativa, las personas que se encuentran dentro de esta área se encarga de todo lo relacionado con el bienestar y manejo interno de la Compañía.

El nivel ejecutivo de la organización está constituido por personas que han obtenido un nivel académico profesional y que van de acuerdo con sus funciones.

Se considera entonces que el nivel gerencial y técnico son los responsables de la organización y ejecución de todo el proceso de planificación de la empresa.

La empresa PARMALAT S.A. está exclusivamente administrada por la Gerencia Administrativa y Financiera, que cuentan como su mayor responsable que es el Gerente Administrativo Financiero.

También existe un área encargada de los principales proyectos de PARMALAT S.A., esta es el Departamento de Operaciones, entre sus principales proyectos se encuentran:

En la planta de Cuenca, el Proyecto Spray Dry, cuyo objetivo es la elaboración de leche en polvo y evaporada, Adicionalmente está en marcha el proyecto de esterilización y envase cuyo objetivo es implementar el número de productos en la compañía.

### **2.7.13 Planificación**

La planeación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir como conviene situarla o posesionarla en un ambiente, como hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y como se afrontaran los riesgos y amenazas del ambiente.

La empresa cuenta con un plan estratégico, sin el cual no podría haber llegado al nivel en donde se encuentra actualmente, de líder a escala mundial de productos lácteos y derivados aun después del debache que tuvo a comienzos de la década anterior.

### **2.7.14 Objetivos Estratégicos**

- Incrementar las utilidades en un 25% en los próximos dos años
- Reducir la inversión de accionistas en un 5% , siendo esta progresiva a partir del año 2012 hasta el 2015
- Analizar el costo de capital actual y reducirlo en un 3% anual durante los próximos 4 años para tener liquidez propia sin, o mínima dependencia bancaria
- Analizar el endeudamiento actual y reducirlo en los próximos años, generando al menos 2 productos rentables, o realizando cambios substanciales en los actuales, con el objetivo de mejorar la rentabilidad de los productos estrella y satisfacer las necesidades del consumidor.

- Buscar la forma de reinvertir dinero propio de la empresa para reducir las obligaciones financieras hasta el límite ideal aprobado por el directorio, tratar de reducirlas en un 10% aprovechando el nivel actual de consumo y el inicio escolar en la costa

### **2.7.15 Área De Personal**

El área de personal de la empresa es aquella que se ocupa de la planificación, ejecución y evaluación de la actividad de los recursos humanos.

La empresa cuenta al momento con 126 empleados, los cuales se reparten 100 para producción en Lasso y 26 empleados en el área administrativa, ciudad de Quito.

La contratación de personal se la hace a través de distintos medios, como por ejemplo:

- Anuncios en diarios
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con entidades
- Conferencias y charlas
- Candidatos de los empleados (por concursos)
- Presentación espontánea.

El reclutamiento se lo realizará mediante una solicitud de empleo o solicitud de personal, esta trata de un documento que deberá ser llenado y entregado por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. En este documento se van a incluir detalles muy importantes, que varían de acuerdo al grado de complejidad existente en el área de recursos humanos.

Los elementos que se van a tomar en cuenta para definir las capacidades requeridas para un determinado puesto se detallan a continuación:

- **CONOCIMIENTOS.-** La formación básica de la persona, la información de que dispone, la comprensión de los problemas que tiene el puesto de trabajo.
- **APTITUD.-** La capacidad para resolver los problemas nuevos que se plantean en el puesto de trabajo de un modo lógico.
- **EXPERIENCIA.-** Trabajó en un puesto similar o con problemas semejantes al del puesto de trabajo que se pretende ocupar.
- **ACTITUD.-** La forma de comportarse ante las tareas del puesto de trabajo y/o de los problemas nuevos que en él se presenten.

Una vez reconocidos los elementos que se requieren para el puesto se ha establecido un cuestionario para determinar el perfil de un candidato, para

que al momento de requerirlo, la persona o personas encargadas de realizar la búsqueda tengan en cuenta todos los elementos de la Requisición de Personal.

En el proceso de selección de personal implica una serie de etapas en lo que se refiere a la tramitación de la demanda de empleos.

Los pasos que se analizarán básicamente y los que se manejarán en la empresa PARMALAT S.A., son:

- Presolicitud
- Formulario de Solicitud de Empleo
- Las Entrevistas y;
- Pruebas

En caso de que el candidato no supere alguna de estos mecanismos será automáticamente descartado.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad corresponderá al jefe inmediato del aspirante, o a su vez al Gerente Administrativo Financiero de la empresa.

Enseguida se comunicará al aspirante aceptado, que se presente en la oficina para que la oferta de trabajo propuesta se lo haga por escrito, esto se lo hará después de haber hecho la oferta de palabra y haber obtenido la aceptación.

Es conveniente además comunicarse con los candidatos que no fueron seleccionados a fin de dejar una buena imagen de la compañía. No se deberá rechazar totalmente a una persona, pues existe la posibilidad de que en el futuro se le pueda tener en cuenta para otra posición. El tono de la carta va ha ser profesional y sincera, sin entrar en detalles.

Posteriormente va a conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, su solicitud, sus referencias, evaluaciones, exámenes médicos, por cuanto pasan a constituir parte de su expediente personal el cual contiene información muy útil para múltiples fines.

A la vez el área de Recursos Humanos ha emprendido algunos proyectos entre los cuales se encuentran los siguientes:

- **EL MANUAL DE ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL:** El objetivo de este manual es implementar una herramienta base para el desarrollo de los recursos humanos. El cual no se ha terminado hasta la fecha de terminación de este trabajo.
- **BOLETÍN INFORMATIVO INTERNO:** Cuyo objetivo es crear una mejor comunicación dentro de la empresa. Este proyecto ya se encuentra funcionando dentro de la empresa, de donde se obtuvieron algunos datos importantes.

- **IMPLEMENTACIÓN DE UNIFORMES:** El objetivo de este es mejorar la imagen corporativa de la empresa. Este proyecto se encuentra funcionando en la empresa.
- **VIDEO DE INDUCCIÓN DE LA EMPRESA:** Su objetivo es brindar el mejor conocimiento posible de la empresa a los nuevos colaboradores que ingresen a ella. Este proyecto no se encuentra funcionando actualmente, todavía se encuentra en desarrollo.

#### **2.7.16 Área Financiera**

El área financiera tendrá bajo su responsabilidad entre otros asuntos el manejo apropiado de la contabilidad de la empresa, control de cuentas corrientes, relaciones financieras con el personal (nómina), pago de cheques, cancelaciones a terceros y proveedores, por medio de su departamento de tesorería; así como también se encarga de la recaudación diaria de los valores provenientes de la venta del producto tanto a SUPERMAXI, sectores de pre-venta y autoservicios, todos estos pagos se receiptan a través de su departamento de Caja.

Además se encarga de todas las demás funciones que guarden relación con la operación eficiente de los servicios internos, manejo y control de registros financieros.

Uno de los más importantes departamentos es el de Cartera de Crédito, el mismo que se encarga de depurar todas las cuentas existentes y así permite que el área financiera obtenga resultados eficientes en cuanto a la gestión de cobranzas.

La empresa realiza un presupuesto estructurado general para un periódico razonable. Básicamente posee ciertos parámetros que le permiten mantener un cierto control del flujo de dinero que se tendrá en el futuro.

Se realizan presupuestos más detallados cuando se requieren presentar proyectos para la adjudicación de nuevos proyectos, ya que éste, constituye uno de los requerimientos al momento de participar en un concurso o licitación.

La función de tesorería la realiza el Jefe Financiero de la empresa, por medio de programas computarizados, los mismos que se maneja en toda la empresa a nivel nacional, además en base a esta información se realiza los roles para cada uno de los empleados

El Jefe Financiero mantiene bajo su cargo el libre manejo de un monto máximo de USD 2,500, los mismos que se reparten en USD 2,000 como fondo rotativo a nivel empresarial, y Caja Chica USD 500 dólares a nivel administrativo.

Dentro del control contable de la empresa, como ya se mencionó, existe un área propia para dicha tarea. La contabilidad que se utiliza es en base a programas computarizados, estos son: el BPCS y el CYTEL, los mismos que se constituyen en una herramienta valiosa para las actividades de la empresa.

Estos programas estructurados son creados dentro de un Lenguaje de Programación de FOX-PRO, cada uno tiene una determinada función, como por ejemplo el paquete BPCS maneja un menú estructurado para cada área o departamento, el sistema CYTEL es utilizado específicamente para la facturación a nivel nacional.

El sistema de costos que se utiliza es el ABC por departamentos, el mismo que tiene la particularidad de clasificar, a cada una de las áreas de la empresa con un código lo que hace más fácil el trabajo de las personas del departamento financiero.

### **2.7.17 Área De Producción**

El área de producción de la empresa PARMALAT S.A., se encuentra en la ciudad de Lasso (Latacunga), en donde se ubica la planta principal de dicha la empresa (ver anexo 4).

La persona que está a la cabeza de esta área es el Jefe de Producción, el mismo que se encarga de coordinar y organizar la labor productiva, además

realiza funciones de control de calidad del producto y es el responsable de la provisión oportuna de materia prima para la producción y de los insumos para la obtención del producto final.

El Jefe de Producción se encuentra en contacto constantemente con el departamento financiero, enviando reportes periódicos sobre producción y consumo de materiales, para el debido registro de los costos y gastos en el sistema computarizado contable.

#### **2.5.18 Área De Comercialización**

Para empezar a analizar la manera en que PARMALAT S.A. realiza la comercialización de sus productos, se ha considerado importante el definir lo que conlleva la administración de mercadotecnia. De forma que se entienda el propósito de su análisis e identificar los puntos esenciales a considerar.

La administración de la mercadotecnia es “el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales”.<sup>37</sup>

Este concepto presenta varios elementos que ayudarán al análisis de la forma como PARMALAT S.A., realiza su administración de mercadotecnia.

---

<sup>37</sup> PHILIP KOTLER. Dirección de la Mercadotecnia, año 1996, Octava Edición. Prentice Hall, página 325.

En primer lugar se puede identificar un proceso previo de planificación y ejecución. La empresa no posee una planificación a largo plazo, se trabaja principalmente basándose en las oportunidades identificadas en el mercado y se arma una propuesta de trabajo.

Dentro de los componentes del concepto citado de administración de la mercadotecnia, se menciona la concepción de una idea, en este caso, el servicio que ofrece PARMALAT S.A. Este aspecto conjuntamente con el precio cobrado por el mismo depende del tamaño y tipo de negocio en el que estén participando. No existe un parámetro o indicador que permita establecer un nivel de precios, lo importante en este negocio es presentar la oferta más atractiva en términos de precio y tipo de servicio, que vaya acorde con la empresa que lo solicite.

En cuanto a la comunicación o fuentes de publicidad, PARMALAT, se ha manifestado permanentemente en los medios de comunicación masivos, como es el caso de la televisión y la radio, además se anuncia en revistas informativas y fue patrocinador de uno de los equipos de fútbol más importantes de la capital, LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA (ver anexo No.5), que anteriormente contaba con la promoción de LA LECHERA, uno de los competidores de la empresa.

Uno de los objetivos de esta propaganda es captar la mayor cantidad de audiencia objetiva con características comunes que pueden considerarse entre los potenciales clientes de la empresa.

Además los consumidores no siempre van a ser fieles a la empresa, ya que preferirán un producto más barato, que les brinde la misma satisfacción.

## **CAPITULO III**

### **TEORIA Y METODOLOGIA DEL MODELO E.V.A**

En la medida que se profundiza y se amplía el fenómeno de la globalización y de la liberalización comercial, mayores son los desafíos competitivos para las pequeñas y medianas empresas. Los diferentes acontecimientos a nivel global representan una desventaja para los empresarios, porque requieren adoptar nuevos esquemas y formas de conducir la empresa.

Además, en la actualidad es palpable que en la organización, aun cuando ésta no sea una gran empresa, la creación de valor es un elemento no solo de competitividad, sino de supervivencia para cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado.

Por ello, crear valor es un desafío que enfrentan las organizaciones. En el ámbito de las pequeñas empresas el reto es mayor, ya que se cuestionan no sólo la validez de las líneas de acción significativas, referentes a cómo sus negocios pueden generar valor, sino también, se discuten las actividades que actualmente realizan y que potencialmente afectan el valor de sus negocios.

La creación de valor, es un objetivo de toda empresa, involucra la toma de decisiones financieras. Es interesante que en el mundo competitivo de los negocios, sin importar el tamaño de la empresa, se requiera

adoptar un pensamiento orientado a crear valor, ya que la implementación de la apertura comercial trajo consigo que un gran número de empresas fracasara.

Por eso, los dirigentes debe de concentrar sus esfuerzos en la toma de decisiones referente al aspecto financiero, con el fin de garantizar decisiones adecuadas que favorezcan el logro de dicho objetivo, además de garantizar la permanencia de la organización. Así, los propietarios o administradores que gestionan los recursos requeridos se ven obligados, no solo a tomar decisiones financieras que coadyuven el funcionamiento de las operaciones, sino también a considerar las actividades que destruyen valor y que no permiten el crecimiento de la empresa.

La creación de valor permite a la empresa estar más consolidada y competitiva para ser un motor de desarrollo económico. La creación de valor se genera dentro de la empresa, y el primer paso es el desarrollo de estrategias orientadas a tal objetivo. Las estrategias, que un ente corporativo aplica, es sobre la inversión de bienes tangibles e intangibles destinados a la producción de bienes o servicios y requiere que, las decisiones financieras respondan al cuestionamiento sobre cuánto debe invertir la empresa para facilitar la producción y en qué activos específicos debe realizar dicha inversión.

Así, las decisiones que se toman en las pequeñas empresas, son un proceso importante para su desarrollo económico, porque las decisiones

correctas conducen a crear valor para los accionistas, empleados y la sociedad. Por el contrario, las decisiones equivocadas destruyen valor y pérdida parcial o todo el capital. Por esta razón, el trabajo que aquí se presenta tiene por objetivo proponer un modelo que permita a PARMALAT ECUADOR mejorar la rentabilidad económica. La propuesta del modelo contempla tanto variables de decisiones financiamiento, inversión y operación, así como las variables (estrategias) que generan valor económico agregado con base en el modelo de Valor Económico Agregado (EVA) elegido para esta investigación.

### **3.1 CONCEPTO DEL MODELO FINANCIERO EV.A**

El EVA es un concepto que se ha conocido en Latinoamérica en la década de los años noventa, a pesar que las teorías económicas y financieras desarrollaron elementos aproximados desde hace algo más de un siglo.<sup>38</sup>

Para determinar el valor de un negocio se puede recurrir a elementos cuantitativos y cualitativos. Partiendo de aquellos cuantificables, como son: el Balance General, el Estado de Resultados y la información sobre proyección de ingresos y gastos, la valoración de una empresa puede ayudar a responder preguntas tales como: ¿cuánto vale el negocio?, ¿cuál ha sido la rentabilidad sobre la inversión?, ¿qué se puede hacer para

---

<sup>38</sup> CALVA, A. "Creación de Valor Económico de las empresas", Ed. Mc Graw Hill, Pág. 28, Mexico. 2006

mejorar esta rentabilidad y crear riqueza?; y permite una eficaz toma de decisiones con vistas a: adquisiciones o ventas de empresas, fusiones, establecimiento de acuerdos de compraventa, capitalización de una empresa, obtención de líneas de financiación, valoraciones patrimoniales, compraventa de acciones y suspensiones de pagos.

La medición del Valor Económico Agregado (EVA) es una herramienta poderosa que posibilita conocer si una empresa crea o destruye valor para sus propietarios, logrando ir mucho más allá de las mediciones tradicionales para evaluar la gestión o el desempeño global de una organización.

Cabe señalar que los resultados que se obtendrán en la empresa PARMALAT CIA. LTDA por la aplicación del EVA, reflejarán la necesidad de la implementación de indicadores contables y financieros que demuestren la factibilidad o no del negocio y el nivel de aprovechamiento dado a los recursos invertidos por los dueños e inversionistas. Resultados que deben ser analizados detalladamente por las empresas para ofrecer nuevas estrategias o mejorar las ya existentes, para eliminar los problemas que se presenten en la entidad, manteniendo el principal objetivo de las empresas la maximización de las utilidades y el total aprovechamiento de los recursos que se poseen

### 3.1.1 METODOLOGIA DEL MODELO E.V.A

El EVA podría definirse como el importe que queda una vez cubiertos todos los gastos y satisfecha la rentabilidad mínima esperada por parte de los inversores.<sup>39</sup>

La principal innovación del EVA es que incorpora el costo de capital en el cálculo del resultado del negocio, y su principal finalidad es inducir el comportamiento de los gerentes, orientándolos a actuar como si fuesen los inversionistas del negocio.

**Para el cálculo del EVA se opera como sigue:**

**Formula No.1.-  $EVA = UOADI - (CPPC * Cap.)$**

Donde:

UAIDI: Representa el resultado neto antes intereses y después de impuestos.

CPPC: Tasa de costo promedio ponderado de capital de la empresa.

Cap.: Capital invertido por la empresa.

---

<sup>39</sup> TEWART, BENNETT;; "La Búsqueda de Valor" Editorial Norma, Pág. 23, México,, 2000

### 3.1.1.1 UAIDI

La fórmula para calcular el Resultado Neto es la siguiente:

**Formula No.2.-** Resultado Neto = Utilidad de la Gestión (±) Ajustes

Entre los ajustes que habitualmente afectan al Estado de Resultados para el cálculo del EVA se encuentran los siguientes:

- Eliminar todos los intereses (Devengados a favor de terceros).
- Eliminar todos los intereses ganados.
- Eliminar toda amortización de bienes intangibles.
- Eliminar todo costo de investigación y desarrollo cargado que exceda el 10% de las ventas del período.
- Eliminar los resultados por actividades no operativas y no vinculadas al negocio.
- Eliminar resultados extraordinarios.
- Excluir toda previsión por obsolescencia.
- Excluir todo cargo de previsión por incobrables.

Como se observa el objetivo de estos ajustes es la obtención depurada de un resultado neto derivado de la actividad económica fundamental de la entidad.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> AMAT, ORIOL, "Valor Económico Agregado". Grupo Editorial Norma España, Pág. 56, 2005

### 3.1.1.2 Capital Invertido

La fórmula del capital invertido es la siguiente:

$$\text{Formula No.3.- CAPITAL INVERTIDO} = \text{Capital de trabajo} + \text{Activos no corrientes} (\pm) \text{Ajustes}$$

A su vez, esos tres elementos se elaboran de la siguiente manera:

**Capital de trabajo:** Es el total de activos corrientes, menos pasivos corrientes, excluyendo los pasivos financieros (créditos bancarios a corto plazo).

Activos no corrientes: Incluye el total de bienes de uso, intangibles, etc. (cuyo valor neto será modificado de acuerdo con los ajustes que se analizarán más adelante).

Estos Ajustes son:

- Incorporar los costos de investigación y desarrollo que excedan del 10% de las ventas.
- Eliminar del activo el valor de las obras en curso, acciones, bonos y otros activos que no estén generando utilidades en ese momento.

- Incluir en el activo los valores de los bienes que se encuentren en operaciones de leasing.
- Adicionar las provisiones para deudores incobrables y provisiones por obsolescencia.

Es importante mencionar que existe otra manera de calcular el capital invertido y es la siguiente:

**Formula No.4.-** CAPITAL INVERTIDO = Activos totales – Deudas que no pagan intereses

Deudas que no pagan intereses; son todos aquellos pasivos que no son financieros con los que cuenta la entidad.

Para cualquiera de las fórmulas se emplean los mismos ajustes mencionados anteriormente. Es importante tener en cuenta que existen fuentes que mencionan más de 70 ajustes, en tanto que otros documentos que explican el EVA, apenas mencionan tres. Lo importante es que se cumplan con la finalidad de calcular el EVA de manera tal que dicho valor refleje un resultado acorde con la capacidad operativa de la empresa.<sup>41</sup>

Al capital invertido calculado se aplicará la tasa del costo del capital que se explica posteriormente.

---

<sup>41</sup> CAICEDO, EDINSON; "Medición de betas del capital propio a través de la información contable". Ponencia presentada en el 1º Simposio Nacional de Docentes de Finanzas. Bogotá: Ed. Prentice Hall, 2004

### **3.1.1.3 Costo de Capital**

Se entiende por costo de capital, el retorno esperado de una inversión de riesgo equivalente. Puede calcularse por una media ponderada de las rentabilidades que los inversores esperan de varios títulos de deudas y de capital propio emitido por la empresa.

Es una tasa de referencia a la hora de la toma de decisiones en el presupuesto de capital y depende del riesgo de mercado de las oportunidades de inversión de la empresa, en general, el retorno esperado por los accionistas, que constituye el porcentaje de rendimiento que se le aplica al patrimonio neto, es habitualmente mayor que la tasa de interés que cobran los terceros por los préstamos que otorgan a la misma.

En el cálculo del costo de capital no se consideran los pasivos corrientes. Se calcula con base a la estructura de largo plazo o estructura de capital. Generalmente se calcula como un costo efectivo después de impuestos

### 3.1.2 FORMA DE CÁLCULO DEL E.V.A

Es frecuente escuchar que la teoría financiera solo es aplicable a las grandes empresas, o que conceptos tales como financiamiento, inversión, estrategias, determinación del costo de capital, son únicos de esas empresas.

Sin embargo las empresas pequeñas están a menudo muy interesadas en el valor de sus empresas, aun cuando dicho valor no se pueda observar en el mercado. Por ello, las decisiones más importantes, que todo dueño y/o administrador debe tomar, se centran en decisiones tanto de inversión como de financiamiento y operación.<sup>42</sup>

Así, las decisiones financieras tienen importancia trascendental para el mundo empresarial, porque es por la calidad de las decisiones, más que de los factores externos, que depende el éxito o fracaso de una empresa. Esto implica que el dueño o administrador no solamente asigna los recursos para las inversiones, sino que también determina los medios que la empresa ha de utilizar para financiar las mismas.

Por ello, la función del dueño y/o administrador debe de girar alrededor de la obtención de capital y su uso. Además la necesidad de que el dirigente examine el volumen total de activos que se debe invertir en cada período, además las fuentes de financiamiento a utilizar con el fin

---

<sup>42</sup> PASCALE, Ricardo, "Decisiones Financieras", Ediciones Macchi, Buenos Aires, Pág. 45-50, 2008

de que las decisiones tomadas por los dueños y/o administradores, estén en función de estas pautas y sean óptimas para el logro del objetivo de la empresa: maximizar el valor económico. Para lograr el objetivo de la empresa, el proceso de toma de decisiones, realizado por el dirigente, debe estar enfocado a establecer estrategias en las diferentes áreas de la organización.

La creación de valor involucra la toma de decisiones financieras. La adecuada toma de decisiones en este sentido por parte de los gerentes, garantiza no sólo la generación de valor, sino la permanencia de la organización en el competitivo mundo de los negocios; además de que facilita la gestión de los recursos requeridos para su crecimiento.

Las investigaciones empíricas sobre las técnicas de análisis, basadas en la creación de valor como EVA, se han enfocado a diversos aspectos: indicador de productividad y compensación a los ejecutivos, indicador de desempeño financiero que determine si la empresa está creando valor, o bien en la toma de decisiones.

Sin embargo, son pocas las investigaciones que han relacionado las principales variables que afectan la creación de valor económico agregado y se han realizado especialmente en empresas que cotizan en bolsas de valores.

De cualquier forma, sin importar el tamaño de la organización, la creación de riqueza para el dueño o accionistas es igual de trascendental para todas las empresas cuyo fin principal sea lucrativo.

Para el cálculo del EVA se utilizan variables o elementos que componen la ecuación del EVA, los cuales son representativos de la situación económica-financiera de la entidad y de su vida comercial; ellos son:

- Capital Invertido
- Utilidades
- Costo de Capital

Es por ello que el objetivo de este trabajo consiste en proponer procedimientos para el cálculo del EVA y su utilización como una herramienta imprescindible en el complemento a la información suministrada por otros indicadores financieros tradicionales. Este estudio permitirá, conocer primeramente que es el EVA, luego las características de PARMALAT CIA. LTDA y la aplicación del indicador, y por último, el análisis de los resultados del cálculo del EVA y las propuestas y recomendaciones que se ofrecen para incrementar la creación de valor en la entidad.

El Valor Económico Agregado permite mejorar el desempeño del negocio, pero es necesario primero que los recursos financieros de la

empresa sean invertidos en aquellas áreas que contribuyan de forma directa en la creación de valor. Los componentes básicos del EVA son:

- 1) La utilidad operativa antes de intereses y después de impuestos.
- 2) Capital invertido, que corresponde a los activos fijos más el capital de trabajo operativo y otros activos, otra forma es la deuda a corto y largo plazo con costo, más capital contable.
- 3) El costo de capital promedio, que se obtiene de deuda con acreedores sujeta a intereses y el capital de los accionistas.

### **3.1.2.1 Hipótesis De Investigación**

Desde la perspectiva del dueño o administrador, existe relación entre las decisiones financieras (inversión, operación y financiamiento) y la creación de valor económico agregado de la empresa.

### **3.1.2.2 Variables**

Las variables usadas en el análisis empírico y que componen los grupos se indican a continuación.

**Decisiones de inversión:** Representan los resultados de las acciones tomadas por el dueño y en las que se reflejan la utilización de los recursos del negocio para crear valor económico agregado.

**Decisiones de operación:** Son las acciones que el dueño realiza para hacer eficientes las operaciones y en las que se refleja la utilización de los recursos del negocio para crear valor económico agregado.

**Financiamiento:** Son las acciones tomadas por el dueño para financiar las inversiones y operaciones del negocio, para crear valor económico agregado.

**Valor Económico Agregado:** Son los resultados de aplicar estrategias básicas efectuadas por el dueño o administrador de las Pymes que promueven la generación de valor económico agregado a la empresa.

### 3.1.3 PRINCIPIOS DEL E.V.A

El EVA pretende solventar buena parte de las limitaciones de los indicadores tradicionales presentadas anteriormente.<sup>43</sup> Ésta es la razón por la cual, si el EVA pretende cubrir los huecos que dejan los demás indicadores, debería:

- Poder calcularse para cualquier empresa y no sólo para las que cotizan en la bolsa.
- Poder aplicarse tanto al conjunto de la empresa como a cualquiera de sus partes (centros de responsabilidad, unidades de negocios, filiales, etc.)

---

<sup>43</sup> BREALEY Richard, MYERS Stewart, MARCUS Alan, "FUNDAMENTOS DE FINANZAS CORPORATIVAS. Tercera Edición, Pág. 25, Bogotá, 2005

- Considerar todos los costos que se producen en la empresa, entre ellos el costo de financiación aportada por los accionistas.
- Considerar el riesgo con el que opera la empresa.
- Desanimar prácticas que perjudiquen a la empresa tanto a corto como a largo plazo.
- Aminorar el impacto que la contabilidad creativa puede tener en ciertos datos contables como las utilidades, por ejemplo.
- Ser fiable cuando se comparan con los datos de varias empresas.
- Además, el EVA debería tener las ventajas que presentan los indicadores tradicionales: claridad, facilidad de obtención y alta correlación con la rentabilidad del accionista.

#### **3.1.4 OBJETIVOS DEL EVA**

Los objetivos del EVA son de carácter económico - financiero.

A continuación se enuncian los más importantes:

1. Aumentar el valor de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de los propietarios. Este objetivo incluye las siguientes metas:
  - Obtener la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas.
  - Lograr el mínimo costo de capital.

2. Trabajar con el mínimo riesgo. Para conseguirlo, se deben lograr las siguientes metas:

- Proporción equilibrada entre el endeudamiento y la inversión de los propietarios.
- Proporción equilibrada entre obligaciones financieras de corto plazo y las de largo plazo.
- Cobertura de los diferentes riesgos: de cambio, de intereses del crédito y de los valores bursátiles.

3. Disponer de niveles óptimos de liquidez. Para ello se tienen las siguientes metas:

- Financiamiento adecuado de los activos corrientes.
- Equilibrio entre el recaudo y los pagos.

### **3.1.5 INTERPRETACION DEL E.V.A**

El valor económico agregado o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.

EVA es más que una medida de actuación, es parte de una cultura: la de Gerencia del Valor, que es una forma para que todos los que toman decisiones en una empresa se coloquen en una posición que permita delinear estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor.<sup>44</sup>

Si a todos los ingresos operacionales se le deducen la totalidad de los gastos operacionales, el valor de los impuestos y el costo de oportunidad del capital se obtiene el EVA.

Por lo tanto, en esta medida se considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial.

En otras palabras, el EVA es el resultado obtenido una vez se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

Es decir, el valor económico agregado o utilidad económica se fundamenta en que los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio (UEN) debe producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así es mejor trasladar los bienes utilizados a otra actividad.

---

<sup>44</sup> LEON Oscar, "VALORACIÓN DE EMPRESAS, GERENCIA DEL VALOR Y EVA", Ed. Norma, Pág. 56, Bogotá, 2005

Esto obliga a un análisis más profundo que el desarrollado por los indicadores tradicionales de crecimiento en ingresos, utilidades y activos como factores de evaluación del desempeño.

Esto, además, obliga a una presentación más clara de los balances para establecer los diferentes recursos, bienes y derechos empleados por cada unidad estratégica de negocio en su proceso de generación de utilidades y flujo de caja.

La toma de decisiones puede ser influida por el tipo de indicadores seleccionados para medir el desempeño.

Empresas dirigidas hacia el uso de parámetros como la utilidad neta, los diferentes márgenes de ganancias o el crecimiento de las ventas pueden desarrollar un punto de vista miope e ignoran otros elementos de análisis como la racionalización del capital de trabajo o la productividad derivada del uso de la capacidad instalada.

La evaluación de dichas oportunidades solo puede basarse en el uso de indicadores enfocados en el concepto de valor.

### 3.1.6 ACTIVOS UTILIZADOS EN EL CALCULO E.V.A

Desde el punto de vista de los activos, la variable EVA se ha definido como la diferencia entre la utilidad antes de intereses y después de impuestos (ROA), menos el total de activos multiplicado por su costo de capital (WACC). Esto es:

$$\text{Formula No.5.- } EVA = ROA - WACC$$

### 3.1.7 RENTABILIDAD DEL ACTIVO

Anteriormente se ha comentado que el EVA contempla la rentabilidad exigida por los accionistas como uno de los costos financieros del período. Llegados a este punto debemos responder a la difícil pregunta:

La rentabilidad exigida es igual a:

$$\text{Formula No.6.- } R_e = I_{sr} + PR$$

Siendo:

$R_e$  = Rentabilidad mínima exigida por el accionista

$I_{sr}$  = Tasa de interés sin riesgo

$PR$  = Prima de riesgo

La tasa de interés sin riesgo se considera aquella que un inversor puede obtener sin asumir ningún riesgo, es decir, que recuperará su inversión más un rendimiento esperado con toda certeza. Esa tasa de interés puede ser la que ofrece la Deuda del Gobierno.

La prima de riesgo será aquella cantidad que el accionista exija, adicionalmente al interés sin riesgo antes definido, en el caso de realizar una inversión, en la que se perciba un riesgo. Es decir, que la prima de riesgo es un valor subjetivo, ya que dependerá de la percepción del riesgo que tenga el inversor, y que será distinta según sea el perfil del mismo. De este modo, un inversionista adverso al riesgo exigirá una prima alta de riesgo para financiar un proyecto, mientras que un inversor propenso al riesgo exigirá una prima inferior, aun tratándose del mismo proyecto.

Para determinar una prima de riesgo, el inversor debe tener en cuenta aspectos como:

- El costo de oportunidad, es decir, la rentabilidad que puede obtener de otras inversiones.
- La rentabilidad de otras empresas del mismo sector.
- La rentabilidad de empresas o proyectos de igual o similar tamaño.
- Las Rentabilidades históricas de la empresa.
- Las Rentabilidades de proyectos de inversión alternativos.

Resumiendo:

La rentabilidad exigida por el accionista, equivale **al costo** de los recursos propios.

La aplicación práctica de las estrategias propuestas en este modelo depende de cada organización; cada empresa muestra sus propios elementos que contribuyen a crear valor económico. La persona que dirige la empresa puede observarlos, identificarlos y reevaluarlos de modo que se puedan mejorar las acciones que proporcionan valor. Las decisiones financieras que efectúa el directivo producen un efecto positivo o negativo sobre esos factores y con el tiempo afectan la riqueza de los accionistas o del dueño.

El análisis empírico aportara evidencias para probar que desde la perspectiva del dueño y/o administrador, las decisiones financieras son determinantes para crear o destruir valor para la empresa. Si bien se ha cuestionado que por sus características propias, las Pymes no pueden medir el valor económico agregado, si es factible que se pueda investigar el desarrollo y evaluación de estrategias que promuevan el valor y le permitan ser competitiva.

En esta investigación se parte de que es necesario primero investigar si la empresa genera estrategias medibles que impulsen el valor, basadas en un medidor adoptado para crear valor económico para la empresa.

El modelo presentado en este trabajo sugiere una estrecha relación entre las decisiones de inversión, operación y financiamiento y las estrategias que generan valor económico en las Pymes.

- Primero, es importante notar que el dirigente de las Pymes percibe actividades importantes para la creación de valor económico.
- Segundo, las estrategias aplicadas tienen relación con decisiones financieras que el dirigente realice porque de la orientación de los recursos, dependen las estrategias aplicadas.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS FINANCIERO – APLICACIÓN EVA**

Como se explica en el capítulo anterior el valor económico agregado EVA, es una herramienta para medir la creación de valor, ya que el EVA abarca a todas las áreas administrativas, operativas y de producción. En el presente capítulo se aplicará el EVA como herramienta de evaluación financiera a los estados financieros de PARMALT Ecuador.

#### **4.1 RESUMEN DE PRINCIPALES POLÍTICAS DE CONTABILIDAD APLICABLES A PARMALAT**

Las políticas de contabilidad que sigue la Compañía están de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador, los cuales requieren que la gerencia efectúe ciertas estimaciones y utilice cierto supuesto, para determinar la evaluación de algunas de las partidas expuestas en los estados financieros; aun cuando pueden llegar a diferir de su efecto final, la gerencia considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias.

Los estados financieros han sido preparados de acuerdo con las NEC y principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador. Las principales políticas de contabilidad son las siguientes:

a) **Inversiones temporales.-** Están registradas al costo que no exceden al valor de mercado.

b) **Inventarios.-** Están valorados al costo promedio, los cuales no exceden el valor de mercado, excepto importaciones en tránsito que están al costo de adquisición.

c) **Maquinaria, mobiliario y equipo.-** Está registrado al costo histórico. Las provisiones para depreciación se cargan a los resultados del año y se calcula bajo el método de línea recta y las tasas de depreciación están basadas en los porcentajes establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno.

- **Método de línea recta.-** En el método de depreciación en línea recta se supone que el activo se desgasta por igual durante cada periodo contable. Este método se usa con frecuencia por ser sencillo y fácil de calcular. EL método de la línea recta se basa en el número de años de vida útil del activo, de acuerdo con la fórmula No7.<sup>46</sup>

Formula No.7

$$\frac{\text{Costo} - \text{Valor de desecho}}{\text{Años de Vida Útil}} = \text{Monto de la depreciación para cada año de vida del activo o gasto de depreciación anual}$$

<sup>46</sup> ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Dirección Financiera”, Pág. 56, Ed. EPN. Quito, 2004

d) **Cargos diferidos.-** Corresponden a costos de edición, los cuales están registrados al costo. Los costos de edición son amortizados por el método de línea recta en un periodo de tres años.

e) **Provisiones.-** Se reconoce una provisión sólo cuando la Compañía tiene una obligación presente como resultado de un evento pasado y es probable que se requieran recursos para cancelar la obligación y se puede hacer un estimado confiable del monto de la obligación.

f) **Reconocimiento de ingresos.-** Los ingresos se reconocen cuando es probable que los beneficios económicos asociados a la transacción, fluyan a la Empresa PARMALAT CIA. LTDA y el monto de ingreso puede ser medido confiablemente. Las Ventas son reconocidas netas posterior a las devoluciones y descuentos, cuando se ha entregado el bien y se ha transferido los ingresos y beneficios inherentes.

g) **Registros contables y unidad monetaria.-** Los registros contables de la Compañía se llevan en Dólares de EE.UU., que es la moneda de curso legal adoptada en el Ecuador, a partir del año 2000.

## **4.2 DEFINICION DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DEL BALANCE GENERAL DE PARMALAT**

**4.2.1 Inversiones:** Las Inversiones son aplicaciones que las personas naturales o jurídicas dan a sus fondos, tanto propios como ajenos, y que se

realiza con el ánimo de obtener una rentabilidad o beneficio futuro, y estas se las realiza en: Activos Fijos, Activos Diferidos y Capital de Trabajo.

**4.2.2 Activos Fijos:** Conjunto de elementos patrimoniales adscritos a la sociedad de forma imprescindible para la propia actividad de la misma, se denominan también activos intangibles.

**4.2.3 Activos Diferidos:** Está integrado por valores cuya rentabilidad está condicionada generalmente, por el transcurso del tiempo, es le caso de inversiones realizadas por el negocio y que un lapso se convertirán en gastos. Así, se pueden mencionar los gastos de instalaciones, las primas de seguro, patentes de inversión, marcas, de diseños comerciales o industriales, asistencia técnica.

**4.2.4 Capital De Trabajo:** Son aquellos que la empresa PARMALAT CIA. LTDA. necesita para operar en un período de explotación.

Se puede decir que la Empresa PARMALAT CIA. LTDA tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes son mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una organización desea empezar alguna operación comercial debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad a emprender. El Capital de trabajo se sustenta en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y que sus pasivos circulantes mayor

será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo; el capital de trabajo permitirá financiar la primera comercialización antes de recibir ingresos.

### **4.3 ESTADO DE RESULTADOS**

“El estado de Resultados, frecuentemente denominado estado de pérdidas y ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios realizados durante un periodo específico (un trimestre o un año)”<sup>47</sup>. en este estado se resume los ingresos generados y los gastos en los que haya incurrido la empresa durante el periodo contable en cuestión el cuadro anterior presenta los estados de resultados de los años 2009, 2010 Y 2011 de la empresa PARMALAT CIA.LTDA, el cual está estructurado primero por las Ventas Netas después todos los gastos y costos incurridos en el periodo incluyendo los impuestos los cuales se restan para obtener la Utilidad neta Parmalat Ecuador en el año 2010 genero una utilidad de 216 mil dólares lo cual representa un incremento con respecto al año pasado en el cual se reporto una pérdida de 4 millones de dólares, este estado de resultados se elaboro a través del método contable del Devengado. Esto significa que los ingresos se reconocen cuando se ganan y que los gastos se realizan cuando se incurren en ellos.

En cuadro numero 10 se muestra la estructura el estado de resultados de PARMALAT CIA.LTDA.

---

<sup>47</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Scott Besley - Eugene F. Brigham Pag.97  
Análisis de estados financieros.



CUENTA		2009	2010	2011
TOTAL GASTOS	CUENTAS	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL
		1.768.756,68	2.615.482,46	2.720.101,76
	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	317.783,00	363.091,15	377.614,80
	BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IESS	50.978,47	50.049,69	52.051,68
	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	56.820,10	64.920,10	67.516,90
	HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	137.241,02	74.232,83	77.202,14
	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	55.205,83	60.423,40	62.840,34
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	9.828,37	13.530,89	14.072,13
	COMBUSTIBLES	6.953,38	9.266,29	9.636,94
	PROMOCION Y PUBLICIDAD	225.402,79	314.967,50	327.566,20
	TRANSPORTE	497.504,00	572.617,51	595.522,21
	PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	6.223,06	9.355,19	9.729,40
	PROVISIONES PARA DESAHUCIO	1.841,42	1.541,81	1.603,48
	PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES	-	20.271,14	21.081,99
	ARRENDAMIENTO MERCANTIL LOCAL	945,15	-	0,00
	COMISIONES LOCAL	18.648,80	72.515,22	75.415,83
	INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS DEL EXTERIOR	103.070,00	62.900,00	65.416,00
	INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIONADOS LOCAL	1.508,02	-	0,00
	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	8.410,42	7.718,61	8.027,35
	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	35.355,11	64.623,61	67.208,55
	GASTOS DE VIAJE	13.164,06	16.383,48	17.038,82
	IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO	86.504,76	120.859,93	125.694,33
	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	12.106,47	12.481,30	12.980,55
	AMORTIZACIONES	50.636,65	-	0,00
	SERVICIOS PUBLICOS	23.667,25	22.505,69	23.405,92
	PAGOS POR OTROS SERVICIOS	4.380,00	625.319,45	650.332,23
	PAGOS POR OTROS BIENES	44.578,55	55.907,67	58.143,98
	<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>15.184.626,23</b>	<b>19.583.930,25</b>	<b>20.367.287,46</b>
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>418.940,21</b>	<b>216.570,69</b>	<b>225.233,52</b>
	(-) 100% OTRAS RENTAS EXENTAS	92000		
		<b>326.940,21</b>	<b>216.570,69</b>	<b>225.233,52</b>

Fuente: EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, Dpto. de Financiero (Balances presentados a la Superintendencia de Compañías)  
Elaboración: Marco Benítez, Roberto Catucuamba.

#### 4.4 BALANCE GENERAL

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto)<sup>48</sup>.

El balance general, por lo tanto, es una especie de fotografía que retrata la situación contable de la empresa en una cierta fecha. Gracias a este documento, el empresario accede a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

El activo de la empresa está formado por el dinero que tiene en caja y en los bancos, las cuentas por cobrar, las materias primas, las máquinas, los vehículos, los edificios y los terrenos. El pasivo, en cambio, se compone por las deudas, las obligaciones bancarias y los impuestos por pagar, entre otras cuestiones.

Cabe destacar que el balance general también se conoce como estado de situación patrimonial. El documento suele presentar distintas columnas, que organizan los valores según sean activos o pasivos. La diferencia entre estos es el patrimonio neto, es decir, la diferencia entre lo que la compañía tiene y lo que debe.

---

<sup>48</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Scott Besley - Eugene F. Brigham Pag.97  
Análisis de estados financieros.

Más allá de que los balances son útiles para los dueños de las empresas, su elaboración suele estar a cargo de especialistas en contabilidad. Los contadores se encargan de analizar los números y volcarlos al balance. Una vez cerrado el balance, es presentado al empresario o al directivo pertinente, quien es el tomará las decisiones correspondientes para la gestión de la empresa.

En cuadro numero 11 se presenta el Balance General de la empresa PARMALT CIA LTDA.

**CUADRO No. 11**  
**BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA**  
**PERIODO 2009- 2011**

CUENTA		2009	2010	2011
<b>ACTIVO</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>TOTAL</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>2.700.302,14</b>	<b>3.683.967,54</b>	<b>5.120.714,88</b>
	CAJA - BANCOS	297.337,70	350.861,84	487.697,96
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	995.276,10	1.532.550,26	2.130.244,86
	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	-	1.380,00	1.918,20
	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	(29.590,71)	(46.400,48)	-64.496,67
	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	794,50	24.293,45	33.767,90
	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	358.021,09	210.722,76	292.904,64
	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	81.551,69	117.627,79	163.502,63
	INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	264.113,37	375.438,70	521.859,79
	INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN	283.609,40	694.527,51	965.393,24
	MERCADERIAS EN TRANSITO	-	2.118,98	2.945,38
	INVENTARIO REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	349.222,37	410.464,67	570.545,89
	INVERSIONES	8.782,06	10.382,06	14.431,06
	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	91.184,57	-	0,00
<b>ACTIVOS FJOS</b>		<b>6.610.532,13</b>	<b>6.146.489,82</b>	<b>6.392.349,41</b>
	INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	1.828.240,46	1.897.005,53	1.972.885,75
	MUEBLES Y ENSERES	27.350,65	27.350,65	28.444,68
	MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	4.930.878,51	5.509.806,19	5.730.198,44
	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	24.582,86	41.795,62	43.467,44
	VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL	73.373,34	73.373,34	76.308,27
	(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO	(1.965.990,57)	(2.583.096,65)	-2.686.420,52
	TERRENOS	1.103.497,80	1.103.497,80	1.147.637,71
	OBRAS EN PROCESO	588.599,08	76.757,34	79.827,63
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>2.073.841,73</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	2.073.841,73		
	<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>11.384.676,00</b>	<b>9.830.457,36</b>	<b>11.513.064,29</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>11.384.676,00</b>	<b>9.830.457,36</b>	<b>11.513.064,29</b>

CUENTA		2009	2010	2011
<b>PASIVO</b>				
	<b>CUENTAS</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>PARCIAL</b>
PASIVOS CORRIENTES		4.278.031,98	5.715.583,81	5.944.207,16
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE RELACIONADOS DEL EXTERIOR	2.396.361,04	3.437.437,15	3.574.934,64
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NORELACIONADOS LOCALES	1.263.669,04	1.984.483,54	2.063.862,88
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NORELACIONADOS DEL EXTERIOR	379.289,10	79.204,12	82.372,28
	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	68.747,53	21.741,32	22.610,97
	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	-	32.485,65	33.785,08
	OBLIGACIONES EMITIDAS CORTO PLAZO	73.449,74	45.863,94	47.698,50
	PROVISIONES	96.515,53	114.368,09	118.942,81
PASIVO LARGO PLAZO		6.584.480,25	3.604.933,12	3.749.130,44
	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	6.515.000,00	3.515.000,00	3.655.600,00
	PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	58.612,82	75.384,87	78.400,26
	PROVISIONES PARA DESAHUCIO	10.867,43	14.548,25	15.130,18
	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>10.862.512,23</b>	<b>9.320.516,93</b>	<b>9.693.337,61</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL		522.163,77	509.940,43	1.819.726,69
	CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	6.167.719,76	6.167.719,76	7.703.817,19
	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION	87,55	87,55	91,05
	RESERVA LEGAL	8.554,34	8.554,34	8.896,51
	OTRAS RESERVAS	4.584.801,62	4.584.801,62	4.768.193,68
	(-) PÉRDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES	(6.280.909,11)	(10.301.621,62)	-10.713.686,48
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	50.398,78	52.414,73
	(-) PERDIDA DEL EJERCICIO	(3.958.090,39)	-	0,00
	<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>522.163,77</b>	<b>509.940,43</b>	<b>1.819.726,69</b>
	<b>TOTAL GRAL. PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>11.384.676,00</b>	<b>9.830.457,36</b>	<b>11.513.064,29</b>

Fuente: EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, Dpto. de Financiero (Balances presentados a la Superintendencia de Compañías)  
Elaboración: Marco Benítez – Roberto Catucumbá

#### 4.5 ANÁLISIS HORIZONTAL

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. (ver cuadros número 12 y 13)

El propósito del análisis horizontal, es establecer la variación “absoluta” o “relativa” que haya sufrido cada partida contable dentro de los estados financieros de un período a otro, generalmente un año.<sup>49</sup>

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La fórmula sería periodo 2- periodo 1.

Este análisis es de gran importancia para de la EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuales merecen mayor atención para hacer cambios significativos en la marcha de la Institución.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo período, este procedimiento es dinámico porque relaciona

---

<sup>49</sup> Cfr. Helfert, (2005). “Técnicas de Análisis Financiero”. Editorial Labor S.A

los cambios financieros presentados en aumentos o disminución de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Se puede observar que existe una disminución de fondos disponibles, es decir en Activos Corrientes en la EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA al comparar horizontalmente el año 2009 con el año 2010, en valores absolutos crece de 2.700.302,14 a 3.683.967,54 es decir lo que significa en valores relativos 36 %. Pero al comparar el año 2010 con el año 2011 existe un incremento en valores absolutos de 1'436.747,34 lo que significa un incremento en valores relativos de 39 %.

Para la Cuenta Prestamos por Cobrar para el periodo de 2009 a 2010 este valor decrece en valores absolutos es decir de -2'073.841,73 y decrece en valores relativos en 0 %.

Para la cuenta propiedades y equipos se observa un decrecimiento absoluto de -464.024,31 entre los años 2009 al 2010, pero se observa para los años 2010 al 2011 existe un crecimiento en valores absolutos del 307.324, 49 y relativos del -7% y 5% respectivamente.

Para el Estado de Resultados el total de ingresos tiene un crecimiento absoluto entre el año 2009 a 2010 de 4.196.934,50 y un crecimiento relativo

del 27%. Par los años 2010 al 2011 existe un crecimiento absoluto de 792.020,44 y un relativo del 4%

## CUADRO No. 12

## ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA

## PERIODO 2009 - 2011

CUENTA		ANALISIS HORIZONTAL			
		Variac. Absolut. 2009-2010	Variac. Absolut. 2010-2011	Variac. Relat. 2009-2010	Variac. Relat. 2010-2011
<b>ACTIVO</b>	<b>CUENTAS</b>				
ACTIVOS CORRIENTES		983.665,40	1.436.747,34	36%	39%
	CAJA - BANCOS				
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES				
	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES				
	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES				
	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)				
	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)				
	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA				
	INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES				
	INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN				
	MERCADERIAS EN TRANSITO				
	INVENTARIO REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS				
	INVERSIONES				
	OTROS ACTIVOS CORRIENTES				
ACTIVOS FJOS		-464.042,31	245.859,59	-7%	4%
	INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)				
	MUEBLES Y ENSERES				
	MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES				
	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE				
	VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL				
	(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO				
	TERRENOS				
	OBRAS EN PROCESO				
CUENTAS POR COBRAR		-2.073.841,73	0,00	-100%	0%
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR				
	<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>-1.554.218,64</b>	<b>1.682.606,93</b>	<b>-14%</b>	<b>17%</b>
	<b>TOTAL</b>				

CUENTA		ANALISIS HORIZONTAL			
		Variac. Absolut. 2009-2010	Variac. Absolut. 2010-2011	Variac. Relat. 2009-2010	Variac. Relat. 2010-2011
<b>PASIVO</b>					
	<b>CUENTAS</b>				
PASIVOS CORRIENTES		1.437.551,83	228.623,35	34%	4%
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE RELACIONADOS DEL EXTERIOR				
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NORELACIONADOS LOCALES				
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NORELACIONADOS DEL EXTERIOR				
	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES				
	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO				
	OBLIGACIONES EMITIDAS CORTO PLAZO				
	PROVISIONES				
PASIVO LARGO PLAZO		-2.979.547,13	144.197,32	0%	4%
	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR				
	PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL				
	PROVISIONES PARA DESAHUCIO				
	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>-1.541.995,30</b>	<b>372.820,68</b>	<b>-14%</b>	<b>4%</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL SOCIAL		-12.223,34	1.309.786,26	-2%	257%
	CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO				
	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION				
	RESERVA LEGAL				
	OTRAS RESERVAS				
	(-) PÉRDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES				
	UTILIDAD DEL EJERCICIO				
	(-) PERDIDA DEL EJERCICIO				
	<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>				
	<b>TOTAL GRAL. PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>-1.554.218,64</b>	<b>1.682.606,93</b>	<b>-14%</b>	<b>17%</b>

Fuente: EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, Dpto. de Financiero (Balances presentados a la Superintendencia de Compañías)

Elaboración: Marco Benítez – Roberto Catucuamba

## CUADRO No. 13

## ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA

## PERIODO 2009 - 2011

CUENTA	ANALISIS HORIZONTAL			
	Variac. Absolut. 2009-2010	Variac. Absolut. 2010-2011	Variac. Relat. 2009-2010	Variac. Relat. 2010-2011
	<b>CUENTAS</b>			
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>4.196.934,50</b>	<b>792.020,04</b>	<b>27%</b>	<b>4%</b>
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%				
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0%				
OTRAS RENTAS GRAVADAS				
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DEL EXTERIOR				
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>3.552.578,24</b>	<b>678.737,91</b>	<b>26%</b>	<b>4%</b>
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO				
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO				
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO				
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO				
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA				
COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA				
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA				
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS				
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS				
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS				
BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IESS				
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)				
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS				
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES				
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES				
COMBUSTIBLES				
TRANSPORTE				
PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL				
PROVISIONES PARA DESAHUCIO				
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)				
GASTOS DE VIAJE				
IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO				
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS				
SERVICIOS PUBLICOS				
PAGOS POR OTROS SERVICIOS				
PAGOS POR OTROS BIENES				

CUENTA		ANALISIS HORIZONTAL			
		Variac. Absolut. 2009-2010	Variac. Absolut. 2010-2011	Variac. Relat. 2009-2010	Variac. Relat. 2010-2011
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>846.725,78</b>	<b>104.619,30</b>	<b>47,87%</b>	<b>4%</b>
	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS				
	BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IESS				
	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)				
	HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS				
	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES				
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES				
	COMBUSTIBLES				
	PROMOCION Y PUBLICIDAD				
	TRANSPORTE				
	PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL				
	PROVISIONES PARA DESAHUCIO				
	PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES				
	ARRENDAMIENTO MERCANTIL LOCAL				
	COMISIONES LOCAL				
	INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS DEL EXTERIOR				
	INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIONADOS LOCAL				
	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)				
	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS				
	GASTOS DE VIAJE				
	IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO				
	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS				
	AMORTIZACIONES				
	SERVICIOS PUBLICOS				
	PAGOS POR OTROS SERVICIOS				
	PAGOS POR OTROS BIENES				
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>-202.369,52</b>	<b>8.662,83</b>	<b>29%</b>	<b>225234%</b>
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>				
	(-) 100% OTRAS RENTAS EXENTAS				

Fuente: EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, Dpto. de Financiero (Balances presentados a la Superintendencia de Compañías)  
Elaboración: Marco Benítez – Roberto Catucuamba

#### 4.6 ANÁLISIS VERTICAL

El análisis vertical, es importante para poder establecer la distribución equitativa de los grupos de cuentas de Activos, Pasivos y Patrimonio dentro del Estado de Situación Financiera, y de los ingresos y gastos en el Estado de Resultados.

El objetivo del análisis vertical es establecer que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo. Por ejemplo: se divide la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo, y luego, se procede a multiplicar por 100. Si el total del activo es de 10.000 y el disponible es de 5.000, entonces se tiene  $(5.000/10.000)*100 = 50\%$ , es decir que el disponible representa el 50% del total de los activos.

Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información. Cada empresa es un caso único, que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, lo que si existen son pautas que permiten percibir si una determinada situación puede ser favorable o desfavorable.

Por ejemplo: el disponible (caja y bancos) no debe ser muy característico, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna. Toda empresa debe procurar por no tener más efectivo de lo necesario, a

excepción de las entidades financieras, que por su objeto social deben necesariamente deben conservar importantes recursos en efectivo.

Las inversiones, siempre y cuando sean rentables, no presentan mayores inconvenientes en que representen una proporción importante de los activos.

Se puede decir, que una de las cuentas más importantes, y a la que se le debe prestar especial cuidado es a la de los clientes o cuentas por cobrar, esto porque representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, mientras que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada.<sup>50</sup>

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

El procedimiento a aplicarse es para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad. A continuación se describe el análisis vertical aplicado a los Balances General de los años 2009, 2010 y 2011

---

<sup>50</sup> Cfr. Chamorro Sáenz, Carlos. (1978). "Los Ratios Financieros". P.165

Es importante mencionar que el rubro de mayor importancia del balance representa la adquisición de activos fijos, que para el año 2009 es de 58.07 %, el % para el año 2010 58.07% y el 55.76 % para el año 2011, tal como lo muestra en cuadros número 14 y 14, así:

## CUADRO No. 14

## ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA,

PERIODO 2009 - 2011

CUENTA		ANÁLISIS VERTICAL		
		2009	2010	2011
		<b>ACTIVO</b>	<b>CUENTAS</b>	
ACTIVOS CORRIENTES		23,72%	37,48%	44,48%
	CAJA - BANCOS			
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES			
	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES			
	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES			
	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)			
	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)			
	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA			
	INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES			
	INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN			
	MERCADERIAS EN TRANSITO			
	INVENTARIO REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS			
	INVERSIONES			
	OTROS ACTIVOS CORRIENTES			
ACTIVOS FJOS		58,07%	62,52%	55,52%
	INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)			
	MUEBLES Y ENSERES			
	MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES			
	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE			
	VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL			
	(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO			
	TERRENOS			
	OBRAS EN PROCESO			
CUENTAS POR COBRAR		18,22%	0,00%	0,00%
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR			
	<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
	<b>TOTAL</b>			

CUENTA		ANÁLISIS VERTICAL		
		2009	2010	2011
<b>PASIVO</b>				
	<b>CUENTAS</b>			
PASIVOS CORRIENTES		39,38%	61,32%	61,32%
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE RELACIONADOS DEL EXTERIOR			
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NORELACIONADOS LOCALES			
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NORELACIONADOS DEL EXTERIOR			
	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES			
	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO			
	OBLIGACIONES EMITIDAS CORTO PLAZO			
	PROVISIONES			
PASIVO LARGO PLAZO		38,68%	38,68%	38,68%
	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR			
	PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL			
	PROVISIONES PARA DESAHUCIO			
	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL		4,59%	5,19%	15,81%
	CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO			
	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION			
	RESERVA LEGAL			
	OTRAS RESERVAS			
	(-) PÉRDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES			
	UTILIDAD DEL EJERCICIO			
	(-) PERDIDA DEL EJERCICIO			
	<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>			
	<b>TOTAL GRAL. PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, Dpto. de Financiero (Balances presentados a la Superintendencia de Compañías)  
Elaboración: Marco Benitez – Roberto Catucuamba.

## CUADRO No. 15

**ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA,  
PERIODO 2009 - 2011**

CUENTA		ANÁLISIS VERTICAL		
		2009	2010	2011
		<b>CUENTAS</b>		
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>102,76%</b>	<b>101,11%</b>	<b>101,11%</b>
	VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%			
	VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0%			
	OTRAS RENTAS GRAVADAS			
	RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DEL EXTERIOR			
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>88,35%</b>	<b>86,64%</b>	<b>86,64%</b>
	INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO			
	COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO			
	IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO			
	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO			
	INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA			
	COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA			
	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA			
	INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS			
	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS			
	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS			
	BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IESS			
	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)			
	HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS			
	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES			
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES			
	COMBUSTIBLES			
	TRANSPORTE			
	PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL			
	PROVISIONES PARA DESAHUCIO			
	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)			
	GASTOS DE VIAJE			
	IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO			
	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS			
	SERVICIOS PUBLICOS			
	PAGOS POR OTROS SERVICIOS			
	PAGOS POR OTROS BIENES			

CUENTA	ANÁLISIS VERTICAL		
	2009	2010	2011
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>11,65%</b>	<b>13,36%</b>
<b>CUENTAS</b>			
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS			
BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IESS			
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)			
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS			
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES			
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES			
COMBUSTIBLES			
PROMOCION Y PUBLICIDAD			
TRANSPORTE			
PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL			
PROVISIONES PARA DESAHUCIO			
PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES			
ARRENDAMIENTO MERCANTIL LOCAL			
COMISIONES LOCAL			
INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS DEL EXTERIOR			
INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIONADOS LOCAL			
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)			
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS			
GASTOS DE VIAJE			
IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO			
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS			
AMORTIZACIONES			
SERVICIOS PUBLICOS			
PAGOS POR OTROS SERVICIOS			
PAGOS POR OTROS BIENES			
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, Dpto. de Financiero (Balances presentados a la Superintendencia de Compañías)

Elaboración: Marco Benítez – Roberto Catucuamba.

#### **4.6.1 Pautas para el Análisis Vertical**

En una institución como de la EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, otras de las cuentas que se le debe prestar atención, es la cuenta de cartera, la que dentro de lo posible, al igual que todos los pasivos, debe representar sólo lo necesario.

Los Activos fijos, representan los bienes que la empresa necesita para poder operar (Maquinaria, terrenos, edificios, equipos, etc.), y en empresas industriales y comerciales, suelen ser representativos, pero no en las empresas de servicios como de la EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA.

Dentro de los pasivos, es importante que los Pasivos Corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los Activos Corrientes, de lo contrario, el Capital de trabajo de la empresa se ve comprometido.

El Estado de Resultados, también es susceptible de análisis, para lo cual, se sigue exactamente el mismo procedimiento, y el valor de referencia serán los ingresos.

Por medio de las ventas, se debe determinar cuánto representa un determinado concepto (Costo de venta, Gastos operacionales, Gastos no operacionales, Impuestos, Utilidad neta, etc.) respecto a la totalidad de las ventas.

Se debe recalcar que los conceptos antes referidos no son una “camisa de fuerza”, puesto que el análisis depende de las circunstancias, (ámbito interno, ámbito externo inmediato, ámbito externo nacional y ámbito externo internacional), situación y objetivos de cada empresa, y para lo que para una empresa es positivo, puede que no lo sea para la otra, aunque en principio así lo pareciera.

#### **4.6.2 Interpretación Análisis Vertical – Estado de Situación Financiera**

La EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA al 2009, cuenta con un total de Activos de \$ 1.554.218,64. Dentro de este grupo el subgrupo más representativo es Cuentas por Cobrar con un monto de \$ 2.073.841,73.

Al 2010 el grupo de cuentas que tiene más representatividad es PRESTAMOS POR COBRAR, su valor a este año es de \$ 205.628,59, y al 2011 se baja a \$ 190.425,08.

Los Activos Corrientes al 2009 representan un 23.72 % del total de los activos, al 2010 un 37.48 % y al 2011 un 44.24 %.

El Pasivo Corriente al 2009 tiene menos movimiento que en el 2010, esto porque las provisiones de nómina, se incrementan conforme al incremento de créditos concedidos.

En el Estado de Resultados, los principales ingresos en el 2009, 2010 y 2011 se obtienen especialmente de las cuentas por pagar proveedores.

Dentro de los rubros de gastos, los principales son por gastos de nómina en los tres años, así como también gastos por depreciaciones, y otros.

#### **4.7. ÍNDICES FINANCIEROS**

Los estados financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún periodo anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que pueden utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar las utilidades y los dividendos esperados.

En el análisis de los estados financieros, el primer paso es un análisis de las razones financieras de la empresa. Éstas tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros dentro de las empresas y entre ellas. La conversión de las cifras contables en valores relativos, o razones, nos permite comparar la posición financiera de una empresa con otra, aun así sus tamaños son significativamente diferentes.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Scott Besley - Eugene F. Brigham Pag.97  
Análisis de estados financieros.

#### 4.7.1 Ratios De Liquidez

**CUADRO No.16**

	LIQUIDEZ:		
	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>
<b>RAZON CORRIENTE</b>	<b>0,631</b>	<b>0,645</b>	<b>0,861</b>
<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>0,631</b>	<b>0,645</b>	<b>0,861</b>

Fuente: EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, Dpto. de Financiero (Balances presentados a la Superintendencia de Compañías)

Elaboración: Marco Benítez – Roberto Catucuamba.

Un activo líquido es aquel que fácilmente se puede convertir en efectivo sin pérdida significativa de su valor original. La conversión de los activos en efectivo como los inventarios y las cuentas por cobrar, es el medio principal de una empresa para obtener fondos que necesita para liquidar sus obligaciones con terceros, es decir la razón líquida de una empresa es la consecución de cumplir con las obligaciones, es decir la empresa que sea mas líquida es la que tenga la mayor cantidad de activos en el circulante.

##### 4.7.1.1 Razón Corriente

Se calcula dividiendo los activos circulantes por los pasivos circulantes.<sup>52</sup>

En el análisis de Parmalat Ecuador la Razón Corriente es de \$0,631 (ver cuadro No.16) la cual esta incluida por el total de Caja-Bancos Documentos y Cuentas por cobrar, el Inventario de materia prima, Suministros y Materiales, Productos Terminados, Etc. Se podría deducir a simple vista que

<sup>52</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Scott Besley - Eugene F. Brigham Pag.111 Análisis de estados financieros.

Parmalat no podrá cancelar sus obligaciones con terceros sin embargo realizando un análisis sin las cuentas por pagar del grupo al exterior la cuales tienen un tratamiento especial por el financiamiento que mantiene con las mismas ya que estas se renegocian anualmente dependiendo la capacidad de pago que mantenga al cierre no tienen un mayor impacto en el circulante por lo que el índice general de la Razón del Circulante sin las cuentas de grupo es de \$ 0.631

#### **4.7.1.2 Razón Rápida O Prueba Acida**

Se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo posteriormente la parte restante entre los pasivos circulantes.<sup>53</sup>

Los inventarios son los activos menos líquidos de los activos circulantes de una empresa por lo que es más probable que ocurra una pérdida en el inventario en caso de liquidación de una empresa, por eso es importante que la capacidad de pago de una empresa sobre las obligaciones a terceros a corto plazo sea sin recurrir a la venta de los mismos.

Para Parmalat Ecuador la razón rápida es de \$0,63 (ver cuadro no.16) sin embargo como se explico anteriormente sobre las deudas de grupo, se realiza un análisis simultaneo sin las mismas por lo que la Razón rápida sin Grupo es de \$0,91 debido al endeudamiento que mantuvo en el año 2010 pero manteniendo el mismo índice del año anterior.

---

<sup>53</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Scott Besley - Eugene F. Brigham Pag.112  
Análisis de estados financieros.

Revisando y analizando con el mercado podemos ver que la Razón Corriente de Parmalat Ecuador pese a ser deficientes han logrado aumentar su representación y cubrir en si perdidas de años anteriores pero también estos índices se deben comparar con las razones administrativas y gestiones que realiza la misma.

#### 4.7.2 Ratios De Rotación

CUADRO No.17

RATIOS FINANCIEROS	2.009	2.010	2.011
<b>INDICE DE ROTACION DE ACTIVOS</b>	<b>1,37</b>	<b>2,01</b>	<b>1,79</b>
<b>VENTAS</b>	<b>15.603.566,440</b>	<b>19.800.500,940</b>	<b>20.592.520,978</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>11.384.676,000</b>	<b>9.830.457,360</b>	<b>11.513.064,293</b>
<b>INDICE DE ROTACION DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>2,360</b>	<b>3,221</b>	<b>3,221</b>
<b>VENTAS</b>	<b>15.603.566,440</b>	<b>19.800.500,940</b>	<b>20.592.520,978</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>6.610.532,130</b>	<b>6.146.489,820</b>	<b>6.392.349,413</b>
<b>PROMEDIO MEDIO DE COBRO</b>	<b>22,963</b>	<b>27,864</b>	<b>37,241</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>995.276,100</b>	<b>1.532.550,260</b>	<b>2.130.244,861</b>
<b>VENTAS DIARIAS</b>	<b>43.343,240</b>	<b>55.001,392</b>	<b>57.201,447</b>

Fuente: EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, Dpto. de Financiero (Balances presentados a la Superintendencia de Compañías)

Elaboración: Marco Benítez – Roberto Catucuamba.

Las razones de administración de activos o de rotación, miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos, por lo que la empresa invierte en sus activos con fondos propios o solicitando prestamos para generar ingresos tanto en el periodo actual como en el futuro, por lo que si la empresa llega a tener demasiados activos financiados, sus gastos de intereses serán demasiados altos, por lo que sus utilidades disminuirían, por otra parte

debido a que la producción se ve afectada por la capacidad de los activos si estos son muy pocos la producción se ve afectada por la capacidad de los activos.<sup>54</sup>

#### **4.7.2.1 Rotación De Activos Y Activos Fijos**

Esta rotación mide la eficiencia de la empresa para utilizar su planta y su equipo para ayudar a generar ventas Parmalat mantiene un ligero crecimiento en su rotación de sus activos fijos como los totales y esto se debe a que mucho de sus activos fijos como la planta de producción en laso no produce al 100% de su capacidad por lo que sus ventas no ayudan a la recuperación de la inversión en activos fijos (ver cuadro No.17).

#### **4.7.2.2 Promedio Medio De Cobro**

Este ratio mide la capacidad de la empresa para cobrar a sus clientes las ventas a crédito de manera oportuna. El PMC de Parmalat en el año 2011 supero el objetivo que era de mantenerse con el PMC del 2009, y esto se debe a que hubo una negociación con las grandes cadenas de distribución como son Supermaxi, Aki, Santa Maria, etc, llegaron a un acuerdo de pago de 45 días por tal razón y debido a que mas de un 60% de las ventas se las realiza por estos canales el PMC fue afectado (ver cuadro No.17).

---

<sup>54</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Scott Besley - Eugene F. Brigham Pag.113  
Análisis de estados financieros.

### 4.7.3 Ratios De Estructura Financiera O Endeudamiento

**CUADDRO No.18**

RATIOS FINANCIEROS	2009	2010	2011
<b>DE ESTRUCTURA FINANCIERA</b>			
<b>INDICE DE APALANCAMIENTO</b>	<b>21,80</b>	<b>19,28</b>	<b>21,71</b>
ACTIVO TOTAL	11.384.676,00	9.830.457,36	11.513.064,29
PATRIMONIO	522.163,77	509.940,43	530.338,05
<b>PATRIMONIO SOBRE ACTIVO</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
TOTAL PATRIMONIO	522.163,77	509.940,43	530.338,05
ACTIVO TOTAL	11.384.676,00	9.830.457,36	11.513.064,29
<b>PASIVO SOBRE ACTIVO</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>84%</b>
PASIVO TOTAL	10.862.512,23	9.320.516,93	9.693.337,61
ACTIVO TOTAL	11.384.676,00	9.830.457,36	11.513.064,29
<b>PASIVO SOBRE ACTIVO SIN EMPRESA RELACIONADAS</b>	<b>95%</b>	<b>82%</b>	<b>85%</b>
PASIVO TOTAL	10.862.512,23	9.320.516,93	9.693.337,61
ACTIVO TOTAL	11.384.676,00	11.384.676,00	11.384.676,00
<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>0,95</b>	<b>0,95</b>	<b>0,84</b>
DEUDA TOTAL	10.862.512,23	9.320.516,93	9.693.337,61
ACTIVO TOTAL	11.384.676,00	9.830.457,36	11.513.064,29

Fuente: EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, Dpto. de Financiero (Balances presentados a la Superintendencia de Compañías)  
Elaboración: Marco Benítez – Roberto Catucuamba.

Este ratio mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores. Como se puede observar en el cuadro anterior se determina que PARMALAT opera con un 5% de capital propio lo cual es erróneo ya que en la deuda total se esta tomando la deuda de empresas relacionadas las cuales se originaron por la quiebra de LECOCEM y PARMALAT en Italia, estas cuentas fueron heredadas al crearse la empresa con capital 100% propio llamada PARMALAT ECUADOR S.A. así llegando al 2010 que Parmalat tiene un endeudamiento del 95 % respecto a sus activos (ver cuadro No.18).

#### 4.7.4 Ratios De Rentabilidad

**CUADRO No.19**

RATIOS FINANCIEROS	2009	2010	2011
<b>DE RENTABILIDAD</b>			
<b>RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS TOTALES - ROA</b>	<b>2,87%</b>	<b>1,90%</b>	<b>1,98%</b>
UTILIDAD NETA	326.940,21	216.570,69	225.233,52
ACTIVO TOTAL	11.384.676,00	11.384.676,00	11.384.676,00
<b>RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO - ROE</b>	<b>63%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>
UTILIDAD NETA	326.940,21	216.570,69	225.233,52
PATRIMONIO	522.163,77	509.940,43	530.338,05
<b>RENDIMIENTO SOBRE LAS VENTAS</b>	<b>2,10%</b>	<b>1,09%</b>	<b>1,09%</b>
UTILIDAD NETA	326.940,21	216.570,69	225.233,52
VENTAS	15.603.566,44	19.800.500,94	20.592.520,98

Fuente: EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, Dpto. de Financiero (Balances presentados a la Superintendencia de Compañías)

Elaboración: Marco Benítez – Roberto Catucuamba.

La rentabilidad es el resultado neto de un número de políticas y decisiones, las cuales muestran los efectos combinados de los ratios de liquidez, Rotación y la estructura financiera o de endeudamiento.

##### 4.7.4.1 Rendimiento De Los Activos Totales ROA

Esta razón muestra una idea global del rendimiento sobre la inversión ganada por la empresa. Para Parmalat siendo el primer año en el 2011 que genera una utilidad es un índice muy bueno y esto se debe a la buena gestión de cobro a la distribución de sus productos y sobre todo a la producción. Generando así la recuperación de la inversión sobre activos (ver cuadro No.19).

#### **4.7.4.2 Rendimiento Sobre El Patrimonio ROE**

Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas de la empresa. La tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas de Parmalat es superior a la del sector, y esto se debe a que su producción esta apalancada gracias a endeudamiento con terceros por ser una empresa de producción de productos de consumo masivo (ver cuadro No.19).

#### **4.7.4.3 Rendimiento Sobre Las Ventas**

Este ratio nos indica la proporción de la utilidad por cada dólar en ventas. Para Parmalat fue el primer año que genera utilidad gracias a su gestión y control de sus directivos, logrando así un 1,10% de la rentabilidad sobre las ventas. Es así que para el año 2009 tiene un valor de 2.10% pasando al 1.09% para el año 2010, igual valor tiene el año 2011 (ver cuadro No.19).

#### 4.8 DIAGRAMA DUPONT

“El Índice Dupont sirve en efecto, para determinar que tan rentable ha sido un proyecto. Para esto utiliza el margen de utilidad sobre las ventas y la eficiencia en la utilización de los activos.

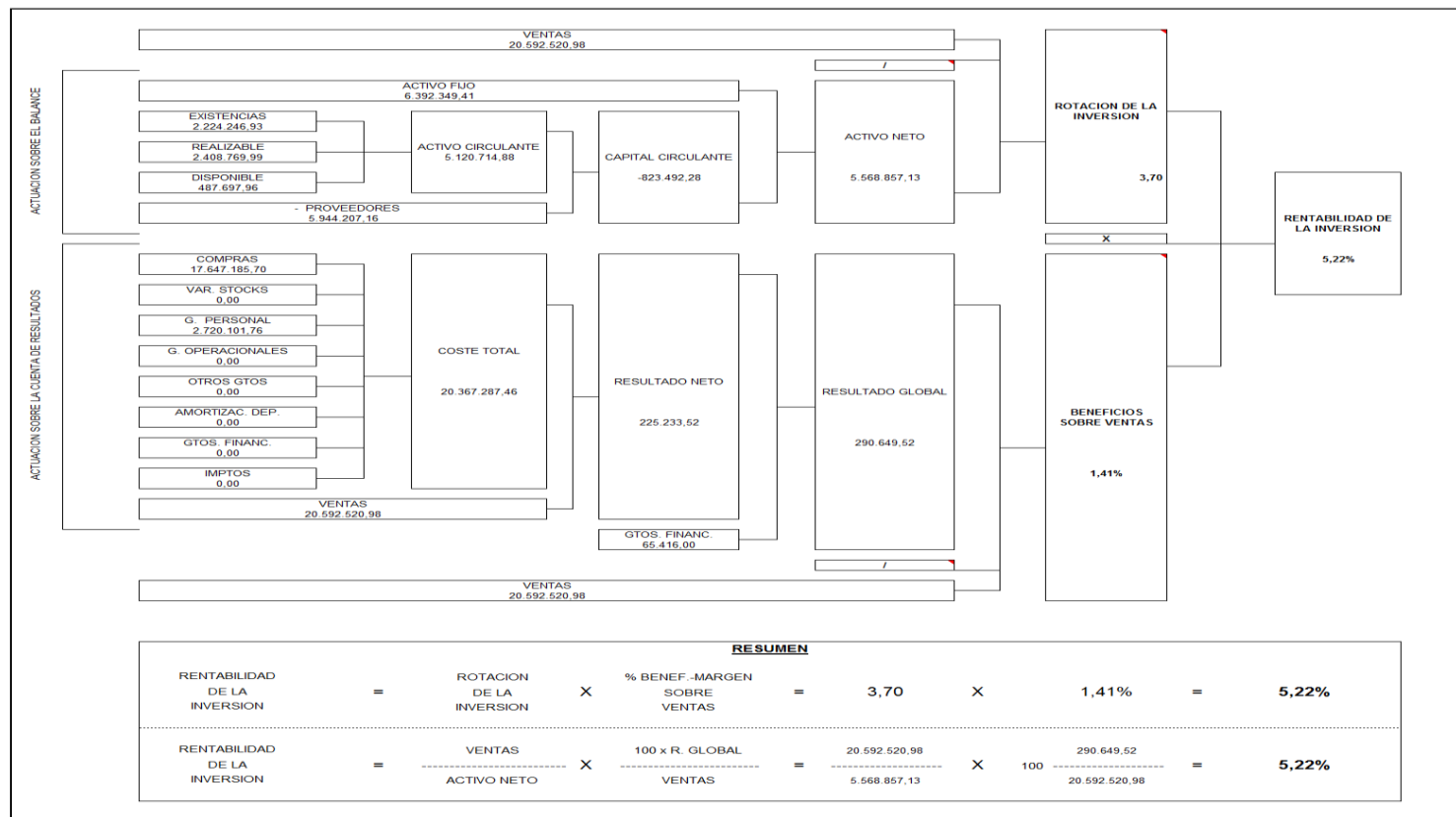
Básicamente, la rentabilidad de una empresa esta dada por esos aspectos.

El margen de utilidad nos dice que tanto de cada venta es utilidad. La eficiencia en la utilización de los activos, nos dice, precisamente eso: que tan eficiente ha sido la empresa para administrar sus activos. Que tanta ganancia se le ha obtenido a los activos que se tienen”.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> <http://www.gerencie.com/para-que-nos-sirve-el-indice-dupont.html>

**CUADRO NO. 19**  
**MATRIZ DUPONT**



Fuente: EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, Dpto. de Financiero (Balances presentados a la Superintendencia de Compañías)  
Elaboración: Marco Benítez – Roberto Catucamba.

#### 4.9 PUNTOS DE EQUILIBRIO.

El punto de equilibrio se produce cuando el ingreso total por volumen de ventas es igual a los costos totales en que incurre la empresa. A partir de ese punto, el incremento de las ventas origina un beneficio, mientras que por debajo de ese punto, el servicio de turismo ocasiona pérdidas.

Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio tenemos la siguiente fórmula:

- **Punto de equilibrio de producción física:**

Fórmula:

$$PE = CF / (Pu - Cvu)$$

Donde:

Pu = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

VT = Ventas Totales

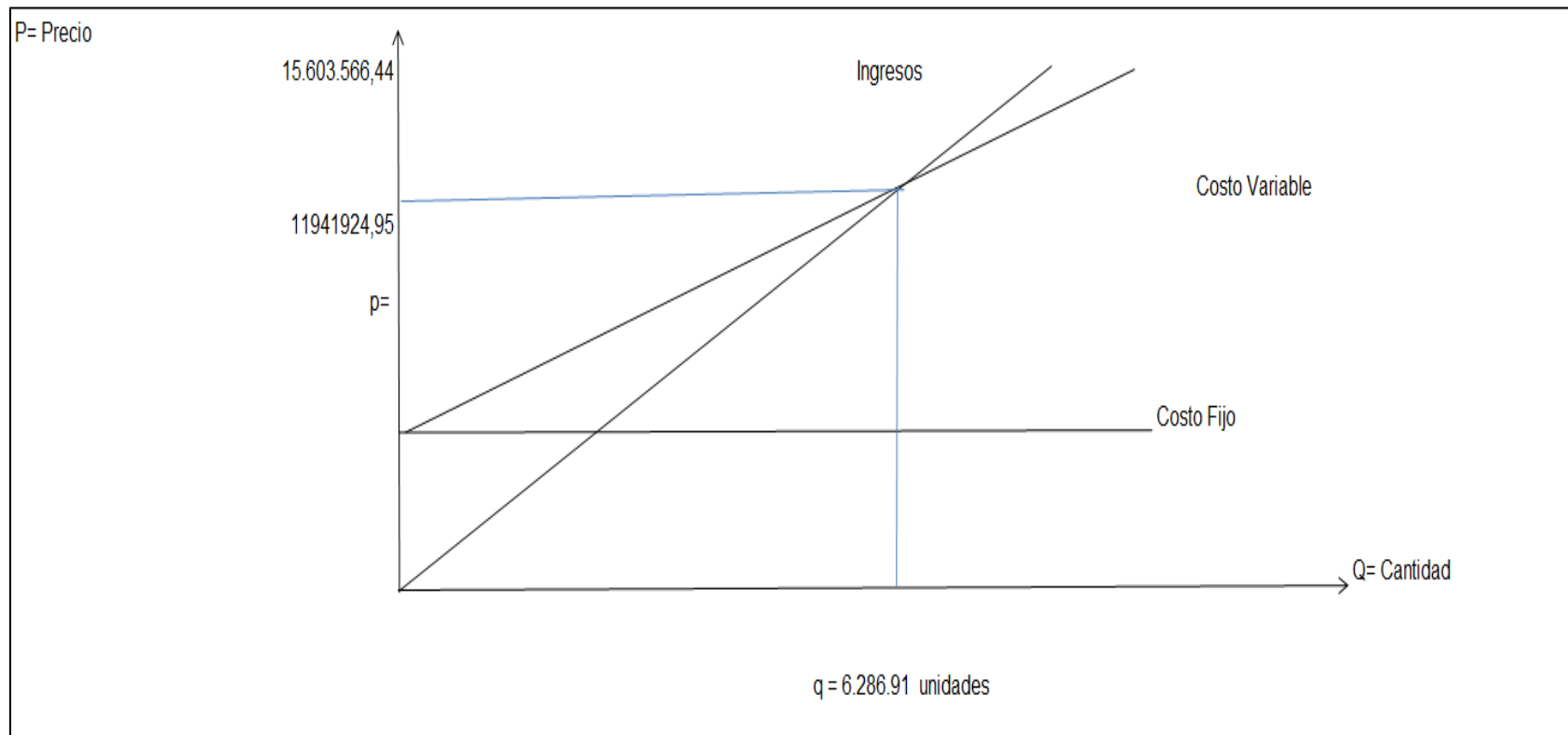
CVu = Costo variable unitario

**CUADRO NO. 20**  
**ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES.**

<b>AÑOS</b>	<b>Ventas</b>	<b>Costos</b>	<b>Costos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo</b>	<b>Pto. Equilibrio USD.</b>	<b>Precio de vta.</b>	<b>Pto. Equilibrio</b>
	<b>Totales</b>	<b>Fijos</b>	<b>Variables</b>	<b>Producidas</b>	<b>Total</b>	<b>CF/1-(CV-VT)</b>	<b>unitario</b>	<b>CF/(VT-CV)</b>
1	15.603.566,44	670.793,48	12.745.076,07	10.142.318,19	13.415.869,55	0,2347	0,65	0,2347
2	19.800.500,94	848.422,39	16.120.025,40	12.870.325,61	16.968.447,79	0,2305	0,65	0,2305
3	20.592.520,98	882.359,29	16.764.826,42	13.385.138,64	17.647.185,70	0,2305	0,65	0,2305

Fuente: investigación propia al dep. de producción EMPRESA PARMALAT CIA.  
 Elaboración: Marco Benítez – Roberto Catucuamba.

**GRAFICO NO. 10**  
**ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES.**



Fuente: investigación propia al dep. de producción EMPRESA PARMALAT CIA.  
Elaboración: Marco Benítez – Roberto Catucuamba.

#### 4.10 TASA DE RENDIMIENTO

El principal problema e interrogante de esta investigación es: ¿cómo calcular y analizar el valor en la empresa PARMALAT CIA. LTDA a través del EVA, adaptando este mecanismo a sus particularidades? Para el desarrollo del trabajo se ha tenido en cuenta que la gestión del valor generado en la empresa PARMALAT CIA. LTDA debe basarse en procedimientos de cálculo y análisis que se correspondan con las particularidades internas y del entorno de esta entidad.

Para el cálculo del EVA se utilizan variables o elementos que componen la ecuación del EVA, los cuales son representativos de la situación económica-financiera de la entidad y de su vida comercial; ellos son:

Capital Invertido

Utilidades

Costo de Capital

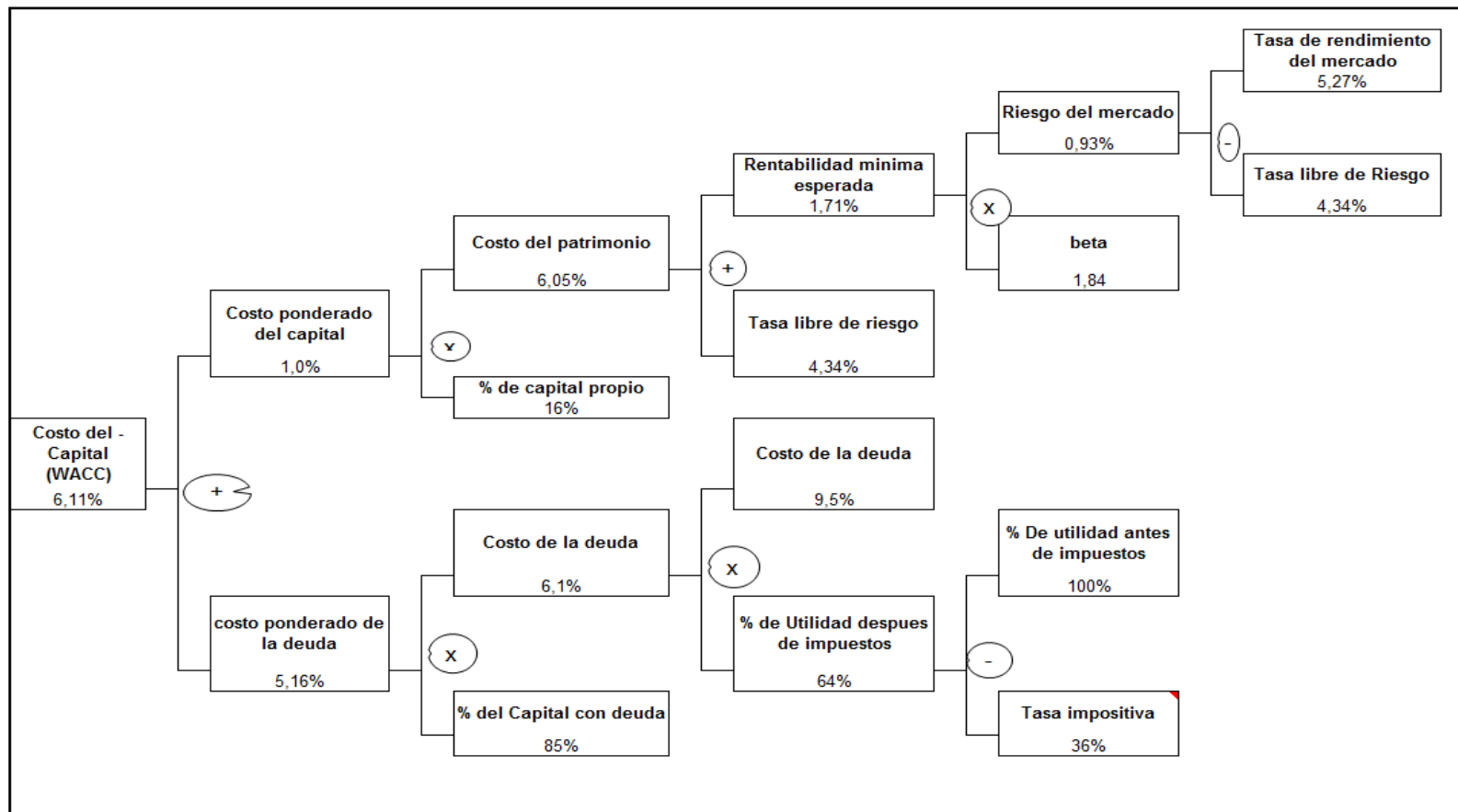
Es por ello que el objetivo de este trabajo consiste en proponer procedimientos para el cálculo del EVA y su utilización como una herramienta imprescindible en el complemento a la información suministrada por otros indicadores financieros tradicionales. Este estudio permitirá, conocer primeramente que es el EVA, luego las características de PARMALAT CIA. LTDA y la aplicación del indicador, y por último, el análisis de los resultados del cálculo del EVA y las propuestas y

recomendaciones que se ofrecen para incrementar la creación de valor en la entidad,

#### **4.11 LIQUIDEZ ESPERADA**

A continuación se explicará el procedimiento para el cálculo de cada uno de los elementos del EVA en la empresa PARMALAT CIA. LTDA en el período del 2009 - 2011 con los estados financieros expresados en dólares. Pero antes de pasar al cálculo, es imprescindible destacar que en el cálculo del EVA en la empresa PARMALAT CIA. LTDA se ha seguido una línea de actuación muy clara, determinando el valor agregado que se genera o destruye en la actividad fundamental de esta, sin tener en cuenta el valor de aquellos factores que no representan su actividad principal, existiendo diversidad de criterios sobre los ajustes que deben hacerse a los cálculos. En el caso del presente estudio dichos ajustes están orientados a depurar al EVA de los factores antes mencionados. A continuación se describe como se calcula el Costo de Capital en función de la tasa de interés activa, tasa de interés pasiva, tasa libre de riesgo, beta, la rentabilidad mínima esperada, porcentaje de rentabilidad, el porcentaje total del capital o patrimonio sobre el activo, costo de ingresos y costo de gasto

**CUADRO No. 21**  
**CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL DE LA EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA.**



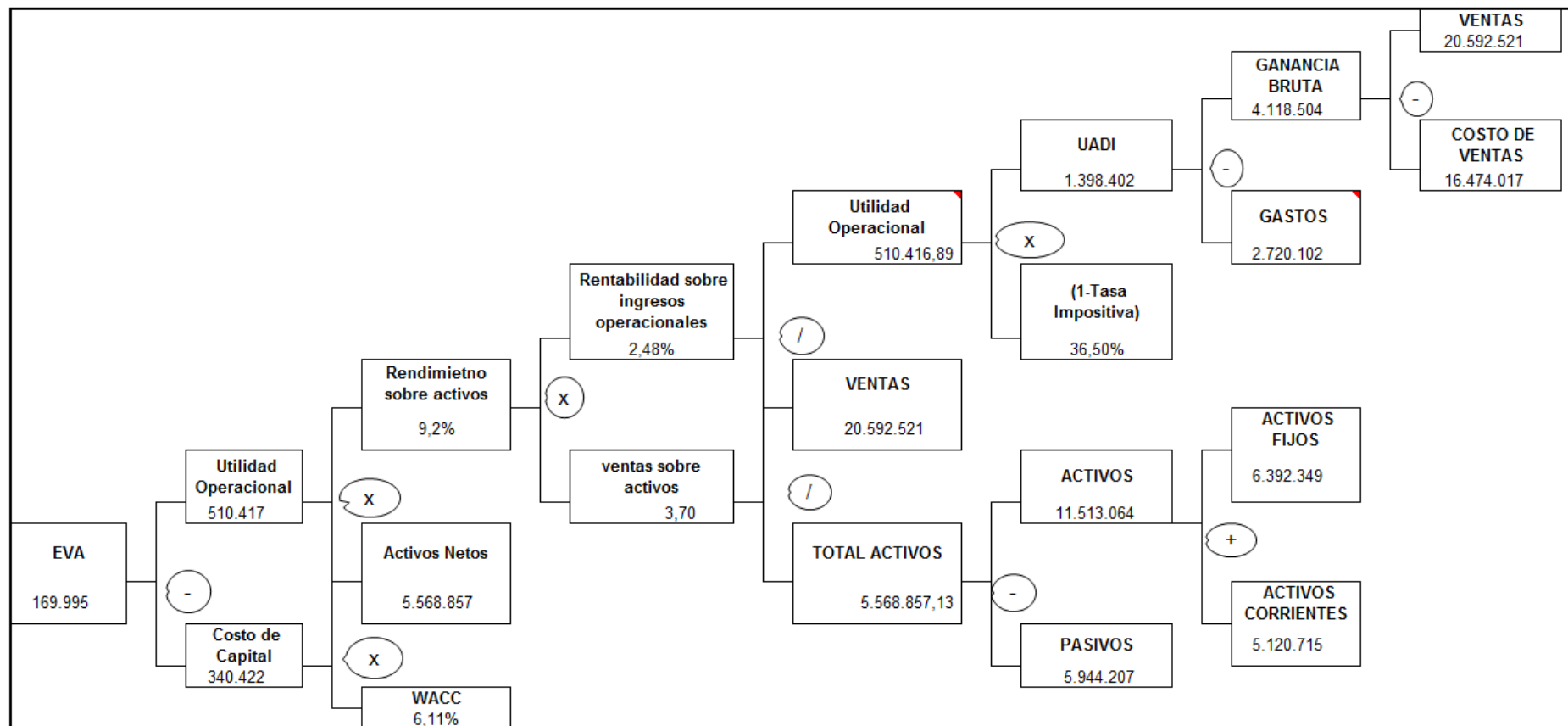
Fuente: EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, Dpto. de Financiero (Balances presentados a la Superintendencia de Compañías)  
 Elaboración: Marco Benítez – Roberto Catucuamba.

#### **4.12 CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL**

Con el fin de adecuar y aproximar la utilidad generada en el período al resultado económico logrado por la empresa a través del desarrollo de su actividad principal, es imprescindible eliminar una serie de factores que pudiesen alejarnos de la realidad y la razón de ser fundamental de la vida económica de la entidad.

Es necesario señalar que para el cálculo del Capital Invertido no se tienen en cuenta los pasivos que no generan intereses, pues este término (Capital Invertido) relaciona todos los recursos invertidos ya sea por fuentes propias o externas que esperan obtener beneficios generados por su inversión, ganancia que no se aprecia en los pasivos no onerosos, como son los préstamos recibidos por proveedores o las deudas contraídas con el Estado.

**CUADRO No. 22**  
**CALCULO DEL EVA DE LA EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA.**

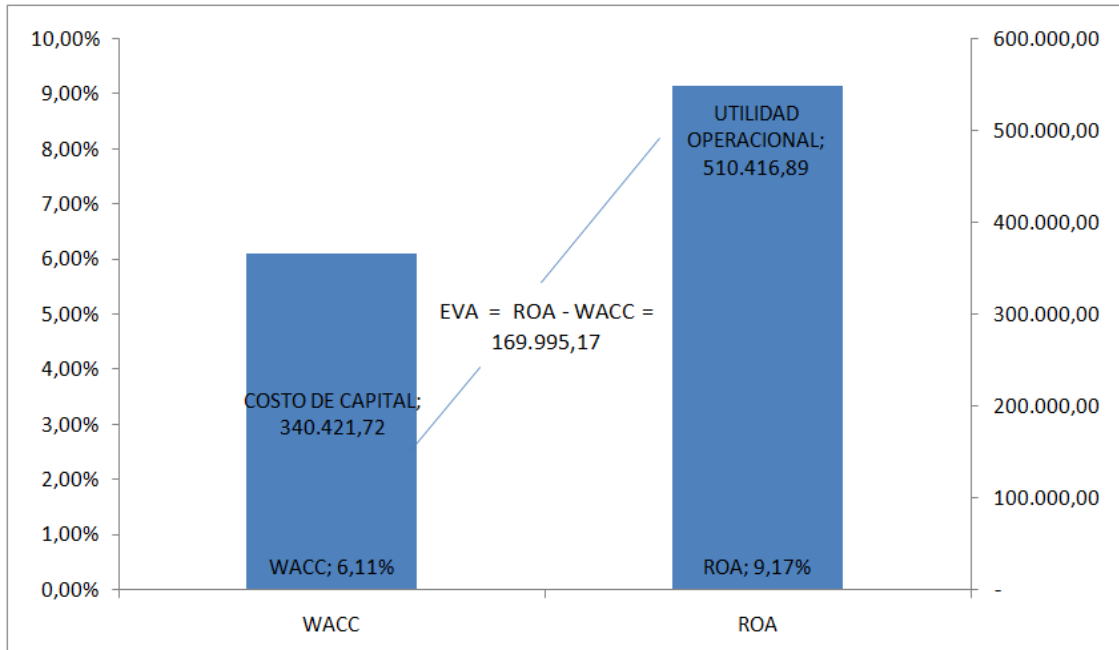


Fuente: EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, Dpto. de Financiero (Balances presentados a la Superintendencia de Compañías)  
 Elaboración: Marco Benítez – Roberto Catucuamba.

#### 4.13 CALCULO DEL EVA

Evidentemente, se está en presencia de una empresa que ha descuidado la gestión del valor, confirmando una vez más en la práctica que la dirección de un negocio o actividad económica no sólo debe basarse en la generación de utilidades sino también en la creación de valor.

Si se analiza el EVA, en los años 2009 y 2010 la empresa no alcanza los resultados positivos esperados, a pesar de las operaciones y políticas llevadas a cabo por la dirección con vistas a la máxima obtención de utilidades y al aprovechamiento óptimo de las inversiones realizadas; a diferencia del año 2011, en el que se aprecia una total transición y despegue hacia la generación de valor logrando recuperar \$ 169.995 con respecto al año 2011 (ver cuadro 22).

**GRAFICO No. 11****CALCULO DEL EVA DE LA EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA.**

Fuente: EMPRESA PARMALAT CIA. LTDA, Dpto. de Financiero (Balances presentados a la Superintendencia de Compañías)  
 Elaboración: Marco Benítez – Roberto Catucuamba.

Aplicando la formula No. 5 que se detalla en el capitulo No. III para el cálculo del EVA y con los datos obtenidos en el Árbol del EVA (ver cuadro No.21) y el costo de capital (ver cuadro No.22) se establece que la PARMALAT CIA.LTDA se encuentra generando valor por 169K, ya que su utilidad operacional gracias a su capital de trabajo es mayor al costo de capital (ver grafico No.11).

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES.

- Pese a que no existen políticas de comercio exterior que ayude a la comercialización de la sobreproducción que es desechada por los productores locales, se está promoviendo al consumo de la leche con los programas de alimentación que el gobierno actual a implementado, generando así nuevos nichos de distribución y venta.
- En el análisis de la viabilidad financiera de un proyecto, el estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área.
- Para determinar el valor de un negocio se puede recurrir a elementos cuantitativos y cualitativos. Partiendo de aquellos cuantificables, como son: el Balance General, el Estado de Resultados y la información sobre proyección de ingresos y gastos.
- Cabe señalar que los resultados que se obtendrán en la empresa PARMALAT CIA. LTDA por la aplicación del EVA, reflejaran la necesidad de la implementación de indicadores contables y financieros que demuestren la factibilidad o no del negocio y el nivel de aprovechamiento dado a los recursos invertidos por los dueños e inversionistas. Resultados que deben ser analizados

detalladamente por las empresas para ofrecer nuevas estrategias o mejorar las ya existentes, para eliminar los problemas que se presenten en la entidad, manteniendo el principal objetivo de las empresas la maximización de las utilidades y el total aprovechamiento de los recursos que se poseen

- La importancia de definir el tamaño que tendrá la investigación en la empresa PARMALAT CIA: LTDA se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y costos que se calculen y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. De igual forma, la decisión que se tome respecto a este punto determinará el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por venta.
- La *disposición de insumos* tanto humanos como materiales y financieros, es otro factor que condiciona el tamaño del proyecto. Los insumos deben estar utilizables en la cantidad y calidad deseada y entre otros aspectos, será ineludible analizar las reservas de recursos renovables y no renovables, la existencia de suplentes e incluso la posibilidad de cambios en los precios reales de los insumos a futuro.
- Los resultados en el análisis del estado de situación inicial para el año 2011 evidencia que el valor por activos corresponde a 6.392.349,41 USD, pasivos corresponde a 9.693.337,61 USD, donde consta el pasivo a largo plazo por el préstamo otorgado a través de la Entidad Bancaria, mientras que los recursos propios correspondientes al patrimonio es de 530.338,05 USD

## 5.2 RECOMENDACIONES.

- Es necesario que siga existiendo apoyo del gobierno en relación al apoyo dirigido al sector lechero, con líneas de crédito directas y tasas de interés blandas, para que de esta manera se siga dinamizando el aparato productivo nacional.
- En cuando al sector de la pequeña y mediana industria PYMES, actualmente en el Ecuador representa alrededor del 70% del aparato productivo nacional, luego es importante tomar en cuenta este sector, principalmente si está relacionado con sectores dinámicos de la economía, como es el caso del sector lechero, que vislumbra un auge progresivo de acuerdo a estudios históricos del mismo, cuya progresión matemática es positiva.
- Es necesario conocer todo el proceso de obtención de la leche, para prevenir insalubridad en las personas o contaminación del producto, para de esta manera ofrecer un óptimo producto final.
- Es necesario optimizar gastos en función del volumen de ventas, en este caso el alquiler de maquinaria es fundamental para obtener una mayor rentabilidad.
- La determinación del tamaño del proyecto será un análisis interrelacionado de una gran cantidad de variables de un proyecto: demanda, disponibilidad de insumos, alternativas tecnológicas, y localización para este proyecto, entre otras.

## BIBLIOGRAFIA

- AMAT, ORIOL, "Valor Económico Agregado". Grupo Editorial Norma España, Pág. 56, 2005.
- ACA URBINA, "Formulación y Evaluación de Proyectos", Ed. Norma, Pág. 15, Bogota, 2006.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Informes Estadísticos", Pág. 12, Quito, 2012.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Encuestas de Coyuntura", Ed. BCE, Pág. 12, Quito, 2011.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Encuestas de Coyuntura", Ed. BCE, Pág. 36, Quito, 2012.
- Banco Central del Ecuador, "Anuario 2011", Pág. 25-35, Ed. BCE, Quito, 2012.
- BURO DE ANALISIS INFORMATIVO, <http://www.burodeanalisis.com>, Abril 26. 2011.
- BREALEY, Richard A. y STEWART C. Myers, "Fundamentos de Financiación Empresarial", Ed. McGraw-Hill, Pág. 56, Buenos Aires, 2006.
- BREALEY Richard, MYERS Stewart, MARCUS Alan, "FUNDAMENTOS DE FINANZAS CORPORATIVAS. Tercera Edición, Pág. 25, Bogotá, 2005.
- CALVA, A. "Creación de Valor Económico de las empresas", Ed. Mc Graw Hill, Pág. 28, Mexico. 2006.
- Cfr. Helfert, (2005). "Técnicas de Análisis Financiero". Editorial Labor S.A.
- Cfr. Chamorro Sáenz, Carlos. (1978). "Los Ratios Financieros". P.165.
- CERTO, Samuel, "Administración Estratégica", Ed. Mc Graw Hill, Pág. 56, Bogotá, 2001.
- CEPAL, "Informes de Gestión", Pág. 56, Buenos Aires, 2011.
- CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, " Anuario", Pág. 320-30, Ed. CFN, Quito, 2011.
- CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, CFN, "Anuario", Ed. CFN, Quito, 2011

- CAICEDO, EDINSON; "Medición de betas del capital propio a través de la información contable". Ponencia presentada en el 1º Simposio Nacional de Docentes de Finanzas. Bogotá: Ed. Prentice Hall, 2004.
- CIFRAS ECONOMICAS DEL ECUADOR, BCE, SEPTIEMBRE 2011.
- CUENTAS NACIONALES TRIMESTRALES DEL ECUADOR NO.57, BCE, "pág. 14".
- CHASE, ALQUILANO, JACOBS, "administración de la producción de operaciones", Pág. 119-130, Ed. Mc Graw Hill, México, 2003.
- DIARIO LA HORA, Sec. ECONOMIA, 6 enero 2012.
- Declaración de la misión, visión y valores corporativos de PARMALAT ECUADOR.
- ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. "Dirección Financiera", Pág. 56, Ed. EPN. Quito, 2004.
- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Scott Besley - Eugene F. Brigham Pag.97 Análisis de estados financieros.
- FLACSO, "Estudio del Sector Lechero", Pág. 45, Quito, 2011.
- FUENTES, X, "Diseño de la Estrategia Competitiva"; Ed. DEFPI; UNAM, México, Pág. 26, 2002.
- Fred R. David. "*Conceptos de Administración Estratégica*". Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. Año 1997. México DF. México.
- HOFER, Ch. y SCHENDEL, D. "Formulación de las Estrategias", West Publishing, Los Ángeles. 2008.
- ILUSTRE MUNICIPIO DE QUITO, "Informes de Gestión", Pág. 32, Quito, 2012.
- IBID 11. Pág.,. 13.
- IBÍD. 13, pág. 20.
- INCE, "Encuesta de Manufactura", Pág. 56, Quito, 2011.
- KOONTZ, Harold, "Administración", Pág. 35, Ed. Norma Tercera edición. Bogotá, 1990..
- Lopez, C. 2003 "El Análisis FODA".

- Luis Diez de Castro- Juan Mascareñas, “Ingeniería Financiera, La gestión en los mercados financieros internacionales”. Segunda Edición.. Serie McGRAW-HILL DE MANAGEMENT.
- LEON Oscar, “VALORACIÓN DE EMPRESAS, GERENCIA DEL VALOR Y EVA”, Ed. Norma, Pág. 56, Bogotá, 2005.
- PASCALE, Ricardo, “Decisiones Financieras”, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Pág. 45-50, 2008.
- PARMATAL, Informes de Gestión”, Pág. 5, Quito, 2012.
- PORTER, Michael E., “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 35, Cuarta edición. 1995, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2003.
- PHILIP KOTLER. Dirección de la Mercadotecnia, año 1996, Octava Edición. Prentice Hall, página 325.
- REVISTA EL AGRO, EDICION 195, 18-01-2012.
- STONER, James, “Administración”, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, Pág. 27, México, 2009.
- STANTON, William, “Fundamentos de Mercadotecnia”, pág. 82, Ed. Mc. Graw Hill, México, 2001.
- TEWART, BENNETT;, "La Búsqueda de Valor" Editorial Norma, Pág. 23, México,, 2000.
- <http://www.gerencie.com/para-que-nos-sirve-el-indice-dupont.html>
- TELESUR, 11-01-2008

## ANEXOS

Anexo No. 1.- Planta de Producción en Laso (Cotopaxi)



## Anexo No. 2.- Organigrama estructural



## Anexo No. 3.- Productos

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
<b>LECHE PAUSTERIZADA</b>	Este tipo de leche es leche pura, 100% natural, pausterizada y homogenizada pocas horas después de recibida. No contiene preservantes.
<b>LECHE UHT</b>	La leche LARGA VIDA PARMALAT es leche pura, 100% natural enriquecida con vitaminas A y D y no contiene preservantes. Empacado en envase aséptico Tetra Brick de 1000 ml. No necesita refrigeración.
<b>LECHE UHT ESPECIAL</b>	LECHE LARGA VIDA es una leche natural, homogenizada y sin conservantes. Vienen en tres presentaciones: Fortificada, Dieta y Light.
<b>CREMA DE LECHE</b>	La crema de leche pausterizada PARMALAT se obtiene de pura nata de leche PARMALAT. Puede ser usada como ingrediente para dar un toque especial a sus recetas o como una deliciosa cobertura de frutas.
<b>YOGURT CREMOSO</b>	YOGURT CREMOSO PARMALAT, es una deliciosa combinación de leche fresca, yogurt y frutas seleccionadas.
<b>BEBIDA LACTEA</b>	LA BEBIDA LACTEA PARMALAT, preparada con una combinación de leche fresca, yogurt y frutas seleccionadas.



Anexo No. 4.- Planta de Producción



Anexo No.5.- Publicidad - Promoción

