

# **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

***CARRERA DE INGENIERÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO***

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN GERENCIA  
Y LIDERAZGO**

**MODELO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA “PROALPI” DEDICADA A  
LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL CANTÓN  
PÍLLARO, PROVINCIA DEL TUNGURAHUA.**

**AUTORA:  
LUCÍA VALERIA OLMEDO ROBALINO**

**DIRECTOR:  
ECON. NICOLÁS COLLAGUAZO**

**Quito, Febrero del 2012**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Lucía Valeria Olmedo Robalino, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido en las Leyes de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Quito, febrero del 2012

---

Valeria Olmedo

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Lucía Valeria Olmedo Robalino, bajo mi dirección y supervisión.

---

Econ. Nicolás Collaguazo  
DIRECTOR DE TESIS

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios que bendice mi vida.*

*A mi hija Valentina por darme tanto amor y ser mi fortaleza.*

*A mi madre que es mi apoyo y me enseña a no dejarme vencer.*

*A mi padre, a mi abuelita y a mis primos: Andrea, Esteban, Sebastián, Andrés, Alejandro y Ana Belén, por su cariño.*

*A mi tutor Econ. Nicolás Collaguazo, quien ha sido un gran maestro y guía para lograr este reto.*

*A la Empresa PROALPI por su valiosa contribución desde el inicio de este proyecto.*

*A mi Universidad por acogerme como estudiante, trabajadora, madre y profesional.*

## **DEDICATORIA**

*“...a esta altura del partido  
creo en los ojos y las manos del pueblo en general  
y en tus ojos y tus manos en particular.”*

*Mario Benedetti*

*A mi princesa Valentina, a quien amo profundamente y con todo mi corazón, dedico este sueño que es uno más de todos los que llegaremos a cumplir.*

*A mi madre, quien con su amor y cuidados ha sido incondicional en este y todos los logros de mi vida, quien me ha enseñado a ser una mujer luchadora y una tierna mamá.*

*A Dios, quien con su infinita bondad me permite seguir adelante.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<i>TEMA</i>	<i>PÁGINA</i>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	xiii
 <b>CAPITULO I</b>	
<b>Plan de Tesis</b>	
1. Tema	1
2. Planteamiento del Problema	1
3. Formulación y Sistematización del Problema	3
4. Objetivos	3
5. Justificación	4
6. Marco Referencial	6
7. Hipótesis de Trabajo	18
8. Aspectos metodológicos	18
 <b>CAPITULO II</b>	
<b>Características de la Empresa PROALPI y su entorno</b>	
2.1 Diagnóstico Situacional Macro	20
2.2 Diagnóstico Situacional Meso	48
2.3 Diagnóstico Situacional Micro	55
2.4 Análisis FODA	69
 <b>CAPITULO III</b>	
<b>Análisis de los modelos de expansión aplicables a la industria de los lácteos</b>	
3.1 Identificación de los modelos	82
3.2 Valoración de los modelos	106
3.3 Evaluación comparativa	115
3.4 Definición de los modelos viables	120

## **CAPITULO IV**

### **Diagnóstico y Planificación Estratégica de la Empresa PROALPI**

4.1	Objetivos generales y específicos	123
4.2	Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	124
4.3	Estrategias	125
4.4	Actividades	127
4.5	Responsables	128
4.6	Lugar	130
4.7	Tiempo	130
4.8	Recursos	132
4.9	Actividades	132
4.10	Evaluación	135

## **CAPITULO V**

### **Factibilidades**

5.1	Factibilidad Comercial	136
5.2	Factibilidad Legal	181
5.3	Factibilidad Técnica	190
5.4	Factibilidad Económica y Financiera	201

## **CAPITULO VI**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

6.1	Conclusiones	233
6.2	Recomendaciones	235

## **ANEXOS**

1.	Tabla de Amortización	237
2.	Estado de Resultados proyectado	239
3.	Flujo de Caja Proyectado	240

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	241
---------------------	-----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>TEMA</i>	<i>PÁGINA</i>
1. Contribución Regional a la Producción de Leche en el Ecuador	26
2. Variación de la Contribución Regional (Producción de Leche 1.974 - 2.000)	28
3. Upas Productoras de Leche en el Total Nacional - Región Sierra	29
4. Upas Productoras de Leche en el Total Nacional - Región Costa	29
5. Upas Productoras de Leche en el Total Nacional - Región Amazónica	30
6. Upas Productoras de Leche en el Total Nacional - Región Insular, Zonas en Conflicto	30
7. Formas de Manejo de Ganado Bovino en el Ecuador	33
8. Participación en la producción lechera (según tamaño de UPA)	35
9. Participación sectorial en el PIB - 2008	37
10. PIB Crecimiento Sectorial 2005 - 08	38
11. Participación de actividades del sector agropecuario, agroindustrial y pesca 2008	39
12. Ecuador: Principales Exportaciones Agropecuarias - Millones de US\$	41
13. Ecuador: Balanza Comercial Agropecuaria con la Comunidad Andina - año 2008	42
14. Egresos del Gobierno	44
15. Upas Productoras de Leche - Provincia del Tungurahua	53
16. Sectores consultados	153
17. Estado civil de los consultados	154
18. Ocupación de los consultados	155
19. Ingresos mensuales de los consultados	156
20. Factor decisivo en la compra de productos lácteos	157
21. Lugares de preferencia para comprar productos lácteos	159
22. Beneficios en los lugares de compra de productos lácteos	160
23. Presentación del producto: Yogurt con frutas	161
24. Presentación del producto: Yogurt dietético	162
25. Presentación del producto: Yogurt en funda	163
26. Presentación del producto: Queso	164
27. Marcas que se prefieren en el consumo de productos lácteos	166



## ÍNDICE DE CUADROS

TEMA	PÁGINA
1. Unidades de Producción Bovina (UPB) según nivel tecnológico - (en porcentaje)	34
2. Tamaño de Upa's	45
3. Indicadores de gestión - Provincia del Tungurahua	51
4. Características del yogurt	64
5. Características del manjar	65
6. Características del queso	66
7. Matriz FODA PROALPI	71
8. Objetivos estratégicos y actividades	128
9. Actividades y responsables	129
10. Cronograma de actividades	131
11. Plan operativo anual	134
12. Objetivos de la encuesta	148
13. Sectores consultados	152
14. Estado civil de los consultados	153
15. Ocupación de los consultados	154
16. Ingresos mensuales de los consultados	155
17. Factor decisivo en la compra de productos lácteos	157
18. Lugares de preferencia para comprar productos lácteos	158
19. Beneficios en los lugares de compra de productos lácteos	159
20. Presentación del producto: yogurt con frutas	161
21. Presentación del producto: yogurt dietético	162
22. Presentación del producto: yogurt en funda	163
23. Presentación del producto: queso	164
24. Marcas que se prefieren en el consumo de productos lácteos	165
25. Variables de segmentación	168
26. Demanda histórica de la Empresa PROALPI	170
27. Proyección de la demanda de la Empresa PROALPI	171
28. Demanda histórica del grupo objetivo	172

29. Proyección de la demanda del grupo objetivo	172
30. Estimación de la oferta	173
31. Oferta histórica	174
32. Proyección de la oferta de la Empresa PROALPI	175
33. Demanda insatisfecha	176
34. Distribución de los productos según la encuesta	176
35. Cantidad de productos para abastecer el mercado meta	179
36. Ventajas y desventajas de operar formal e informalmente	181
37. Normas de Tributación - Cuadro de obligaciones tributarias según el contribuyente	186
38. Activos fijos	202
39. Terreno	203
40. Construcciones	204
41. Maquinaria y equipo	205
42. Vehículo	205
43. Equipo de oficina	206
44. Equipo de computación	206
45. Muebles y enseres	207
46. Herramientas	208
47. Activos diferidos	208
48. Capital de trabajo para tres meses de operación	209
49. Estado de fuentes y usos	210
50. Costo mercadería	212
51. Costo materiales directos	213
52. Costo mano de obra directa	214
53. Costo insumos	214
54. Costo mantenimiento	215
55. Costo seguros	216
56. Costo depreciaciones	217
57. Costo amortizaciones	218
58. Gastos de administración	218
59. Gastos generales	219
60. Gastos de ventas	220

61. Gastos financieros	220
62. Presupuesto de costos y gastos totales	221
63. Ingresos por ventas primer año	222
64. Presupuesto de ingresos	222
65. Balance de situación inicial de la Empresa PROALPI al 31 de enero del 2012	224
66. Estado de resultados de la Empresa PROALPI al 31 de enero del 2012	225
67. Clasificación de los costos	226
68. Cálculo del VAN	228
69. Cálculo del Punto de Equilibrio	232

## ÍNDICE DE IMÁGENES

TEMA	PÁGINA
1. Organigrama PROALPI	61
2. Infraestructura PROALPI	66
3. Caracterización de los procesos	68
4. Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial	77
5. Matriz de estrategias de crecimiento intensivo	82
6. Modelo de Planificación Estratégica	86
7. Modelo de Gestión por Procesos	90
8. Modelo de Procesos	92
9. Proceso de producción del yogurt	141
10. Proceso de producción del queso	144
11. Proceso de producción del manjar	146
12. Proceso de traslado de productos	178
13. Olla yogurtera	191
14. Olla quesera	191
15. Marmita	192
16. Máquina envasadora de bolos	193
17. Máquina codificadora	193
18. Descremadora de leche	194
19. Homogenizador	195
20. Organigrama funcional: Empresa PROALPI	197

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación esta direccionada a proponer estrategias y acciones para la empresa PROALPI (Procesadora de Alimentos Píllaro) que inicia su actividad en el año 1998 como una microempresa. Posteriormente sus productos ganan mercado, esto genera la necesidad de desarrollar áreas administrativas con una estructura organizacional inicial, la misma que estuvo diseñada para un entorno limitado. Cuando la empresa crece, esta estructura no responde a las necesidades de su evolución por ser muy rígida.

Lo productos que ofrece PROALPI: yogurt, queso, manjar y yogurt bebible; tienen un excelente nivel de calidad tanto en los insumos como en el proceso de producción, pero el mercado en el que participa la empresa tiene grandes competidores y está en constante crecimiento lo que la obliga a buscar nuevos mercados y ser más competitiva.

La empresa se encuentra geográficamente ubicada en la Parroquia Marcos Espinel, Cantón Píllaro, Provincia del Tungurahua. Esta zona es conocida por la gran cantidad de industrias dedicadas a la elaboración de productos lácteos. Además, un 90% de sus empleados son habitantes del sector.

En cuanto al tipo de clientes, PROALPI distribuye sus productos principalmente a comerciantes informales, pequeños negocios o puestos de frutas que adicionan la venta de yogurt, queso y manjar a su fuente de ingresos.

Su principal mercado de ventas es la Costa con un 72%, en la Sierra y el Oriente el porcentaje es menor con un 14% en cada región.

Con los antecedentes antes expuestos, el objetivo de la presente investigación es diseñar un modelo de expansión para la empresa PROALPI que le permita adaptarse a los cambios del entorno y tener mayor participación en el mercado.

Para el efecto, y después de analizadas varias opciones de expansión se propone utilizar el modelo de Planificación Estratégica que incluye un Plan Operativo Anual, en el cual se deben definir los espacios de maniobra de los que dispone la organización para actuar; evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando desafíos y aprovechando las potencialidades.

Los objetivos estratégicos para la empresa se proponen bajo el siguiente esquema:

1. Generar un crecimiento sostenido del 5% en ventas ampliando su gama de productos e incursionando en un nuevo mercado, la ciudad de Quito.
2. Aplicar un Plan de Marketing que impulse el reconocimiento de la marca y la calidad de los productos.
3. Contar con nuevas instalaciones en las cuales la capacidad tecnológica pueda ser explotada al 80%, contando previamente con la captación de nuevos mercados.

La visión y misión que se plantean son:

- **Visión:** PROALPI, formada por emprendedores, aspira constituirse en una empresa organizada y competitiva dentro del mercado de derivados lácteos, rentable, con productos de excelente calidad; aportando al crecimiento del sector, al desarrollo regional, generando empleo y oportunidades de progreso e ingresos equitativos tanto para sus propietarios como para sus trabajadores y comercializadores.
- **Misión:** Procesar y comercializar productos lácteos bajo estándares de calidad que satisfagan a los consumidores y permitan aportar al desarrollo de la industria nacional.

Dentro del análisis, la Factibilidad Comercial confirma que la puesta en marcha de un proyecto para la Expansión a través de la teoría de desarrollo de mercado es la estrategia más adecuada para conseguir un crecimiento considerable en participación y obtención de réditos económicos para sus propietarios.

Partiendo de este concepto se fija como mercado potencial a la ciudad de Quito y como mercado meta al sector de Carapungo, ubicado al Nor Oriente de la capital, con una población de \$ 23.961 habitantes y una tasa de crecimiento del 8% para la zona suburbana y del 36% para el área urbana, lo que conlleva al incremento de espacios de comercio y hace que el sector sea un mercado atractivo para la expansión.

En lo que respecta a la Factibilidad Legal, la decisión de pasar de ser una microempresa familiar a una compañía de responsabilidad limitada le brinda a la empresa nuevas oportunidades en la participación del mercado y en la expansión al mediano plazo pero también la obliga mucho más a rendir cuentas a los organismos de control.

El estudio de Factibilidad Técnica ratifica que se dispone de los conocimientos y habilidades para el manejo de métodos, procedimientos y funciones. Además se demuestra que se cuenta con equipo y herramientas para llevarlo a cabo, logrando mejorar el sistema actual y aprovechar al máximo la capacidad de la maquinaria.

La Factibilidad Económica y Financiera explica que los activos totales han sido financiados en un 40% con préstamo bancario otorgado bajo la tasa de interés vigente para el Sector Productivo Pyme que es el 11,23%, por tratarse de un riesgo menor a \$ 200.000 dentro del sistema. En base a este indicador se obtiene el Valor Actual Neto que es de \$ 180.158,41, es decir que el proyecto debe ser aceptado y es viable su aplicación, puesto que cumple con las expectativas de rentabilidad que espera obtener el inversionista sobre su propio capital invertido que es de \$ 167.894,05, considerando que se está captando un nuevo mercado que a futuro representará utilidad para la empresa. La Tasa Interna de Retorno es del 14%, mayor a la tasa de interés del mercado que es del 11,23% y a la tasa de atraktividad que consta alrededor del 4,53%. Esto significa que el proyecto es factible ya que la rentabilidad de los recursos invertidos está acorde a las exigencias de los inversionistas. El punto de equilibrio indica que al sexto año del proyecto, periodo en el cual ya no existen pasivos a largo plazo (deudas en el sistema financiero nacional) se requieren 74.035,70 unidades de productos vendidos.

# **CAPITULO I**

## **PLAN DE TESIS**

### **1. Tema**

#### ***MODELO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA “PROALPI” DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL CANTON PÍLLARO, PROVINCIA DEL TUNGURAHUA.***

### **2. Planteamiento del Problema**

La producción lechera es uno de los sectores más importantes en cuanto a la generación de empleo en el sector agrícola y en la economía del Ecuador, especialmente en la Región Andina. Más de 600.000 personas dependen directamente de la producción de leche. Los productores de leche garantizan el autoabastecimiento del Ecuador y contribuyen fundamentalmente a la seguridad y soberanía alimentaria del país. La leche es el único producto tradicional que ha dado un ingreso relativamente seguro y creciente en los últimos años a los pequeños productores. Este desarrollo fue posible por una protección fuerte del mercado interno, por los aranceles máximos permitidos en el régimen de la Organización Mundial de Comercio OMC, por el Sistema de Franja de Precios en la CAN y por el control de las licencias de importación del Estado ecuatoriano.

La investigación esta direccionada a proponer estrategias y acciones para la empresa PROALPI (Procesadora de Alimentos Píllaro) que inicia su actividad en el año 1998 como una microempresa. Posteriormente sus productos ganan mercado, esto genera la necesidad de desarrollar áreas administrativas con una estructura organizacional inicial, la misma que estuvo diseñada para un entorno limitado. Cuando la empresa crece, esta estructura no responde a las necesidades de su evolución por ser muy rígida.



Durante los dos primeros años se desarrollaron estrategias aisladas para ampliar las líneas de productos y expandir el mercado, logrando el objetivo. Este se refleja en el incremento de personal administrativo, productivo y de ventas.

Para el año 2009 se presentan fenómenos como la disminución de utilidades que se origina principalmente por la ausencia de una Gestión Empresarial Integradora y los altos costos de producción, en este último elemento se puede agregar la falta de especialización, las políticas de crédito establecidas que han generado problemas graves de liquidez y un alto nivel de endeudamiento.

En lo que respecta a los productos (yogurt, queso, manjar y yogurt bebible) que ofrece la empresa tienen buenos niveles de calidad tanto en los insumos como en el proceso de producción, pero el mercado en el que participa la empresa PROALPI no le permite determinar el precio del producto para el consumidor final con un margen de utilidad adecuado.

Actualmente el problema central radica en la pérdida de control en los procesos que no corresponden a un sistema sino que funcionan independientemente.

En tal sentido es necesario investigar nuevas estrategias para que la empresa consiga un buen posicionamiento en el mercado, con una recuperación de capital que satisfaga al propietario.

El proyecto consiste en generar estrategias de gestión para conseguir la expansión de esta microempresa en el corto y mediano plazo, analizando el modelo más idóneo ya que la empresa está en posibilidades de competir en el entorno y extenderse.

### **3. Formulación y Sistematización del Problema**

#### **a. Problema central**

¿Cuál sería el modelo de expansión más adecuado para la Empresa PROALPI, que le permita el crecimiento y la consolidación de una estructura organizacional flexible y que de facilidad de respuesta ante los cambios del entorno?

#### **b. Problemas secundarios**

¿Cuáles son las características de la Empresa PROALPI y de su entorno?

¿Cuál es el modelo óptimo de expansión en la Empresa PROALPI que le permita mayor participación en el mercado?

¿Cómo debe ser la estructura organizacional de la Empresa PROALPI para que facilite la aplicación de un modelo de expansión óptimo?

### **4. Objetivos**

#### **a. Objetivo General**

Diseñar un modelo de expansión para la empresa PROALPI que le permita adaptarse a los cambios del entorno y tener mayor participación en el mercado.

#### **b. Objetivos Específicos**

- i. Determinar las características de la Empresa PROALPI y su entorno macro y micro, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades.

- ii. Identificar las principales prácticas administrativas, comerciales y financieras que permitan la expansión de la empresa.
- iii. Determinar la aplicabilidad del modelo de expansión propuesto, sus connotaciones económicas y su impacto en el sector.

## 5. Justificación

Las nuevas tendencias de mercado en el sector lácteo requieren de una eficiente Gestión Empresarial que les permita a las empresas de dicho sector ser competitivas; como se hace referencia en el siguiente artículo, “La competitividad tarea de todos”:

*“La competitividad es la capacidad de mejorar la inserción de la producción nacional en el mercado mundial y de mantener y acrecentar la participación de los bienes y servicios nacionales en el mercado doméstico frente a la competencia de productos importados similares o sustitutos. Es el mayor reto de las economías modernas y uno de los factores que explican el crecimiento económico” Pablo Samaniego<sup>1</sup>*

*“El progreso económico descansa en la competencia y en la apertura comercial que lleva a asignar de manera eficiente los recursos” Salvador Califa<sup>2</sup>*

El arma que los Gerentes ecuatorianos tienen a su favor en la actualidad es el adecuado uso de la gestión, la combinación estratégica de recursos, y la optimización de cada parte de la empresa para obtener resultados positivos.

---

<sup>1</sup> SAMANIEGO Pablo, artículo “La competitividad tarea de todos”, Revista Gestión.

<sup>2</sup> CALIFA Salvador, Doctor en Economía y Consultor Financiero, artículo “De Fondo”, Revista Entrepreneur.

El proyecto a desarrollar le otorga a la empresa el conocimiento de todo el proceso que debe llevar a cabo para tener mayor participación en el mercado, si la empresa aplica este proyecto, generará mayores niveles de producción y ventas mejorando la situación económica no solo de la organización sino también de las familias que aportan con su trabajo en esta empresa.

Este tema de investigación es la base para que el resto de empresas de características similares puedan mantenerse en el mercado, tomando en cuenta que compiten con productos extranjeros de menor precio.

Este proyecto puede ser aplicado para generar estrategias defensivas ante esta situación, lo que en resumen ayudará a mejorar los niveles de competitividad del sector y en general mejorar la economía del país.

### **Delimitación**

- **TEMPORAL:** Se realizará un análisis del fenómeno en su contexto actual, el mismo que nos permita ser más competitivos frente a nuevos factores macroeconómicos que el Ecuador va a tener que afrontar.
- **ESPACIAL:** El espacio en el que se desenvolverá este estudio será la empresa PROALPI y su campo de acción específicamente en el Área de Gestión, donde se propondrán las estrategias y tácticas más idóneas para la operativización de las propuestas del presente trabajo de investigación.

## **6. Marco Referencial**

### **a. Marco teórico**

El sustento teórico de la investigación lo encontramos en diversas teorías económicas y empresariales:

Como eje principal nos basaremos en el estudio de Álvaro Rivas Villatoro, con su herramienta ARV de competitividad para PYMES de América Latina, donde propone una serie de elementos básicos *“para medir la condición de competitividad y para determinar los factores críticos endógenos que permiten aportar a mejorar la posición competitiva de la empresa evaluada.”*

Ayudan además a establecer los aspectos de la Gestión Empresarial, Comercial y/o Financiera que se deben reorientar para garantizar competitividad en el mediano y largo plazo.

Se aplicarán las teorías propuestas en el modelo del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) que constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la compañía, a fin de concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo.

La Teoría de Libre Competencia, donde asisten ilimitado número de ofertantes que producen bienes o servicios similares e igualmente, consumidores que toman decisiones libres sobre sus compras en el mercado, la información es suficiente acerca de las características de precio y calidad de los productos.

La Teoría de los Recursos (Grant) que propone que los recursos son la fuente de las capacidades y éstas lo son de la ventaja competitiva en la que se apoya la estrategia por lo que las empresas obtienen rentas superiores a las normales al implantar su estrategia de negocio si desarrollan una ventaja competitiva sostenible.

La investigación se soporta también en la Teoría Empresarial Moderna de Michael Porter, donde se promulga la importancia de la competitividad y sus elementos; ventajas competitivas, estrategias.

Se requiere además, señalar las teorías que serán el eje del presente proyecto de Tesis:

### **Estrategias de Crecimiento**

Para afrontar las innumerables complejidades que encierran los diferentes tipos de mercado, los mercadólogos necesitan planificar e implementar una o más *estrategias de mercado* con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa o unidad de negocios se ha propuesto alcanzar en su mercado meta.

Teniendo esto en cuenta, en el siguiente texto se describen diversas estrategias que han sido planteadas por expertos en la materia, como: Richard Sandhusen, William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walker y Ricardo Romero.

**Richard L. Sandhusen**, en su libro "Mercadotecnia", proporciona la siguiente clasificación de *estrategias para el crecimiento del mercado* o estrategias de crecimiento para los productos ya existentes y para las nuevas adiciones al portafolio de productos:

1. **Estrategias de Crecimiento Intensivo:** Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:
  - *Estrategia de penetración:* Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes.

(Por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto, 2) atrae a clientes de la competencia y 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

- *Estrategia de desarrollo de mercado*: Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).
- *Estrategia de desarrollo del producto*: Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

2. **Estrategias de Crecimiento Integrativo**: Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

- *Integración hacia atrás*: Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.
- *Integración hacia adelante*: Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.

- *Integración horizontal:* Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una especialidad determinada (cirugía plástica, ginecología, pediatría, etc.), pero dentro del hospital o centro médico.
3. **Estrategias de Crecimiento Diversificado:** Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.
- *Estrategias de diversificación horizontal:* Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. Por ejemplo, cuando McDonald's agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños, lo que está haciendo en realidad, es añadir objetos no relacionados con sus principales líneas de productos, pero que le sirven para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños).
  - *Estrategias de diversificación en conglomerado:* Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.
  - *Estrategias de diversificación concéntrica:* Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.



4. **Estrategias de Liderazgo de Mercado:** Son utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo:
- *Estrategia cooperativa:* Consiste en incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.
  - *Estrategia competitiva:* Consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia.
5. **Estrategias de Reto de Mercado:** Son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado y se clasifican en tres:
- *Ataque frontal:* Consiste en atacar toda la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción) del líder. Por lo general, la realizan los competidores más fuertes.
  - *Ataque en los costados:* Consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio. Por lo general, la realizan los competidores más débiles.
  - *Estrategias de derivación:* Consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente, la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado).

6. **Estrategias de Seguimiento de Mercado:** Son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Éstas compañías tratan de mantener su participación en el mercado (y sus utilidades) siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder.
7. **Estrategias de Nicho de Mercado:** Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

**William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker**, en su libro "Fundamentos de Marketing", proponen tres *estrategias para mercados meta* (que se pueden emplear después de que se ha realizado la segmentación de un mercado):

1. **Estrategia de congregación del mercado:** También conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, consiste en: 1) Ofrecer un solo producto al mercado total, 2) diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto y 3) emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado. Este método es también conocido como "de escopeta o de perdigones" porque pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa.
2. **Estrategia de un solo segmento:** También llamada estrategia de concentración, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.

3. **Estrategia de segmentos múltiples:** Consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa u organización elabora una versión distinta del producto básico para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento.

**Ricardo Romero**, en su libro "Marketing", menciona las siguientes *estrategias de mercado*:

1. **Segmentación del mercado:** Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda.

*A criterio de Romero, un elemento decisivo para el éxito de una empresa es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.*

2. **Extensión del mercado:** Es el conjunto de acciones que se utilizarán en distintos momentos de la existencia de un producto para sostener sus ventas y ganancias, en lugar que sufra el declive normal.
3. **Marcas múltiples:** Consiste en la oferta de distintas marcas en una determinada categoría de productos.
4. **Extensión de la marca:** Consiste en la utilización de una marca comercial en otros productos.

El propósito de las estrategias de mercado es el de brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

Ahora, durante la etapa de planeación, específicamente durante la selección y elaboración de las estrategias de mercado, es preciso realizar un análisis cuidadoso de las características de la empresa u organización, su mezcla de mercadotecnia, el mercado meta en el que se realizará la oferta y las características de los competidores con la finalidad de elegir la o las estrategias más adecuadas. En otras palabras, es indispensable realizar un estudio del entorno (tanto externo como interno) de la empresa u organización antes de tomar una decisión acerca de las estrategias de mercado que se van a implementar.

Luego, durante la etapa de implementación de las estrategias de mercado que han sido planificadas por el/los mercadólogo(s), es imprescindible realizar un monitoreo constante de los objetivos que se van logrando, para de esa manera, tomar decisiones acerca de si se mantiene una determinada estrategia o se cambia por otra acorde a la situación actual. Por ejemplo: En el caso de que una empresa (que ocupa el segundo lugar en participación del mercado) se proponga ser el líder, necesitará implementar una estrategia de reto de mercado mediante un ataque frontal para lograr su objetivo.

Si al cabo de un tiempo lo consigue, necesitará cambiar esa estrategia de mercado (inicial) por una estrategia de liderazgo competitiva, para afianzar su posición y alejarse de sus seguidores.

Existe un esquema diferente acerca de las estrategias de mercado propuesto por Ansoff (1976, pp. 127-131). La matriz de crecimiento producto-mercado que se muestra en la figura, es una forma muy útil para pensar en diferentes estrategias de crecimiento. El eje vertical representa oportunidades de crecimiento en mercados que están actualmente servidos o en nuevos mercados. El eje horizontal considera si la firma debería colocar sus recursos en los productos ya existentes o si se deben desarrollar o adquirir nuevos productos.

	Productos Actuales	Productos nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Así la matriz suministra cuatro estrategias de marketing fundamentales:

1. **Estrategia de penetración en el mercado:** Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.
2. **Estrategia de desarrollo del mercado:** Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.
3. **Estrategia de desarrollo del producto:** La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.
4. **Estrategia de diversificación:** Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Últimamente muchas firmas se apoyan en más de una de estas estrategias de crecimiento; Harley Davidson, por ejemplo, estaba en capacidad de crecer con una estrategia de desarrollo de mercado que con mucho éxito llegaba a los motociclistas ricos urbanos y con una estrategia de penetración de mercado que llamaba al rediseño y mejoramiento de la calidad de las motocicletas para generar ventas entre los usuarios existentes.

Cuando la firma se dio cuenta de que sus clientes no solamente deseaban montar en Harleys, sino que querían que otros lo supieran, se embarcó en una estrategia de desarrollo de producto. Al expandir su línea de Moto-ropa y recordatorios, los concesionarios de Harley venden más productos a los mismos clientes.

La matriz de crecimiento es una herramienta muy importante para la planificación, desarrollo y ejecución del Plan de Marketing en una empresa, ya que nos permitirá establecer las estrategias adecuadas considerando los parámetros o tendencias del mercado y de los competidores.

#### **a) Teoría Administrativa**

##### *Planificación Estratégica de Marketing*

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a donde queremos ir.

Este es, por lo tanto, el punto de partida.

#### **b) Teoría Financiera**

##### *Diseño y Evaluación de Proyectos*

La evaluación de proyectos por medio de métodos matemáticos - financieros es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo. Las técnicas de evaluación económica son herramientas de uso general.

Lo mismo puede aplicarse a inversiones industriales, de hotelería, de servicios, que a inversiones en informática. El valor presente neto y la tasa interna de rendimiento se mencionan juntos porque en realidad es el mismo método, solo que sus resultados se expresan de manera distinta. Recuérdese que la tasa interna de rendimiento es el interés que hace el valor presente igual a cero, lo cual confirma la idea anterior.

### c) Teoría Económica

#### *Investigación de Mercado*

Es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado. Se utiliza para poder tomar decisiones sobre:

- La introducción al mercado de un nuevo producto o servicio
- Los canales de distribución más apropiados para el producto
- Cambios en las estrategias de promoción y publicidad

Una investigación de mercado refleja:

- Cambios en la conducta del consumidor
- Cambios en los hábitos de compra
- La opinión de los consumidores

### b. Marco Conceptual

Es necesario definir los siguientes términos:

**Expansión.**- Alcanzar mayor participación en el mercado actual.

**Gestión.-** Combinación estratégica de recursos y optimización de cada parte de la empresa para obtener resultados positivos.

**Estrategia.-** Herramientas que garantizan que las decisiones tomadas por los Gerentes alcancen su realización y los resultados ideales.

**Procesos.-** Conjunto de actividades que atraviesan los límites funcionales y mediante información, materias primas, mano de obra y otros factores, producen resultados diseñados para satisfacer las necesidades de los consumidores.

**Mercado.-** Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a un determinado precio.

**Mercado Total.-** Conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

**Mercado Potencial.-** Conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien, están en condiciones de adquirirlos.

**Mercado Meta.-** Está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

**Mercado Real.-** Representa el mercado en el cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

**Estudio de Mercado.-** Herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, los cuales serán procesados mediante herramientas estadísticas para poder obtener como resultado la aceptación o no de un producto dentro del mercado.



***Demanda.***- Se entiende por demanda la cantidad de bienes o servicios que el mercado requiere o reclama para lograr satisfacer de una necesidad específica a un precio determinado.

***PYMES.***- Pequeñas y medianas empresas.

## **7. Hipótesis de Trabajo**

*La estructuración de un modelo de expansión para la empresa PROALPI es factible ya que le permite diseñar estrategias a ser gestionadas para su aplicabilidad y crecimiento en el mercado.*

## **8. Aspectos Metodológicos**

En primera instancia la investigación es descriptiva ya que empieza con un análisis de la situación actual de la empresa, para poder definir tanto los problemas más críticos de la organización como las ventajas internas y externas, para lo cual se realizará evaluaciones por área.

La segunda etapa de la investigación es explicativa, se analizarán las alternativas para la expansión de la empresa, las cuales se evaluarán comparativamente a nivel del perfil, para conocer cual brinda mayores ventajas y es más apta para la empresa.

Para la tercera etapa del proyecto el método es inductivo - explicativo, porque se realizarán conclusiones sobre la base de las observaciones de campo desarrolladas como el estudio de mercado y además se explicarán los requerimientos que debe tener la empresa para la mejor alternativa en el desarrollo de las factibilidades.

En este campo se detecta obligadamente el diseño de una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa y el medio en el que se desenvuelve, el objetivo de esta estructura organizacional es integrar en un sistema lógico y coordinado de todos los procesos de la empresa, para que su funcionamiento sea flexible y adaptable.

### **Técnicas**

- Análisis de la situación actual.
- Estudio comparativo de modelos de expansión.
- El Balanced Scorecard.
- Estudio de factibilidades
- Diseño de estructura organizacional.
- Construcción de guías de operacionalización.

## **CAPITULO II**

### **CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA PROALPI Y SU ENTORNO**

#### **2.1 Diagnóstico Situacional Macro**

##### **2.1.1 Aspectos generales**

La conquista española, trajo consigo el consumo de la leche y sus derivados en el Ecuador, en sus comienzos el consumo principal de productos lácteos se daba a nivel urbano, con productos como queso fresco o maduro, debido a la dificultad de mantener la leche cruda en condiciones durante su transporte, distribución y venta.

El procesamiento industrial de la leche permite que este valioso alimento y sus derivados se vuelvan seguros para el consumo humano. Logra además preservar su valor nutricional durante un período prolongado de tiempo, haciendo posible que un mayor número de personas lo puedan consumir. Pero también brinda el acceso a una importante fuente de calcio para la población de todos los grupos de edad y nivel económico.

El consumo de leche líquida en las ciudades empieza a desarrollarse con el inicio del año 1900 y su pasteurización comienza en la ciudad de Quito a partir del año 1938. El nacimiento de la industria láctea ecuatoriana como actor directo de la cadena productiva de la leche, constituye un importante eslabón y el motor que ha venido desarrollando una actividad que dinamiza su comercio. La industria láctea ecuatoriana es en la actualidad una fuente generadora de empleos directos e indirectos, para un importante grupo de familias en el país.

En cuanto a la producción láctea, en Ecuador el consumo de leche fluida manifiesta diferencias.

Las cifras oficiales hablan de un consumo anual de 100 litros per cápita; sin embargo, según cifras aproximadas de diversas empresas lácteas, menos del 50% de la población consume productos lácteos, situación considerada como un problema cultural y adquisitivo.<sup>3</sup>

Al igual que en la mayoría de los países sudamericanos, la industria láctea de Ecuador actualmente está influenciada por la tendencia de consumo de la leche UHT en funda de polietileno multicapas de larga vida “Tipo Sachet”, que no requiere cadena de frío.

Son alrededor de seis empresas las que se pueden considerar grandes en la industria láctea en Ecuador. La mayor de ellas es Nestlé DPA con una producción de 300 mil litros de leche diaria. Otras empresas grandes son: Andina, con una producción de 110 mil litros de leche diarios; Nutrileche, empresa del Sur de Ecuador, con una producción de 140 a 160 mil litros de leche diaria; Reyleche y Pasteurizadora Quito que producen de 160 a 180 mil litros de leche diaria cada una; y Toni Yogurt ubicada en Guayaquil y especializada en la elaboración de yogurt y bebidas.

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

En los últimos años, Ecuador ha presentado una bonanza para las fábricas de productos alimenticios, los precios de los productos se han dolarizado y como consecuencia, los márgenes de utilidad son relativamente satisfactorios.

---

<sup>3</sup> Portal Centro de Industria Láctea en el Ecuador ([www.cilecuador.org](http://www.cilecuador.org)).

Por ejemplo; las empresas que no tienen elevados gastos financieros, en un litro de leche pasteurizada obtienen, en promedio, una ganancia aproximada de cinco a ocho centavos de dólar.

Las posibilidades de crecimiento para el mercado ecuatoriano se colocan, según diferentes empresas, en la producción en general de bebidas lácteas abarcando todos los sectores económicos ecuatorianos. Asimismo, la industria láctea debe dar mayor énfasis al procesamiento, la calidad y el precio del producto para tener la capacidad de exportar cuando existan sobrantes de materia prima, evitando vencimientos en la producción.

A continuación se citan detalles de algunas empresas lácteas, las más representativas en nuestro país:<sup>4</sup>

#### *ANDINA*

Una de las empresas más industrializadas en Ecuador es Andina. Durante sus 25 años de experiencia en el mercado lácteo, siempre ha mantenido una relación directa con los ganaderos, trabajan sólo con ordeña mecánica y cuentan en sitio con tanques fríos para que la leche tenga una excelente calidad.

Andina tiene una producción de aproximadamente 110 mil litros de leche diarios, cantidad que se divide en sus diversas líneas de producción: leche UHT en cartón y funda, entera, semidescremada y light, y yogurt. Esta empresa pertenece al Grupo Gloria que cuenta con empresas lácteas en Perú, Bolivia, Puerto Rico, Argentina, Colombia y Ecuador.

---

<sup>4</sup> BNP media Website.

Con fuertes expectativas de crecimiento, en Andina lo que se busca es tener una amplia distribución tanto a los segmentos altos como a los de bajos ingresos, se trata de que las autoridades les permitan procesar leche de grasa vegetal, con proteínas de soya, maltodextrina y sueros para ofrecerlas a precios accesibles y lograr que los segmentos bajos aumenten su consumo lácteo y complementen su nutrición con sus productos de calidad.

#### *PASTEURIZADORA QUITO*

Una de las empresas grandes que incursionó de manera directa en el procesamiento de la leche UHT, es Pasteurizadora Quito, empresa que por 46 años ha formado parte de la industria láctea del país. Esta empresa que, con su Leche VITA PREMIUM atiende el 80% del mercado en la Ciudad de Quito, está certificada bajo la norma ISO incluyendo su sistema de control vehicular satelital, que permite conocer la localización de sus tanques y así asegurar la calidad de su materia prima.

La Pasteurizadora Quito cuenta con una materia prima de la mejor calidad, debido a una tecnología de última generación que va desde el asesoramiento en la finca, manejo de ganado, ordeño mecánico, enfriamiento y transporte de la leche.

En su planta de proceso se puede apreciar una higiene y limpieza digna de las mejores empresas del mundo; trabaja en diversas líneas de producción: leche pasteurizada, yogurt de diferentes sabores, quesos frescos, crema, dulce de leche, leche UHT en Sachet y brick, leche normal, semidescremada, descremada con fibra, deslactosada y leches saborizadas con chocolate, vainilla, naranja y frutilla.

En lo referente a la línea de quesos frescos, la empresa ha establecido un departamento especial para su desarrollo y al cual recurren los estudiantes de diversas universidades de Ecuador a realizar el entrenamiento práctico para facilitar este aprendizaje.

La leche descremada con fibra fue un producto light desarrollado por la empresa para satisfacer la tendencia de la gente ecuatoriana interesada en consumir productos con un valor agregado que beneficie su salud.

Para satisfacer la demanda del mercado ecuatoriano, se han enfocado en la leche de bolsa UHT, porque tanto para el consumidor como para el comerciante, tiene mayores beneficios una leche de larga vida que no requiera de cadena de frío. Además, el 60% de la leche fluida que se comercializa en el país es en bolsa UHT.

Para Pasteurizadora Quito, el crecimiento dentro de la industria láctea va encaminado a la exportación. Se puede cubrir el mercado nacional y además tienen excedentes en la producción que se pueden ofrecer al exterior.

#### *EL RANCHITO*

En el mercado ecuatoriano, El Ranchito es considerada una empresa mediana. Según una revista local, esta empresa en 2004 tenía el 80% del mercado de la zona de Cotopaxi, mientras que a nivel nacional se coloca en cuarto lugar.

El Ranchito comenzó como una empresa que producía quesos en forma artesanal. Hoy, sus líneas de producción comprenden: leche fluida pasteurizada en cartón y en funda de polietileno, yogurt en vaso y en funda, naranjada y limonada, queso y mantequilla. Está en proyecto desarrollar leche sabor chocolate y jugos en envase Tetrapack.

Una de las grandes ventajas de El Ranchito es la excelente calidad, el cuidado en la higiene y la comodidad que maneja en sus precios. En su proceso de producción de lácteos, se adquiere materia prima de calidad, que inmediatamente es sometida a un proceso de higienización; se realizan análisis para conocer el estado de la leche y se paga por la mayor calidad.

## *ECUALAC*

Ecualac es ejemplo de una empresa lechera mediana. Nació en el 2004, por la necesidad de procesar la leche que se producía y entregar productos de calidad al mercado ecuatoriano.

La producción diaria de Ecualac es de 35 mil litros de leche en total; de esta cantidad 5 mil litros se destinan para procesar derivados como el yogurt y quesos, y los 30 mil restantes se utilizan para leche UHT ultrapasteurizada en funda.

Los productos de Ecualac son distribuidos directamente por la empresa a provincias como Pichincha, Imbabura, Esmeraldas, Guayas y Manta.

Son tres líneas de producción con las que cuenta la empresa: leche fluida pasteurizada y ultrapasteurizada, quesos y yogurt. Sin embargo, se está pensando sacar una cuarta línea que será de dulce de leche, conocido en el mercado ecuatoriano como “el manjar”.

### **2.1.2 Producción de leche en el Ecuador**

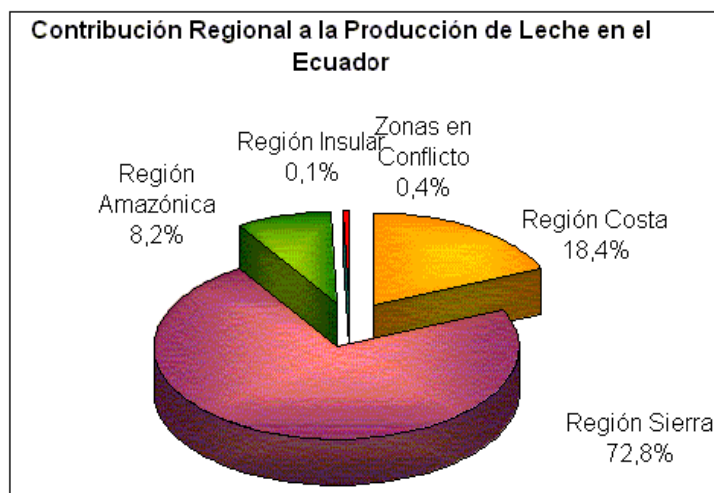
#### 2.1.2.1 Producción y distribución regional

Tradicionalmente la producción lechera se ha concentrado en la región interandina, donde se ubican los mayores hatos lecheros.

Esto se confirma según los últimos datos del Censo Agropecuario del año 2000, donde el 73% de la producción nacional de leche se la realiza en la Sierra, aproximadamente un 19% en la Costa y un 8% en el Oriente y Región Insular.



*Gráfico No. 1*



Fuente: Censo Agropecuario año 2000 / INEC  
Elaboración: La Autora

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

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

### 2.1.2.2 Industrias lácteas y capacidad instalada

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

De estas Industrias el 90% se encuentran ubicadas en el callejón interandino con una fuerte concentración en las provincias del centro norte de la Sierra (Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Carchi) y se dedican principalmente a la producción de leche pasteurizada, quesos, crema de leche y otros derivados en menor proporción.

Durante el último quinquenio, y gracias al proceso de liberalización económica y apertura comercial, se han establecido otras Empresas como Parmalat, Industrias Lácteas Toni, Chivería, Alpina, Rey Leche.

### 2.1.2.3 Evolución de la producción y la ganadería de leche (1974-2000)

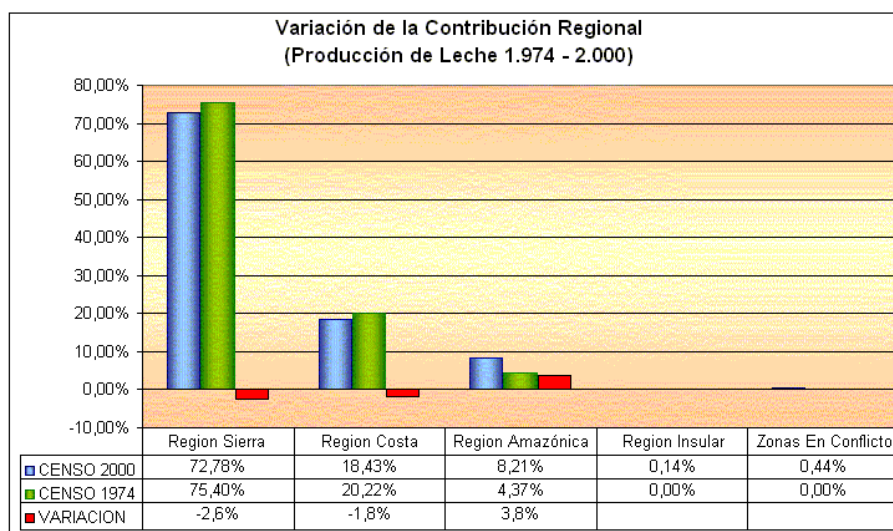
#### - Producción diaria y estructura regional

La producción diaria de leche en el Ecuador ha tenido una evolución favorable entre el año de 1974 y el año 2000. En 26 años, la producción nacional ha crecido en un 158%, producto de la expansión tanto del hato bovino, como del área destinada a pastoreo de ganado vacuno.

Por otra parte, si se compara la evolución regional de la producción diaria de leche en el mismo período, se puede observar que la región de mayor dinamismo es la región oriental que duplica su aporte a la producción, ya que pasa de 4% en 1974 a 8% en el año 2000.

En el caso de la Sierra y la Costa, estas muestran una disminución de su aporte a la producción nacional, puesto que, mientras en 1974 contribuían respectivamente con 76% y 20%, para el año 2000 su aporte cae a 73% y 19% respectivamente, aunque en valores absolutos ambas hayan crecido.

*Gráfico No. 2*



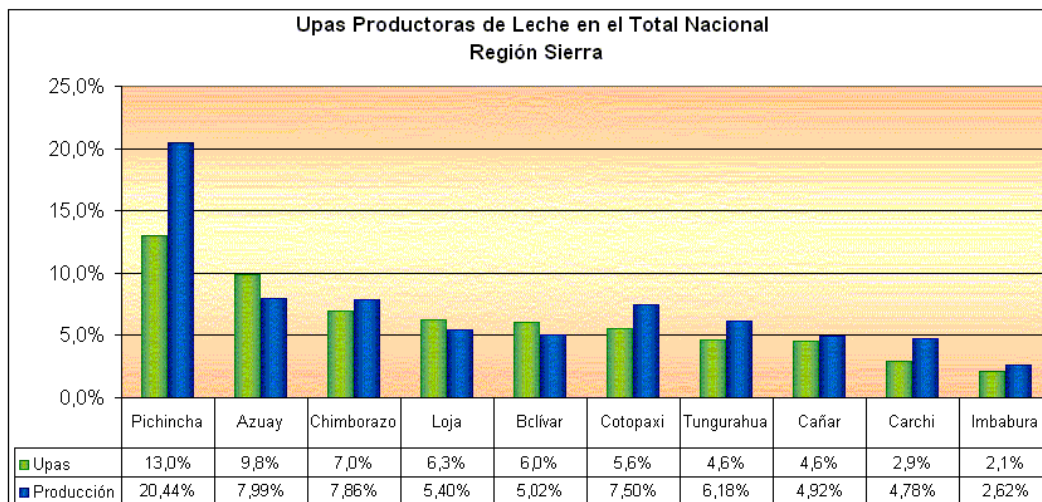
Fuente: Censo Agropecuario año 2000 / INEC  
Elaboración: La Autora

De todas maneras, se puede ver que en más de un cuarto de siglo, permanece casi invariable la estructura regional de producción, manteniéndose la Sierra como la de mayor especialización en la producción de leche a nivel de finca.

- Producción y estructura provincial del hato

Del grupo de provincias de la Sierra, la de mayor aporte a la producción sigue siendo Pichincha con un 20%, a pesar de haber reducido su participación en 5 puntos desde 1974 en que aportaba con el 25%. Azuay incrementa su aporte de 6% a 8%, mientras que Cotopaxi disminuye su producción diaria de 12% a 8%.

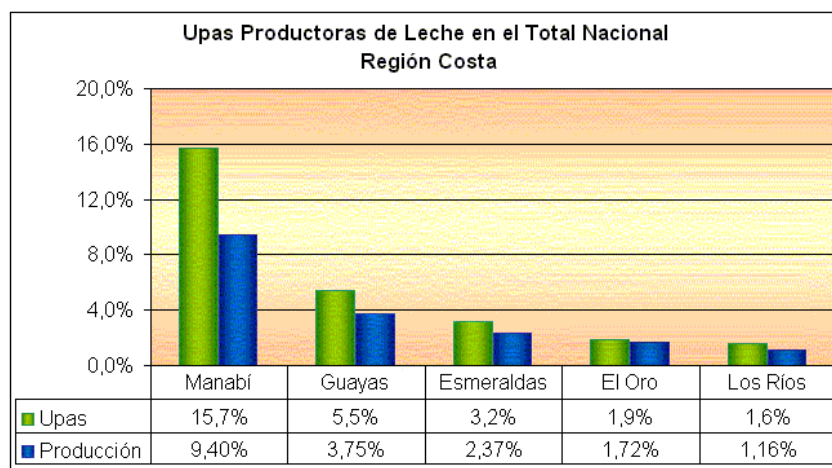
Gráfico No. 3



Fuente: Censo Agropecuario año 2000 / INEC  
Elaboración: La Autora

La segunda provincia de mayor aporte a la producción nacional, continúa siendo Manabí que mantiene el 9%, muy superior a todas las demás provincias de la costa. En este grupo hay que mencionar que Guayas ha reducido su aporte de 5% en 1974 a 4% en el 2000.

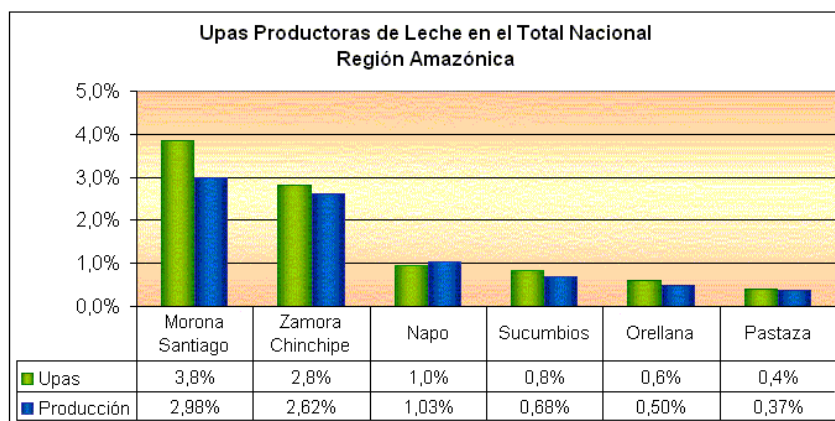
Gráfico No. 4



Fuente: Censo Agropecuario año 2000 / INEC  
Elaboración: La Autora

En la región amazónica se destaca el aporte de Zamora Chinchipe, que pasa de 1% a 3% en el año 2000.

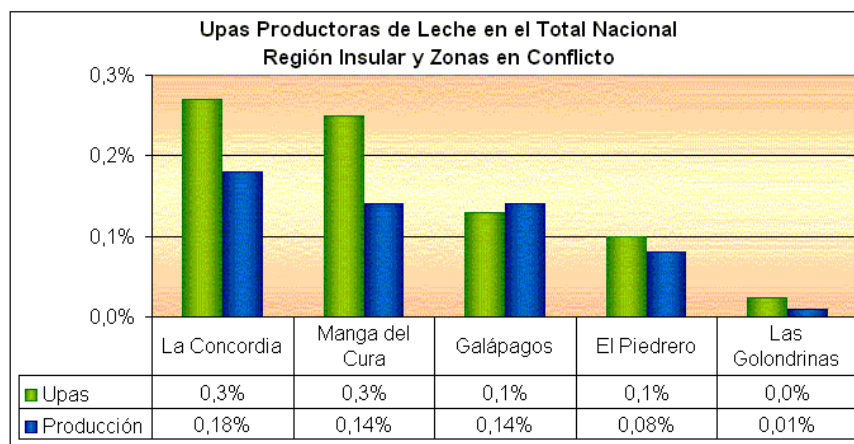
*Gráfico No. 5*



Fuente: Censo Agropecuario año 2000 / INEC  
Elaboración: La Autora

Además, cabe mencionar el aporte a la producción de la Región Insular y de las Zonas que se encuentran en conflicto, cuyo total alcanza un 0,55%.

*Gráfico No. 6*



Fuente: Censo Agropecuario año 2000 / INEC  
Elaboración: La Autora

En cuanto a la composición provincial del hato bovino total, es decir sin diferenciar entre los animales que se destinan para carne o para leche, es importante destacar aquellas provincias que en poco más de un cuarto de siglo han ido especializándose en producción pecuaria.

Dentro de las provincias de la Sierra, la que ha tenido una evolución favorable desde 1974, ha sido el Azuay que ha incrementado su hato a 8% del total nacional. Por el contrario, a pesar de continuar siendo la segunda provincia con mayor proporción del hato, Pichincha a disminuido su participación de 12% en 1974 a 10% en el año 2000.

Una situación similar ocurre con la provincia del Guayas, que redujo su hato de 13% del total en 1974 a 8% del total en el 2000. Esto se explica por la especialización que se ha dado en la provincia hacia cultivos de agro exportación, como lo recogen los datos del Censo 2000.

Dentro de este grupo de provincias de la Costa, sigue siendo Manabí la provincia donde se encuentra el mayor número de cabezas de ganado de todo el país, manteniendo constante su aporte al total con el 17% del hato.

En el Oriente se destaca la evolución favorable que ha tenido Zamora Chinchipe, que pasa de 1% a 3% en el año 2000, triplicando su hato en relación al total registrado en el 2000. Las demás permanecen constantes y con aportes poco significativos.

- Evolución de rendimientos (litros/vaca/día)

El análisis de rendimientos productivos resulta particularmente importante porque da cuenta de la evolución del nivel tecnológico de la producción. La tecnología tiene como objetivo principal optimizar el rendimiento de los factores, por lo tanto, a mayores rendimientos de los factores es de esperarse un mayor nivel tecnológico.

En este sentido, los rendimientos de leche a nivel nacional han tenido un incremento más bien modesto entre 1974 y el año 2000, ya que pasaron de 3,9 lt./vaca/día a 4,4 lt./vaca/día; lo que significa poco más de medio litro en un cuarto de siglo.

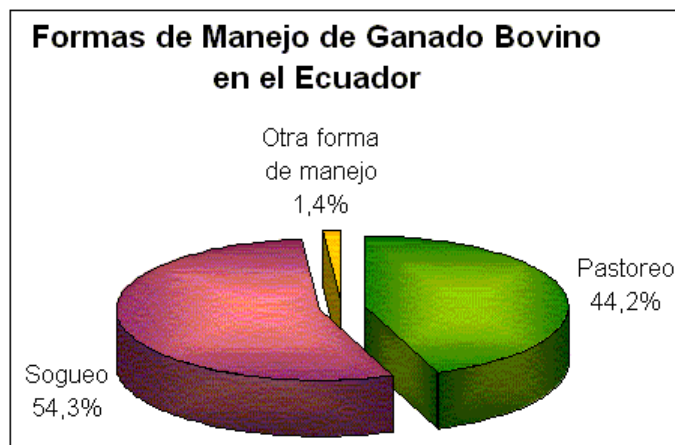
Claramente este indicador sugiere que el nivel tecnológico en el país no ha cambiado significativamente, conclusión que se refuerza si se observan otras variables cruzadas, como la raza, el área destinada a pastoreo y el hato bovino. La ganadería en el Ecuador continúa siendo un tipo de explotación mas bien "extensiva" (para incrementar la producción permanece constante el rendimiento, y se incrementa la cantidad de factores) antes que "intensiva" (para incrementar la producción permanece constante la cantidad de factores y se incrementa el rendimiento de estos).

- Área destinada a producción pecuaria y carga animal

Resulta particularmente importante destacar el hecho de que el rubro de producción que mayor aporte ha tenido en la expansión de la Frontera Agrícola registrada por el último censo agropecuario del año 2000, ha sido la actividad pecuaria.

En efecto, se puede observar que la superficie destinada a pastoreo de animales, especialmente de la especie bovina, se ha incrementado en un 70% desde 1974, pasando de 2`969.245 ha. a 5`087.133 ha. En esta superficie se incluye tanto el área con pastos naturales como pastos cultivados y páramos dedicados a este fin; y constituye un 44% de la superficie total del país con uso agropecuario.

Gráfico No. 7



Fuente: Censo Agropecuario año 2000 / INEC  
Elaboración: La Autora

- Niveles tecnológicos

La producción ganadera en el Ecuador históricamente, dado el modelo de desarrollo adoptado para la agricultura ha sido básicamente de carácter extensivo, es decir que el incremento de la producción se ha basado en la incorporación de más unidades de factor, principalmente pastizales y número de cabezas, más no en un mejoramiento de los rendimientos por unidad de factor, lo cual se evidencia en los bajos rendimientos tanto en producción de leche como en carne.

En base a un estudio realizado por el Proyecto Para la Reorientación del Sector Agropecuario (PRSA), para determinar los parámetros zootécnicos del Ecuador, tomando una muestra representativa compuesta por las provincias de Cañar, Guayas, Manabí y Pichincha; se pudo observar que del total de Unidades de Producción Bovina investigadas, el 3% utilizaban sistemas productivos tecnificados, un 10% estaban semitecnificados y un 87% estaban muy poco tecnificados.



*Cuadro No. 1*

UNIDADES DE PRODUCCIÓN BOVINA (UPB) SEGÚN NIVEL TECNOLÓGICO  
(EN PORCENTAJE)

NIVEL TECNOLÓGICO	TOTAL	CAÑAR	GUAYAS	MANABÍ	PICHINCHA
TOTAL	100%	12.2%	20.2%	43.9%	23.7%
TECNIFICADO	3.2%	0.3%	0.9%	0.4%	1.8%
SEMITECNIFICADO	10%	0.2%	1.5%	6%	2.4%
POCO TECNIFICADO	86.8%	11.7%	17.8%	37.5%	19.5%

Fuente: Censo Agropecuario año 2000 / INEC  
Elaboración: La Autora

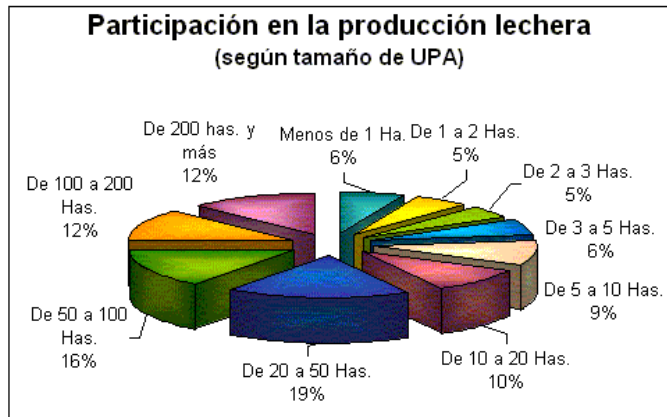
- Estructura de la producción por tamaño de unidad productiva agropecuaria

De acuerdo a los últimos datos del censo Agropecuario del año 2000, se observa que ha habido un proceso de concentración de los productores agropecuarios en términos generales, en torno a pequeñas y medianas Unidades Productivas Agropecuarias (UPA's). En el caso de la producción lechera, el 75% del total de leche generada en las fincas corresponde a pequeñas y medianas explotaciones (de 1 hasta menos de 100 ha.), mientras que el 25% de la producción sale de 10.103 grandes UPA's de más de 100 ha., que representan el 4% de las 237.315 UPA's registradas con ganado bovino.

Las pequeñas UPA's a su vez, que van de menos de 1 hasta menos de 20 ha., generan el 42% de la leche en el país, y representan el 76% de las unidades productivas con ganado bovino (179.525 UPA's).

Por su parte las 47.688 UPA's medianas, que van de 20 ha. hasta menos de 100 ha., representan el 33% de la producción de leche en finca, y constituyen el 20% del total de explotaciones agropecuarias con ganado bovino.

Gráfico No. 8



Fuente: Censo Agropecuario año 2000 / INEC  
Elaboración: La Autora

### 2.1.3 Sector Agropecuario en el Ecuador

Tradicionalmente en el Ecuador el sector agropecuario y pesquero han tenido un papel muy relevante en el crecimiento y desarrollo económico y social del país, esta actividad se ha constituido en el centro y motor de la dinámica de otros sectores productivos como el manufacturero, el comercio y los servicios relacionados durante todo el período republicano.

La importancia del sector agropecuario en el país se evidencia por su participación agropecuaria en el producto interno bruto PIB, el cual alcanza el 10,7 % para el año 2008, y ocupa el segundo sector productor de bienes luego del petróleo, le siguen en importancia la construcción y la industria manufacturera. Además el sector agropecuario tiene una participación significativa en el comercio exterior del Ecuador, la cual alcanza el 28 % en el total de exportaciones y el 9,3% para el lado de importaciones registradas para el año 2008; el aporte del sector agropecuario a la economía es amplio, llegando a contribuir con el 26% al ingreso nacional.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> JOAQUIN A., VALLEJO S., TREJOS R., "Más que Alimentos en la Mesa: La Real Contribución de la Agricultura a la Economía del Ecuador, Vol. II", Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA, Quito, Noviembre/2005.

Esta significativa contribución influye en indicadores sociales y en actividades que asocian una extensa red de agentes y operaciones que participan desde la producción primaria, pasando luego a procesos de transformación o industrialización, luego interviene la comercialización, distribución y entrega final a los mercados y consumidores finales.

Cabe destacar que en el rubro comercio que constituye el 11% del PIB también se incluye la actividad comercial del sector agropecuario, por lo que en realidad la agricultura ampliada e interconectada con otros sectores podría representar un valor nominal mayor y por tanto una creciente importancia nacional.

El sector agropecuario del Ecuador vive una dualidad productiva, por un lado están la caracterización de UPA's (Unidad Productiva Agropecuaria) pequeñas, de relativo bajo hectareaje, inadecuada tecnificación y uso de recursos, baja productividad y limitado acceso a líneas de crédito; y por otro lado, existen unidades productoras con acceso amplio a tecnificación, asistencia, recursos, altos niveles de productividad, y amplio hectareaje con orientación a abastecer los mercados externos.

La orientación de las exportaciones agropecuarias ha sido concentrada en pocos productos tradicionales como el banano, cacao, y café; sin embargo, la agricultura Ecuatoriana está demostrando una firme proyección a una diversificación de nuevos productos como enlatados industrializados (añadidos valor agregado a su cadena productiva) tanto para las frutas como en productos de mar. Asimismo, han evolucionado el comercio de flores, camarones, legumbres y hortalizas.

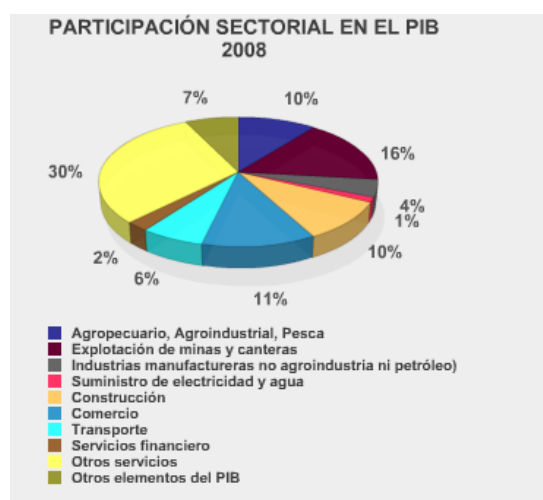
Por el lado de las importaciones agropecuarias han sido concentradas a su vez en aceites y grasas como el aceite de soya y en cereales como el trigo y el maíz amarillo y frutas como manzanas y peras, la mayoría importadas de Estados Unidos, Comunidad Andina de Naciones, Chile, Argentina y Brasil.

Históricamente, la balanza comercial agropecuaria del Ecuador ha sido positiva; así por ejemplo, para el año 2008, y considerando el valor un indicador de comercio medido en total de exportaciones agropecuarias sobre importaciones agropecuarias llegó a 2,95 para el año 2008, lo que implica que por cada dólar invertido en importaciones en el agro, se ha recibido una proporción equivalente a aproximadamente el triple por exportaciones; lo cual demuestra la indiscutible importancia del sector agroproductor en el país.

### 2.1.3.1 Participación en el producto interno bruto

La actividad agropecuaria y la pesca, incluyendo tanto las actividades primarias productivas y de elaborados representan un sector muy importante como aporte a la producción nacional, significan hoy el 10,7% del Producto Interno Bruto, alcanzando un valor medio de 4,9 mil millones de dólares desde el 2005 al 2009, con una tasa de crecimiento nominal, en promedio, de 10,7% anual <sup>6</sup>.

*Gráfico No. 9*



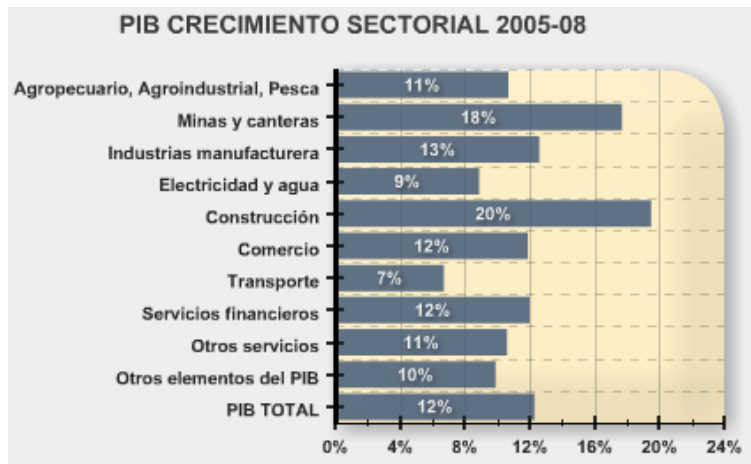
PIB 2008 Total = \$ 52,6 mil millones de dólares USD

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: La Autora

<sup>6</sup> Se incluyen los valores del PIB obtenidos del Banco Central del Ecuador de la producción primaria de agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca, así como la producción de agroindustria como carnes y pescados elaborados, cereales y panadería, azúcar, productos alimenticios, bebidas y tabaco.

Gráfico No. 10



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: La Autora

Como lo indican los gráficos 9 y 10, el sector ha tenido un buen desempeño no solo en su contribución al PIB sino también en las tasas de crecimiento positivas y constantes en los últimos años.

Si bien, sectores como la Construcción y Minas-Petróleo tuvieron en el período 2005-2008 crecimientos superiores al 18%, el sector agropecuario y pesquero ecuatorianos tuvieron un rendimiento relativamente alto, ubicándose en un promedio de 11% tomando en cuenta la media total de 12 puntos.

El sector con el menor crecimiento sectorial en el país en el referido contexto temporal fue el de transporte y el de la electricidad y agua potable.

Estudios más profundos de años recientes revelaron que la agricultura ampliada en el Ecuador aporta con un 25,7% a la economía del país.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> JOAQUIN A., VALLEJO S., TREJOS R., "Más que Alimentos en la Mesa: La Real Contribución de la Agricultura a la Economía del Ecuador, Vol. II", Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA, Quito, Noviembre/2005.

Además señalan que las 3/5 partes de la agricultura ecuatoriana son utilizadas como insumos en otras industrias revelando así la enorme trascendencia de las interrelaciones del sector agropecuario con otras actividades relacionadas como el comercio, los servicios financieros, seguros, transporte, embalaje, entre otros encadenamientos hacia adelante. El mismo estudio señala que un incremento del 1% del PIB agropecuario genera un incremento del 0,43% PIB del resto de la economía.

Dentro del sector, las actividades acuícolas, cárnicas, lácteas, además de aquellas relacionadas con cultivos permanentes y transitorios, entre estos, banano, café, cacao, arroz, maíz amarillo, palma africana, flores frescas, maíz suave, fréjol y brócoli, son las actividades más representativas en el PIB sectorial.

*Gráfico No. 11*



PIB Total Agropecuario 2008 = \$ 5,6 mil millones de dólares USD

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: La Autora

Dentro de la estructura productiva interna del sector agropecuario ecuatoriano se observa que el sector de carnes y pescado elaborados es el de mayor peso nominal con aproximadamente el 21% del valor de la producción agrícola. Le sigue la producción de bienes de exportación tradicional como banano, café y cacao con 14%, la producción animal con 12% y la de productos alimenticios con 10%.

#### 2.1.3.2 Generación de divisas

Es fundamental señalar que el sector agropecuario ocupa un lugar central en el aporte de divisas para el país ya que el 28% de las exportaciones ecuatorianas provienen de dicha actividad, generando un importante aporte como fuente de financiamiento del mismo y para otros sectores productivos.<sup>8</sup>

Para el año 2008, las agro exportaciones ecuatorianas alcanzan los 5,1 mil millones de dólares. Además es una actividad que tiene una balanza comercial global positiva, ya que sus importaciones representan una tercera parte de las exportaciones del sector agropecuario.

Cabe destacar que el déficit comercial No Agrícola es de 3,5 mil millones de dólares, similar al superávit que demuestra la gestión agrícola.

Los principales productos de exportación pertenecientes al sector agropecuario son: banano (30,7%), pescado en conserva (15,7%), camarón y langostino (13,1%) y rosas (10,6%).

---

<sup>8</sup> Según clasificación arancelaria son productos agropecuarios contenidos en los capítulos 1-24 y demás capítulos, partidas o subpartidas del Sistema Armonizado que hayan sido considerados como agropecuarios por la OMC en el Capítulo VII del Acuerdo de la Agricultura.

Gráfico No. 12



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: La Autora

Del total exportado por concepto No petrolero, el 42% comprende los productos tradicionales como banano, café, cacao, atún y camarón es decir totalmente pertenecientes al sector agropecuario.

Del restante de productos No tradicionales, el 58% al menos pertenece al sector agropecuario y pesquero como cadena productiva, entre los cuales se citan: flores, abacá, jugos de frutas, harinas y elaborados de pescado, enlatados, aceites refinados, entre otros.

Para el año 2008, las importaciones totales alcanzan los 18,6 mil millones de dólares. Considerando el período 2005 a 2008, se ha registrado un crecimiento de las importaciones del sector agropecuario del 81%, lo cual demuestra el dinamismo de las actividades relacionadas al agro, demanda, y consumo de productos e insumos agrícolas en el país.



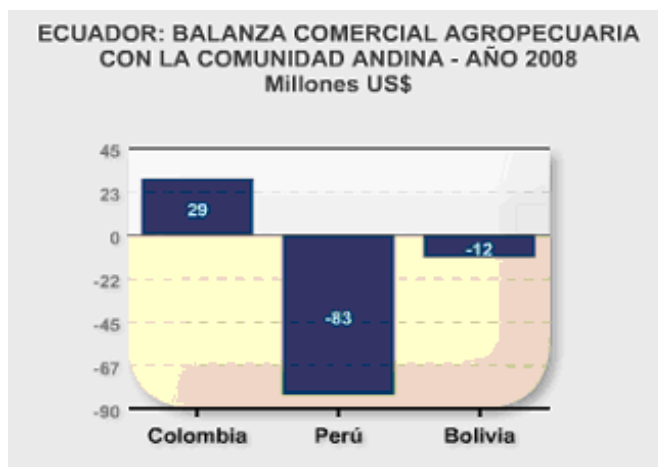
- Ecuador Frente a la Comunidad Andina

De forma comparativa con los países vecinos, el indicador per cápita anual de las exportaciones agropecuarias del Ecuador llega a 37 de cada 100 centavos anuales exportados, frente a 15 de cada 100 centavos para Colombia, 18 de cada 100 para Perú y 7 de cada 100 centavos para Bolivia, por lo que inclusive se podría deducir el carácter eminentemente agrícola de la ocupación de la población rural.

Por el lado importador, el indicador per cápita anual agropecuario del Ecuador llega a 12 de cada 100 centavos anuales importados, frente a 9 de cada 100 centavos para Colombia, 11 de cada 100 para Perú y 4 de 100 centavos para Bolivia.

En ese mismo contexto regional, el Ecuador casi triplica el valor de sus exportaciones frente a sus importaciones, mientras que en Colombia y Perú llegan a 1,6 veces y Bolivia con 1,8 veces. Del total exportado, en productos del Sector Agropecuario, por la Comunidad Andina al Mundo, el 29% corresponden a productos del Ecuador, datos que solo reiteran el buen desempeño del sector exportador ecuatoriano en la subregión.

*Gráfico No. 13*



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: La Autora

### 2.1.3.3 Aporte en el empleo e inversión pública y privada

#### - Aporte en el empleo

Para el año 2001 según el Censo Poblacional, alrededor de 4,5 millones de habitantes de una población total de 12 millones de personas, fueron consideradas como Población Económicamente Activa, lo cual representa el 37,4 % del total poblacional del Ecuador.

Para el año 2005, según un estudio publicado por el IICA, la población económicamente activa total destinada para la agricultura y sector pecuario se sitúa en el 26% y un 67% de la población rural, respectivamente<sup>9</sup>. Es contradictorio señalar también la debilidad del sector en cuanto a cifras de pobreza según consumo<sup>10</sup>, este indicador a nivel rural alcanza el 61,6% frente al 24,9% de población urbana (2006).

#### - Inversión pública y privada

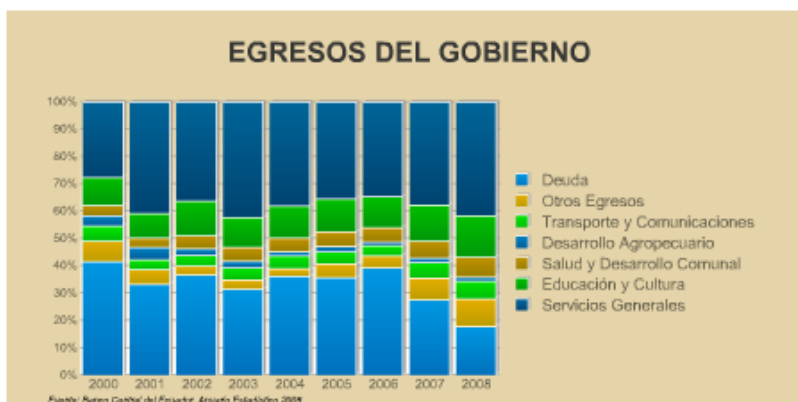
El gasto del gobierno en la agricultura ha sido tradicionalmente bajo, contradictoriamente a la importancia en aporte a la economía y generación de divisas y empleo; apenas el 3% promedio anual en la última década es la contribución del erario nacional al sector, alcanzando esta cifra a 165 millones de dólares en ese mismo período. En el 2008, esta cifra se incrementó a 245 millones.

---

<sup>9</sup> JOAQUIN A., VALLEJO S., TREJOS R., "Más que Alimentos en la Mesa: La Real Contribución de la Agricultura a la Economía del Ecuador, Vol. II", Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA, Quito, Noviembre/2005.

<sup>10</sup> Según el INEC la pobreza por consumo se mide en base a una canasta de bienes y servicios que permitiría, a un costo mínimo, la satisfacción de las necesidades básicas, y define como pobres a los hogares cuyo ingreso o consumo se ubique por debajo del costo de esta canasta (pobreza coyuntural).

Gráfico No. 14



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: La Autora

En cuanto a la inversión extranjera en el sector, esta es relativamente baja, se aproxima a 32 millones promedio anual en el trienio 2005-07.

El aporte externo a la agricultura más importante de la última década se dio en el año 2007 con casi 73 millones de dólares, mientras que el año más bajo fue en el 2000 con un flujo de divisas casi nulo para el sector.

#### - Estructura productiva

La agricultura primaria en Ecuador responde a pequeños productores (de menos de 20 Ha) que representan el 84,5% del total de UPA's<sup>11</sup> según el III Censo Nacional Agropecuario.

<sup>11</sup> UPA's: Unidades de Producción Agropecuaria según III Censo Nacional Agropecuario. Una Unidad de Producción Agropecuaria (UPA) es una extensión de tierra dedicada total o parcialmente a la producción agropecuaria, la cual reúne las siguientes características: 1. Es una unidad económica, en el sentido de que desarrolla una actividad económica agropecuaria bajo una dirección o gerencia única, independientemente de su forma de tenencia y de su ubicación geográfica; compartiendo los mismos medios de producción en toda su extensión y 2. Cumple una de las condiciones siguientes:

- Tiene una superficie igual o mayor a 500 m<sup>2</sup>.

- Tiene una superficie menor a 500 m<sup>2</sup>, pero produjo algún producto agropecuario que fue vendido durante el año censal.

Apenas el 2,3% de las unidades productivas son grandes de más de 100 ha. El mayor número de productores agropecuarios está en la Sierra con el 67% del total.

*Cuadro No. 2*  
TAMAÑO DE UPA'S

	TAMAÑO DE UPA'S					Total
	Entre 1-5 Has	Entre 5-20 Has	De 20 hasta menos de 50 Has	De 50 hasta menos de 100 Has	Más de 100 Has	
TOTAL SUPERFICIE	774,226	1,708,794	2,372,027	2,242,409	5,260,376	12,355,830
TOTAL UPAS	535,309	176,720	76,792	34,498	19,557	842,882

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario / INEC  
Elaboración: La Autora

Así mismo el 71% de la superficie agrícola se destina a cultivos transitorios, tales como, arroz, maíz, papa y soya; mientras que el 63% del volumen de la producción (en toneladas métricas) proviene de los cultivos permanentes, como por ejemplo: banano, cacao, café, caña de azúcar, palma africana y plátano.

Como se ha dicho la economía ecuatoriana tiene una orientación evidentemente agrícola, no solamente por las características productivas de su tierra, características del suelo y del medio ambiente, sino también influye una tradición social muy arraigada de su población hacia el campo como fuente de aprovisionamiento, alimentación, sustento y vida familiar.

Además la diversidad biológica así como sus distintos pisos climáticos hacen posible una actividad agrícola y pecuaria altamente variada y prolífica, especialmente en el campo de las frutas y hortalizas donde la calidad y gusto han sido reconocidos en el mercado internacional con productos como bananas, mango, uvas o la belleza y exuberancia de sus flores.

#### 2.1.4 Sector primario de la economía

La producción de bienes y servicios se clasifica en tres sectores productivos:

- El sector primario
- El sector secundario
- El sector terciario

Tanto la importancia como la clasificación de los sectores económicos se rinden por medio de la Ley Petty-Clark, formulada inicialmente por Sir William Petty, y perfeccionada después por Colin Clark.

Colin Clark, en su libro *Las condiciones del progreso económico* (publicado en 1940 y revisado en 1957) llegó a la conclusión de que *“una de las formas en que se manifiesta el progreso económico es en la continua transferencia de trabajo del sector primario al secundario, y de éste al terciario.”* Posteriormente se abandonó esa terminología para sustituirlo por la de sector agrícola, industrial y de servicios.

El peso de cada uno de los sectores económicos dentro de un país suele expresarse por los porcentajes de población activa empleada en cada uno de ellos o su participación en el producto nacional. En general, se observa que el desarrollo soporta una disminución del peso del sector primario, en beneficio del secundario y del terciario.

El Sector Primario de la Economía comprende las actividades relacionadas con la obtención y producción de alimentos, es decir; agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Dichas actividades son consideradas como proveedoras de alimentos, materias primas industriales y de excedentes exportables para el intercambio internacional con bienes de capital, materias primas y bienes de consumo importados.

Por lo antes descrito; se incluye al sector lácteo al cual se refiere la presente investigación, dentro de este grupo económico.

- Comportamiento del sector en los últimos años

Para que se pueda desarrollar cualquier actividad económica es necesario que exista una sólida y suficiente demanda efectiva del producto. Cabe como ejemplo mencionar que en nuestro país, durante el periodo 1973-81 la producción agrícola crece al 2,5% mientras la población lo hacía al 3% sin poder proveer de suficientes alimentos y como resultado de esta deficiencia se incrementaron las importaciones de productos básicos como el trigo, arroz y leche en polvo; simultáneamente se puede verificar una tendencia decreciente de la tasa de crecimiento del sector primario.

Se concluye que debido a la preeminencia de la política de expansión industrial se descuidó el agro y esto condujo a la involución del sector primario de la economía; que junto a la recesión internacional, la caída de los precios del barril de petróleo, la moratoria del servicio de la deuda externa y agravada por los desastres naturales como las sequías de 1979, 80 y a las fuertes lluvias causadas por la corriente cálida del niño de 1983 que inundó y destruyó casi por completo los sembríos y la red vial costera causaron la caída de las exportaciones y los precios de los productos exportables.

El sector primario en la última década del siglo ha conseguido desarrollarse por debajo del crecimiento poblacional 1,43% y 2,11% respectivamente, y durante todo el periodo Monetarista que comprende 1981 al 2000 el sector logra crecer solo al 3% en promedio.<sup>12</sup>

El país no puede depender de la expansión del área cultivable, la mayoría de la tierra está ya ingresada a la producción por lo que para cubrir la demanda de alimentos deberá el gobierno tomar medidas urgentes, cabe señalar que la mano de obra agrícola escasea a un ritmo acelerado aunque aún el 38,7% de la fuerza laboral está empleada en este sector.

---

<sup>12</sup> Sector primario crecimiento promedio: Fuente BCE.  
Nota: no se incluye la fase extractiva del petróleo.

## **2.2 Diagnóstico Situacional Meso**

La empresa PROALPI se encuentra ubicada en el Cantón Píllaro, Provincia del Tungurahua. En el presente tema se contempla un análisis de la industria láctea en la provincia, enfocado a su comportamiento meso ambiental.

### **2.2.1 Datos generales**

Tungurahua, provincia de Ecuador situada en el centro del país; es una de las diez que forman la región de la Sierra. Limita al norte con las provincias de Napo y Cotopaxi, al este con la de Pastaza, al sur con las de Morona Santiago y Chimborazo, y al oeste con la de Bolívar. Ocupa una pequeña superficie volcánica y sísmicamente activa en plena cordillera andina. El sector oeste está formado por las montañas de la cordillera Occidental, con elevaciones como la de Carhuarazo (5.106 m) y Sagatoa (4.152 m); por el sector este se extienden las estribaciones de la cordillera Real, donde se encuentra el volcán Tungurahua (5.033 m; en 1916 y 1975 tuvieron lugar sus mayores erupciones, desde 1999 hasta la presente fecha se encuentra en actividad) y el cerro Hermoso (4.639 m). El centro corresponde a una depresión que se inscribe en el surco interandino y es avenida por los ríos Patate y Chambo, que se unen para formar el Pastaza, curso de agua que se abre camino a través de la cordillera Real hacia el Amazonas.

Los cursos fluviales son aprovechados como recursos hidroeléctricos. El clima es tropical, con las modificaciones que introducen la altitud y la orientación de las vertientes.

En las zonas más bajas y en las de la vertiente amazónica se dan cultivos tropicales, como es el caso de la cuenca del Pastaza, con caña de azúcar, café y plátanos. Sin embargo, debido a la altitud de los terrenos, predominan los cultivos templados, de cereales y frutas, así como el aprovechamiento de los pastos por las explotaciones ganaderas. El área más dinámica de la provincia es esta depresión central, donde se ubica su capital, Ambato, y casi la totalidad de los principales núcleos de población, como Píllaro, Pelileo o Baños.

Estas localidades agrupan la actividad industrial de base agraria, como la de hilados de algodón, fibras vegetales y fábricas de cerveza. Tiene una situación estratégica en el conjunto del corredor central andino; por ella discurre la carretera Panamericana y el ferrocarril, constituyendo una vía de penetración hacia la Amazonía.

Superficie, 3.335 km<sup>2</sup>; población, 428.116 habitantes.

### **2.2.2 Entorno Demográfico**

El estudio demográfico considera las tasas de crecimiento poblacional por provincias, cantones y ciudades principales, las migraciones internas más recientes, las tasas de fecundidad y las pirámides de edad de la población, con el objetivo de proporcionar una visión integrada de los rasgos particulares de Tungurahua en el contexto regional y nacional.

Los datos censales confirman un perfil distintivo de desarrollo en Tungurahua, cuyos orígenes son previos a 1962, que se ha profundizado principalmente entre 1990 y 2001, como consecuencia de la especialización en pequeña industria de Pelileo y del desarrollo turístico de Baños, entre otros factores.

Aunque este patrón ha logrado mejores condiciones de vida respecto a la mayoría de las regiones no metropolitanas de la Sierra, no ha logrado evitar que Tungurahua siga siendo una provincia expulsora de población, aunque las tasas de migración neta de la provincia son menores a las de otras provincias de la Sierra.

El estudio desagregado por cantones y parroquias muestra una marcada heterogeneidad, donde sobresalen en varias dimensiones Ambato y Baños, seguidos por Pelileo, y luego por Patate y Píllaro, con condiciones sociales menos destacadas en Mocha y la región occidental de la provincia.



Estos resultados reflejan la superposición geográfica de varios procesos socialmente inclusivos que han configurado el perfil de la región, entre los que se destaca el rol de Ambato como centro de comercialización agropecuaria de significación nacional, su importante actividad artesanal y en pequeña industria, la compleja red de comercialización agropecuaria, el desarrollo vial y la reducción de tiempos de transporte, el desarrollo turístico sobre todo en Baños, pero extensivo a Patate, Pelileo y otros centros, y la diversificación productiva con pequeña industria en Pelileo y Quisapincha, entre otros. Sobresale también la importancia de la mediana propiedad en la distribución de la tierra en la agricultura.

### **2.2.3 Entorno Económico**

#### **- Ingresos**

En la provincia del Tungurahua la mayor participación relativa tienen los ingresos de capital, en segundo lugar están los ingresos de financiamiento y en tercer lugar los ingresos corrientes. En los ingresos de capital sobresalen las transferencias y donaciones, en los de financiamiento el rubro de financiamiento interno, y en los ingresos corrientes la participación más alta corresponde a transferencias. Los ingresos totales han variado de \$ 6'079.785 en 1998 a \$ 9'814.827 en el 2002, con una tasa promedio anual del 28%.<sup>13</sup>

#### **- Egresos**

En la estructura de gastos, las inversiones tienen el mayor peso relativo, luego están los gastos corrientes, los de capital y por último los de financiamiento.

En el grupo de gastos de inversión sobresale el rubro de obras públicas. Entre los componentes del gasto corriente el de mayor participación es el de remuneraciones.

---

<sup>13</sup> Boletín II, Observatorio Económico de Tungurahua.

Los gastos totales por año se han incrementado a una tasa promedio del 27%. De \$ 4'525.589 en 1998 pasaron a \$ 7'167.888 en el 2002. De los diferentes grupos de gasto el que experimenta el mayor ritmo de crecimiento promedio anual es el de gastos de capital.<sup>14</sup>

- Indicadores de Gestión

Como referencia inicial de indicadores considerados para analizar y evaluar la situación en la provincia, a continuación se presentan algunos resultados.<sup>15</sup>

*Cuadro No. 3*  
**INDICADORES DE GESTION**  
**PROVINCIA DEL TUNGURAHUA**

Descripción	Indicador
. Participación de ingresos propios en el ingreso total	6%
. Participación de transferencias del sector público en el ingreso total	69%
. Ingresos corrientes en relación a gastos corrientes (Solvencia financiera)	210%
. Autonomía financiera (Ingresos propios frente a ingresos totales descontadas las transferencias)	19%
. Participación de ingresos propios en gastos corrientes (Autosuficiencia)	62%
. Participación de ingresos por tributación en ingresos propios	35%
. Inversión en infraestructura con respecto al gasto total	44%

Fuente: Observatorio Económico de la Provincia del Tungurahua  
Elaboración: La Autora

- Sistema Financiero

La situación de los Bancos, Sociedades Financieras y Cooperativas de Ahorro y Crédito que forman parte del Sistema Financiero en Tungurahua y que están bajo control de la Superintendencia de Bancos presentaron los siguientes datos:

<sup>14</sup> Boletín II, Observatorio Económico de Tungurahua.

<sup>15</sup> Boletín II, Observatorio Económico de Tungurahua.

En el período enero-noviembre del 2003, captaron dinero de los diferentes sectores de la economía, por un valor promedio mensual de 192 millones de dólares y colocaron 147 millones, estos datos demuestran que un margen importante de recursos equivalente al 23% no se estaría colocando en la provincia.

Con respecto al año pasado las captaciones de todo el sistema financiero provincial se han incrementado en alrededor del 7% y las colocaciones en un 6%.

En los bancos, del total de captaciones las colocaciones significan el 65%. El crecimiento promedio mensual de las captaciones es del 0,6% y de las colocaciones el 0,1%.

En las sociedades financieras la relación colocaciones-captaciones es del 103%. Como promedio mensual las captaciones reflejan un decrecimiento igual al -0,2% y las colocaciones se incrementan en el 1,2%.

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito las colocaciones respecto de las captaciones significan el 114%, lo que quiere decir que colocan más de lo que captan. Durante el año 2003 el crecimiento promedio mensual de las captaciones es del 2,9 % y de las colocaciones el 2,6 %. Cabe señalar en cuanto a este sector que los datos corresponden únicamente a Cooperativas bajo control de la Superintendencia de Bancos.<sup>16</sup>

#### **2.2.4 Contexto del sector lechero en Tungurahua**

Por su ubicación geográfica Tungurahua constituye el centro del Ecuador, tiene una superficie de 3.369,4 km<sup>2</sup>.

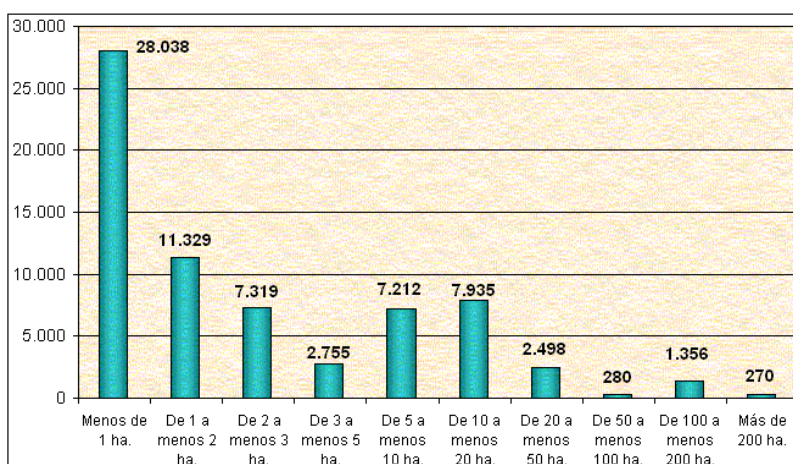
---

<sup>16</sup> Boletín II, Observatorio Económico de Tungurahua.

Existen 71.317 unidades de producción agropecuaria (UPA's) con un total de 204.082 Has, de ellas los páramos representan el 30,19%; los cultivos transitorios y de barbecho el 15,74% con 55.442 UPA's; y por último los montes y bosques que representan el 15,54%.<sup>17</sup>

El sector agropecuario de la provincia representa el 33,8% de la población económicamente activa y es un pilar fundamental para la generación de empleo con aproximadamente 66.000 familias dedicadas a la agricultura. Sin embargo, es el sector menos atendido para promover un verdadero desarrollo.

*Gráfico No. 15*  
**UPAS PRODUCTORAS DE LECHE**  
**PROVINCIA DEL TUNGURAHUA**



Fuente: Censo Agropecuario año 2000 / INEC  
 Elaboración: La Autora

Según el Censo Agropecuario realizado en el año 2000, diariamente en Tungurahua se produce 264.451 litros de los cuales el 85,33% se venden en líquido, 9,97% es consumida en la propia finca, y apenas el 3,86 % es procesada. Con datos proyectados a la fecha actual, se produce diariamente un aproximado de 372.000 litros de leche de los cuales más del 80% se vende en líquido.

<sup>17</sup> Censo Agropecuario año 2000.

- Producción de leche en Tungurahua

La producción lechera es otro modelo de trabajo mancomunado en Tungurahua. Es constante la búsqueda por mejorar no solo la calidad de la leche sino también de los derivados lácteos y del rendimiento del ganado ya que de esta actividad viven más de 4.000 personas en la provincia.

En Tungurahua, la producción de leche en granja familiar tuvo una sensible disminución hasta el año 2004, puesto que los campesinos debían enfrentar a diario una desalentadora realidad en el mercado; el precio, alimentación y cuidado del ganado era bastante costoso.

Esta situación se pudo superar cuando el Consejo Provincial de Tungurahua decidió impulsar un proyecto asociativo. La administración compró tres tanques de enfriamiento por \$11 mil, que cuentan con una capacidad de almacenaje de hasta 2.000 litros, lo que permite que los ganaderos puedan comerciar su producción sin intermediarios.

En Tungurahua hay tres centros de acopio: uno en la parroquia Santa Rita de Píllaro, que reúne 2.000 litros diarios de leche; el segundo en Hualcanga, Quero, que recibe el mismo número y el tercero en Sucre, Patate, que al momento almacena 1.300 litros diarios. Esta leche después es comercializada por la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), que previamente revisa la calidad de la producción de los granjeros de Tungurahua.

Según las estadísticas que maneja el Sistema de Información Agropecuaria (Siagro), en la provincia a diario se producen 265 mil litros de leche. En este informe se asegura que el 85% de la leche se vende y el resto se convierte en quesos, mantequilla y yogurt.

Por el momento la producción de la leche tungurahuesa ocupa el quinto lugar en el Ecuador.

## **2.3 Diagnóstico Situacional Micro**

La empresa PROALPI desde sus inicios, desarrolla su actividad en el Cantón Píllaro que es parte de la Provincia del Tungurahua. En este apartado, se describen características del sector y además se analizará la situación interna de la organización.

### **2.3.1 Datos generales**

Píllaro se encuentra en la zona Centro-Norte del Callejón Interandino, en la Hoya del Patate, provincia de Tungurahua. Limita al Norte con el cantón Salcedo de la provincia de Cotopaxi, al Este con la provincia de Napo, al Sur con los cantones Patate y Pelileo y al Oeste con el cantón Ambato.

Tiene una superficie de 443,1 km<sup>2</sup> y una población de aproximadamente 37.224 habitantes, su densidad poblacional es de 84 hab./km.

Ubicado en la región de clima Ecuatorial mesotérmico, la media anual es de 13° C a 14° C, el clima de esta zona es diverso y está modificado por la altitud; así, en páramos y montañas llueve y nieva con frecuencia y el frío es intenso; mientras que en mesetas o sub-páramos, las precipitaciones son menores. Pocos sitios en el mundo tienen el privilegio de poseer una multiplicidad de micro-climas debido a los diferentes pisos ecológicos existentes y Píllaro, es una zona en donde la naturaleza se muestra exuberante y prodigiosa.

Este cantón está formado por las parroquias urbanas Ciudad Nueva y Píllaro; y las parroquias rurales Baquerizo Moreno, Emilio María Terán, Marcos Espinel, Presidente Urbina, San Andrés, San José de Poaló y San Miguelito.

Su principal actividad económica es la ganadería con una producción de leche que alcanza miles de litros diarios, igualmente la fertilidad de sus tierras dan lugar a una gran producción de hortalizas, legumbres, cereales y una extraordinaria variedad de frutas.

Igualmente se han desarrollado actividades artesanales como la talabartería y se elaboran monturas tipo Galápagos, zamarros, riendas, arretrancas, cinchas, estribos, pellones, guruperas y otros productos que se pueden elaborar con materiales derivados del ganado vacuno.

### **2.3.2 Producción de leche en Píllaro**

En el cantón Píllaro; la zona que sobresale en producción de leche y sus derivados es la parroquia San Marcos, ubicada de 2.800 a 3.100 m de altura y con una temperatura promedio de 5° a 10° C. En este sector los productores independientes de leche realizan los 365 días del año dos ordeños diarios que venden a la industria local.

En la cuenca lechera de Píllaro que produce 100 mil litros diarios, los industriales elaboran derivados, quesos (60%), yogurt (20%) y lo demás se consume como leche cruda (10%) y pasteurizada (10%).

Estos pequeños ganaderos poseen no más de quince vacas cada uno, son mujeres y hombres mayores de 40 años. En el primer ordeño del día, su ingreso es de \$ 0,29/litro, precio actual promedio; aunque su costo está en \$ 0,35.

Para alcanzar el éxito del esfuerzo diario que arroja 6.000 litros de leche en la micro cuenca, a cada vaca se le provee de suficiente pasto de calidad y por eso en algunos casos hay quienes tienen que comprarlo por falta de tierra. Además se les da medicinas y muchas veces los productores duermen junto a ellas en casetas portátiles de madera, cuando están por parir o hay que ordeñar.

Es raro ver en los hatos de San Marcos un toro reproductor, la mayoría insemina y se da la manera de recibir la asistencia profesional. La genética y buen manejo de los pastizales (reygrass y nativos) colocan la producción de estos finqueros pillareños casi tres veces por encima del promedio nacional (5 litros por vaca al día promedio al año).

Hace diez años su mayor rubro económico era la papa hasta que se dio la quiebra por el vaivén de los precios.

Este riesgo también se corre con la leche, puesto que hay meses en que el precio baja o no existe gran demanda de los productos.

San Marcos es una zona privilegiada por los buenos pastos y el alto contenido de grasa en la leche, aquí se encuentra ubicada la empresa PROALPI. Sin embargo, para los productores independientes el pago no es rentable, se reciben de \$ 5 a \$ 10 diarios y el ganadero debe invertir en fertilizantes para las praderas y medicinas, porque la mejor genética de los animales exige incluso balanceados.

A pesar de este arduo trabajo, se mantiene la equivocada apreciación política de incurrir en que la leche se siga pagando por cantidad y no por calidad, lo que afecta a la población y su calidad de vida.

### **2.3.3 Análisis situacional interno**

El objetivo en este segmento será analizar a la empresa PROALPI determinando sus factores estratégicos internos, para de esta manera ser conscientes de sus posibilidades de respuesta ante las demandas del mercado.

#### **2.3.3.1 Análisis de la organización**

“PROALPI” es una empresa alimenticia que elabora productos lácteos a través de procesos tecnológicos adecuados sustentados en un sistema de Gestión de Calidad para satisfacer los requerimientos del cliente en términos de eficacia, precios competitivos e innovación de productos, apoyando su relación con una entrega oportuna, servicial y segura, prevaleciendo el mutuo beneficio con todos los involucrados en su actividad.



La empresa elabora y comercializa productos “NATO”, nace en el mes de diciembre de 1998 en el cantón Píllaro, provincia del Tungurahua.

Está conformada en calidad de empresa artesanal en la Junta de Defensa del Artesano.

Su actividad inicial era procesar productos lácteos fermentados, siempre desde una perspectiva de crecimiento global entre todos los actores directos e indirectos con la actividad industrial. Hoy, 13 años después son una empresa con diversidad de productos que responden a la demanda de su mercado: yogurt con frutas, yogurt bebible, queso fresco y manjar de leche.

- Misión

“Procesar y comercializar productos alimenticios seguros para el consumo humano, sustentados en un sistema de Gestión de Calidad en el que prevalezca el mutuo beneficio para todos los involucrados en su actividad.”

- Visión

“Encaminar la organización hacia el éxito a través de la planificación y administración de actividades de forma sistemática y transparente, así como con la implementación de nuevos productos y tecnologías.”

- Valores

Honradez, responsabilidad, lealtad, unión, colaboración, solidaridad

- Recursos Humanos

La empresa PROALPI al momento cuenta con 12 empleados cuyos cargos son:

*Administrativos:*

Gerente General	Ing. Jaime Alvarado
Jefe de compras y pagos	Ing. Sonia Muñoz
Asistente de gerencia	Sra. Dorita Robalino
Contador	Lic. Edison Portero

*Producción:*

Jefe de producción	Ing. Miguel Paucar
Operarios	Sra. Ada Reinoso
	Sr. Mario García
	Sr. Manuel Moya
	Sra. Lucía Guanín
	Sra. Marina Arcos

*Transporte:*

Camión 1	Sr. José Luis Salinas
Camión 2	Sr. Daniel García

- Plan estratégico corporativo

Tanto en la industria de transformación de alimentos como en su comercialización, se han presentado cambios durante los últimos años.

La empresa PROALPI en el año 2005, desarrolló en gran parte la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura, con lo cual buscó reducir significativamente el riesgo de presentación de infecciones alimentarias en la población consumidora al protegerla contra contaminaciones.

De esta manera contribuye a formar una imagen de calidad y reducir las posibilidades de pérdidas de productos al mantener un control preciso y continuo sobre edificaciones, equipos, personal, materia prima y procesos.

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

Con la aplicación de este concepto la empresa buscó fomentar bases sólidas para luego implantar otros sistemas de gestión de la calidad y de seguridad alimentaria como APPCC, SQF 2000 y/o ISO 22000.

Los objetivos tras el desarrollo de las Buenas Prácticas de Manufactura son los siguientes:

- Mejorar el sistema de gestión de seguridad alimentaria de la organización e incrementar la seguridad de los productos elaborados.
- Demostrar el compromiso de la organización para producir y comercializar alimentos seguros.
- Preparar su sistema de gestión de la calidad para la certificación según APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico).
- Incrementar la seguridad del producto y la confianza de los clientes y consumidores.
- Ayudar a la organización cuando recibe la inspección de las administraciones competentes.

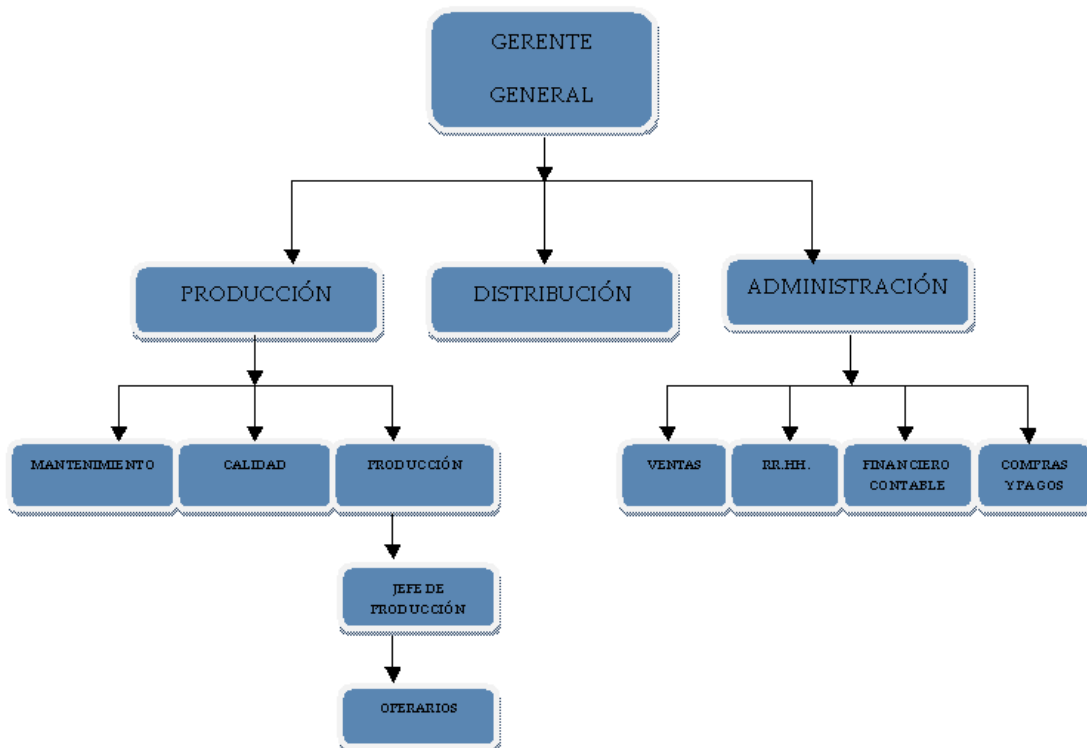
PROALPI, al llevar a cabo este modelo buscó llegar a ser una empresa líder en producción y comercialización de productos lácteos, cumpliendo con los más altos estándares de calidad y además con las necesidades de sus consumidores quienes son cada día más exigentes en cuanto a los atributos de calidad en los productos que adquieren.

El proceso no se llegó a concluir, sin embargo quedó plantada la idea de que la inocuidad de los alimentos es una característica de calidad esencial, por lo cual existen normas en el ámbito nacional que consideran formas de asegurarla.

- Organigrama

(Basado en procesos, no en departamentos)

*Imagen No. 1*  
**Organigrama estructural: PROALPI**



Fuente: PROALPI  
Elaboración: La Autora

### 2.3.3.2 Análisis target

En cuanto a la producción láctea, en Ecuador el consumo de leche fluida manifiesta diferencias. Las cifras oficiales hablan de un consumo anual de 100 litros per cápita; sin embargo, según cifras aproximadas de diversas empresas lácteas, menos del 50% de la población consume productos lácteos, situación considerada como un problema cultural y adquisitivo.

Según las estadísticas que maneja el Sistema de Información Agropecuaria (Siagro), en la provincia del Tungurahua a diario se producen 265 mil litros de leche. En este informe se asegura que el 85% de la leche se vende y el resto se convierte en quesos, mantequilla y yogurt.

En la zona donde se desarrolla este proyecto, la amenaza que se presenta y por la cual el sector no puede crecer dentro del mercado es la reactivación del proceso eruptivo del Tungurahua, que afecta importantes tramos de pastizales que son el principal alimento del ganado vacuno, fuente del producto.

La empresa se encuentra geográficamente ubicada en la Parroquia Marcos Espinel, Cantón Píllaro, Provincia del Tungurahua. Esta zona es conocida por la gran cantidad de industrias dedicadas a la elaboración de productos lácteos. Además, un 90% de sus empleados son gente que vive en dicho sector.

En cuanto al tipo de clientes, PROALPI distribuye sus productos principalmente a comerciantes informales, pequeños negocios o puestos de frutas que adicionan la venta de yogurt, queso y manjar a su fuente de ingresos.

Su principal mercado de ventas es la Costa con un 72%, en la Sierra el porcentaje es menor con un 14% y en el Oriente de igual forma con un 14%, las ciudades donde se distribuyen los productos son:

Costa:

- Esmeraldas
- Chone
- Manta
- Guayaquil
- Jujan
- Babahoyo
- El Guabo
- Machala
- Pasaje
- Huaquillas

Sierra:

- Ambato
- Quito

Oriente:

- Archidona
- Lago Agrio

De estas ciudades las que más ventas registran son Babahoyo con un 33%, El Guabo con un 22% y el grupo restante de ciudades con un 45%.

Después de estas consideraciones se puede delimitar al target group o grupo específico de clientes como comerciantes informales del sector rural de nuestro país, principalmente de la región Costa.

### 2.3.3.3 Análisis de los productos

A continuación se detallarán las principales características del yogurt, manjar y queso que son los productos que PROALPI elabora y comercializa, esto permitirá identificar el tipo de servicio que la empresa presta en la actualidad.

#### YOGURT CON FRUTAS



*Cuadro No. 4*  
**CARACTERÍSTICAS DEL YOGURT**

<b>Sabores:</b>	Fresa, mora, durazno, guanábana, borojón
<b>Empaque:</b>	Envases plásticos de diferentes presentaciones: 200, 1000, 2000, 4000 cc.
<b>Método de producción:</b>	Yogurt con leche pasteurizada y mermelada de frutas
<b>Acidez:</b>	60 – 65° Dornic
<b>Materiales extraños:</b>	Ninguno
<b>Aditivos:</b>	Sorbato de potasio, benzoato de sodio
<b>Color:</b>	De acuerdo al sabor: fresa, mora, durazno, guanábana, borojón
<b>Sabor:</b>	Característico del yogurt no admitiéndose ningún sabor extraño u objetable
<b>Olor:</b>	Característico del yogurt de frutas
<b>Aspecto:</b>	Uniforme y homogéneo

Fuente: PROALPI  
Elaboración: La Autora

## MANJAR



*Cuadro No. 5*  
CARACTERÍSTICAS DEL MANJAR

<b>Empaque:</b>	Baldes de polipropileno
<b>Método de producción:</b>	Manjar elaborado con leche evaporada
<b>Materiales extraños:</b>	Ninguno
<b>Aditivos:</b>	Bicarbonato, antiespumante, carragenina, glucosa, conservantes, esencias
<b>Color:</b>	Característico
<b>Sabor:</b>	Característico del manjar no admitiéndose ningún sabor extraño u objetable
<b>Olor:</b>	Característico del manjar
<b>Aspecto:</b>	Consistente

Fuente: PROALPI  
Elaboración: La Autora

## QUESO





*Cuadro No. 6*  
**CARACTERÍSTICAS DEL QUESO**

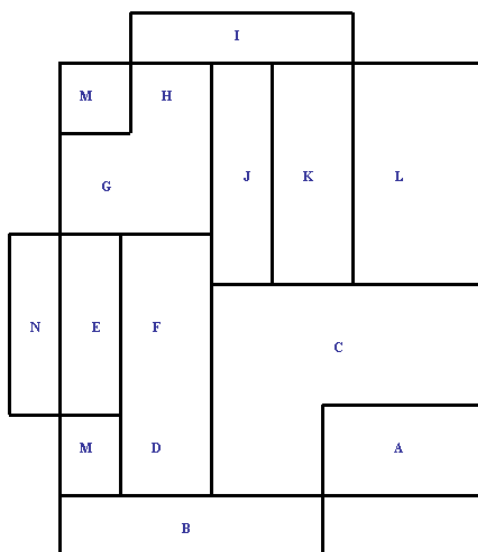
<b>Empaque:</b>	Empacado en fundas plásticas de diferentes presentaciones: 500, 600 y 850 gr.
<b>Método de producción:</b>	Queso elaborado con leche pasteurizada
<b>Materiales extraños:</b>	Ninguno
<b>Aditivos:</b>	Ninguno
<b>Color:</b>	Característico
<b>Sabor:</b>	Característico del queso no admitiéndose ningún sabor extraño u objetable
<b>Olor:</b>	Característico del queso fresco
<b>Aspecto:</b>	Consistente

Fuente: PROALPI  
Elaboración: La Autora

#### 2.3.3.4 Análisis de la infraestructura y logística

La empresa PROALPI se encuentra ubicada en la Parroquia Marcos Espinel, Cantón Píllaro, Provincia del Tungurahua. La infraestructura física total asciende a 300 m<sup>2</sup> de construcción detallada en el siguiente esquema:

*Imagen No. 2*  
**INFRAESTRUCTURA PROALPI**



Fuente: PROALPI  
Elaboración: La Autora

○ Áreas:

A	=	Recepción de leche
B	=	Área de lavado y bodega de bidones
C	=	Área de quesos
D	=	Envasado de yogurt
E	=	Elaboración de yogurt
F	=	Envasado de bolo de yogurt
G	=	Área de manjar
H	=	Área de codificación
I	=	Área de carga y descarga
J	=	Oficina
K	=	Laboratorio
L	=	Bodega de materias primas
M	=	Cámaras frías
N	=	Área de caldero

○ Maquinaria:

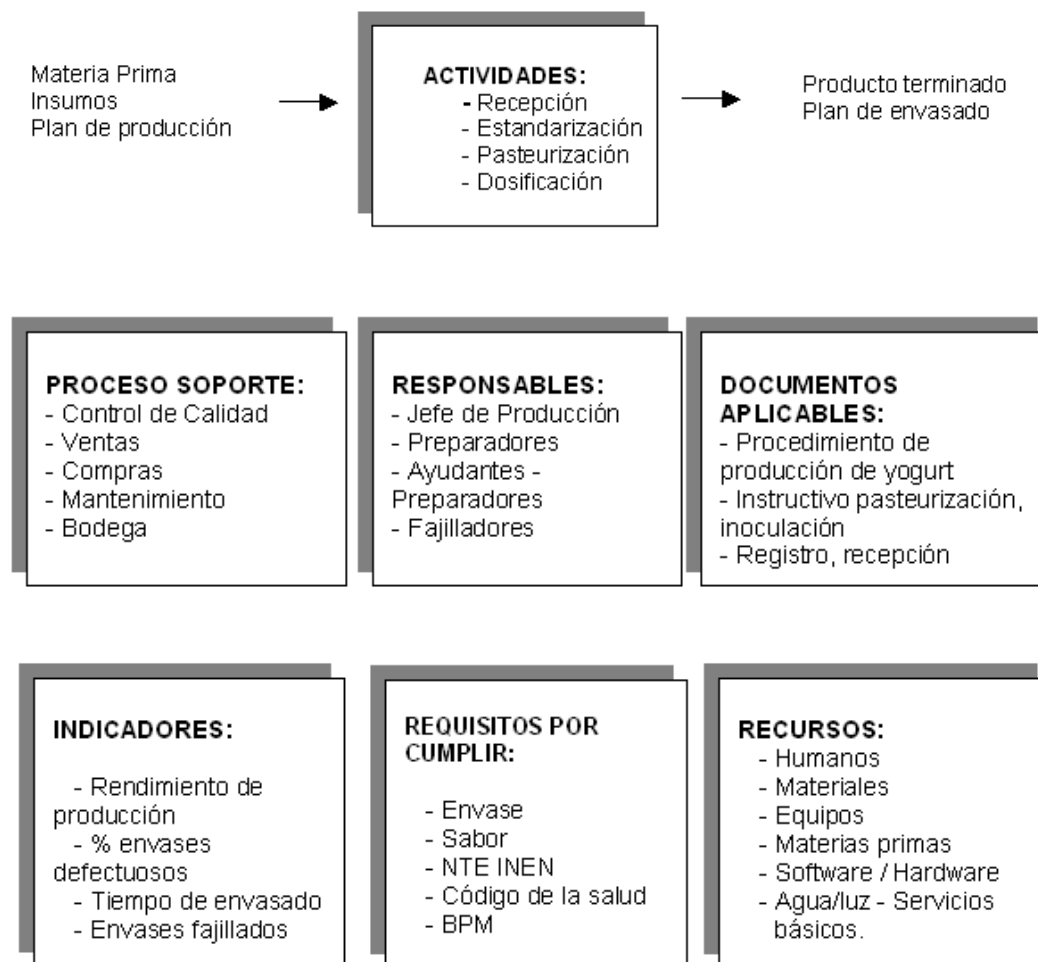
- ollas yogurteras
- 1 olla para quesos
- 1 olla para manjar (marmita)
- 1 máquina envasadora de bolos
- 1 máquina codificadora
- 1 descremadora de leche
- 1 homogenizador

- Caracterización de los procesos:

Procesos.- Fabricación de yogurt, manjar y queso.

Objetivo.- Entregar a bodega la cantidad suficiente de producto terminado para su venta.

*Imagen No. 3*  
**CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS**



Fuente: PROALPI  
Elaboración: La Autora

## 2.4 Análisis FODA

### 2.4.1 Generalidades

*FODA, una moderna herramienta para el análisis de situaciones.*

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada uno de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> LEVY Alberto, Director de la división de Innovation & Growth de Deloitte LATCO, Profesor Titular Consulto de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

### **2.4.2 Antecedentes**

La producción lechera es otro modelo de trabajo mancomunado en Tungurahua. La Cadena Provincial de Lácteos posibilitó no solo mejorar la calidad de la leche, de los derivados lácteos y del rendimiento del ganado, sino también cambió un esquema comercial que había puesto en riesgo a la actividad de la que vivían más de 4.000 personas en la provincia.

Ante estas circunstancias, el Departamento de Producción del Consejo Provincial de Tungurahua busca mejorar la comercialización y la agroindustria.

La empresa PROALPI, con 13 años de trayectoria, es actualmente uno de los establecimientos productores de lácteos más representativos del Cantón Píllaro en la Provincia del Tungurahua.

Su tendencia creciente dentro del mercado se debe a la calidad de sus productos cuya elaboración se respalda en procesos tecnológicos adecuados y sustentados en un sistema de Gestión de Calidad que permite satisfacer los requerimientos establecidos por el cliente en términos de eficacia, precios competitivos e innovación.

Apoya su relación con una entrega oportuna, servicial y segura donde prevalece el beneficio mutuo entre la empresa y sus clientes.

Laboran en ella 12 personas y su mercado potencial es la Costa de nuestro país donde la distribución de yogurt, manjar y queso alcanza un 72%.

En el siguiente análisis se identificarán aquellos factores internos o externos de la empresa y cuya referencia sobre el mismo podría tener efectos diferentes de acuerdo a su radio de acción.

## 2.4.3 Matriz FODA

Cuadro No. 7  
MATRIZ FODA PROALPI

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		MERCADOS AUN NO EXPLOTADOS	AUMENTO DE LAS EXIGENCIAS DE CALIDAD DE PROCESOS Y PRODUCTOS	AUMENTO EN EL CONSUMO DE MARCAS PROPIAS	DEFICIENTE INFRAESTRUCTURA	DIFICULTADES EN EL ACCESO A CRÉDITO	COMPETENCIA CON LOS GRANDES GRUPOS EMPRESARIALES
		O1	O2	O3	A1	A2	A3
FORTALEZAS		FO			FA		
BAJOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	F1	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD OPTIMIZANDO EL USO DE LOS RECURSOS CON LOS QUE LA EMPRESA CUENTA, BRINDANDO UN PRODUCTO DE CALIDAD Y PROMOCIONANDO LA MARCA			OFRECER UN PRODUCTO DE MENOR COSTO E IGUAL CALIDAD QUE EL QUE OFRECEN LAS GRANDES EMPRESAS Y ASEGURAR UN MERCADO QUE PERMITA CRECER A LA EMPRESA FÍSICA Y ECONÓMICAMENTE		
FOCALIZACIÓN DE LA CLIENTELA LOCAL: PROXIMIDAD, ATENCIÓN PERSONALIZADA, ETC.	F2						
PROFESIONALES CALIFICADOS PARA LA ACTIVIDAD	F3						
DEBILIDADES		DO			DA		
CAPACIDAD OCIOSA	D1	AMPLIAR EL SEGMENTO DE MERCADO MEJORANDO LA PRODUCTIVIDAD Y APLICANDO NORMAS DE CALIDAD QUE PERMITAN CREAR UNA MARCA COMPETITIVA			CREAR UNA ESTRUCTURA SÓLIDA Y EXPLORAR NUEVOS MERCADOS A FIN DE SER MÁS COMPETITIVOS		
LIMITADA DIVERSIFICACIÓN DE LOS MERCADOS EXTERNOS	D2						
ESTRUCTURA POCO FLEXIBLE ANTE LAS DEMANDAS DEL MERCADO	D3						

Fuente: PROALPI  
Elaboración: La Autora

## 2.4.4 Análisis interno

### 2.4.4.1 Las fortalezas y las debilidades

La información contenida en este punto permitirá a la empresa conocer una realidad cuantificable, captar mercados potenciales y desarrollar estrategias de Marketing que permitan aumentar su propia participación de mercado.

Además se podrá identificar y analizar por qué un determinado competidor es más fuerte que otro en un área específica.

De esta manera, la empresa podrá encontrar múltiples focos de fortalezas; estos deben ser reconocidos al igual que sus debilidades, para sostenerse en los primeros y fortalecer los puntos débiles.

- Fortalezas:

a. Bajos costos de producción

El principal insumo de esta industria es la leche. El sector ganadero tuvo un crecimiento muy importante en los últimos años, además, de un incentivo en el precio de la leche. En el Ecuador se originan 4 millones de litros diarios y las proyecciones son incrementar en un 50% la producción, según el representante de la asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente, AGSO, Gabriel Espinosa: “Hay un excedente de 200 mil litros de leche que genera una baja en el precio en los sectores más alejados de la zona de producción”.

De esta forma las industrias de lácteos y sus derivados aprovechan la reducción en precios logrando un ingreso adicional y como resultado la reducción en sus costos de producción.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> [www.multimedios106.com](http://www.multimedios106.com)

- b. Focalización de la clientela local: proximidad, atención personalizada, etc.

PROALPI brinda una atención personalizada que involucra un trato directo. Por la naturaleza de sus clientes (comerciantes informales en su gran mayoría), la empresa brinda un seguimiento especial con cada uno y crea una relación en la cual el cliente puede exponer sus necesidades y la empresa procura sean satisfechas.

- c. Profesionales calificados para la actividad

La empresa cuenta con profesionales calificados de acuerdo a la actividad que realiza, el Gerente General y todo el personal que labora en PROALPI tiene una amplia preparación que avala la calidad en sus procesos y el mercado creciente al cual apuntan sus productos.

- Debilidades:

- a. Capacidad ociosa

PROALPI cuenta con maquinaria de acuerdo a sus necesidades, es decir; especializada en la elaboración de yogurt, manjar y queso que son los productos que la empresa procesa. Sin embargo, dicha maquinaria no es explotada al 100% ya que al ser limitado su mercado la producción también se limita llegando a un 30% de su capacidad total.

- b. Limitada diversificación de los mercados externos

Existen mercados aun no explotados por la empresa, los cuales constituyen un segmento potencial dentro del sector lácteo. Las grandes ciudades como Quito no cuentan aún con la marca por lo que llegar a lugares como este, sería un avance significativo que incluiría crecer también en cuanto a productos, innovando de esta manera en forma diversificada.



- c. Estructura poco flexible ante las demandas del mercado

PROALPI presenta algunas limitaciones en cuanto a su estructura física y de organización. Para crear un criterio de expansión es necesario contar con un local acorde a sus actividades, donde la producción pueda crecer. Además, es necesario que las decisiones se descentralicen, se deben asignar funciones y responsabilidades a las personas encargadas de cada proceso para de esta forma trabajar en conjunto y hacer flexible la estructura global de la empresa.

## **2.4.5 Análisis externo**

### **2.4.5.1 Las oportunidades y las amenazas**

En este apartado se presentan datos referentes al medio ambiente externo e interno planteados en el análisis anterior, de esta manera surgirán de ellos una lista de factores o situaciones que afectarán positiva o negativamente a su actividad futura. A continuación se describen las amenazas (o problemas) y las oportunidades.

- Oportunidades:

- a. Mercados aun no explotados

Como se cita en el punto anterior, existen mercados a los que la empresa puede acceder y sin embargo, por diversos motivos no lo ha logrado hasta el momento. Se necesita expandir la empresa en cuestión de mercados y promocionar la marca para de esta forma llegar a las ciudades más comerciales del país como Quito, en inicio, obviamente cumpliendo con los estándares de calidad que dichos mercados exigen en especial para productos de consumo como los que la empresa PROALPI elabora.

b. Aumento de las exigencias de calidad de procesos y productos

Actualmente, se están presentando cambios, tanto en la industria de transformación de alimentos como en su comercialización, y esto afecta cada vez más la oferta de alimentos inocuos.

La aplicación de BPM que PROALPI llevó a cabo hace algún tiempo, busca reducir significativamente el riesgo de presentación de toxi-infecciones alimentarias a la población consumidora al protegerla contra contaminaciones, contribuyendo a formar una imagen de calidad y detener las posibilidades de pérdidas de productos al mantener un control preciso y continuo sobre edificaciones, equipos, personal, materia prima y procesos.

c. Aumento en el consumo de marcas propias

Los productos nacionales han ganado mercado en los últimos años debido a la calidad en su elaboración, esto permite que los consumidores las prefieran a marcas extranjeras y más promocionadas. Su precio en relación a los productos importados es significativamente más bajo, esto hace posible que tenga acogida y permite que la expansión de pequeñas empresas del país no sea un mito sino más bien una realidad en el corto plazo.

- Amenazas:

a. Deficiente infraestructura

PROALPI cuenta con una planta pequeña para el proceso de producción y las oficinas funcionan en otras instalaciones. Esto hace difícil que la maquinaria que tienen funcione al 100% y además no permite que se ejerza un control estricto en cuanto a procesos. Es necesario solventar este problema a fin de crecer tanto en tamaño como en productividad, así se logrará crear una marca y en general una empresa reconocida a nivel nacional.

b. Dificultades en el acceso a crédito

El hecho de que la empresa se limite en cuanto a explorar nuevos mercados y crecer en su estructura no permite que sea considerada como sujeto de crédito comercial sino más bien de consumo, esto tiene sus desventajas en el sentido de montos, tasas y plazos ya que no es tomada en cuenta como una entidad para el análisis y se incluye las obligaciones del representante legal, lo cual se convierte en un obstáculo.

c. Competencia con los grandes grupos empresariales

Si bien la trayectoria de PROALPI es una ventaja a la hora de competir, la marca no logra superar a muchas conocidas en el mercado como Toni, Alpina, El Kiosco, entre otras.

Por este motivo se torna necesario expandir la empresa y promocionar la marca ya que la calidad del producto y el profesionalismo con que se manejan los procesos permitirían a la empresa crecer y ganar nuevos mercados.

#### **2.4.6 Análisis Porter**

Dentro del análisis externo (oportunidades y amenazas) se encuentra implícito el modelo de competencia de las 5 fuerzas de Porter, a continuación un análisis referente a la empresa PROALPI basándonos en el sector lácteo al cual pertenece.

La selección de la posición competitiva deseada de un negocio, requiere comenzar por la evaluación de la industria en la que está inserto. Para lograr esta tarea, debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad largo plazo, porque este indicador recoge una medida general del atractivo de una industria.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

*Imagen No. 4*



Fuente: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors  
Elaboración: Michael E. Porter

El clasificar las fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

#### 2.4.6.1 Rivalidad entre competidores

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

PROALPI se encuentra ubicada en un sector de la Provincia del Tungurahua donde la actividad de la industria láctea se ha generalizado. La parroquia es Marcos Espinel y aquí, la mayoría de la población labora en pequeñas empresas que han llegado a ser competencia dentro de su mercado.

Existen alrededor de 30 empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos en el sector pero se pueden citar como principales competidores a Lácteos de Marco's y Lácteos Don Francisco; ambas empresas de tamaño similar al de PROALPI y con productos relativamente afines.

Sin embargo; la calidad y el tipo de clientes que PROALPI maneja la hace no tener competidores directos, las pequeñas y medianas empresas del rubro se encuentran más fragmentadas por lo que aumenta su rivalidad. No así en el caso de las grandes empresas competidoras que ya tienen sus clientes formados, estas ya se encuentran más consolidadas en el mercado, por lo que no es tan grande la rivalidad existente.

#### 2.4.6.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Se torna difícil establecer barreras de entrada para la industria en la cual PROALPI se desarrolla, es un mercado que no tiene mayores complicaciones para acceder, esto se demuestra por el bajo capital que se necesita.

Sin embargo se pueden lograr economías de escala, a través de un aumento en el volumen de producción, una disminución en sus costos, accesos a insumos particulares que marquen la diferencia frente a los competidores, y también manteniendo el aumento directo de los canales de distribución como forma de mejorar la recepción de los productos requeridos por los clientes, y un aumento de la experiencia obtenida a través de los años que lleva la empresa en funcionamiento.

#### 2.4.6.3 Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Los productos que PROALPI elabora son yogurt, manjar y queso. Para esta industria existen sustitutos en dos casos.

Para el yogurt: yogurt bebible, leche saborizada, bebidas lácteas, suero de leche, yogurt de soya y yogurt funcional.

Este tipo de productos si bien pueden reemplazar al producto principal no lo igualan en calidad ya que son elaborados con la mitad de leche y complementados con suero de leche, por este motivo su precio también tiende a ser más bajo.

Para el manjar: mermelada y crema de chocolate.

Son sustitutos pero su sabor y su forma de elaboración son totalmente diferentes, en este caso depende mucho del gusto del consumidor o de la falta del producto que estamos ofertando.

Para el queso no se registran sustitutos.

#### 2.4.6.4 Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

En el caso de PROALPI los proveedores son los siguientes:

- Implastic: envases
- Prodegel: estabilizantes
- Tecniaromas: esencias
- Tescalzi: cultivos para yogurt
- Flexofama: pajillas plásticas

La negociación de materia prima la hace directamente el Jefe de Compras, en cuanto a costos la decisión la toma el Gerente General.

Se registran pedidos permanentes y el volumen de ventas que se realizan es alto por lo que el poder de negociación de los proveedores es considerable.

Este aspecto determina el interés de la industria pues los costos de los insumos no son elevados y se pueden suplir ya que el mercado nacional cuenta con gran oferta de estos productos.

#### 2.4.6.5 Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

Para PROALPI el poder de negociación de los compradores es directamente proporcional al volumen de compra que estos realicen.

Los pequeños y medianos compradores tienen una muy baja probabilidad de negociar la venta en beneficio de ellos, no así los llamados grandes clientes, ya que estos basados en los altos niveles de compra pueden llegar a regatear la venta a tal forma de verse beneficiados, ya sea por una disminución del precio de venta o por algún otro estímulo como por ejemplo precio de mayorista o implementos que ayudarán a crecer su negocio como frigoríficos y cámaras frías.

PROALPI segmenta este tipo de clientes por el volumen de sus ventas, aquellos que sobrepasen los \$ 500,00 semanales pueden tener acceso a los beneficios que se mencionan en el punto anterior.

En general el poder de negociación es bajo para cualquier tipo de clientes por no existir sustitutos considerables en esta industria.



## CAPITULO III

### ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE EXPANSIÓN APLICABLES A LA INDUSTRIA DE LOS LÁCTEOS

#### 3.1 Identificación de los modelos

Frente al complicado escenario económico que plantea la crisis internacional dominante, resulta substancial poder visualizar dónde se pueden presentar oportunidades y, a partir de allí, desarrollar la estrategia de crecimiento que permita enfrentar los riesgos que se exteriorizan actualmente.

Un esquema de las diferentes estrategias de crecimiento que puede desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa fue propuesto por Igor Ansoff. Este esquema, denominado por Ansoff como la “Matriz de estrategias de crecimiento intensivo”, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades:

*Imagen No. 5*  
**MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO**

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Santesmases, 1999, pp. 767768  
Elaboración: Igor Ansoff

1. **Estrategia de penetración en el mercado.** Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.
2. **Estrategia de desarrollo del mercado.** Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.
3. **Estrategia de desarrollo del producto.** La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.
4. **Estrategia de diversificación.** Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

De acuerdo con los resultados de investigaciones realizadas entre directivos de marketing, se asignan los siguientes porcentajes de posibilidades de éxito a las diferentes estrategias de crecimiento:

- Penetración del mercado: 75 %.
- Desarrollo del mercado: 45 %.
- Lanzamiento de nuevos productos: 35 %.
- Diversificación: 25-35 %.

Por supuesto, una clave del éxito de cualquiera de estas estrategias se basa en la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos, es decir, en la capacidad de cumplir con los requisitos explícitos e implícitos de los clientes.

De otro modo, podría darse el caso de una organización que comercializa productos y/o servicios con deficiencias de calidad, y que lleve adelante una campaña para atraer clientes de los competidores sólo para hacerles saber también a ellos acerca de sus deficiencias.

También, el control sobre los procesos de producción y/o prestación de servicios tiene una gran incidencia en el éxito de este tipo de estrategias de crecimiento, debido al aumento en el volumen de actividades a desarrollar, lo que vuelve aún más necesario contar con indicadores de gestión adecuados.

En forma similar, los requisitos de la norma ISO 9001 para Diseño y Desarrollo, adquieren una gran relevancia cuando la empresa necesita planificar y controlar el diseño y desarrollo de nuevos productos.

Puede concluirse entonces que un sistema de gestión de la calidad sólidamente implementado será un gran aliado a la hora de emprender estrategias de crecimiento que resguarden a una organización ante la actual crisis global.

### **3.1.1 Modelos de expansión**

La Estrategia Empresarial es la base fundamental del camino que opta por recorrer una organización o empresa para el logro de sus objetivos. Existe aún cuando la misma no esté formalmente definida, es decir que la estrategia empresarial puede ser implícita en el camino elegido por las empresas o puede ser expresa cuando la misma surge de un proceso metodológico consistente.

Lo que se busca es medir la condición de competitividad y determinar los factores críticos endógenos que permiten aportar a mejorar la posición de la empresa y que ayudan a establecer los aspectos de la Gestión Empresarial, Comercial y/o Financiera que se deben reorientar para garantizar logros en el mediano y largo plazo.

A continuación se detallan las teorías propuestas para un modelo de expansión aplicables al sector lácteo en el cual PROALPI desarrolla sus actividades:

#### 3.1.1.1 Planificación estratégica

La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

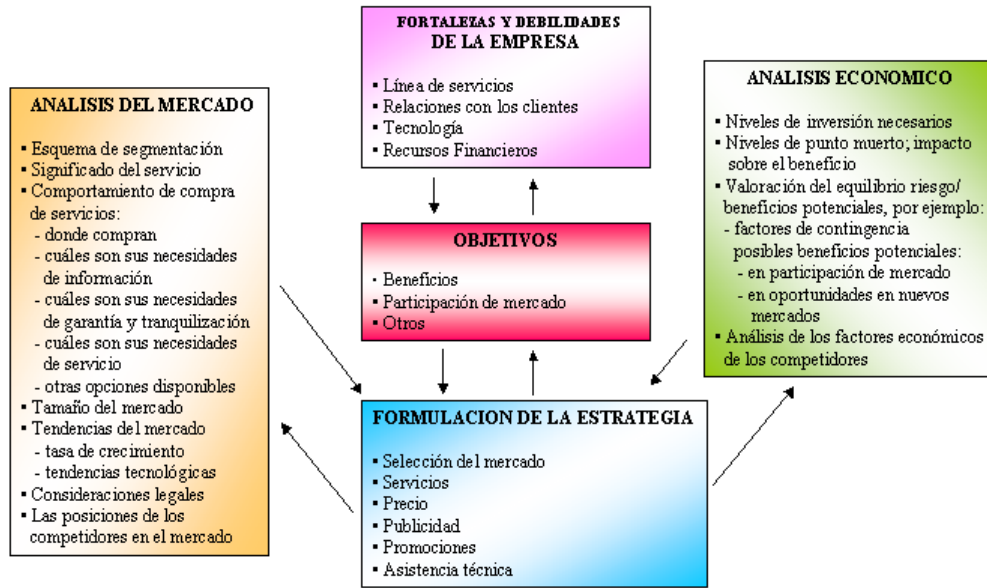
La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La Planeación Estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, etc.) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

*Imagen No. 6*  
**MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



Fuente: Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias  
Elaboración: La Autora

En conclusión, el proceso se torna necesario para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa.

Para llevar a cabo este proceso se debe:

- a. Formular objetivos generales y específicos

Los objetivos pueden definirse como aquellas cosas que queremos alcanzar en un período de tiempo con determinados recursos. Tienen la función de ser orientadores en las acciones que se realizarán y, al final, se convertirán en un elemento útil para la evaluación.

#### b. Análisis FODA.: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Este paso es clave en la Planificación Estratégica porque nos va a permitir conocer cuáles son los principales problemas con los que nos enfrentamos y a partir de los cuales deberemos buscar las soluciones específicas.

La identificación de fortalezas y debilidades o de oportunidades y amenazas en nuestro trabajo requiere de un análisis realista. En él se basarán luego las estrategias con las que se intentará revertir la situación apuntando al logro de los objetivos propuestos.

En el análisis de las fortalezas y debilidades se deberán tener en cuenta los recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos y organizacionales. Será necesario analizar cada uno por separado para determinar en cuáles nos vamos a apoyar. La detección de las debilidades servirá para elaborar las estrategias de planificación.

Se requerirá creatividad a la hora de evaluar los recursos y no agotar las posibilidades en un contexto más cercano, este es uno de los desafíos de la planificación.

#### c. Formular estrategias

Es necesario buscar una estrategia para cada debilidad y amenaza, teniendo en vista los objetivos planteados inicialmente. Habrá una estrategia para cada carencia, grande o pequeña y se tendrán tantas como sea necesario para lograr los objetivos propuestos.

#### d. Plantear actividades

Es el momento de realizar una lista de actividades para poner en marcha las estrategias y obtener los objetivos. Hay que tener en cuenta el orden cronológico ya que, como es obvio, algunas acciones dependen del resultado de las anteriores. También se debe ser cuidadoso con la administración de los recursos.

e. Definir responsables

Una vez terminada la lista de actividades, es necesario nombrar a los responsables de llevar a cabo cada una. Cuando la planificación es grupal, se pueden dividir las tareas asegurándose de que realmente se cumplan.

f. Lugar

Es importante delimitar dónde se realizará cada actividad. Esto nos ayudará a tener claro donde nos movemos y para qué específicamente planificamos esa actividad en ese lugar.

g. Tiempo

El tiempo es una variable fundamental, no sólo en una planificación sino en toda nuestra vida, por lo que debemos aprender a controlarla y manejarla para obtener los mejores resultados en el menor tiempo. A cada actividad se le deberá asignar un tiempo, un día, una fecha.

h. Recursos

Luego de fijada la actividad, se deberá pensar qué recursos serán necesarios para llevarla adelante. Como vimos, esos recursos podrán ser humanos, físicos, tecnológicos, etc. Será necesario, además, contar con ellos con anticipación para tener seguridad de que dicha actividad será una realidad.

i. Ejecutar las actividades

Es llevar a la práctica todo lo programado. Esto le da sentido a todos los pasos que antes realizamos y asegura una buena puesta en práctica.

Si se cumple con los requisitos de esta planificación se comprobará que ésta trasciende el papel donde se escribió y logra transformaciones en nuestro trabajo.

#### j. Evaluar

La evaluación es un proceso de medición que ayuda a contestar preguntas como ¿Qué se está haciendo?, ¿Qué se hizo?, ¿Qué se podrá hacer?. Generalmente se cree que la evaluación es lo último, cuando lo hecho, hecho está.

Pero no es así, o por lo menos no debería serlo. Debe ser un proceso constante que acompañe y que ayude a la reflexión sobre lo que se está haciendo. Esto permitirá cambiar sobre la marcha cuando se ve que algo no anda bien.

Los resultados de una evaluación siempre enriquecen y permiten retroalimentar una próxima planificación, en donde se tendrán en cuenta los aspectos positivos y negativos que se evaluaron. Si no se finaliza con una buena evaluación, se perderá gran parte del beneficio de haber planificado ya que se pierde la oportunidad de aprender de lo hecho.

#### 3.1.1.2 Gestión por procesos

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que manejan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total.



El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000).

La Gestión por Procesos se basa en el modelamiento de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

*Imagen No. 7*  
**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS**



Fuente: Modelo Europeo de Excelencia (EFQM)  
Elaboración: La Autora

La Norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1a) que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el apartado 7.1 se matiza: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

Para desarrollar este proceso es necesario:

- a. Identificar clientes y sus necesidades

En este punto se debe establecer el objetivo de la organización a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos.

- b. Definir productos / servicios

Al conocer a los clientes, se determina qué productos y / o servicios se les está ofreciendo.

- c. Desarrollar el mapa de procesos

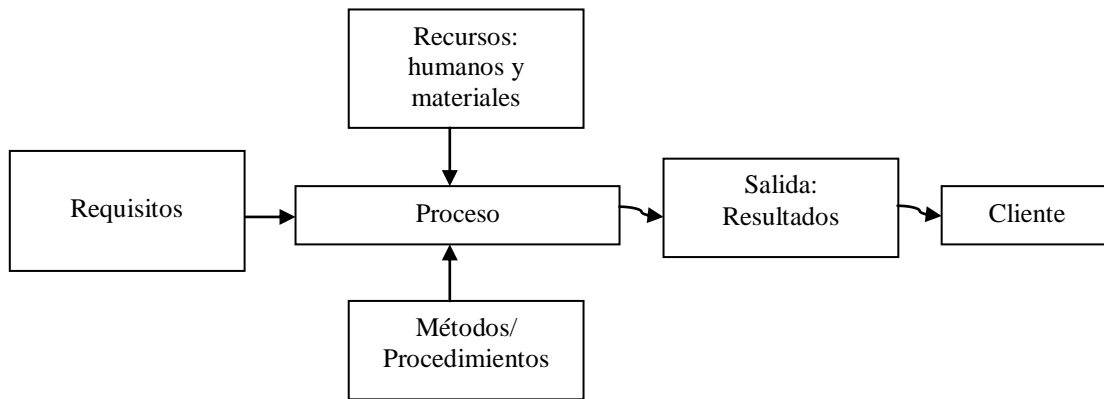
El mapa debe contener:

- Procesos estratégicos: Aquellos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte.
- Procesos clave: La razón de ser de nuestra empresa o unidad, el objetivo principal de actividad.

- Procesos de soporte: Los que apoyan a uno o más de nuestros procesos clave.

d. Describir procesos

*Imagen No. 8*  
**MODELO DE PROCESOS**



Fuente: Modelo Europeo de Excelencia (EFQM)  
Elaboración: La Autora

e. Diagramar procesos

En este paso se realizará la representación gráfica de los procesos: Diagramas de flujo.

El Diagrama de flujo es una herramienta de representación gráfica, se aplica a cualquier secuencia de actividades que se repita cíclicamente, debe ser flexible y sencillo y su nivel de detalle debe abarcar aspectos macro, medio y micro.

f. Análisis de datos y mejora del proceso

Para realizar este análisis es necesario el desarrollo de criterios, indicadores y estándares, un calendario de recogida de datos, recolectar y codificar dichos datos y elaborar cuadros de mando.

### 3.1.1.3 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía.

Fue originalmente desarrollado por el profesor Roberto Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

Los directivos empresariales han acogido muy bien el BSC ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos.

Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce) y los empleados (10%).

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

Lo que uno mide, es lo que logrará. Si se mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero.

Esta es la idea fundamental del artículo que en 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieron en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados).

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir?".

Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa.

En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos prefieren mantener el nombre en inglés.

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de:

- Objetivos que se desean alcanzar.
- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos.
- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar.
- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

Seis serán las etapas propuestas:

- a. Análisis de la situación y obtención de información.
- b. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
- c. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
- d. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
- e. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
- f. Configuración del Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen.

De esta manera se pueden estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y se puede concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área a la que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las principales en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de las etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

En último lugar, deberemos configurar el Cuadro de Mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

#### 3.1.1.4 Plan Operativo Anual (POA)

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

En este sentido, este tipo de plan está vinculado con el plan de acción, que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos planes son guías que ofrecen un marco para desarrollar un proyecto.

Por lo general; un plan operativo tiene una duración de un año, por eso suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Como toda esta clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico. Así, si el objetivo estratégico de una empresa es, por ejemplo, obtener una facturación de 100.000 dólares antes del 2012, el POA establecerá cada objetivo anual: 25.000 dólares en 2009, 25.000 dólares en 2010, 25.000 dólares en 2011 y 25.000 dólares en 2012. Por otra parte, mencionará cuánto debería aportar al año cada área de la compañía.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

Para realizar este plan se aplicará lo siguiente:

a. Definición de acciones y productos

Las Operaciones Tentativas y los Resultados Esperados han sido definidos anteriormente, y tal como se describió, ambos conceptos surgen del Plan Estratégico Primera Versión. También es conocido que ambos son definidos en el ámbito de la Alta Dirección y que, en muchos casos nos podemos encontrar con descripciones de Operaciones o dimensiones de Resultados que no son lo suficientemente específicas como para encuadrarlas en la operatoria de la organización, ó asignarlas a una gerencia en particular.



A partir de esto, en la formulación del Plan Operativo se toman en cuenta las demás operaciones que no se encuentran en el Plan Estratégico y que forman parte de las actividades habituales y que son responsabilidad de la Gerencia.

Debe quedar claro que, a fin de no interferir en el proceso de formulación provocando confusión respecto de la terminología, mantenemos a lo largo de todo el proceso el concepto de Operaciones tal como fue definido, pero en esta etapa el mismo comienza a desagregarse en Acciones, las cuales representan claramente aquellas actividades que se llevan adelante en cada una de las áreas de la organización.

Por lo tanto, debemos considerar que en principio encontraremos dos tipos de Operaciones: Las que surgen del Plan Estratégico y las que lleva adelante diariamente la organización en el cumplimiento de sus funciones. Estas a su vez se pueden subdividir en Sustantivas y De Apoyo.

#### b. Registro de apuestas y resultados

Como primer paso de la formulación del Plan Operativo deben sistematizarse las Apuestas Estratégicas y los Resultados Esperados que surgieron del Plan Estratégico. Para este proceso se propone una matriz que intenta ir más allá de una simple sistematización incorporando a los responsables a los cuales se asigna cada uno de los Resultados Esperados, sobre los cuales se les pedirá cuentas al final del período.

Como se dijo anteriormente, las Apuestas Estratégicas y Resultados Esperados surgen del Plan Estratégico, pero esto no quiere decir que ya se cuenta con los elementos suficientes para la programación de acciones. Previamente la alta Dirección debe identificar aquellos Gerentes que serán los responsables por alcanzar los resultados que se definieron.

Puede suceder que un Resultado no sea claramente asignable a un Gerente en cuanto a las actividades que le son de su incumbencia. En este caso, el Gerente asignará a los niveles inferiores una serie de productos que, en su conjunto alcanzarán el Resultado Esperado. Asimismo, un Resultado podría ser alcanzado con productos de distintas Gerencias, lo cual quedará reflejado en la matriz propuesta.

En términos generales podríamos decir que resulta conveniente que la asignación de resultados se efectúe sobre Gerentes que están a cargo de unidades organizativas, los cuales podrán a su vez alinear las acciones que le son propias a cada unidad, evitando que se diluyan responsabilidades y permitiendo una más clara presupuestación.

#### c. Plan de acción

En el punto anterior se trabajó sobre la sistematización de los componentes del Plan Estratégico. A esto deben adicionarse todas las Operaciones y su expresión en Acciones concretas que la organización lleva adelante para cumplir con sus funciones, y que no necesariamente deben coincidir con las definiciones del Plan Estratégico.

A partir de aquí es la Gerencia la que comienza su proceso de formulación del Plan Operativo, y para esto considerará las Acciones a llevar adelante y los productos que se logran con dichas acciones.

Este proceso implica que la Gerencia solicitará a cada una de las áreas de menor nivel jerárquico (las que podrán incluir Subgerencias, Direcciones, Departamentos, u otras) el plan de acción conteniendo los productos que se alcanzarán.

Es importante recordar que no necesariamente una acción debe tener asignado un producto. Este puede ser alcanzado con un conjunto de acciones, y a su vez resulta conveniente que sean reflejados aquellos productos que por su importancia sean claves en la obtención de resultados para la organización.

#### d. Compromisos de resultados de gestión

Los pasos para la formulación del Plan Operativo que se han descrito en los puntos anteriores son, en principio resumidos, y tienen como principal objetivo reflejar la lógica con que se desarrolla la formulación.

Cada Gerencia podrá utilizar los mismos instrumentos en sus negociaciones con las Subgerencias, Direcciones o Jefaturas que se encuentran por debajo de su nivel jerárquico. Por lo tanto no cambian los instrumentos sino el nivel de desagregación que cada responsable decida otorgarle.

Una vez cumplidos los pasos descritos, la Alta Dirección y sus Gerencias están en condiciones de establecer los Compromisos de Resultados de Gestión para el período que se planifica. Estos compromisos pueden ser entre la Alta Dirección y las Gerencias, y a su vez entre las Gerencias y sus niveles inferiores.

#### e. Desarrollo con el organismo

El proceso que se pone en marcha para la formulación del Plan Operativo exige la conformación de equipos de trabajo que garanticen todos los pasos durante el proceso de diseño de Operaciones, Acciones, Productos, Metas, y Presupuesto.

En grandes líneas se proponen los aspectos mínimos para llevar adelante el proceso de formulación, los cuales se pueden considerar expresados en forma secuencial:

- Conformación de un comité de planificación integrado por un representante de la Alta Dirección, Gerentes de áreas sustantivas, y un representante del área de administración. En este comité también participarán representantes de los equipos de asistencia técnica del programa de Gestión por Resultados.

- El comité designará un responsable quien será el encargado de coordinar con todas las unidades organizativas el diseño de los planes específicos de cada una de ellas.
- El responsable recibirá los planes de cada unidad, y con la asistencia técnica necesaria consolidará la información y efectuará una primera revisión de los planes.
- Una vez realizados todos los ajustes someterá a consideración del comité un Plan Operativo preliminar con el Anteproyecto de Presupuesto para su consideración.
- Nuevamente, realizados los ajustes necesarios, se conformará el Plan Operativo definitivo, y el anteproyecto de Presupuesto alineado al mismo.
- Sobre el Plan definitivo se identificarán los Resultados Esperados y Productos que serán incluidos en los Compromisos de Resultados de Gestión entre las Gerencias y la Alta Dirección.

#### 3.1.1.5 Franquicias

La Planeación Estratégica de la Franquicia inicia en un documento llamado Plan del Negocios o Proyecto de Crecimiento para la firma. Todo negocio por pequeño que sea debe considerar la planeación para poder enfrentar las contingencias del entorno y sobrevivir en ellas. Esta actividad marca el inicio estructurado hacia el sistema de franquicias, que durante su ejercicio corregirá deficiencias en la operación así como la detección de oportunidades.

Los aspectos que debe cubrir la Planeación Estratégica en el Desarrollo de Franquicias implican ciertos puntos importantes así como costos en tiempo y dinero, entre los más importantes se encuentran: tener una misión, visión y valores bien definidos considerando a clientes, proveedores, socios, empleados y sociedad a la que se sirve. Se deberá contar con la historia del negocio ampliamente redactada desde la fundación hasta la actualidad; también tiene que definir el objetivo principal de convertir el negocio en franquicia; posteriormente se hace el análisis sobre el concepto del negocio, el cual representa el sello distintivo del mismo con respecto a otros del mismo giro, seguido de esto, hay que determinar los tipos de franquicias por ofrecer.

También será necesario hacer un estudio de su competencia con negocios del mismo giro, esto servirá para obtener una noción más clara sobre la inversión de su negocio con respecto a los del mismo giro y para que en el momento de ofrecer sus franquicias representen una mejor oferta al inversionista. Como siguiente paso debe establecer su planeación, el mercado y la ubicación en que desea operar, es importante determinar también el territorio o territorios por abarcar.

Cuide el aspecto en su política de precios de tal forma que sean competitivos, así como la proveeduría, se recomienda desarrollar una cartera de los mejores abastecedores para su red de franquiciatarios.

Siempre deberá tomar en cuenta la asistencia técnica ya que forma parte medular de toda franquicia y debe ser ofrecida antes de operar el negocio, en la apertura y durante los años que dure la relación entre franquiciante y franquiciatario.

Para poder analizar el aspecto legal es necesario considerar a la Circular de Oferta de Franquicia, documento que se entrega antes de la firma del contrato y en la que se muestra la forma en que se ha desempeñado el negocio a través del tiempo comprendiendo también su situación financiera para que el aspirante a franquiciatario pueda evaluarlo antes de la firma del contrato de franquicia, este documento contiene toda una serie de cláusulas que respaldan los derechos y obligaciones de franquiciante y franquiciatario. Siempre será indispensable no olvidar la existencia de otros contratos como el de confidencialidad y el de uso de software con programas especiales para la operación del negocio.

Una vez desarrollado lo anterior y bien documentado, entramos en ciertos costos, como son: el costo de preparar el sistema y el costo de poner en marcha una unidad. Al sumar estos dos conceptos se determina el costo total para ofertar una franquicia. La cuota inicial es la que se derivada del desarrollo del sistema, que se compone del costo de toda la infraestructura de la franquicia, tomando en cuenta el elemento humano e inventarios necesarios para iniciar operaciones.

Este gasto es el que tendrá que cubrir un aspirante a ser dueño del negocio en juego para poder obtener el derecho a operar el mismo bajo el esquema de franquicias, además deberá cumplir con otros pagos como son las regalías por el monto de las ventas y un cierto porcentaje extra de la cuota que se destinará a la publicidad, servicios adicionales como: venta de producto terminado, insumos y materias primas, asistencia y soporte adicional, derecho de transferencia, renovación del contrato, los cuales representan ingresos adicionales para el franquiciante.

El plan de expansión de una firma considera el número de unidades que se desean ofertar y la capacidad de respuesta ante todo lo que se ha comprometido en el contrato, así como demostrar que es rentable para el inversionista y que es competitiva ante el resto de los negocios.

Es de esta manera como se puede comercializar con los probables prospectos de acuerdo al perfil previamente determinados en el desarrollo de la franquicia y ofrecer la posibilidad de adaptarse en los distintos mercados desarrollando nuevos productos de acuerdo a la moda o evolución de las exigencias del consumidor.

Para desarrollar este modelo se requiere:

- a. Definir la estructura financiera de la franquicia

Hay que definir las condiciones de la franquicia (cánones y royalties), de forma que el franquiciador pueda cubrir los costes que conlleva dar un soporte suficiente a la red y, a la vez, obtener una rentabilidad adecuada. Para ello, se deben examinar las vías que utiliza el franquiciador para obtener ingresos y estimar los costes que supondrá crear y dar soporte a la red de franquiciados.

Ingresos para el franquiciador:

- Canon inicial
- Margen en los suministros iniciales
- Royalty de funcionamiento
- Canon de publicidad
- Margen en los productos

Costes para el franquiciador:

- Desarrollo de la franquicia (contratos, manuales, etc.)
- Costes de captación (ferias, publicidad, selección, etc.)
- Costes iniciales de establecimiento de franquicias (formación, montaje, etc.)
- Costes de soporte y supervisión continuados

Hay que decidir que funciones mantiene la central, cuales hace el franquiciado y cual es nivel de soporte que debe prestar el franquiciador, tanto inicialmente como durante la vigencia del contrato. La idea es definir una propuesta para los franquiciados que posibilite una relación estable a largo plazo, donde el valor aportado al franquiciado sea mayor que el coste que supone pertenecer a la red.

#### b. Legalización de la franquicia

- Redacción del contrato de franquicias
- Redacción de la documentación precontractual
- Inscripción en el Registro de Franquiciadores

c. Preparar la comercialización de franquicia

- Redacción de la propuesta de franquicia: folletos, dossier informativo, etc.
- Definir las acciones de comunicación: presupuesto, perfil del franquiciado, etc.
- Planificación de medios: ferias, publicidad, directorios, prensa, etc.

d. Documentar el saber hacer y los procedimientos de gestión

Franquiciar con éxito dependerá de que seamos capaces de transmitir el conocimiento del negocio a los nuevos franquiciados de manera rápida y efectiva, de forma que se pueda conseguir una buena reproducción del modelo inicial sin grandes costes de formación. Esto se realizará principalmente a través del manual operativo que recogerá el "saber hacer" de la franquicia y del curso de formación inicial.

- Manuales de operaciones
- Curso de formación
- Manuales de procedimientos internos
- Manual de imagen y normas gráficas

e. Establecer la financiación adecuada para los franquiciados

Muchos de los franquiciados potenciales no dispondrán de la totalidad del capital necesario y necesitarán financiar parte de la inversión inicial. Las entidades financieras saben perfectamente que una franquicia disminuye el riesgo de fracaso de un negocio porque cuenta desde el primer día con la experiencia del franquiciador y aplica un modelo de negocio que ha funcionado con éxito en otros lugares.



Por ello están abiertos a conceder mejores condiciones de financiación a los futuros franquiciados. Esta negociación inicial puede hacerla el franquiciador y establecer unas condiciones de financiación preestablecidas para los futuros franquiciados que se integren a la cadena.

### **3.2 Valoración de los modelos**

En lo que respecta al *Plan Estratégico* es importante tomar en cuenta que es un documento que plasma la estrategia a seguir por la compañía en el mediano plazo (entre 1 y 5 años). Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha hecho en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

1. Objetivos numéricos y temporales, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que las ventas asciendan a \$ 100.000 antes de diciembre del presente ejercicio".

2. Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
3. Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". Existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno.<sup>20</sup>

La *Gestión por Procesos* permite crear estrategias, acciones y planes que garanticen logros y beneficios. Se fundamenta en la asignación de un directivo responsable de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, quizás, se mantiene dicha estructura, donde hay una persona como responsable y es ella quien responde en lo que al proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales (matricial).

Con esta herramienta se intenta evitar un problema que puede aparecer en las empresas organizadas por departamentos funcionales: que la empresa se entienda y trabaje como un conjunto de departamentos o funciones insuficientemente comunicados entre sí, en los que se tiende a perder la imagen clara y global de qué se está haciendo y para quien.

---

<sup>20</sup> Arieu 2007

La Gestión por Procesos (Business Process Management) es, por tanto, una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

Se centra en los distintos aspectos de cada proceso: qué se hace (cuál es el proceso y quien es la persona o personas responsables), para quién (quiénes son los clientes externos o internos del proceso, es decir, sus destinatarios) y cómo deben ser los resultados del proceso (para adecuarse a las necesidades de los destinatarios).

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Es muy importante aclarar, que proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.<sup>21</sup>

El *Balanced Scorecard*, también llamado Cuadro de Mando Integral, ha despertado gran interés entre directivos y empresarios, hasta el punto que se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años.

La razón radica en que, independientemente del hecho de que los modelos de planificación y gestión de empresas sean más o menos populares en determinados momentos, lo cierto es que el *Balanced Scorecard* contribuye a la resolución de problemas que tienen las empresas y preocupan a los directivos.

---

<sup>21</sup> ACEVEDO SUAREZ J. A. y URTIAGA RODRIGUEZ A. J, Consultoría de empresas en Cuba, Estudios Empresariales No. 85, Revista cuatrimestral 1994/2, Universidad de DEUSTO, San Sebastián, P. 46.

Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Los beneficios ante la aplicación de esta herramienta son:

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez que el BSC está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, actúa como un sistema de control por excepción.
- Permite detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

Los riesgos son:

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el BSC pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.

- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el BSC se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el BSC sea perfecto, pero desfasado e inútil.

El *Plan Operativo Anual* (POA), es un documento que contempla proyectos dirigidos a concretar los objetivos estratégicos de la institución y acciones centralizadas con la finalidad de mejorar la cobertura o calidad de los bienes o servicios demandados por la sociedad (entorno).

El sistema presupuesto por programas, divide su estructura en funciones, programas, y proyectos, siendo en esta última clasificación donde surge la conceptualización del Programa Operativo Anual (POA).

Es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

Los programas operativos se confeccionan en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo. Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo los recursos financieros necesarios por partidas, según el objeto del gasto (clasificación contable), para solventar los costos a través de un presupuesto.

Los costos acumulados de cada proyecto darán como resultado el costo total de cada proyecto, y sucesivamente de programa y función, así como el costo total de cada dependencia; proporcionando con esta valoración los elementos necesarios para la toma de decisiones respecto de la distribución de recursos.

Esta herramienta de planeación, organización y control de nuestras actividades cotidianas, ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; la despolitización de las mismas; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia.

La *Franquicia* resulta exitosa ya que es el vínculo ideal entre los grandes capitales y las pequeñas y medianas empresas, además de ser una estrategia de diversificación y marketing extraordinaria, como sistema de comercialización de un producto o servicio.

Permite por un lado la expansión geográfica y la conquista de mercados desconocidos, ocupar zonas, controlar la distribución de los productos en dichas zonas y por sobre todo valorizar la marca. Un ejemplo de esto es la red multinacional de franquicias Coca-Cola, la que se expandió por diferentes países del mundo con un éxito sin precedentes, tampoco hay que olvidar cadenas como Mc'Donalds que se encuentran en casi todos los países del mundo utilizando este sistema de distribución y venta, agregando cada vez un mayor valor a la marca en cuestión.

Las ventajas para el franquiciante son:

- El franquiciado corre con los gastos de inversión.
- El franquiciante encuentra en esta fórmula de comercio asociado gran capacidad de expansión de su negocio con una aportación no muy elevada de capital.
- La expansión se produce con personal ajeno.
- La expansión del negocio a través de la apertura de sucursales exigirá un incremento de la plantilla de la empresa, no siempre motivada, con el consiguiente incremento de costes de personal.

- Creación de una fuerte imagen de marca.
- Se producirá un efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca del franquiciante en el mercado.
- No será necesario un control tan directo de la gestión.
- La mayor motivación por parte del franquiciado comparada con la que tendría como empleado le incentivará a la consecución del éxito y resultados de su propio establecimiento. Su interés en el éxito de la empresa es mayor al haber invertido su capital y su trabajo en la misma.
- Facilidad para acceder a mercados exteriores. Las posibilidades de expansión exceden del ámbito local o incluso nacional pudiendo desarrollarse en otros países a través de la fórmula de máster franquicia.
- Mejor planificación de las funciones de fabricación y aprovisionamiento. El desarrollo de una red de franquicias supone poder realizar grandes economías de escala en fabricación, compras de stock, materiales, bienes de equipo.
- Rentabilización de los esfuerzos de marketing y comunicación. Aprovechamiento de las múltiples economías de escala que pueden derivarse de la coexistencia de varios establecimientos que desarrollan una misma actividad operando bajo la misma imagen.

Para el franquiciado:

- Garantía de independencia y de integración en una red comercial claramente apreciada e identificada por el público.

- Adquisición del know-how del franquiciador y conocimiento a priori de la rentabilidad y posibilidades del negocio que se pretende acometer.
- Aprovechamiento de las múltiples economías de escala que pueden derivarse de la coexistencia de varios establecimientos que desarrollan una misma actividad operando bajo la misma imagen (condiciones de compra más favorables, rentabilización de los esfuerzos de marketing y comunicación).
- Frecuentemente el franquiciante aportará ayudas financieras al franquiciado para acometer las inversiones iniciales necesarias.
- Asistencia al franquiciado en la realización de estudios de mercado, localización del emplazamiento más adecuado, formación del personal, empleo de medios publicitarios y promocionales, merchandising y decoración del local, aspectos técnicos y de gestión, contabilidad e informática.
- Dado que el franquiciante continuará con su labor de investigación y experimentación de nuevas técnicas y productos / servicios, el franquiciado podrá beneficiarse sin riesgo de aquellas pruebas que resulten exitosas.
- El franquiciado podrá explotar el know-how del franquiciante bajo unas condiciones geográficas preestablecidas ya que dispondrá de una zona de exclusividad territorial para la explotación del know-how del franquiciante.

Las desventajas que presenta el modelo son:

- La integración en una red de franquicia representará tener que soportar unos costes adicionales que no encontraríamos en caso de apertura de un comercio independiente (derecho de entrada y royalties de funcionamiento y publicidad). Sin embargo deben contemplarse como una inversión dirigida a la reducción de riesgos.



- El franquiciado tendrá un margen reducido de creatividad ya que todos los aspectos de la explotación del negocio están predefinidos por el franquiciante y estipulados en los manuales.
- Si el negocio consigue superar las previsiones iniciales de rentabilidad establecidas por el franquiciante, es muy posible que el franquiciado comience a cuestionarse la necesidad de pagar los royalties de funcionamiento y termine por no aceptar de buen agrado las visitas periódicas del personal de control del franquiciante.
- El bajo rendimiento y capacidad de otros puntos de venta de la red pueden afectar gravemente la imagen y reputación de nuestro negocio.
- Pueden darse limitaciones para la venta o traspaso del negocio. El franquiciante puede tener derechos de compra y de rescisión del contrato según las condiciones definidas en el mismo.
- Existencia de riesgos asociados a la gestión del franquiciante.
- Un franquiciante en fase de lanzamiento pondrá más esfuerzos en la captación de nuevos franquiciados que en la prestación de servicios adecuados de asistencia y apoyo. La limitación de recursos financieros puede generar importantes deficiencias en la prestación de estos servicios.
- Un franquiciante no ético que con ánimo de lucro no pretende establecer una correcta relación de apoyo al franquiciado.
- Un franquiciante falto de los recursos financieros y humanos necesarios o simplemente explotador de un negocio carente de la suficiente solidez y fiabilidad.

### **3.3 Evaluación comparativa**

En un entorno en el que la empresa es capaz de generar recursos que le permiten no sólo mantener su nivel de actividad actual sino generar un excedente, deberá decidir qué hacer con ese excedente. Las decisiones pueden ser múltiples y estarán todas muy condicionadas unas con otras.

En primer lugar, deberá analizarse si, además de generar un excedente de recursos (beneficio), la empresa es capaz de generar valor para el accionista.

Esta situación se producirá cuando la rentabilidad de los recursos de los accionistas comprometidos en la empresa sea superior a la que obtendrían aplicándolo a otra inversión con el mismo nivel de riesgo.

Este análisis no es desdeñable ya que puede condicionarnos las decisiones que tomemos respecto a la aplicación que hagamos de ese origen de recursos.

Una de las soluciones posibles a adoptar sería la de retribuir a los accionistas mediante un reparto de dividendo. Esta situación, a priori, mantendría satisfechos a los accionistas, que verían así aumentar su nivel de ingresos. Aparentemente, a mayor dividendo mayor satisfacción.

Sin embargo, como gestores estaríamos admitiendo que no tenemos proyectos capaces de seguir incrementando el valor del accionista: No necesitamos recursos adicionales (retener los beneficios) porque no tenemos inversiones a los que aplicarlos.

Si optamos por mantener los recursos en la empresa, deberemos generar un volumen mayor de recursos excedentarios (beneficio) para que no se reduzca la rentabilidad frente a recursos propios y, en consecuencia, se mantenga la creación de valor. Por lo tanto, la empresa deberá crecer.

Como vemos, el crecimiento se produce cuando en la empresa existen recursos infrautilizados u ociosos a los que se intenta buscar utilidad y decide explotarlos, en vez de transferir su propiedad a otro agente del mercado.

Son múltiples los beneficios derivados del crecimiento empresarial, a continuación se destacan los siguientes:

- El mayor prestigio de los directivos o las mejores posibilidades de promoción de los empleados, lo que nos permitirá fidelizar el talento con el proyecto al posibilitar que las personas de más valía asuman responsabilidades de mayor entidad.
- Afrontar nuevos retos empresariales que estimulen el desarrollo de las personas y la organización.
- Capacidad de atraer capital de inversores externos lo que nos permita afrontar proyectos de mayor envergadura.
- La mejora de la posición de la empresa en los mercados de capitales.
- Adquirir una posición competitiva más sólida.
- Acceder a escalas de mercado que mejoren la competitividad de la empresa.
- Mantener la cuota de mercado en el caso de que el mercado en que se opera esté en crecimiento.

Sin embargo, la expansión de la empresa también conlleva importantes peligros, destacaremos los siguientes:

- La inversión en sectores en los que el éxito competitivo depende de la posesión de recursos, capacidades y conocimientos de los que la empresa no dispone.

- Alcanzar una dimensión empresarial superior a lo que la empresa es capaz de gestionar.

Las estrategias de crecimiento que la empresa puede emplear siguen, fundamentalmente, unos patrones básicos. La elección de una estrategia u otra dependerá de las capacidades disponibles en cada momento y de la predisposición a afrontar riesgos por parte de los accionistas.

Si el desarrollo de la actividad de la empresa en un determinado mercado ha sido exitosa, las primeras estrategias que se llevan a cabo son las de crecimiento horizontal, es decir, se desarrollan los nuevos negocios dentro de las estructuras producto / mercado existentes.

Dentro de este crecimiento de tipo horizontal, las estrategias de expansión que puede seguir la empresa son:

1. Estrategias de concentración / penetración. Se persigue una mayor participación en el sector / mercado mediante la utilización de prácticas generalizadas de marketing.
2. Estrategias de desarrollo de productos a través de la ampliación de la línea actual, lo que se puede alcanzar con la adición de nuevas características que permitan una mayor diferenciación o el desarrollo de productos de nueva generación mediante la aplicación de nuevas tecnologías.
3. Estrategias de desarrollo de mercados, ofreciendo los mismos productos y / o servicios en nuevos mercados. En este caso, se presentan dos opciones:
  - a) La expansión de la base geográfica donde opera la empresa
  - b) El acercamiento a nuevos segmentos de mercado o perfiles de clientes

Cuando se ha alcanzado la saturación en los mercados actuales, la segunda estrategia disponible para la empresa es la integración vertical, buscando el incremento del valor añadido a partir de una base de negocios dada. Con el crecimiento vertical, se pretende extender los negocios actuales de la organización en dos posibles direcciones:

1. La integración hacia adelante, que conduce a un mayor acercamiento a los clientes mediante la realización de las actividades relacionadas con la distribución y venta.
2. La integración hacia atrás, que ocurre cuando la organización busca un mayor control sobre sus sistemas de suministros ampliamente entendidos.

Una vez que hemos agotado nuestra capacidad de crecimiento por las vías mencionadas, la estrategia a seguir para continuar con el crecimiento consiste en entrar en nuevos negocios a través de la diversificación.

Una vez analizados los modelos presentados se valida su aplicación:

En el caso de PROALPI, la Planificación Estratégica constituye una herramienta adecuada a ser aplicada ya que incluye diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la empresa, para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y lograr su viabilidad. Este modelo trae consigo beneficios como la mejora en el desempeño de la organización y el poder enfrentar los principales problemas a través de la aplicación de una forma moderna de gestión.

El segundo modelo que es la Gestión por Procesos no es aplicable en la presente investigación ya que conlleva un conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs en los outputs deseados añadiendo valor. Este conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.

Permite a la organización: reducir la variabilidad innecesaria, eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades y optimizar el empleo de los recursos. En el caso de PROALPI al ser una empresa pequeña, no presenta cambios en el entorno que hagan aconsejable una modificación en sus procesos.

El cuanto al Balanced Scorecard, tomado como una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones e induce el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos, para el caso de PROALPI no sería aplicable ya que constituye una reingeniería que captura tanto impulsores como resultados, puede potenciar el proceso de planificación estratégica y además promueve el aprendizaje y la acción. Para esto se torna necesario haber aplicado con anterioridad un proceso de planificación, el cual en la empresa no se registra.

El Plan Operativo Anual como una herramienta de planificación nos ayudará a dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las diferentes áreas de la organización. El desarrollo de este modelo permitirá a PROALPI optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas; además de contribuir con el cumplimiento de la misión. Tiene como objetivo fundamental orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos organizacionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo; contribuyendo, de manera efectiva al fortalecimiento y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto.

El modelo de Franquicia inicia en un documento llamado Plan del Negocios o Proyecto de Crecimiento para la firma. Todo negocio por pequeño que sea debe considerar la planeación para poder enfrentar las contingencias del entorno y sobrevivir en ellas. Esta actividad marca el inicio estructurado hacia el sistema de franquicias, que durante su ejercicio corregirá deficiencias en la operación así como la detección de oportunidades.

El plan de expansión de una firma considera el número de unidades que se desean ofertar y la capacidad de respuesta ante todo lo que se ha comprometido en el contrato, así como demostrar que es rentable para el inversionista y que es competitiva ante el resto de los negocios. El perfil de PROALPI no permite aplicar una franquicia al momento pero a futuro se presenta la posibilidad de adaptarse en los distintos mercados desarrollando nuevos productos de acuerdo a la moda o evolución de las exigencias del consumidor.

### **3.4 Definición de los modelos viables**

Para PROALPI, el modelo de expansión más idóneo a aplicar es la Planificación Estratégica entendida como un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación íntegra que permite la buena administración de un proceso. Además, nos permite apartarnos de las actividades del día a día de nuestra organización o proyecto y nos proporciona un esquema de lo que estamos haciendo y dónde vamos a llegar. La planificación estratégica nos da claridad sobre lo queremos lograr y cómo lo vamos a conseguir.

La aplicación de esta herramienta es necesaria y constituye el pilar del trabajo de una organización. Si un marco estratégico quienes conforman la empresa no saben a dónde ir o por qué quieren llegar allí. Por ello, tampoco importa el haber llegado. Esta herramienta nos ofrece una forma de realizar una planificación estratégica detallada, que se puede implementar en cualquier organización o proyecto que necesite realizarla.

Esta herramienta nos ayudará ya que la empresa tiene una experiencia limitada en la planificación o en la planificación estratégica. El modelo nos resulta útil pues siempre se ha enfocado sobre la planificación de acción y ahora debemos centrarnos en la importancia de aplicar un modelo que permita a PROALPI crecer.

Lo que se busca es:

- ✓ Planificar estratégicamente así como funcionalmente y hacer una distinción entre los dos.
- ✓ Crear ideas para ayudar a planificar un proceso de planificación estratégica.
- ✓ Comenzar la planificación para la organización.
- ✓ Revisar a profundidad el marco estratégico.

Se debe crear una estrategia en general basada en el entendimiento de un contexto más amplio para tratar la función, la propia fuerza y debilidad y sobre todo los problemas que la empresa enfrenta.

Una estrategia nos da un marco en el que trabajar y aclara lo que estamos intentando conseguir y el enfoque que pretendemos darle.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos.

Por este motivo, se utilizará el Plan Operativo Anual como un instrumento que vincula la planificación con el presupuesto, por cuanto, supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de recursos.

Para fortalecer la cultura de Planificación dentro de la organización se detallará un plan que tiene como objetivo compatibilizar, conceptual y funcionalmente, los planes operativos anuales y la programación financiera. Para poder realizar esto de manera efectiva es necesario que cada dependencia o unidad ejecutora prepare el plan operativo anual correspondiente, de tal manera que las acciones que se pretenden realizar tengan el sustento financiero que permita alcanzar los objetivos y metas planteadas.

A continuación se presenta un plan estratégico que incluye un plan operativo anual desarrollado para la empresa PROALPI:



## **CAPITULO IV**

### **DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PROCESADORA DE ALIMENTOS PILLARO**

Dentro de la globalización de la agricultura, está teniendo lugar una revolución que tiene implicaciones profundas para la salud humana, el modo de vida y el medio ambiente. El crecimiento poblacional, la urbanización y el mayor ingreso en los países en desarrollo están promoviendo un incremento masivo en la demanda de alimentos de origen animal.

Esto constituye un cambio en la forma de vida de las personas que ha llegado incluso a muchos poblados rurales. Los gobiernos, productores y la industria se deben preparar para esta revolución con políticas de largo plazo e inversiones que satisfagan la demanda de los consumidores consiguiendo mejorar la nutrición, incrementar los ingresos de la población que se dedica a esta labor y mitigar las presiones sobre el medio ambiente y la salud pública.<sup>22</sup>

La capacidad de respuesta al reto planteado, dependerá de la acción y el compromiso de las personas e instituciones del sector agrario, y de la definición de metas y objetivos claros que guíen su accionar. Surge entonces, la necesidad de que los actores económicos que conforman el sector lácteo, se pongan de acuerdo sobre lo que es necesario hacer para alcanzar un desarrollo competitivo y sostenible.

Bajo este contexto, se plantea un plan estratégico para la empresa PROALPI, como una propuesta de crecimiento que sirva de elemento de discusión y concertación entre las personas que son parte de esta organización.

---

<sup>22</sup> FAO, La Ganadería hacia el 2020: La próxima revolución alimenticia

#### **4.1 Objetivos generales y específicos**

En este apartado es necesario definir los espacios de maniobra de los que dispone la organización para actuar; evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando desafíos y aprovechando las potencialidades. Así se definen los objetivos estratégicos para la empresa PROALPI:

1. Generar un crecimiento sostenido del 5% en ventas ampliando su gama de productos e incursionando en un nuevo mercado, la ciudad de Quito.
  - 1.1 Fortalecer la estructura de la empresa, promover el incremento de la producción y mejora de la productividad.
  - 1.2 Crear nuevas presentaciones de los productos ya existentes: yogurt, manjar, queso fresco y yogurt bebible; a fin de solventar las necesidades del mercado.
  - 1.3 Ofertar los productos en la ciudad de Quito iniciando con los pequeños distribuidores y buscando llegar a negocios más grandes.
  
2. Aplicar un Plan de Marketing que impulse el reconocimiento de la marca y la calidad de los productos.
  - 2.1 Analizar nuevos mercados a fin de tener las bases que servirán de apoyo para crear un Plan de Marketing adecuado para la empresa.
  - 2.2 Desarrollar un Plan de Marketing que tenga como punto de partida la mejora en cuanto a normas de servicio al cliente interno y externo.
  - 2.3 Promocionar la línea de productos que se ha venido manejando y además dar a conocer las nuevas presentaciones para de esta forma incrementar la oferta y el consumo de productos lácteos en el mercado interno.

3. Contar con nuevas instalaciones en las cuales la capacidad tecnológica pueda ser explotada al 80%, contando previamente con la captación de nuevos mercados.
  - 3.1 Ampliar las instalaciones físicas donde funciona la empresa, una vez que se haya consolidado comercialmente.
  - 3.2 Aplicar modelos de gestión, producción y procesos a fin de generar mayor rendimiento.
  - 3.3 Promover la aplicación de alternativas tecnológicas y de gestión que permitan un desarrollo sostenible.

#### **4.2 Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de estudio tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA serán de gran utilidad en un análisis de mercado a realizarse posteriormente y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

PROALPI cuenta con un segmento de mercado no extenso pero si fiel a sus productos, esto permite que se pueda enfocar en la atención que brinda y de esta manera pueda llegar a sus clientes de forma personalizada. Es una empresa que al desarrollar un proyecto de expansión, puede adaptarse a las exigencias de nuevos mercados ya que los productos que elabora son de excelente calidad.

La marca de sus productos, “NATO”, es poco conocida en el país, pero el aumento en el consumo de marcas propias permite que sea posible un crecimiento a corto plazo.

Se han desarrollado proyectos para mejorar la calidad en los procesos de producción; sin embargo, existe todavía mucho por hacer a fin de conseguir que PROALPI sea una empresa competitiva dentro del mercado.

Cuenta con maquinaria que puede explotar para abastecer nuevos mercados, su producción actualmente alcanza apenas un 30% de su capacidad total. Esto genera un estancamiento y limita su crecimiento, hace su estructura poco flexible y no permite que la marca sea conocida a nivel nacional.

### **4.3 Estrategias**

Sobre la base de los cruces entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se obtienen los cursos de acción que permitirán el logro de los objetivos.

Así es posible distinguir cuatro tipos de estrategia:

- Estrategias FO: Usar las Fortalezas para aprovechar Oportunidades
- Estrategias DO: Superar las Debilidades valiéndose de las Oportunidades
- Estrategias FA: Usar las Fortalezas para atenuar los efectos de las Amenazas
- Estrategias DA: Superar las Debilidades y enfrentar las Amenazas

A continuación se presentan las estrategias seleccionadas para la empresa PROALPI agrupadas según principales áreas estratégicas o líneas de acción.

#### 4.3.1 Organización e Institucionalidad

- Mejorar el nivel de conocimientos técnicos en cuanto a procesos productivos, sanitarios y alimenticios en todo el personal de la empresa para de esta forma promover una gestión empresarial aprovechando el incremento en el consumo de leche y productos lácteos en el mercado interno y externo, logrando de esta forma mejorar la capacidad de producción artesanal de los derivados lácteos y satisfacer las necesidades de consumo principalmente en el mercado nacional.
- Posicionar a la empresa como un agente dinámico en la plataforma institucional de competitividad del sector lácteo, capaz de enfrentar en mejores condiciones las exigencias del mercado actual.

#### 4.3.2 Incremento de la Producción y Productividad

- Utilizar al máximo sus factores de producción para lograr una mayor productividad, de esta manera se busca abastecer al mercado nacional, reduciendo los niveles de importación.
- Mejorar la capacidad de producción artesanal manejando condiciones sanitarias adecuadas en todos los procesos relacionados con la actividad propia de la empresa.
- Tener acceso a créditos corporativos a fin de crecer en tamaño y producción.

#### 4.3.3 Desarrollo del mercado


- Incrementar el valor agregado de los productos a través del manejo eficiente de los procesos de producción y la creación de nuevas presentaciones, de esta forma se podrá llegar a nuevos mercados creciendo en forma diversificada.

- Analizar el sector específico de la ciudad de Quito al que PROALPI quiere llegar con sus productos, buscando generar una oferta innovadora y exitosa que le permita expandirse posteriormente a mercados más grandes.
- Optar por el camino de la formalización y apuntar a mercados más competitivos para lograr el crecimiento del negocio. La informalidad se ve reflejada en el bajo recaudo tributario que crea una mayor carga sobre las empresas formales, también en la competencia desleal, en la debilidad institucional y en la generación de distorsiones en la economía nacional.

#### **4.4 Actividades**

A continuación se detallan las actividades que permitirán a la empresa poner en marcha las estrategias y obtener los objetivos:

*Cuadro No. 8*  
**OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ACTIVIDADES**

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>					
<b>1. Generar un crecimiento sostenido del 5% en ventas ampliando su gama de productos e incursionando en un nuevo mercado, la ciudad de Quito.</b>		<b>2. Aplicar un Plan de Marketing que impulse el reconocimiento de la marca y la calidad de los productos.</b>		<b>3. Contar con nuevas instalaciones en las cuales la capacidad tecnológica pueda ser explotada al 80%, contando previamente con la captación de nuevos mercados.</b>	
 <b>A C T I V I D A D E S</b>	1.1 Plantear las debilidades que presenta la organización y realizar un análisis para determinar el motivo por el cual no se ha podido crecer en ventas durante los últimos 3 años.	2.1 Incrementar la demanda de los productos lácteos dando a conocer sus bondades y calidad a través de un plan de marketing estructurado en base a estos atributos.	3.1 La empresa debe adquirir o rentar un local más grande físicamente, procurando sea en el lugar actual ya que se debe considerar que casi todos sus trabajadores son habitantes de esta zona.		
	1.2 Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades del consumidor, inicialmente en la ciudad a donde queremos llegar.	2.2 Realizar un estudio de precios en base a los datos obtenidos de la competencia a fin de lograr una posición aceptable dentro del mercado.	3.2 Superar el tema de la capacidad ociosa de la maquinaria contando con una mayor demanda que la enfoque a mayor productividad.		
	1.3 Crear nuevas presentaciones para los productos dependiendo del segmento al que se quieren enfocar, manteniendo calidad y precios competitivos.	2.3 Promocionar la marca a través de diferentes medios, designando un presupuesto permanente para este tipo de actividades.	3.3 Los nuevos mercados captados permitirán manejar temporadas en las cuales la empresa puede estabilizar sus ventas.		

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

#### **4.5 Responsables**

Una vez que se ha fijado la lista de actividades, a continuación se detallan los responsables de llevar a cabo cada una de ellas:

*Cuadro No. 9*  
**ACTIVIDADES Y RESPONSABLES**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
1.1 Plantear las debilidades que presenta la organización y realizar un análisis para determinar el motivo por el cual no se ha podido crecer en ventas durante los últimos 3 años.	Gerente General
1.2 Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades del consumidor, inicialmente en la ciudad a donde queremos llegar.	Jefe de Compras
1.3 Crear nuevas presentaciones para los productos dependiendo del segmento al que se quieren enfocar, manteniendo calidad y precios competitivos.	Jefe de Producción
2.1 Incrementar la demanda de los productos lácteos dando a conocer sus bondades y calidad a través de un plan de marketing estructurado en base a estos atributos.	Jefe de Compras
2.2 Realizar un estudio de precios en base a los datos obtenidos de la competencia a fin de lograr una posición aceptable dentro del mercado.	Jefe de Compras
2.3 Promocionar la marca a través de diferentes medios, designando un presupuesto permanente para este tipo de actividades.	Gerente General
3.1 La empresa debe adquirir o rentar un local más grande físicamente, procurando sea en el lugar actual ya que se debe considerar que casi todos sus trabajadores son habitantes de esta zona.	Gerente General
3.2 Superar el tema de la capacidad ociosa de la maquinaria contando con una mayor demanda que la enfoque a mayor productividad.	Gerente General
3.3 Los nuevos mercados captados permitirán manejar temporadas en las cuales la empresa puede estabilizar sus ventas.	Jefe de Producción

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora



#### **4.6 Lugar**

El lugar donde estas actividades se llevarán a cabo es el Cantón Píllaro, Provincia del Tungurahua, específicamente en la Parroquia Marcos Espinel que es el sector donde PROALPI se desarrolla.

Sus áreas Administrativa y de Producción son las directamente relacionadas con la aplicación de este plan estratégico.

#### **4.7 Tiempo**

El tiempo en que cada actividad se llevará a cabo se detalla en el siguiente cronograma:

*Cuadro No. 10*  
**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>2012</b>											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
1.1 Plantear las debilidades que presenta la organización y realizar un análisis para determinar el motivo por el cual no se ha podido crecer en ventas durante los últimos 3 años.												
1.2 Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades del consumidor, inicialmente en la ciudad a donde queremos llegar.												
1.3 Crear nuevas presentaciones para los productos dependiendo del segmento al que se quieren enfocar, manteniendo calidad y precios competitivos.												
2.1 Incrementar la demanda de los productos lácteos dando a conocer sus bondades y calidad a través de un plan de marketing estructurado en base a estos atributos.												
2.2 Realizar un estudio de precios en base a los datos obtenidos de la competencia a fin de lograr una posición aceptable dentro del mercado.												
2.3 Promocionar la marca a través de diferentes medios, designando un presupuesto permanente para este tipo de actividades.												
3.1 La empresa debe adquirir o rentar un local más grande físicamente, procurando sea en el lugar actual ya que se debe considerar que casi todos sus trabajadores son habitantes de esta zona.												
3.2 Superar el tema de la capacidad ociosa de la maquinaria contando con una mayor demanda que la enfoque a mayor productividad.												
3.3 Los nuevos mercados captados permitirán manejar temporadas en las cuales la empresa puede estabilizar sus ventas.												

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

## **4.8 Recursos**

PROALPI dispone de los siguientes recursos:

- En cuanto a Recursos Humanos la empresa dispone de 12 empleados; 5 administrativos y 7 de producción, con los cuales se logra satisfacer la demanda total.
- En lo que se refiere a Recursos Físicos la empresa funciona actualmente en un local rentado en el cual no se dispone de espacio suficiente para explotar su capacidad tecnológica al máximo.
- Los Recursos Tecnológicos con los que PROALPI cuenta son suficientes para abastecer tanto los mercados actuales como los mercados por captar.

Los recursos que posee la empresa deben generar un crecimiento global que permita fortalecerla y dar a conocer la calidad de sus productos a fin de expandir sus mercados.

## **4.9 Actividades**

A continuación y como parte del modelo de expansión planteado en la presente investigación se definirán la misión y visión para la empresa PROALPI, además del Plan Operativo Anual que es parte del modelo de Planificación Estratégica a ser aplicado:

### **1. Visión y Misión**

Por un lado, la visión es la declaración más importante de las aspiraciones y metas por alcanzar en la empresa, y de otro, la misión da la orientación hacia donde desarrollar las capacidades, ambas integran la etapa filosófica del proceso.

1.1 **Visión:** PROALPI, formada por emprendedores, aspira constituirse en una empresa organizada y competitiva dentro del mercado de derivados lácteos, rentable, con productos de excelente calidad; aportando al crecimiento del sector, al desarrollo regional, generando empleo y oportunidades de progreso e ingresos equitativos tanto para sus propietarios como para sus trabajadores y comercializadores.

1.2 **Misión:** Procesar y comercializar productos lácteos bajo estándares de calidad que satisfagan a los consumidores y permitan aportar al desarrollo de la industria nacional.

## 2. Plan Operativo Anual (POA)

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorear un plan estratégico u operativo son el Cuadro de Mando Integral, los Sistemas de Información Ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

*Cuadro No. 11*  
**PLAN OPERATIVO ANUAL**

Objetivos estratégicos	Proyectos	Actividad	Lidera	Metas e indicadores
1. Generar un crecimiento sostenido del 5% en ventas, ampliando su gama de productos e incursionando en un nuevo mercado, la ciudad de Quito.	Crear nuevas presentaciones para los productos	1.1 Plantear las debilidades que presenta la organización y realizar un análisis para determinar el motivo por el cual no se ha podido crecer en ventas durante los últimos 3 años.	Gerente General	Se dispone de un análisis FODA actualizado.
		1.2 Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades del consumidor, inicialmente en la ciudad a donde queremos llegar.	Jefe de Compras	La empresa cuenta con datos sobre las condiciones actuales de nuestro mercado objetivo y quienes son los principales competidores.
		1.3 Crear nuevas presentaciones para los productos dependiendo del segmento al que se quieren enfocar, manteniendo calidad y precios competitivos.	Jefe de Producción	La referencia del mercado en cuanto a productos permite que el Dpto. de Producción pueda obtener nuevas alternativas.
2. Aplicar un Plan de Marketing que impulse el reconocimiento de la marca y la calidad de los productos.	Elaborar un Plan de Marketing para posicionar la marca	2.1 Incrementar la demanda de los productos lácteos dando a conocer sus bondades y calidad a través de un plan de marketing estructurado en base a estos atributos.	Jefe de Compras	Se aprovechan las campañas de alimentación para dar a conocer la calidad de los productos.
		2.2 Realizar un estudio de precios en base a los datos obtenidos de la competencia a fin de lograr una posición aceptable dentro del mercado.	Jefe de Compras	Se tiene acceso a tomar datos de la competencia y analizarlos a fin de lograr una posición más sólida.
		2.3 Promocionar la marca a través de diferentes medios, designando un presupuesto permanente para este tipo de actividades.	Gerente General	Se aprovecha la buena experiencia de la empresa en el sector para dar a conocer sus productos.
3. Contar con nuevas instalaciones en las cuales la capacidad tecnológica pueda ser explotada al 80%, contando previamente con la captación de nuevos mercados.	Ampliar del espacio físico de la empresa	3.1 La empresa debe adquirir o rentar un local más grande físicamente, procurando sea en el lugar actual ya que se debe considerar que casi todos sus trabajadores son habitantes de esta zona.	Gerente General	La capacidad ociosa de la maquinaria obliga a contar con una infraestructura más amplia.
		3.2 Superar el tema de la capacidad ociosa de la maquinaria contando con una mayor demanda que la enfoque a mayor productividad.	Gerente General	En base a la promoción de los productos se logrará incrementar la demanda.
		3.3 Los nuevos mercados captados permitirán manejar temporadas en las cuales la empresa puede estabilizar sus ventas.	Jefe de Producción	El Dpto. de Producción desarrolla su plan de actividades en base a la demanda de cada sector.

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

#### **4.10 Evaluación**

Según la enciclopedia Océano, (2006) la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Dentro del proceso planteado para PROALPI resaltan puntos importantes; es necesario generar un crecimiento de mercados y aprovechar al máximo la capacidad de la maquinaria a fin de lograr una expansión tanto en tamaño como en ventas, se debe hacer a la marca más conocida en su mercado propio y también en la ciudad de Quito que es el lugar donde en inicio la empresa quiere llegar, además es primordial crear una estructura más sólida y competitiva que les permita seguir líneas de acción trazadas en el presente proceso de planificación y que servirán de guía para prever los problemas antes de que surjan y afrontarlos antes de que se agraven, reconociendo oportunidades seguras o riesgosas y eligiendo entre ellas.

Este plan busca además, establecer un camino bien definido en el cual la empresa pueda conducirse firmemente en el presente y orientar su futuro, desarrollar una visión de lo que se quiere alcanzar y dar claridad sobre lo que se quiere decir y a donde se quiere llegar.

Para este fin la Planificación incluye un Plan Operativo Anual, que además de plantear objetivos, actividades y responsables permite fijar metas e indicadores que concluyan con un proyecto a ser aplicado formalmente para ver reflejado el mejor uso de recursos y por ende la expansión de la organización.

Esta importante herramienta de gestión orienta las acciones a seguir, permite a la empresa definir su posicionamiento en un nuevo nicho de mercado, crear nuevos productos de acuerdo a las necesidades de su segmento objetivo y conformar un equipo humano que comparta una visión y tenga objetivos claros para con esto alcanzar resultados positivos.

## **CAPITULO V**

### **FACTIBILIDADES**

#### **5.1 Factibilidad Comercial**

##### **5.1.1 Estudio de mercado**

En el presente análisis se va a seleccionar el mercado meta, a partir de una adecuada segmentación. Para este proceso es primordial conocer el mercado potencial de la empresa PROALPI, por lo que es necesario realizar en primer lugar una investigación de mercados que nos permita conocer la aceptación de los productos de la empresa en la ciudad de Quito.

##### **a) ANÁLISIS DE LA SEGMENTACIÓN**

En el desarrollo de este proyecto la segmentación de mercados constituye una herramienta estratégica de mercadotecnia, porque permitirá dirigir con mayor precisión los esfuerzos para llegar a ser más competitivos en el mercado meta, además se optimizará los recursos que la empresa destine para lograr mejores resultados.

- La segmentación de mercado es “el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización”.<sup>23</sup>

- La segmentación del mercado es “el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos”.<sup>24</sup>

## **b) OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

- Objetivo general

Estudiar la posibilidad que tiene la empresa PROALPI para posicionar sus productos dentro del sector de Carapungo, en la ciudad de Quito.

- Objetivos específicos

- 1) Identificar el tipo de clientes potenciales.
- 2) Establecer el rango de los ingresos de la población que consume productos lácteos en forma directa.
- 3) Cuantificar la frecuencia en el consumo de yogurt, manjar y queso.
- 4) Identificar posibles puntos de venta para comercializar los productos de PROALPI.
- 5) Obtener información sobre las preferencias del consumidor en cuanto a las presentaciones de los productos que actualmente maneja PROALPI.
- 6) Estimar datos de la oferta en este tipo de productos.

## **c) DEFINICIÓN Y CARÁCTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS**

PROALPI elabora los siguientes productos:

---

<sup>24</sup> GOMEZ, Cristina; “Mercadotecnia”; México; 2010



## YOGURT

El yogurt es un producto lácteo coagulado obtenido por fermentación láctica, a partir de leche pasteurizada entera, parcialmente descremada, leche en polvo entera, parcialmente descremada o descremada o una mezcla de estos productos.

ESPECIFICACIONES.-

- **Producto:** Yogurt
  
- **Beneficios:** El yogurt es elaborado a partir de leche fresca, fermento láctico y pulpa de fruta. Tiene un recuento final de 10 millones de microorganismos viables que contribuyen al restablecimiento de la flora intestinal. Es un producto de mejor calidad nutritiva que la leche que favorece la digestión. El yogurt frutado es elaborado a partir de 100% leche fresca.
  
- **Presentación:** Envases de polietileno de alta densidad, con un contenido neto de 200cc, ½ litro, 1 litro, 2 litros, 4 litros; fundas de 100g y 60g.
  
- **Sabores:** Fresa, Mora, Durazno, Borojó, Guanábana, Mango, Coco.
  
- **Temperatura de Conservación:** En cámaras de refrigeración a temperaturas de 4°C a 7°C.
  
- **Tiempo de vida útil:** 37 días.
  
- **Precios:**

Mini balde 200cc \$ 0,30



Balde ½ litro \$ 1,00



Balde 1 litro \$ 1,50



Galón 2 litros \$ 2,50



Galón 4 litros \$ 4,50



Galón yogurt dietético 2 litros \$ 3,50



Galón yogurt dietético 4 litros \$ 6,50



Yogurt en funda 100g \$ 0,15

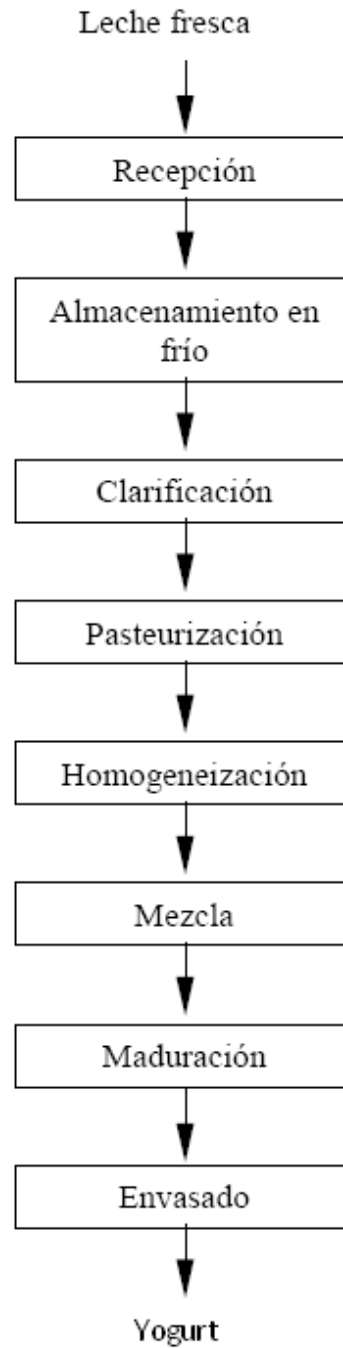


Yogurt en funda 60g \$ 0,10



DIAGRAMA.-

*Imagen No. 9*  
**PROCESO DE PRODUCCION DEL YOGURT**



Fuente: PROALPI  
Elaboración: La Autora

## QUESO

El queso es un alimento sólido elaborado a partir de la leche cuajada de vaca. La leche es inducida a cuajarse usando una combinación de cuajo (o algún sustituto) y acidificación. Las bacterias se encargan de acidificar la leche, jugando también un papel importante en la definición de la textura y el sabor de la mayoría de los quesos. Algunos también contienen mohos, tanto en la superficie exterior como en el interior.

### ESPECIFICACIONES.-

- **Producto:** Queso Fresco
- **Beneficios:** El queso fresco es elaborado a partir de 100% leche fresca.
- **Presentación:** Moldes Redondos y Rectangulares de 500g, 600g y 800g envasados en bolsas de polietileno de baja densidad.
- **Temperatura de Conservación:** En cámaras de refrigeración a temperaturas de 4°C a 7°C.
- **Tiempo de vida útil:** 30 días.
- **Precios:**

Queso 500g \$ 2,50



Queso 600g \$ 3,00

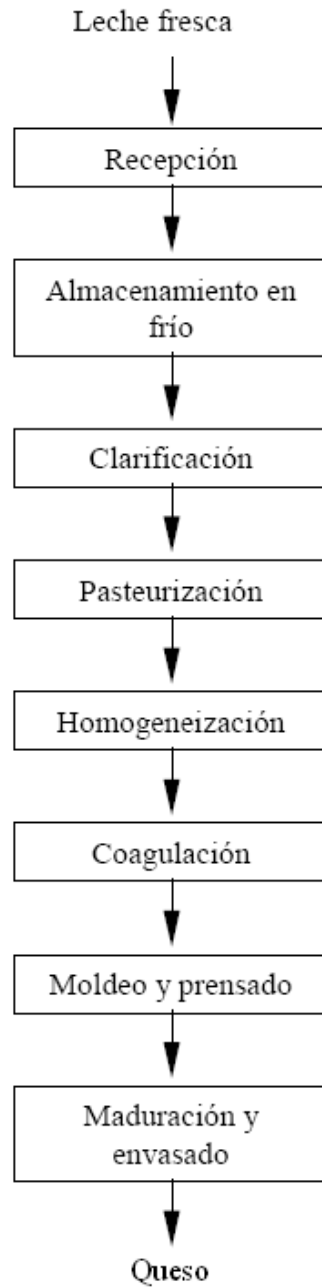


Queso 800g \$ 4,00



DIAGRAMA.-

*Imagen No. 10*  
**PROCESO DE PRODUCCION DEL QUESO**



Fuente: PROALPI  
Elaboración: La Autora

## MANJAR

Es el producto obtenido a través de la concentración de leche o leche reconstituida por medio de calor a una presión normal o presión reducida con agregado de azúcar, glucosa y saborizante de vainilla.

### ESPECIFICACIONES.-

- **Producto:** Manjar de leche
- **Beneficios:** Entre sus ventajas puede señalarse que actúa como excelente fijador en el proceso metabólico de las proteínas vegetales.
- **Presentación:** Envase de polietileno de alta densidad con un contenido neto de 500g
- **Temperatura de Conservación:** Humedad máximo al 30%
- **Tiempo de vida útil:** 30 días.
- **Precios:**

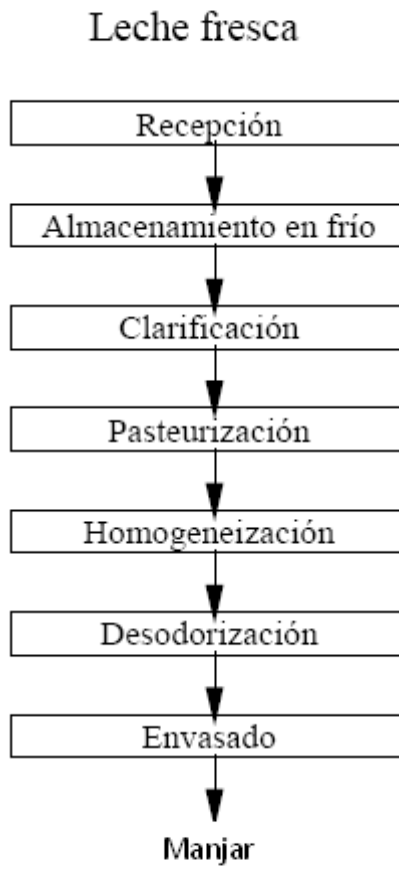
Envase 500g \$ 1,50





DIAGRAMA.-

*Imagen No. 11*  
**PROCESO DE PRODUCCION DEL MANJAR**



Fuente: PROALPI  
Elaboración: La Autora

#### d) TAMAÑO DE LA MUESTRA

La población que se va a estudiar es finita y considerando que la población total tanto de hombres y mujeres congregadas en el sector de Carapungo, se determina que asciende aproximadamente a 23.961 habitantes según resultados publicados del censo realizado por el INEC en el año 2010, el tamaño de la muestra se determina mediante la siguiente fórmula:

$$N = \frac{z^2 * p * q * N}{\epsilon^2 * (N-1) + z^2 * p * q}$$

Simbología:

N = total de la población (5.990 familias)

z = nivel de confianza (1,96 si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0,05)

q = 1 – p (en este caso 1 – 0,05 = 0,95)

$\epsilon$  = precisión (en este caso deseamos un 5%)

Se considerará una confianza del 95%, un porcentaje de error del 5% y la máxima variabilidad por no existir antecedentes en la empresa sobre la investigación y porque no se puede aplicar una prueba previa.

Utilizando las tablas, o la función DISTR.NORM.ESTAND.INV() de Excel, se puede calcular el valor de Z, en este caso 1,96 (con una aproximación a dos decimales).

De esta manera se realiza la sustitución y se obtiene:

$$N = \frac{(1,96^2) (0,05) (0,95) (5.990)}{(0,05^2) (5.990 - 1) + (1,96^2) (0,05) (0,95)}$$

n = 72,12

### e) ENCUESTA

Esta técnica aplicada en base a la Investigación Descriptiva, nos permitirá conocer las expectativas de los clientes, utilizando preguntas en las que se identifiquen claramente las necesidades, con el fin de cumplir con los objetivos del estudio.

La encuesta a desarrollar le proporcionará a PROALPI datos cuantificados que sirvan de referencia en base a variables definidas previamente y de acuerdo a la actividad que la empresa realiza.

En razón de ello se proponen los siguientes objetivos para cada parte de la encuesta:

*Cuadro No. 12*  
**OBJETIVOS DE LA ENCUESTA**

PREGUNTAS	VARIABLES	OBJETIVO
1 y 2	Factor socio económico	Ubicar al encuestado en tanto su capacidad de demanda y consecuentes ingresos
3	Nivel de consumo	Determinar con qué frecuencia se adquieren los productos ofertados
4	Lugares de compra	Identificar los potenciales puntos de venta y sus atractivos
5	Presentación de los productos	Evidenciar si los productos actuales cumplen con las expectativas del consumidor
6	Oferta actual de los productos	Estimar datos de la competencia actual en el mercado meta

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

El modelo de la encuesta es el siguiente:

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA DE INGENIERÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

**ENCUESTA SOBRE EL CONSUMO DE PRODUCTOS LÁCTEOS  
PARA LA EMPRESA PROALPI**

**OBJETIVO:** El propósito de la siguiente encuesta es conocer la opinión de las personas que consumen productos lácteos, su cultura, sus preferencias y sus requerimientos en cuanto a los productos que ofrece el mercado.

El presente cuestionario tiene fines académicos, le agradecemos su sinceridad.

**NOTA:** Responda señalando con un visto o una x la opción más adecuada.

---

1.- Datos de Identificación:

Nombre: .....

Sexo: M ( ) F ( )

Estado Civil: Soltero ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Otros ( )

Dirección: .....

Sector: Norte ( ) Sur ( ) Centro ( ) Valles ( )

2.- Factor Socio Económico:

Ocupación: .....

Califique el rango de sus ingresos mensuales, según la siguiente tabla:

Hasta sueldo básico .....

De 264,00 a 500,00 .....

De 500,00 a 1.000,00 .....

De 1.000,00 en adelante .....

3.- Nivel de Consumo

Con qué frecuencia realiza usted compras de productos lácteos (yogurt, manjar y queso)

Cada semana .....

Cada mes .....

En función de cuál de los siguientes aspectos decide comprar los productos lácteos citados en el punto anterior

Sabor .....  
Precio .....  
Presentación .....  
Stock .....

#### 4.- Lugar de Compra

Indique cuál de estos lugares es de su preferencia para comprar productos lácteos (colocar 1, 2 y 3, en orden de importancia)

Tiendas ( )  
Supermercados ( )  
Distribuidores ( )

Mencione tres beneficios que le brinden estos lugares o almacenes:

1.....  
2.....  
3.....

#### 5.- Presentación de los Productos

Qué tipo de presentaciones prefiere usted para los siguientes productos:

- Yogurt con frutas

Mini balde 200 cc ( )  
½ litro ( )  
1 litro ( )  
2 litros ( )  
Galón ( )  
Otras (especifique) .....

• Yogurt dietético:

- 2 litros ( )  
Galón ( )  
Otras (especifique) .....

• Yogurt en funda:

- 100 gr ( )  
60 gr ( )  
Otras (especifique) .....

• Queso:

- 500 gr ( )  
600 gr ( )  
800 gr ( )  
Otras (especifique) .....

• Manjar de leche:

- 500 gr ( )  
Otras (especifique) .....

6.- Oferta actual de los Productos

Cuál de estas marcas es de su preferencia, al hablar de productos lácteos;

- Toni ( )  
Alpina ( )  
Chivería ( )  
Reysahawal ( )  
Otros .....

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN  
Lugar de la encuesta .....

## f) PROCESAMIENTO DE DATOS

Para definir en forma clara los objetivos que propone la encuesta se efectuaron 72 en total, las mismas que se distribuyeron en los alrededores del sector de Carapungo - se entiende que la mayoría de la gente es de dicho sector, no obstante se registra el concurso minoritario de personas de los valles, norte, centro y sur de Quito - procurando siempre aglutinar datos reales y que puedan ser efectivamente pivotes para la presente investigación.

Los resultados se presentarán mediante cuadros, gráficos y análisis generales, para luego proceder a realizar la segmentación de mercado.

### ▪ DATOS DE IDENTIFICACIÓN

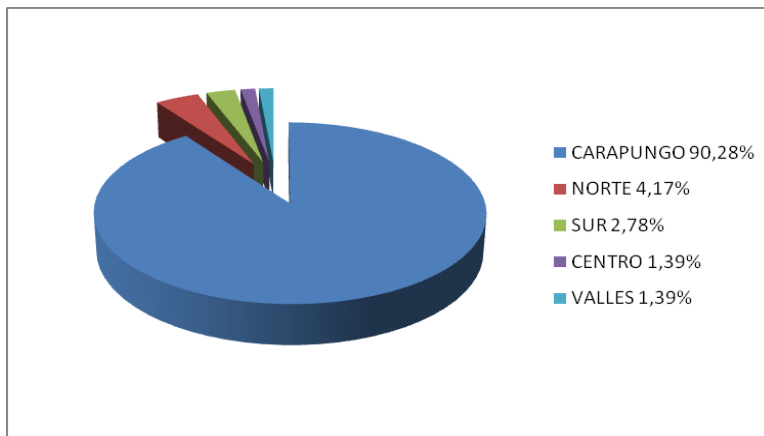
En lo referente a la pregunta uno, se puede dar como relevante lo manifestado en líneas anteriores, esto es, que un 90% del grupo tiene como domicilio el sector de Carapungo, mientras un 10% pertenece a los demás sectores de la ciudad.

*Cuadro No. 13*  
**SECTORES CONSULTADOS**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CARAPUNGO	65	90,28%
NORTE	3	4,17%
SUR	2	2,78%
CENTRO	1	1,39%
VALLES	1	1,39%
<b>total</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

*Gráfico No. 16*  
**SECTORES CONSULTADOS**



Fuente: Encuesta PROALPI  
 Elaboración: La Autora

Además, sin que haya sido objetivo de la investigación, la relación entre hombres y mujeres encuestados es de 39% a 61% respectivamente, con porcentajes en un 58% de personas casadas, 35% de personas solteras y un 7% de personas divorciadas.

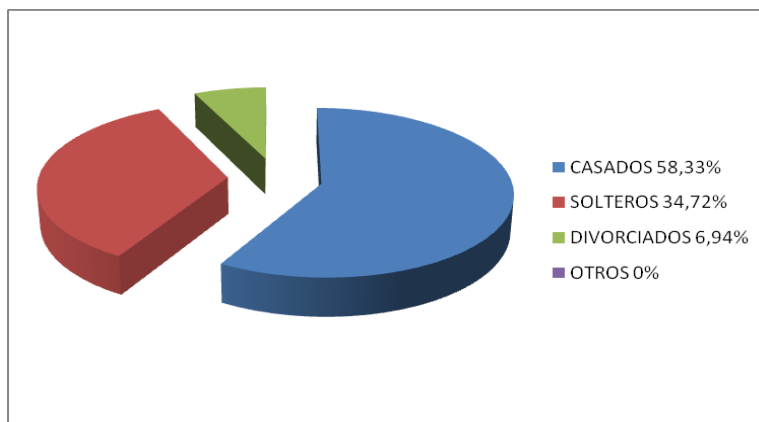
*Cuadro No. 14*  
**ESTADO CIVIL DE LOS CONSULTADOS**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CASADOS	42	58,33%
SOLTEROS	25	34,72%
DIVORCIADOS	5	6,94%
OTROS	0	0,00%
<b>total</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta PROALPI  
 Elaboración: La Autora



*Gráfico No. 17*  
**ESTADO CIVIL DE LOS CONSULTADOS**



Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

▪ **FACTOR SOCIO ECONÓMICO**

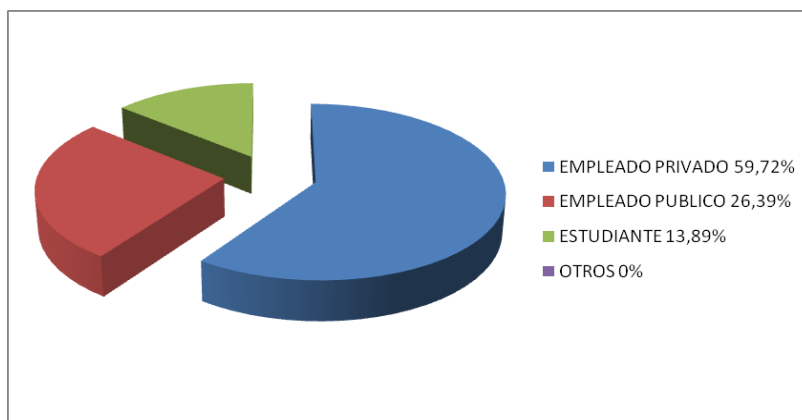
Esta pregunta se la dividió en dos partes, la primera se enfoca a la ocupación del encuestado y sus resultados han ocasionado un variado margen de respuestas; empleados privados con un 60%, empleados públicos con un 26% y estudiantes con un 14%.

*Cuadro No. 15*  
**OCUPACIÓN DE LOS CONSULTADOS**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EMPLEADO PRIVADO	43	59,72%
EMPLEADO PUBLICO	19	26,39%
ESTUDIANTE	10	13,89%
OTROS	0	0,00%
<b>total</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

*Gráfico No. 18*  
**OCUPACIÓN DE LOS CONSULTADOS**



Fuente: Encuesta PROALPI  
 Elaboración: La Autora

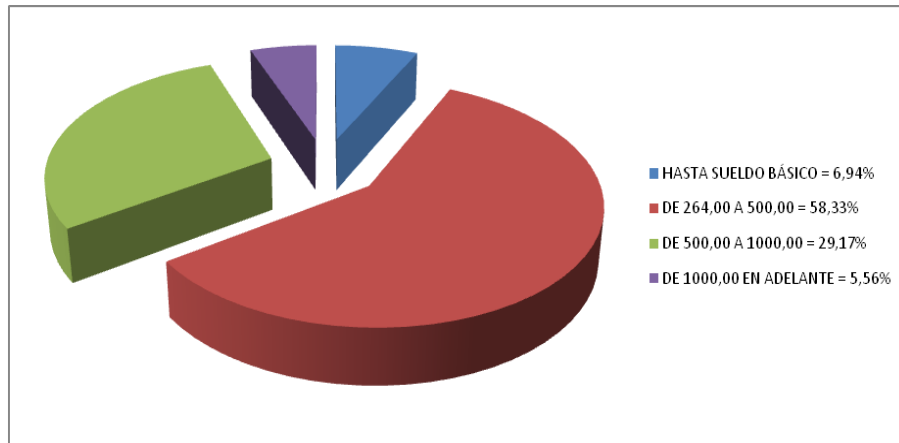
La segunda parte de la pregunta se refiere a los rangos de los ingresos de los consultados, los mismos que se presentan en un mayor porcentaje en el grupo que recibe de \$ 264,00 a \$ 500,00 con un 58%, luego resalta el rango entre \$ 500,00 a \$ 1000,00 con un 29% de personas encuestadas, seguido el grupo que recibe hasta \$ 264,00 con un 6,94% y en último lugar las personas que perciben más de \$ 1000,00 de ingresos con un margen del 5,56%.

*Cuadro No. 16*  
**INGRESOS MENSUALES DE LOS CONSULTADOS**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HASTA SUELDO BÁSICO	5	6.94%
DE 264,00 A 500,00	42	58.33%
DE 500,00 A 1000,00	21	29.17%
DE 1000,00 EN ADELANTE	4	5.56%
<b>total</b>	<b>72</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta PROALPI  
 Elaboración: La Autora

*Gráfico No. 19*  
**INGRESOS MENSUALES DE LOS CONSULTADOS**



Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

Resulta importante evidenciar que el sector tiene ingresos medios, toda vez que un amplio 58% se halla en el segundo rango inferior, esto quiere decir que el grupo percibe hasta un tope de \$ 500,00 en su mayoría; aspecto que se tomará en cuenta al momento de determinar el nivel adquisitivo, tendiente a la delimitación de los precios.

- ***NIVEL DE CONSUMO***

Hace referencia al factor decisivo a la hora de comprar productos lácteos.

Para el primer cuestionamiento se han propuesto dos rangos, se ha obtenido un 82% en la opción que indica comprar cada semana y un 18% en la opción que se plantea como cada mes.

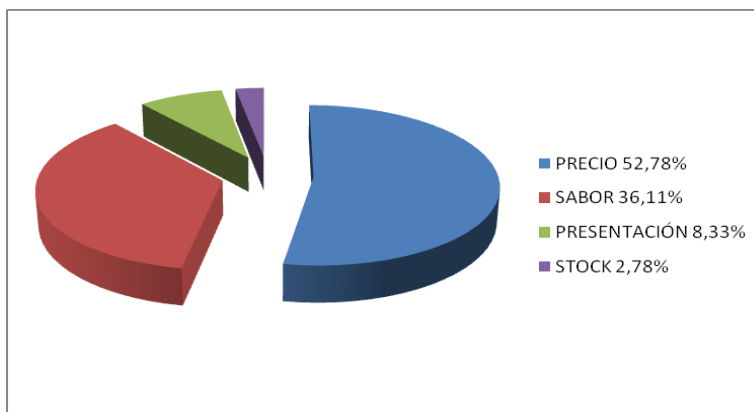
Para la segunda decisión se formulan cuatro opciones donde la mayoría de consumidores se inclinan por el precio con un 53%, seguido de la alternativa del sabor con un 36%, la presentación con un 8% y el stock que se mantenga en el lugar de compra con un 3%.

*Cuadro No.17*  
**FACTOR DECISIVO EN LA COMPRA DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRECIO	38	52,78%
SABOR	26	36,11%
PRESENTACIÓN	6	8,33%
STOCK	2	2,78%
<b>total</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

*Gráfico No. 20*  
**FACTOR DECISIVO EN LA COMPRA DE PRODUCTOS LÁCTEOS**



Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

Con los datos presentados y hablando de un consumo semanal de productos lácteos equivalente a un amplio 82% del grupo consultado, resulta imprescindible una rotación frecuente de mercadería que llegue a generar un servicio de calidad. En la segunda parte del diagnóstico, hay que recalcar - quizá como algo ya conocido - que el precio es el elemento que más atrae al consumidor al momento de comprar ya que más de la mitad de la población se inclina por esta opción. Es necesario además tomar en cuenta que el sabor es un aspecto importante, lo que resulta lógico por referirse el estudio al consumo de productos alimenticios.

- **LUGARES DE COMPRA**

Esta pregunta se encuentra también establecida en dos partes. La primera se refiere a los lugares de habitual compra del encuestado. Las respuestas son variadas pero evidencian una tendencia a comprar directamente de los distribuidores, de donde se obtienen precios más económicos. Esto se debe lógicamente al rango de ingresos de las personas encuestadas, el cual se encuentra por debajo de los \$ 1000,00 en su mayoría.

Un 53% de la población prefiere comprar a los distribuidores, un 31% compra en tiendas y un 17% en supermercados.

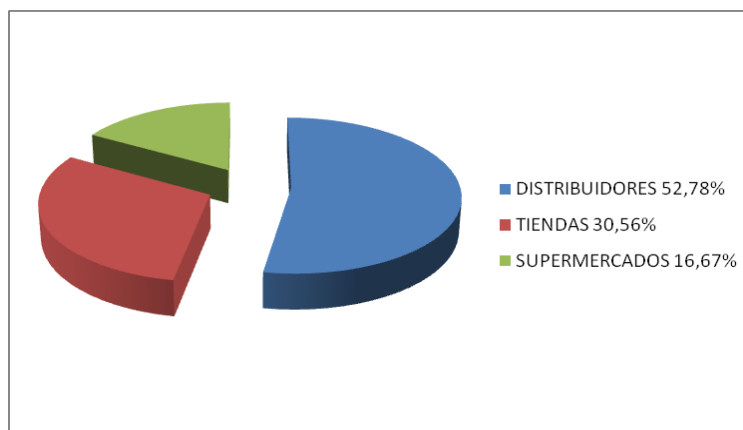
Este dato es importante pues nos confirma que la mejor opción para llegar al nuevo mercado es a través de un Punto de Distribución de los productos de marca NATO, elaborados por PROALPI, el cual estará ubicado en un lugar estratégico de nuestro mercado meta, el sector de Carapungo.

*Cuadro No. 18*  
**LUGARES DE PREFERENCIA PARA COMPRAR PRODUCTOS LÁCTEOS**

<b>DATOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
DISTRIBUIDORES	38	52,78%
TIENDAS	22	30,56%
SUPERMERCADOS	12	16,67%
<b>total</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

*Gráfico No. 21*  
**LUGARES DE PREFERENCIA PARA COMPRAR PRODUCTOS LÁCTEOS**



Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

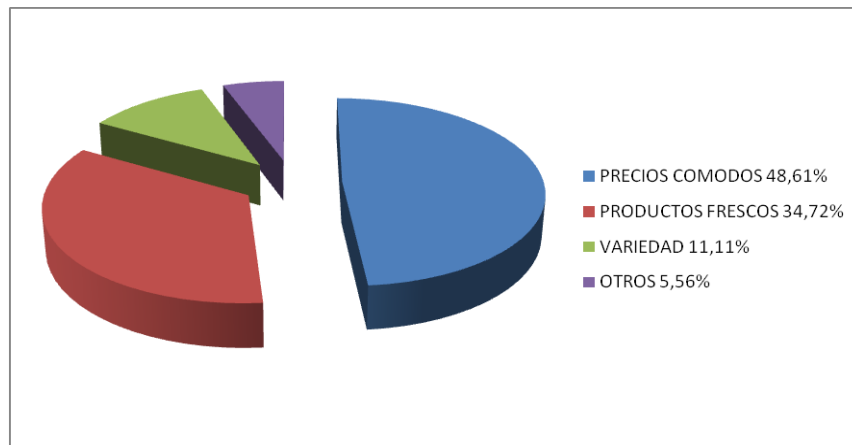
En la segunda parte de la pregunta referente a los beneficios que le brindan los lugares de compra seleccionados, los encuestados emitieron criterios diversos, ratificando ser el precio el beneficio más importante para la población con un 49%, los productos frescos también resultan ser imprescindibles al hablar de alimentos con un 35%, la variedad es el factor que ocupa el tercer lugar con el 11% de aceptación entre los encuestados y otras opciones como cercanía, comodidad y buen servicio son beneficios importantes para un 5% de la población.

*Cuadro No. 19*  
**BENEFICIOS EN LOS LUGARES DE COMPRA DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRECIOS COMODOS	35	48,61%
PRODUCTOS FRESCOS	25	34,72%
VARIEDAD	8	11,11%
OTROS	4	5,56%
<b>total</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

*Gráfico No. 22*  
**BENEFICIOS EN LOS LUGARES DE COMPRA DE PRODUCTOS LÁCTEOS**



Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

▪ **PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS**

En este apartado se plantean opciones de acuerdo a la oferta de PROALPI actualmente, esto a fin de conocer las preferencias a la hora de consumir productos lácteos en el grupo de encuestados.

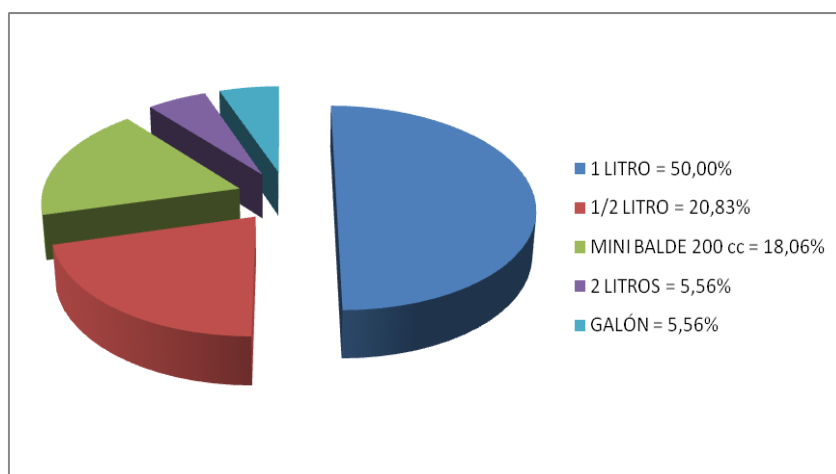
En cuanto al primer producto, YOGURT CON FRUTAS se han propuesto 5 rangos; los resultados obtenidos apuntan a que los consumidores prefieren la presentación de 1 litro con un 50%, siguen las opciones de ½ litro con un 21% y mini balde 200 cc. con un 18%, en cuanto a las presentaciones de 2 litros y galón tienen un 5,5% de aceptación cada alternativa.

*Cuadro No. 20*  
**PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO: YOGURT CON FRUTAS**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 LITRO	36	50,00%
1/2 LITRO	15	20,83%
MINI BALDE 200 cc	13	18,06%
2 LITROS	4	5,56%
GALÓN	4	5,56%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta PROALPI  
 Elaboración: La Autora

*Gráfico No. 23*  
**PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO: YOGURT CON FRUTAS**



Fuente: Encuesta PROALPI  
 Elaboración: La Autora

Para el segundo producto, YOGURT DIETÉTICO se formula 2 rangos; los consumidores se inclinan en un 56% por la presentación de 2 litros, en un rango mínimo del 8% para la opción de galón y un amplio 36% no consume este producto.

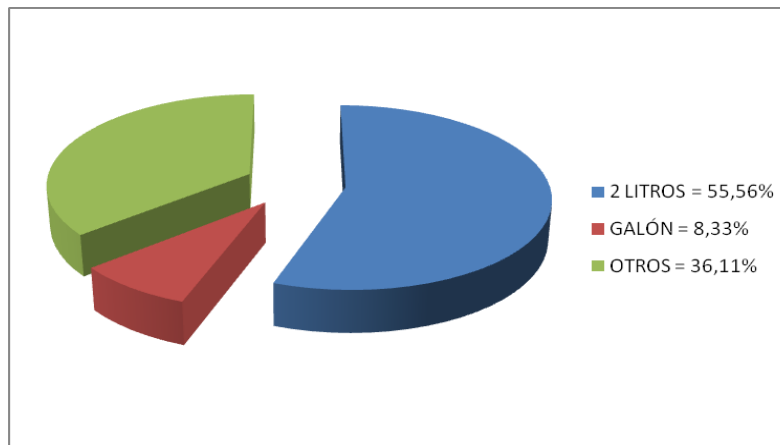


*Cuadro No. 21*  
**PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO: YOGURT DIETÉTICO**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2 LITROS	40	55,56%
GALÓN	6	8,33%
OTROS	26	36,11%
<b>total</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta PROALPI  
 Elaboración: La Autora

*Gráfico No. 24*  
**PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO: YOGURT DIETÉTICO**



Fuente: Encuesta PROALPI  
 Elaboración: La Autora

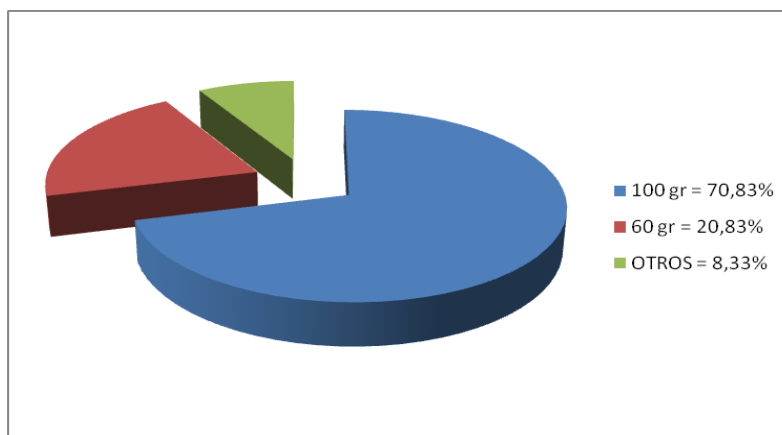
El tercer producto consultado se refiere al YOGURT EN FUNDA, para este cuestionamiento se presentan de igual forma 2 rangos; se obtiene un 71% para la presentación de 100 gr., un 21% para la de 60 gr. y un 8% de los encuestados afirma no consumir este producto.

*Cuadro No. 22*  
**PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO: YOGURT EN FUNDA**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
100 gr	51	70,83%
60 gr	15	20,83%
OTROS	6	8,33%
<b>total</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

*Gráfico No. 25*  
**PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO: YOGURT EN FUNDA**



Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

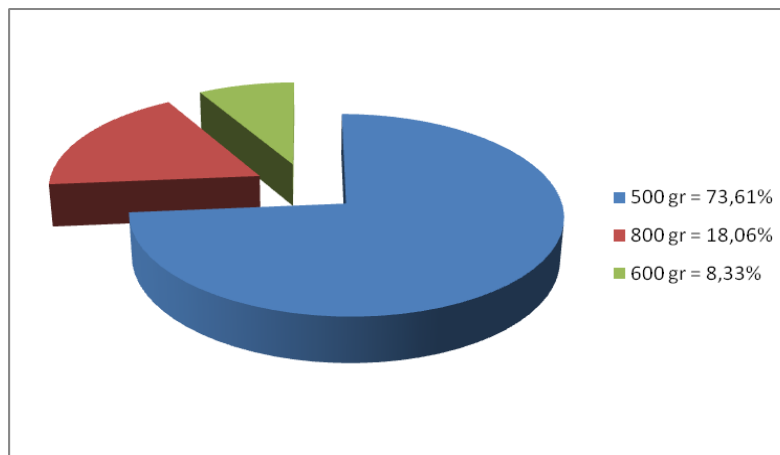
El cuarto producto es el QUESO, se indican 3 presentaciones y se obtiene un amplio margen del 74% que prefiere la presentación de 500 gr., un 18% que se inclina por la presentación de 800 gr. y un 8% para la opción de 600 gr.

*Cuadro No. 23*  
**PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO: QUESO**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
500 gr	53	73,61%
800 gr	13	18,06%
600 gr	6	8,33%
<b>total</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

*Gráfico No. 26*  
**PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO: QUESO**



Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

El último producto es el MANJAR DE LECHE, con los resultados de la encuesta se puede corroborar que la presentación de envase de 500 gr. ofertada por PROALPI es del gusto del consumidor en un 100%.

Son amplios los porcentajes obtenidos acerca de las preferencias en la presentación del yogurt, manjar y queso; con esta referencia podemos determinar que los productos de PROALPI tendrían aceptación en sus presentaciones originales ya que satisfacen al mercado del sector.

▪ **OFERTA ACTUAL DE LOS PRODUCTOS**

La pregunta final tiene que ver con la competencia, con ella se pretende identificar cual de las marcas es la más apetecida en el mercado meta a fin de analizar sus características y de esta forma poder ser más competitivos. Los resultados que se obtienen son: Toni con un 39% de aceptación, Alpina con un 19%, Chivería con un 11%, Reysahiwal con un 17% y otras varias marcas tienen un 14% de aceptación.

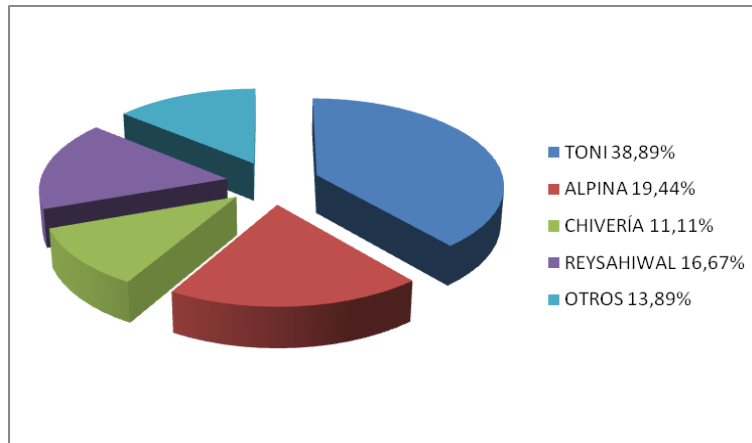
*Cuadro No. 24*  
**MARCAS QUE SE PREFIEREN EN EL CONSUMO DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

<b>DATOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
TONI	28	38,89%
ALPINA	14	19,44%
CHIVERÍA	8	11,11%
REYSAHIWAL	12	16,67%
OTROS	10	13,89%
<b>total</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta PROALPI  
 Elaboración: La Autora

*Gráfico No. 27*

**MARCAS QUE SE PREFIEREN EN EL CONSUMO DE PRODUCTOS LÁCTEOS**



Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

A continuación se describen las características más relevantes de los principales competidores:

TONI.-

Empresa que produce alimentos funcionales de excelente calidad, pensando en la salud y nutrición de las familias, liderando en la innovación de productos, con un gran sentido de responsabilidad social y medio ambiental. Por su trayectoria puede ser considerado el más importante de los competidores, ofrece los siguientes productos: yogurt, yogurt bebible, yogurt con cereal, manjar de leche, queso crema, gelatina, jugos, leche saborizada.

ALPINA.-

La compañía Alpina, que tiene operaciones en Colombia, Venezuela y Ecuador, compró la empresa ecuatoriana Proloceki (Kiosko). Sus productos tienen gran acogida, buen aspecto y sabor, lo que ofertan es: bebidas lácteas, refrescantes, leches, quesos, postres, entre otras líneas.

CHIVERÍA.-

Empresa ecuatoriana líder en la elaboración de productos alimenticios, nace en 1970 y oferta lo siguiente: yogurt clásico, yogurt bebible, yogurt light, yogurt con cereal, granizado de yogurt, leche, mantequilla, queso crema, yogurt griego, postre de yogurt, chivi gur, bio regularis, helado de yogurt.

REYSAHIWAL.-

Es una empresa que ha ido creciendo en el sector lácteo principalmente por la variedad de productos que lanza al mercado, a pesar de que la participación de Reyogurt es baja con relación a la acogida que tiene con la leche en su estado puro. Los productos que oferta son: Reyleche, Reyqueso, Reyogurt, Reycrema, Reynectar, entre otras presentaciones.

#### **g) SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Para tener un enfoque claro de cómo estructurar adecuadamente el mercado, se plantean las variables de la siguiente forma:

*Cuadro No. 25*  
**VARIABLES DE SEGMENTACIÓN**

**GEOGRÁFICAS**

País	Ecuador
Región	Sierra
Población	5.990 familias
Barrio	Carapungo

**DEMOGRÁFICAS**

Sexo	Femenino / Masculino
Edad	A partir de 20 años
Educación	Nivel de instrucción primario y secundario, algunos profesionales, en su mayoría técnicos universitarios o de institutos.
Ocupación	Trabajadores informales, empleados de nivel medio, comerciantes, recién egresados, técnicos.
Ingresos	Entre los \$ 264,00 a \$ 1000,00
Clase Social	Baja superior / Media inferior

**PSICOGRÁFICAS**

Estilo de Vida	Activos, trabajadores, honrados.
Personalidad	Restringen su nivel de compra, frecuentan cadenas de tiendas donde se ofrezcan mejores precios.
Status de Usuario	Usuarios potenciales y frecuentes
Status de Lealtad	Moderados, prefieren 2 o 3 marcas
Etapas de Preparación	Interesados por el bienestar de sus familias, ponen en relevancia el factor alimentación.

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

Como se puede apreciar, el análisis de la segmentación propuesto es solamente para tener un enfoque de la comercialización de productos que se pueden ofrecer y a quienes se les ofrecerá dentro del mercado meta que ha sido seleccionado.

#### **h) ANÁLISIS DEL GRUPO OBJETIVO**

El estudio de mercado se lo realizó para determinar un lugar específico dentro de la ciudad de Quito en el cual se pueden ofertar los productos de PROALPI. Es difícil tratar de cubrir toda la capital por las marcas ya posicionadas en el mercado y además debido a la gran demanda que existe puesto que la población de Quito en la zona urbana es de 2'239.199 habitantes.<sup>25</sup>

El grupo objetivo para la presente investigación lo conforman las 5.990 familias que habitan en la zona de Carapungo, debido a las características que presenta la población, las cuales se acoplan al perfil de nuestros clientes potenciales.

#### **i) ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

Mediante este análisis se puede conocer cómo es la demanda que actualmente tiene la empresa PROALPI, es decir, las características, necesidades, comportamientos, deseos y actitudes de los clientes. Esto permitirá acceder a información de alto interés que podrá ser utilizada en el desarrollo de la planificación de marketing a futuro.

---

<sup>25</sup> Censo INEC 2010



- **Comportamiento histórico de la Demanda**

PROALPI tiene 13 años en el mercado de productos lácteos de nuestro país. Sus procesos tecnológicos están sustentados en un sistema de Gestión de Calidad para satisfacer los requerimientos establecidos por el cliente en términos de eficacia, precios competitivos e innovación de productos.

Apoya su relación con una entrega oportuna, servicial y segura, donde prevalezca el beneficio tanto para los consumidores como para quienes conforman la empresa y viven de esta actividad.

Ha crecido mucho durante los últimos años, por este motivo se torna necesario posicionarla en un mercado más fuerte que sea la base para su crecimiento, el principio de su expansión.

- **Proyección de la demanda de la empresa PROALPI**

En el siguiente cuadro se indica la demanda histórica desde el año 2007 hasta el año 2010, tomando en cuenta los porcentajes de crecimiento de cada año de los clientes que consumen los productos de PROALPI.

*Cuadro No. 26*  
**DEMANDA HISTORICA DE LA EMPRESA PROALPI**

<b>DEMANDA HISTORICA DE LA EMPRESA PROALPI</b>		
<b>AÑO</b>	<b>% DE CRECIMIENTO</b>	<b>DEMANDA</b>
2007	8,50%	53860
2008	9,50%	58977
2009	9,50%	64580
2010	8,00%	69746

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: La Autora

Con los valores de la demanda histórica se procedió a realizar las proyecciones de la demanda para los siguientes 5 años. La fórmula utilizada para este cálculo es la siguiente:

$$Y = bx + a$$

Y = Valor proyectado para los años 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

$$b = (DH4 - DH1) / 3$$

$$a = DH1 - b$$

DH1 = Es la abreviatura de la demanda histórica tomada del siguiente cuadro

*Cuadro No. 27*  
**PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE LA EMPRESA PROALPI**

PERIODO	AÑO	DEMANDA HISTÓRICA	% DE CRECIMIENTO
1	2007	53860	8,50%
2	2008	58977	9,50%
3	2009	64580	9,50%
4	2010	69746	8,00%
5	2011	73931	6,00%
6	2012	77997	5,50%
7	2013	81897	5,00%
8	2014	85582	4,50%
9	2015	89005	4,00%
Variable		Cálculo	
	<b>b</b>		\$ 5.295,33
	<b>a</b>		\$ 48.564,67

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: La Autora

Como se puede apreciar en la tabla, la demanda proyectada para el año 2015, es decir los clientes que consuman los productos de PROALPI para este año será de 89.005 familias.

- **Proyección de la demanda del grupo objetivo**

En el siguiente cuadro se indica la población en el sector de Carapungo desde el año 2007 hasta el año 2010, tomando en cuenta los porcentajes de crecimiento en cada año.

*Cuadro No. 28*  
**DEMANDA HISTORICA DEL GRUPO OBJETIVO**

<b>DEMANDA HISTORICA DEL GRUPO OBJETIVO</b>		
<b>AÑO</b>	<b>% DE CRECIMIENTO</b>	<b>DEMANDA</b>
2007	8,50%	4822
2008	7,00%	5160
2009	7,50%	5547
2010	8,00%	5990

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: La Autora

Con los valores de la demanda histórica se procedió a realizar las proyecciones de la demanda para los siguientes 5 años.

*Cuadro No. 29*  
**PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL GRUPO OBJETIVO**

<b>PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL GRUPO OBJETIVO</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA HISTÓRICA</b>	<b>% DE CRECIMIENTO</b>
1	2007	4822	8,50%
2	2008	5160	7,00%
3	2009	5547	7,50%
4	2010	5990	8,00%
5	2011	6439	7,50%
6	2012	6890	7,00%
7	2013	7372	7,00%
8	2014	7851	6,50%
9	2015	8361	6,50%
Variable		Cálculo	
	<b>b</b>		\$ 389,33
	<b>a</b>		\$ 4.432,67

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: La Autora

Como podemos apreciar en la tabla, la demanda proyectada para el año 2015 ascenderá a 8.361 familias en el sector de Carapungo, por tal motivo la empresa debe enfocarse a satisfacer el total del mercado que se habrá incrementado hasta este periodo.

## j) ANÁLISIS DE LA OFERTA

Este estudio nos permite conocer los volúmenes de la producción y venta de un determinado producto o servicio, así como saber, el mayor número de características de las empresas que los generan.<sup>26</sup>

### ▪ Proyección de la oferta del grupo objetivo

Para realizar el estimado de la oferta del grupo objetivo, se han tomado en cuenta los valores obtenidos en las encuestas y datos de investigación de campo realizada con los establecimientos que elaboran y comercializan productos lácteos; de esta manera se logra establecer el tamaño de la oferta en las empresas competidoras con datos aproximados, teniendo en cuenta que el crecimiento del sector lácteo está ubicado en un 3,5% anual aproximadamente.<sup>27</sup>

*Cuadro No. 30*  
**ESTIMACIÓN DE LA OFERTA**

<b>ESTIMACIÓN DE LA OFERTA</b>		
<b>EMPRESAS</b>	<b>% DE CRECIMIENTO</b>	<b>OFERTA PERSONAS</b>
TONI	5,00%	9318
ALPINA	4,00%	4658
CHIVERÍA	2,50%	2662
REYSAHIWAL	3,00%	3994
OTROS	3,50%	3329
	<b>TOTAL</b>	<b>23961</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: La Autora

<sup>26</sup> www.mailxmail.com

<sup>27</sup> Banco Central del Ecuador

Al igual que en el caso de la demanda, con el cálculo de la oferta para el año 2010, se procedió a estimar la oferta histórica en base a los porcentajes de crecimiento de la oferta anual establecidos por el grupo objetivo de la empresa PROALPI, de la siguiente manera:

*Cuadro No. 31*  
**OFERTA HISTÓRICA**

<b>OFERTA HISTORICA</b>			
<b>AÑO</b>	<b>% DE CRECIMIENTO</b>	<b>OFERTA USD</b>	<b>OFERTA PERSONAS</b>
2007	6,00%	\$ 338.375,60	44290
2008	7,50%	\$ 363.755,68	47612
2009	8,00%	\$ 392.856,44	51421
2010	8,50%	\$ 426.250,88	55792

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: La Autora

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la oferta que tuvo la empresa PROALPI en el año 2010 fue de 55.792 familias, mientras que la demanda se estableció en 69.746 familias, lo que nos indica que PROALPI está en condiciones de participar activamente dentro del mercado siempre y cuando consolide su expansión y posición de manera adecuada su marca.

Con los valores de la oferta histórica se realizan las proyecciones de la oferta para los siguientes 5 años. La fórmula utilizada para este cálculo es la siguiente:

$$Y = bx + a$$

Y = Valor proyectado para los años 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

$$b = (OH4 - OH1) / 3$$

$$a = OH1 - b$$

OH1 = Es la abreviatura de la oferta histórica tomada del siguiente cuadro

*Cuadro No. 32*  
**PROYECCIÓN DE LA OFERTA DE LA EMPRESA PROALPI**

<b>PROYECCIÓN DE LA OFERTA DE LA EMPRESA PROALPI</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>AÑO</b>	<b>OFERTA HISTÓRICA</b>	<b>% DE CRECIMIENTO</b>
1	2007	44290	6,00%
2	2008	47612	7,50%
3	2009	51421	8,00%
4	2010	55792	8,50%
5	2011	59976	7,50%
6	2012	64174	7,00%
7	2013	68666	7,00%
8	2014	73129	6,50%
9	2015	77882	6,50%
Variable		Cálculo	
	<b>b</b>		\$ 3.834,00
	<b>a</b>		\$ 40.456,00

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: La Autora

Como se puede apreciar en la tabla, la oferta proyectada para el 2015, es decir la oferta calculada incrementa a 77.882 familias, por tal motivo la empresa debe aplicar estrategias que a futuro le permitan cubrir en una proporción mayor este mercado.

#### **k) DEMANDA INSATISFECHA**

Debido al aumento de la demanda de productos lácteos a nivel nacional, se ha experimentado un crecimiento considerable de acuerdo a los resultados obtenidos anteriormente, por tal motivo se concluye que se ha abierto una brecha importante para que los negocios establezcan estrategias que generen mayor satisfacción en los clientes que no han logrado acceder a los productos.

*Cuadro No. 33*  
**DEMANDA INSATISFECHA**

<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>DEMANDA PROYECTADA</b>	<b>OFERTA PROYECTADA</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2010	69746	55792	13954
2011	73931	59976	13955
2012	77997	64174	13823
2013	81897	68666	13231
2014	85582	73129	12453
2015	89005	77882	11123

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: La Autora

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior, en términos estimados, la demanda se valora en un total de 73.931 familias como clientes en el año 2011, mientras que la oferta alcanza las 59.976 familias. Esto nos permite conocer que existe un grupo que no está siendo satisfecho de manera adecuada, por tal motivo se recomienda la aplicación de estrategias que mejoren la calidad de los productos para así abarcar todo el mercado.

#### **1) ESTUDIO DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

Los aspectos que se analizarán en este apartado son la determinación de los canales más apropiados de distribución, la selección de distribuidores y una propuesta de publicidad.

*Cuadro No. 34*  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS SEGÚN LA ENCUESTA**

<b>Canal de distribución</b>	<b>Porcentaje</b>
Distribuidores	52,78%
Tiendas	30,56%
Supermercados	16,67%

Fuente: Encuesta PROALPI  
Elaboración: La Autora

El primer punto, y de acuerdo con la Encuesta realizada en el sector de Carapungo, se indica los porcentajes de los principales canales de distribución. Se observa en el Cuadro No. 31 que el 52,78% de la venta de productos lácteos se canalizan a través de un distribuidor, seguido por las tiendas que venden un 30,56% de la producción y los supermercados con un 16,67% de comercialización.

Estas cifras demuestran que se debe crear un Punto de Distribución para nuestros productos, considerando que la marca no es conocida en el sector y que a través de un distribuidor es donde se vende el mayor porcentaje. Este Punto de Distribución se encargará de vender el producto a minoristas para que éstos, finalmente, lo hagan llegar al consumidor final o directamente al consumidor final, pues se realizarían ventas al por mayor y menor. El problema de este canal si se escoge la primera opción es que se generan dos intermediarios, cada uno con determinado porcentaje de ganancia, por lo que el precio final de venta será más alto. Ante esto, se debe considerar manejar precios de mayorista para poder captar el mercado meta, luego dependiendo de la aceptación se tornará más fácil adecuar los precios al volumen de las ventas.

De los resultados de la encuesta, se obtiene que los mejores consumidores son aquellas familias que perciben un ingreso entre \$ 264,00 y \$ 500,00 y, sobre todo que estiman relevante el factor alimentación pero siempre dependiendo del precio, por lo que, ofrecerles un producto de buena calidad y a un precio cómodo es indispensable para ingresar en el mercado.

Respecto a la conservación y manejo por parte del distribuidor, los productos lácteos requieren condiciones especiales en cuanto a refrigeración en tiempos prolongados de desplazamiento, considerando que nos tomaría aproximadamente 3 horas el trasladar los productos desde la fábrica de Píllaro hasta el sector de Carapungo en Quito, lo que se debe tomar en cuenta es que los 3 furgones de marca Hino Dutro con los que cuenta PROALPI mantienen un sistema llamado *cooler*, que provee a los productos de un aislamiento en frío y cuenta con materiales que garantizan que la cadena de frío no se rompa.



A continuación se describe el proceso de traslado donde resalta el hecho de que los productos, en ninguna etapa, dejan de estar refrigerados:

*Imagen No. 12*  
**PROCESO DE TRASLADO DE PRODUCTOS**



Fuente: Empresa PROALPI  
Elaboración: La Autora

Además de este sistema es indispensable el manejo de los productos, los cuales deben estar colocados en forma conveniente, dentro de recipientes grandes, estandarizados y fáciles de manejar llamados gavetas plásticas. En ellos se podrán traer paquetes pequeños y acomodarlos para su fácil envío. El empaque o embalaje de protección será el que evite el maltrato del producto, procurando siempre que sean transportados adecuadamente y no pierdan sus características propias. Este factor permite que los productos sean trasladados con mayor rapidez y sobre todo seguridad.

Dentro del aspecto de distribución es importante recalcar que se necesitaría proveer de 11.847 kls. de producto, es decir 237 qq. por semana para abastecer nuestro mercado meta, que cuenta con una probación de 5.990 familias aproximadamente. Esta distribución se la realizará 2 veces por semana para mantener el stock adecuado y la calidad y frescura que los productos requieren para su distribución. Los cálculos de estos valores se estiman considerando el peso del producto y además un porcentaje en peso de los recipientes que lo transportan, cada camión tiene la capacidad de trasladar 120 qq. de productos.

*Cuadro No. 35*  
**CANTIDAD DE PRODUCTOS PARA ABASTECER EL MERCADO META**

POBLACIÓN (familias)	FACTOR DE PONDERACIÓN	TOTAL KILOS	TOTAL QUINTALES
5990	1,9778	11847,02	236,94

Fuente: Encuesta PROALPI  
 Elaboración: La Autora

También se debe fijar la estrategia de introducción al mercado. Los productos de PROALPI presentan como característica principal su estado natural, pues están elaborados a base de esencias y fruta en el caso del yogurt, leche pura en el caso del queso y del manjar.

No poseen saborizantes artificiales y a eso se debe su sabor diferente y su calidad. Este es un factor importante para la publicidad introductoria, es decir, no promoverlo como un producto lácteo más, sino como *un producto único en el mercado, que posee características naturales de conservación, pensando en la salud de sus consumidores.*

La promoción se realizará en el Punto de Distribución de PROALPI, el cual estará ubicado en la zona comercial de Carapungo y cuya población pertenece al estrato socio económico bajo superior y medio inferior. Se realizará a través de la degustación de productos, estrategia con la cual la empresa ha logrado durante su trayectoria captar varios mercados. Esta estrategia es la más adecuada para dar a conocer la marca en un mercado nuevo pues las características de los productos de PROALPI permiten que entre la población fijada se elija este producto como el más apetecido por su sabor y demás características. Otra estrategia es una campaña puerta a puerta, en la que impulsadoras contratadas para el efecto darán a conocer los productos y difundirán publicidad volante, con esto la marca logrará en primera instancia posicionarse en la mente del consumidor.

Las tareas cotidianas del departamento de Comercialización o de Ventas dentro de la empresa serán elaborar la factura correspondiente para que el producto sea liberado de la fábrica, cargar el vehículo correspondiente que lo entregará, traerlo al distribuidor y regresar a la planta para realizar otra entrega bajo el mismo procedimiento. Se espera que únicamente en los primeros meses de funcionamiento del Punto de Distribución sea necesario contratar impulsadoras y una vez acreditada la marca en el mercado, la plantilla se pudiera reducir sustancialmente.

## 5.2 Factibilidad Legal

Es parte importante del proyecto de expansión el cambio de la figura actual de la microempresa PROALPI, una empresa con RUC de persona natural no obligada a llevar contabilidad, para convertirse en una CIA. LTDA.; es por esta razón que se presentarán todas las ventajas, desventajas, leyes, reglamentos y demás aspectos a considerarse para el efecto.

*Cuadro No. 36*  
**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE OPERAR FORMAL E INFORMALMENTE**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Mayor aceptabilidad y confianza	No inspira confianza en los clientes
Puede comprar con factura y acceder al crédito fiscal	Compra sin factura y no tiene acceso al crédito fiscal
Puede participar en licitaciones públicas	No puede presentarse a licitaciones públicas
Tiene posibilidades de acceder a nuevos mercados	Tiene muy pocas posibilidades de acceder a nuevos mercados y expandirse
Tiene más posibilidades de posicionarse en el mercado porque no tendrá problemas legales	Tendrá muchas dificultades para posicionarse en el mercado debido a dificultades legales
Puede asociarse con personas o con empresas	No puede asociarse
Puede acceder a préstamos y/o créditos de instituciones financieras, bancos o empresas	No tiene acceso a préstamos o créditos bancarios o de instituciones financieras privadas o estatales
Contribuye al desarrollo social nacional con el pago de impuestos	No contribuye al desarrollo social nacional porque evade el pago de impuestos

Fuente: Cámara de Comercio de Quito  
Elaboración: La Autora

### **a. Ventajas de formar una Empresa Individual como Persona Natural**

- La Persona Natural que desea formar una empresa unipersonal lo puede hacer de manera rápida y sin muchos trámites.

- Requiere poca inversión para los trámites de constitución o formalización.
- Permite al empresario a través de sus clientes investigar otras posibilidades de negocio o expansión del que ya posee.
- Si la empresa no marcha como se había pronosticado se puede fácilmente replantear el giro del negocio o cerrar sin mayores dificultades.
- En aspectos tributarios existe el Registro Único del Contribuyente que por la actividad requerirá hacer un pago único mensual de acuerdo a los ingresos.

#### **b. Ventajas de formar una Empresa con Personería Jurídica**

- La Persona Jurídica, responde en casos fortuitos (pérdidas) ante terceros sólo por el monto de capital aportado.
- Tiene mayores posibilidades de ingreso al mercado para ofertar productos y servicios a fin de poder competir.
- Accede sin mayores restricciones a los concursos públicos y adjudicaciones directas como proveedor de bienes y servicios.
- Opciones de acceder a los servicios financieros y de desarrollo empresarial del sistema formal.
- El propietario o socios trabajadores de la empresa acceden a los beneficios sociales y seguro.
- Los propietarios conocen del rendimiento de sus inversiones a través de la evaluación de sus resultados económicos contables.

- Pueden ampliar el capital social, incluir nuevos socios estratégicos o abrir nuevas filiales.

## 5.2.1 Leyes

### 5.2.1.1 Constitución Jurídica

#### Compañías de Responsabilidad Limitada

##### **Requisitos:**

- **El nombre.-** Esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo - Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N° 01.Q.DSC.007 (R.O. 364 de 9 de julio del 2001) y su reforma constante en la Resolución No. 02.Q.DSC.006 (R.O. 566 de 30 de abril del 2002).

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

- **Solicitud de aprobación.**- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).
  
- **Números mínimo y máximo de socios.**- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Art. 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Art. 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

La empresa que se constituirá es de Responsabilidad Limitada puesto que es la más relacionada con la pequeña y mediana empresa.

A continuación se detallan los artículos de mayor relevancia en cuanto a la formación de una compañía de responsabilidad limitada estipulados en la Ley de Compañías:

**“Art. 92; Razón social.**- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura.

**Art. 102; Formación.**- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. (El monto mínimo de capital suscrito, para esta clase de compañía es de 400 dólares). Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el 50% de cada participación. Las aportaciones deben ser en numerario o en especie y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

**Art. 136; Aprobación de la escritura de constitución.**- La escritura pública de formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Art. 137 de esta Ley y además la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiera organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

**Art. 137; Contenido de la escritura de constitución.**- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por sí o por medio de apoderado.

En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales; o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;



6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a estas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la Junta General y el modo de convocarla y constituirarla; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.”

*Cuadro No. 37*  
**Normas de Tributación**  
**CUADRO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS SEGÚN EL TIPO DE CONTRIBUYENTE**

TIPO DE CONTRIBUYENTE		FIJO	OPCIONAL
PERSONAS NATURALES	<i>Obligado a llevar contabilidad</i>	* Declaración mensual de IVA	* Declaración de ICE mensual (siempre y cuando produzca bienes y servicios con ICE)
		* Declaración de Retenciones en la Fuente	
		* Declaración de Impuesto a la Renta anual	
		* Presentación de Anexo Transaccional	
PERSONAS NATURALES	<i>No obligado a llevar contabilidad</i>	* Declaración mensual o semestral de IVA (según la actividad que realice)	* Declaración de Impuesto a la Renta anual (siempre que supere la base anual)
			* Declaración de ICE mensual (siempre y cuando produzca bienes y servicios con ICE)
			* Presentación de Anexo Transaccional (siempre que posea autorización para puntos de venta)
SOCIEDADES	<i>Privadas</i>	* Declaración mensual de IVA	* Declaración de ICE mensual (siempre y cuando produzca bienes y servicios con ICE)
		* Declaración de Retenciones en la Fuente	
		* Declaración de Impuesto a la Renta anual	
		* Presentación de Anexo Transaccional	
SOCIEDADES	<i>Públicas</i>	* Declaración mensual de IVA	* Declaración de ICE mensual (siempre y cuando produzca bienes y servicios con ICE)
		* Declaración de Retenciones en la Fuente	* Declaración de Impuesto a la Renta anual (es obligatorio para empresas públicas)
		* Presentación de Anexo Transaccional	
ESPECIALES		* Declaración mensual de IVA	* Declaración de ICE mensual (siempre y cuando produzca bienes y servicios con ICE)
		* Declaración de Retenciones en la Fuente	
		* Declaración de Impuesto a la Renta anual	
		* Presentación de Anexo Transaccional	

Fuente: SRI  
 Elaboración: La Autora

#### 5.2.1.2 Contabilidad

**Art. 30; Principios generales.-** La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, con sujeción a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en los aspectos no contemplados por las primeras.

Para fines tributarios, las Normas de Contabilidad deberán considerar las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y de este reglamento, así como las de otras normas legales o reglamentarias de carácter tributario. El Organismo Técnico de la Federación Nacional de Contadores con la participación de delegados de la Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Compañías y del Servicio de Rentas Internas, elaborará las Normas Ecuatorianas de Contabilidad o sus reformas, que serán periódicamente notificadas a las máximas autoridades de las mencionadas instituciones públicas, quienes dispondrán su publicación en el Registro Oficial.

Previa autorización de la Superintendencia de Bancos o de la Superintendencia de Compañías, en su caso, la contabilidad podrá ser bimonetaria, es decir, se expresará en dólares de los Estados Unidos de América y en otra moneda extranjera.

Los activos denominados en otras divisas se convertirán a dólares de los Estados Unidos de América, de conformidad con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad - NEC, al tipo de cambio de compra registrado por el Banco Central del Ecuador. Los pasivos denominados en moneda extranjera distinta al dólar de los Estados Unidos de América, se convertirán a esta última moneda, con sujeción a dichas normas, al tipo de cambio de venta registrado por la misma entidad.

### 5.2.1.3 Impuestos

**Art. 67; Declaración del impuesto.-** Los sujetos pasivos del IVA presentarán mensualmente una declaración por las operaciones gravadas con el impuesto, realizadas dentro del mes calendario inmediato anterior, en la forma y plazos que se establezcan en el reglamento.

Los sujetos pasivos que exclusivamente transfieran bienes o presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, presentarán una declaración semestral de dichas transferencias.

**Art. 68; Liquidación del impuesto.-** Los sujetos pasivos del IVA obligados a presentar declaración efectuarán la correspondiente liquidación del impuesto sobre el valor total de las operaciones gravadas. Del impuesto liquidado se deducirá el valor del crédito tributario de que trata el Art. 66 de esta Ley.

**Art. 69; Pago del impuesto.-** La diferencia resultante, luego de la deducción indicada en el artículo anterior, constituye el valor que debe ser pagado en los mismos plazos previstos para la presentación de la declaración.

Si la declaración arroja saldo a favor del sujeto pasivo, dicho saldo será considerado crédito tributario, que se hará efectivo en la declaración del mes siguiente.

**Art. 70; Declaración, liquidación y pago del IVA para mercaderías importadas.-** En el caso de importaciones, la liquidación del IVA se efectuará en la declaración de importación y su pago se realizará previo al despacho de los bienes por parte de la oficina de aduanas correspondiente.

El Director General del Servicio de Rentas Internas está facultado para disponer el pago del IVA en una etapa distinta a la señalada en el inciso anterior, para activos que se justifiquen plenamente por razones de carácter económico, cuya adquisición esté financiada por organismos internacionales de crédito; así mismo para la nacionalización de naves aéreas o marítimas dedicadas al transporte, la pesca o las actividades turísticas, siempre que no se afecte a la recaudación y se logre una mejor administración y control del impuesto, dentro de los plazos previstos en el artículo 154 del Código Tributario.

### **5.3 Factibilidad Técnica**

El presente análisis nos permitirá conocer si se dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto. Además demuestra si se cuenta con equipo y herramientas para llevarlo a cabo, de no ser así, si existe la posibilidad de generarlos o crearlos en el tiempo propuesto por el proyecto.

Lo que se busca y se plantea es mejorar el sistema actual aprovechando al máximo la capacidad de la maquinaria con la que se cuenta.

#### **5.3.1 Maquinaria**

En el caso de PROALPI su actividad es netamente productiva, ellos cuentan con maquinaria propia la cual trabaja al momento a un 30% de su capacidad total.

Al expandir sus mercados la empresa podrá mitigar la debilidad planteada según el análisis FODA que corresponde a la capacidad ociosa de la maquinaria.

Para implantar una mejora se debe tener en cuenta las siguientes características esenciales:

- Integrar el uso de la maquinaria con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Potenciar la eficacia de los profesionales y técnicos.

Este desarrollo está íntimamente ligado a la competitividad de la empresa o al llamado desempeño de la empresa.

A continuación un detalle de la maquinaria que posee PROALPI, incluidas sus especificaciones:

1. OLLAS YOGURTERAS

*Imagen No. 13*  
**OLLA YOGURTERA**



Fuente: PROALPI  
Elaboración: Fotografía

Especificaciones:

- Calentamiento a baño María mediante inyección directa de vapor.
- Enfriamiento mediante circulación de agua de red y agua helada.
- Mantenimiento a la temperatura de inoculación mediante resistencia eléctrica.
- Restablecimiento automático del nivel de agua del intersticio con eventual bloqueo del calentamiento en caso de falta de agua.

2. OLLAS QUESERAS

*Imagen No. 14*  
**OLLA QUESERA**



Fuente: PROALPI  
Elaboración: Fotografía

Especificaciones:

- Fabricadas en acero inoxidable sanitario con capacidad desde 100 a 5000 litros.
- Agitación y corte mecánicos.
- Diseñada para la elaboración de la cuajada de todo tipo de quesos duros, semi duros o blandos.
- Batea abierta formando doble cero, construida íntegramente en acero inoxidable.
- Aislamiento en poliuretano inyectado.

3. OLLA PARA MANJAR (MARMITA)

*Imagen No. 15*  
**MARMITA**



Fuente: PROALPI  
Elaboración: Fotografía

Especificaciones:

- Olla de cocción con capacidad de 150 litros.
- Tapa de acero inoxidable acorde a las normas internacionales de seguridad.
- Sistema de vapor autogenerado. Olla de Cocción y Collar de Montaje de Acero Inoxidable AISI 304 de 3,0 mm de espesor.
- Sistema de regulación de temperatura por termostato entre 20°C y 120°C.
- Incluye 3 juegos de resistencias blindadas y tablero de control mural con interruptores independientes para cada resistencia.

4. MAQUINA ENVASADORA DE BOLOS

*Imagen No. 16*  
**MAQUINA ENVASADORA DE BOLOS**



Fuente: PROALPI  
Elaboración: Fotografía

Especificaciones:

- Alimentación del producto desde un tanque con tapa y válvula de flotador, con aristas redondeadas y acabado sanitario.
- Puede dosificar simultáneamente 2, 4, 6, 8, 10 o 12 envases.
- Activación neumática por válvula de pedal para desplazamiento del envase.
- Estructura fabricada en acero inoxidable A304, que garantiza una alta calidad y durabilidad, cumpliendo además con exigencias sanitarias para envasado.
- Guías regulables según el diámetro del envase.

5. MAQUINA CODIFICADORA

*Imagen No. 17*  
**MAQUINA CODIFICADORA**



Fuente: PROALPI  
Elaboración: Fotografía



Especificaciones:

- Codificador manual que imprime etiquetas por el sistema hot stamping, dando una impresión clara y permanente.
- Puede imprimir hasta tres filas, el consumible es una cinta de calor de color negro o blanco que rinde desde 8000 a 24000 impresiones dependiendo del número de filas a imprimir.
- Además de cumplir las normas, realiza una buena codificación de lote, fecha de fabricación y fecha de vencimiento de sus productos.

6. DESCREMADORA DE LECHE

*Imagen No. 18*  
**DESCREMADORA DE LECHE**



Fuente: PROALPI  
Elaboración: Fotografía

Especificaciones:

- Capacidades para descremar 125, 315 y 500 litros de leche por hora.
- Fabricada en la partes en contacto con la leche con aleación especial de aluminio y plástico sanitario.
- Base del cuerpo de la máquina pintada con esmalte.
- Equipada con motor integral y regulador de voltaje para operar a 110 Volts, 60 ciclos.
- Herramienta para su armado y desarmado.

## 7. HOMOGENIZADOR

*Imagen No. 19*  
**HOMOGENIZADOR**



Fuente: PROALPI  
Elaboración: La Autora

Especificaciones:

- Las válvulas y el asiento son hechos de acero inoxidable y aleación de acero, resistentes a los ácidos y líquidos alcalinos.
- El polo homogéneo y el asiento homogéneo son producidos con acero de aleación especial y carburos cementados.
- Los dos lados del asiento homogéneo pueden utilizarse varias veces.
- La parte principal del cuerpo del homogenizador está hecha de acero inoxidable (304) 2B.

### **5.3.2 Tamaño**

En una pequeña empresa, generalmente resaltan los siguientes elementos característicos:

- a) Administración independiente (usualmente dirigida y operada por el propio dueño).
- b) Incidencia no significativa en el mercado. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.

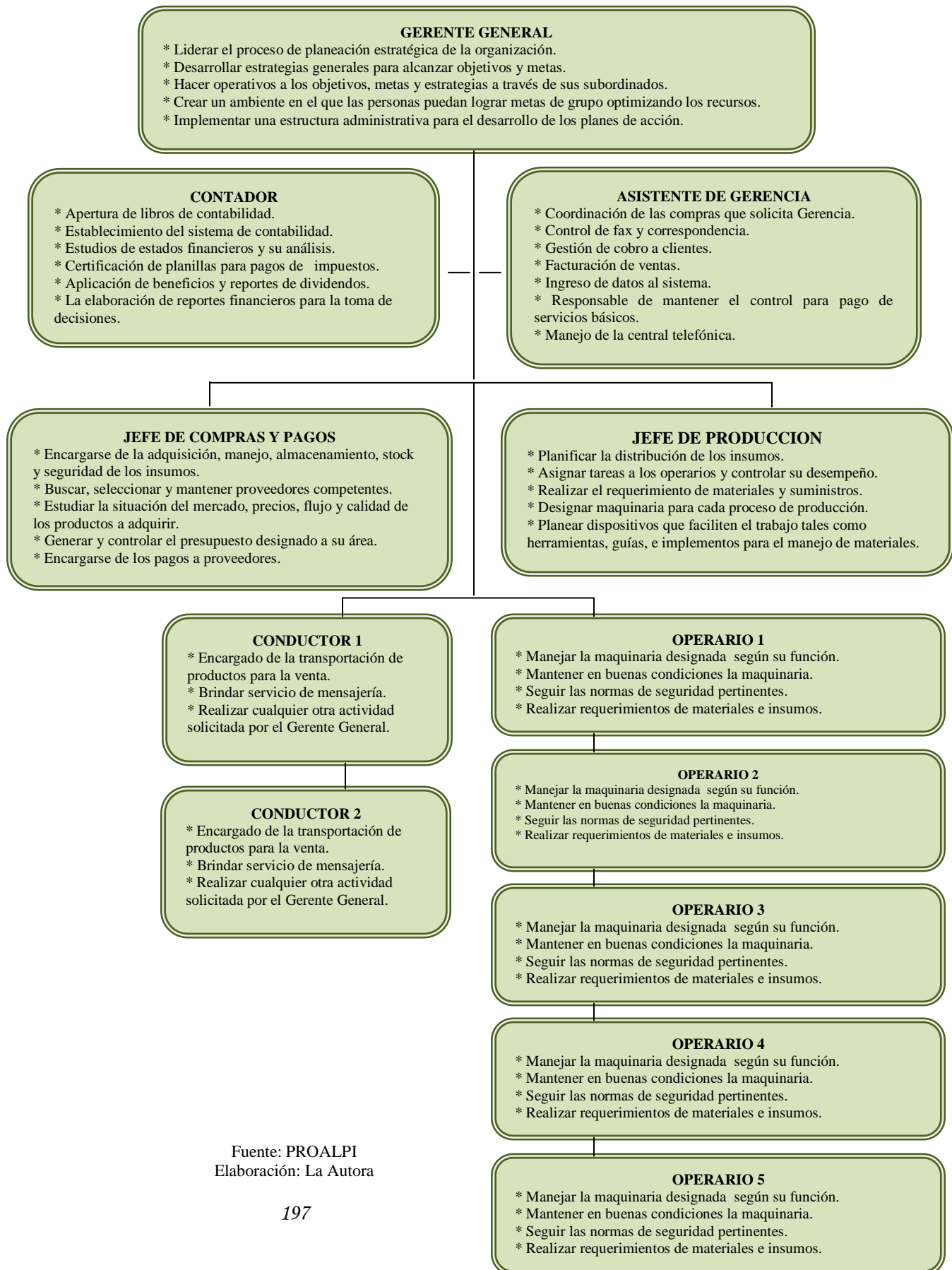
- c) Escasa especialización en el trabajo: tanto en el aspecto productivo como en el administrativo; en este último el empresario atiende todos los campos: ventas, producción, finanzas, compras, personal, etc.
- d) Actividad no intensiva en capital; denominado también con predominio de mano de obra.
- e) Limitados recursos financieros (El capital de la empresa es suministrado por el propio dueño).
- f) Tecnología: existen dos opiniones con relación a este punto:
  - o Aquellos que consideran que la pequeña empresa utiliza tecnología en relación al mercado que abastece, esto es, resaltar la capacidad creativa y adopción de tecnología de acuerdo al medio.
  - o Aquellos que resaltan la escasa información tecnológica que caracterizan algunas actividades de pequeña escala.

Con estos antecedentes, podemos situar a PROALPI en el grupo de las pequeñas empresas, a continuación los puntos importantes referentes a su organización y caracterización de sus procesos de producción:

#### 5.3.2.1 Organigrama Empresarial

En una empresa la estructura es la disposición de sus elementos. El primer paso de su organización es la descripción de los puestos de trabajo así como la asignación de responsabilidades. Posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de niveles de jerarquía a escalones de autoridad. Es lo que se llama estructura horizontal o vertical de la empresa porque los puestos están colocados de arriba a abajo o de izquierda a derecha desde el nivel más alto al más bajo respectivamente.

*Imagen No. 20*  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL: EMPRESA PROALPI**



Fuente: PROALPI  
Elaboración: La Autora

Bajo este esquema, el organigrama nos servirá para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

El organigrama que actualmente tiene la empresa está basado en procesos, se propone en el presente proyecto plantear un organigrama funcional, el cual incluye las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

### **5.3.3 Localización**

La distribución geográfica del mercado y los costos de operación y comercialización de insumos y productos influyen de manera importante en la capacidad del proyecto.

Este factor se analiza con la finalidad de obtener la certeza de que el proyecto se desarrollará en el sitio correcto y que los puntos que se van a considerar son fiel reflejo del mercado al que deseamos llegar.

El sector de Carapungo donde se tiene identificada la alternativa de expansión, está localizado al Nororiente de la ciudad de Quito.

#### **5.3.3.1 Macrolocalización**

Consiste en el proceso estratégico de expansión empresarial, llevando un mismo producto o servicio ante un mercado de mayor amplitud al que normalmente se trabaja, adecuando las técnicas mercado lógicas ante diferentes preceptos básicos de las necesidades que presentan los consumidores en general.

El presente estudio se realiza en la ciudad de Quito, lugar que se considera un mercado potencial para la industria láctea y al cual PROALPI aún no ha llegado con sus productos.

Quito es una de las ciudades de nuestro país que ha crecido a un ritmo acelerado, principalmente a partir de la década de los 70 pasando de 335.000 habitantes en 1.962 a 1'095.000 en 1990, 1'800.000 en el año 2.000 y 2'239.199 en el año 2010.<sup>28</sup>

Existe un crecimiento sostenido de la demanda por productos lácteos procesados (leche evaporada, yogurt, queso, etc.). Este incremento de la demanda de la gran agroindustria láctea no ha significado una presión significativa hacia mayores precios. Todavía existe un excedente (actualmente absorbido por el consumo directo y la agroindustria artesanal) que puede ser dirigido a la gran agroindustria.

La gran agroindustria se concentra en las cuencas con mejores índices de productividad, mientras que la agroindustria artesanal trabaja en zonas menos competitivas. El desarrollo de la ganadería lechera, en las actuales condiciones, sólo será posible en zonas cercanas a plantas procesadoras y con establos grandes. Los pequeños ganaderos lácteos enfrentarán crecientes dificultades para sobrevivir en un entorno de liberalización comercial en el mediano plazo.

Considerando lo antes descrito y enfocando este proyecto a futuro, con la expansión de la empresa en el mercado de Quito se busca dar el primer paso para consolidarla tanto productiva como financieramente.

#### 5.3.3.2 Microlocalización

En este punto se realiza un análisis de la zona escogida para la expansión del negocio, es decir, el sector de Carapungo.

---

<sup>28</sup> INEC, Censo 2010

El lugar cuenta con 23.961 habitantes según el Censo poblacional del año 2010 y un porcentaje de crecimiento en la zona urbana del 36% aproximadamente.

Esto hace que el sector sea un mercado tentativo para la expansión considerando que, actualmente, Carapungo es una zona que ofrece una potencial integración con el área urbana de Quito. Aquí se puede observar claramente, un flujo significativo de población migratoria perteneciente a la clase social media y baja, quienes buscan en este lugar la satisfacción de todas sus necesidades.

Según las encuestas realizadas previamente la forma más adecuada de ofertar los productos de PROALPI es a través de un Punto de Distribución, considerando que al ser un producto nuevo en este mercado se torna muy difícil llegar a tiendas y supermercados del sector.

## 5.4 Factibilidad Económica y Financiera

En el primer análisis debe mostrarse que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por la ganancia que se generará. Para ello es necesario trabajar con un esquema que contemple los costos y las ventas.

**Costos.**- Debe presentarse la estructura de los costos contemplando fijos y variables.

**Ventas.**- Donde el precio del producto o servicio es fundamental ya que determina el volumen de ventas, por esto debe explicarse brevemente cómo ha sido definido. Deben mostrarse también estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un periodo de al menos 5 años, justificando cómo se han calculado (a través de investigaciones de mercado, estadísticas anteriores, etc.)

El segundo punto sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios. Se debe elaborar una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y ordenarlos en forma cronológica. El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos e indica su comienzo y finalización. Es importante utilizar algunos indicadores financieros tales como:

- Periodo de recuperación (payback, paycash, payout o payoff) indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión con la ganancia que genera el negocio (meses o años).
- La factibilidad financiera se calcula sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial hasta llegar a cero, en este caso no se estaría considerando el “valor tiempo del dinero”, por eso también es útil calcular el periodo de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.



- El valor actual neto (VAN) es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa. Indica un monto que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la “tasa de corte” establecida (interés del mercado, tasa de rentabilidad de la empresa, tasa elegida por el inversionista, tasa que refleje el costo de oportunidad).<sup>29</sup>

#### 5.4.1 Inversiones y Financiamiento

En este apartado se presentará un resumen de los activos de la empresa y las fuentes de financiamiento con los montos necesarios para la realización de este proyecto.

##### 5.4.1.1 Activos Fijos

También llamados activos tangibles, son aquellos de propiedad de la empresa como terrenos, edificios, maquinaria, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros.

*Cuadro No. 38*  
**ACTIVOS FIJOS**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor Total</b>
Terreno	\$ 15.500,00
Construcciones	\$ 66.000,00
Maquinaria y equipo	\$ 13.700,00
Vehículos	\$ 18.500,00
Equipo de oficina	\$ 600,00
Equipo de computación	\$ 2.500,00
Muebles y enseres	\$ 1.617,00
Herramientas	\$ 115,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 118.532,00</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

<sup>29</sup> [www.emagister.com/proyectos](http://www.emagister.com/proyectos)

a) Terreno

El terreno está ubicado en la Provincia del Tungurahua, Cantón Píllaro, Parroquia Marcos Espinel, tiene una superficie total de 310 m<sup>2</sup>.

*Cuadro No. 39*  
**TERRENO**

TERRENO				
Descripción	Unidad de medida	Cantidad m <sup>2</sup>	Valor unitario	Valor total
Terreno	m <sup>2</sup>	310	\$ 50.00	\$ 15,500.00
TOTAL				\$ 15,500.00

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

b) Construcciones

El área total de construcciones es de 300 m<sup>2</sup> repartidos de la siguiente manera: área para recepción de leche 25 m<sup>2</sup>, área de lavado y bodega de bidones 25 m<sup>2</sup>, área para la elaboración de quesos 40 m<sup>2</sup>, área para envasado de yogurt 15 m<sup>2</sup>, área para elaboración de yogurt 15 m<sup>2</sup>, área para envasado de bolo de yogurt 15 m<sup>2</sup>, área para la elaboración de manjar 20 m<sup>2</sup>, área de codificación 15 m<sup>2</sup>, área de carga y descarga 20 m<sup>2</sup>, oficina 20 m<sup>2</sup>, laboratorio 30 m<sup>2</sup>, bodega de materias primas 35 m<sup>2</sup>, cámaras frías 10 m<sup>2</sup>, área de caldero 15 m<sup>2</sup>.

*Cuadro No. 40*  
**CONSTRUCCIONES**

CONSTRUCCIONES				
Descripción	Unidad de medida	Cantidad m <sup>2</sup>	Valor unitario	Valor total
Recepción de leche	m <sup>2</sup>	25	\$ 220.00	\$ 5,500.00
Lavado y bodega de bidones	m <sup>2</sup>	25	\$ 220.00	\$ 5,500.00
Elaboración de quesos	m <sup>2</sup>	40	\$ 220.00	\$ 8,800.00
Envasado de yogurt	m <sup>2</sup>	15	\$ 220.00	\$ 3,300.00
Elaboración de yogurt	m <sup>2</sup>	15	\$ 220.00	\$ 3,300.00
Envasado de bolo de yogurt	m <sup>2</sup>	15	\$ 220.00	\$ 3,300.00
Elaboración de manjar	m <sup>2</sup>	20	\$ 220.00	\$ 4,400.00
Codificación	m <sup>2</sup>	15	\$ 220.00	\$ 3,300.00
Carga y descarga	m <sup>2</sup>	20	\$ 220.00	\$ 4,400.00
Oficina	m <sup>2</sup>	20	\$ 220.00	\$ 4,400.00
Laboratorio	m <sup>2</sup>	30	\$ 220.00	\$ 6,600.00
Bodega de materias primas	m <sup>2</sup>	35	\$ 220.00	\$ 7,700.00
Cámaras frías	m <sup>2</sup>	10	\$ 220.00	\$ 2,200.00
Caldero	m <sup>2</sup>	15	\$ 220.00	\$ 3,300.00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 66,000.00</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

c) Maquinaria y equipo

Para la ejecución del plan se cuenta con la siguiente maquinaria: una olla yogurtera, una olla quesera, una olla para manjar, una máquina envasadora de bolos, una máquina codificadora, una descremadora de leche y un homogenizador.

*Cuadro No. 41*  
**MAQUINARIA Y EQUIPO**

MAQUINARIA Y EQUIPO			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Yogurtera	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Quesera	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Marmita	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Envasadora	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Codificadora	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Descremadora	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Homogenizador	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
TOTAL			\$ 13.700,00

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

d) Vehículo

La empresa cuenta con 3 camiones de marca Hino Dutro, los cuales tienen incluido un sistema de aislamiento que permite el traslado de los productos en forma adecuada.

*Cuadro No. 42*  
**VEHÍCULOS**

VEHÍCULOS			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Camión Hino Dutro	3	\$ 6.166,67	\$ 18.500,00
TOTAL			\$ 18.500,00

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

e) Equipo de oficina

Los costos en equipo de oficina que tiene la empresa son los siguientes:

*Cuadro No. 43*  
**EQUIPO DE OFICINA**

EQUIPO DE OFICINA			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Central Telefónica	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Fax	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Teléfono auxiliar	2	\$ 50.00	\$ 100.00
Sumadora	2	\$ 50.00	\$ 100.00
TOTAL			\$ 600.00

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

f) Equipo de computación

Los costos de los equipos de cómputo son los siguientes:

*Cuadro No. 44*  
**EQUIPO DE COMPUTACIÓN**

EQUIPO DE COMPUTACIÓN			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computadora e impresora multifuncional	2	\$ 1,250.00	\$ 2,500.00
TOTAL			\$ 2,500.00

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

g) Muebles y enseres

Los muebles y enseres para el área de recepción, ventas y administración son los siguientes:

*Cuadro No. 45*  
**MUEBLES Y ENSERES**

MUEBLES Y ENSERES			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Sillón ejecutivo	1	\$ 90.00	\$ 90.00
Counter de recepción	1	\$ 140.00	\$ 140.00
Sillas ejecutivas	3	\$ 45.00	\$ 135.00
Estaciones de trabajo	2	\$ 190.00	\$ 380.00
Sillas de espera (3 puestos)	1	\$ 60.00	\$ 60.00
Mesa de centro	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Archivador metálico	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Televisor 21" Sony	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Estanterías de exhibición	4	\$ 50.00	\$ 200.00
Papelera	1	\$ 12.00	\$ 12.00
Cafetera	1	\$ 150.00	\$ 150.00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,617.00</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

h) Herramientas

Para las eventualidades que se puedan presentar se necesitan las siguientes herramientas:

*Cuadro No. 46*  
**HERRAMIENTAS**

<b>HERRAMIENTAS</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Juego de llaves mixtas	1	\$ 90.00	\$ 90.00
Llaves de ruedas	1	\$ 25.00	\$ 25.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 115.00</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

#### 5.4.1.2 Activos Diferidos

Para que una empresa arranque con sus actividades, es necesario que cumpla con ciertos requisitos de tipo societario en varias dependencias de las entidades de control como son: Superintendencia de Compañías, Municipio, SRI, IESS, Cámara de la Pequeña Industria, entre otras. Estos trámites generan costos, los mismos que son amortizados en el plazo de cinco años, según lo establece la legislación vigente.

*Cuadro No. 47*  
**ACTIVOS DIFERIDOS**

<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor Total</b>
Constitución legal	\$ 500,00
Estudios y diseños definitivos	\$ 2.000,00
Permiso de funcionamiento	\$ 100,00
Patente municipal	\$ 200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.800,00</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

### 5.4.1.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo constituye el dinero necesario para cubrir los rubros que la empresa necesita incurrir, hasta que empiece a producir e inicie su flujo normal de ingresos.

*Cuadro No. 48*  
**CAPITAL DE TRABAJO PARA TRES MESES  
DE OPERACIÓN**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor trimestral</b>
Mercadería	\$ 37.350,00
Mantenimiento	\$ 749,59
Seguros	\$ 704,96
Gastos administrativos	\$ 6.317,50
Gastos generales	\$ 690,00
Gastos de ventas	\$ 750,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 46.562,05</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

### 5.4.1.4 Financiamiento

Para concretar este proyecto, aparte de la inversión del dueño de la empresa se acudirá al sistema bancario nacional y a los proveedores que facilitan el financiamiento de la materia prima.

#### ➤ **Fuentes y Usos**

Como se menciona en el punto anterior, para la puesta en marcha del proyecto se tendrán dos tipos de fuentes de financiamiento, la del dueño de la empresa y la de una entidad financiera, se distribuye de la siguiente forma:



*Cuadro No. 49*  
**ESTADO DE FUENTES Y USOS**

ESTADO DE FUENTES Y USOS					
DESCRIPCION	VALOR TOTAL	PRÉSTAMO		RECURSOS PROPIOS	
		%	VALOR	%	VALOR
Inversiones en activos fijos	\$ 118.532,00	40%	\$ 47.412,80	60%	\$ 71.119,20
Gastos pre operacionales	\$ 2.800,00	40%	\$ 1.120,00	60%	\$ 1.680,00
Capital de trabajo	\$ 46.562,05	40%	\$ 18.624,82	60%	\$ 27.937,23
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 167.894,05</b>	<b>40,00%</b>	<b>\$ 67.157,62</b>	<b>60,00%</b>	<b>\$ 100.736,43</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

### ➤ **Amortización de la Deuda**

A continuación se detalla el valor de la cuota mensual del préstamo que la empresa PROALPI asumirá para iniciar el nuevo proyecto, este se calcula en base a la tabla de amortización de la deuda (VER ANEXO 1) que incluye los respectivos cálculos de la cuota y del factor de recuperación del capital:

Préstamo : \$ 67.157,62  
 Cuotas mensuales : \$ 1.467,88  
 Tasa anual : 11,23 %  
 Plazo : 5 años

#### 5.4.1.5 Costos de Producción

Los costos de producción (también llamados costos de operación) son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto.

Esto significa que el destino económico de una empresa está asociado con el ingreso y el costo de producción de los bienes vendidos.

Mientras tanto el ingreso, particularmente por ventas, está asociado al sector de comercialización de la empresa, el costo de producción está estrechamente relacionado con el sector tecnológico.<sup>30</sup>

Los costos de producción pueden dividirse en dos grandes categorías: costos directos o variables que son proporcionales a la producción, por ejemplo la materia prima y los costos indirectos también llamados fijos que son independientes de la producción, como los impuestos que paga el edificio. Algunos costos no son ni fijos ni directamente proporcionales a la producción y se conocen a veces como semivARIABLES.

- **Costos variables (directos)**

Materia prima

Mano de obra directa

Insumos

- **Costos fijos (indirectos)**

Mantenimiento

Seguros

Depreciaciones

Amortizaciones

Costos de Dirección y Administración

Costos de Ventas y Distribución

---

<sup>30</sup> BREALEY, Richard A., STEWART C., Myers y ALA J., Marcus (1996), "Principios de Dirección Financiera", McGraw-Hill (Capítulo 16)

a) Mercadería

Para establecer el costo de la mercadería se realizó un estudio del costo promedio de los productos como a continuación se detalla:

*Cuadro No. 50*  
**COSTO MERCADERÍA**

<b>MERCADERÍA</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario promedio</b>	<b>Valor total anual</b>	<b>Valor total trimestral</b>
Yogurt	50000	\$ 1,70	\$ 85.000,00	\$ 21.250,00
Quesos	20000	\$ 1,90	\$ 38.000,00	\$ 9.500,00
Bolos	60000	\$ 0,08	\$ 4.800,00	\$ 1.200,00
Manjar de leche	24000	\$ 0,90	\$ 21.600,00	\$ 5.400,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 149.400,00</b>	<b>\$ 37.350,00</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

Este costo incluye materiales directos, mano de obra y costos de fabricación, se desglosa de la siguiente manera:

✓ Materiales directos

Son aquellos que están relacionados directamente con la venta de los productos, los cuales varían proporcionalmente dependiendo de la comercialización, en la elaboración de productos lácteos intervienen los siguientes:

*Cuadro No. 51*  
**COSTO MATERIALES DIRECTOS**

<b>MATERIALES DIRECTOS</b>				
Descripción	Cantidad	Valor unitario promedio	Valor total anual	Valor total trimestral
Leche fresca	100000 lts.	\$ 0,50	\$ 50.000,00	\$ 12.500,00
Fermento láctico	1500 sbr.	\$ 0,90	\$ 1.350,00	\$ 337,50
Leche en polvo	600 kl.	\$ 2,50	\$ 1.500,00	\$ 375,00
Azúcar	3000 kl.	\$ 1,00	\$ 3.000,00	\$ 750,00
Aditivos	200 kl.	\$ 0,30	\$ 60,00	\$ 15,00
Pulpa de fruta	2000 kl.	\$ 1,50	\$ 3.000,00	\$ 750,00
Colorante	2000 ml.	\$ 0,30	\$ 600,00	\$ 150,00
Saborizante	2000 ml.	\$ 0,30	\$ 600,00	\$ 150,00
Envases	120000 uni.	\$ 0,15	\$ 18.000,00	\$ 4.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 78.110,00</b>	<b>\$ 19.527,50</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

✓ Mano de obra directa

Incluye los sueldos de los obreros y/o empleados cuyos esfuerzos están directamente asociados al producto o servicio elaborado.

Las dos variables que regulan este rubro son el costo de la hora - hombre u hombre - año y el número de horas - hombre o número de hombres / mujeres requerido.

Al costo básico de la hora - hombre que se estima de acuerdo a los convenios laborales vigentes, deberán adicionarse las cargas sociales que normalmente están a cargo del empleador.

*Cuadro No. 52*  
**COSTO MANO DE OBRA DIRECTA**

<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>					
Descripción	Cantidad	Valor mensual	Valor total anual	Valor beneficios de ley anual	Valor total trimestral
Empleados	3	\$ 400,00	\$ 14.400,00	\$ 2.892,00	\$ 4.323,00
Obreros	7	\$ 264,00	\$ 22.176,00	\$ 5.320,00	\$ 6.874,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 44.788,00</b>	<b>\$ 11.197,00</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

✓ Insumos

Son rubros que todo proceso productivo requiere además de los ya mencionados, dentro del proyecto se incluyen: energía eléctrica, agua potable, combustible, material de limpieza y materiales industriales.

*Cuadro No. 53*  
**COSTO INSUMOS**

<b>INSUMOS</b>				
Descripción	Cantidad	Valor unitario promedio	Valor total anual	Valor total trimestral
Energía eléctrica	110525 kw/h	\$ 0,08	\$ 8.842,00	\$ 2.210,50
Agua potable	2000 gl.	\$ 0,30	\$ 600,00	\$ 150,00
Combustible	2000 gl.	\$ 1,03	\$ 2.060,00	\$ 515,00
Material de limpieza	5000 uni.	\$ 2,00	\$ 10.000,00	\$ 2.500,00
Material industrial	10000 uni.	\$ 0,50	\$ 5.000,00	\$ 1.250,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 26.502,00</b>	<b>\$ 6.625,50</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

## b) Mantenimiento

Este rubro incluye los costos de materiales y mano de obra (directa y supervisión) empleados en rutinas o reparaciones incidentales y, en algunos casos, la revisión de equipos y edificios.

Puede estimarse anualmente como un 4 - 6 % de la Inversión Fija en los casos en que no se posean otras informaciones, aunque este método da el costo de mantenimiento como un costo fijo y esto no es totalmente cierto. Debe tenerse en cuenta que el costo de mantenimiento aumenta con la vida de los equipos pero con estas estimaciones se utilizan números promedio. Este hecho puede tener importancia en la evaluación económica del proyecto, ya que por esta técnica los costos para los primeros años de operación se verán gravados por un mayor cargo del gasto de mantenimiento.<sup>31</sup>

*Cuadro No. 54*  
**COSTO MANTENIMIENTO**

<b>MANTENIMIENTO</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje anual</b>	<b>Valor total anual</b>	<b>Valor total trimestral</b>
Terreno	\$ 15.500,00	0%	\$ 0,00	\$ 0,00
Construcciones	\$ 66.000,00	2%	\$ 1.320,00	\$ 330,00
Maquinaria y equipo	\$ 13.700,00	2%	\$ 274,00	\$ 68,50
Vehículos	\$ 18.500,00	6%	\$ 1.110,00	\$ 277,50
Muebles y enseres	\$ 1.617,00	2%	\$ 32,34	\$ 8,09
Equipos de oficina	\$ 600,00	2%	\$ 12,00	\$ 3,00
Equipos de computación	\$ 2.500,00	10%	\$ 250,00	\$ 62,50
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.998,34</b>	<b>\$ 749,59</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

<sup>31</sup> BARRENO, Luis, Compendio de proyectos 2004

### c) Seguros

El seguro es el contrato por el que el asegurador contrae el compromiso, mediante el cobro de una cantidad de dinero o prima para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura (a indemnizar), dentro de los límites pactados de resarcir el daño reducido al asegurado, o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas.<sup>32</sup>

*Cuadro No. 55*  
**COSTO SEGUROS**

<b>SEGUROS</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje anual</b>	<b>Valor total anual</b>	<b>Valor total trimestral</b>
Mercadería	\$ 156.870,00	0,5%	\$ 784,35	\$ 196,09
Construcciones	\$ 66.000,00	1,5%	\$ 990,00	\$ 247,50
Maquinaria y equipo	\$ 13.700,00	2,5%	\$ 342,50	\$ 85,63
Vehículos	\$ 18.500,00	3,8%	\$ 703,00	\$ 175,75
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.819,85</b>	<b>\$ 704,96</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

### d) Depreciación

Significa una disminución en valor. La mayoría de los bienes van perdiendo valor a medida que crecen en antigüedad. Los bienes de producción comprados recientemente, tienen la ventaja de contar con las últimas mejoras y operan con menos riesgo de roturas o necesidad de reparaciones.

Excepto para posibles valores de antigüedad, el equipo de producción gradualmente se transforma en menos valioso con el uso. Esta pérdida en valor se reconoce en la práctica contable como un gasto de operación.

<sup>32</sup> Súper Intendencia de Bancos y Seguros

En lugar de cargar el precio de compra completo de un nuevo bien como un gasto de una sola vez, la forma de operar es distribuir sobre la vida del bien su costo de compra en los registros contables.

En contabilidad financiera, la depreciación es un costo indirecto. Los principales objetivos para cargar un costo de depreciación pueden resumirse como:

- 1) recuperación de capital invertido en bienes de producción,
- 2) determinar con seguridad costos indirectos de producción para registro de costos e
- 3) incluir el costo de depreciación en gastos de operación con propósito de impuestos.<sup>33</sup>

*Cuadro No. 56*  
**COSTO DEPRECIACIONES**

<b>DEPRECIACIONES</b>					
Descripción	Inversión	Vida útil años	Porcentaje anual	Valor total anual	Valor total trimestral
Construcciones	\$ 66.000,00	20	5%	\$ 3.300,00	\$ 825,00
Maquinaria y equipo	\$ 13.700,00	10	10%	\$ 1.370,00	\$ 342,50
Vehículos	\$ 18.500,00	5	20%	\$ 3.700,00	\$ 925,00
Muebles y enseres	\$ 1.617,00	10	10%	\$ 161,70	\$ 40,43
Equipos de oficina	\$ 600,00	5	10%	\$ 60,00	\$ 15,00
Equipos de computación	\$ 2.500,00	3	33,33%	\$ 833,25	\$ 208,31
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 9.424,95</b>	<b>\$ 2.356,24</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

#### e) Amortización

La amortización solo se aplica a los activos diferidos o intangibles, ya que, por ejemplo, si se ha comprado una marca comercial, ésta, con el uso del tiempo, no baja de precio o se deprecia, por lo que el término amortización significa el cargo anual que se hace para recuperar la inversión.

---

<sup>33</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)



*Cuadro No. 57*  
**COSTO AMORTIZACIONES**

<b>AMORTIZACIONES</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Inversión</b>	<b>Vida útil años</b>	<b>Porcentaje anual</b>	<b>Valor total anual</b>	<b>Valor total trimestral</b>
Activos diferidos	\$ 2.800,00	5	20%	\$ 560,00	\$ 140,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 560,00</b>	<b>\$ 140,00</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

f) Gastos de Administración

Son como su nombre lo indica, los costos que se manejan al realizar la función de administración de la empresa.

*Cuadro No. 58*  
**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor total anual</b>	<b>Valor beneficios de ley anual</b>	<b>Valor total trimestral</b>
Administrador	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 1.264,00	\$ 2.116,00
Contador	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 1.114,00	\$ 1.778,50
Asistente	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 964,00	\$ 1.441,00
Jefe de Producción	1	\$ 264,00	\$ 3.168,00	\$ 760,00	\$ 982,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 25.270,00</b>	<b>\$ 6.317,50</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

g) Gastos Generales

En las empresas en general, estos gastos son una pequeña parte del costo total de producción (aproximadamente 1%) y suelen estimarse en conjunto con los Costos de Inversión. Los gastos generales en los que incurrirá la empresa son los siguientes:

*Cuadro No. 59*  
**GASTOS GENERALES**

<b>GASTOS GENERALES</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor total anual</b>	<b>Valor total trimestral</b>
Servicios básicos	\$ 120,00	\$ 1.440,00	\$ 360,00
Útiles de oficina	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 150,00
Materiales de limpieza	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 60,00
Internet	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 120,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.760,00</b>	<b>\$ 690,00</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

#### h) Costo de Venta y Distribución

Este rubro está compuesto usualmente por:

- Salarios y gastos generales de oficinas de ventas.
- Salarios, comisiones y gastos de viaje para empleados del departamento de ventas.
- Gastos de embarque y transporte.
- Gastos extras asociados con las ventas.
- Servicios técnicos de venta.
- Preparación y envío de muestras para compradores potenciales.
- Participación en ferias.
- Costos de promoción en general.
- Atención de reclamos (grandes empresas).

En general, este costo suele aproximarse al 1% de las ventas totales. Por esto, a continuación se detallan todos los costos referentes al departamento de ventas, aquí se contemplan los rubros por promoción, las suscripciones de cable, de revistas y de periódicos, así como los suministros de cafetería.

*Cuadro No. 60*  
**GASTOS DE VENTAS**

<b>GASTOS DE VENTAS</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor total anual</b>	<b>Valor total trimestral</b>
Promoción	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 300,00
Suscripción TV Cable	\$ 35,00	\$ 420,00	\$ 105,00
Suscripción revistas	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 90,00
Suscripción periódicos	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 150,00
Suministros cafetería	\$ 35,00	\$ 420,00	\$ 105,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.000,00</b>	<b>\$ 750,00</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

i) Gastos financieros

Son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamos, además de los gastos que genera el manejar una cuenta bancaria.

*Cuadro No. 61*  
**GASTOS FINANCIEROS**

<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Valor total anual</b>	<b>Valor total trimestral</b>
Pago de intereses	\$ 7.006,83	\$ 1.751,71
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.006,83</b>	<b>\$ 1.751,71</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

#### 5.4.1.6 Presupuesto de Costos y Gastos

*Cuadro No. 62*  
**PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS TOTALES**

<b>PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS TOTALES</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Materiales directos	78110,00	79672,20	81265,64	82890,95	84548,77
Mano de obra directa	44788,00	45683,76	46597,44	47529,39	48479,98
Insumos	26502,00	27032,04	27572,68	28124,13	28686,61
Mantenimiento	2998,34	3058,31	3119,48	3181,87	3245,51
Seguros	2819,85	2876,25	2933,78	2992,46	3052,31
Depreciaciones	9424,95	9424,95	9424,95	9424,95	9424,95
Amortizaciones	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00
<b>Costos de producción</b>	<b>165203,14</b>	<b>168307,51</b>	<b>171473,97</b>	<b>174703,75</b>	<b>177998,13</b>
Gastos de administración	25270,00	25775,40	26290,91	26816,73	27353,06
Gastos generales	2760,00	2815,20	2871,50	2928,93	2987,51
Gastos de ventas	3000,00	3060,00	3121,20	3183,62	3247,29
Gastos financieros	7006,83	5752,31	4349,43	2780,64	1026,32
<b>Total gastos</b>	<b>38036,83</b>	<b>37402,91</b>	<b>36633,04</b>	<b>35709,92</b>	<b>34614,18</b>
<b>TOTAL</b>	<b>203239,97</b>	<b>205710,42</b>	<b>208107,01</b>	<b>210413,67</b>	<b>212612,31</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

A continuación, se muestran en detalle por separado los costos y gastos en los que incurrirá por concepto de producción, administración, ventas y financieros.

Para la proyección de dichos costos se utilizó como política de incremento de año a año un porcentaje disminuido del que mantiene el sector lácteo, puesto que después de un análisis se logró determinar un promedio del 26% de crecimiento, pero debido a que este mercado se está saturando y tomando en cuenta que PROALPI al momento produce un 30% de su capacidad total, se ha creído conveniente tomar como dato referencial para este proyecto únicamente el 8% en un escenario normal de proyección, siendo esta la cuota de participación del mercado de aquí en adelante.

#### 5.4.1.7 Presupuesto de Ingresos

El proyecto tendrá como ingresos principales los valores por venta de yogurt, quesos, bolos y manjar de leche según se detalla a continuación:

*Cuadro No. 63*  
**INGRESOS POR VENTAS PRIMER AÑO**

INGRESOS POR VENTAS PRIMER AÑO			
Descripción	Cantidad	Precio Promedio	Ingreso
Yogurt	50000	\$ 2,84	\$ 142.000,00
Quesos	20000	\$ 3,17	\$ 63.400,00
Bolos	60000	\$ 0,13	\$ 7.800,00
Manjar de leche	24000	\$ 1,50	\$ 36.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 249.200,00</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

Según los datos obtenidos en el punto anterior el presupuesto de ingresos se calcula como sigue:

*Cuadro No. 64*  
**PRESUPUESTO DE INGRESOS**

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	249200,00	269136,00	290666,88	313920,23	339033,85
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>249200,00</b>	<b>269136,00</b>	<b>290666,88</b>	<b>313920,23</b>	<b>339033,85</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

#### 5.4.1.8 Evaluación Financiera

Las empresas tienen grupos de interesados, en primer lugar los trabajadores, luego los ejecutivos, los accionistas, los acreedores, los clientes, los proveedores, el gobierno, grupos sociales especiales y, eventualmente, toda la sociedad. Cada uno de estos grupos desea conocer la marcha de los negocios.

Para esto los ejecutivos de la empresa elaboran estados financieros, que permiten informarse principalmente de la rentabilidad obtenida por la gestión de la empresa.

A continuación, se mostrará el análisis de los estados financieros principales de la empresa; El Balance General, El Estado de Resultados y El Estado de Flujo de Efectivo. Con esto, se podrá evaluar la gestión financiera global de PROALPI.

##### ➤ **Balance de Situación Inicial**

La elaboración de este Balance es indispensable para mostrar el estado económico de la empresa al inicio de las operaciones.

En el análisis se presentan rubros referentes a los activos (circulantes, fijos y diferidos), así como a los pasivos y el patrimonio con el que arranca el proyecto.

*Cuadro No. 65*  
**BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL EMPRESA "PROALPI"**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2012**

<b>BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL</b>					
<b>ACTIVOS</b>			<b>PASIVOS</b>		
<b>Activos Circulantes</b>		<b>46.562,05</b>	<b>Pasivo Largo Plazo</b>		<b>67.157,62</b>
Caja - Bancos	46.562,05		Préstamo	67.157,62	
<b>Activos Fijos</b>		<b>118.532,00</b>	<b>PATRIMONIO</b>		<b>100.736,43</b>
Terreno	15.500,00		Capital	100.736,43	
Construcciones	66.000,00				
Maquinaria y equipo	13.700,00				
Vehículos	18.500,00				
Equipo de oficina	600,00				
Equipo de computación	2.500,00				
Muebles y enseres	1.617,00				
Herramientas	115,00				
<b>Activos Diferidos</b>		<b>2.800,00</b>			
	2.800,00				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>167.894,05</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>167.894,05</b>

Fuente: Investigación propia  
 Elaboración: La Autora

➤ **Estado de Resultados**

La finalidad del análisis del Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias es calcular la utilidad neta, el cual refleja el beneficio o pérdida real del proyecto al final de un periodo determinado, generalmente a un año.

*Cuadro No. 66*  
**ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA "PROALPI"**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2012**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
Ventas	249.200,00
(-) Costo de Ventas	149.400,00
(=) Utilidad Bruta	<b>99.800,00</b>
(-) Gastos Operativos	46.833,14
Administrativos	43.833,14
Sueldos	25.270,00
Varios	8.578,19
Depreciación	9.424,95
Amortización	560,00
De Ventas	3.000,00
Promoción y cafetería	3.000,00
(=) Utilidad Operativa	<b>52.966,86</b>
(-) Gastos Financieros	7.006,83
Interés	7.006,83
(=) Utilidad antes trab. e imp.	<b>45.960,03</b>
(-) 15% trabajadores	6.894,00
(=) Utilidad antes de imp.	<b>39.066,03</b>
(-) 25% de Impuesto a la Renta	9.766,51
(=) Utilidad Neta	<b>29.299,52</b>

Fuente: Investigación propia  
 Elaboración: La Autora

➤ **Flujo de Caja**

El Flujo de caja es la clave en los estudios de los costos y la rentabilidad. El análisis de los flujos de caja es útil para el entendimiento de los movimientos del dinero y el momento en que se realizan, no sólo para la compañía completa sino también para las líneas parciales de producción.



El Estado de Resultados proyectado (VER ANEXO 2) y el Flujo de Caja proyectado (VER ANEXO 3), son elementos importantes dentro de la evaluación de un proyecto, por cuanto los indicadores de evaluación que se calcularán más adelante dependerán fundamentalmente de los resultados que se presentan.

*Cuadro No. 67*  
**CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS**

CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Costos variables</b>					
Materiales directos	78110,00	79672,20	81265,64	82890,95	84548,77
Mano de obra directa	44788,00	45683,76	46597,44	47529,39	48479,98
Insumos	26502,00	27032,04	27572,68	28124,13	28686,61
<b>Total costos variables</b>	<b>149400,00</b>	<b>152388,00</b>	<b>155435,76</b>	<b>158544,47</b>	<b>161715,36</b>
<b>Costos fijos</b>					
Mantenimiento	2998,34	3058,31	3119,48	3181,87	3245,51
Seguros	2819,85	2876,25	2933,78	2992,46	3052,31
Depreciaciones	9424,95	9424,95	9424,95	9424,95	9424,95
Amortizaciones	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00
Gastos de administración	25270,00	25775,40	26290,91	26816,73	27353,06
Gastos generales	2760,00	2815,20	2871,50	2928,93	2987,51
Gastos de ventas	3000,00	3060,00	3121,20	3183,62	3247,29
Gastos financieros	7006,83	5752,31	4349,43	2780,64	1026,32
<b>Total costos fijos</b>	<b>53839,97</b>	<b>53322,42</b>	<b>52671,25</b>	<b>51869,20</b>	<b>50896,95</b>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>203239,97</b>	<b>205710,42</b>	<b>208107,01</b>	<b>210413,67</b>	<b>212612,31</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

#### 5.4.1.9 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto de una inversión se entiende como la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

La principal ventaja de este método es que al homogenizar los flujos netos de Caja a un mismo momento de tiempo ( $t=0$ ), reduce a una unidad de medida común cantidades de dinero generadas (o aportadas) en momentos de tiempo diferentes. Además, admite introducir en los cálculos flujos de signos positivos y negativos (entradas y salidas) en los diferentes momentos del horizonte temporal de la inversión, sin que por ello se distorsione el significado del resultado final, como puede suceder con la TIR.

##### ➤ **Interés del mercado**

Para efectos de calcular el VAN se tomará en cuenta la tasa de interés vigente para un crédito comercial, incluido dentro del Sector Productivo Pyme por tener un riesgo menor a \$ 200.000 en el caso de la deuda que adquiere la empresa para el modelo de expansión propuesto. (VER ANEXO 4)

Por lo tanto, la tasa de interés del mercado para el cálculo del valor actual neto es el 11,23%.

➤ **Cálculo VAN**

Fórmula:

$$VAN = \sum \frac{FNC}{(1+i)^n} - I_0$$

Donde:

FNC = Sumatoria total de flujos netos de caja

$(1+i)^n$  = Tasa de interés del mercado

$I_0$  = Inversión

*Cuadro No. 68*  
**CÁLCULO DEL VAN**

<b>VALOR ACTUAL NETO</b>		
<b>Periodo</b>	<b>Flujo neto</b>	<b>VAN</b>
0,00	-167.894,05	-167.894,05
1,00	39.284,47	-132.575,82
2,00	44.272,64	-96.791,60
3,00	49.727,30	-60.656,51
4,00	55.690,79	-24.273,75
5,00	62.209,37	<b>12.264,36</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

El valor actual neto es de \$ 180.158,41, es decir que el proyecto debe ser aceptado y es viable su aplicación, puesto que cumple con las expectativas de rentabilidad que espera obtener el inversionista sobre su propio capital invertido que es de \$ 167.894,05. Es importante considerar que se está captando un nuevo mercado que a futuro representará utilidad para la empresa.

#### 5.4.1.10 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) de una inversión sea igual a cero ( $VAN = 0$ ).

La TIR es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de rentabilidad interna de dos proyectos no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los mismos. Una gran inversión con una TIR baja puede tener un VAN superior a un proyecto con una inversión pequeña con una TIR elevada.

La regla para realizar una inversión o no utilizando la TIR es la siguiente:

$TIR > i \Rightarrow$  realizar el proyecto

$TIR < i \Rightarrow$  no realizar el proyecto

$TIR = i \Rightarrow$  el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no

Cuando la TIR es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión.

Si la TIR es menor que la tasa de interés, el proyecto debe rechazarse.

Cuando la TIR es igual a la tasa de interés, el inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no.

### ➤ Cálculo TIR

Fórmula:

$$VAN = 0 = \sum_{i=1...n} BN_i / (1 + TIR)^i$$

Donde:

VAN = Valor actual neto

BN<sub>i</sub> = Beneficio neto del año i

TIR = Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno es del 14% y es mayor a la tasa de interés del mercado que es del 11,23%, lo que significa que el proyecto es viable ya que la rentabilidad de los recursos invertidos está acorde a las exigencias del inversionista.

#### 5.4.1.11 Punto de Equilibrio

El análisis costo-volumen-utilidad determina el volumen que se fijará como objetivo, es decir, el volumen necesario para lograr el ingreso deseado o fijado. Una de las formas más utilizadas del análisis costo-volumen-utilidad es el cálculo del punto de equilibrio de una empresa.

El punto de equilibrio se encuentra en aquel volumen de ventas en el cual no existen utilidades ni pérdidas. Aún cuando el análisis del punto de equilibrio es un concepto estático, su aplicación a una situación dinámica ayuda a la administración en las operaciones de planeación y control.

El foco de atención del análisis del punto de equilibrio es el efecto del volumen sobre los costos y sobre las utilidades dentro de un rango relevante.

El análisis costo-volumen-utilidad proporciona a los administradores información acerca de las repercusiones de los cambios en los costos, en los ingresos, en el volumen y en la mezcla del producto sobre las utilidades.<sup>34</sup>

➤ **Cálculo Punto de Equilibrio**

Se tomarán como referencia para el cálculo los resultados que se obtengan al sexto año o periodo del proyecto, ya que a partir de éste, no se tienen deudas y la recuperación de la inversión ya fue cubierta.

Fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio (volumen de ventas)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{Ventas}}$$

---

<sup>34</sup> GAYLE RAYBURN Leticia, Contabilidad y Administración de Costos, 6ª. Edición, Tr.

*Cuadro No. 69*  
**CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO										
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Costos fijos	53.839,97	53.322,42	52.671,25	51.869,20	50.896,95	40.683,40	41.497,07	42.327,00	43.173,54	44.037,02
Costos variables	149.400,00	152.388,00	155.435,76	158.544,47	161.715,36	164.949,67	168.248,67	171.613,64	175.045,92	178.546,85
Subtotal	203.239,97	205.710,42	208.107,01	210.413,67	212.612,31	205.633,07	209.745,74	213.940,64	218.219,46	222.583,87
Ingresos (Ventas)	249.200,00	269.136,00	290.666,88	313.920,23	339.033,85	366.156,56	395.449,08	427.085,01	461.251,81	498.151,95
Punto de equilibrio	134.438,08	122.922,74	113.212,02	104.796,21	97.315,22	74.035,70	72.226,89	70.760,29	69.578,84	68.638,23

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

El punto de equilibrio para el sexto año del proyecto es de 74.035,70 unidades de productos vendidos.

Debido a que el solo hecho de hacer funcionar una empresa en el nivel de punto de equilibrio no es la meta de los administradores, se suele dudar sobre los beneficios de esta técnica. El análisis del punto de equilibrio obliga a realizar un estudio del comportamiento de los costos fijos y variables de la empresa. El punto de equilibrio real es de menor importancia que el efecto de las decisiones sobre los costos y sobre las ventas.

## CAPITULO VI

### **6.1 Conclusiones**

- PROALPI maneja procesos adecuados de producción y esto resulta una ventaja para el negocio. Su mayor problema radica en la capacidad ociosa de la maquinaria, el limitado espacio físico con el que cuentan y mercados potenciales aún no explotados, por lo cual se propone un modelo de expansión que permita utilizar al máximo estos recursos.
  
- La Planificación Estratégica desarrollada dentro del proyecto propone mejorar la organización e institucionalidad, el incremento de la producción y productividad y el desarrollo de mercado. Se incluye en la propuesta un Plan Operativo Anual en el que se fijan metas e indicadores para en base al Estudio de Mercado crear a futuro un Plan de Marketing que permita posicionar la marca y fortalecerla.
  
- El Estudio de Mercado nos indica que el sector de Carapungo es un gran mercado para iniciar la expansión a la ciudad de Quito pues su población posee características que coordinan con el tipo de clientes que maneja PROALPI y los precios de los productos son accesibles para este segmento. La oferta se realizará mediante un Punto de Distribución exclusivo de la empresa ya que los productos cumplen con las expectativas del consumidor.
  
- La decisión de pasar de ser una microempresa familiar a una compañía de responsabilidad limitada le brinda a la empresa mayores posibilidades de ingreso al mercado para ofertar sus productos a fin de poder competir y expandirse en el mediano plazo, pero también la obliga mucho más a rendir cuentas a los organismos de control.



- Técnicamente lo que se busca es mitigar la capacidad ociosa de la maquinaria con la que cuenta PROALPI que al momento está sub utilizada en un 30%. Se plantea además un organigrama funcional que sirva de base para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- El Valor Actual Neto es de \$ 180.158,41, es decir que el proyecto debe ser aceptado y es viable su aplicación, puesto que cumple con las expectativas de rentabilidad que espera obtener el inversionista sobre su propio capital invertido que es de \$ 167.894,05.
- La Tasa Interna de Retorno es del 14%, y es mayor a la tasa de interés del mercado que es del 11,23% y a la tasa de atraktividad que está fijada alrededor del 4,53%. Estos datos nos indican que el proyecto es viable ya que la rentabilidad de los recursos invertidos está acorde a las exigencias del inversionista.
- El punto de equilibrio para el sexto año del proyecto, periodo en el cual ya no existen pasivos a largo plazo (deudas en el sistema financiero nacional), es 74.035,70 unidades de productos vendidos.

## 6.2 Recomendaciones

- Aplicar el modelo propuesto de Planificación Estratégica, a fin de ampliar el espacio físico de la planta ubicada en Píllaro para empezar a generar una producción mayor y distribuir los productos al mercado meta fijado, el sector de Carapungo en Quito.
- Impulsar constantemente una investigación de mercado a fin de captar necesidades de los clientes en cuanto a innovación de productos y diseño de procesos.
- Incrementar publicidad para hacer a la marca más conocida tanto en su mercado propio, como en la ciudad de Quito como mercado potencial.
- Trabajar enfocados en la misión, visión y valores de la organización para obtener el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.
- Pasar de ser una microempresa familiar a una compañía de responsabilidad limitada pues esto le permite a la empresa crecer y obtener las ventajas propias de un ente jurídico.
- Explotar al máximo el uso de la maquinaria para poder abastecer mercados nuevos y de esta forma crecer en tamaño y en producción.
- Llevar a cabo el proyecto ya que en un escenario conservador la utilidad estaría acorde a las expectativas de los inversionistas.

**A**

**N**

**E**

**X**

**O**

**S**

*Anexo No. 1*  
**TABLA DE AMORTIZACIÓN**

Nombre: PROALPI  
 Fecha de concesión: 01-ene-12  
 Capital: \$ 67.157,62  
 Interés (%): 11,23 %  
 Tiempo (años): 5,00  
 Capitalización: mensual  
 Cuota fija: \$ 1.467,88  
 No. Cuotas: 60,00

<b>TOTALES</b>	<b>67.157,27</b>	<b>20.915,53</b>	<b>88.072,80</b>		
<b>CUOTAS</b>	<b>AMORTIZAC.</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>DIVIDENDO</b>	<b>CAPITAL RED.</b>	<b>VENCIM.</b>
0				67.157,62	01/01/2012
1	839,40	628,48	1.467,88	66.318,22	01/02/2012
2	847,25	620,63	1.467,88	65.470,97	01/03/2012
3	855,18	612,70	1.467,88	64.615,79	01/04/2012
4	863,18	604,70	1.467,88	63.752,61	01/05/2012
5	871,26	596,62	1.467,88	62.881,34	01/06/2012
6	879,42	588,46	1.467,88	62.001,93	01/07/2012
7	887,65	580,23	1.467,88	61.114,28	01/08/2012
8	895,95	571,93	1.467,88	60.218,33	01/09/2012
9	904,34	563,54	1.467,88	59.314,00	01/10/2012
10	912,80	555,08	1.467,88	58.401,20	01/11/2012
11	921,34	546,54	1.467,88	57.479,85	01/12/2012
12	929,96	537,92	1.467,88	56.549,89	01/01/2013
13	938,67	529,21	1.467,88	55.611,22	01/02/2013
14	947,45	520,43	1.467,88	54.663,77	01/03/2013
15	956,32	511,56	1.467,88	53.707,45	01/04/2013
16	965,27	502,61	1.467,88	52.742,18	01/05/2013
17	974,30	493,58	1.467,88	51.767,88	01/06/2013
18	983,42	484,46	1.467,88	50.784,46	01/07/2013
19	992,62	475,26	1.467,88	49.791,84	01/08/2013
20	1.001,91	465,97	1.467,88	48.789,93	01/09/2013
21	1.011,29	456,59	1.467,88	47.778,64	01/10/2013
22	1.020,75	447,13	1.467,88	46.757,89	01/11/2013
23	1.030,30	437,58	1.467,88	45.727,59	01/12/2013
24	1.039,95	427,93	1.467,88	44.687,64	01/01/2014
25	1.049,68	418,20	1.467,88	43.637,96	01/02/2014
26	1.059,50	408,38	1.467,88	42.578,46	01/03/2014
27	1.069,42	398,46	1.467,88	41.509,05	01/04/2014
28	1.079,42	388,46	1.467,88	40.429,62	01/05/2014
29	1.089,53	378,35	1.467,88	39.340,09	01/06/2014
30	1.099,72	368,16	1.467,88	38.240,37	01/07/2014

31	1.110,01	357,87	1.467,88	37.130,36	01/08/2014
32	1.120,40	347,48	1.467,88	36.009,96	01/09/2014
33	1.130,89	336,99	1.467,88	34.879,07	01/10/2014
34	1.141,47	326,41	1.467,88	33.737,60	01/11/2014
35	1.152,15	315,73	1.467,88	32.585,45	01/12/2014
36	1.162,93	304,95	1.467,88	31.422,51	01/01/2015
37	1.173,82	294,06	1.467,88	30.248,70	01/02/2015
38	1.184,80	283,08	1.467,88	29.063,89	01/03/2015
39	1.195,89	271,99	1.467,88	27.868,00	01/04/2015
40	1.207,08	260,80	1.467,88	26.660,92	01/05/2015
41	1.218,38	249,50	1.467,88	25.442,54	01/06/2015
42	1.229,78	238,10	1.467,88	24.212,76	01/07/2015
43	1.241,29	226,59	1.467,88	22.971,47	01/08/2015
44	1.252,91	214,97	1.467,88	21.718,57	01/09/2015
45	1.264,63	203,25	1.467,88	20.453,94	01/10/2015
46	1.276,47	191,41	1.467,88	19.177,47	01/11/2015
47	1.288,41	179,47	1.467,88	17.889,06	01/12/2015
48	1.300,47	167,41	1.467,88	16.588,59	01/01/2016
49	1.312,64	155,24	1.467,88	15.275,95	01/02/2016
50	1.324,92	142,96	1.467,88	13.951,03	01/03/2016
51	1.337,32	130,56	1.467,88	12.613,71	01/04/2016
52	1.349,84	118,04	1.467,88	11.263,87	01/05/2016
53	1.362,47	105,41	1.467,88	9.901,41	01/06/2016
54	1.375,22	92,66	1.467,88	8.526,19	01/07/2016
55	1.388,09	79,79	1.467,88	7.138,10	01/08/2016
56	1.401,08	66,80	1.467,88	5.737,02	01/09/2016
57	1.414,19	53,69	1.467,88	4.322,83	01/10/2016
58	1.427,43	40,45	1.467,88	2.895,40	01/11/2016
59	1.440,78	27,10	1.467,88	1.454,62	01/12/2016
60	1.454,27	13,61	1.467,88	0,35	01/01/2017

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

*Anexo No. 2*  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

PERIODOS	1	2	3	4	5
Ventas	249.200,00	269.136,00	290.666,88	313.920,23	339.033,85
(-) Costo de Ventas	149.400,00	161.352,00	174.260,16	188.200,97	203.257,05
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>99.800,00</b>	<b>107.784,00</b>	<b>116.406,72</b>	<b>125.719,26</b>	<b>135.776,80</b>
(-) Gastos Operativos	46.833,14	48.247,07	49.716,35	51.243,18	52.829,83
<i>Administrativos</i>	43.833,14	45.187,07	46.595,15	48.059,56	49.582,54
Sueldos	25.270,00	26.280,80	27.332,03	28.425,31	29.562,32
Varios	8.578,19	8.921,32	9.278,17	9.649,30	10.035,27
Depreciación	9.424,95	9.424,95	9.424,95	9.424,95	9.424,95
Amortización	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00
<i>De Ventas</i>	3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,29
Publicidad	3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,29
<b>(=) Utilidad Operativa</b>	<b>52.966,86</b>	<b>59.536,93</b>	<b>66.690,37</b>	<b>74.476,08</b>	<b>82.946,97</b>
(-) Gastos Financieros	7.006,83	5.752,31	4.349,43	2.780,64	1.026,32
Interés	7.006,83	5.752,31	4.349,43	2.780,64	1.026,32
<b>(=) Utilidad antes trab. e imp.</b>	<b>45.960,03</b>	<b>53.784,62</b>	<b>62.340,94</b>	<b>71.695,44</b>	<b>81.920,65</b>
(-) 15% Trabajadores	6.894,00	8.067,69	9.351,14	10.754,32	12.288,10
<b>(=) Utilidad antes de imp.</b>	<b>39.066,03</b>	<b>45.716,92</b>	<b>52.989,80</b>	<b>60.941,12</b>	<b>69.632,55</b>
(-) 25% Impuesto a la renta	9.766,51	11.429,23	13.247,45	15.235,28	17.408,14
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>29.299,52</b>	<b>34.287,69</b>	<b>39.742,35</b>	<b>45.705,84</b>	<b>52.224,42</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

*Anexo No. 3*  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

FLUJO DE CAJA	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>FUENTES</b>						
Inversión en activos fijos	118.532,00					
Gastos pre operacionales	2.800,00					
Capital de trabajo	46.562,05					
Ventas		249.200,00	269.136,00	290.666,88	313.920,23	339.033,85
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>167.894,05</b>	<b>249.200,00</b>	<b>269.136,00</b>	<b>290.666,88</b>	<b>313.920,23</b>	<b>339.033,85</b>
<b>USOS</b>						
Capital Propio	100.736,43					
Endeudamiento	67.157,62					
(-) Costo de Ventas		149.400,00	161.352,00	174.260,16	188.200,97	203.257,05
Sueldos		25.270,00	26.280,80	27.332,03	28.425,31	29.562,32
Varios		8.578,19	8.921,32	9.278,17	9.649,30	10.035,27
Depreciación		9.424,95	9.424,95	9.424,95	9.424,95	9.424,95
Amortización		560,00	560,00	560,00	560,00	560,00
Publicidad		3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,29
Interés		7.006,83	5.752,31	4.349,43	2.780,64	1.026,32
(-) 15% Trabajadores		6.894,00	8.067,69	9.351,14	10.754,32	12.288,10
(-) 25% Impuesto a la renta		9.766,51	11.429,23	13.247,45	15.235,28	17.408,14
<b>TOTAL USOS</b>	<b>167.894,05</b>	<b>219.900,48</b>	<b>234.848,31</b>	<b>250.924,53</b>	<b>268.214,39</b>	<b>286.809,43</b>
<b>FUENTES - USOS</b>	<b>0,00</b>	<b>29.299,52</b>	<b>34.287,69</b>	<b>39.742,35</b>	<b>45.705,84</b>	<b>52.224,42</b>
Depreciación		9.424,95	9.424,95	9.424,95	9.424,95	9.424,95
Amortización		560,00	560,00	560,00	560,00	560,00
<b>FLUJO NETO</b>	<b>0,00</b>	<b>39.284,47</b>	<b>44.272,64</b>	<b>49.727,30</b>	<b>55.690,79</b>	<b>62.209,37</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: La Autora

## BIBLIOGRAFÍA

- WALSTRA, P.; GEURTS, T.; NOOMEN: “Ciencia de la leche y tecnología de los productos lácteos”.
- CASTLE, M. E.: “Producción lechera moderna”; Hannah Research Institute Ayr.
- ANSOFF, H. IGOR (1976): “La estrategia de la empresa”; Ediciones Universidad de Navarra; Pamplona.
- ZIMUNK, William G. (1998): “Investigación de Mercados”; Prentice Hall; Sexta Edición; México.
- BACA URBINA (1999): "Evaluación de Proyectos"; Editorial Mc Graw Hill; Cuarta Edición; México.
- HARRINGTON, H. James (1992): “Mejoramiento de los procesos de la empresa”; Editorial Mc Graw Hill; Colombia.
- LEACH, Peter (1993): “La Empresa Familiar”; Ediciones Granica S.A.; Primera Edición; Buenos Aires, Argentina.
- GALLO, Miguel A. (1995): “Empresa Familiar”; Editorial Praxis S.A.; Primera Edición; Barcelona.
- STEINER, G.S. (1969): “Top Management Planning”; Collier – Macmillan; Canadá
- BRANT, S.C. (1981): “Strategic Planning in Emerging Companies”; Reading: Addison Wesley
- MARTINEZ, Nogueira Roberto (1984): “Empresas familiares: Su significación social y su problemática organizacional”; Editorial Macchi; Buenos Aires.
- LEY DE COMPAÑIAS: “Legislación conexas – concordancias”; Corporación de Estudios y Publicaciones; Edición actualizada a septiembre 2005.
- BARRENO, Luis (2004): “Compendio de Proyectos”.
- HARGADON, Bernar: “Contabilidad de Costos”; Segunda Edición; Editorial Norma.



## Referencia internet

- <http://www.cienciaytecnologia.gob.bo/convocatorias/publicaciones/manual-Proyectos.pdf>
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/tungurahua-crece-produccion-lactea-302470-302470.html>
- <http://www.sica.gov.ec/cadenas/leche/index.html>
- <http://www.pillaro.gov.ec/fundacion.aspx>
- [www.inec.gov.ec/](http://www.inec.gov.ec/)
- <http://www.agroecuador.com/HTML/Censo/Censo.htm>
- <http://html.rincondelvago.com/estudio-de-mercado-de-lacteos.html>
- <http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/CONVOCATORIAS/TRLACTEOS.pdf>
- <http://www.scribd.com/doc/2999485/LA-ESTRATEGIA-EN-LOS-NEGOCIOS-desde-el-FODA-a-los-Modelos-de-Expansion>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento\\_estrategico/docs/plan\\_operativo.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/plan_operativo.pdf)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_mercado)
- <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>
- <http://www.slideshare.net/Ednamar0120/estudio-de-factibilidad-de-un-proyecto-3505481>
- <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080892/proyeccion-financiera-proyeccion-empresa>