

## INTRODUCCIÓN

El Presente Trabajo de Investigación fue realizado con la finalidad de determinar la rentabilidad en la producción y comercialización de las empresas lácteas del Cantón Salcedo en base a análisis financieros, índices o razones financieras con respecto a la rentabilidad, aplicación de métodos y técnicas de investigación, así también como la elaboración del FODA para determinar los riesgos que presentan las empresas por no poseer una correcta administración y una adecuada toma de decisiones.

La pasteurizadora “El Ranchito” se estableció como referencia por ser una empresa que se ha desarrollado permanentemente obteniendo así una gran apertura en el mercado nacional, lo cual sirvió para realizar una correcta aplicación e interpretación de resultados recurriendo como guía para la toma de decisiones de las demás empresas lácteas.

Al realizar un análisis de rentabilidad se debe verificar y constatar los estados financieros de dos periodos consecutivos, como también el comportamiento de su volumen de producción y niveles de ventas.

El Trabajo Investigativo se encuentra conformado por tres Capítulos:

El Primer Capítulo presenta los fundamentos teóricos sobre la gestión administrativa, gestión de la producción y análisis financieros; en donde se estudia la teoría que es primordial para el desarrollo y concepción del tema de la investigación.

El Segundo Capítulo denominado Diagnostico Situacional de las empresas lácteas del Cantón Salcedo; es en donde se estudió a cada empresa, aplicando métodos y técnicas de investigación además se desarrolló un análisis FODA.

El Tercer Capítulo, en el cual se desarrolló la propuesta en base a la Pasteurizadora “El Ranchito”; estableciendo estrategias tendientes a mejorar la rentabilidad en forma continua los niveles de productividad y competitividad de las empresas lácteas del Cantón Salcedo.

Estos análisis permiten a los empresarios conocer cómo se desarrollan su negocio y saber cómo puede minimizar el riesgo, siendo esencial conocer el nivel de rentabilidad que se obtiene en un periodo económico y si su inversión es fructífera.

# **CAPÍTULO I**

## **1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1. ANTECEDENTES**

En el Ecuador en la última década ha existido un cambio radical en la gestión administrativa por cuanto es considerado uno de los gestores del desarrollo de las microempresas dedicadas a la producción y comercialización de los productos lácteos, mediante lo cual se podrá determinar la rentabilidad empresarial. Incluso la producción y consumo de productos lácteos alternativos se ha incrementado, así lo evidencia la tesis “ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD Y FACTIBILIDAD DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE SOYA PARA SEGMENTOS BAJOS DE RECURSOS, EN LA CIUDAD DE QUITO”, estudio realizado por los Sres. Roberto Di Donato Dávalos, Juan Carlos Arroyo García en el año 2010, en el cual se confirma la alta rentabilidad de la leche animal, al igual que el incremento del consumo de la leche de soya, siendo una alternativa desde el ámbito social, para una parte de la población de una economía limitada o ya sea por el gusto del cliente. Por ende surge la necesidad de toda empresa a adaptarse a los nuevos cambios y la nueva forma de concebir la calidad total de sus productos que es un factor determinante, para lograr la excelencia administración por gestión.

De igual manera en la provincia de Cotopaxi se repite el fenómeno mencionado anteriormente, una muestra de lo manifestado es la salida de empresas de este sector que han buscado otro lugar de residencia ya sea dentro del país o en el exterior. Por lo que es importante analizar la rentabilidad de las pasteurizadoras que han surgido en la provincia de Cotopaxi, para un mejoramiento continuo y optimización en el uso de recursos para que la empresa funcione bajo una perspectiva profesional permitiendo su crecimiento y desarrollo.

Muchas empresas lácteas han visto la necesidad de reinvertir en sus procesos operativos para ampliar sus procesos y mejorar su competitividad, demostrándose en el estudio “ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LOS ÍNDICES DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS CAYAMBE”, trabajo realizado por la Srta. María Teresa Moreno Cárdenas de la Escuela Politécnica del Ejército, durante el año 2007, en el cual se concluye que la rentabilidad de la empresa de productos lácteos Cayambe, se relaciona en primer lugar con los fondos propios de la organización retribuyendo al capital invertido y en segundo lugar al total del activo, estableciendo la rentabilidad global de la empresa. Estas premisas permiten determinar la conveniencia de utilizar fondos propios o buscar capitales ajenos

En el Cantón Salcedo existen varias micro-empresas entre ellas empresas lácteas, las cuales deben adaptarse a una Gestión Administrativa para trabajar con un conjunto de herramientas que sirvan como ayuda en la producción y comercialización de sus productos y así logren alcanzar sus metas a través de un análisis de la rentabilidad para la toma de decisiones a favor de la misma.

## 1.1. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

GRÁFICO N° 01: CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



Fuente: Proyecto de Tesis  
Elaborado por: la Tesista

## 1.3 MARCO TEÓRICO

### *1.3.1. Gestión Administrativa*

#### *1.3.1.1. Definiciones*

Para entender de mejor manera lo que significa la Gestión Administrativa, se ha tomado en cuenta las siguientes definiciones:

**CARRASCO Silvio, (2005, p. 50);** manifiesta que la Gestión Administrativa es, “un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”

**TERRY George, (2007, p. 102);** explica que la Gestión Administración “es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, controlar, desempeñar para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.”

**KAST Fremont, (2008, p. 71);** indica que la Gestión Administración “convierte un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en un sistema total para logro de determinados objetivos.”

Para la investigadora, la Gestión Administrativa es un proceso que se enfoca a controlar las actividades, motivando a los empresarios y gerentes que conozcan las causas de los problemas que presentan o han presentado en determinado periodo sus organizaciones, y de esta manera dar soluciones a las mismas.

### ***1.3.1.2. Importancia***

**Para KAST Fremont, (2008, p. 75);** La evolución del mundo de los negocios, la globalización de la economía, la mayor incidencia de la tecnología en los procesos industriales y el impacto de la electrónica, tanto en los aspectos productivos como en los de gestión administrativa y control de las actividades económicas, hacen que cada vez sea más necesaria la constante actualización de los conceptos que marcan la dirección empresarial.

La incesante aparición de nuevos productos y la evolución de los mercados llevan a una necesidad de conocer el día a día para poder reaccionar de una manera ágil y eficaz, a fin de evitar ser marginados del mercado por la competencia.

Si bien de un modo aparente esto parece limitarse al ámbito de las grandes empresas nacionales o multinacionales, hay que tener en cuenta que buena parte de la economía de los diferentes países se basa en las empresas pequeñas y medianas.

Éstas, ya sea por su propia y directa actividad, o como proveedores o subcontratistas de las grandes empresas, constituyen una sólida base del volumen económico, incluso en países de economía muy desarrollada, donde dichas empresas aportan en grandes porcentajes al giro económico nacional y ocupan a elevados niveles de la población económicamente activa.

Es imprescindible una correcta gestión administrativa tanto para el pequeño y mediano empresario en la toma de decisiones, de un modo constante, una actitud de permanente actualización y optar siempre por métodos de gestión empresarial cada vez más sofisticados y profesionalizados.

El desconocimiento por parte de las personas en torno a la gestión administrativa, ocasiona que se subestime y se reduzca la contribución de los pequeños negocios en la economía global, atribuyendo sus dificultades al problema personal y familiar de unos cuantos empresarios que se atrevieron a competir con los grandes.

La mala gestión administrativa de la pequeña y mediana empresa supone algo más que la pérdida de empleo de unos pocos inexpertos que no han sabido sacar adelante su negocio: afecta a sectores amplios de la población, que pierden los ingresos de que disponían para gastarlos en los demás sectores de la economía.

Por el contrario, una pequeña y mediana empresa viable influye positivamente en la oferta de trabajo, en la de productos y servicios, en el aumento del producto nacional y en la extensión del bienestar a un mayor número de ciudadanos.

### ***1.3.1.3. El Proceso Administrativo***

**Para CARRASCO Silvio, (2005, p. 73);** la administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

#### ***1.3.1.4. Funciones Principales del Proceso Administrativo***

**Para CARRASCO Silvio, (2005, p. 74);** la administración necesita cumplir con cuatro funciones principales para el desempeño y son el de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

##### ***1.3.1.4.1. La Planificación***

Implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar, da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.



El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.

#### ***1.3.1.4.2. La Organización***

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

- La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.
- La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa.

- Por lo mismo, se refiere "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".
- Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.
- La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

#### ***1.3.1.4.3. La Dirección***

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

- En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.
- En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio".

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

#### ***1.3.1.4.4. El Control***

Es el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.

Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- Establecer las normas de desempeño.
- Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
- Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

#### ***1.3.1.5. Directivo como Elemento Dinámico de la Empresa***

El gerente es el elemento en el que se basa la vida y la continuidad de la empresa, en un sistema cambiante de alta competencia, la calidad y capacidad de los

gerentes es lo que determina el éxito de una actividad económica y su continuidad.

La gerencia de la empresa es el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos sus recursos, es decir, es responsable de lograr, de un modo organizado, el progreso de dicha empresa.

Para conseguir lo anteriormente expuesto el gerente debe, ante todo, desarrollar de una manera armónica diferentes actividades que le lleven a obtener resultados económicos satisfactorios, con lo que permite establecer las bases de la evolución positiva de la empresa. Se sintetiza estas actividades de la siguiente manera:

- Conocer el negocio.
- Planificar, conducir a sus subordinados para la consecución de los objetivos fijados.
- Establecer los modos y momentos de actuación de cada uno de ellos.

El gerente debe ser capaz de ver la empresa como un todo y de integrar su propia función, así como ser capaz de relacionar sus productos e industria dentro del ambiente total, descubrir qué es significativo en él y tenerlo en cuenta para tomar sus decisiones. Tendrá, en suma, que aprender a ver cada vez más las novedades económicas, políticas y sociales a nivel mundial e integrar las tendencias en sus propias decisiones.

A escala interna debe dirigir mediante objetivos y ser capaz de tomar decisiones estratégicas que, ayudado por un equipo integrado y organizado por él mismo, puedan ser puestas en práctica. Así mismo, debe crear sistemas que permitan la medición tanto de los resultados como de su propio desempeño, utilizando circuitos de información rápidos y fiables.

En el ámbito de la pequeña y mediana empresa esto implica una constante búsqueda de la eficiencia tanto personal como década uno de los elementos que la

componen. Para ello el gerente debe, ante todo, consagrarse a la permanente formación personal y mantener un constante conocimiento de su empresa, su mercado y como se ha dicho, del devenir económico político y social internacional.

Todo ello le permitirá desarrollar las funciones básicas e inherentes a su cargo, como son las siguientes:

- Establecer objetivos.
- Planificar el trabajo de sus colaboradores (para conseguir dichos objetivos).
- Organizar el trabajo planificado, de tal modo que se realice de la manera más efectiva y eficiente.
- Motivar a sus colaboradores afín de que lleven a cabo la labor planificada tal como se había organizado.
- Controlar la ejecución del trabajo.

Este proceso se verifica en todos los niveles y en todos los departamentos de la empresa, de tal modo que en definitiva se constituye en un sistema en sí mismo.

Tal como se ha expuesto, la aplicación de esta dinámica, es decir, la continuidad del funcionamiento de este sistema, permite calibrar la dimensión de la figura del gerente de la empresa.

#### ***1.3.1.6. Integración de Objetivos***

**MERLI Giorgio, (1997, p. 219);** indica que toda organización se impone metas para un tiempo determinado, además de medir de la gestión para alcanzar el cumplimiento de metas, para esto se establecen objetivos cuantitativos y

cualitativos, en la mayoría de los casos, dichos objetivos traen consigo problemas o dificultades al momento de desarrollar actividades para alcanzar su cumplimiento, siendo evidente que las organizaciones deben establecer un conjunto de herramientas y/técnicas necesarias para sortear las dificultades que puedan aparecer y poder resolverlas de manera inmediata y eficiente.

**DEWEY, John (2008; pág.13)**; en su libro “Howwethink”, enumera tres etapas en la resolución de problemas:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cuáles son las alternativas?
- ¿Qué alternativa es la mejor?

Este proceso supone la existencia de un problema. En este caso se puede definir el problema como algo que se interpone en el logro de los objetivos, proposición, que se podría plantear de la siguiente forma: “La elección de los objetivos determina los tipos de problemas que se presentarán y que tendrán que ser resueltos”. Por ello parece oportuno que se analice cuál es el ámbito de los objetivos de la dirección.

#### ***1.3.1.6.1. Niveles de Objetivos***

Parece claro que a cada nivel de la organización empresarial, cada objetivo plantea un problema para el nivel inferior, ya que éste debe fijar objetivos inmediatos para resolver aquellos problemas. Los objetivos establecidos de este modo crean problemas en el nivel empresarial siguiente y así hasta el nivel más bajo.

Un ejemplo de esto lo constituye el caso de planificar el volumen de producción de mercaderías, si se considera que el objetivo máximo de una empresa es la obtención de un rendimiento determinado en función del retorno del capital invertido.

Esto plantea el problema de un programa óptimo de producción de bienes acabados. Las cantidades y fechas de entrega de cada artículo acabado en la línea de producción, según estén fijadas en ese programa, constituyen objetivos que a su vez crearán problemas de programar la llegada de materias primas y componentes y su conversión en producto acabado.

Estos programas crean así mismo problemas de colocar órdenes de compra con una anticipación suficiente para mantener los adecuados ritmos productivos sin llegar a faltas o excesos de existencias. Se plantea así claramente un problema jerárquico, es decir, que es preciso resolver el sub-problemas de nivel superior antes de poder solucionar los sub-problemas de nivel inferior.

De ese modo, la jerarquía de los objetivos es esencialmente una cadena de medios y fines, en la que los fines equivalen a los objetivos y los medios a las alternativas disponibles para lograr esos fines.

Es pues, en este ámbito donde la dirección debe equilibrar los medios para lograr los fines globales de la empresa. Para ello debe ponerlos siempre a prueba con las siguientes realidades:

- ¿Son compatibles con los recursos internos?
- ¿Son compatibles con las condiciones medioambientales?
- ¿Son equilibrables con las relaciones eficiencia/costo para lograr el objetivo más amplio o superior?

#### ***1.3.1.7. Capacidad de Dirección***

En la problemática de la pequeña y mediana empresa, la primera observación importante es que muy pocos tropiezos se deben únicamente a un

desconocimiento técnico por parte del empresario; raro es el constructor que tiene problemas sólo porque no conoce a fondo el negocio de la construcción, el minorista de alimentación que no sale adelante exclusivamente porque carece de una visión global y un conocimiento detallado del sector alimentario, o el pequeño fabricante que no puede competir por el nimio motivo de desconocer algún secreto de los métodos de fabricación que le atañen.

El problema que se plantea al pequeño empresario es el de adquirir una verdadera “capacidad de dirección”. No es lo mismo dirigir una empresa que la explotación de una empresa; son dos funciones diferentes:

- Explotación; y,
- Dirección.

La función de explotación tiene por objeto hacer funcionar la empresa desde el punto de vista técnico, es decir, conseguir que aquélla fabrique el producto o preste el servicio que constituye su razón de ser. Hay una complejidad enorme en dicha explotación, y además, en cada sector y subsector, los métodos y procedimientos son distintos.

En cambio, los principios de la buena dirección empresarial son universales. Se aplican por igual a las empresas del mismo sector, y aun a las de sectores diferentes. Y es en esta función, llámese dirección o gestión, donde se encuentran los verdaderos problemas.

Los problemas de explotación suelen enmarcarse en los de dirección. Si se abordan estos últimos, que son los más importantes, simultáneamente se estará solucionando, o al menos atenuando, aquellos.

Por tal motivo, se insiste en las causas de los problemas que aquejan a muchas empresas, que será tanto como señalar los caminos que no se han de seguir en la dirección de la pequeña y mediana empresa. Y se colocará en dichos caminos



hitos o señales de advertencia que avisen de los peligros que encierra cada una de esas azarosas vías.

Algunos pequeños empresarios confunden, por otra parte, los problemas de fondo con sus manifestaciones superficiales.

#### ***1.3.1.7.1. La Personalidad del empresario y el desarrollo de la Gestión Administrativa***

**ANAYA Julio, (2007, p. 126);** Indica que una de las bases de la pequeña y la mediana empresa es la importancia de las relaciones humanas. Su dimensión, perfectamente delimitada, implica una interrelación intensa que hace que la personalidad del empresario y su elenco directivo marquen el funcionamiento y la evolución de la empresa.

En otras palabras, es la personalidad del empresario la que da un carácter especial a su propia creación, que es su negocio. De ahí que sea necesario analizar qué características destacan en este tipo de sociedades.

La dirección de las pequeñas y medianas empresas se suele hallar en manos de personas que son los rebeldes impenitentes del mundo empresarial. No están sujetos a las inhibiciones que, a modo de impronta, fijan las grandes compañías a sus directivos medios, todos cortados por el mismo patrón.

El gráfico indica las cualidades que debe reunir un buen empresario de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que pueden resultar insuficientes se compensan con un adecuado sentido de la autocrítica.

#### ***1.3.1.7.2. Rasgos de la personalidad del empresario***

La anterior descripción podría constituir, sin duda, una de las características más diferenciadas del empresario. Por otra parte, recientes estudios han definido tres

rasgos fundamentales de su personalidad: sentido de la independencia muy desarrollado o, por lo menos, un gran deseo de no depender del control ajeno; gran sentido empresarial, o quizás un deseo de poner en práctica sus propias ideas y aptitudes; estar dominado por consideraciones personales y familiares, o bien por motivos impersonales o de lucro, ya sea al iniciar su negocio o al continuarlo.

#### ***1.3.1.7.3. Sentido de la independencia***

Puede convertirse en el peor enemigo del empresario si se acentúa el aspecto negativo. El excesivo sentido de independencia le lleva a no admitir consejos de nadie. Se considera autosuficiente y niega a los demás los conocimientos precisos para indicarle el camino que se debe seguir. En una encuesta realizada por una empresa de estudios se preguntó a varios pequeños empresarios si aceptaban consejo o asesoramiento de otras personas. La mayoría respondió que no admitía consejos de nadie, ya que los asesores, explicaron, saben mucho de teoría, pero nada de problemas prácticos. Llamaban “asesores” a sus banqueros, contadores o proveedores. Está demostrado que ese espíritu de independencia perjudica al pequeño empresario. Es frecuente, por ejemplo, que éste pague excesivos impuestos por no pedir asesoramiento.

#### ***1.3.1.7.4. Espíritu emprendedor***

Es la segunda característica del pequeño y mediano empresario; su deseo de plasmar las ideas en una obra viva y de aplicar sus aptitudes al mundo de los negocios. Pero este espíritu empresarial, que constituye el motor de su actividad, al permitirle que vea oportunidades donde otros no ven nada, y que le impulse a emprender negocios allí donde otros sólo encuentran dificultades insuperables, no está exento de riesgos, una veces por defecto y otras por exceso. Quien carezca de la suficiente iniciativa, haría mejor en buscar empleo en una gran compañía y renunciar a crear una empresa propia. En el otro extremo del espectro, quienes asumen riesgos sin análisis suficiente o trabajan a “tanteo” se exponen a desperdigar inútilmente sus esfuerzos.

La tercera peculiaridad distintiva del pequeño y del mediano empresario es la de moverse en un terreno intermedio entre el frío afán de lucro y los imperativos personales y familiares. Así como la gran compañía persigue el beneficio como único objetivo y en él fundamenta sus decisiones, a menos que esté en juego su supervivencia, entendida en función de la obtención de beneficios en el futuro, el pequeño empresario adopta una postura un tanto ambigua entre ese afán de ganancia y otras consideraciones, como su edad, su salud, sus relaciones familiares y sociales, y algunos otros factores sin relación directa con el beneficio.

Estas consideraciones no financieras pueden ocultar un serio peligro para el empresario. Por ejemplo, no se deben elegir los proveedores sólo por amistad o por vínculos familiares, sino porque, además, los precios sean idénticos o más convenientes, los plazos de entrega iguales o más cortos, las condiciones de pago más favorables y las partidas defectuosas menos frecuentes. No hay que dejarse arrastrar por consideraciones personales, familiares o sociales que puedan poner en peligro la supervivencia de su empresa.

#### ***1.3.1.7.5. Influencia del entorno***

Aparte de las dotes personales del empresario, es indudable que las condiciones del entorno, es decir, el conjunto de las variables económicas y sociales no sólo de su propio y directo ámbito de acción, sino también internacionales, ejercen un influjo decisivo en la evolución de las empresas. Esto es, existe un entorno en continua actividad, en el que las reglas de juego están permanentemente cambiando y obligan a la empresa a mantener un constante conocimiento de la realidad de su entorno y la conducen inexorablemente a adaptarse y evolucionar o al fracaso.

Esa necesidad de conocer el entorno y de adaptarse a la posible evolución de las variables ambientales. La elección de la ubicación (factores sociales, económicos, geográficos, etc.) se ha basado muchas veces en motivos tales como disponibilidad de locales, proximidad al hogar, conocimiento del vecindario y

ofertas de traspaso de negocios. Con excesiva frecuencia, tales razones parecían suficientes a los nuevos dueños, quienes no se molestaron en evaluar objetivamente la rentabilidad potencial del emplazamiento. Al no hacerlo así, algunos no se dieron cuenta de que la zona elegida estaba en plena decadencia, bien por haberse producido un éxodo de población, porque se iba a construir una carretera en otro lugar, o porque no era el sitio adecuado para el tipo de negocio proyectado. En algunos casos, éste era demasiado especializado para la zona, y en otros, el mercado de los artículos o servicios en cuestión, estaba ya saturado.

Es lógico deducir una mayor probabilidad de supervivencia y desarrollo para las firmas que se ven favorecidas por las condiciones del entorno. En resumen, el pequeño empresario que desee sobrevivir y prosperar deberá conocer su negocio y los factores ambientales que influyen en el mismo, y tomar sus decisiones en función de éstos.

### ***1.3.1.8. El Fracaso en la Pequeña y Mediana Empresa***

La ley biológica de adaptación al medio es aplicable también a los negocios. La pequeña y mediana empresa sigue el curso marcado por su gerente; así pues, de la preparación, experiencia directiva e información de éste depende la supervivencia de aquella. Se han analizado muchas empresas con problemas en períodos largos de tiempo. Uno de los estudios más serios, realizado sobre una muestra significativa de empresas potencialmente estables, señala que las causas de sus tribulaciones son casi siempre las mismas y que, directa o indirectamente, pueden imputarse a la dirección. La clasificación de las mismas es la siguiente:

#### ***1.3.1.8.1. Incompetencia.***

Casi la mitad de los problemas empresariales se deben, en alguna medida, a la falta de preparación de sus gerentes o dueños. Algunas personas sin la suficiente preparación para hacer frente a las responsabilidades de un negocio deciden, sin

embargo, crear una empresa. ¿Hay leyes que regulen el acceso al mundo empresarial de los menos dotados? Es una cuestión de opciones políticas; o se coarta la libertad económica del individuo, o los requisitos para la creación de pequeñas empresas son más bien formales, como puede ser la concesión de una licencia fiscal. En una economía de mercado, e incluso mixta, el pequeño y el mediano empresario tienen plena libertad, incluida la de fracasar y volver a empezar. Y sobre esta libertad descansa en buena medida la riqueza de los pueblos.

En este punto conviene destacar una distinción fundamental que suele omitirse cuando se habla del pequeño empresario. Se trata de la diferencia entre la formación técnica y la capacidad directiva. No son pocos quienes, fiados en su conocimiento técnico de un proceso de producción o de los métodos de trabajo dentro de una empresa, consideran que saben lo suficiente para instalarse por su cuenta, y así lo deciden. Muchos de ellos salen adelante y transforman su capacidad creadora en una empresa floreciente, pero otros se estancan en el negocio y han de buscar colaboradores para rescatar su inversión. La mayoría de las veces, la diferencia del resultado se debe a la incapacidad para dirigir.

#### ***1.3.1.8.2. Experiencia directiva escasamente diversificada.***

En la pequeña y mediana empresa, el gerente ha de realizar una serie de funciones que se caracterizan por una cierta especialización en campos diferentes, como son las compras, la planificación, el control de la producción, la explotación, las ventas, la financiación, etc. Es difícil que una sola persona esté preparada en temas tan diversos, y a ello se deben los fracasos en los negocios.

Suele ocurrir que el gerente de una pequeña empresa, que destaca por su conocimiento o experiencia en una función específica, dedique a ésta la mayor parte de su tiempo, bien por afición o bien por seguridad de hacerla bien, mientras que las demás funciones quedan sin la atención suficiente.

#### ***1.3.1.8.3. Falta de experiencia directiva.***

La experiencia se logra adquiriendo primero un bagaje técnico en todos los aspectos de la dirección y preocupándose luego de asegurar la puesta al día de los conocimientos directivos. También hay que tener prevista la continuidad de la dirección para el caso de que falte el responsable. Dos medidas apuntan hacia la solución de este problema:

- Adquirir una formación directiva completa y actualizada.
- Capacitar al posible sucesor en la dirección.

#### ***1.3.1.8.4. Desconocimiento del sector.***

Muchos hombres de empresa confunden la capacidad y experiencia adquiridas en un sector de la economía con una disposición innata que les asegura el triunfo en cualquier actividad empresarial que deseen acometer. Por ello, se recomienda sinceramente a todo aquel que desee emprender un negocio que contraste sus conocimientos del sector.

Hay que señalar que empresarios anteriormente favorecidos por el éxito en una actividad, han experimentado serias dificultades en otros sectores menos conocidos por él. Estos casos suelen recordarse, pero no siempre con provecho. La valoración objetiva de las necesidades y de los riesgos que cualquier aventura entraña, no siempre están al alcance del pequeño empresario, aunque el éxito le acompañara en el pasado.

#### ***1.3.1.8.5. Negligencia.***

De las deficiencias de tipo administrativo, la más grave de todas es la negligencia. “El ojo del amo engorda el caballo”, dice un refrán castellano. La sabiduría

popular de muchos siglos expresa, así que no basta con crear una empresa y mantenerla floreciente si, a partir de un momento dado, se le vuelve la espalda.

La negligencia es peor que la dirección deficiente; es la ausencia de toda dirección, es dejar los asuntos propios en manos de otros sin la supervisión ni el control suficiente.

Es frecuente ver cómo una empresa que comienza impulsada por un propietario que le dedica su esfuerzo año tras año, aumenta sus ventas y proporciona buenas utilidades. La prosperidad del negocio hace creer al empresario que puede disfrutar de una vida más fácil, y esto se traduce en falta de puntualidad, ausencias constantes durante la jornada de trabajo y, por fin, al abandono de responsabilidades propias en manos extrañas.

#### ***1.3.1.8.6. Otros fallos administrativos.***

Vistas ya las consecuencias de las negligencias es necesario analizar otros fallos administrativos. La más significativa de ellas es el fraude o la deslealtad personal, que por sí sola motiva problemas empresariales y que también constituye un fallo de la dirección en el sentido de no haber adoptado a tiempo las medidas adecuadas.

Los siniestros, pueden cargarse también al debe de la dirección, que no se ha preocupado a su debido tiempo de tomar las medidas preventivas adecuadas (instalación de extintores de incendio, por ejemplo) ni de suscribir las pólizas de seguro necesarias para salvaguardar a la compañía de determinados riesgos.

#### ***1.3.1.8.7. Confusión de la propiedad con la capacidad de dirigir***

Buena parte de los empresarios del mundo de la pequeña y mediana empresa caen en el error de confundir su carácter de titulares del negocio con la función propiamente de dirección.

El hecho de conocer profundamente una actividad económica determinada no es una garantía de que se tenga la capacidad de marcar las políticas y las estrategias que conduzcan a la obtención de los resultados deseados o alcanzar los objetivos que aseguren la buena continuidad de la empresa.

#### ***1.3.1.8.8. Confusión de los lazos económicos***

La no segregación de los lazos, objetivos y necesidades económicas entre el propietario gerente y la empresa conduce, necesariamente, a una confrontación interna en la toma de decisiones: ¿Retirar distribuir beneficios o reinvertir para consolidar la empresa? ¿Asegurar una profesionalización a todos los niveles de la empresa o confiar en las relaciones personales y o familiares?

La conclusión del concepto “patrimonio personal” y patrimonio de la empresa acarrea, a la larga, un estrangulamiento de las posibilidades de evolución de esta última y la lleva a la pérdida de competitividad en la mayoría de los casos.

### ***1.3.2. Gestión de la Producción***

#### ***1.3.2.1. Definiciones***

Para entender de mejor manera lo que significa la Gestión de la Producción, se ha tomado en cuenta las siguientes definiciones:

**MAYER, Robert; (2005; p. 89);** determina que la Gestión de la Producción “se denomina al conjunto de herramientas administrativas que se utilizan precisamente, para maximizar los niveles de producción de una empresa que se dedica a comercializar sus propios productos.”



**TERRY, Hill; (2003; p. 57);** define que la Gestión de la Producción “se basa en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes tácticas para poder mejorar las actividades que son desarrolladas en una empresa industrial.”

Para la investigadora, la gestión de la producción es un conjunto de herramientas prácticas para sistematizar los procesos productivos, optimizando los resultados para llegar a un mejoramiento continuo de la producción industrial y lograr mayor rentabilidad al comercializar la producción.

### ***1.3.2.2. Introducción***

La gestión de la producción es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera y permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros. La gestión de la producción se fundamenta en conceptos básicos, como el que las decisiones actuales se basan en condiciones y resultados futuros; que la planeación estratégica es un proceso; que conlleva una filosofía y que proporciona una articulación o estructura dentro de la organización.

### ***1.3.2.3. Planeación Estratégica para la Producción y las Operaciones***

En la función productiva u operacional, la planeación estratégica es la planeación global, general, que precede a la planeación operacional, más detallada. Los ejecutivos a cargo de la función de producción y operaciones participan activamente en la planeación estratégica, y en la elaboración de planes que sean congruentes con las estrategias generales de la empresa, y con otras funciones como mercadotecnia, finanzas e ingeniería.

Una vez elaborados los planes estratégicos de producción y operaciones constituyen la base para:

- Planeación operacional de instalaciones
- Planeación operacional para el uso de estas instalaciones

#### ***1.3.2.3.1. Enfoques de la planeación estratégica para producción/operaciones.***

La planeación estratégica de la producción plantea tres distintos enfoques al respecto: la empresarial, la adaptativa y la de métodos de planeamiento. En la modalidad empresarial se asume la planeación en pro de la función de producción/operaciones. En la adaptativa, el plan gerencial se formula en una serie de pasos pequeños y desarticulados en reacción a un entorno desquiciado. El enfoque de planeamiento aprovecha los fundamentos de la planeación en conjunción con el análisis lógico de la ciencia administrativa.

Lo esencial es recalcar que las estrategias de operaciones deben ser congruentes con las estrategias generales de la empresa. Las observaciones han llevado a la conclusión de que, en materia de planeación estratégica, el área de operaciones por lo común echa mano del enfoque corporativo global, si bien con modificaciones especiales y, desde luego, centrándose en los problemas y oportunidades característicos de su ámbito propio.

Por ello, se opta por presentar un enfoque general para la planeación estratégica, el modelo de elección obligada, y un enfoque específico, especialmente concebido para el área de operaciones.

#### ***1.3.2.3.2. El modelo de elección obligada en la planeación estratégica.***

Uno de los muchos modelos empleados en planeación estratégica es el modelo de elección obligado. Con base en él, los analistas evalúan, en sesiones de trabajo, ya sea individual o grupal, las condiciones del entorno en conjunción con la situación actual del área de producción/operaciones de la organización, obligando con ello a

la dirección a definir opciones estratégicas para las operaciones. Este modelo se explica detalladamente, incluyendo la forma de aplicarlo en otros contextos mando técnicas estructuradas de grupo.

#### ***1.3.2.3.3. Modelo de planeación estratégica para operaciones***

Se fundamenta en el desarrollo de estrategias y políticas en el ámbito industrial, el cual se ha adaptado para abarcar el sector de servicios. Su idea es que la estrategia de manufactura trata de vincular las decisiones de política referidas a operaciones con el mercado, el entorno socioeconómico y las metas generales de la empresa.

La clave para la eficiencia consiste en producir a bajo costo en el mercado; esto da la capacidad para fijar precios bajos, y constituye el criterio principal para alcanzar el éxito.

La mínima utilización posible de recursos escasos, mano de obra, dirección, materiales, equipos/instalaciones y energía junto con un elevado nivel de producción constante, conforman la clave para la productividad. La eficacia indica cuán bien una empresa puede cumplir con criterios específicos tales como el de entregas o el de capacidad técnica. La calidad es la bondad del producto o servicio, el grado en satisfacer los requerimientos de los consumidores y las especificaciones establecidas internamente. La flexibilidad es la adaptabilidad, esto es la capacidad de cambiar a medida que las condiciones de la empresa se modifican.

Las áreas principales de opciones son:

- Instalaciones: por ejemplo, las dimensiones, emplazamiento y especialidad de las instalaciones.

- Capacidad agregada: las políticas que han de regir la administración industrial de la capacidad conjunta.
- Selección del proceso: el tipo, tecnología y grado de especificidad de producto/servicio.
- Integración vertical: el grado y naturaleza de la integración vertical.
- Integración de las operaciones: las políticas de personal, métodos de pago, sistemas de producción y control de inventarios, todos ellos elementos esenciales para el control administrativo.
- Interrelación de las operaciones con otras áreas funcionales: la proximidad y los mecanismos de comunicación con otras funciones.

Por el contrario si una empresa hace lo siguiente, sin duda alguna se expone al fracaso.

- Centrarse en criterios de desempeño industrial que no corresponden a los criterios mercadológicos para el éxito.
- Tratar de satisfacer criterios para el éxito, incompatibles dentro de un mercado particular.
- Tratar de producir bienes en una sola planta de producción destinados a mercados con criterios de éxito divergentes.

Aun cuando existen muchos enfoques para la planeación estratégica del éxito en las operaciones, la cuestión persiste.

En conclusión la estrategia de las operaciones debe de modificarse y adaptarse para llevar al máximo los criterios de mercado para alcanzar el éxito o los

mercados seleccionados se deben cambiar para satisfacer en mayor grado la capacidad de operaciones en términos de criterios de mercado para así poder obtener el éxito.

#### ***1.3.2.4. Dinámica de la Administración de la Producción y las Operaciones***

Los cambios en el proceso de conversión no ocurren uno a uno. Normalmente múltiples cambios de diversas magnitudes se están llevando a cabo en forma simultánea. Además, estos cambios no son independientes unos de los otros; los cambios en una parte dan como resultado cambios en otras partes. Algunos de estos efectos acumulativos son predecibles, otros no.

El cambio organizacional puede llegar a ser de una manera rápida una "olla de grillos" si no se enfoca con cuidado. Las complejidades del cambio presentan un dilema para la administración. La administración desea un proceso predecible o estable que permita que se satisfaga la meta de la eficiencia económica; sin embargo, como un sistema abierto, es necesario reconocer la necesidad de cambios con el objeto de permanecer como una organización viable. Como administrador de la producción/operaciones, es necesario que se alcance un equilibrio adecuado entre la estabilidad y la adaptabilidad en la organización.

Si se comprende la dinámica del cambio organizacional se tendrá la capacidad de equilibrar la estabilidad y la adaptabilidad de una manera más inteligente. Por estas razones se recomienda un enfoque más o menos sistemático para estudiar la dinámica del proceso de conversión.

##### ***1.3.2.4.1. Reconocimiento de la necesidad del cambio.***

Antes de que se pueda planear e iniciar el cambio es necesario reconocer que se requiere y que se debe de saber por qué se necesita. Los indicadores de que el cambio se requiere pueden provenir de fuentes que son internas o externas a la

organización. Las fluctuaciones aleatorias, influencias ambientales tanto no planeadas como incontrolables que tienden a ocasionar que la producción real difiera de la producción planeada en el proceso de conversión son necesarias en el modelo porque ocurren en la realidad con demasiada frecuencia. Es posible que se deban hacer cambios para alcanzar las metas organizacionales existentes o puede ser necesario cambiar las metas mismas.

#### ***1.3.2.4.2. Indicadores internos.***

El proceso de conversión tiene que alcanzar metas predeterminadas y establecer estándares de desempeño que sean compatibles con el alcance de las metas. Lo más común es, que la administración establezca las metas para la rentabilidad, calidad del producto, servicio al cliente y los compromisos con los empleados. No debe de causar sorpresa, entonces, que las medidas que más estén relacionadas con estas metas sean los indicadores internos primarios de la necesidad del cambio. Algunos de los indicadores más comúnmente utilizados son:

- Costos
- Calidad del producto
- Entregas o servicios a los clientes
- Comportamiento de los empleados

Algunos de estos indicadores son rápida y fácilmente cuantificables; otros no lo son. Los informes de los gastos directos e indirectos de mano de obra, las cantidades de desperdicios y el ausentismo de los trabajadores y el abandono de empleo, por ejemplo, casi siempre se elaboran periódicamente en formas estándar de informes. Estas se pueden comparar fácilmente contra estándares de desempeño, y las desviaciones pueden señalarse e investigarse. Sin embargo, algunos indicadores son mucho más sutiles. No se reconocen todos los costos; algunos aspectos sobre la calidad del producto o el servicio al cliente no se pueden calcular en forma conveniente; la insatisfacción del cliente puede surgir bajo una forma no cuantificable.

Cuando los indicadores son sutiles, un cambio formal puede no suceder hasta que el problema subyacente se agrande por sí mismo. Para entonces, la implantación de algún cambio para remediarlo puede resultar muy costosa, mucho más que si los indicadores hubieran sido reconocidos desde el principio. Algunas veces el cambio se lleva a cabo aun cuando la necesidad de hacerlo no haya sido formalmente reconocida.

Una necesidad para el cambio puede existir, en este caso una necesidad de comportamiento, y puede aumentar en importancia sin una acción administrativa.

El gerente de operaciones astuto debe tomar tales indicadores y expresarlos como costos que pueda entender el ejecutivo de mayor jerarquía y por tanto, se pueda obtener su ayuda para el cambio necesario.

#### ***1.3.2.4.3. Indicadores externos.***

En general, el proceso de conversión está diseñado para permitir una operación eficiente protegida contra los contratiempos externos. El sistema nunca puede ser totalmente cerrado, sin embargo, a medida que el ambiente externo cambia, impone modificaciones en las operaciones internas. Un ejemplo evidente resulta en los cambios en los gustos y deseos del consumidor en un mercado competitivo.

En algunos casos, los indicadores externos surgen de una manera más directa. Esto es particularmente cierto en las industrias de servicios que elaboran productos para las necesidades de clientes particulares. En este caso un mayor grado de colaboración entre el proveedor y el cliente da como resultado los diseños de los nuevos productos. Los cambios en los productos o en los procesos se llevan a cabo de una manera regular.

Además de los gustos de los consumidores y las innovaciones tecnológicas hay otras fuentes ambientales significativas de cambios. Amplios cambios en la

sociedad y en sus valores se reflejan en nuevas leyes y disposiciones gubernamentales que tienen que ser acatadas. La importancia que se da actualmente a la contaminación ambiental tiene un impacto directo en las operaciones internas de la mayoría de las organizaciones. Los recursos escasos de energía forzar cambios que en el pasado habían tenido poca importancia para los administradores de operaciones. Las presiones legales y políticas hacia los cambios también se hacen evidentes para el administrador perspicaz de producción/operaciones.

#### ***1.3.2.4.4. Metas específicas para el cambio.***

Una vez que se reconoce la necesidad del cambio, el administrador puede identificar uno o más aspectos del proceso de conversión que deben de ser modificados, incluyendo la tecnología, la estructura organizacional o el comportamiento de los empleados en el proceso de conversión.

#### ***1.3.2.4.5. Tecnología.***

La tecnología consiste en los procesos físicos o mentales en donde se lleva a cabo la conversión de insumos a productos.

Los cambios dirigidos principalmente hacia la tecnología a menudo implican un rediseño de la planta y los equipos para procesar los productos existentes a medida que surgen nuevos procesos o materiales. La decisión de pasar de una tecnología de proceso a otra puede ser analizada en parte desde un punto de vista de ingeniería/economía.

A menudo el producto básico en sí debe de ser modificado para satisfacer las necesidades cambiantes del cliente, o para cumplir con requerimientos externos. Los cambios anuales en los modelos y las introducciones de los nuevos productos practicados por muchas industrias son ejemplos de ello.



De hecho, una manera de competir en algunos sectores industriales es ser eficaz en un rápido desarrollo, manufactura y entrega de nuevos productos. La línea de productos, por consiguiente es transitoria. En la industria de manufactura de equipos no es rara la cooperación entre clientes y proveedores para la producción de nuevos diseños, cuyas características serán incorporadas a las futuras ediciones de los productos "actuales" del proveedor. En estos casos la eficacia del sistema operativo se mide en términos de la flexibilidad, la habilidad para trabajar con los ingenieros de productos y de los clientes para diseñar y manufacturar productos únicos que, en algunos casos, se producirán posteriormente en grandes volúmenes. A menudo, entonces, los nuevos productos y procesos son necesarios desde un punto de vista estratégico.

#### ***1.3.2.4.6. Estructura.***

Algunas veces la estructura de la organización, actividades y trabajos dentro de la organización son las metas específicas para el cambio. Cuando los costos, la calidad o la satisfacción de los empleados indican que los cambios quedan garantizados, cada uno de los puestos debe ser rediseñado. El análisis de puestos y los estudios de los métodos de trabajo pueden revelar que algunos de los elementos del puesto deben de ser eliminados, otros simplificados y otros deben expandirse. El rediseño de las actividades también puede ser apropiado cuando surgen nuevos productos y procesos. A menos que el nuevo producto sea muy semejante al anterior, las actividades anteriores no pueden ser sencillamente aplicadas de nuevo a los nuevos productos.

A un nivel más amplio, toda la estructura organizacional puede necesitar cambios. Si las metas no se alcanzan pueden formarse nuevos departamentos y divisiones y los demás desaparecen.

La programación de taller y la expedición se pueden centralizar para mejorar el paso global pro taller; o se puede implantar un nuevo departamento de relaciones con el cliente para mejorar el servicio a clientes.

Los nuevos productos y los cambios tecnológicos también pueden requerir de ajustes estructurales. Muchas empresas de manufactura han formado grupos de ingeniería ambiental para rediseñar procesos de conversión e instalaciones, de manera que la contaminación ambiental se reduzca.

El dominio de la computación que utilizan muchas organizaciones ha conducido a los departamentos de servicios de cómputo, que sirvan no sólo a la función de operaciones, sino también a las otras áreas funcionales de la organización.

A medida que las empresas crecen y los mercados se expanden las estructuras son modificadas. Las organizaciones pueden diversificarse a lo largo de las líneas de productos para lograr mayor eficiencia; otras pueden descentralizarse como medida de desarrollo de futuras habilidades y experiencias administrativas.

#### ***1.3.2.4.7. Comportamiento.***

Desde el punto de vista del gerente de operaciones, el comportamiento es el tercer objetivo del cambio. A menudo se logran metas modificando la conducta de los empleados en lugar de cambiar la tecnología o la estructura del proceso de conversión. Las metas de calidad en los productos y la eficiencia pueden ser exaltadas mediante un entrenamiento directo de los empleados en cada uno de sus puestos. Estos esfuerzos de entrenamiento son diseñados para modificar el comportamiento en direcciones favorables.

De manera semejante, la eficiencia administrativa puede mejorar, mediante programas de desarrollo y entrenamiento en áreas tales como toma de decisiones, liderazgo y relaciones empleado/supervisor.

Cuando el comportamiento es la meta primordial del cambio, el administrador puede utilizar diversas estrategias de cambio. El éxito que logre el cambio dependerá de las capacidades humanas de aprendizaje y del procedimiento de refuerzo/recompensa que se utilice. Estos procedimientos y los métodos mediante

los cuales se introduce el cambio afectan la manera en que es aceptado el cambio o se observa resistencia en la organización.

#### ***1.3.2.5. Proceso de Cambio en la Producción/Organización***

Evidentemente, los tres objetivos del cambio no son independientes entre sí. De los tres, el cambio en el comportamiento es el más permanente. Es difícil concebir cambios tecnológicos y estructurales cuyo resultado no sea la necesidad de un cambio en el comportamiento. Considérese los sistemas computarizados de verificación que se emplean en muchas empresas. El cambio tecnológico del antiguo sistema al nuevo trabajo consigo la necesidad de modificar habilidades y comportamientos de los empleados, en particular en lo que se refiere a los procedimientos de inventarios.

En el sistema computarizado cada operación se registra por número de inventario en el sistema contable en donde los niveles de inventario son actualizados y el re-orden se puede hacer automáticamente. Los gerentes de las empresas y otros empleados actualmente pueden enfocar sus habilidades y sus esfuerzos en otras actividades distintas al recuento físico de los artículos del inventario. Indudablemente, se requiere un nuevo entrenamiento y comportamiento en el trabajo cuando se realiza este cambio. Como el proceso de comportamiento implicado en el cambio tiene una importancia general, se tratará con mayor detalle.

##### ***1.3.2.5.1. Procesos de cambio racionales-técnicos.***

La intuición, el juicio y la experiencia administrativa tienen papeles importantes en las decisiones de cambio. Ya sea que estas decisiones se hagan por intuición o mediante un análisis detallado, los efectos totales de los cambios significativos en general son impredecibles hasta cierto grado. Pero los administradores no deben sentirse desilusionados por la falta de una predecibilidad completa; se pueden

dar algunos pasos, cuidadosos y sistemáticos para incrementar de alguna manera la predecibilidad y para ayudarse a manejar el cambio.

Un procedimiento que se presta de manera racional al proceso de cambio es el enfoque científico a los problemas de decisión. Los seis pasos en este proceso son:

- Reconocimiento y definición de problemas
- Enunciado de objetivos
- Formulación de soluciones alternativas
- Recopilación de datos
- Evaluación de las alternativas
- Decisión o selección

La racionalidad se destaca en los cuatro últimos pasos del enfoque científico hacia el cambio. A medida que los administradores tienden al aprendizaje de las soluciones alternativas, a recopilar información y a evaluar alternativas adquieren mayor capacidad para tomar decisiones más racionales.

Por enfoque racional se entiende el proceso de identificar cuidadosamente las alternativas de cambio, analizar sus efectos desde un punto de vista financiero, económico o que compare sobre esta base las alternativas y pueda identificar la mejor de ellas. En general, este tipo de enfoque implica un análisis cuantitativo. A partir de él se pueden introducir factores adicionales no cuantificables, los que se pueden considerar antes de llevar a cabo la selección final.

Cuando la meta que se persigue es la tecnología, hay que considerar los cambios en los productos, procesos, equipos/instalaciones. En general, el análisis formal o racional en estas instancias es de carácter financiero o de ingeniería.

Cuando el objetivo que se persigue alcanzar es la estructura organizacional o algún sistema, se pueden hacer esfuerzos para medir el cambio en términos financieros, pero en un grado menor; el impacto de estos cambios no siempre

puede ser capturado en términos financieros. Sin embargo, el enfoque racional siempre se puede aplicar.

En general, se está forzando al empleo de medidas no financieras de desempeño de los sistemas, sin embargo; los cambios en criminalidad, servicio a los clientes, disminución en los tiempos de espera de las adquisiciones, y modelos semejantes a menudo reflejan el desempeño de los sistemas.

#### ***1.3.2.5.2. Proceso del cambio en el comportamiento.***

Dentro del proceso de cambio conductual es necesario analizar los siguientes elementos básicos:

- Reconocimiento de la necesidad de cambio
- Identificación de los objetivos conductuales de cambio por parte de los administradores de producción/operaciones y de sus subordinados
- Decisión para cambiar en cierta manera
- Estrategia para el cambio; el enfoque conductual hacia el cambio
- Implantación del cambio conductual; el cambio real de comportamientos de los participantes en el proceso de producción

#### ***1.3.2.5.3. Resultados deseados para el cambio planeado.***

Como objetivos fundamentales de la dinámica de la gestión de la producción, y luego reconocer las necesidades de cambio organizacionales, fijar metas específicas para el cambio e implementar el proceso de cambio como tal, los frutos del proceso deberán ser los siguientes:

- Incremento en la eficacia
- Incremento en la eficiencia
- Disminución en los costos
- Mejoramiento en la calidad
- Mejoramiento en la entrega
- Mejoramiento en el comportamiento del empleado
- Equilibrio en las operaciones
- Flexibilidad en las operaciones

### ***1.3.3. Análisis Financiero***

#### ***1.3.3.1. Generalidades***

Se ha agrupado un conjunto de técnicas y procedimientos de análisis cuyo objetivo final, es el de interpretar de manera lógica y ordenada las interrelaciones existentes entre las diferentes cuentas y grupos de cuentas de los estados financieros.

El análisis financiero tradicional, muy útil para obtener una primera aproximación de lo que está sucediendo en la empresa, se ha visto enriquecido con nuevas técnicas y sistemas de procesar la información contable. Este enfoque alternativo ha permitido dar respuestas a importantes incógnitas y se ha constituido en una ayuda eficaz para la toma de decisiones.

Algunos aspectos han cobrado vital importancia en la actualidad dentro del campo de la administración financiera, el primero tiene que ver con la distorsión que se produce en los estados financieros a causa de la inflación. Un segundo aspecto se relaciona con el incremento en el uso de las telecomunicaciones para transmitir información y el uso de las computadoras para efectuar análisis de las decisiones

financieras alternativas. Finalmente, merece atención el fenómeno de la globalización y la importancia de los mercados financieros internacionales.

El análisis de estados financieros normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa. El análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero. Ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa. Se utilizan un buen número de técnicas diferentes para juzgar determinados aspectos del funcionamiento corporativo, pero las razones financieras son las que se citan más a menudo. Los insumos principales para el análisis financiero son el estado de ingresos y el balance del período o períodos que se consideran. Utilizando los datos que se encuentran en estos estados, pueden calcularse diferentes razones que permiten la evaluación de determinados aspectos del funcionamiento de la empresa.

### ***1.3.3.2. Definiciones***

Para definir al Análisis Financiero, se presenta a continuación los siguientes conceptos:

**LARA, Juan, (2002; p. 103);** considera que el Análisis Financiero abarca “estudiar o analizar un balance desde punto de vista financiero, básicamente significa verificar la capacidad financiera de la empresa para cumplir sus obligaciones.”

**LAWRENCE, Gimán, (2006; p. 15);** manifiesta que el Análisis Financiero es "el análisis de estados financieros normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa, el análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero. Ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa."

**ALTMAN, Edward, (2003; p. 89);** señala que el Análisis Financiero “se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa. El análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero, ya que ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa.”

Para la tesista, los conceptos de los autores antes mencionados, llegan a un mismo criterio, del cual quiere decir que el Análisis Financiero, es estudiar la realidad financiera de la empresa a través de los estados financieros, buscando la interpretación de los hechos sobre técnicas que conducen a la toma de decisiones.

### ***1.3.3.3. Objetivo del Análisis***

Para **LAWRENCE, Gimán, (2006; p. 24);** los objetivos del análisis financiero son los siguientes que a continuación se detallan:

- Medir la capacidad de crédito
- Medir la liquidez y la capacidad de endeudamiento
- Medir la capacidad lucrativa de la empresa
- Medir la productividad
- Medir la eficiencia administrativa
- Realizar exámenes de naturaleza fiscal
- Estudiar las inversiones
- Estudiar los tipos de financiamiento
- Indagar sobre tendencias de crecimiento de las empresas
- Investigar sobre la crisis de los negocios

Para la investigadora es necesario conocer periódicamente con que elementos cuenta el administrador financiero y cuál ha sido el resultado de su pasada gestión, ya que esto permitirá ir mejorando los procesos y tomar las mejores decisiones con eficiencia y eficacia.



Estudiar la situación empresarial con el fin de descubrir el porqué de ciertos síntomas comunes, tales como:

- Insuficiencia de utilidades
- Inversiones excesivas en valores por cobrar
- Exceso de inventarios
- Inversiones excesivas en activos fijos
- Insuficiencia de capital

#### ***1.3.3.4. Técnicas de Análisis***

Dentro de las técnicas de análisis, se encuentra dos tipos fundamentales de estudio, como son:

##### ***1.3.3.4.1. Simple Lectura.***

De las partidas expuestas en los estados financieros, se pueden obtener algunas conclusiones importantes sobre los resultados operacionales y situación financiera de la empresa en sus diferentes aspectos.

Se puede observar las utilidades obtenidas en los años respectivos, la conformidad de los activos, los niveles de deuda y la representatividad del patrimonio, entre otros puntos, sin embargo dichas observaciones y conclusiones generales.

##### ***1.3.3.4.2. Análisis e Interpretación.***

Se analiza más la esencia de la empresa tanto en su estática como en su dinámica, y mediante porcentajes, razones y comparaciones se puede establecer tendencias de la marcha de la empresa.

Para proceder dentro de estas técnicas, es necesario en primer término clasificar y reclasificar en forma adecuada los conceptos y cifras que integran el contenido de los estados financieros, a fin de mantener una coherencia en la información.

Luego del cálculo de las razones financieras y porcentajes, se procede a la comparación con el promedio de la industria o giro del negocio.

En nuestro país no existen estadísticas confiables de los índices financieros, por lo que las comparaciones del comportamiento se hacen dentro de la misma empresa o sobre bases de estándares teóricos que ofrecen los textos de administración financiera.

De los elementos proporcionados por el análisis e interpretación de los estados financieros, se llega al conocimiento del porqué de los resultados, descubriendo los puntos fuertes o débiles de la estructura administrativa y financiera de la empresa.

#### ***1.3.3.5. Análisis Vertical***

Es la comparación de las diferentes razones financieras de la empresa en una misma época, para la cual se debe tomar un solo estado financiero, ya sea de situación o de resultados y definir una cifra base para hacer las comparaciones, generalmente el total de activos, total de ventas, etc.

#### ***1.3.3.6. Análisis Horizontal***

Otra forma de utilización de las razones financieras, es a través del análisis de series de tiempo, con el propósito de determinar si la empresa está progresando de acuerdo con lo planificado.

El análisis horizontal es un examen dinámico que se ocupa de la variación de los elementos del balance durante los periodos de observación.

### ***1.3.3.7. Índices Financieros o Razones Financieras***

Los índices financieros o también conocidos como razones financieras se pueden clasificar en:

#### ***1.3.3.7.1. Razones de Liquidez.***

Miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas a corto plazo.

- ***Razón corriente***

Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones, en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el activo corriente para solventar requerimientos de sus acreedores.

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Esta razón es una buena medida de la capacidad de pago del negocio. Entre más líquido sea el activo corriente más significativo es un resultado. Para su análisis debe tener en cuenta la calidad y el carácter de los activos y pasivos corrientes, en términos de su posibilidad de conversión en dinero y la exigibilidad según la fecha de vencimiento de las obligaciones corrientes.

Un índice alto indica rotación lenta del capital de trabajo y acumulación de recursos ociosos. Se dice que una razón corriente ideal puede ser de 1,5 a 2,5 veces; entonces por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene 1,50 o 2,50 dólares como resultado.

- ***Razón Acida o índice de prueba acida***

Mide la capacidad inmediata que tiene los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes. Los activos corrientes más líquidos son: Efectivo de caja y bancos, valores negociables y cuentas por cobrar.

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos pagados por anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Esta razón supone la conversión inmediata de los activos corrientes más líquidos en dinero, para cancelar las obligaciones del pasivo corriente. Una razón ideal puede ser de 1 a 1.5 o sea por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene 1 o 1,50 dólares de activos fácilmente convertibles en dinero.

#### ***1.3.3.7.2. Razones de Actividad.***

Las razones de actividad miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente. Esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan los inventarios durante un periodo de tiempo que puede ser mensual, semestral o anual.

Las cuentas del activo corriente tendrán más liquidez entre más roten, es decir, entre más rápido se convierte en efectivo. Usual para evaluar la composición de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, el análisis de antigüedad, el cual consiste en disponer las cuentas por cobrar o por pagar de una empresa, en grupos basados en su punto de origen.

- ***Rotación de cuentas por cobrar***

Mide con qué rapidez se convierte en efectivo las cuentas por cobrar. Al relacionar las ventas a crédito con el saldo promedio de cuentas por cobrar, nos da una primera aproximación de la estructura del crédito en la rama de actividad.

$$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{(\text{Cuentas por cobrar año anterior} + \text{Cuentas por cobrar año último}) / 2}$$

Una rotación alta indica una política de cobros estricta o clientes que pagan oportunamente, mientras que un resultado bajo de cobros podría ser el resultado de mantener un cierto número de cuentas de difícil cobro, también es posible que se esté utilizando el crédito para generar ventas.

Un comportamiento favorable debe mostrarse una rotación creciente, hasta lograr una reducción al mínimo de atraso en los cobros, lo cual se puede visualizar de mejor manera con el índice de plazo medio de cobros.

- ***Plazo medio de cobro***

Mide el número de días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas.

$$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Un resultado óptimo sería el tener un número mínimo de días de atraso en los cobros, este mínimo se consideraría hasta un margen del 10% de días, entre el resultado obtenido y el estándar, así se podría aceptar como una situación normal, seis días de atraso para un estándar de sesenta días crédito. Un número de días bajo, significa una recuperación rápida de las deudas de los clientes. Un número alto, representa una lenta recuperación y un problema de liquidez.

- ***Rotación de inventarios de mercaderías y productos terminados***

Mide la rapidez con que el inventario medio de mercaderías o productos terminados se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo.

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inv. de mercaderías año anterior} + \text{Inv. de mercaderías año último}}$$

Mediante el uso de esta razón, se puede detectar problemas de acumulación o escasez de inventario de mercaderías o productos terminados.

- ***Plazo medio de inventarios***

Mide la rapidez con que el inventario medio de mercaderías o productos terminados se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo.

$$\frac{360}{\text{Rotación de inventario de mercadería}}$$

Indica la frecuencia con que se debe hacer las compras de mercadería y el stock mínimo que debe tener la empresa.

- ***Rotación de inventario de Materia Prima***

Mide la rapidez con que el inventario promedio de materias primas se transforma en artículos terminados.

$$\frac{\text{Materia Prima utilizada}}{\text{Invt. de materia prima año anterior} + \text{Invt de materia prima año ultimo}}$$

Ayuda a saber la frecuencia con que se debe hacer las compras y el stock mínimo que debe tener la empresa.

- ***Plazo medio de inventario de materias primas***

Miden la rapidez con que el inventario medio de materias primas se transforma en productos terminados.

$$\frac{360}{\text{Rotación de inventario de materia prima}}$$

Un número de días alto indica exceso de inversión y una baja rotación. Un número de días bajo, indica una elevada rotación o deficiencias de stock.

- ***Rotación de cuentas por pagar***

Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año.

$$\frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Ctas por pagar año anterior} + \text{Ctas por pagar año último}}$$

Evalúa la capacidad de pago de la empresa, frente a los términos concedidos por el proveedor de mercaderías o materias primas.

- ***Plazo medio de pago***

Mide el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas con los proveedores de mercaderías o materias primas.

$$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

Un número de días bajo, significa una exigencia mayor de los proveedores. Un número alto, representa una baja exigencia del proveedor.

### ***1.3.3.7.3. Razones de Rentabilidad***

Las razones de rentabilidad miden la capacidad el negocio para generar utilidades. Dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida de la efectividad de la administración en el manejo de los costos y gastos totales, a fin de que las ventas generen utilidades.

- ***Rentabilidad sobre la Producción***

La rentabilidad de la producción se mide el porcentaje de utilidad generada por la empresa al compararla con el volumen de producción y la fórmula a utilizarle es la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Producción Neta}} \times 100$$

- ***Rentabilidad sobre la comercialización***

La rentabilidad de la comercialización es el porcentaje de beneficio obtenido por la organización al comparar las utilidades netas con las ventas netas y su fórmula aplicarse es:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Para conocer si el porcentaje de utilidad neta sobre ventas obtenido por la empresa es bueno, conviene compararlo con el de otras empresas del mismo sector.

- ***Rentabilidad sobre Activos***

Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientes de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o patrimonio.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Indica el porcentaje de utilidad neta que se ha logrado con la inversión total en el negocio, es decir, la utilidad que obtiene la empresa por cada 100 dólares que tiene invertidos en sus activos.



- ***Rentabilidad sobre el patrimonio***

Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un periodo de tiempo.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

Indica cual es la utilidad por cada 100 dólares invertidos en el patrimonio. Es importante conocer el rendimiento sobre el patrimonio para compararlo con el rendimiento de otras inversiones.

- ***Utilidad por acción***

Representa el beneficio obtenido por cada acción, sin que esto signifique que se distribuya realmente entre los accionistas.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Numero de acciones en circulación}}$$

Estas utilidades son generalmente de interés para los administradores de la empresa y para los accionistas actuales o en perspectiva. Las utilidades altas por acción tendrán preferencia entre los inversionistas.

- ***Dividendo por acción***

Representa el valor que se paga a los accionistas por cada una de sus acciones.

$$\frac{\text{Dividendos pagados}}{\text{Numero de acciones en circulación}}$$

Es importante para los accionistas actuales y en perspectiva, la política de dividendos que lleve a efecto una empresa, por cuanto constituye incentivo para la adquisición de acciones de las empresas que distribuyen utilidades.

- ***Valor en libros por acción***

Señala el valor aproximado de cada acción, bajo el supuesto de que todos los activos se liquiden por el valor en libros.

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Numero de acciones en circulación}}$$

- ***Sistema Dupont***

Permite que la empresa descomponga el rendimiento de la inversión en dos componentes: utilidades o margen neto sobre las ventas y eficiencia del activo para lograr las ventas.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

El sistema Dupont sostiene que el rendimiento sobre la inversión proviene de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas y del margen neto de utilidad que tales ventas generan.

- ***Cobertura de Intereses***

Permite medir la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$\frac{\text{Utilidad en Operación}}{\text{Gastos Financieros}}$$

Es importante esta razón financiera, por cuanto un índice alto revela mayor posibilidad de pago de préstamos e inversiones. Se considera un resultado razonable a partir de 4 veces.

- ***Cobertura total***

Similar a la razón anterior, pero considerando además la capacidad para cancelar la porción corriente de la deuda a largo plazo.

$$\frac{\text{Utilidad neta + depreciación + amortización + gastos financieros}}{\text{Porción corriente + gastos financieros}}$$

Mediante esta razón se puede visualizar la posibilidad de que el incumplimiento de cualquier obligación financiera ponga en peligro la posición de la empresa. Se considera como un resultado apropiado a partir de 2 veces.

#### ***1.3.3.7.4. Indicadores de producción***

- ***Porcentaje de disminución de los costos de producción***

Muestra la disminución de costos de producción obtenida por el negocio con relación a dos periodos consecutivos.

$$1 - \frac{\text{CostoProduccion año 1}}{\text{CostoProduccion año 0}} \times 100$$

Mediante este indicador se muestra la disminución de costos de producción siendo importante conocerlo para poder analizar su origen y tomar decisiones oportunas. Siempre con el objetivo de reducir los costos y mejorar la utilidad

- ***Beneficio por empleado***

Permite indicar el beneficio productivo que representa el número total de trabajadores en el negocio en un periodo determinado.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de Empleados}}$$

Mediante este indicador se puede visualizar el beneficio obtenido por cada empleado que posee la empresa, considerando la productividad e importancia de la mano de obra.

- ***Capacidad de producción neta***

Permite que la empresa conozca en realidad cuanta capacidad de producción posee sin utilizar que tiende a disminuir su rentabilidad productiva.

$$\frac{\text{Capacidad Instalada}-\text{Capacidad de Producción}}{\text{Capacidad sin Producir}}$$

Para la obtención de este indicador se debe establecer la capacidad instalada de equipos, mano de obra, realizando un estudio de tiempos total.

#### ***1.3.3.7.5. Indicadores de comercialización***

- ***Porcentaje de ingresos por clientes***

Determina el beneficio que representa el número total de clientes para el negocio en un periodo determinado.

$$\frac{\text{Total Ventas}}{\text{Numero de Clientes}} \times 100$$

Este indicador permite analizar el ingreso económico que posee la empresa por cada cliente que tienen.

- ***Porcentaje de Merma***

Muestra el porcentaje de merma del producto que se devuelve a la empresa por parte de los distribuidores.

$$\frac{\text{Merma}}{\text{Ventas}}$$

Este indicador es importante ya que permite controlar el porcentaje de desperdicio del producto y se debe emplear técnicas para disminuir esta pérdida.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR LÁCTEO**

Una de las actividades económicas representativa en el Ecuador, es la ganadería y la producción de lácteos, la cual ha tenido una tendencia de crecimiento en los últimos años.

Datos estadísticos reflejan que el consumo de leche actualmente se encuentra en los 100 litros por habitante al año mientras que a nivel internacional se recomienda 180 litro anuales. Se calcula que la leche cruda que se produce en el país es de alrededor de 4'600.000 litros, lo que abastece apenas a la tercera parte de la población ecuatoriana, que según el último censo es de 15 millones de personas, con lo que se deduce que no toda la población ecuatoriana consume este producto vital.

Debido a la geografía y por ende al clima de cada región del país existe una variedad en la concentración de la producción lechera, tradicionalmente se ha establecido en la Región Sierra con el 73% de contribución, la Región Costa que continua con el 18% de contribución, siguiendo la Región Amazónica con el 8% y por último la Región Insular con el 1%.

También a nivel nacional se puede mencionar las provincias potenciales en la producción de leche entre ellas se encuentra a Pichincha, Carchi, Cotopaxi, Azuay, Manabí, Los Ríos y la Amazonia.

Debido a esta ventaja se ha establecido empresas lácteas que han incrementado su productividad y comercialización, aportando al desarrollo del país e incrementando el nivel de empleo.

## **2.2. UBICACIÓN**

Para la objetividad y análisis del presente proyecto se a categorizado la relación de empresas que tienen una interrelación en el ámbito laboral, sectorial, mano de obra de la localidad entre otros y con una conformación de capital 100% ecuatoriano, específicamente en el Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi y con un liderazgo en la comercialización de productos que se ubican dentro del ámbito de primera necesidad, demostrando que día a día en el cantón se viene generando competitividad y excelencia en la producción de lácteos, trascendido de una forma artesanal a género agro industrial.

El personal con el que cuenta cada una de las empresas son el recurso primordial, ya que los mismos han trabajado en dichas empresas por varios años, logrando fortalecer la permanencia laboral, además que al paso de los años la tecnología de producción se ha mejorado considerablemente acorde al capital de cada organización, y el sector ha demandado la participación activa de profesionales afines a la línea productiva y a lo delicado del producto.

Su ideología es la de cumplir con la necesidad a la exigencia del cliente, mercado y reforzado por capacitación por parte de organismos gubernamentales y asociaciones de relación con su medio.

### 2.3. NATURALEZA

**Nombre de la Empresa:** Pasteurizadora “El Ranchito”  
**Representante Legal:** Ing. Jenny Guato  
**Dirección:** Rumipamba de la Universidad  
**Provincia:** Cotopaxi  
**Cantón:** Salcedo  
**Teléfono:** 032 726 027

**Nombre de la Empresa:** Productos Lácteos “La Inmaculada”  
**Representante Legal:** Sr. Segundo Saca  
**Dirección:** Papahurco Central  
**Provincia:** Cotopaxi  
**Cantón:** Salcedo  
**Teléfono:** 032 726 152

**Nombre de la Empresa:** Florilácteos  
**Representante Legal:** Ing. Marcia Moya  
**Dirección:** Vía Santa Rosa  
**Provincia:** Cotopaxi  
**Cantón:** Salcedo  
**Teléfono:** 032 726 068

**Nombre de la Empresa:** Productos Lácteos Paraíso  
**Representante Legal:** Sra. Lourdes Jiménez  
**Dirección:** Jaime Mata y Guayaquil  
**Provincia:** Cotopaxi  
**Cantón:** Salcedo  
**Teléfono:** 032 726 586

**Nombre de la Empresa:** Productos Lácteos Leito  
**Representante Legal:** Sr. Cesar Pozo  
**Dirección:** Rumipamba de la Universidad  
**Provincia:** Cotopaxi  
**Cantón:** Salcedo  
**Teléfono:** 032 726 430

**Nombre de la Empresa:** Productos la Tebaida  
**Representante Legal:** Sr. Segundo Cocha  
**Dirección:** Anchilivi Centro  
**Provincia:** Cotopaxi  
**Cantón:** Salcedo  
**Teléfono:** 032 726 654

## **2.4. MACROAMBIENTE**

### **2.4.1. Factor Legal**

Toda actividad, proceso o situación debe mantener un orden sistemático, para lo cual se debe tener diversas herramientas, o su vez reglas claras y concisas, colocando en igualdad de condiciones a todas las organizaciones, personas jurídicas o natural y evitar inconvenientes posteriores.

A continuación se detalla la base legal aplicable a las empresas lácteas:

#### **2.4.1.1 Normas INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización)**

Las normas INEN, son documentos técnicos que establecen diferentes directrices científicas para llegar a un producto o servicio que cumpla con especificaciones de calidad y seguridad.



Las Normas Técnicas Ecuatorianas INEN, generan un ámbito de confianza del producto en el consumidor, además, sirven de referencia para las autoridades de control, siendo así que muchas instituciones públicas, revisan o analizan en base a dichas normas.

Las empresas lácteas deben cumplir con las normas INEN aplicables y vigentes, las mismas que fueron aprobadas por el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Normalización, en base a fundamentos técnicos y llegar así a la normalización, reglamentación y metrología del producto que va ser expuesto al consumidor

Estas normas garantizan la calidad e higiene de los productos lácteos para el consumo humano. En donde existe la independencia de la norma para cada producto y especificación de lo que debe cumplir desde su elaboración hasta su entrega.

Las normas técnicas del INEN, permite a las empresas lácteas, llevar un control documentado y la metrología del producto, convirtiéndose en evidencias objetivas en caso de verificaciones, además de ser herramientas constantes para la mejora continua.

Esto constituye en una oportunidad para las empresas productoras de lácteos en vista de que existen normas técnicas que rigen los procesos productivos y de comercialización ayudando a su desarrollo y garantizando el prestigio de la empresa.

#### ***2.4.1.1.1. Requisitos que cumple el proceso de pasteurización de leche.***

- La leche pasteurizada debe cumplir con las normas técnicas que fija el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN-0010: 2012 Leche Pasteurizada. Requisitos).

- Leche pasteurizada, es el producto lácteo sometido a un proceso adecuado, que asegure la eliminación de los gérmenes, sin modificación sensible de su naturaleza físico – química, características biológicas y cualidades nutritivas.
- La leche pasteurizada deberá presentar aspecto normal, estar limpia y exenta de materias extrañas a su naturaleza. En recipientes limpios y debidamente higienizado.
- Debe mantenerse en una temperatura máxima de 4 grados centígrados hasta el momento de su entrega al consumidor
- Deberá transportarse en condiciones idóneas que garanticen el mantenimiento del producto.
- El rotulado del envase deberá llevar impreso con caracteres legibles e indelebles y con información del producto.

#### ***2.4.1.1.2. Requisitos que cumple el proceso de Queso***

- El queso se debe producir entorno a los requisitos estipulados en la norma INEN N° 1528:87 queso Fresco. Requisitos.
- El queso, debe presentar textura suave, y su color puede variar del blanco a crema, además debe estar libre de colorantes.
- El envasado del queso debe acondicionarse en envases cuyo material sea resistente a la acción del producto.
- Se debe almacenar en lugares frescos, hasta el momento de su entrega al consumidor.

- El queso deberá transportarse en condiciones idóneas que garantice el mantenimiento del producto.
- El rotulado del envase deberá llevar impreso con caracteres legibles e indelebles y con información del producto.

#### ***2.4.1.1.3. Requisitos que cumple el proceso de Yogurt.***

- La norma que establece los requisitos que debe cumplir el yogurt es la INEN N° 710.
- El yogurt debe presentar aspecto homogéneo, el sabor y el olor deben ser características del producto fresco, sin materias extrañas, de color blanco y cremoso.
- El envasado del yogurt debe expenderse en envases cerrados que aseguren la adecuada conservación del producto.
- El yogurt debe de mantenerse en lugares frescos, hasta el momento de su entrega al consumidor.
- El yogurt debe transportarse en condiciones idóneas que garantice el mantenimiento del producto.
- El rotulado del envase deberá llevar impreso con caracteres legibles e indelebles y con información del producto.

#### ***2.4.1.2. Registro Sanitario***

El cumplimiento legal, es una parte fundamental para la comercialización de los productos, sobre todo los de consumo humano, por lo tanto, las empresas lácteas

para poder movilizar y comercializar sus productos, deben cumplir con lo expresado en la Ley Orgánica de Salud del Ecuador, en el Capítulo I en su Art. 137, en el cual obliga a toda empresa pública o privada que elabore productos de consumo humano a poseer su Registro Sanitario que tendrá vigencia de 5 años.

La Autoridad Sanitaria Nacional, realiza controles constantes a las empresas lácteas, a través de su organismo competente : Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Dr. Leopoldo Izquieta Pérez, el cual otorga, suspende, cancela o reinscribe el certificado de registro sanitario, como lo establece el Art. 138 y 142 de la Ley Orgánica de Salud.

Las empresas Lácteas están en la obligación de comunicar cualquier cambio en la condición del producto a la Autoridad Sanitaria Nacional, para el análisis correspondiente y el cambio de registro sanitario, de acuerdo a lo establecido en el Art. 139. En caso de no cumplir con lo estipulados en los reglamentos y normas vigentes, la Autoridad Sanitaria Nacional, podrá suspender o retirar el certificado al evidenciar que no cumple con los requisitos, basando en el Art. 141, de la Ley Orgánica de Salud.

El cumplimiento con la Ley Orgánica de Salud del Ecuador es fundamental ya que permite a las empresas garantizar el producto que venden, certificando que fue producido con buenas normas de mano factura y así asegurando su estabilidad en el mercado. Las empresas que cumplan de manera efectiva lo establecido en la Ley Orgánica de Salud, mantienen una ventaja ante otras organizaciones que no la cumplan, siendo una oportunidad para ampliar el mercado y ganar clientes, por ende incremento de ventas.

#### ***2.4.1.3.Precios***

El precio de la leche cruda entregada por los ganaderos se fija de acuerdo a su calidad y nivel de grasa y está estipulado en el Acuerdo Ministerial No. 136,

publicado en el Registro Oficial que se encarga de regular el precio mínimo por litro que se paga al productor, cuyo promedio es de 0,39 centavos de dólar por litro.

Para determinar el precio de venta al consumidor por cada litro de leche fluida UHT que es de 0,75 centavos se considera un 52,4% sobre el precio de la leche cruda. El pago de este valor se considera en base a la tabla referencial de pago por higiene y componentes que establece la norma INEN 9, cumpliendo con la calidad y requisitos mínimos para lo cual es necesario un análisis físico-químico de la leche cruda, considerar la salubridad del ganado y el proceso de extracción de la leche.

Mientras tanto no existe un precio específico para los productos derivados de la leche, ya que se considera el costo de los aditivos empleados en cada uno de ellos. Pero cabe recalcar que existe una inspección adecuada por parte del Gobierno ecuatoriano para controlar la variación de precios en el mercado de los diversos productos lácteos que se expenden.

Es importante que se controlen y regulen los precios de los productos lácteos ya que esta política permite a las empresas ser competitivas y brindar productos de calidad a los consumidores.

El gobierno inspecciona para evitar perjuicios en los precios de la leche, pero la falta de control de los precios de los productos manufacturados y la gran variedad de los mismos, implica la diversidad de precios que es una amenaza a la inconsistencia de precios en el mercado, el cual genera una competencia desleal.

#### ***2.4.2. Factor Económico***

Este factor es importante sobre el desarrollo de las empresas lácteas, el cual está integrado por factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus

patrones de gasto. El poder de compra total depende de los ingresos, precios, descuentos y créditos. Para un mejor análisis del área económica del país, se investigará algunos indicadores de mayor interés con el propósito de obtener una visión general su incidencia.

#### **2.4.2.1.Producto Interno Bruto (PIB)**

En el Ecuador, la evolución del PIB ha mostrado la siguiente tendencia:

**TABLA N°2.1: EVOLUCIÓN DEL PIB**

<b>Años</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>PIB (millones USD)</b>	45.789	54.686	51.106	57.978	65.945

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** La Tesista

En los últimos cinco años el PIB ha tenido una tendencia creciente ya que en el país la producción de bienes y servicios se ha incrementado año a año. El periodo en el que el PIB se incrementó en mayor grado porcentual es el comprendido entre el 2010 y 2011, cuyo incremento porcentual alcanza el 13.74% esto se debió al incremento de la tasa de crecimiento del PIB petrolero.

La elaboración de productos lácteos representa el 0,5% del PIB del Ecuador. Esta actividad genera el 4,3% de empleo actualmente. El crecimiento poblacional y la urbanización de algunas ciudades, han generado mayor demanda de derivados de la leche.

El PIB ha crecido en estos últimos años, lo que demuestra que la producción global del país está siendo beneficiada de la estabilidad económica. Esto es una oportunidad para las empresas del sector lácteo por cuanto, al igual que las demás

empresas de los diferentes sectores productivos y comerciales, cada año están en constante crecimiento, logrando expandirse constantemente.

#### **2.4.2.2. Tasas de Interés**

##### **2.4.2.2.1. Tasa de Interés Activa.**

Esta tasa de interés ha tenido el siguiente comportamiento en el Ecuador durante los últimos años:

**TABLA N°2.2: DESARROLLO DE LA TASAS DE INTERÉS ACTIVA**

<b>Años</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Tasas de interés activas (%)	10.55	9.14	9.19	9,03	8,35

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Tesista

Esta tasa ha tenido una tendencia a permanecer sin mayor variación en estos años, lo que se constituye un una oportunidad para las empresas del sector lácteo que desean tener endeudamiento crediticio. Actualmente la tasa de interés activa motiva a los empresarios a acudir a las instituciones financieras como fuentes de financiamiento para sus actividades productivas y comerciales.

Todas las empresas del sector lácteo han acudido a las instituciones del sistema financiero para obtener financiamiento a fin de adquirir bienes inmuebles, maquinarias y capital de trabajo a fin de expandirse en el mercado considerando a las tasas de interés activas fijadas como accesibles.

##### **2.4.2.2.2 Tasa de interés pasiva**

El comportamiento de esta tasa de interés pasiva refleja la siguiente tendencia:

**TABLA N°2.3: DESARROLLO DE LA TASAS DE INTERÉS PASIVA**

<b>Años</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Tasas de interés pasivas (%)</b>	5.79	5.09	5.24	4,57	4,56

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La tesista

En el periodo analizado la tasa de interés pasiva ha permanecido relativamente constante, generando determinado grado de certidumbre para las organizaciones que deseen realizar inversiones en las instituciones financieras.

La tasa de interés pasiva del último año es la más baja del periodo analizado por lo que los empresarios del sector lácteo se ven abocados a generar proyectos de inversión cuyo costo de oportunidad supere esta tasa de interés pasiva a fin de que sus inversiones se han más provechosas.

#### **2.4.2.3. Inflación**

En nuestro país la inflación ha mostrado la siguiente evolución durante los siguientes años:

**TABLA N°2.4: EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN**

<b>Años</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Inflación promedio anual</b>	2%	3%	4.31%	3,56%	5,41%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La tesista

La inflación se constituye en una amenaza para las empresas en vista de que el poder adquisitivo del dinero de manera constante se va perdiendo.



En el sector lácteo así como en los demás sectores productivos la inflación ha generado que las empresas se vean amenazadas ya que su poder adquisitivo se disminuye, incrementándose con ellos costos de producción y reduciendo los niveles de productividad y rentabilidad en el último año.

### ***2.4.3. Factores Sociales – Demográficos***

El factor social está enfocado a los parámetros que afectan los elementos de los sistemas políticos, económicos, sociales y culturales del entorno. Mientras que el factor Demográfico está relacionado al estudio de la población en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza ocupación y otros datos estadísticos.

#### ***2.4.3.1. Socio Cultural***

Durante los años cuarenta, la mayoría de las familias ecuatorianas tendían a consumir leche cruda, provenientes de las haciendas cercanas a las distintas poblaciones, pero pocos años más tarde con el avance de la tecnología se introducen a gran escala la industria de pasteurización de este producto, lo que ofreció a la población mayor salubridad y bienestar en el consumo de leche.

Las estadísticas oficiales reflejan que la producción promedio del país es de 6.24% litros/vaca/día; sin embargo el rendimiento de los hatos ubicados en el Callejón Interandino registran elevados niveles de producción, en razón de una mayor especialización de la línea lechera, con una base genética de alto nivel especialmente de raza Holstein, registrándose los mayores índices de producción.

Estos datos estadísticos se constituyen en elementos generadores de oportunidades para las empresas productoras de lácteos en vista del creciente número de proveedores y de mercado.

Las empresas productoras de lácteos ubicadas en el Cantón Salcedo tienen como consumidores finales a la población de la provincia de Cotopaxi así como de las provincias cercanas. En ellas el consumo de lácteos es generalizado lo que constituye una oportunidad para las organizaciones. Así mantener su actividad y generación de riquezas en el país, sin darse la necesidad de salir del mismo.

#### **2.4.3.2. Demográfico**

La población ecuatoriana consta de 15 millones de habitantes de origen multiétnico. La mayoría de la población se concentra en las provincias de Guayas, Pichincha, Manabí, El Oro, Los Ríos y Azuay.

**TABLA N°2.5: CRECIMIENTO POBLACIONAL**

AÑO	POBLACIÓN
<b>2005</b>	13.363.593
<b>2006</b>	13.547.510
<b>2007</b>	13.755.680
<b>2008</b>	13.927.650
<b>2009</b>	14.573.101
<b>2010</b>	14.790.608
<b>2011</b>	15.007.343

Fuente: INEN  
Elaborado por: La Tesista

Como se puede observar, existe una constante de crecimiento en torno a la población del país, es así que en el año 2005 la población ascendía a 13,3 millones de habitantes y en el año 2011 la población ecuatoriana alcanzó los 15 millones de habitantes, lo que significa que en este periodo de tiempo la población se incrementó en un 11%, lo que es beneficio para las empresas lácteas ya que con ello crece el mercado real y potencial para sus productos.

La provincia de Cotopaxi se encuentra ubicada en la sierra centro del Ecuador, siendo un factor llamativo el volcán Cotopaxi, con una altura aproximada 5.920 m.s.n.m., desciende a los 2.760 m.s.n.m. en la ciudad de Latacunga. El clima de la provincia de Cotopaxi como la temperatura puede bajar a los 0° C en ciertas épocas del año, hasta los 26° C, y sus precipitaciones de 0 a 500 mm anuales en Latacunga y su área de influencia hacia el sur desde los 2.500 a 3.000 m anuales en la zona occidental.

El III Censo Nacional Agropecuario año 2000, demuestra una vez más la oportunidad constante por la vocación agropecuaria de nuestra provincia; sin embargo, existe un conjunto de factores que determinan el crecimiento de este sector de la producción, desde la tenencia de la tierra, la calidad del suelo o la disponibilidad de riego, hasta el acceso a líneas de crédito, tecnología y asistencia técnica.

#### ***2.4.3.3. Costumbres***

La leche y sus derivados se consideran en algunos hogares como parte esencial de la dieta diaria, pero en contraste, en otros hogares son productos inalcanzables por sus precios, por lo que su consumo se restringe.

Sise hace memoria, hace años atrás la leche era entregada en la puerta de los hogares por personas del campo, que tenían una o dos vacas lecheras. La entrega se la realizaba con el uso de tanques, en recipiente de medida, generalmente de 1 litro, la leche era cruda, por lo que se debía hervirla para poder consumirla.

Esa realidad se mantenía por varios años, siendo nuestros abuelos, quien con ingenio preparaban diversos platos en base a la leche y sus derivados, convirtiendo incluso en fuentes de ingreso económico, quien no recuerda la famosa cuajada, la samora, o los quesos frescos que se vendían en las plazoletas.

Además de recordar que en ciertos sectores, sobre todo en los rurales, la “lechera” circulaba por las calles en compañía de su animal de carga, el cual llevaba a cuestas los tanques con la leche en su interior y los distribuía a la población.

Poco a poco, la industrialización de la leche y sus derivados le fueron ganado terreno, con la ayuda de herramientas de mercadeo y demostrando los beneficios de los diferentes tratamientos que las empresas le daban a la leche y sus derivados, crearon en el consumidor una dependencia en el consumo de este producto.

Por tratarse de productos de consumo masivo, representa una oportunidad para las empresas productoras de lácteos que dirigen su producción y comercialización a todos los estratos de la población, segmentando al mercado de acuerdo a las necesidades de cada uno de los grupos de consumo.

#### ***2.4.4. Factor Tecnológico***

La ciencia y la tecnología en estos últimos tiempos han avanzado a pasos importantes; han permitido alcanzar disminuciones para cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

En la actualidad el mundo digital es un medio para que las empresas, busquen una motivación a fin de obtener índices de productividad altos, logrando bienes y servicios de excelente calidad.

En las empresas productoras de lácteos, la utilización de la tecnología es de suma importancia ya que con ella se puede satisfacer plenamente las necesidades y las exigencias de los clientes así como alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad.

Para estas empresas, en la actualidad la maquinaria y tecnología requerida por sus procesos productivos y de comercialización se resumen en el siguiente cuadro.

**TABLA N° 2.6: MAQUINARIA**

No.	DESCRIPCIÓN
1	Homogeneizador
2	Bactofugadoras - Descremadora
3	Envasadoras
4	Fajilladora
5	fechadoras
6	Licuada Industrial
7	Encartonadora

Fuente: Pasteurizadora "El Ranchito"

Elaborado por: La Tesista

**TABLA N° 2.7: EQUIPOS**

No.	DESCRIPCIÓN
1	Pasteurizador
2	Enfriadores
3	Unidad de Frio
4	Marmitas
5	Tanque de Preparación - Almacenadores

Fuente: Pasteurizadora "El Ranchito"

Elaborado por: La Tesista

En las empresas productoras de lácteos del Cantón Salcedo, se ha implementado maquinaria durante los últimos años pensando siempre en ofrecer un producto de calidad para la satisfacción de los clientes; pero siendo de alto costo la maquinaria representa una debilidad para las empresas no pudiendo completar el esquema de tecnología requerido.

## **2.5. MICROAMBIENTE**

### ***2.5.1. Clientes***

Los clientes comprenden a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia quienes deben manifestarse un valor agregado perceptible, con el objeto de poder abastecer en forma eficiente los productos adecuados y los consumidores finales a quienes van destinados los productos y de cuya satisfacción de necesidades depende la supervivencia de las empresas de este sector.

Para lograr una capacidad superior de satisfacer las necesidades del cliente una empresa debe proporcionar lo que ellos desean, en el momento que lo necesiten. Así cuanto más corresponda la empresa a las necesidades de sus clientes, mayor será su lealtad.

De una u otra forma la fábrica láctea satisface las necesidades a sus clientes proporcionando productos de alta calidad, este factor incrementa la capacidad de conformidad del cliente y permite que la fábrica se diferencie de sus competidores, siendo la fortaleza de la empresa mantener un mercado constante.

### ***2.5.2. Proveedores***

Los proveedores son de gran importancia, ya que se debe evaluar la calidad del producto que ofrecen, el servicio y precio.

#### ***2.5.2.1. Proveedores de leche cruda***

Es necesario la confiabilidad y seguridad que el proveedor brinde para cumplir con las fechas de entrega prometida, así como cualquier problema que pudiera ocurrir.

Además la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente ha trabajado arduamente en la campaña de calidad, imagen y consumo de la leche, con el afán de enfrentar en debida forma la apertura y la competencia de productos importados.

Para ello analizan la calidad de leche pasteurizada que se comercializa en el mercado nacional, que debe tener:

- Mejorar la calidad de la leche nacional.
- Identificar y publicar semanalmente las leches aptas para el consumo.
- Concientizar a los productores e industriales de leche a mejorar la calidad de su producto a través de la presión de la opinión pública.
- Mejorar la imagen del sector.
- Implantar las Relaciones Públicas, especialmente con los medios de comunicación.
- Comunicación constante entre industriales lácteos y ganaderos.
- Aumentar el consumo de leche a nivel nacional.

Los proveedores de leche cruda “EL RANCHITO”, están conformados por las haciendas ganaderas aledañas a la Provincia de Cotopaxi. Están situados en 19 sectores, es decir abastece un promedio de 20000 litros diarios.

Desafortunadamente, los proveedores no son exclusivos y únicos para “EL RANCHITO” ya que ellos entregan la leche cruda a otras pasteurizadoras ubicadas en la provincia, otra cantidad hacia las fábricas de quesos y también comercializan leche cruda en la población de Cotopaxi.

No existe contratos de compra y venta entre la empresa y los proveedores de leche cruda, ya que simplemente se recibe esta materia prima diariamente (entrega un recibo), la misma que varía su volumen con el mismo proveedor, porque depende de la calidad que posee ésta para ser adquirida y en base a ello al final de la quincena se realizan los pagos respectivos por parte de la fábrica.

Los proveedores de la materia prima, indirectamente son una debilidad para las organizaciones, ya que ellos entregan su producto al mejor postor, siendo irregular su abastecimiento, siendo una amenaza constante mantener la entrega continua por la aparición de varias empresas lácteas.

A continuación se detalla los principales proveedores de leche cruda:

**TABLA N°2.8: PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA**

<b>SECTOR</b>	<b>LITROS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
El Galpón	5.609	29%
Pataín	2.745	14%
Belisario Quevedo	2.600	13%
Cusubamba	1.898	10%
Guapante	1.803	9%
Santa Ana	1.009	5%
Salache	890	5%
Palama	422	2%
Sigcho Calle	299	2%
Rumipamba	280	1%
Mulalillo	270	1%
San Isidro	267	1%
Angamarca Calle	256	1%
San Rafael	250	1%
Langase	240	1%
Anchilivi	213	1%
Gumujin	200	1%
Papahurco	160	1%
San Pedro	154	1%
<b>TOTAL</b>	<b>19.565</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pasteurizadora "El Ranchito"

Elaborado por: La Tesista



### **2.5.2.2. Proveedores de Insumos**

Cada uno de los proveedores de insumos es importante para la fábrica ya que ellos permiten mejorar la calidad de su producto.

Las compras de insumos que realiza “EL RANCHITO” son al contado y a crédito los mismos que van de 8 a 30 días plazo. Lamentablemente, la entrega de la mercadería no se realiza de una forma puntual sino que se retrasa entre 1y 2 días.

A continuación se detalla los principales proveedores de insumos:

**TABLA N° 2.9: PROVEEDORES DE INSUMOS**

<b>PROVEEDORES</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Descalzi	Quito
Adimap	Quito
Distribuidora Benítez	Quito
Flexo Fama	Ambato
Holanda	Ambato
Labdin	Quito
Paraíso	Quito
Plantienvase	Quito
Plastifan	Ambato
Plastipaxi	Quito
Sismode	Quito
Snob	Latacunga
Tecniaromas	Quito

**Fuente:** Pasteurizadora El Ranchito

**Elaborado por:** La Tesista

### **2.5.3. Competencia**

El análisis de la competencia es de suma importancia por cuanto la empresa debe conocer a ciencia cierta cuáles son las organizaciones que ofertan los mismos productos o similares en el mercado en la que está posicionada.

El análisis de la competencia es una parte del diagnóstico del entorno, los rivales o competidores de una firma son factores fundamentales para el desarrollo de éste análisis. Sin duda el ambiente competitivo de una empresa constituye un factor dispensable. El destino de muchas empresas se ve afectado por la competencia.

Las plantas procesadoras de leche, tienen su actividad en el sector interandino y por lo mismo están ubicadas en las zonas de mayor producción lechera, principalmente en Pichincha, Cotopaxi y Carchi.

A continuación se detallara el porcentaje de participación en el mercado de las empresas lácteas del Cantón Salcedo.

**TABLA N°2.10: PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE COTOPAXI**

No.	EMPRESA	%
1	PASTEURIZADORA EL RANCHITO CÍA. LTDA.	29,60 %
2	PRODUCTOS LÁCTEOS LEITO	14,40 %
3	PRODUCTOS LÁCTEOS PARAISO	12,40 %
4	FAMILAC	11,43 %
5	FLORILÁCTEOS	8,90 %
6	PRODUCTOS LÁCTEOS LA TEBAIDA	8,60 %
7	DERILACPY LEITO	3,30 %
8	ALIMENTOS CACEROS SAN FRANCISCO	2,75 %
9	PRODUCTOS LÁCTEOS BARRENO	1,40 %
10	PRODUCTOS LÁCTEOS EL GALPÓN	1,30 %
11	PRODUCTOS LÁCTEOS MAYRITA	1,24 %
12	LÁCTEOS LOS ANDES	1,23 %
13	PRODUCTOS LÁCTEOS LA INMACULADA	1,20 %
14	LÁCTEOS CARRILLO E HIJOS	1,15 %
15	PRODUCTOS LÁCTEOS LEONORCITA	1,10 %
	<b>TOTAL</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Cotopaxi

Elaborado por: La Tesista

Para una referencia geográfica se presenta la ubicación de las empresas lácteas de Cantón Salcedo.

## GRÁFICO N° 2.1: EMPRESAS LÁCTEAS DEL CANTÓN SALCEDO

N°	EMPRESA	REPRESENTANTE LEGAL	CANTON	UBICACIÓN
1	PRODUCTOS LACTEOS LEONORCITA	BOMBON SACA SEGUNDO JAIME	SALCEDO	CHANCHALO SECTOR GATUNPAMBA
2	PRODUCTOS LACTEOS MAYRITA	CALO SEGUNDO	SALCEDO	CHANCHALO CENTRO
3	FAMILAC	SALAZAR OCHOA ADRIANA	SALCEDO	SALACHE
4	FLORILACTEOS	MOYA SORIA MARCIA	SALCEDO	VICENTE LEON Y MARIO MOGOLLON
5	LACTEOS CARILLO E HIJOS	CARRILLO PULLAPAXI JOSE	SALCEDO	BELIZARIO QUEVEDO
6	LACTEOS LOS ANDES	NAULA QUISPE SEGUNDO NARCISO	SALCEDO	CUMBIJIN SECTOR LARGAPAMBA
7	PASTEURIZADORA EL RANCHITO CIA. LTDA	GUATO SUARES JENNY	SALCEDO	PANAMERICANA NORTE
8	PRODUCTOS LACTEOS BARRENO	BARRENO BENA VINES SAUL ENRIQUE	SALCEDO	ANA PADREDES Y 19 DE SEPTIEMBRE
9	PRODUCTOS LACTEOS EL GALPON	MINTA TERSERO JULIO TOMAS	SALCEDO	VIA INCHILIVI
10	PRODUCTOS LACTEOS LA IMACULADA	SACA GUAMANI SEGUNDO NELSON	SALCEDO	PARAHURCO CENTRO
11	PRODUCTOS LACTEOS LA TEBAIDA	COCHA CUANO SEGUNDO	SALCEDO	ANCHILIVI CENTRO
12	PRODUCTOS LACTEOS LEITO	POZO YEPEZ CESAR	SALCEDO	SECTOR RUMPAMBA DE LA UNIVERSIDAD
13	PRODUCTOS LACTEOS PARAISO	JIMENEZ PORRAS LOURDES	SALCEDO	JAIIME MATA Y GUAYAQUIL

**Fuente:** Centro de Salud de Latacunga

**Elaborado por:** La Tesista

En el mercado existen muchas industrias productoras de lácteos con diferentes marcas de leche fluida en diferentes presentaciones, en envase tetra pack (cartón), dura pack, tetra fino (funda de polietileno), funda.

En el país existen 45 empresas lácteas formales, de las cuales 12 procesan cantidades menores a 30.000 litros diarios de leche cruda como es el caso de Dulac's, Chivería, El Ranchito; 8 empresas procesan entre los 30.000 – 100.000 litros como FloralpS.A, Indulac y 7 empresas procesan entre los 100.000 – 300.000 litros diarios de leche, como Pasteurizadora Quito, Reyleche, la lechera (Nestlé), Indulac, Chiverías, El Kiosko.

Las grandes empresas lácteas han generado ventajas que les mantienen sobre varias empresas, dichas ventajas se basan en la reducción de costos de producción, presencia en el mercado, tecnología de punta, proveedores de materia prima estables, estructura organizacional eficiente, alta calidad en sus productos.

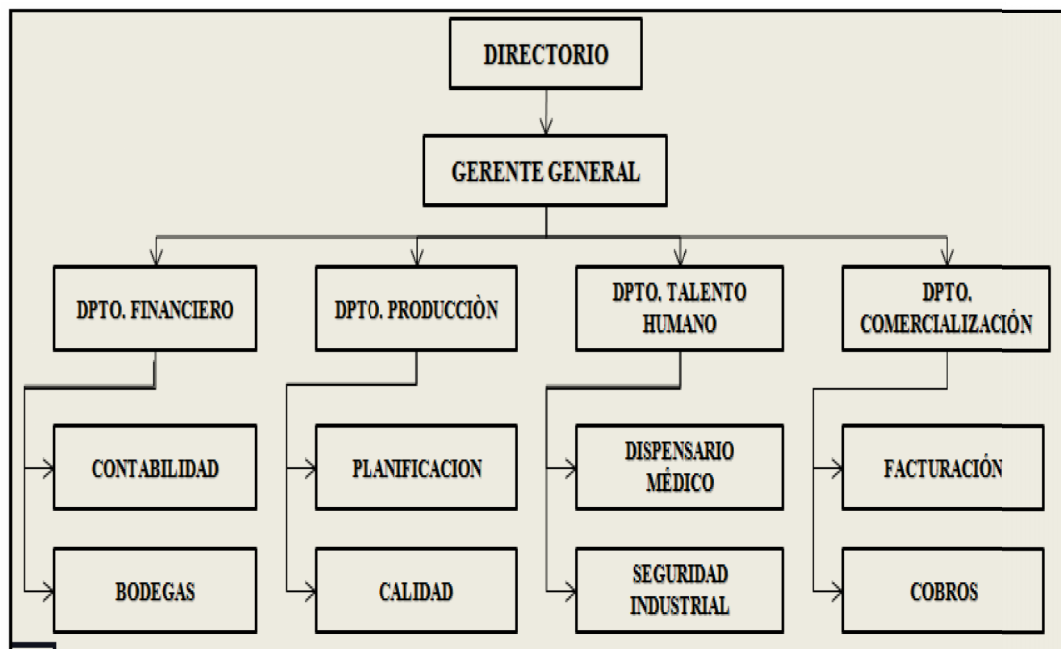
## 2.6. EJEMPLO DE ORGÁNICO ESTRUCTURAL DE UNA EMPRESA LÁCTEA

La estructura de una organización es un medio para ayudar a la administración a alcanzar sus metas. La estructura organizacional de las empresas lácteas debe estar conformada por cuatro áreas fundamentales que son los Departamentos de Talento Humano, de Producción, Finanzas y Comercialización.

La presente estructura define a la organización con los respectivos niveles de responsabilidad y autoridad, buscando la racionalización de funciones, procedimientos y canales de comunicación, facilitando un mejor desarrollo de actividades con la implementación de un órgano regulador, acorde con las circunstancias y evolución de la empresa.

A continuación se puede observar la estructura orgánica de la una empresa láctea, expresada en un organigrama:

**CUADRO N° 2.1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: Pasteurizadora "El Ranchito"  
Elaborado por: La Tesista

### ***2.6.1 Gerencia General***

La Gerencia General se encarga de fijar los lineamientos generales de acción para todas las áreas de la empresa y se encarga de representar legalmente a la organización.

Un negocio mal administrado va camino al fracaso en forma inmediata y acelerada, en cambio si se lo administra bien, el negocio siempre será creciente y estará listo para enfrentar cualquier situación.

La gerencia general de estas empresas cumple con las siguientes funciones:

- Representar legalmente a la organización.
- Registrar los reportes de los distribuidores.
- Controlar las gestiones de adquisición de materia prima, insumos y otros.
- Resolver los problemas y novedades que se generan dentro de la empresa y con los distribuidores.

### ***2.6.2. Departamento Financiero***

Este departamento cumple con funciones de vital importancia y trabaja con base en constantes movimientos de dinero; es decir se encarga de la obtención de fondos monetarios y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos para cada uno de los departamentos con el objeto que puedan funcionar debidamente.

Las funciones básicas que cumple este departamento son las siguientes:

- Mantener el control permanente de las cuentas por cobrar y por pagar.
- Supervisar la recaudación de ingresos por ventas.
- Mantener, el registro contable actualizado.

Cabe señalar que en estas empresas el Departamento Financiero labora de manera operativa, dejando a un lado las tareas estratégicas de la organización como son la obtención de recursos económicos y la valoración técnica para realizar inversiones o buscar financiamiento.

### ***2.6.3. Departamento de Producción***

La administración de producción se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y de un mercado a otro.

Con frecuencia, las actividades de producción representan la parte más grande del activo humano y el capital de una organización. En la mayor parte de las industrias, los costos básicos por fabricar un producto o servicio se contraen con las operaciones, así que la producción puede tener un gran valor para la empresa.

El área productiva de las fábricas se encarga de procesar la leche y obtener productos como la leche pasteurizada, yogurt, queso y mantequilla.

La pasteurizadora cuenta con un laboratorio, el cual se encarga de supervisar las fases del proceso productivo a fin de que cumpla con las especificaciones técnicas exigidas por el INEN.

Las funciones de la sección de Producción de las fábricas se encargan de:

- Dirigir y controlar el proceso de producción.
- Controlar, las actividades relacionadas con la calidad de materia prima y otros materiales.
- Vigilar el cumplimiento estricto de la calidad del producto en el proceso.
- Controlar el mantenimiento de la planta.
- Presentar reportes diarios de producción, novedades y problemas que se presenten.

- Supervisar y controlar las actividades que desarrollen los empleados de planta.

#### ***2.6.4. Departamento de Talento Humano***

Es importante que los trabajadores de la empresa estén conscientes de la importancia de su labor dentro de las empresas, pues su actividad es parte de una cadena que genera valor.

Por otra parte las empresas necesitan gente para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos y lograr satisfacer, de esta manera, las necesidades de la sociedad, ya que los recursos humanos son quienes deciden qué hacer, cómo hacer, dónde hacer, por qué y por quién hacer.

Las funciones que cumple este departamento son las siguientes:

- Abastecer al personal de los materiales y equipos de trabajo que se requiere para el desarrollo de sus tareas con normalidad y eficiencia.
- Elaborar roles de pago del personal de la fábrica.
- Controlar los ingresos y salidas del personal, revisar permisos y horas extras.

El Departamento de Talento humano no implanta verdaderos sistemas de gestión del talento humano, en vista de que no se preocupa de generar políticas de captación, promoción y desarrollo de los recursos humanos, convirtiéndose esto en una debilidad para la organización.

#### ***2.6.5 Departamento de Comercialización***

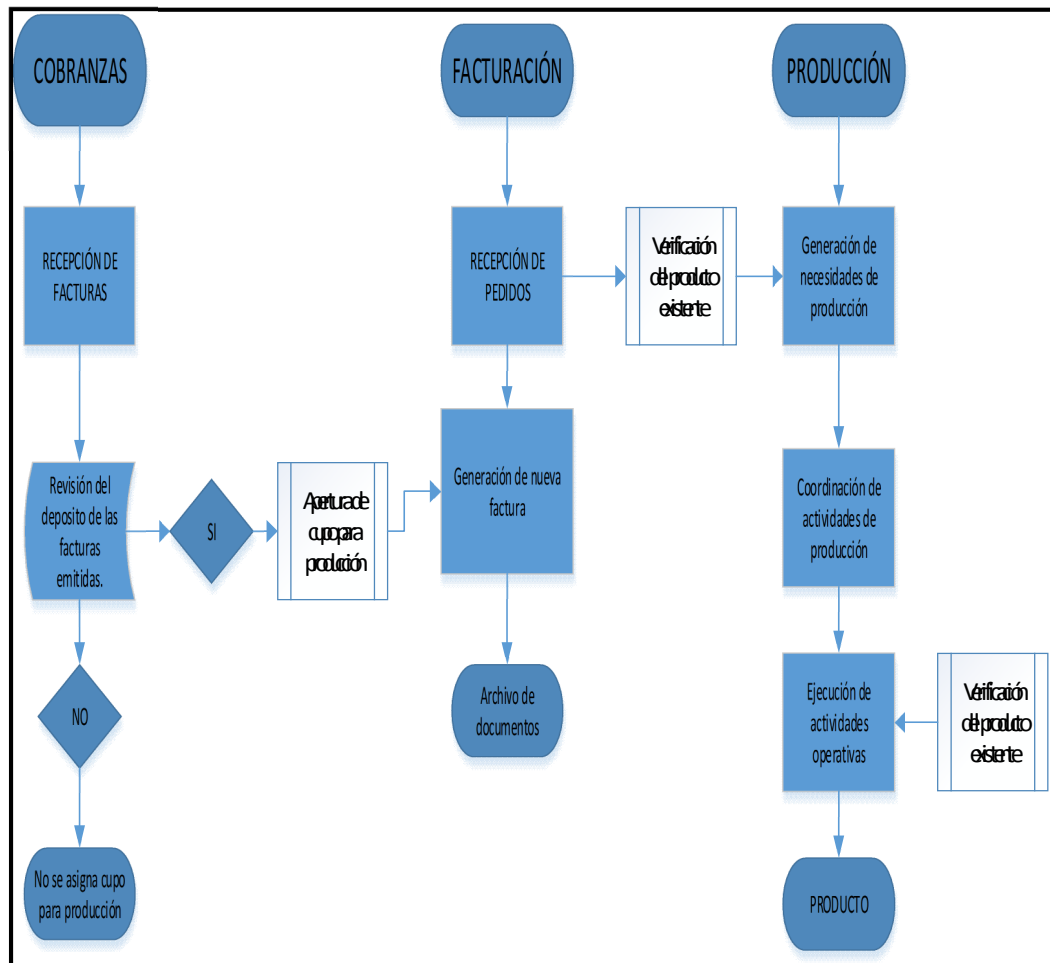
Este departamento cumple con las siguientes funciones:

- Llevar diariamente los reportes de ventas.

- Controlar y registrar la facturación diaria de ventas.
- Informar al Área Administrativa las compras diarias que realiza en pequeñas proporciones.
- Elaborar diariamente los cierres de caja.
- Informar a la gerencia la evolución y el desarrollo de las ventas.

### 2.6.6. Flujograma de Actividades del Departamento de Comercialización y del Departamento de Producción

**GRÁFICO 2.2: FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DEPRATAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN**



Fuente: Empresas Lácteas del Cantón Salcedo  
 Elaborado por: La Tesista



## 2.7. ANÁLISIS FODA GENERAL DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS

**TABLA 2.12: FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del Registro Sanitario exigido por la ley en cada uno de sus productos.</li> <li>• Cumplimientos de las normas de calidad, especialmente en la higiene</li> <li>• Las empresa lácteas cuentan con infraestructura propia</li> <li>• La aplicación de las INEN en los productos lácteos.</li> <li>• Disponibilidad de maquinaria industrial</li> <li>• Calidad de la leche es de acuerdo a los parámetros industriales.</li> <li>• Fidelidad de los clientes hacia los productos que se entrega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generadores de fuentes de trabajo en el Cantón Salcedo</li> <li>• Expansión del mercado en las diferentes regiones del país</li> <li>• Incremento de la población por ende aumenta la demanda</li> <li>• Mejoramiento de la distribución de los productos en el tiempo justo</li> <li>• Asesoramiento técnico por parte de la cámara de comercio</li> <li>• Costumbres de la población de consumir lácteos.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los proveedores de leche cruda no son exclusivos ni fijos para las empresas.</li> <li>• El personal debe ser estratégico y no operativo para el mejoramiento de la empresa</li> <li>• Las empresas no poseen una estructura organizacional, lo cual es inapropiado para el desarrollo de las mismas</li> <li>• Inexistencia de sistemas contables adecuados y modernos</li> <li>• El personal que administran las plantas no cuentan con los conocimientos contable y administrativos necesarios</li> <li>• Escasa tecnología de punta que se requiere para el procesamiento de lácteos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política económica que regula el gobierno.</li> <li>• El precio de la leche procesada es regulada por el gobierno, por lo cual no poseen una significativa utilidad</li> <li>• Empresas artesanales con menores costos</li> <li>• Inadecuada y escasa publicidad</li> <li>• Competencia de empresa lácteas en infraestructura, sistemas contables, personal capacitado</li> <li>• Incremento de la inflación en el desarrollo comercial.</li> </ul>

**Fuente:** Empresas Lácteas del Cantón Salcedo

**Elaborado por:** La Tesista

## 2.8. MATRIZ DE IMPACTO DEL FODA GENERAL DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS

**TABLA 2.13: MATRIZ DE IMPACTO**

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
Cumplimiento del Registro Sanitario exigido por la ley en cada uno de sus productos	X			Generadores de fuentes de trabajo en el Cantón Salcedo		X	
Cumplimiento de las normas de calidad, especialmente en higiene		X		Expansión del mercado en las diferentes regiones del país			X
Las empresas lácteas cuentan con infraestructura propia	X			Incremento en la población, por ende aumenta la demanda			X
La aplicación de las INEN en los productos lácteos.	X			Mejoramiento de la distribución de los productos en el tiempo justo		X	
Disponibilidad de maquinaria industrial		X		Asesoramiento técnico por parte de la cámara de comercio		X	
Calidad de la leche es de acuerdo a los parámetros industriales	X						
Fidelidad de los clientes hacia los productos que se entrega		X		Costumbres de la población de consumir lácteos	X		
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
Los proveedores de leche cruda no son exclusivos ni fijos para las empresas		X		Política económica que regula el gobierno		X	
El personal debe ser estratégico y no operativo para el mejoramiento de la empresa		X		El precio de la leche procesada es regulada por el gobierno, por lo cual no poseen una significativa utilidad	X		
Las empresas no poseen una estructura organizacional, lo cual es inapropiado para el desarrollo de las mismas	X			Empresas artesanales con menores costos.	X		
Inexistencia de los sistemas contables adecuados y modernos		X		Inadecuada y escasa publicidad		X	
El personal que administran las plantas no cuentan con los conocimientos contables y administrativos necesarios		X		Competencia de empresa lácteas en infraestructura, sistemas contables, personal capacitado			X
Escasa tecnología de punta que se requiere para el procesamiento de lácteos	X				Incremento de la inflación en el desarrollo comercial.		X

**Fuente:** Empresas Lácteas del Cantón Salcedo  
**Elaborado por:** La Tesista

## 2.9. ANÁLISIS CRUZADO DEL FODA GENERAL DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS

**TABLA 2.12: ANÁLISIS CRUZADO DEL FODA**

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold;">FACTORES EXTERNOS</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold;">FACTORES INTERNOS</div> </div>		<p>Cumplimiento del Registro Sanitario exigido por la ley en cada uno de sus productos</p> <p>Cumplimiento de las normas de calidad, especialmente en higiene</p> <p>Las empresas lácteas cuentan con infraestructura propia</p> <p>La aplicación de las INEN en los productos lácteos.</p> <p>Calidad de la leche es de acuerdo a los parámetros industriales</p> <p>Disponibilidad de maquinaria industrial</p> <p>Fidelidad de los clientes hacia los productos que se entrega</p>	<p>Los proveedores de leche cruda no son exclusivos ni fijos para las empresas</p> <p>El personal debe ser estratégico y no operativo para el mejoramiento de la empresa</p> <p>Las empresas no poseen un estructura organizacional, lo cual es inapropiado para el desarrollo de las mismas</p> <p>Inexistencia de los sistemas contables adecuados y modernos</p> <p>El personal que administran las plantas no cuentan con los conocimientos contables y administrativos necesarios</p> <p>Escasa tecnología de punta que se requiere para el procesamiento de lácteos</p>
		<b>F.O Estrategia para maximizar Fy O</b>	<b>D.O. (Mini - Maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar O.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>Generadores de fuentes de trabajo en el Cantón Salcedo</p> <p>Expansión del mercado en las diferentes regiones del país</p> <p>Incremento en la población, por ende aumenta la demanda</p> <p>Mejoramiento de la distribución de los productos en el tiempo justo</p> <p>Asesoramiento técnico por parte de la cámara de comercio</p> <p>Costumbres de la población de consumir lácteos</p>	<p>Fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado, en base a la responsabilidad social</p> <p>Fortalecer el sistema de distribución, con la incorporación de aliados estratégicos.</p> <p>Alianzas estratégicas con organismos de comercio y de distribución a nivel regional mejorando la entrega del producto</p> <p>Ofertas una gama mas amplia de sus productos a los consumidores , para garantizar e incrementar sus niveles de ventas en el mercado</p>	<p>Generación de un mercado continuo de adquisición de leche cruda.</p> <p>Generar incentivos permanentes a los proveedores de leche cruda para mantenerlos para que entreguen sus productos.</p> <p>Posicionamiento de la marca en el mercado.</p> <p>Incursión a nuevas tecnologías con el apoyo de la cámara de comercio o otros organismos de apoyo</p> <p>Reestructuración estratégica a nivel interno de la empresa</p>
		<b>F.A. (Maxi -Mini) Estrategia para maximizar Fy minimizar A</b>	<b>D.A. (Min - Min) Estrategia para minimizar D y A</b>
<b>AMENAZAS</b>	<p>Política económica que regula el gobierno</p> <p>El precio de la leche procesada es regulada por el gobierno, por lo cual no poseen una significativa utilidad</p> <p>Empresas artesanales con menores costos.</p> <p>Inadecuada y escasa publicidad</p> <p>Competencia de empresa lácteas en infraestructura, sistemas contables, personal capacitado</p> <p>Incremento de la inflación en el desarrollo comercial.</p>	<p>Potenciar la maquinaria industrial para el incremento de la producción en base al posicionamiento en el mercado y posibles incrementos de consumo</p> <p>Establecer un programa de marketing en base a la calidad del producto, cumplimiento de normativa legal.</p> <p>Determinar procedimientos de relaciones comunitarias, para estar en contacto con las autoridades de control, y establecer estrategias en conjunto para entregar productos de alta calidad que mejoren el estilo de vida de las comunidad</p>	<p>Mejorar el perfil de los trabajadores, cerrando brechas y expandiendo el conocimiento técnico y administrativo.</p> <p>Enfátzar la calidad en la elaboración de los productos y los permisos sanitarios ante empresas artesanales que no cuentan con el aval correspondiente.</p> <p>Integrar a la planificación estratégica de la empresa sistemas contables y financieros adecuados.</p> <p>Realizar un estudio adecuado del beneficio que van a obtener al adquirir maquinaria de tecnología avanzada y nueva</p>

Fuente: Empresas Lácteas del Cantón Salcedo  
Elaborado por: La Tesista

## **2.10 DISEÑO METODOLÓGICO**

Al elaborar el diseño metodológico, la investigadora determinó la manera en que se va a cumplir los objetivos propuestos al inicio de la investigación, además de eso se estableció los métodos y procedimientos los cuales se utilizaron en la investigación.

### ***2.10.1. Tipo de Investigación***

El desarrollo de la presente investigación es de carácter descriptivo, pues se ha determinado los procedimientos para realizar un análisis de la Rentabilidad de la Producción y Comercialización de los productos lácteos, investigando la base teórica que sirvió de punto de partida para la aplicación, y de esta forma diagnosticar la situación actual de las pasteurizadoras del Cantón Salcedo en el periodo económico 2011. Esta investigación se realizó a través de la observación de datos como entrevistas personales.

### ***2.10.2. Metodología***

Para el desarrollo del trabajo de campo la metodología para recabar información acerca de la situación en que se encuentran las franquicias de comidas rápidas, fue la siguiente:

En primer ámbito, dados los objetivos y características de la investigación de campo, se trabajó con la población o universo, que se describe a continuación: Gerentes Generales de las Pasteurizadoras del Cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi. Cabe recalcar que al tener en la población o universo un pequeño grupo involucrado, se consideró en su totalidad la población como muestra.

**TABLA N° 2.14: POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

<b><i>GERENTES DE LAS PASTEURIZADORAS DEL CANTÓN SALCEDO</i></b>		
<b><i>POBLACIÓN</i></b>	<b><i>NÚMERO</i></b>	<b><i>PORCENTAJE</i></b>
Pasteurizadora "El Ranchito"	1	0,16%
Productos Lácteos "La Inmaculada"	1	0,16%
Florilácteos	1	0,16%
Productos Lácteos Paraíso	1	0,16%
Productos Lácteos Leito	1	0,16%
Productos Lácteos La Tebaida	1	0,16%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente:Empresas Lácteas del Cantón Salcedo  
Elaborado por: La Tesista

En segundo ámbito se utilizó métodos como el Inductivo-Deductivo y el Analítico-Sintético, los mismos que permitieron identificar aspectos generales y particulares y viceversa acerca de la rentabilidad en la producción y comercialización de las empresas lácteas del cantón Salcedo, facilitando el análisis del tema de investigación propuesto.

En tercer ámbito la investigación se ciñe a un diseño no experimental, pues no se realizó la manipulación de variables, es decir no se pretendió cambiar la realidad de las pasteurizadoras del cantón Salcedo, mediante la aplicación de un Análisis de Rentabilidad de la Producción y Comercialización de los Productos Lácteos.

Además se aplicó diferentes técnicas como la Observación y la Entrevista, que permitieron obtener información directa de los fenómenos que afectan a la producción y comercialización de los productos lácteos, esto se lo pudo realizar a través de la aplicación del instrumento como es la Guía de Entrevista, mediante una serie de preguntas abiertas a los Gerentes Generales de las Pasteurizadoras del cantón Salcedo.

## **2.11 ENTREVISTAS APLICADAS A LAS PASTEURIZADORAS DEL CANTÓN SALCEDO**

### ***2.11.1. Entrevistas a los Representantes de la Pasteurizadora “El Ranchito”***

- 1) ¿La empresa cumple con los requisitos exigidos para la autorización del registro sanitario para los productos lácteos?**

Nosotros si contamos con todos los permisos de funcionamiento para garantizar nuestro producto

- 2) ¿Usted considera que existe cumplimiento adecuado por parte de la empresa acerca de la aplicación de normas de calidad para la elaboración de los productos lácteos?**

Si se cumple con normas de calidad especialmente para la elaboración de los productos, porque se trata de dar al cliente productos de calidad a los precios más bajos.

- 3) ¿Cree usted que los productos lácteos que producen cumplen con las expectativas de los consumidores?**

Sí, yo creo que si cumplimos con las expectativas ya que si no les gustaría no consumieran.

- 4) ¿Existe una capacitación constante a sus colaboradores para el mejoramiento en la calidad del producto?**

Si se capacita al personal en prácticas de mano factura cada mes o cada dos meses, no nos descuidamos en capacitarles

**5) ¿Poseen una estructura definida sobre las responsabilidades de acuerdo a cada puesto de trabajo?**

No todos saben de todo por lo que no hay un organigrama definido en la empresa

**6) ¿Cree usted que en la actualidad existe un mercado muy competitivo en la producción de lácteos?**

Si principalmente por los precios y por muchas empresas artesanales

**7) ¿Cuál es el producto que posee más demanda por el consumidor?**

Leche	<input checked="" type="checkbox"/>
Yogurt	<input checked="" type="checkbox"/>
Queso	<input type="checkbox"/>
Refrescos	<input type="checkbox"/>

**8) ¿Existe un correcto manejo publicitario para promocionar sus productos?**

No existen una correcta publicidad, pero si se posee una publicidad tanto en las radios y televisión local, pero estamos trabajando en una publicidad más grande pero si es inversión

**9) ¿Cree que sus productos cubren la demanda del la población de Cotopaxi?**

Si cubrimos la demanda ya que tenemos distribuidores en la provincia y vendedores puerta a puerta, pero nos centramos más a la región costo y oriente del país

**10) ¿Qué factores son los que más influyen para la rentabilidad de la producción?**

Influye principalmente el precio de las materias primas y el volumen de producción

**11) ¿Qué factores son los que más influyen para la rentabilidad en la comercialización de sus productos lácteos?**

Es el ofrecer precios accesibles y variedad en los productos que ofrecemos a nuestros consumidores

**12) ¿Ha pensado en algún momento utilizar normas ISO 9001 2000?**

Estamos en marcha primero en la aplicación de las BPM aunque es complicado cumplir con los requisitos ya que son exigentes pero es nuestra meta como empresa.

**13) ¿Cuál es su opinión con respecto al futuro de las empresas lácteas?**

Debemos de trabajar de forma correcta, no hacer una mala competencia y no jugar con el consumidor.



***2.11.2. Entrevistas a los Representantes de la Empresa de Productos Lácteos “La Inmaculada”***

- 1) ¿La empresa cumple con los requisitos exigidos para la autorización del registro sanitario para los productos lácteos?**

Si es obligatorio para poder elaborar el producto

- 2) ¿Usted considera que existe cumplimiento adecuado por parte de la empresa acerca de la aplicación de normas de calidad para la elaboración de los productos lácteos?**

No porque somos una empresa pequeña

- 3) ¿Cree usted que los productos lácteos que producen cumplen con las expectativas de los consumidores?**

Si se cumple pero nos falta incrementar maquinaria

- 4) ¿Existe una capacitación constante a sus colaboradores para el mejoramiento en la calidad del producto?**

No existe una capacitación constante al personal

- 5) ¿Poseen una estructura definida sobre las responsabilidades de acuerdo a cada puesto de trabajo?**

No tenemos una estructura definida

**6) ¿Cree usted que en la actualidad existe un mercado muy competitivo en la producción de lácteos?**

Si existe competencia ya que hay muchas empresas que producen lácteos pero todo depende del sabor y el precio del producto

**7) ¿Cuál es el producto que posee más demanda por el consumidor?**

Leche	<input type="checkbox"/>
Yogurt	<input type="checkbox"/>
Queso	<input checked="" type="checkbox"/>
Refrescos	<input type="checkbox"/>

**8) ¿Existe un correcto manejo publicitario para promocionar sus productos?**

No se realiza publicidad porque se entrega el producto a lugares específicos

**9) ¿Cree que sus productos cubren la demanda de la población de Cotopaxi?**

Cubre la demanda del sector del Cantón Salcedo

**10) ¿Qué factores son los que más influyen para la rentabilidad de la producción?**

Los costos de la materia prima

**11) ¿Qué factores son los que más influyen para la rentabilidad en la comercialización de sus productos lácteos?**

Influye el costo del transporte

**12) ¿Ha pensado en algún momento utilizar normas ISO 9001 2000?**

No he pensado en su utilización

**13) ¿Cuál es su opinión con respecto al futuro de las empresas lácteas?**

Que se debe seguir creciendo y cumplir con las expectativas de los clientes

***2.11.3. Entrevistas a los Representantes de la Empresa Láctea  
Florilácteos***

- 1) ¿La empresa cumple con los requisitos exigidos para la autorización del registro sanitario para los productos lácteos?**

Si se cumple con estos requisitos para el registro sanitario de los productos

- 2) ¿Usted considera que existe cumplimiento adecuado por parte de la empresa acerca de la aplicación de normas de calidad para la elaboración de los productos lácteos?**

Si se cumple con las normas de calidad porque son producto de consumo humano

- 3) ¿Cree usted que los productos lácteos que producen cumplen con las expectativas de los consumidores?**

Si, si cumplimos con las expectativas de los consumidores

- 4) ¿Existe una capacitación constante a sus colaboradores para el mejoramiento en la calidad del producto?**

Si se les capacita en la elaboración de los productos lácteos

- 5) ¿Poseen una estructura definida sobre las responsabilidades de acuerdo a cada puesto de trabajo?**

No poseemos una estructura con responsabilidades por puestos de trabajo

**6) ¿Cree usted que en la actualidad existe un mercado muy competitivo en la producción de lácteos?**

Si existe muchos competidores de lácteos y lo principal es el precio

**7) ¿Cuál es el producto que posee más demanda por el consumidor?**

Leche	<input type="checkbox"/>
Yogurt	<input checked="" type="checkbox"/>
Queso	<input checked="" type="checkbox"/>
Refrescos	<input type="checkbox"/>

**8) ¿Existe un correcto manejo publicitario para promocionar sus productos?**

Si hay publicidad pero mínima solo en la radio

**9) ¿Cree que sus productos cubren la demanda de la población de Cotopaxi?**

No solo se vende en la provincia de Cotopaxi, sino en los alrededores como Ambato

**10) ¿Qué factores son los que más influyen para la rentabilidad de la producción?**

Debe de ser las materias primas

**11) ¿Qué factores son los que más influyen para la rentabilidad en la comercialización de sus productos lácteos?**

La forma de la distribución de los productos a nuestros consumidores

**12) ¿Ha pensado en algún momento utilizar normas ISO 9001 2000?**

No todavía no hemos visto la necesidad de utilizar las normas ISO

**13) ¿Cuál es su opinión con respecto al futuro de las empresas lácteas?**

Cada día aumentan las empresas lácteas y se vuelve más competitivo y difícil

***2.11.4. Entrevistas a los Representantes de la Empresa de Productos Lácteos Paraíso***

- 1) ¿La empresa cumple con los requisitos exigidos para la autorización del registro sanitario para los productos lácteos?**

La empresa para funcionar debe contar con todos los permisos

- 2) ¿Usted considera que existe cumplimiento adecuado por parte de la empresa acerca de la aplicación de normas de calidad para la elaboración de los productos lácteos?**

Si, la empresa tiene ciertas normas para mantener la calidad del producto

- 3) ¿Cree usted que los productos lácteos que producen cumplen con las expectativas de los consumidores?**

Si porque se tiene una buena acogida por parte de los consumidores

- 4) ¿Existe una capacitación constante a sus colaboradores para el mejoramiento en la calidad del producto?**

Se les capacita sobre temas de limpieza y elaboración del producto

- 5) ¿Poseen una estructura definida sobre las responsabilidades de acuerdo a cada puesto de trabajo?**

No se tiene una estructura establecida en la empresa

**6) ¿Cree usted que en la actualidad existe un mercado muy competitivo en la producción de lácteos?**

Si porque existe empresas artesanales que tienen menores costos

**7) ¿Cuál es el producto que posee más demanda por el consumidor?**

Leche	<input type="checkbox"/>
Yogurt	<input checked="" type="checkbox"/>
Queso	<input type="checkbox"/>
Refrescos	<input type="checkbox"/>

**8) ¿Existe un correcto manejo publicitario para promocionar sus productos?**

No tenemos un correcto manejo de publicidad, es algo básico

**9) ¿Cree que sus productos cubren la demanda del la población de Cotopaxi?**

En su totalidad es difícil cubrir la demanda pero si se trata de llegar con el producto

**10) ¿Qué factores son los que más influyen para la rentabilidad de la producción?**

En la calidad del producto y en el costo de sus insumos.

**11) ¿Qué factores son los que más influyen para la rentabilidad en la comercialización de sus productos lácteos?**

Ofrecer el producto en diversos lugares.



**12) ¿Ha pensado en algún momento utilizar normas ISO 9001 2000?**

No ya que existe muchos requisitos.

**13) ¿Cuál es su opinión con respecto al futuro de las empresas lácteas?**

Estamos en crecimiento pero se debe trabajar de forma responsable y contante.

***2.11.5. Entrevistas a los Representantes de la Empresa de Productos Lácteos Leito***

- 1) ¿La empresa cumple con los requisitos exigidos para la autorización del registro sanitario para los productos lácteos?**

Si cumplimos con los requisitos sanitarios para los productos lácteos, es una garantía para el consumidor

- 2) ¿Usted considera que existe cumplimiento adecuado por parte de la empresa acerca de la aplicación de normas de calidad para la elaboración de los productos lácteos?**

Tratamos de aplicar normas de limpieza para la elaboración del producto que realizamos ya que es para nuestros consumidores

- 3) ¿Cree usted que los productos lácteos que producen cumplen con las expectativas de los consumidores?**

Creo que si cumplimos con las expectativas de nuestros consumidores.

- 4) ¿Existe una capacitación constante a sus colaboradores para el mejoramiento en la calidad del producto?**

Si se les capacita a nuestros trabajadores en cómo deben de elaborar los productos

- 5) ¿Poseen una estructura definida sobre las responsabilidades de acuerdo a cada puesto de trabajo?**

No hay estructura organizacional, se da responsabilidades de acuerdo a la necesidad

**6) ¿Cree usted que en la actualidad existe un mercado muy competitivo en la producción de lácteos?**

En la actualidad existen un mercado muy competitivo y por lo cual es difícil competir con precios o la calidad de los productos con las empresas ya establecidas como es TONI y ALPINA.

**7) ¿Cuál es el producto que posee más demanda por el consumidor?**

Leche	<input type="checkbox"/>
Yogurt	<input checked="" type="checkbox"/>
Queso	<input type="checkbox"/>
Refrescos	<input type="checkbox"/>

**8) ¿Existe un correcto manejo publicitario para promocionar sus productos?**

No tenemos un proyecto de publicidad establecido pero se da a conocer nuestros productos por la radio y televisión del medio.

**9) ¿Cree que sus productos cubren la demanda de la población de Cotopaxi?**

No cubrimos con la toda la demanda más nos expandimos a pueblos y ciudades.

**10) ¿Qué factores son los que más influyen para la rentabilidad de la producción?**

Principalmente el costo de las materias primas con las que producimos

**11) ¿Qué factores son los que más influyen para la rentabilidad en la comercialización de sus productos lácteos?**

Los que más influyen son los precios que se da a los consumidores

**12) ¿Ha pensado en algún momento utilizar normas ISO 9001 2000?**

Es muy complicado pero sería en un futuro ya que es difícil cumplir

**13) ¿Cuál es su opinión con respecto al futuro de las empresas lácteas?**

Que el mercado se vuelve más difícil y se debe mejorar.

***2.11.6. Entrevistas a los Representantes de la Empresa de Productos  
la Tebaida***

- 1) ¿La empresa cumple con los requisitos exigidos para la autorización del registro sanitario para los productos lácteos?**

Si cumplimos con todos los requisitos exigidos para la elaboración de los productos lácteos

- 2) ¿Usted considera que existe cumplimiento adecuado por parte de la empresa acerca de la aplicación de normas de calidad para la elaboración de los productos lácteos?**

Si se aplica normas de calidad para la elaboración de los productos

- 3) ¿Cree usted que los productos lácteos que producen cumplen con las expectativas de los consumidores?**

Si se cumple con las expectativas de los clientes

- 4) ¿Existe una capacitación constante a sus colaboradores para el mejoramiento en la calidad del producto?**

Si se les capacita a los trabajadores pero no es continuo.

- 5) ¿Poseen una estructura definida sobre las responsabilidades de acuerdo a cada puesto de trabajo?**

No se posee una estructura, se definen responsabilidades de acuerdo a la necesidad.

**6) ¿Cree usted que en la actualidad existe un mercado muy competitivo en la producción de lácteos?**

Si hay muchos competidores en el sector y a nivel nacional más.

**7) ¿Cuál es el producto que posee más demanda por el consumidor?**

Leche	<input type="checkbox"/>
Yogurt	<input checked="" type="checkbox"/>
Queso	<input type="checkbox"/>
Refrescos	<input type="checkbox"/>

**8) ¿Existe un correcto manejo publicitario para promocionar sus productos?**

Se trata de realizar publicidad en las radios y promociones en los puntos de venta

**9) ¿Cree que sus productos cubren la demanda de la población de Cotopaxi?**

No se cubre, pero se vende a los alrededores

**10) ¿Qué factores son los que más influyen para la rentabilidad de la producción?**

En la calidad del producto

**11) ¿Qué factores son los que más influyen para la rentabilidad en la comercialización de sus productos lácteos?**

Los precios en los que se ofrecen

**12) ¿Ha pensado en algún momento utilizar normas ISO 9001 2000?**

No se ha pensado en aplicar estas normas ya que es difícil y no se necesita invertir

**13) ¿Cuál es su opinión con respecto al futuro de las empresas lácteas?**

Es difícil competir con tantas empresas y más difícil con las que ya están establecidas.

## **2.12. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS CON RELACIÓN A LA RENTABILIDAD DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS DE LAS PASTEURIZADORAS DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO ECONÓMICO 2011.**

El análisis que se ha realizado a las diferentes empresas lácteas del Cantón Salcedo, ha logrado determinar que esta actividad económica cumple a cabalidad con todos los registros sanitarios que la ley exige para su normal funcionamiento, lo que garantiza la higiene, su alta calidad de los productos que van a ser distribuidos a sus consumidores.

Es por ello, que las empresas lácteas del Cantón Salcedo tratan de cumplir a cabalidad con las normas de calidad aplicables a los productos, especialmente lo que se refiere a la normativa asepsia e higiene del lugar donde se realiza los procesos de producción, estos productos que se enfocan abastecer el mercado de la clase media, para lo cual las empresas lácteas tratan de cumplir con las expectativas de los consumidores, tomando en cuenta que sus productos que no llegan a los grandes supermercados.

El sector lácteo dentro de la económica industrial es un promotor importante ya que ha generado empleo directo e indirecto, las fuentes de trabajo como los recolectores de leche, transportistas, distribuidores generan riqueza y movimiento de capital siendo muy importante en las regiones donde se comercializan los productos, mientras que el empleo interno como es el personal que laboran en estas instalaciones industriales transformando la materia prima llegando a un producto de excelencia y personal administrativo, sin embargo son pocas empresas que se preocupan en capacitar a su personal en la manipulación de los productos y garantizar una mejor calidad, lo cual en estos tiempos es



indispensable para ser competitivos ya que el personal debe estar acorde a las exigencias de un mercado que busca variedad en los productos y a menor costo.

De igual manera el no contar con un organigrama estructural y funcional debido a un mal manejo administrativo por parte de los dueños y accionistas ha producido que las empresas se vean afectadas por no tener funciones específicas para cada trabajador, provocando el desperdicio de recursos humanos, tecnológicos y financieros. Es por ello que las falencias que se han detectado deben ser corregidas a tiempo para poder mejorar, ser competitivas y obtener una mayor rentabilidad dentro del mercado, ofreciendo calidad, variedad y precios adecuados en los productos que elaboran, ya que la competencia crece cada día más y deben cumplir requisitos fundamentales y no ser absorbidas por las más grandes industrias como Toni y Alpina.

Las preferencias de los consumidores al momento de adquirir los productos lácteos se enfoca en primer lugar el consumo del yogurt seguido muy de cerca por el consumo de queso y leche, es por ello las empresas lácteos encaminan su producción y comercialización a estos productos donde se genera más ganancias, mientras que en la leche es un porcentaje mínimo que ganan ya que los precios están establecidos y controlados por el gobierno siendo difícil de obtener utilidad.

Al no contar con una estructura específica y falta de conocimiento del mercado obliga a un incorrecto manejo de publicidad para sus productos, provocando una presencia en el mercado imperceptible de la empresa y un desconocimiento de los productos, es importante enfatizar que máximo dos empresas se enfocan a un mejoramiento publicitario.

Los productos no llegan a cubrir al 100% de la población de Cotopaxi ya que estas empresas se enfocan a un sector más pequeño y por ende existe un desconocimiento de sus productos por parte de los consumidores, orientándose incluso a otras regiones del país.

Los factores que inciden en la rentabilidad de la producción de lácteos está considerado los costos de materia prima, la calidad y el volumen de producción, en cambio en la rentabilidad de la comercialización influye el precio de venta, el costo de transporte y los intermediarios.

Una gran debilidad de este sector es el no aplicar normas que internacionalmente se aplica para garantizar la calidad del producto como son las ISO 9001 y 2000 las cuales garantizan el producto desde el tratamiento de sus materias primas hasta la entrega al consumidor. La empresa “El ranchito” es la única que está enfocando a llegar a cumplir con esta norma pero inicialmente está aplicando las BPM.

Finalmente este análisis ha podido determinar que las empresas lácteas se vean amenazadas en un futuro cercano por el incremento de la competencia en el mercado y no obstante otras empresas que se visionan más positivamente, trabajando innovadoramente dentro de una sana competencia y sin engañar al consumidor.

Es importante recalcar que de las empresas entrevistadas la única empresa que está más obstante en mejorar y cumplir con normas de calidad, poseyendo un mercado más grande y solido dentro y fuera del Cantón Salcedo es la pasteurizadora “El Ranchito”, fundamental generar una administración efectiva que permita aprovechar, optimizar recursos y generar mayor rentabilidad para las empresas.

La visión de las empresas debe ser más analítica y basada en estudios anteriormente realizados, evaluando el impacto del riesgo y cuál es su costo beneficio en toda clase de decisión que tomen los administradores, es fundamental que toda toma de decisiones sea estudiada, y basada en los objetivos de macro planificación de cada empresa y así no poner en riesgo su participación en el mercado.

Por consiguiente es importante la aplicación de un diagnóstico financiero y un análisis de índices de rentabilidad en la producción, comercialización y competencia en relación con otras empresas lácteas del Cantón Salcedo, con el propósito de mejorar su renta y generar mayor variedad de productos visionándose al futuro con el apoyo de estrategias concisas.

## **2.13. COMPROBACIÓN DE LAS PREGUNTAS DIRECTRICES**

A continuación se comprobaba las preguntas científicas que al inicio de la investigación se plantearon, las mismas que son las siguientes:

- 1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos conceptuales relacionados con la rentabilidad que permita realizar una correcta toma de decisiones en las empresas lácteas del Cantón Salcedo?**

### **Verificación**

Para verificar esta pregunta se ha recurrido a varias fuentes bibliográficas, entre los que se destacaron los siguientes: Para CARRASCO, Silvio, la Gestión Administrativa, es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Para ALTMAN, Edward, el Análisis Financiero, se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa. El análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero, ya que ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa.

- 2. ¿Cuáles son las principales debilidades que enfrentan las empresas lácteas del Cantón Salcedo al no realizar un correcto análisis de la rentabilidad de la producción y comercialización de sus productos?**

### **Verificación**

Para confirmar esta pregunta se utilizó como instrumento la entrevista, puesto que enfocó una perspectiva amplia de los problemas que existen dentro de la misma; con la realización y análisis FODA se determinó las situaciones que

enfrenta las empresas lácteas al no contar con una capacitación constante hacia su personal, no regirse a un organigrama estructural y funcional, el desperdicio de materia prima , tecnología y recursos humanos retrasan el crecimiento de las empresas, de igual manera al no contar con una certificación ISO de calidad, que garanticen sus procesos productivos perjudica su nivel de producción, además se debe acostumbrar a estas empresas lácteas a realizar planificaciones de producción para efectivizar su tiempo, y realizar estudios en base a análisis rentables para poder mejorar y tomar decisiones correctas y oportunas.

**2. ¿Cuáles son los resultados obtenidos de la aplicación de un Análisis Financiero e Índices de Rentabilidad propuesto en las empresas lácteas del Cantón Salcedo que permita establecer condiciones adecuadas para la toma de decisiones?**

**Verificación**

Una vez que se aplicó el análisis financiero a la empresa láctea “El Ranchito”, se pudo establecer que la rentabilidad en el negocio es mínima, tanto en su producción como en su comercialización, debido a que los gastos a los que incurre la empresa son muy elevados tal es el caso del mantenimiento de las maquinarias que es elevado pero muy necesario para la empresa ya que de esto depende obtener la calificación de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) internacional y por medidas del gobierno que hoy regula el precio de la leche pasteurizada y principalmente la mala gestión administrativa que se genera por la falta de conocimientos en administración, producción y finanzas, por lo que es fundamental en este punto capacitar a los directivos y jefes de áreas para corregir todas estas falencias que están afectando en general a todas las empresas láctea.

La visión de las empresas debe ser más analítica y basada en estudios anteriormente realizados, evaluando el impacto del riesgo y cuál es su costo beneficio en toda clase de decisión que tomen los administradores, es fundamental

que toda toma de decisiones sea estudiada, y basada en los objetivos de macro planificación de cada empresa y así no poner en riesgo su participación en el mercado.

Por consiguiente es importante la aplicación de un diagnóstico financiero y un análisis de índices de rentabilidad en la producción, comercialización y competencia en relación con otras empresas lácteas del Cantón Salcedo, con el propósito de mejorar su renta y generar mayor variedad de productos visionándose al futuro con el apoyo de estrategias concisas.

## 2.14. CONCLUSIONES

- Dentro de las empresas lácteas son pocas las que se preocupan en capacitar a sus empleados constantemente para poder ser más competitivas en el mercado y sobre todo, mantener a sus trabajadores motivados y comprometidos con la visión de las empresas.
- No poseen un organigrama estructural y funcional, debido a un manejo inadecuado de la administración por parte de sus dueños, lo que provoca un retraso en su desarrollo empresarial, además de no tener claro las responsabilidades de cada uno los empleados ejecutivos / administrativos.
- La Pasteurizadora El Ranchito, no cuenta con estrategias competitivas para establecerse sólidamente en el mercado regional, siendo una debilidad al momento que querer expandir su producto a nivel nacional.
- Poseen una inadecuada publicidad para sus productos por lo cual su mercado es reducido e incluso desconocido por las diferentes clases de clientes.
- La totalidad de las empresas lácteas no poseen normas internacionales que garantizan la calidad de los productos como son las ISO 9001 y 2000 siendo una debilidad para garantizar sus procesos productivos y satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Las empresas lácteas no emplean una planificación adecuada para su producción, la realizan basados en lo que piden los clientes, siendo perjudicial puesto que se desperdicia tiempo y materiales.
- Además no realizan estudios de rentabilidad para saber cómo está su negocio y poder tomar decisiones correctas y acertadas lo que es un riesgo debido a la existencia de competitividad en el sector lácteo.

## 2.15. RECOMENDACIONES

- Las empresas lácteas deben comenzar a realizar planes de capacitación dirigidos a sus empleados para poder ser más competitivas y mejorar sus niveles de ventas en el mercado, identificando brechas y empoderando a sus trabajadores de los objetivos que busca la organización.
- Deben empezar a ser empresas más ordenadas en el ámbito administrativo basándose en un organigrama estructural y funcional para su mejor desarrollo empresarial siendo estratégicos y cubriendo todas las áreas que les compete, asignando responsabilidades claras.
- Se tienen que direccionar adecuadamente a sus clientes ampliando estratégicamente su mercado, reforzado con una publicidad constante y correcta para sus productos.
- Se recomienda implantar estrategias competitivas en la Pasteurizadora, que permitan garantizar sus productos a nivel regional y nacional, logrando con esto competir con empresas lácteas con más trayectoria en el mercado.
- Las empresas lácteas están en la obligación de visionarse hacia el futuro para poder perdurar en el mercado, siendo esencial una implementación de las normas ISO 9001 y 2000 que garantizan la calidad de sus productos.
- Para que sean eficientes y no sean absorbidas por la competencia deben empezar a planificar su producción, lo cual garantiza un trabajo correcto y sin pérdidas de tiempo y materiales.
- Las empresas lácteas deben comenzar a realizar estudios de rentabilidad para saber cómo está su negocio y poder tomar decisiones correctas y acertadas para mejorar sus niveles de rentabilidad en su desarrollo empresarial.



## **CAPÍTULO III**

### **3. EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.1. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

##### ***3.1.1. Propuesta***

“Análisis de la Rentabilidad de la Producción y Comercialización de los Productos Lácteos de la Pasteurizadora “El Ranchito “en el Período Económico 2011”

##### ***3.1.2. Objetivos***

###### ***3.1.2.1. Objetivo General***

- Analizar los niveles de rentabilidad de la producción y comercialización de los productos lácteos, con el propósito de conocer la realidad económica de la Pasteurizadora “El Ranchito”, con el fin de ayudar en la toma de decisiones y el progreso de la empresa.

### ***3.1.2.2. Objetivo Específicos***

- Realizar un análisis detallado del Balance General y Estado de Pérdidas - Ganancias para conocer el desarrollo financiero de la Empresa y así poder determinar si existe un nivel adecuado de producción y comercialización de los productos lácteos.
- Aplicar índices financieros para determinar la rentabilidad de la producción y comercialización de los productos lácteos, a través de la comparación de Estados Financieros para obtener cifras reales y exactas de la realidad de este sector.
- Proponer estrategias tendientes a mejorar la rentabilidad en forma continua en los niveles de productividad y competitividad

## **3.2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

El análisis de los estados financieros y la aplicación de índices permitirá realizar una comparación del desempeño de la empresa, determinando establecer su rentabilidad en la producción como en la comercialización de sus productos lácteos, identificando la posición financiera de la empresa con el objeto de establecer sus puntos fuertes y debilidades actuales, sugiriendo acciones correctivas para disminuir el riesgo a futuro.

Este estudio no solo es importante para los administradores de la empresa, sino también para los inversionistas y acreedores. Desde el punto de vista interno, los administradores financieros utilizan la información proporcionada para la toma de decisiones financieras en base a la rentabilidad, maximizando así el valor de la empresa. Desde el punto de vista externo, los accionistas y acreedores lo emplean para evaluar la aceptación de la empresa como una inversión por su grado de rentabilidad.

### **3.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La aplicación de un análisis de rentabilidad en el sector lácteo es importante para conocer el índice de liquidez en los ejercicios económicos anuales.

La libre demanda, la diversidad de productos y el mercado creciente obliga a las empresas a generar análisis de rentabilidad, siendo necesario actualmente incrementar sus volúmenes de producción, calidad del producto, ampliar sus mercados, y para lograrlo deben monitorear de manera constante la rentabilidad en periodos regulares. Actualmente, la industria alimenticia se ha incrementado a partir del año 2000, pasando a ser un actor importante en el sector empresarial del Ecuador

Al realizar el análisis de la rentabilidad permitirá identificar los problemas organizacionales dentro de la empresa esto mediante la aplicación de herramientas tendientes a mejorar de manera continua la producción y la comercialización de productos lácteos, incrementando la rentabilidad empresarial y provincial.

Para la ejecución del análisis de rentabilidad del sector industrial alimenticio - lácteo, y para reducir al máximo el rango de error y manejar de manera adecuada la información se empleara índices y análisis financieros, identificando problemas y dictaminando soluciones para mejorar la rentabilidad del sector lácteo.

### **3.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Por la gran variedad de empresas lácteas que existe en el Cantón Salcedo se ha determinado analizar a una de las empresas productoras de lácteos más importante que es la Pasteurizadora “El Ranchito”, a la cual se aplicara el análisis de los estados financieros e índices para determinar su nivel de rentabilidad, la misma que será como guía para el resto de empresas.

### ***3.4.1. Reseña Histórica de la Pasteurizadora “El Ranchito”***

En 1990, en el Barrio Económico del Cantón Salcedo “EL RANCHITO” nace como una empresa dedicada a la producción de queso y mantequilla, proceso que se realizaba en forma manual, adicionalmente se inicia su planta de personal con dos empleados.

A fines de 1991, la empresa se traslada con su planta de producción al Barrio Rumipamba, adecuando sus secciones y por consiguiente se requiere del aumento del personal operativo, alcanzando un promedio de 41 empleados operativos y 5 empleados administrativos.

La Pasteurizadora “EL RANCHITO” para esa época comienza a producir yogurt, leche pasteurizada, enfriada y envasada, la misma que se comercializa en las distintas partes del país, con la finalidad de brindar un producto de calidad para los consumidores especialmente de los sectores vecinos.

Produce leche pasteurizada bajo la marca (La Delicia), la misma que a futuro llevará el nombre de “EL RANCHITO”, cumpliendo con las más altas especificaciones técnicas aprobadas por el INEN del Ecuador y el Registro Sanitario.

Además la Pasteurizadora “EL RANCHITO”, cumple con todas las normas tributarias que establece la ley, lo cual ha influenciado de mejor manera a la imagen de la empresa.

No obstante, se puede ver que es una empresa que ha ido creciendo y es una de las más importantes de la Provincia de Cotopaxi, tanto por su nivel tecnológico y por la cantidad de personal. Por lo que han adquirido una mayor participación en el mercado.

Las perspectivas de la Fabrica es lograr un mayor crecimiento, tratando de adecuarse con eficiencia a los diferentes cambios ambientales, y proporcionando los medios y recursos necesarios que brinden a la población un producto de mejor calidad.

**Ubicación.** En la actualidad la Pasteurizadora “EL RANCHITO” está ubicada en el Barrio Rumipamba, Sector la Universidad, Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi, donde se encuentra la planta de producción y oficinas administrativas.

**Gerente General.** En la actualidad el representante legal de la Pasteurizadora “EL RANCHITO” es la Ing. Jenny Guato Suarez.

**3.4.2. Estados Financieros de la Pasteurizadora “El Ranchito” Balance General y Estado de Resultados de los años 2010 y 2011)**

**PASTEURIZADORA "EL RANCHITO" CIA. LTDA.  
BALANCE DE SITUACION FINANCIERA  
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2011**

		2010	2011
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>		
<b>1.1.</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>\$ 479.970,89</b>	<b>\$ 501.243,64</b>
<b>1.1.1</b>	<b>DISPONIBLE</b>	\$ 135.084,53	\$ 143.451,53
1.1.1.01	Caja	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
1.1.1.03	Bancos	\$ 132.584,53	\$ 140.951,53
<b>1.1.2</b>	<b>EXIGIBLE</b>	<u>\$ 130.658,16</u>	<u>\$ 141.222,40</u>
1.1.2.03	Clientes por cobrar	\$ 130.658,16	\$ 141.222,40
<b>1.1.3</b>	<b>REALIZABLE</b>	<u>\$ 209.123,45</u>	<u>\$ 210.599,09</u>
1.1.3.02	Inventario Suministros Limpieza	\$ 1.792,00	\$ 2.006,00
1.1.3.04	Inventario Materiales Directos	\$ 102.423,45	\$ 97.986,80
1.1.3.07	Inventarios Artículos Terminados	\$ 104.908,00	\$ 110.606,29
<b>1.1.4</b>	<b>IMPUESTO Y RETENCIONES</b>	<u>\$ 1.999,75</u>	<u>\$ 2.566,62</u>
1.1.4.05	Impuesto Retenido	\$ 1.999,75	\$ 2.566,62
<b>1.1.5</b>	<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	<u>\$ 3.105,00</u>	<u>\$ 3.404,00</u>
1.1.5.02	Publicidad Prepagada	\$ 1.355,00	\$ 1.404,00
1.1.5.03	Seguros Prepagados	\$ 1.750,00	\$ 2.000,00
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<u><b>\$ 417.453,02</b></u>	<u><b>\$ 335.690,68</b></u>
<b>1.2.2.</b>	<b>FJO TANGIBLE NO DEPRECIABLE</b>	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
1.2.2.01	Terreno	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
<b>1.2.3</b>	<b>FIJO TANGIBLE DEPRECIABLE</b>	\$ 377.453,02	\$ 295.690,68
1.2.3.01	Edificios	\$ 9.039,08	\$ 7.231,26
1.2.3.09	Equipo de Computo	\$ 1.232,84	\$ 1.654,97
1.2.3.11	Maquinaria y Equipo	\$ 365.079,66	\$ 283.950,85
1.2.3.13	Muebles y Enseres	\$ 2.101,44	\$ 2.853,60
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u><b>\$ 897.423,91</b></u>	<u><b>\$ 836.934,32</b></u>
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>		
<b>2.1.</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>\$ 325.653,02</b>	<b>\$ 299.395,73</b>
<b>2.1.1</b>	<b>ACREEDORES</b>	\$ 170.145,78	\$ 152.356,95
2.1.1.03	Proveedores por pagar	\$ 170.145,78	\$ 152.356,95
<b>2.1.4</b>	<b>IMPUESTO Y RENTENCION POR PAGAR</b>	<u>\$ 42.956,76</u>	<u>\$ 28.759,77</u>
2.1.4.05	IVA por pagar	\$ 42.785,43	\$ 28.583,28
2.1.4.08	Retención en la Fuente 1%	\$ 171,33	\$ 176,49
<b>2.1.5.</b>	<b>OBLIGACION CON IESS POR PAGAR</b>	<u>\$ 8.668,10</u>	<u>\$ 9.575,90</u>
2.1.5.01	IESS por pagar	\$ 8.668,10	\$ 9.575,90

**PASTEURIZADORA "EL RANCHITO" CIA. LTDA.**  
**BALANCE DE SITUACION FINANCIERA**  
**AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2011**

		<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>2.1.6.</b>	<b>OBLIGACION PERSONAL P.P</b>	\$ 48.699,39	\$ 55.033,06
2.1.6.02	Beneficios Sociales por pagar	\$ 12.030,00	\$ 13.078,60
2.1.6.03	15% Utilidad trabajadores por pagar	\$ 15.173,54	\$ 17.360,47
2.1.6.04	25% Impuesto Renta	\$ 21.495,85	\$ 24.594,00
<b>2.1.7.</b>	<b>OBLIGACION ACCIONISTAS POR PAGAR</b>	\$ 55.182,99	\$ 53.670,05
2.1.7.01	Dividendos por pagar	\$ 55.182,99	\$ 53.670,05
<b>2.2.</b>	<b>NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 207.283,33</b>	<b>\$ 163.756,60</b>
<b>2.2.1.</b>	<b>EXIGIBLE L.P.</b>	\$ 207.283,33	\$ 163.756,60
2.2.1.03	Préstamo Bancario por pagar	\$ 50.000,00	\$ 45.017,50
2.2.1.04	Préstamo Accionistas por pagar	\$ 157.283,33	\$ 118.739,10
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 532.936,35</b>	<b>\$ 463.152,33</b>
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
3.1.1.	Capital Social	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
3.2.1.	Reserva Legal	\$ 6.448,76	\$ 7.378,20
3.3.1.	Resultados del Ejercicio	\$ 58.038,80	\$ 66.403,79
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 364.487,55</b>	<b>\$ 373.781,99</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 897.423,91</b>	<b>\$ 836.934,32</b>
		\$ 0,00	\$ 0,00

**PASTEURIZADORA "EL RANCHITO" CIA. LTDA.**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

	<b>\$ 2.010,00</b>	<b>\$ 2.011,00</b>
Ventas	<b>\$ 1.413.029,13</b>	<b>\$ 1.567.820,00</b>
- Costo de Ventas	\$ 982.903,06	\$ 1.090.575,59
= Utilidad Bruta en Ventas	<b>\$ 430.126,07</b>	<b>\$ 477.244,41</b>
<b>- Gastos de Operación</b>	<b>\$ 328.969,12</b>	<b>\$ 361.507,95</b>
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 85.400,00	\$ 94.344,00
Gastos de Mantenimiento	\$ 135.839,02	\$ 150.540,00
Gasto Sum y Útiles de Oficina- Limpieza	\$ 3.327,80	\$ 4.355,50
Gasto Depreciación Activos Fijos	\$ 74.825,65	\$ 83.398,45
Gasto seguro	\$ 18.872,65	\$ 14.784,53
Gasto Publicidad y Propaganda	\$ 10.704,00	\$ 14.085,47
= Utilidad del Ejercicio	<b>\$ 101.156,95</b>	<b>\$ 115.736,45</b>
<b>Provisiones</b>	<b>\$ 36.669,39</b>	<b>\$ 41.954,46</b>
- 15% Participación de Trabajadores	\$ 15.173,54	\$ 17.360,47
- 25% Impuesto a la Renta	\$ 21.495,85	\$ 24.594,00
= Utilidad del Ejercicio	\$ 64.487,55	\$ 73.781,99
<b>Reservas</b>	<b>\$ 6.448,76</b>	<b>\$ 7.378,20</b>
10% Reserva Legal	\$ 6.448,76	\$ 7.378,20
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 58.038,80</b>	<b>\$ 66.403,79</b>



### ***3.4.3. Notas Aclaratorias a los Estados Financieros de la pasteurizadora “El Ranchito”***

#### **Nota 1. Entidad**

Pasteurizadora el Ranchito S.A. posee una razón social de compañía limitada que inicia el 18 de agosto de 1990, con domicilio en el Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi; la vigencia según los estatutos es de 30 años, contados a partir de su inscripción.

#### **Nota 2. Objeto Social**

Su objeto social principal es la producción de lácteos de calidad, siendo sus principales productos la Leche Pasteurizada, Yogurt y Queso para la satisfacción de sus clientes.

#### **Nota 3. Políticas Contables**

Las políticas de contabilidad y preparación de los estados financieros de la compañía están de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Ecuador, disposiciones de la superintendencia de sociedades y normas legales expresas.

#### **Nota 4. Inventarios**

La compañía valoriza sus inventarios al costo por el sistema de promedio ponderado. Su control se lleva a cabo por el sistema de inventario permanente.

#### **Nota 6. Propiedades, Planta y Equipo**

La depreciación se calcula sobre el costo del bien por el método de línea recta.

- Edificios 5% 20 años de vida útil
- Muebles y enseres 10% 10 años de vida útil
- Equipo de computación 33,33% 3 años de vida útil
- Maquinaria 10% 10 años de vida útil

### **Nota 7.Obligaciones Financieras**

La obligación financiera de la compañía del año 2011 se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Banco Pichincha
- Banco Pacifico

### 3.4.4. Análisis Vertical

Para el análisis vertical de los Estados Financieros de la Pasteurizadora “El Ranchito” se ha realizado un cálculo de todas las cuentas y sus respectivas cantidades de la información proporcionada, siendo los resultados obtenidos los que se detallan a continuación.

**PASTEURIZADORA "EL RANCHITO" CIA. LTDA.  
BALANCE DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE**

	<b>2.011</b>	<b>% Análisis</b>
<b>ACTIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>	<b>501.243,64</b>	<b>59,89%</b>
<b>DISPONIBLE</b>	143.451,53	17,14%
Caja	2.500,00	0,30%
Bancos	140.951,53	16,84%
<b>EXIGIBLE</b>	<u>141.222,40</u>	<u>16,87%</u>
Clientes por cobrar	141.222,40	16,87%
<b>REALIZABLE</b>	<u>210.599,09</u>	<u>25,16%</u>
Inventario Suministros Limpieza	2.006,00	0,24%
Inventario Materiales Directos	97.986,80	11,71%
Inventarios Artículos Terminados	<u>110.606,29</u>	<u>13,22%</u>
<b>IMPUESTO Y RETENCIONES</b>	<u>2.566,62</u>	<u>0,31%</u>
Impuesto Retenido	2.566,62	0,31%
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	<u>3.404,00</u>	<u>0,41%</u>
Publicidad Prepagada	1.404,00	0,17%
Seguros Prepagados	<u>2.000,00</u>	<u>0,24%</u>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>335.690,68</b>	<b>40,11%</b>
<b>FJO TANGIBLE NO DEPRECIABLE</b>	40.000,00	4,78%
Terreno	40.000,00	4,78%
<b>FIJO TANGIBLE DEPRECIABLE</b>	295.690,68	35,33%
Edificios	7.231,26	0,86%
Equipo de Computo	1.654,97	0,20%
Maquinaria y Equipo	283.950,85	33,93%
Muebles y Enseres	2.853,60	0,34%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>836.934,32</b>	<b>100,00%</b>

**PASTEURIZADORA "EL RANCHITO" CIA. LTDA.**  
**BALANCE DE SITUACION FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

	2.011	% Análisis
<b>PASIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>	<b>299.395,73</b>	<b>35,77%</b>
<b>ACREEDORES</b>	152.356,95	18,20%
Proveedores por pagar	152.356,95	18,20%
<b>IMPUESTO Y RENTACION POR PAGAR</b>	<b>28.759,77</b>	<b>3,44%</b>
IVA por pagar	28.583,28	3,42%
Retención en la Fuente 1%	176,49	0,02%
<b>OBLIGACION CON IESS POR PAGAR</b>	<b>9.575,90</b>	<b>1,14%</b>
IESS por pagar	9.575,90	1,14%
<b>OBLIGACION PERSONAL P.P</b>	<b>55.033,06</b>	<b>6,58%</b>
Beneficios Sociales por pagar	13.078,60	1,56%
15% Utilidad trabajadores por pagar	17.360,47	2,07%
25% Impuesto Renta	24.594,00	2,94%
<b>OBLIGACION ACCIONISTAS POR PAGAR</b>	<b>53.670,05</b>	<b>6,41%</b>
Dividendos por pagar	53.670,05	6,41%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>163.756,60</b>	<b>19,57%</b>
Préstamo Bancario por pagar	45.017,50	5,38%
Préstamo Accionistas por pagar	118.739,10	14,19%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>463.152,33</b>	<b>55,34%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	300.000,00	35,85%
Reserva Legal	7.378,20	0,88%
Resultados del Ejercicio	66.403,79	7,93%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>373.781,99</b>	<b>44,66%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>836.934,32</b>	<b>100,00%</b>

### Análisis

Para el análisis de la cuenta activo se detalla el **Activo Corriente** representando el 59,89% del total del activo, este rubro es importante ya que refleja la liquidez que la empresa mantiene para su funcionamiento, para mejor comprensión es analizada en base a las siguientes cuentas:

- **Disponible** con el 17,14% esta cuenta refleja claramente que la empresa tiene un adecuado rubro económico para el cumplimiento de sus obligaciones,

detallándose en caja con el 0,30 % porcentaje mínimo que es adecuado solo para gastos menores y la cuenta bancos con el 16,84% la que nos indica que existe un buen porcentaje de efectivo en su cuenta bancaria.

- **Exigible** con el 16,87% que refleja las cuentas por cobrar a clientes siendo un porcentaje considerable ya que la mayoría de sus ventas se realizan a un crédito de 20 días plazo a favor de sus clientes.
- **Realizable** con el 25,16% esta cuenta comprende los siguientes rubros: inventarios de limpieza con el 0,24% porcentaje mínimo que es el adecuado para mantener en stock útiles de aseo y limpieza para maquinarias e instalaciones de la planta. Inventarios de materiales directos con el 11,71% es un porcentaje adecuado que maneja la empresa ya que se debe tener un adecuado control de sus materias primas. Inventario de producto terminado con el 13,22% este rubro se encuentra elevado ya que el producto terminado debería ser menor a inventario de materia prima ya que estos cuentan con mayor tiempo de expiración, a diferencia del producto terminado el cual tiene un tiempo máximo de consumo de 25 días, siendo un riesgo mantener esta cuenta elevada.
- **Impuesto y Retenciones** con el 0,31% este porcentaje es razonable ya que refleja las retenciones que han efectuado a la empresa por el desarrollo de su actividad económica, el mismo que será devengado el momento de la declaración del impuesto a la renta.
- **Pagos Anticipados** con el 0,41% en donde se detalla la cuenta publicidad prepagada con el 0,17% siendo un rubro adecuado porque son valores que se ha pagado por adelantado y continuamente se van devengando. Seguros prepagados con el 0,24% este porcentaje es apropiado para el aseguramiento de la empresa de cualquier riesgo que se presente.

Continuando con el análisis de la cuenta activos se detalla el **Activo Fijo** representando el 40,11% del total del activos, este rubro demuestra la inversión realizada por la empresa para poder funcionar adecuadamente, para mejor comprensión es analizada en base a las siguientes cuentas:

- **Fijo tangible no depreciable** con el 4,78% este rubro es importante ya que representa el costo de la inversión del terreno en donde se encuentran las instalaciones de la empresa en la actualidad.
- **Fijo tangible depreciable** con el 35,33% siendo un porcentaje elevado ya que se ha realizado inversiones considerables tanto en edificios, maquinaria, equipos de cómputo, muebles y enseres para el correcto desarrollo de la empresa proyectándose hacia el futuro.

Para realizar el análisis de la cuenta pasivos más patrimonio se detalla el **Pasivo Corriente** representando el 35,77% del total pasivo más patrimonio, este rubro es significativo ya que muestra las obligaciones que se deben cancelar a corto plazo por parte de la empresa y medir sus capacidad de cumplimiento con las mismas, para mejor comprensión es analizada en base a las siguientes cuentas:

- **Acreedores** con el 18,20% es un porcentaje considerable ya que la mayoría de las compras que realiza la empresa son en base a créditos otorgados por los proveedores con un plazo máximo de 30 días dependiendo lo acordado.
- **Impuestos y retenciones por pagar** con el 3,44% esta cuenta comprende IVA por pagar con el 3,42% este porcentaje es producto de la diferencia existente entre el IVA en compras que es menor al IVA en ventas resultado que es a favor del Servicio de Rentas Internas (SRI), también es importante recalcar que en el mes de diciembre se incrementó las ventas lo que beneficia a la empresa. Retención en la fuente con el 0,02% es un valor mínimo por ser agentes de retención el cual será declarado al momento de la declaración del impuesto a la renta.

- **Obligación IESS por pagar** con el 1,14% es un rubro adecuado que se debe cubrir obligatoriamente por el número de trabajadores que posee la empresa.
- **Obligación personal** con el 6,58% porcentaje que se subdivide en los siguientes rubros: Beneficios Sociales por pagar con el 1,56% son valores adecuados que representa los rubros dictaminados por la ley a favor de los trabajadores de la empresa como son décimo tercer sueldo y décimo cuarto sueldo. 15% Utilidad Trabajadores por pagar con el 2,07% son rubros que cumple la empresa con sus trabajadores y con el cumplimiento de la ley. 25% Impuesto a la renta con el 2,94% es el tributo generado por la actividad económica de la empresa en el periodo 2011, todos estos rubros son adecuados ya que está cumpliendo la empresa con lo que dictamina la ley.
- **Obligaciones Accionistas por pagar** con el 6,41% este porcentaje representa los dividendos que la empresa entregaa los accionistas de acuerdo a la utilidad generada en el periodo económico.

Continuando el desarrollo del análisis de la cuenta pasivos más patrimonio se detalla el **Pasivo no corrienterepresentando** el 19,57% del total pasivo más patrimonio, este rubro es importante porque permite examinar las obligaciones que posee la empresa a largo plazo y su endeudamiento en un periodo de tiempo determinado, para mejor comprensión es analizada en base a la siguiente cuenta:

- **Exigible** con el 19,57% es un rubro que comprende la cuenta préstamos bancarios por pagar con el 5,38% siendo un porcentaje no relevante para la empresa en el cumplimiento de su obligación con la institución financiera. Préstamo accionistas por pagar con el 14,19% son valores elevados que adeuda la empresa a los socios para invertir en su desarrollo industrial.

Finalmente para el análisis de la cuenta pasivos más patrimonio se detalla el **TotalPatrimonio** representando el 44,66% del total pasivo más patrimonio, este

rubro es relevante para la empresa debido a que son valores fundamentales para su desarrollo, para mejor comprensión es analizada en base a la siguiente cuenta:

- **Capital social** con el 35,85% es el aporte de inversión de los accionistas para el desarrollo de la empresa.
- **Reserva legal** con el 0,88% es la reserva que se debe calcular obligatoriamente para el respaldo económico de la empresa.
- **Resultados ejercicios anteriores** con el 7,93% el cual refleja la ganancia que obtuvo la empresa en sus ventas.



## ANALISIS VERTICAL:

**PASTEURIZADORA "EL RANCHITO" CIA. LTDA.**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

	<b>2.011</b>	<b>% Análisis</b>
Ventas	<b>\$ 1.567.820,00</b>	<b>100,00%</b>
- Costo de Ventas	\$ 1.090.575,59	69,56%
= Utilidad Bruta en Ventas	<b>\$ 477.244,41</b>	<b>30,44%</b>
<b>- Gastos de Operación</b>	<b>\$ 361.507,95</b>	<b>23,06%</b>
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 94.344,00	6,02%
Gastos de Mantenimiento	\$ 150.540,00	9,60%
Gasto Sum y Útiles de Oficina- Limpieza	\$ 4.355,50	0,28%
Gasto Depreciación Activos Fijos	\$ 83.398,45	5,32%
Gasto seguro	\$ 14.784,53	0,94%
Gasto Publicidad y Propaganda	\$ 14.085,47	0,90%
= Utilidad del Ejercicio	<b>\$ 115.736,45</b>	<b>7,38%</b>
<b>Provisiones</b>	<b>\$ 41.954,46</b>	<b>2,68%</b>
- 15% Participación de Trabajadores	\$ 17.360,47	1,11%
- 25% Impuesto a la Renta	\$ 24.594,00	1,57%
= Utilidad del Ejercicio	\$ 73.781,99	4,71%
<b>Reservas</b>	<b>\$ 7.378,20</b>	<b>0,47%</b>
10% Reserva Legal	\$ 7.378,20	0,47%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 66.403,79</b>	<b>4,24%</b>

### Análisis Vertical

El **Costo de ventas** es de 69,56%, lo que demuestra que ha existido una gran producción de lácteos y el capital esta direccionado a la manufactura y al empleo de los recursos que se requieren para obtener un producto con calidad y variedad. Esto demuestra que la empresa maneja un margen adecuado para cubrir con los costos que incurre producir, para luego cubrir con los demás gastos obteniendo así un porcentaje relativo de utilidad neta.

Los **Gastos de operación** es de 23,06%, este rubro es importante ya que refleja los gastos que incurre la empresa para elaborar sus productos, para mejor comprensión es analizada en base a las siguientes cuentas:

- **Gastos sueldos y salarios** con el 6,02% son valores adecuados que se cancela a los trabajadores por su mano de obra durante el año 2011.
- **Gastos de mantenimiento** con el 9,60% este porcentaje es elevado ya que existe gran cantidad de mantenimiento correctivo en la empresa por no poseer una planificación establecida.
- **Gastos suministros y útiles de oficina –limpieza** con el 0,28% es un rubro mínimo que tiene la empresa para cubrir con la limpieza y aseo de las instalaciones.
- **Gasto depreciación activos fijos** con el 5,32% este porcentaje refleja la devaluación que se efectuó en el presente año por la desvalorización de sus activos fijos.
- **Gasto seguro** con el 0,94% es un rubro mínimo que la empresa cancelo para asegurar sus instalaciones y maquinaria.
- **Gasto publicidad y propaganda** con el 0,90% es un porcentaje mínimo que se pagó por anuncios publicitarios en los medios de comunicación para dar a conocer sus productos.

Las **provisiones** es de 2,68% siendo un rubro adecuado ya que cumple con lo que estipula la ley en donde se considera el 15% de participación de trabajadores, el 25% de impuesto a la renta.

- La **reserva** es de 0,47% este es un porcentaje que se basa en lo establecido como en los rubros anteriores.
- La **Utilidad Neta** es de 4,24% este porcentaje demuestra que la empresa ha obtenido una ganancia neta dentro de su periodo económico 2011, después de haber considerado todos sus gastos empleados en la producción de lácteos.

### 3.4.5. Análisis Horizontal

Para este análisis se presentan las principales variaciones que han afectado a la empresa de un periodo a otro; las cifras no varían tanto de ciclo a ciclo, esto es una pauta para mejorar las cosas y obtener buenos resultados a futuro.

**PASTEURIZADORA "EL RANCHITO" CIA. LTDA.  
BALANCE DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE**

ACTIVO	2.010	2.011	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>CORRIENTE</b>	<b>479.970,89</b>	<b>501.243,64</b>	<b>21.272,75</b>	<b>4,24%</b>
<b>DISPONIBLE</b>	135.084,53	143.451,53	8.367,00	5,83%
Caja	2.500,00	2.500,00	-	0,00%
Bancos	132.584,53	140.951,53	8.367,00	5,94%
<b>EXIGIBLE</b>	130.658,16	141.222,40	10.564,24	7,48%
Clientes por cobrar	130.658,16	141.222,40	10.564,24	7,48%
<b>REALIZABLE</b>	209.123,45	210.599,09	1.475,64	0,70%
Inventario Suministros Limpieza	1.792,00	2.006,00	214,00	10,67%
Inventario Materiales Directos	102.423,45	97.986,80	(4.436,65)	-4,53%
Inventarios Artículos Terminados	104.908,00	110.606,29	5.698,29	5,15%
<b>IMPUESTO Y RETENCIONES</b>	1.999,75	2.566,62	566,87	22,09%
Impuesto Retenido	1.999,75	2.566,62	566,87	22,09%
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	3.105,00	3.404,00	299,00	8,78%
Publicidad Prepagada	1.355,00	1.404,00	49,00	3,49%
Seguros Prepagados	1.750,00	2.000,00	250,00	12,50%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>417.453,02</b>	<b>335.690,68</b>	<b>(81.762,34)</b>	<b>-24,36%</b>
<b>FJO TANGIBLE NO DEPRECIABLE</b>	40.000,00	40.000,00	-	0,00%
Terreno	40.000,00	40.000,00	-	0,00%
<b>FIJO TANGIBLE DEPRECIABLE</b>	377.453,02	295.690,68	(81.762,34)	-27,65%
Edificios	9.039,08	7.231,26	(1.807,82)	-25,00%
Equipo de Computo	1.232,84	1.654,97	422,13	25,51%
Maquinaria y Equipo	365.079,66	283.950,85	(81.128,81)	-28,57%
Muebles y Enseres	2.101,44	2.853,60	752,16	26,36%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>897.423,91</b>	<b>836.934,32</b>	<b>(60.489,59)</b>	<b>-7,23%</b>

**PASTEURIZADORA "EL RANCHITO" CIA. LTDA.**  
**BALANCE DE SITUACION FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>	<b>325.653,02</b>	<b>299.395,73</b>	<b>(26.257,30)</b>	<b>-8,77%</b>
<b>ACREEDORES</b>	170.145,78	152.356,95	(17.788,84)	-11,68%
Proveedores por pagar	170.145,78	152.356,95	(17.788,84)	-11,68%
<b>IMPUESTO Y RENTENCION POR PAGAR</b>	<b>42.956,76</b>	<b>28.759,77</b>	<b>(14.196,99)</b>	<b>-49,36%</b>
IVA por pagar	42.785,43	28.583,28	(14.202,15)	-49,69%
Retención en la Fuente 1%	171,33	176,49	5,16	2,92%
<b>OBLIGACION CON IESS POR PAGAR</b>	<b>8.668,10</b>	<b>9.575,90</b>	<b>907,80</b>	<b>9,48%</b>
IESS por pagar	8.668,10	9.575,90	907,80	9,48%
<b>OBLIGACION PERSONAL P.P</b>	<b>48.699,39</b>	<b>55.033,06</b>	<b>6.333,67</b>	<b>11,51%</b>
Beneficios Sociales por pagar	12.030,00	13.078,60	1.048,60	8,02%
15% Utilidad trabajadores por pagar	15.173,54	17.360,47	2.186,93	12,60%
25% Impuesto Renta	21.495,85	24.594,00	3.098,15	12,60%
<b>OBLIGACION ACCIONISTAS POR PAGAR</b>	<b>55.182,99</b>	<b>53.670,05</b>	<b>(1.512,94)</b>	<b>-2,82%</b>
Dividendos por pagar	55.182,99	53.670,05	(1.512,94)	-2,82%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>207.283,33</b>	<b>163.756,60</b>	<b>(43.526,73)</b>	<b>-26,58%</b>
<b>EXIGIBLE L.P.</b>	<b>207.283,33</b>	<b>163.756,60</b>	<b>(43.526,73)</b>	<b>-26,58%</b>
Préstamo Bancario por pagar	50.000,00	45.017,50	(4.982,50)	-11,07%
Préstamo Accionistas por pagar	157.283,33	118.739,10	(38.544,23)	-32,46%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>532.936,35</b>	<b>463.152,33</b>	<b>(69.784,02)</b>	<b>-15,07%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	300.000,00	300.000,00	-	0,00%
Reserva Legal	6.448,76	7.378,20	929,44	12,60%
Resultados del Ejercicio	58.038,80	66.403,79	8.364,99	12,60%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>364.487,55</b>	<b>373.781,99</b>	<b>9.294,44</b>	<b>2,49%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>897.423,91</b>	<b>836.934,32</b>	<b>(60.489,59)</b>	<b>-7,23%</b>

**ANÁLISIS HORIZONTAL:**

En el análisis de la cuenta **Activo corrientese** observa en el último año un incremento de \$ 21.272,75 que representa el 4,24%, esto es favorable para la empresa ya que se puede apreciar un incremento en su actividad económica, para mejor comprensión es analizado las cuentas del año 2010 y 2011 en base a las siguientes cuentas:

- En el **Disponible** existió un aumento de \$8.367,00 que es el 5,83% debido a su cuenta bancaria que incremento su disponible.

- En el **exigible** se generó un incremento de \$ 10.565,24 que es el 7,48% esto demuestra que la cuenta clientes por cobrar aumentado ya que en el año 2011 se sumaron dos clientes para la distribución del producto en la región del oriente ecuatoriano.
- En el **realizable** se produjo un aumento de \$ 1.475,64 que es el 0,70% esto es por el movimiento de los inventarios que la empresa posee.
- En la cuenta **impuestos y retenciones** se genero un incremento de \$ 566,87 que es el 22,09% debido al incremento de compras ya que por ende hubo más retenciones efectuadas a la empresa.
- La cuenta **pagos anticipados** se produce un aumento de \$ 299,00 que es el 8,78% debido al incremento de pagos anticipados tanto en publicidad y seguros para la empresa.

En el análisis de la cuenta del **Activo Fijo** se observa en el último año un decrecimiento de \$ -81.762,34 que es el -24,36% esto surge por dos razones principales: la primera es porque en este año no existió ninguna compra significativa en la empresa y la segunda razón es por la depreciación de los activos sujetos a devaluación. Este resultado es favorable para la empresa ya que está cubriendo sus responsabilidades e invirtiendo adecuadamente.

En el análisis del **Pasivo** se muestra que existe una declinación de \$-69.784,02 que es el -15,07% lo que es favorable para la empresa ya que están cubriendo con sus obligaciones que posee con terceros, para un mejor estudio se analizara más detalladamente en las siguientes cuentas:

- En el **pasivo corriente** se genera una disminución de \$ -26.257,30 que es el \$ -8,77% esto es ocasionado por la cancelación de sus compromisos a corto plazo como es la disminución de la cuenta de proveedores por pagar, IVA por pagar.

- En el **pasivo no corriente** se observa una disminución de \$ -43.526,73 que es el \$ -26,58% esto es por el pago de los préstamos que posee la empresa, lo que disminuye el rubro del pasivo con relación al otro año.

El rubro del **Patrimonio** ha incrementado a \$ 9.294,44 que es el 2,44% lo que demuestra que la empresa y la actividad económica a la que se dedica es rentable, estudiando los dos últimos años se verifica el incremento y la capacidad de cubrir sus obligaciones, concluyendo que la empresa se basa a su volumen de producción mientras más produzca es mejor.

## ANÁLISIS HORIZONTAL:

**PASTEURIZADORA "EL RANCHITO" CIA. LTDA.  
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
AL 31 DE DICIEMBRE**

	2010	2011	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ventas	1.413.029,13	1.567.820,00	154.790,87	9,87%
- Costo de Ventas	982.903,06	1.090.575,59	107.672,53	9,87%
= Utilidad Bruta en Ventas	<b>430.126,07</b>	<b>477.244,41</b>	<b>47.118,34</b>	<b>9,87%</b>
<b>- Gastos de Operación</b>	<b>328.969,12</b>	<b>361.507,95</b>	<b>32.538,83</b>	<b>9,00%</b>
Gastos Sueldos y Salarios	85.400,00	94.344,00	8.944,00	9,48%
Gastos de Mantenimiento	135.839,02	150.540,00	14.700,98	9,77%
Gasto Sum y Útiles de Oficina- Limpieza	3.327,80	4.355,50	1.027,70	23,60%
Gasto Depreciación Activos Fijos	74.825,65	83.398,45	8.572,80	10,28%
Gasto seguro	18.872,65	14.784,53	(4.088,12)	-27,65%
Gasto Publicidad y Propaganda	10.704,00	14.085,47	3.381,47	24,01%
= Utilidad del Ejercicio	<b>101.156,95</b>	<b>115.736,45</b>	<b>14.579,51</b>	<b>12,60%</b>
<b>Provisiones</b>	<b>36.669,39</b>	<b>41.954,46</b>	<b>5.285,07</b>	<b>12,60%</b>
- 15% Participación de Trabajadores	15.173,54	17.360,47	2.186,93	12,60%
- 25% Impuesto a la Renta	21.495,85	24.594,00	3.098,15	12,60%
= Utilidad del Ejercicio	64.487,55	73.781,99	9.294,44	12,60%
<b>Reservas</b>	<b>6.448,76</b>	<b>7.378,20</b>	<b>929,44</b>	<b>12,60%</b>
10% Reserva Legal	6.448,76	7.378,20	929,44	12,60%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>58.038,80</b>	<b>66.403,79</b>	<b>8.364,99</b>	<b>12,60%</b>

## ANÁLISIS:

- En las **Ventas Netas** se observa que hubo un incremento en ventas en el último año que es de \$ 154.790,87 que es el 9.87%, esto es favorable para la empresa ya que su mercado ha aumentado y lo que busca toda empresa es incrementar sus niveles de venta siendo rentables y entregando productos de calidad.
- En los **Gasto de operación** se generó un incremento de \$ 32.538,83 que es el 9,00% lo cual es lógico siendo un gasto controlado, puesto a que para el aumento de ventas se tuvo que emplear diversos gastos como es publicidad, promociones para nuevos productos y por ende el aumento de la producción el cual incurre en gastos de mantenimiento, salarios, aseo, etc.

- En la **Utilidad Neta** se refleja un aumento el último año que es de \$ 8364.99 que representa el 12,60% originado por el incremento de ventas, esta utilidad comprueba el crecimiento de la empresa y su ganancia obtenida en el periodo económico 2011, que es importante ya que posee una aceptación en el mercado y posee una capacidad sustentable para poder producir.



### 3.4.6. Análisis de Índices

Para la aplicación de las distintas fórmulas de las razones de rentabilidad, producción y comercialización se consideró los Estados Financieros de la pasteurizadora “El Ranchito” de los años 2010 y 2011, los mismos que serán analizados e interpretados en forma comparativa.

#### 3.4.6.1. Indicadores de Producción

- **Rentabilidad sobre la producción**

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Produccion Neta}} \times 100$$

2010	2011
$= \frac{58.038,80}{785.074,16}$	$= \frac{66.403,79}{871.075,44}$
$= 7\%$	$= 8\%$

#### ANÁLISIS:

Los resultados analizados de la utilidad neta en base a la producción que obtuvo la empresa en los periodos económicos, refleja que en el 2010 existe el 7 % de rentabilidad sobre la producción y en el 2011 con el 8% de rentabilidad sobre la producción esto se debe a diferentes variables, principalmente a la adquisición adecuada de materia prima, utilizando el recurso humano adecuadamente y control en los gastos incurridos.

Además se muestra diferentes mejoras en el recurso humano, se ha logrado incrementar la capacidad productiva de las instalaciones dando como consecuencia un incremento de producción y por ende de utilidad.

Se debe tomar en cuenta que para poder mejorar este margen de rentabilidad y poseer una producción ascendente, se debe principalmente controlar los gastos clasificando en necesarios e innecesarios ya que a veces no se analiza y se gasta por gastar como ejemplo es la compra inadecuada de sus materiales de empaque, en lo concerniente a costos deben manejar costos con una distribución y absorción correcta por área para poseer un producto con un costo real y no costos irreales esto es importante para no generar pérdidas en productos que no son, en cambio en la mano de obra se debe ser más analíticos que técnicos ya que por la experiencia que poseen ayudan mucho a la solución y mejora de la empresa, estos recursos deben ser un adicional para mejorar la producción anual de la organización.

- ***Porcentaje de aumento de los costos de producción***

$$\frac{\text{Costo Produccion año 1}}{\text{Costo Produccion año 0}} \times 100$$

<b>2011</b>
$= \frac{982.641,33}{892.937,95}$
$= \boxed{10\%}$

### **ANÁLISIS:**

El resultado obtenido del aumento de costos analizados con relación al año 2011 es mayor al costo del año 2010 obteniendo un margen del 10% lo cual es elemental estudiar puesto que tan solo en un año se incrementó los costos de producción tanto en valores como en volumen de manufacturación demostrando que año a año se incrementan precios de las materias primas y la empresa también crece su nivel de producción.

- **Beneficio por empleado**

Utilidad Neta  


---

Numero de Empleados

2010	2011
= $\frac{58.038,80}{90}$	= $\frac{66.403,79}{90}$
= <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">644,88</span>	= <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">737,82</span>

**ANÁLISIS:**

La productividad de la empresa dentro del marco del recurso humano y su representación en la producción cuantitativa, se ve reflejada en el beneficio de la empresa por el número de trabajadores que posee, siendo evidente un incremento en el lapso del 2010 de \$644,88 al 2011 de \$ 737,82 este incremento es mínimo de un año a otro, ya que el personal se resiste inicialmente al cambio por infraestructura o por procedimientos productivos, para lo cual la organización debe mantener una comunicación vertical y horizontal con los colaboradores internos y externos con la visión permanente de un mejoramiento continuo.

Es importante recalcar que este beneficio mejoraría si la empresa ampliara sus jornadas de trabajo y por ende también aumentaría su nivel de producción con un porcentaje consciente de incrementación en sus costos de acuerdo a las áreas que se han involucrarían, realizando un estudio analítico de costo - beneficio que podrían obtener al transcurso de su ejecución.

- **Capacidad de producción neta**

$\frac{\text{Capacidad Instalada} - \text{Capacidad de Producción}}{\text{Capacidad sin producir}}$	$\frac{\text{Capacidad Instalada}}{\text{Capacidad de Producción}}$
---	---

2011		2011	
= -	8.300.000	=	5.760.000
	<u>5.760.000</u>		<u>8.300.000</u>
=	<b>2.540.000</b>	=	<b>69%</b>

### ANÁLISIS:

Para determinar la rentabilidad productiva de la empresa se ha considerado necesario identificar la capacidad de producción instalada que posee la empresa, este dato es obtenido mediante toma de tiempos al personal, ocios y de maquinaria.

Tomando en cuenta todas las variables antes mencionadas se ha llegado a la conclusión que la capacidad de producción es de 8300.000 litros por año, este valor ha sido generado en base a 288 días laborables y con una jornada diario de trabajo de 12 horas. El cálculo esta sujeta a la realidad de la empresa y sus horas normales de trabajo, también es necesario mencionar que su principal materia prima es la leche que tiende a ser escasa por lo cual no es necesario incrementar la producción a 24 horas de trabajo puede que a unas horas más si es conveniente.

Los resultados de producción en el 2011 cuantificados es de alrededor de 5760.000 que representa el 69% de la producción total, evidenciando que la capacidad de producción no llega al 100% teniendo un margen de 2540.000 litros que no se manufacturan, representando el 31% de la producción total, esto radica a que los procesos solo trabajan una jornada laboral, además de la variación de la materia prima principal que es la leche, la cual en ciertas épocas del año se vuelven escasa ya sea por especulación o la gran demanda del mercado.

La capacidad de producción se encuentra ligada al volumen de ventas siendo estas irregulares en épocas por ejemplo las vacaciones estudiantiles.

### 3.4.6.2. Indicadores de Comercialización

- *Rentabilidad sobre la comercialización*

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

2010	2011
$= \frac{58.038,80}{1.413.029,13}$	$= \frac{66.403,79}{1.567.820,00}$
$= 4\%$	$= 4\%$

#### ANÁLISIS:

Las estrategias empleadas para incrementar las ventas y generar una utilidad adecuada después de haber considerado gastos, impuestos y participación de trabajadores en el año 2010 y 2011 viene a ser del 4%. Este porcentaje se ha mantenido aunque se puede ver que si existió un incremento de ventas y de igual manera un incremento de gastos, manteniendo la tendencia en el margen de la rentabilidad en ventas, siendo algo no favorable para la empresa ya que siempre se busca incrementar su porcentaje de utilidad de un año a otro, para lo cual, el personal de ventas y marketing, deberá establecer estrategias innovadoras para poder incrementar y ampliar el mercado, pero actualmente lo que se ha logrado es mantener y asegurar su margen de utilidad. Este porcentaje de utilidad no es atractivo para los inversionistas puesto que si ponen ese dinero en un banco o cooperativa es más rentable.

- *Porcentaje de ingresos por clientes*

$$\frac{\text{Total Ventas}}{\text{Numero de Clientes}} \times 100$$

2010	2011
$= \frac{1.413.029,13}{30}$	$= \frac{1.567.820,00}{33}$
$= 47.100,97$	$= 47.509,70$

**ANÁLISIS:**

En los porcentaje de ingresos por clientes en los años 2010 es de \$ 47.100,97 mientras que el 2011 es de \$ 47.509,70 esto se ha mantenido, siendo evidente un leve incremento de pedidos de los clientes, lo que ha generado como resultado un estancamiento, el cual se relaciona con las estrategias de marketing y ventas, lo que ocasiona que no exista incrementos en las compras de los clientes.

También se puede observar es el incremento de tres distribuidores más demostrando que los demás clientes siguen con el mismo porcentaje de compra por lo cual se debe incrementar diversidad e innovadores productos.

- *Porcentaje de Merma*

$$\frac{\text{Merma}}{\text{Ventas}}$$

2010	2011
29.788,13	18.193,71
= $\frac{29.788,13}{1.497.797,13}$	= $\frac{18.193,71}{1.637.787,00}$
= 1,99%	= 1,11%

### ANÁLISIS:

Se evidencia una disminución importante en las pérdidas del producto, esto se debe a que existe un mejor manejo en las técnicas de manipulación de la materia prima en la producción, además existe la cadena de comercialización del producto en donde se controla, pero siempre habrá daños o pérdida por lo que se debe tener una tendencia de disminución y un control continuo.

Es importante mencionar que las pérdidas que más se efectúa son más en productos de presentaciones de polietileno, debido a la mala manipulación se rompen y generan pérdidas.

- *Ventas Anuales Últimos Años*

Año	Ventas Netas	%
2007	1.367.979,72	19,40%
2008	1.310.031,45	18,58%
2009	1.393.370,43	19,76%
2010	1.413.029,13	20,04%
2011	1.567.820,00	22,23%
<b>Total</b>	<b>7.052.230,73</b>	<b>100%</b>

### ANÁLISIS:

Las ventas netas de los últimos cinco años se han examinado para observar su actividad de desenvolvimiento e incrementos de los niveles de ventas, esto nos

permite verificar que la empresa ha generado un significativo valor en ventas, también muestra que año tras año se ha aumentado las ventas esto debido al mejoramiento continuo y la innovación de sus productos de línea.

Los proveedores juegan un papel muy indispensable para aumentar los niveles de ventas puesto que ellos son los que dan a conocer los productos con sus variedades, presentaciones y precios. Estos productos están más orientados a la clase media introduciéndose especialmente a lo que es la Región Costa, Región Oriente y poco a la Región Sierra.

### 3.4.6.3. Indicadores de Rentabilidad

- **Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)**

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

2010	2011
$= \frac{58.038,80}{897.423,91}$	$= \frac{66.403,79}{836.934,32}$
$= 6,47\%$	$= 7,93\%$

#### Análisis:

La capacidad del activo para producir utilidades, autónomamente ya sea con deuda o patrimonio, en el año 2010 fue de 6,47%, mientras que en el año 2009 fue del 7,39%. Estos resultados obtenidos sirven para medir la efectividad de la



administración para controlar los costos - gastos y convertir las ventas en utilidades, reflejando que no son resultados no muy favorables para la empresa y se debe trabajar más enfáticamente en su mejora.

- **Margen Bruto**

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

2010	2011
= $\frac{430.126,07}{1.497.797,13}$	= $\frac{477.244,41}{1.637.787,00}$
= <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">28,72%</span>	= <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">29,14%</span>

**Análisis:**

Por cada dólar que se obtuvo de ventas, se generó un margen de utilidad bruta del 28,72% en el año 2010 y de 29,14% en el año 2011, después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Este índice permitió conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos, determinando que la empresa si logra genera un margen rentable y congruente en los dos años analizados.

- **Margen Operacional**

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

2010	2011
$= \frac{101.156,95}{1.497.797,13}$	$= \frac{115.736,45}{1.637.787,00}$
$= 6,75\%$	$= 7,07\%$

### Análisis:

Por cada dólar que se obtuvo de ventas, se generó un margen de utilidad operacional de 6,75% en el año 2010 y 7,07% en el año 2011, después de que la empresa ha cubierto su costo de ventas y gastos operacionales lo que indica si el negocio es o no lucrativo. Demostrando que la empresa si posee un margen de utilidad operacional muy pequeño, lo que es una alertada para mejorar este porcentaje obtenido, siendo muy similares en los dos años analizados.

- ***Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)***

$$\text{Rentabilidad Neta en Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

2010	2011
$= \frac{58.038,80}{1.497.797,13}$	$= \frac{66.403,79}{1.637.787,00}$
$= 3,87\%$	$= 4,05\%$

### **Análisis:**

Por cada dólar que se obtuvo de ventas, se generó una rentabilidad neta en ventas de 3,87% en el año 2010 y 4,05% en el año 2011, este resultado se mantiene en los rangos estándares establecidos. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes.

- ***Rentabilidad Operacional del Patrimonio***

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

2010	2011
$= \frac{101.156,95}{364.487,55}$	$= \frac{115.736,45}{373.781,99}$
$= 27,75\%$	$= 30,96\%$

### **Análisis:**

Por cada dólar invertido en la empresa por los accionistas, se generó una rentabilidad operacional del patrimonio del 27,75% en el año 2010 y del 30,96% en el año 2011, lo que pone de manifiesto que la rentabilidad ofrecida tiene un nivel adecuado, debido a que se generó una renta con un valor superior a lo invertido. La rentabilidad operacional del patrimonio permitió identificar la rentabilidad que se les ofrece a los socios que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.

### 3.5.5.1. RESUMEN DE LOS ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS

**TABLA 3.1: INDICADORES FINANCIEROS**

<b>INDICADORES DE PRODUCCIÓN</b>		
<b>INDICADORES</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
Rentabilidad sobre la producción	7%	8%
Porcentaje de aumento de los costos de producción		10%
Beneficio por empleado	\$ 644	\$ 737
Capacidad de producción neta		69%
<b>INDICADORES DE COMERCIALIZACIÓN</b>		
<b>INDICADORES</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
Rentabilidad sobre la comercialización	4%	4%
Ingreso por clientes	\$ 47.100	\$ 47.509
Porcentaje de Merma	1,99%	1,11%
Apalancamiento	\$ 1,28	\$ 1,32
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>		
<b>INDICADORES</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	6,47%	7,93%
Margen Bruto	28,72%	29,14%
Margen Operacional	6,75%	7,07%
Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	3,87%	4,05%
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	27,75%	30,96%

FUENTE: Pasteurizadora El Ranchito

ELABORADO POR: La Tesista

## **INFORME FINAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO**

Se ha efectuado un Análisis Financiero al Balance General y al estado de resultados de la Pasteurizadora “El Ranchito” en el periodo económico 2011.

La preparación de dichos estados financieros (que incluyen sus correspondientes notas) es responsabilidad de la administración de la empresa Pasteurizadora “El Ranchito”. La responsabilidad consiste en emitir una opinión sobre estos estados financieros, con base en los análisis efectuados (Análisis Vertical, Análisis Horizontal e Indicadores Financieros).

El análisis fue efectuado de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en la Norma Ecuatoriana de Contabilidad N° 1. Tales normas requieren que se describan y se explique con sus características principales de rendimiento y la situación financiera de la entidad, así como las incertidumbres más importantes a las que se enfrenta. Un análisis financiero comprende, la aplicación de herramientas y un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento económico y financiero de la empresa. Se considero que el análisis realizado constituye una base razonable para fundamentar la opinión emitida.

En mi opinión, los Estados Financieros analizados a través de las técnicas e indicadores antes mencionados presentan valores aceptables acerca de la situación económica y financiera de la empresa Pasteurizadora “El Ranchito” del periodo económico 2011, en todos los aspectos que se encuentran dentro de los parámetros establecidos para la realización del Análisis Financiero, es decir dentro de los niveles adecuados de resultado. Sin embargo, es necesario indicar que al momento de realizar el estudio económico y financiero, se encontró ciertas

*inconsistencias en el manejo de rubros y cuentas de dichos Estados Financieros por parte de los encargados de facilitarnos la información.*

A continuación se presenta las conclusiones obtenidas después del riguroso proceso de análisis e interpretación a los Estados Financieros:

## **INDICADORES DE PRODUCCIÓN**

- **Rentabilidad de la Producción.-** Este indicador no muestra variaciones muy significativas de un año respecto a otro, denotando así cierta estabilidad.
- **Porcentaje de Aumento de los Costos de Producción.-** Este indicador demuestra que existe año tras año un incremento de precios en los insumos y materias primas que requiere la empresa para su producción.
- **Beneficios por Empleados.-** Aquí se muestra que si genera un beneficio la participación de los trabajadores pero se deben emplear técnicas para mejorar su productividad.
- **Capacidad de Producción Neta.-** Aquí se observa que la empresa no trabaja al 100% con su capacidad de producción instalada por diversos factores.

## **INDICADORES DE COMERCIALIZACIÓN**

- **Rentabilidad sobre la Comercialización.-** la empresa mantiene un porcentaje mínimo de utilidad la cual debe ser mejorada reduciendo y controlando gastos.

- **Porcentaje de Ingresos por Clientes.-** Existe un nivel fijo del incremento de ventas en relación con el número de clientes que posee la empresa, cual se mantiene en los dos años analizados.
- **Porcentaje de Merma.-** Este índice se debe trabajar para que sea menos el desperdicio generado y por ende no reduzca la rentabilidad de la empresa.
- **Ventas Anuales últimos Años.-** Existe incremento de ventas año tras año lo cual indica que se debe trabajar en ser más eficientes y controlar gastos.

#### **INDICADORES DE RENTABILIDAD**

- Estos indicadores demuestran que están dentro de los porcentajes de aceptación establecidos, pero se debe trabajar para mejorarlos y tiendan a incrementar sus niveles de rentabilidad.

Latacunga, junio del 2012

---

Nataly Fernanda Jácome Toro

### **3.5. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS DE LAS PASTEURIZADORAS DEL CANTÓN SALCEDO**

- Los gerentes deben motivar a sus trabajadores para que sean productivos mediante capacitaciones, incentivos económicos o personales, lo que reduce las horas ocias siendo un personal que trabaja con entusiasmo y comprometidos con las empresas.
- Es importante organizar la empresa en forma estructural y funcional para un mejor desenvolvimiento, cada empleado debe conocer sus obligaciones, responsabilidades y su tiempo de cumplimiento.
- Se debe generar una cultura de efectuar proyecciones y presupuestos anuales, de esta manera se posee una dirección correcta teniendo en claro cuáles son sus gastos y cuál será el fondo que se va a emplear en cada actividad realizada.
- Para mejorar la rentabilidad en la producción las empresas lácteas se les recomienda lo siguiente:
  - No incrementar los niveles de inventarios de materia prima y materiales de productos que no se utilizan constantemente y tienden hacer una mala inversión y limitan el espacio físico.
  - Optimizar la mano de obra con un mejor desenvolvimiento del personal, realizando constantemente toma de tiempos y evaluando los inconvenientes que se presenten para dar una solución inmediata, estudiar la posibilidad de incrementar a dos jornadas de trabajo para mejorar la producción.



- Los gastos incurridos en la producción de lácteos deben ser controlados y medibles es decir deben ser planificados y presupuestados ya que permite una mejor optimización de recurso y no ser despilfarrados.
- Es importante que se produzca a la capacidad total de la planta de esta manera emplea los mismos recursos en un número más grande de producción permitiendo una reducción de costos.
- Evaluar los costos de sus materias primas, analizando cuales pueden ser elementos sustituibles siempre y cuando se cumpla con las mismas características y certificaciones establecidas para producir alimentos lácteos.
- Realizar con mayor frecuencia análisis continuos de calidad para evitar pérdidas de producción.
- Para mejorar la rentabilidad en la comercialización de las empresas lácteas se les recomienda lo siguiente:
  - Analizar las nuevas expectativas de los clientes y analizar si es conveniente incrementar otros productos a su línea comercial.
  - Trabajar en una nueva imagen para los productos que posee para crear mayor expectativa en los clientes y empoderarse del mercado.
  - Poseer una planificación adecuada, de esta manera cumplir con todos los pedidos requeridos por los clientes y siempre cumpliendo al tiempo correcto sin atrasos o demoras.
  - Atraer el mercado con el incremento de promociones por temporadas para no disminuir su capacidad de ventas.

## **3.6. CONSIDERACIONES FINALES**

### ***3.6.1 Conclusiones***

Al concluir el presente trabajo de investigación sobre Análisis de la Rentabilidad de la Producción y Comercialización de los Productos Lácteos de las Pasteurizadoras del Cantón Salcedo, se logró establecer las siguientes conclusiones con referencia a la Pasteurizadora “El Ranchito”:

- Es importante revisar la base teórica para ayudar el desenvolvimiento de un análisis concreto y efectivo en la práctica ya que es fundamental tener una base y poder aplicar nuevas metodologías y desarrollarlas en la realidad.
- En el trabajo de campo es fundamental el desarrollo de varias técnicas para determinar la situación específica que se encuentra la empresa y poder dar una solución al problema, acorde a la realidad de la empresa y a las disposiciones que se den en la industria de procesamiento de lácteos.
- La empresa no cuenta con un organigrama estructural, además el personal administrativo no tiene funciones específicas, eso hace que la organización de la empresa no sea eficiente, porque el personal no está direccionado a los objetivos, estrategias y metas que se plantea la organización.
- Las ventas en el año 2010 fue de \$ 1.413.029,13 incrementándose al año 2011 las ventas a \$ \$ 1.567.820,00, ya que la demanda del mercado se incrementó, dicho incremento no se basa en estrategias de marketing.
- Se ha comprobado con la aplicación de los análisis e indicadores financieros a permitido determinar que la empresa si es rentable pero con un imperceptible porcentaje por lo que es primordial trabajar tanto en la producción aplicando una reducción de costos y en la comercialización con un plan estratégico para capturar más clientes y presentación de productos que posean variedad.

### **3.6.2. Recomendaciones**

Una vez finalizado el trabajo y con la ventaja de haber puesto en práctica el análisis rentable se describe las siguientes recomendaciones para el beneficio de todas las empresas lácteas del Cantón Salcedo en base a lo que se ejecutó en la Pasteurizadora “El Ranchito”

- Se requiere ilustrarse del conocimiento teórico para mejor comprensión del desarrollo del tema planteado y sea más específico al momento de enfocarse a la realidad de la empresa.
- Para el trabajo de campo es necesario aplicar técnicas y empaparse del tema para poseer una visión más concreta y específica del problema para poder llegar a dar una solución al mismo y llegar a un mejoramiento continuo.
- Es necesario establecer el organigrama funcional y dinámico además definir responsabilidades por cada puesto de trabajo para el eficiente manejo de la empresa, optimizando el funcionamiento de la misma, además generar un manual de funciones en el cual se detalle todas las actividades que se debe realizar.
- Se debe que ejecutar estudios de mercado, evaluar los expectativas de los clientes en base al producto que se les ofrece para conocer sus necesidades o que variedad de producto se compra para seguir potenciándolo y así las ventas se incrementaran.
- Se tiene que elaborar indicadores financieros anuales y un análisis comparativo para conocer cómo está la empresa y efectivizar mejor el desenvolvimiento de la misma, ya que se ha observado que genera utilidad pero no es un rubro considerable y siempre deben ser tendientes a mejorar cada día para no ser absorbidos por la competencia.

## BIBLIOGRAFÍA CITADA

- **CARRASCO**, Silvio; (2005; p. 50).- *Gestión Administrativa*: Editorial Noriega; Tercera Edición.
- **BERNSTEIN**, Leopald A; (2008; p. 445-550); “*Análisis de Estados Financieros*”; México: Editorial McGraw-Hill; Segunda Edición.
- **ESTUPIÑAN**, Rodrigo (2006; p. 161); “*Análisis Financiero y de Gestión*”; Segunda Edición; Bogotá; Editorial ECOE.
- **TERRY**, George; (2007; p. 102).- *Administración Empresarial*: Editorial CISS; Segunda Edición.
- **KAST**, Fremont; (2008; p. 71).- *Gestión Administrativa*: Editorial IICA; Quinta Edición.
- **DEWEY**, John; (2008; p. 13).- *How we think*: Editorial ESIG; Segunda Edición.
- **MAYER**, Robert; (2005; p. 89).- *Gestión de la Producción*; Editorial GRAND HILL; Cuarta Edición.
- **TERRY**; Hill; (2003; p. 57).- *Metodología de la Producción*; Editorial Interamericana; Décima Edición
- **LARA**, Juan; (2002; p. 103).- *Análisis Financiero*; Editorial Santillana; Cuarta Edición.
- **LAWRENCE**, Gimán; (2006; p. 15).- *Administración Financiera*; Editorial ESIG; Segunda Edición.
- **ALTAM**, Edward; (2003; p. 89).- *Análisis Financiero*; Editorial Columbia; Séptima Edición.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- **ESTUPIÑÁN, Rodrigo; (2006; p. 161-180).**-*Análisis Financiero y de Gestión*: Editorial ECOE, Segunda Edición
- **BOUCHET, Guy; (1996; p. 203- 257).**-*Como Controlar la Rentabilidad de una Empresa*; Editorial EntrepriseModerne; Segunda Edición.
- **GITMAN, Lawrence; (2007; p.36);** “*Gestión Empresarial*”; México; Editorial McGraw-Hill.
- **HORNGREN, Charles T; (1996; p. 48)** “*Análisis Financiero*”; Buenos Aires; Editorial McGraw-Hill.
- **MEYER, H; (2005; p. 95);** “*Franquicias una mirada al futuro*”; México; Editorial Don Bosco; Tercera Edición.
- **SUNDEM, Garly L; (1994; p. 57-58);** “*Análisis Financiero*”; México; Editorial McGraw-Hill.
- **SCOTT, Eugene; (1999; p. 89- 123).**- *Fundamentos de administración Financiera*; Editorial M GRAW HILL; Doceava Edición.

## **BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL**

- **HOLMEZ, T.** (2001).- Fundamentos de la gestión de la producción; Editorial ESIG, Madrid – España (Disponible en <http://bookgoogle.com.ec>. consultado el 01 mayo del 2012)
- **RAY, Wittington.** (2005).- Manual de Finanzas; Editorial IICA, EE.UU (disponible en <http://booksgoogle.com.ec>. consultado el 01 abril del 2012)