



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN BANCA Y  
FINANZAS

**Evaluación de la Gestión Financiera en la Compañía Limitada  
ECOLAC, en la ciudad de Loja durante los años 2012-2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

**AUTORA:** Saca Saca, Alexandra Maribel

**DIRECTOR:** Cueva Cueva Diego Fernando, Ing.

LOJA - ECUADOR

2015



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

Septiembre, 2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Ingeniero.

Diego Fernando Cueva Cueva

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: "Evaluación de la Gestión Financiera en la Compañía Limitada ECOLAC, en la ciudad de Loja durante los años 2012-2013", realizado por Saca Saca Alexandra Maribel, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre de 2015

f). . . . .

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Saca Saca Alexandra Maribel declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Evaluación de la Gestión Financiera en la Compañía Limitada ECOLAC, en la ciudad de Loja durante los años 2012-2013, de la Titulación de Ingeniero en Administración en Banca y Finanzas siendo el Ing. Diego Fernando Cueva Cueva director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Autor: Saca Saca Alexandra Maribel

Cedula: 1104123441

## **DEDICATORIA**

Dedico con todo amor y cariño esta tesis a Dios, por la vida y por permitirme haber realizado uno de mis grandes sueños, principalmente a mi Papá Rómulo mi padre querido que juntos supimos pasar la gran tristeza de la partida de Ernestina mi Madrecita, gracias por el arduo sacrificio, el apoyo, porque su amor es grande e incondicional y ha sido el pilar fundamental para seguir adelante, a mis hermanos Byron y Leo, quienes son la razón de mi vida e inspiración para realizar con todo cariño este trabajo, a mi máspreciado angelito del cielo mi Madre, gracias por el amor, la guía que me brindaste que de arriba cada día recibo su bendición divina y estaría muy contenta de este logro, a mis hermanos de corazón Deise, Alejandra y Byron, a los tíos Jaime, Ángel, Orfa, Esperanza y Humberto; a todo el grupo de mis amigas Mirian, Ceci's, familiares, amigos y a todos quienes forjaron un apoyo incondicional guiándome día a día fortaleciendo en mi un espíritu de superación para lograr mis metas y objetivos propuestos.

**Alexandra Saca**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a la Universidad Técnica Particular de Loja, por ser el lugar donde amplié mis conocimientos, donde empecé a forjar mi camino y donde aprendí a ser una mujer de bien con el paso de los días y años.

Gracias a todos mis profesores, ya que ellos me guiaron por el buen aprendizaje y me enseñaron todo lo que sé, gracias especiales a mis compañeros que supieron ayudarme en este proceso de aprendizaje y madurez. De manera especial quiero agradecer a todo el personal de la Planta de Lácteos ECOLAC CÍA. LTDA., al Ing. José García por permitirme realizar mi proyecto de tesis en la Planta, y permitirme conocer gente muy capaz y excelentes personas.

También quiero extender un especial agradecimiento al Ing. Diego Cueva, quien se desempeñó como docente en primera instancia y en esta oportunidad como Director de tesis, gracias por guiarme en la realización de este proyecto, por los consejos dados y por las sugerencias que me hicieron mejorar el proyecto y como persona.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO I. ....	4
ANTECEDENTES DE LA PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CÍA. LTDA. ....	4
1.1. Reseña histórica de la planta .....	5
1.2. Nombre de la planta .....	6
1.3. Base legal de la planta .....	6
1.4. Misión .....	6
1.5. Visión .....	7
1.6. Objetivos de la planta: .....	7
1.6.1. Objetivo general. ....	7
1.6.2. Objetivos específicos. ....	7
1.7. Valores de la planta: .....	7
1.8. Productos ECOLAC y sus características.....	8
1.9. Organización y administración de la planta .....	11
1.9.1. Política empresarial.....	11
1.9.2. Líneas de investigación. ....	12
1.10. Organigrama. ....	12
1.10.1. Estructura funcional. ....	13
CAPÍTULO II .....	14
INCIDENCIA DE LA LECHE DENTRO Y FUERA DEL PAÍS.....	14
2. LA DE LA LECHE DENTRO Y FUERA DEL PAÍS .....	15
2.1. La leche.....	15
2.1.1. Origen del consumo de leche. ....	15
2.1.2. Características de la leche.....	18
2.1.3. Producción de leche a nivel mundial. ....	18

2.1.3.1.	<i>Producción regional de leche.</i>	19
2.1.3.1.1.	<i>El consumo de productos lácteos en los países de américa latina.</i>	19
2.1.3.1.2.	<i>La producción primaria de leche en América Latina.</i>	20
2.1.4.	Situación económica de la leche en ecuador.	21
2.1.4.1.	<i>Ganado en el Ecuador.</i>	22
2.1.4.2.	<i>Producción de leche.</i>	23
2.1.4.3.	<i>El procesamiento de lácteos en “ECOLAC”.</i>	26
2.2.	Antecedentes investigativos	28
2.2.1.	La permanente transformación de las finanzas.	28
2.2.2.	Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del tema.	30
2.2.2.1.	<i>Plan estratégico.</i>	30
2.2.2.2.	<i>Las cinco fuerzas de Porter.</i>	34
2.2.2.3.	<i>Referencias de ECOLAC.</i>	37
2.2.2.4.	<i>Estados financieros.</i>	38
2.2.2.5.	<i>Análisis financiero</i>	39
2.2.2.6.	<i>Técnicas de análisis financiero.</i>	42
2.2.2.7.	<i>Indicadores financieros.</i>	43
2.2.2.7.1.	<i>Indicadores de liquidez.</i>	43
2.2.2.7.2.	<i>Indicadores de rentabilidad.</i>	44
2.2.2.7.3.	<i>Indicadores de endeudamiento.</i>	45
2.2.2.7.4.	<i>Indicadores de actividad.</i>	48
2.2.2.8.	<i>Punto de equilibrio.</i>	49
2.2.2.9.	<i>Sistema DUPONT.</i>	50
CAPITULO III		51
APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		51
3.1.	Generalidades.	52
3.1.1.	La empresa.	52
3.1.2.	Ubicación.	52
3.2.	Análisis del entorno	53
3.2.1.	Macro ambiente.	53
3.2.1.1.	<i>Factor económico.</i>	53
3.2.1.2.	<i>Factor político.</i>	57
3.2.1.3.	<i>Factor social.</i>	58
3.2.1.4.	<i>Factor tecnológico.</i>	59
3.2.1.5.	<i>Factor legal.</i>	60
3.2.2.	Micro ambiente.	62

3.2.2.1.	<i>Clientes.</i> .....	63
3.2.2.2.	<i>Proveedores.</i> .....	64
3.2.2.3.	<i>Competencia.</i> .....	65
3.2.2.4.	<i>Productos sustitutos.</i> .....	66
3.2.3.	Análisis PORTER.....	67
3.2.3.1.	<i>Las cinco fuerzas de PORTER.</i> .....	68
3.2.4.	Análisis FODA.....	70
3.3.	Estrategias de marketing .....	72
3.4.	Estrategias de administración y recursos humanos.....	73
3.5.	Estrategias de producción y ventas.....	74
3.6.	Plan operativo anual (POA) 2014 .....	75
3.7.	Imagen corporativa de la PLANTAECOLAC CÍA. LTDA. ....	76
3.7.1.	Logotipo. ....	76
3.7.2.	Slogan.....	76
3.7.3.	Colores.....	77
3.7.4.	Material de presentación. ....	78
3.8.	Marketing mix .....	78
3.8.1.	Producto y precio.....	78
3.8.2.	Distribución y comercialización. ....	79
3.9.	Plan de producción .....	79
3.9.1.	Procesos administrativos ECOLAC CÍA. LTDA. ....	79
3.9.2.	Procesos técnicos ECOLAC CÍA. LTDA.....	80
3.10.	Análisis financiero .....	80
3.10.1.	Análisis vertical del balance general. ....	80
3.10.1.1.	<i>Análisis vertical del activo.</i> .....	81
3.10.1.2.	<i>Análisis vertical del pasivo.</i> .....	82
3.10.1.3.	<i>Análisis vertical del patrimonio.</i> .....	83
3.10.2.	Análisis vertical del estado de resultados. ....	84
3.10.2.1.	<i>Análisis vertical de los ingresos.</i> .....	84
3.10.2.2.	<i>Análisis vertical de los costos y gastos.</i> .....	85
3.10.3.	Análisis horizontal del balance general.....	86
3.10.3.1.	<i>Análisis horizontal del activo.</i> .....	86
3.10.3.2.	<i>Análisis horizontal del pasivo.</i> .....	87
3.10.3.3.	<i>Análisis horizontal del patrimonio.</i> .....	88
3.10.4.	Análisis horizontal del estado de resultados.....	89
3.11.	Aplicación de ratios financieros.....	89
3.11.1.	Indicadores de liquidez. ....	90

3.11.2.	Indicadores de actividad. ....	91
3.11.3.	Indicadores de rentabilidad. ....	93
3.11.4.	Indicadores de endeudamiento. ....	96
3.12.	Sistema DUPONT. ....	97
3.13.	Costos fijos y variables de ECOLAC CIA. LTDA. ....	98
3.14.	Determinación del punto de equilibrio ....	99
3.15.	Flujo de caja proyectado. ....	101
CAPÍTULO IV. ....		103
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA. ....		103
4.1.	Análisis financiero aplicado ....	104
4.1.1.	Análisis vertical. ....	104
4.1.2.	Análisis horizontal. ....	106
4.1.3.	Aplicación de indicadores financieros. ....	108
4.1.4.	Sistema DUPONT. ....	110
CONCLUSIONES ....		111
RECOMENDACIONES ....		113
BIBLIOGRAFÍA ....		114
ANEXOS. ....		117

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Distribución de la cantidad de productores lecheros en 19 países de América Latina y el Caribe.....	21
<b>Tabla 2.</b> Ganado vacuno por cada región .....	22
<b>Tabla 3.</b> Producción total de leche (litros) ámbito provincial año 2014.....	25
<b>Tabla 4.</b> Ranking del ICG 2012 – 2013.....	54
<b>Tabla 5.</b> Inflación, tea y tip mensual 2012-2013 .....	55
<b>Tabla 6.</b> Lista de los proveedores de leche. ....	64
<b>Tabla 7.</b> Empresas productoras de derivados lácteos en la provincia y cantón Loja.....	65
<b>Tabla 8.</b> Empresas lácteas en Ecuador .....	66
<b>Tabla 9.</b> Análisis FODA de la planta ECOLAC CÍA. LTDA.....	70
<b>Tabla 10.</b> Estrategias de marketing .....	72
<b>Tabla 11.</b> Estrategias de administración de recursos humanos.....	73
<b>Tabla 12.</b> Estrategias de producción y ventas .....	74
<b>Tabla 13.</b> Plan operativo anual.....	75
<b>Tabla 14.</b> Costos Fijos y Variables 2012 – 2013 .....	98
<b>Tabla 15.</b> Flujo de caja 2013 y proyectado al 2017. ....	102

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Consumo aparente promedio de productos lácteos en América Latina y el Caribe .....	19
<b>Gráfico 2.</b> Producción total y venta de leche.....	23
<b>Gráfico 3.</b> Producción de leche por regiones.....	24
<b>Gráfico 4.</b> Cantidad y destino de la leche en la provincia de Loja.....	26
<b>Gráfico 5.</b> Análisis vertical del Activo.....	81
<b>Gráfico 6.</b> Análisis vertical del Pasivo.....	82
<b>Gráfico 7.</b> Análisis vertical del Patrimonio .....	83
<b>Gráfico 8.</b> Análisis vertical de Ingresos. ....	84
<b>Gráfico 9.</b> Análisis vertical de Costos y Gastos. ....	85
<b>Gráfico 10.</b> Análisis horizontal del Activo. ....	86
<b>Gráfico 11.</b> Análisis horizontal del Pasivo. ....	87
<b>Gráfico 12.</b> Análisis horizontal del Patrimonio.....	88
<b>Gráfico 13.</b> Análisis horizontal del estado de resultados.....	89
<b>Gráfico 14.</b> Razones, Corriente y Rápida.....	90
<b>Gráfico 15.</b> Rotación de cartera, de inventarios y de activos totales.....	92
<b>Gráfico 16.</b> Márgenes de utilidad, bruto, operacional y neto. ....	94
<b>Gráfico 17.</b> Rentabilidad sobre activo y patrimonio.....	95
<b>Gráfico 18.</b> Nivel de endeudamiento y endeudamiento financiero.....	96
<b>Gráfico 19.</b> Punto de equilibrio de ECOLAC, año 2012.....	99
<b>Gráfico 20.</b> Punto de equilibrio de ECOLAC, año 2013.....	101

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama Estructural de ECOLAC CIA. LTDA.....	12
<b>Figura 2.</b> Mapa de ubicación ECOLAC CIA. LTDA. ....	52
<b>Figura 3.</b> Entorno competitivo ECOLAC CIA.LTDA. ....	63
<b>Figura 4.</b> Las cinco fuerzas PORTER.....	68

## **RESUMEN EJECUTIVO**

ECOLAC CÍA. LTDA., nace con la finalidad de ofrecer productos de calidad a precios competitivos en el mercado, especialmente a la ciudadanía lojana en donde tiene una aceptación favorable que beneficia a los intereses económicos de sus accionistas.

La metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo de tesis inicia con la recolección de la información necesaria a través de los estados financieros. Luego se procedió a aplicar las técnicas mismas del análisis financiero que consisten en el análisis vertical, horizontal y aplicación de indicadores con el objeto de conocer la evolución de sus datos contables de un periodo con respecto del inmediato seguidor y su estructura.

Entre los principales resultados se puede apreciar que la compañía tiene una utilidad favorable en el año 2013 en contraste con el periodo 2012 en donde se evidencia una pérdida del ejercicio que resta el valor patrimonial de la organización.

Frente a ello se recomienda ejecutar estrategias adecuadas con el propósito de incrementar de forma gradual las utilidades que se puede revertir en la compra de nuevos equipos que optimizan el proceso productivo.

### **PALABRAS CLAVE**

ECOLAC, competitivo, calidad, mercado, estados financieros.

## **ABSTRACT**

ECOLAC CIA. LTDA., Born with the purpose of providing quality products at competitive on the market, especially where lojana citizenship has a favorable acceptance that benefits the economic interests of its shareholders prices.

The methodology used for the development of this thesis starts with collecting the necessary information through the financial statements. Then he proceeded to apply the same techniques of financial analysis consisting of vertical , horizontal analysis and application of indicators in order to know the evolution of its accounting data from one period with respect to the immediate follower and structure.

The main results can be seen that the company has a positive profit in 2013 in contrast with the period 2012 where an expense that subtracts the equity value of the organization is evident.

Facing it is recommended to carry out proper order to gradually increase the profits that can be reversed in the purchase of new equipment to optimize the production process strategies.

### **KEYWORDS**

ECOLAC , competitive , quality, market, financial statements.

## INTRODUCCIÓN

El presente tema EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA COMPAÑÍA LIMITADA ECOLAC, EN LA CIUDAD DE LOJA DURANTE LOS AÑOS 2012-2013, tiene importancia significativa, ya que su desarrollo permitirá conocer de manera objetiva la situación económica y financiera actual de la compañía ECOLAC que sirve de base para la toma de decisiones gerenciales eficientes y oportunas.

Pues mediante el presente trabajo se pretende entregar a los directivos de la empresa, una propuesta para que se mejoren los procedimientos financieros, a efectos de lograr una mejor gestión financiera y por consiguiente optimizar los resultados económicos y financieros de la organización.

El capítulo I está enfocado en hacer conocer los antecedentes de la empresa ECOLAC, así como como su misión, visión, política empresarial, sus productos organigrama.

El capítulo II contiene los referentes teóricos relacionados con el origen del consumo de leche, características e importancias de la leche y la situación económica en el Ecuador, así como el marco teórico de las variables que influyen en este tema.

El capítulo III se aplica la planificación estratégica de ECOLAC Cía. Ltda., el cálculo de las razones financieras las cuales ayudan a visualizar la posición económica de la planta y el cálculo del flujo de efectivo, tomando como referencia el estado de resultados.

En el capítulo IV se hace una evaluación de la gestión financiera de acuerdo a los principales indicadores, así también el análisis vertical y horizontal.

## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES DE LA PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CÍA. LTDA.**

## **1.1. Reseña histórica de la planta**

La planta de Lácteos ECOLAC inició sus actividades productivas como planta piloto en 1983, con el objetivo de complementar la formación académica de los 44 estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja. (CASTILLO, 2010).

La planta inició sus operaciones procesando leche pasteurizada, con la marca LA COLINA, algunos años más tarde empezó a producir queso, crema, yogurt, mantequilla, y manjar de leche, posteriormente cambió la marca denominada ECOLAC, actualmente forma parte del Centro de Transferencia de Tecnología e Investigación Agroindustrial (CETTIA) y cuenta con 4 centros de acopio en la provincia de Zamora Chinchipe en los sectores de Chamico, Zumbí, Yanzatza y Chicaña, contribuyendo a la producción y comercialización de productos de calidad (Jaramillo & Sucunuta, 2008, págs. 2-3)

En el año 1997, con la apoyo del gobierno japonés, instala cuatro centros de acopio en la provincia de Zamora Chinchipe, en los sectores de Chamico, Zumbi, Yanzatza y Chicaña, incrementando la producción y comercialización de productos. En el 2000, la Planta de Lácteos procesaba 3800 litros de leche por día y en el mismo año lanza al mercado lojano la marca ECOLAC la misma que se mantiene con gran aceptación hasta la actualidad.

En el 2007 compró leche a los proveedores de la provincia de Zamora Chinchipe por un valor superior a los US\$ 700.000; en los cuales se procesaba cerca de 8.100 litros de leche por día. Desde enero de 2009, con apoyo del Gobierno Alemán, de los pequeños ganaderos y de la UTPL, se crea un nuevo centro de acopio en los barrios: El Retorno, Río Blanco y Dos Hermanos, pertenecientes a la parroquia Sabanilla del cantón Zamora de la provincia de Zamora Chinchipe.

En enero del 2012, nace ECOLAC como compañía limitada; por ciertos cambios que se da en la Ley de Educación Superior, por lo que ECOLAC tuvo que cambiarse a Compañía Limitada, y empieza por desempeñarse administrativa y económicamente independiente de la universidad. (GARCIA B., 2013)

Actualmente la planta de Lácteos ECOLAC comercializa sus productos en la ciudad de Loja en 1020 puntos de venta, además llega a otros cantones de la provincia como: Catamayo, Calvas, Gonzanamá y recientemente está ingresando al mercados como es la provincia de El Oro.

## **1.2. Nombre de la planta**

“ECOLAC COMPAÑÍA LIMITADA”

## **1.3. Base legal de la planta**

La planta de lácteos ECOLAC viene realizando sus actividades legalmente desde el año de 1999, que es cuando comienzan a tributar y a cumplir con los requisitos exigidos por el Servicio de Rentas Internas.

A partir de la fecha de inicio 19 de Enero del 2012 forma parte del RUC 1191743640001, se encuentra registrada como ECOLAC Compañía Limitada cuyo representante legal es el Ingeniero José Alberto García Burneo,

Tiene como actividades económicas legales las siguientes:

- Producción de derivados lácteos.
- Venta al por menor de productos lácteos.

Esta administración independiente se encuentra registrada en la Superintendencia de Compañías, por lo que deberá presentar balances anuales y será regida por la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

## **1.4. Misión**

Somos una empresa de tradición en el mercado local y en constante crecimiento, que brinda sus instalaciones a estudiantes y emprendedores de la UTPL, elaborando variedad de productos lácteos inocuos y de calidad, con permanente innovación de su maquinaria y capacitación continua de su personal humano,

comprometidos con el desarrollo agroindustrial de la región sur del país, la sociedad y el medio ambiente. (Gallegos, 2013)

### **1.5. Visión**

Ser en el 2017 una empresa líder en el mercado de la región sur del país, en la producción y comercialización de productos lácteos y alimentos, de apoyo a emprendedores y estudiantes de la UTPL; construida en sus propias instalaciones, con moderna tecnología, que garantice productos de calidad e inocuos, con colaboradores comprometidos, con sentido social y cuidado del medio ambiente. (Gallegos, 2013)

### **1.6. Objetivos de la planta:**

#### **1.6.1. Objetivo general.**

Promover el incremento de la producción y productividad de los diferentes productos elaborados, innovando y gestionando mejoras de procesos para así crecer con el consumo de productos lácteos en el mercado y de esta manera satisfacer al cliente.

#### **1.6.2. Objetivos específicos.**

- Incrementar la producción realizando mejoras continuas de procesos lácteos.
- Satisfacer al cliente con productos de calidad. (Gallegos, 2013)

### **1.7. Valores de la planta:**

Entre los principales valores que tiene la Planta de Lácteos ECOLAC son los siguientes:

- ✓ **Calidad:** En la elaboración de productos inocuos en base a un sistema de aseguramiento de calidad.
- ✓ **Compromiso:** Personal humano comprometido con la empresa para el trabajo en equipo; con nuestro clientes, al brindarles productos de calidad; con la sociedad, al ofrecer estabilidad a su personal; con el sector ganadero aportando con capacitación y progreso; con los estudiantes y emprendedores de la UTPL dando las facilidades para su formación académica y desarrollo de proyectos y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.
- ✓ **Confianza:** En la empresa y en el trabajo que realizaremos, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes internos y externos.
- ✓ **Justicia:** Hacia nuestro personal y del personal a la empresa.
- ✓ **Puntualidad:** En la entrega de productos a nuestros clientes internos y externos.
- ✓ **Innovación:** De nuestras estrategias, métodos de trabajo, maquinaria, instalaciones y equipos. (Gallegos, 2013)

### **1.8. Productos ECOLAC y sus características**

El principal producto que realiza ECOLAC es la leche pasteurizada que es una leche fermentada ácida, de fácil digestión, fuente importante de calcio y baja en calorías que estimula la flora gastrointestinal, ayudando a mantener la salud del aparato digestivo.

Puede ser consumida por niños, jóvenes, adultos y adultos mayores. Otro de los principales productos de ECOLAC es el yogurt que es realizado a base de leche y frutas lo que le da un valor agregado a los mismos y un sabor agradable para el consumidor (Gallegos, 2013)

Se presenta la variedad de los productos el cual ha sido aprobado desde noviembre 2013.

## LISTA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ECOLAC CÍA. LTDA.

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	IMAGEN
Crema de leche	250 g	
	500 g	
Leche Pasteurizada	1 litro	
Mantequilla	200 g	
Manjar de leche	250 g	
Queso fresco	400 g	
Queso mozzarella	500 g	
Quesillo	Kilo	

Yogurt frasco	200 g	
Yogurt funda sabor: fresa	1 litro	
Yogurt funda sabor: durazno	1 litro	
Yogurt funda sabor: guanábana	1 litro	
Yogurt funda sabor: mora	1 litro	
Yogurt funda sabor: vainilla	1 litro	

<p>Yogurt funda sabor: mango probiótico</p>	<p>1 litro</p>	
<p>Yogurt funda sabor: guanábana</p>	<p>1 litro</p>	
<p>Yogurt funda Natural</p>	<p>1 litro</p>	

Fuente: ECOLAC

Elaboración: Alexandra Saca

## 1.9. Organización y administración de la planta

### 1.9.1. Política empresarial.

“**ECOLAC CIA LTDA.**” Empresa cuya actividad económica es el procesamiento, elaboración, comercialización de lácteos y alimentos. Se compromete a apoyar a emprendedores y estudiantes de la UTPL, vender productos de calidad e inocuos tales que logre siempre la satisfacción del cliente, con colaboradores comprometidos, con sentido social y cuidado del medio ambiente. (Gallegos, 2013).

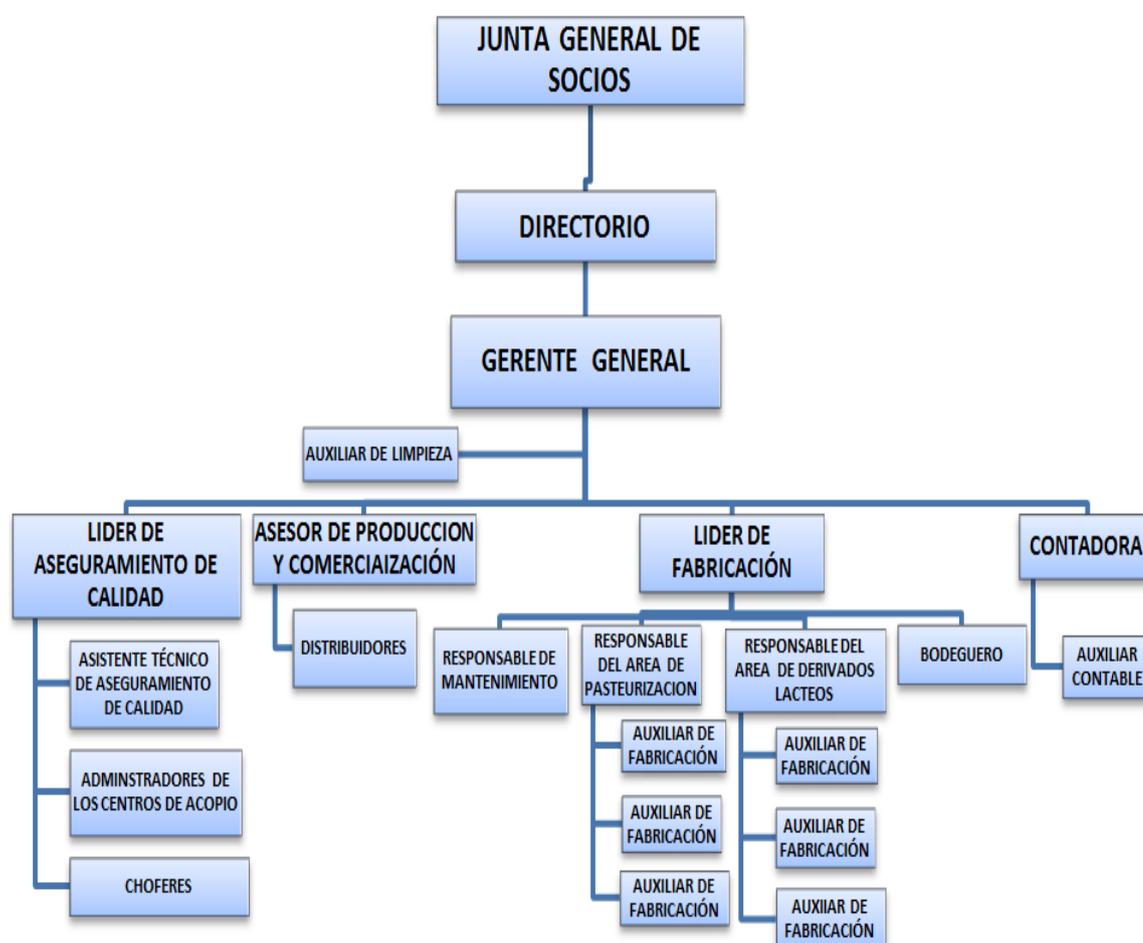
### 1.9.2. Líneas de investigación.

- ✓ Calidad e inocuidad de productos lácteos: orientada a garantizar la calidad de la leche y sus derivados desde la producción en finca hasta la comercialización.
- ✓ Diseño y desarrollo de productos: desarrollo de nuevos productos lácteos como una estrategia comercial que permitirá la diversificación de productos y por ende, la apertura de nuevos mercados.

### 1.10. Organigrama.

El organigrama es una descripción ordenada de las áreas administrativas y operativas de una empresa en función de sus relaciones de jerarquía.

A continuación se muestra el organigrama general de la empresa ECOLAC CIA. LTDA.



**Figura 1.** Organigrama Estructural de ECOLAC CIA. LTDA.  
Fuente: ECOLAC Cía. Ltda.

El organigrama de la empresa ECOLAC CIA. LTDA., es de tipo vertical, puesto que se ajusta a su realidad, en cuanto al cumplimiento de funciones y responsabilidades de la planta, pues se acopla a dicho manual, en el cual se describe cada una de las tareas que deben desarrollar los miembros de la organización, esto a su vez permite un mejor conocimiento de las actividades inmersas en los diferentes procesos, ya sean administrativos, auxiliares u operativos.

#### **1.10.1. Estructura funcional.**

Dentro de la estructura funcional de la planta de lácteos, la empresa cuenta con un manual de responsabilidades, en el cual se detalla cada una de las funciones y responsabilidades que tienen que cumplir los miembros de la organización, lo que ayuda a conocer las actividades que desempeñara cada miembro.

A su vez el manual especifica los puntos de control, lo que ayuda a controlar el desempeño laboral de los miembros dentro de la planta.

## **CAPÍTULO II**

### **INCIDENCIA DE LA LECHE DENTRO Y FUERA DEL PAÍS**

## **2.1. La leche**

La leche se conceptualiza considerando varios enfoques; desde el enfoque biológico, la leche (leche cruda) es el producto de la secreción de las glándulas mamarias que poseen las hembras mamíferas, cuya función natural es la alimentación de los recién nacidos o crías.

Desde el enfoque fisicoquímico, la leche es una composición homogénea de diferentes sustancias (lactosa, glicéridos, proteínas, sales, vitaminas, enzimas, etc.) que se encuentran unas en emulsión (la grasa y sustancias asociadas), otras en suspensión (las caseínas ligadas a sales minerales) y otras en disolución verdadera (lactosa, vitaminas hidrosolubles, proteínas del suero, sales, etc.) (Paca , 2007, pág. 15).

Leche es un producto, que se adquiere del ordeño total e ininterrumpido de una hembra sana y bien nutrida. El desarrollo de los procesos tecnológicos y de las técnicas de conservación y distribución, ha permitido la producción de una gran diversidad de “leches de consumo” que se diferencian por su composición, calidad nutricional y la duración de su conservación. La leche destinada al consumo humano, se clasifica en dos grupos: Leche cruda que ha recibido ningún tratamiento térmico y leche que ha sido tratada térmicamente (Salazar, 2013).

### **2.1.1. Origen del consumo de leche.**

Se conjetura que la leche apareció junto con las características propias de los mamíferos como la sangre caliente, el pelo, y las glándulas de la piel. Se supone que la leche apareció hace 300 millones de años, como un tipo de secreción para las crías recién nacidas. De esta forma, la madre suministraba un alimento idealmente formulado desde el mismo momento de su nacimiento que le permitía desarrollarse fuera del cuerpo de la madre. (Pintxo, 12).

La estampa más antigua de ordeño está en un panel de piedra de cuatro pies de largo, en el que aparecen vacas con sus becerros, hombres que las ordeñan, y unas jarras altas en las cuales depositan la leche. Este panel se encontró en las

ruinas de un templo en Ur, cerca de Babilonia, y se estima que tiene entre 5,500 a 6,000 años de hecho. (Molina, 2001)

Para el año 4 mil A.C., la civilización egipcia dejó evidencia de tres tipos de ganado – con cuernos, sin cuernos y jorobado – en la que también daban información de los productos lácteos de consumo en ese tiempo. En Suiza se encontraron esqueletos de ganado y equipo de hacer queso usados alrededor de 4 mil años antes de Cristo (Molina, 2001).

En cuanto al consumo de la leche por parte del hombre se remonta al momento en que nuestros antepasados dejaron de ser nómadas y comenzaron a cultivar la tierra para alimentar a los animales capturados que mantenían en su hogar. El hombre empezó a domesticar a los animales herbívoros eligiendo a aquellos que pudieran satisfacer sus necesidades de leche, carne y vestidos. En las proximidades de Ur, antigua Caldea, se han descubierto bajorrelieves con una antigüedad entre 3.500 y 3.100 a.C. en los que se muestra el ordeño de la vaca y la fabricación de manteca, por lo que se supone que las prácticas lecheras de este pueblo se remontan aún más atrás en el tiempo. En esa época la leche se guardaba en pieles, tripas o vejigas animales que, en ocasiones, no estaban bien lavadas y a veces se dejaban expuestas al sol por lo que el producto se coagulaba. De este modo surgió el que probablemente fuera el primer derivado lácteo (Nuñez, Sotomayor, & Domenech, 2008, pág. 13).

Hipócrates (c. 460Nc.377 a.C.), considerado el padre de la medicina, recetaba leche fresca de vaca como antídoto eficaz para casos de envenenamiento. Hasta el siglo II a.C. la cocina romana se constituía de alimentos básicos: el queso, la leche de oveja, pieza fundamental en su dieta. Los griegos empleaban más la leche para usos medicinales y cosméticos que como alimento. En Europa, en la Edad Media, el consumo de la leche se concentraba en el mundo rural, era un alimento poco apreciado que incluso generaba desconfianza en los médicos de la época. El ganado era habitualmente usado para arrastrar instrumentos de labranza o para la producción de carne y la leche era considerada un producto secundario.

Para conservar las propiedades nutricionales del alimento, se la transformaba en manteca o queso. (Nuñez, Sotomayor, & Domenech, 2008, pág. 14)

El renacimiento (Siglos XV y XVI) se caracterizaba por el amplio uso de algunos derivados de la leche, la mantequilla era muy apreciada igual que la nata y la crema. Se consumían distintos tipos de quesos. Es un período en el que primaban la abundancia y los aspectos estéticos por encima de los nutritivos a la hora de servir los alimentos en las mesas de la aristocracia. Durante el período de la revolución industrial, gracias a los progresos de la ciencia y la tecnología, el consumo de la leche deja de ser un alimento tan solo del medio rural para ser consumida también en la ciudad.

A principios del siglo XIX, el francés Nicolás Appert realiza los primeros intentos de conservación de la leche mediante la esterilización. En 1822 consigue extraer de la leche fresca las sustancias alimenticias sometiéndola a baño maría para evaporar el contenido de agua. En 1829 mejora este método utilizando frascos herméticos y al vacío. En 1835 el inglés, William Newton consiguió conservar la leche calentándola a una temperatura menos elevada agregándole azúcar. Veinte años más tarde, el norteamericano Gail Borden funda la primera fábrica de leche concentrada azucarada.

A mediados del siglo XIX los descubrimientos de Louis Pasteur, representaron la primera victoria de la ciencia contra la acción de toxinas y microorganismos. La pasteurización (1864) consiste en someter un alimento a una fuente de calor y enfriarlo rápidamente para destruir los gérmenes patógenos.

En el siglo XX, se han realizado importantes progresos en el ámbito del conocimiento y de la transformación de la leche. Médicos y especialistas en nutrición precisaron las condiciones que debía cumplir para responder exactamente a las necesidades del organismo humano. Siguiendo sus consejos, los industriales pusieron a punto nuevas técnicas de transformación. Por su parte, los ganaderos aprendieron a criar el ganado de la forma más favorable para la producción y a recoger la leche en las más adecuadas condiciones de higiene (Nuñez, Sotomayor, & Domenech, 2008, pág. 15).

### **2.1.2. Características de la leche.**

La leche es un alimento fundamental, cuya función principal de satisfacer los requerimientos nutricionales de las personas, ello se logra gracias a su composición en equilibrio de proteínas, grasa, carbohidratos, sales y otros elementos menores dispersos en agua. Nutricionalmente presenta una amplia gama de nutrientes (de los que sólo el hierro está a niveles deficitarios) y un alto aporte nutricional respecto del contenido en calorías; hay buen balance entre los componentes mayoritarios: grasa, proteínas y carbohidratos. Los productos lácteos derivados pueden cubrir tanto distintos hábitos de consumo como muy variados usos de interés nutricional. (Trujillo, 2013).

### **2.1.3. Producción de leche a nivel mundial.**

La producción total de leche a nivel mundial correspondiente al año 2011 fue de 730.1 millones de toneladas métricas, representando un crecimiento del 2.31 % con respecto al año precedente (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2012, pág. 10).

El comercio internacional de productos lácteos, que representa un 7 % de la producción total de leche y un más del 8 % de la producción de leche bovina, experimenta en los últimos años una propensión de crecimiento respecto de la producción total, y en términos absolutos se incrementa a valores aproximados a unos 1,500 a 2,000 millones de litros de leche anual (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2012, pág. 11).

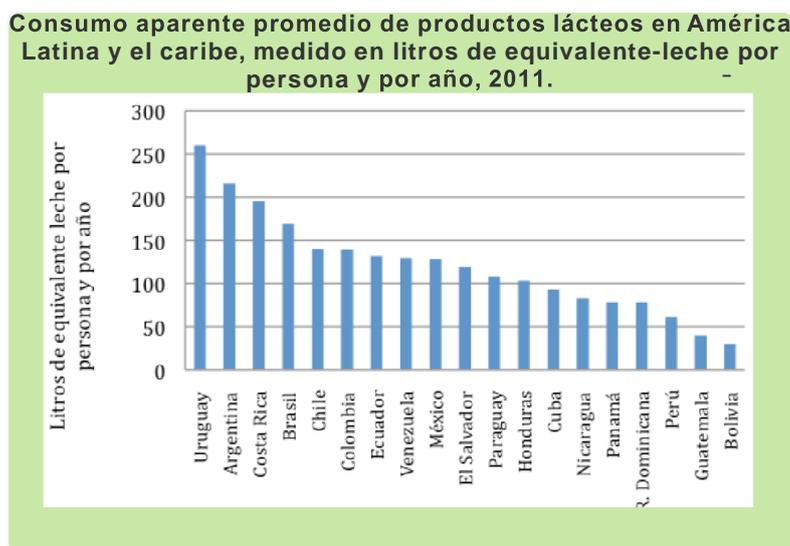
En realidad, la región de América Latina comparte con Asia la característica de haber mostrado el mayor dinamismo en la producción de leche en los últimos 20 años, lo que ha producido un fuerte reajuste en las proporciones relativas que se originan en las distintas regiones del mundo. Mientras que la participación de Asia y América Latina a comienzos de la década del '90 era del 25 % de la producción mundial, en los últimos tres años (2009-2011) se ha elevado al 40 %, lo que se explica casi íntegramente por la pérdida de participación de Europa.

### 2.1.3.1. Producción regional de leche.

Desde la perspectiva de la región latinoamericana, y en particular de México, América Central, el Caribe y el norte de Sudamérica, un factor de peso que determina las condiciones de mercado es el aporte a la oferta regional que pueden hacer los Estados Unidos. En tal sentido, cabe mencionar que la producción de este país ha venido creciendo de manera sistemática en los últimos años. En el año 2012 en particular, aunque el USDA proyecta un crecimiento del 2.5 % anual, se observa que en los primeros tres meses el crecimiento interanual ha sido del 5.2 % (USDA,) (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2012, pág. 11).

#### 2.1.3.1.1. El consumo de productos lácteos en los países de América Latina.

Los lácteos han jugado históricamente un papel importante en la dieta de los países de América Latina y el Caribe, aunque la composición del consumo – en términos de productos- sea diferente entre ellos, y los niveles de consumo total también muestran diferencias importantes (Gráfico 1).



**GRÁFICO 1.** Consumo aparente promedio de productos lácteos en América Latina y el Caribe, medido en litros de equivalente-leche por persona y por año, 2011.

**FUENTE:** (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2012, pág., 23.)

En términos globales, el consumo promedio (ponderado) de la región es de 141 litros de equivalente-leche por persona y por año, mientras que el promedio simple es de 119 litros. La diferencia se explica porque el conjunto de países más poblados son los que tienen consumos relativamente más altos.

#### 2.1.3.1.2. *La producción primaria de leche en América Latina.*

La producción de leche se desarrolla bajo muy diferentes condiciones en los 19 países que forman parte de este análisis, pero estas diferencias no sólo se aprecian entre países sino que a veces, en forma incluso más marcada, dentro de un mismo país.

Por ello, cualquier clasificación es sólo orientativa, y necesariamente debe tomarse apenas como una ayuda para organizar la descripción de la realidad.

En primer lugar, se ha realizado una cuantificación del total de productores de leche que existen en los 19 países analizados (tabla 1). Cabe mencionar que se trata de una cifra a la que se llegó luego de consultar diferentes fuentes, en algunos casos de tipo censal y en otros se trató de opiniones de referentes vinculados con la actividad, o datos que se manejan a nivel de cámaras sectoriales.

También, en muchos de los países, no debe confundirse cantidad de productores con cantidad de fincas, porque existe una proporción, no bien determinada por cierto, de productores de leche que no tienen tierra, sino que ordeñan unas pocas vacas, con un sistema de producción muy similar al que existe en países de África y Asia.

Según la información que surge del Tabla 1, existirían en los 19 países analizados unos 3,15 millones de productores de leche, lo que habla de la importancia de la actividad en términos que van más allá de la contribución al producto o a la alimentación, sino específicamente por la ocupación del territorio y del empleo que generan. (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2012, pág. 32).

TABLA 1. Distribución de la cantidad de productores lecheros en 19 países de América Latina y el Caribe, estimación 2011.

<b>País</b>	<b>Cantidad de productores</b>	<b>Importancia relativa (%)</b>
Brasil	135.0000	42.8
Colombia	395.000	12.5
Ecuador	302.000	9.6
Cuba	300.000	9.5
México	259,000	8.2
Nicaragua	120,000	3.8
Perú	100,000	3.2
R. Dominicana	68,000	2.2
Honduras	67,000	2.1
El Salvador	55,000	1.7
Venezuela	43,000	1.4
Guatemala	25,000	0.8
Costa Rica	14,400	0.5
Chile	12,000	0.4
Paraguay	12,000	0.4
Argentina	11,700	0.4
Bolivia	11,000	0.3
Panamá	6,500	0.2
Uruguay	4,600	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>3,156,200</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2012 pág. 33)

#### **2.1.4. Situación económica de la leche en Ecuador.**

Según Rafael Vizcarra, director ejecutivo del Centro de la Industria Láctea, los ecuatorianos consumen 110 litros de leche per cápita por año, una cifra menor en comparación al consumo de lácteos en países como Uruguay y Argentina, pues Uruguay tiene un consumo de 270 litros por persona por año y Argentina con un consumo de 220 litros.

En Ecuador, actualmente se producen diariamente 5,6 millones de litros de leche cruda. De esa cifra, 4,5 millones se destinan para el consumo humano en forma de líquido o productos lácteos. Vizcarra señaló que esta producción abastece solamente a un tercio de la población nacional de forma frecuente.

Actualmente existen 300.000 unidades de producción lechera registrados en el Ministerio de Agricultura. A nivel de industrias se tienen registradas unas 65, entre pequeñas y medianas empresas (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica, 2014)

#### **2.1.4.1. Ganado en el Ecuador.**

La ganadería en el Ecuador representa una parte importante de la producción agropecuaria, aquí se encuentra el ganado vacuno, porcino, ovino, asnal, caballar, mular y caprino.

En cuanto a la existencia de ganado vacuno a nivel nacional en el año 2012 fue un total de 5.236 millones de cabezas de ganado, en el 2013 fue de 5.134 millones de cabezas de ganado y para el 2014 se estima 4.605 millones de cabezas de ganado. (Encuesta de Superficie y producción Agropecuaria Continua, ESPAC, 2014)

Las regiones de la Costa y Amazonía producen principalmente ganado de carne, mientras que el ganado lechero se encuentra, sobre todo, en la Sierra. La producción lechera se realiza en la región andina en los valles fértiles de esta región; como se detalla en la tabla 2 el ganado en cada una de las regiones del país.

TABLA 2. Ganado vacuno por cada región

<b>AÑO</b>	<b>REGIÓN SIERRA</b>	<b>REGION COSTA</b>	<b>REGIÓN ORIENTAL</b>
<b>2012</b>	2.651.175	1.900.321	684.051
<b>2013</b>	2.655.374	1.727.333	751.415
<b>2014</b>	2.348.358	1.795.803	460.462

Fuente: (ESPAC, 2013, 2014) INEC

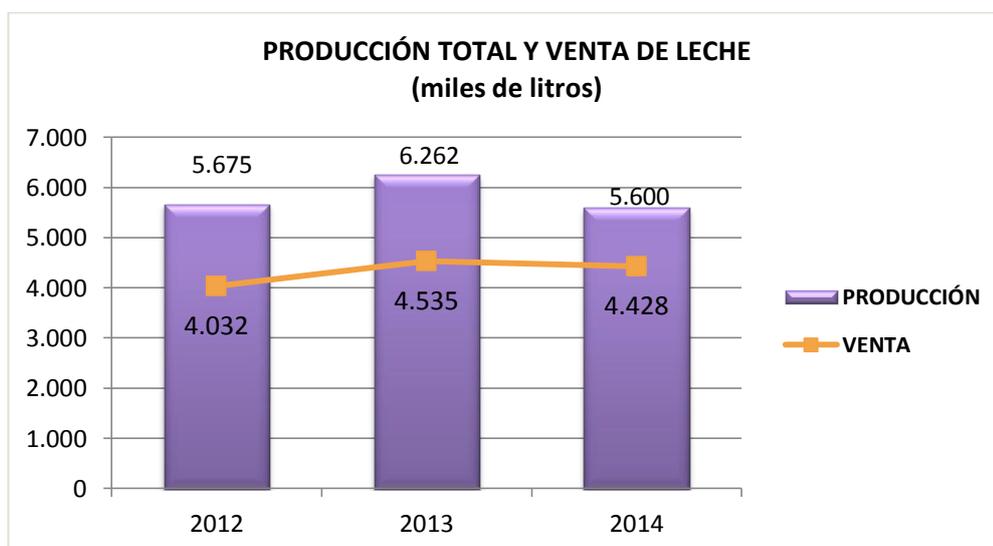
Con los datos expuestos se evidencia que el número de cabezas de ganado en los años 2012 y 2013 en todo el país decayó en 172.988; ésta disminución se dio en la región costa, a diferencia de las regiones sierra y oriente que experimentaron un ligero crecimiento. Así mismo en comparación entre los años 2013 y 2014 en la región sierra bajo en 307.016 y oriente en 290.953

La ganadería de leche es uno de los renglones de mayor importancia del sector agropecuario, a tal punto que los ganaderos exhiben como insignia el hecho de que el país ahorra \$500 millones anuales al no tener que importar el producto. El gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), Juan Pablo Grijalva, subraya que el sector da trabajo directo a más de 1 500 000 ecuatorianos y que la producción nacional es de 3 525 027 litros diarios, para el consumo nacional. (ASOGANSD, 2013)

### 2.1.4.2. Producción de leche

La producción lechera es uno de los sectores más importantes en cuanto a la generación de empleo en el sector agropecuario y en la economía del Ecuador.

En el 2014 se registraron un promedio de 5.6 millones de litros de leche diarios a nivel nacional tal como se indica en el gráfico 2.



**Gráfico 2.** Producción total y venta de leche.

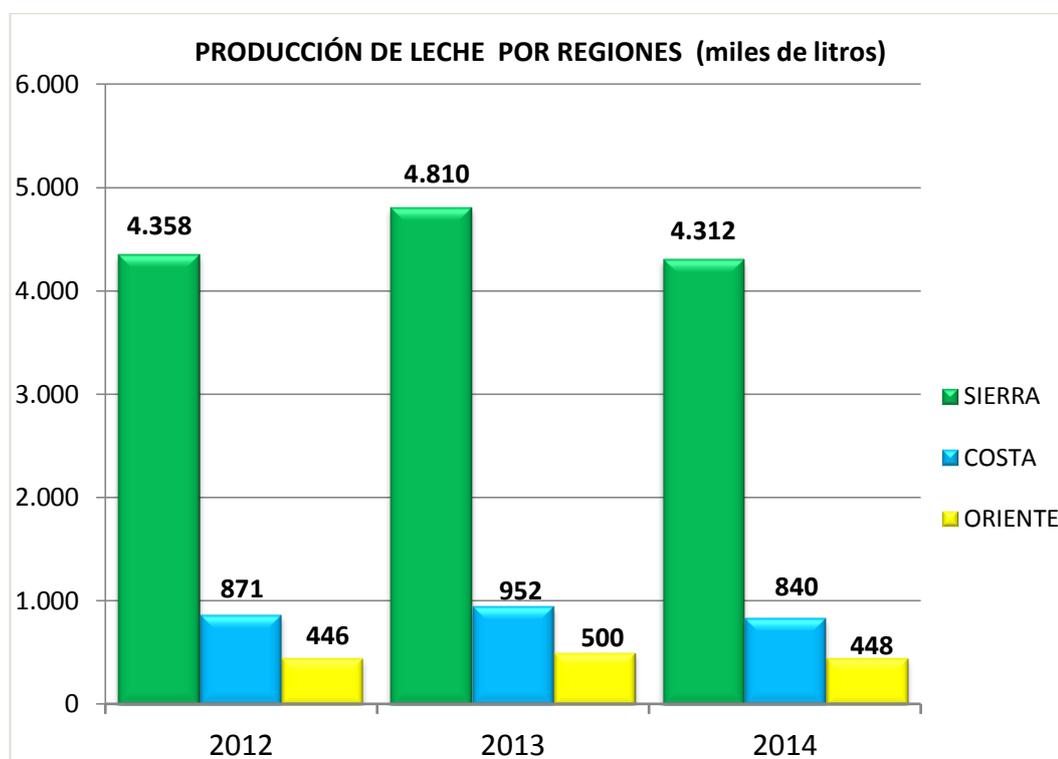
**Fuente:** Anexo N° 1.

**Elaborado por:** Alexandra Saca

Este gráfico indica en el año 2013 la producción de leche sube 6.262 de litros diarios así como las ventas en 4.535 en relación al año anterior.

Las provincias más representativas son Pichincha con 12,78% y Azuay con el 14,55%.

La siguiente tabla muestra la producción de leche cada una de las regiones del Ecuador.



**Gráfico 3. Producción de leche por regiones.**  
**Fuente:** Anexo N° 2.  
**Elaborado por:** Alexandra Saca

En la Región Sierra la producción del año 2013 es de 4.810.551 litros diarios de leche, en la Región Costa cuenta con 952 litros diarios de leche producidos y en la Región Oriental la producción es de 500 litros diarios de leche. Además el porcentaje de representación del total de producción de leche a nivel nacional, es del 77% en la Región Sierra, del 15% en la región Costa y el 8% de la Región Oriental.

En producción de leche la Región Sierra es pionera concentrando el 77% de producción. El ganado es alimentado principalmente por pastos cultivados, en el cual la mayor superficie está ocupada por el pasto Saboya, el cual está en los valles de la sierra ecuatoriana y es la mejor para el ganado lechero.

En nuestro país la producción de leche se desarrolla en todas las provincias a diferente niveles; así, la provincia con mayor productividad es la de Pichincha con el 14% de la producción nacional, seguida por Manabí, Chimborazo, Cotopaxi, Carchi

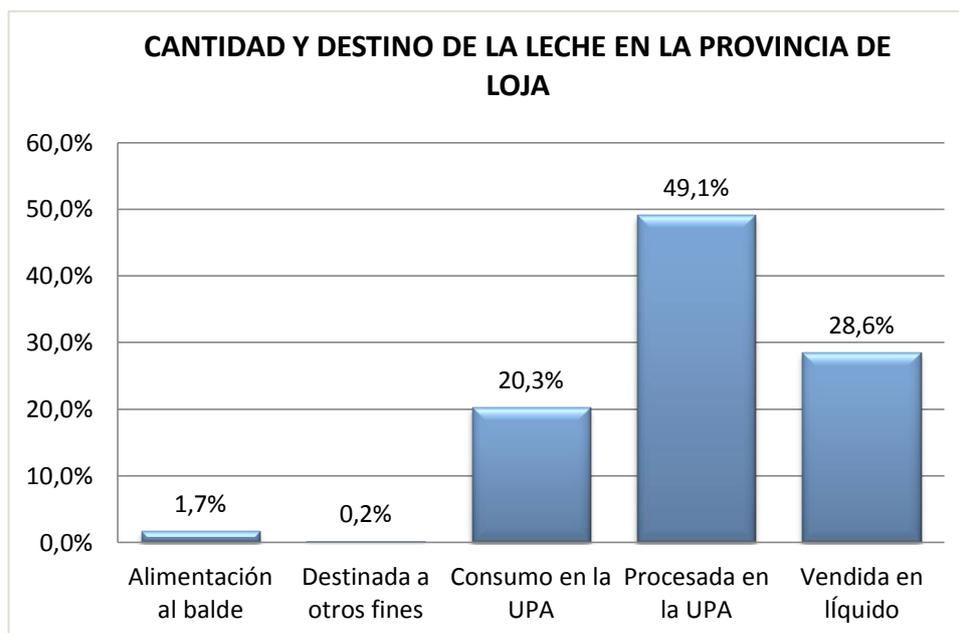
y Azuay, cada una con el 9% de representación respecto de la producción nacional. Es importante anotar que la provincia de Loja, tiene el 3% de la producción en referencia, tal como se detalla en la tabla 2.

TABLA 3. Producción total de leche (litros) ámbito provincial año 2014

ÁMBITO	TOTAL	%
AZUAY	583.669,00	9%
BOLIVAR	270.139,00	4%
CAÑAR	388.302,00	6%
CARCHI	547.224,00	9%
COTOPAXI	584.884,00	9%
CHIMBORAZO	573.035,00	9%
IMBABURA	151.518,00	2%
LOJA	190.284,00	3%
PICHINCHA	873.272,00	14%
TUNGURAHUA	403.683,00	6%
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	244.541,00	4%
EL ORO	85.337,00	1%
ESMERALDAS	106.149,00	2%
GUAYAS	127.882,00	2%
LOS RIOS	47.675,00	1%
MANABI	578.962,00	9%
SANTA ELENA	4.940,00	0%
TOTAL PRODUCCIÓN DE LECHE	6.262.407,00	100%

**Fuente:** (Encuesta de Superficie y producción Agropecuaria Continua, ESPAC, 2014)

En la provincia de Loja, la producción es de 190.284,00 litros de leche diarios, de los cuales el 49,1% es procesado en la UPA, el 28,6% es vendida en líquido, el 20,3% se consume en la UPA, el 1,7% es la alimentación de balde y el 0,2% destinada a otros fines; representada en el gráfico 4.



**Gráfico 4. Cantidad y destino de la leche en la provincia de Loja.**

**Fuente:** Anexo N° 3.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

#### **2.1.4.3. El procesamiento de lácteos en “ECOLAC”.**

Actualmente ECOLAC, dinamiza la economía de un gran grupo de ganaderos de la provincia de Zamora Chinchipe. Es ECOLAC, una empresa de procesamiento de lácteos con aproximadamente 30 años al servicio de Loja. (Paladínez, 2013).

Sus 14 empleados fijos, procesan de 5000 a 7000 litros de leche diarios. El 80% de este producto es pasteurizado y embazado para distribuirlo en la ciudad de Loja todos los días. El resto se destina para la elaboración de queso fresco, queso mozzarella, yogures de variados sabores y manjar.

José García Burneo es el gerente de la empresa, quien resalta el gran apoyo social que tiene la población Zamorana al contar una fuente de ingresos fijo que mueve su economía.

De acuerdo a cifras de ECOLAC, en Zamora Chinchipe 167 productores de leche aportan a la planta procesadora. Ellos producen al día unos 121.400 litros al mes, lo que significa que al día ordeñan 4.046 litros; pues la provincia amazónica aporta con el 90% del total de materia prima para la industria. (Paladínez, 2013)

## **BENEFICIADOS**

En Loja el beneficio se engloba a unos 14 productores, quienes participan con 41.190 litros al mes. Eso significa que al día el aporte suma 1.373 litros. Tras de esos productores hay otras historias que se favorecen con los utilidades derivadas de la venta de leche. En Zamora por ejemplo, son 167 proveedores y hay cinco miembros por familia, a más de eso hay 1,5 personas beneficiadas de forma indirecta por cada proveedor. El promedio de ingresos es de 784 dólares por proveedor.

En Loja las cifras son menores respecto al número de proveedores. Solo hay 14, con tres miembros por familia y dos personas beneficiadas de manera indirecta por proveedor. García Burneo expone que en Zamora Chinchipe, ECOLAC tiene cuatro centros de acopio propios a más de un camión tanquero con capacidad para transportar 10.000 litros. Están en Chicaña, Chamico, Zumbi y Yantzaza.

La provincia de Zamora Chinchipe es ganadera y agrícola. Pero las prácticas de minería en los últimos años, han generado una reducción de ésta actividad. No obstante, los ingresos de este grupo de ganaderos se derivan de la venta de leche y ganado de descarte en un 55%. La minería aporta con la economía en un 40 por ciento y el restante en otras actividades. (Paladínez, 2013)

El Gerente de ECOLAC, argumenta que Zamora Chinchipe, “es potencial muy grande en producción de leche”. Pero su análisis va más allá de la medición en la capacidad productiva de la zona, sino en cómo esa misma producción puede mejorar, en donde entra en juego el fomento a la inversión a través de entidades involucradas en este ámbito, incluso desde el Gobierno Central.

## **TRABAJO A FUTURO**

La proyección es captar desde Zamora Chinchipe alrededor de 10.000 litros de leche al día. Dice García Burneo.

La idea es apoyar no solo con la compra de la leche sino otorgar asesoramiento y capacitación a los productores, mejorar suelos y pastos, técnicas de manejo de animales, mejorar la raza del ganado. Pero captar un mayor número de litros al día, supone también inversión en equipos y mejoramiento de la tecnología. Una máquina UHT ampliará la capacidad de procesamiento hasta en 18.000 litros día.

Actualmente la leche procesada en funda dura tres días y el objetivo es hacerla perdurar hasta 30 días. Eso implicaría llegar y cubrir el mercado de la provincia, además de Zamora y El Oro. El trabajo a futuro cercano es pasar de 167 proveedores en esta provincia amazónica, a 367. Y en Loja, pasar de 14 a por lo menos 130 proveedores (Paladínez, 2013).

### **2.2. Antecedentes investigativos**

#### **2.2.1. La permanente transformación de las finanzas.**

Este proceso ha exigido un continuo cambio o transformación a las finanzas. Los gerentes financieros son conscientes de que la transformación de las finanzas tiene un horizonte a largo plazo que debe conducir a un cambio radical en el modelo financiero.

El nuevo modelo financiero se debe centrar en los siguientes aspectos:

- Reducción de los costos de procesamiento de transacciones.
- Incremento de la efectividad de la información que soporta el proceso de toma de decisiones estratégicas.
- Mayor participación en la actividad estratégica de la organización.

Para muchos gerentes financieros este proceso de transformación no se ha podido desarrollar adecuadamente debido a la cantidad de presiones a corto plazo, como trabajar en una economía débil, incremento del control policivo sobre las prácticas contables y reportes financieros, mayores demandas de información y exigencias inmediatas de mejores niveles de rentabilidad sobre la inversión. (Chaparro, 2003, págs. 37-38)

Prioridades en la agenda de transformación de las finanzas: En una economía en crecimiento pero esencial en una etapa de recesión como la actual, la función financiera no se puede limitar a procesar y suministrar información sino que debe participar activamente en la estrategia de la organización para responder a la compañía dónde estamos, para dónde vamos y qué hacer para lograrlo.

Otro aspecto importante tiene que ver con la transparencia en la información financiera producida por las compañías para los usuarios externos. Es importante tener en cuenta que debe existir un mayor entendimiento entre la información financiera reportada por la empresa y la forma como los analistas financieros la usan para tomar decisiones de inversión.

Las empresas que han empezado el proceso de transformación generalmente han concentrado sus esfuerzos en las siguientes áreas: (Chaparro, 2003, pág. 45)

1. Transformación en la gestión de transacciones: Mejorar la calidad y oportunidad de la información, reducir los costos de procesamiento de información y permitir un cambio de los recursos hacia el análisis.
2. Soporte a las decisiones: Implica un rango amplio de soporte que va desde el análisis financiero necesario para desarrollar la estrategia hasta proveer modelos y herramientas para apoyar con más exactitud las proyecciones dadas.
3. Gestión estratégica del rendimiento: Deben existir adecuadas medidas respecto a la creación de valor de la estrategia.

## **2.2.2. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del tema.**

### **2.2.2.1. Plan estratégico.**

#### DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA:

“Una estrategia es un conjunto integrado de decisiones que posicionan a una compañía dentro de un sector para obtener mejores resultados en el largo plazo”. (SERNA, 2000).

#### PLAN ESTRATÉGICO:

Un plan estratégico “es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas”. (Fernández R.)

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro. En la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno tan cambiante.

La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa. Pues la planificación estratégica permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación

Los pasos son: Visualizar dónde quiero estar, entender dónde estoy y, trazar el camino que me lleve de un estado al otro.

## VISUALIZAR DÓNDE QUIERO ESTAR

Tener claro dónde queremos ir, por lo tanto se define tres cosas: misión, visión y valores.

**Misión:** Es una frase que refleja la razón de ser de la empresa. Para qué existe. Debe ser una frase inspiradora, que hable del fin último de sus actividades.

“Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.” (SERNA, 2000)

**Visión:** Indica dónde queremos que la compañía se posicione en un tiempo determinado. Una declaración de visión eficaz debería concretar, por lo tanto:

- Cuál es el ámbito del mercado o negocio en el que opera la empresa.
- Cuál es el plazo temporal.
- Cuál es la forma de saber si la visión se ha conseguido en ese plazo.

“Es un conjunto de ideas generales algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro”. (SERNA, 2000)

**Valores:** Consiste en un conjunto de principios que indican el código de conducta y el marco dentro del que la empresa se compromete a actuar para conseguir su visión.

**ENTENDER DÓNDE ESTOY:** Para entender la situación actual de la empresa, es necesario analizarla por un lado internamente y por otro lado externamente.

**ANÁLISIS DEL ENTORNO:** En el análisis del entorno se tratarán aspectos importantes como son el análisis externo, que son aquellas variables sobre las cuales la microempresa no puede controlar, por tanto esta debe adaptarse a las mismas.

Análisis interno: permite estudiar aquellas variables sobre las cuales la microempresa puede influir en su decisión y pueden ser modificadas.

**Análisis externo:** El análisis externo consolida el estudio de todos los factores que se encuentran en el ambiente. “Aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por lo tanto debe adaptarse a ellas” (SALAZAR, 2002).

Como son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológico, medioambientales y legales.

Dentro del análisis del entorno se estudiará el macro ambiente y micro ambiente.

## **MACRO AMBIENTE**

El macro ambiente corresponde a las variables que afectan a las empresas sin que estas puedan ejercer ningún tipo de control, pero si pueden prepararse para enfrentarlas, es decir son variables independientes.

Factor económico: Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional, como internacional.

Factor político: Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de gobierno a nivel internacional, departamental o local; de los órganos de representación; otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa.

Factor tecnológico: Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).

Factor legal: Leyes que regulan el sector productivo en el cual se desarrolla la empresa.

Factor físico: Carreteras, infraestructura en donde se desarrolla la empresa y vías de acceso en los canales de distribución.

Factor social: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso de sus valores.

## **MICRO AMBIENTE**

El micro ambiente corresponde a las variables que afectan a las empresas las mismas que pueden ser controladas, es decir son variables dependientes.

**CLIENTE:** El cliente es la razón de ser de toda empresa u organización, por este motivo es importante realizar un análisis sistemático de los deseos y necesidades de los clientes para la creación de productos o servicios direccionados a la satisfacción de los usuarios.

**PROVEEDORES:** Los proveedores son aquellas firmas encargadas de abastecer a las empresas de los insumos necesarios para la fabricación de sus productos.

**COMPETENCIA:** Son aquellas empresas en disputa por el mercado, más el agregado de una constante amenaza, generada por aquellas empresas que ven atractivo el sector.

**PRODUCTOS SUSTITUTOS:** Productos secundarios que presentan similares características y pueden reemplazar a un producto primario.

El resultado de este análisis se suele resumir en un modelo muy conocido: el modelo SWOT análisis o DAFO con sus siglas en español, para visualizar en una página los aspectos internos (positivos y negativos) y externos (positivos y negativos) que afectan o pueden afectar a la compañía.

Trazar el camino para ir de un punto a otro

El tercer y último paso para hacer un Plan Estratégico es trazar el cambio que une la situación deseada visualizar donde quiero estar y entender dónde estoy.

Formular la estrategia es definir aquellos aspectos clave en los que se tiene que centrar la compañía para conseguir lo que se ha propuesto. Es decir, identificar las decisiones que hay que tomar. Necesariamente, la compañía debe decir NO a algunas cosas para centrarse en otras.

Como consecuencia de estas decisiones, la formulación de la estrategia se completa con tres documentos:

Las acciones clave en forma de inversión que van a permitir lograr el resultado esperado.

Los estados financieros esperados, que reflejan la financiación de esos proyectos y su rentabilidad esperada al final del horizonte de planificación.

### **2.2.2.2. Las cinco fuerzas de Porter.**

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera (Ferre, 2009).

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores o consumidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores

#### **- Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial. Amenaza de 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. Nuevas empresas en

una industria traen nueva capacidad y deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria (Ferre, 2009).

- **Poder de negociación de los proveedores.**

En esta fuerza se encuentra la capacidad que tiene el proveedor de llegar a alcanzar un objetivo, que previamente se ha trazado la empresa actuando como organización y siguiendo una serie de patrones como lo es alcanzar altos márgenes de ventas referentes a algunos de sus productos. 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. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de nuestros proveedores puede sobrecargar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración (Ferre, 2009).

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas. Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria (Ferre, 2009).

- **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. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto (Ferre, 2009).

Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos. Si vendemos refrescos tenemos el peligro de los vendedores de agua mineral, fabricantes de jugo, batidos, etc. Pero no solo eso, nuestra competencia son los jugos hechos en casa. En este sentido se está compitiendo casi con los agricultores que producen naranjas y con los fabricantes de exprimidores. Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos.

- **Amenaza de 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. Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación. Gracias a la protección que ésta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios (Ferre, 2009).

### **2.2.2.3. Referencias de ECOLAC.**

Se dispone de la información suficiente y necesaria para llevar con éxito esta investigación, se ha podido recabar tenemos:

Según (ERREYES, 2009), en su tesis sobre el análisis del aporte económico que genera la planta productiva ECOLAC, a la economía de Loja durante los periodos 2005 – 2009 llega a las siguientes conclusiones:

- Criterios en cuanto al aporte de la microempresa en el Ecuador: La Planta de Lácteos ECOLAC durante los años 2008 y 2009 realizó un aporte económico por concepto de ventas de 0,33% al Valor Agregado Bruto. Lo cual significa que aportado al desarrollo de Loja.
- En la Planta de lácteos trabaja con más de 250 pequeños productores de leche de las Provincias de Loja y Zamora los cuales se benefician de las actividades de ECOLAC, ayudándoles no solo económicamente por la compra de materia prima si no también mediante capacitación y asistencia técnica en producción, generando una fidelidad entre proveedor y comprador.
- Impacto – económico: El ingreso que reciben los pequeños proveedores por concepto de venta de Materia Prima se les reduciría ya que ECOLAC durante el año 2009 invirtió en compra más de \$ 900.000.00.

La responsabilidad social de ECOLAC Cía. Ltda., cumple con sus trabajadores:

- Paga el sueldo básico a sus trabajadores impuesto por la ley, incluido los beneficios que conlleva.
- Todos los trabajadores poseen un seguro.
- Se les facilita todos los implementos necesarios para la realización de sus actividades (mascarillas, guantes, uniformes, gorros, etc).
- Pone a conocimientos de sus trabajadores la salida de emergencia, extintores y mangueras en caso de presentarse incendios dentro de la planta de lácteos.

#### **2.2.2.4. Estados financieros.**

##### **Concepto**

“Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y de rendimiento financiero de la entidad.” (HANSEN & HOLM, 2011)

Son informes que se elaboran al finalizar un período contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa. Ésta información nos permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la empresa.

##### **Objetivos**

- Tomar decisiones de inversión y crédito
- Evaluar la gestión, la solvencia y la liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer el origen y características de sus recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Formularse un juicio sobre los resultados financieros de la administración, en cuanto a rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de desarrollo empresarial.

##### **Clasificación**

Existen las siguientes clases de estados financieros:

- a) Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias
- c) Balance General o Estado de Situación Financiera
- d) Estado de Flujo de Efectivo

##### **Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias.**

Muestra los efectos de las operaciones y su resultado final, ya sea ganancia o pérdida. Muestra también el resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un periodo determinado.

### **Balance general o Estado de Situación Financiera.**

Hace referencia a los saldos finales de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, más o menos la utilidad o ganancia según sea el caso. El balance debe mantener siempre esta igualdad de la ecuación básica.

Entre sus elementos principales se tiene:

Activos.- Son los recursos como dinero, cuentas por cobrar, mobiliario e inmobiliario que son financiados por los socios o terceras personas para el desarrollo de las actividades.

Pasivos.- Son las obligaciones contraídas por la empresa y que deben ser canceladas en el mediano o largo plazo según sean las características y condiciones de las obligaciones.

Patrimonio.- Es el financiamiento propio o la cantidad de activos que realmente pertenecen a la empresa.

### **Estado de Flujo de Efectivo.**

“Indican la capacidad real generadora de efectivo durante un periodo que ya pasó, y su capacidad de pago realizada. De allí la importancia de que las instituciones financieras conozcan de sus clientes los flujos de efectivo hacia el futuro para conocer con que capacidad cuenta una empresa a la hora de cumplir con sus obligaciones.” (HORNE & WACHOWCZ, 2002)

#### **2.2.2.5. Análisis financiero**

## **Concepto**

“Se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.” (ORTIZ, 2008)

El análisis financiero es una herramienta que contribuye de manera significativa a conocer la verdadera situación económica y financiera de la empresa en un momento dado, facilitando tomar medidas administrativas con el fin de corregir posibles falencias en su estructura o fortalecer los aciertos realizados en un ciclo determinado de tiempo.

“El análisis financiero se lleva a cabo mediante el empleo de métodos, mismos que pueden ser horizontales y verticales. (ORTIZ, 2008)

Los métodos horizontales permiten el análisis comparativo de los estados financieros. Los métodos verticales son efectivos para conocer las proporciones de los diferentes conceptos que conforman los estados financieros con relación al todo.

## **Objetivos**

Tal y conforme se desprende de la definición del análisis financiero que se hizo anteriormente, éstas técnicas y herramientas pueden confundirse con lo que es, propiamente, la información financiera. Por ello, explicar los objetivos del análisis financiero no puede hacerse sin involucrar los propósitos de la información financiera.

Dichos objetivos persiguen, básicamente, informar sobre la situación económica de la empresa, los resultados de las operaciones y los cambios en su situación financiera, para que los diversos usuarios de la información financiera puedan:

1. Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa.
2. Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez así como su capacidad para generar recursos.
3. Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructural de la empresa.
4. Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad.
5. Determinar el origen y las características de los recursos financieros de la empresa: de donde provienen, como se invierten y que rendimiento generan o se puede esperar de ellos.
6. Calificar la gestión de los directivos y administradores, por medio de evaluaciones globales sobre la forma en que han sido manejados sus activos y planificada la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento del negocio.

“Los objetivos del análisis financiero se fijan en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa a través de sus resultados y en la realidad y liquidez de su situación financiera, para poder determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro”. (ORTIZ, 2008).

Por lo tanto, el cumplimiento de estos objetivos dependerá de la calidad de los datos, cuantitativos y cualitativos, e informaciones financieras que sirven de base para el análisis.

### **Características**

Las características del análisis financiero son las siguientes:

- **Objetividad:** Todo análisis debe ser claro y fundamentado que sirva al analista y a los directivos de la empresa.
- **Imparcialidad:** El analista debe ser imparcial, no debe tener inclinación ni a favor ni en contra de la empresa.

- **Frecuencia:** La elaboración y presentación de informes que contengan análisis se realizara con mayor frecuencia, esto permite el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de la empresa.
- **Rentabilidad:** Está basado en relaciones y comparaciones de la información presente y pasada de la entidad para verificar su solvencia y rentabilidad.
- **Metodología:** No existe una metodología única depende en cada caso de las necesidades particulares de cada empresa.

#### **2.2.2.6. Técnicas de análisis financiero.**

##### **Concepto**

Son los procedimientos pertinentes para lograr conocer con certeza la verdadera posición económica y financiera de la empresa en un momento determinado, que facilite a la toma de decisiones empresariales.

- *Análisis Vertical.*

El Análisis Vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados. Su cálculo es como sigue a continuación:

$$(\text{Caja} / \text{Activos Corrientes}) * 100$$

- **Análisis Horizontal.**

El análisis de estructura horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa. Hay que tener en cuenta que cualquier aumento en las inversiones es una cuenta o grupo de cuentas lleva implícito el costo de oportunidad para mantener ese mayor valor invertido, que a la postre afecta la rentabilidad General.

$$\text{Año actual} - \text{Año base} = \text{Aumento o Disminución}$$

### **2.2.2.7. Indicadores financieros.**

Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y cálculo de cada una de ellas.

#### **2.2.2.7.1. Indicadores de liquidez.**

Mide la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo en función a la adquisición de activos líquidos.

#### **Razón Corriente**

Mide el número de veces que el activo corriente de una empresa cubre u pasivo corriente. Cuanto más alto sea la razón mayor será la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo.

**Fórmula:**

$$\text{Razón Corrientes} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

#### **Prueba Ácida**

Esta razón mide la capacidad de la empresa respecto a sus deudas a corto plazo y/o a su habilidad de pagar sus deudas y obligaciones cuando esas vencen, con base a sus cuentas y documentos para cobrar a corto plazo.

**Fórmula:**

$$\text{Prueba Ácida} = \text{Efectivo y Equivalentes de Efectivo} / \text{Pasivo Corriente}$$

#### 2.2.2.7.2. Indicadores de rentabilidad.

Mide la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles.

#### **Margen Bruto de Utilidad**

Mide la forma porcentual, la porción del ingreso que permita cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas como costos operacionales, costo integral de financiamiento, impuesto sobre la renta.

**Fórmula:**

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas}$$

#### **Margen Operacional de Utilidad**

Es uno de los indicadores de mayor relevancia, porque permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento.

**Fórmula:**

$$\text{Margen Operacional de Utilidad} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas}$$

#### **Margen Neto de Utilidad**

Mide el porcentaje que está quedando a los propietarios por operar la empresa durante el periodo contable.

**Fórmula:**

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$$

## **Rendimiento del Patrimonio (ROE)**

Mide la rentabilidad que está obteniendo los inversionistas, socios o propietarios.

**Fórmula:**

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$$

## **Rendimiento de Activo Total (ROA)**

También se lo conoce como rendimiento sobre el activo, es el rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión que realizó la empresa.

**Fórmula:**

$$\text{Rendimiento de Activo Total} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total Bruto}$$

### *2.2.2.7.3. Indicadores de endeudamiento.*

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

De la misma manera, se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

### **Nivel de Endeudamiento**

El nivel de endeudamiento señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores.

**Fórmula:**

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \text{Total Pasivo con Terceros} / \text{Total Activos}$$

### **Endeudamiento Financiero**

Mide la relación existente entre el importe de los fondos propios de una empresa con relación a las deudas que mantiene tanto en el largo como en el corto plazo.

**Fórmula:**

$$\text{Endeudamiento Financiero} = \text{Obligaciones Financieras} / \text{Ventas Netas}$$

### **Impacto de la Carga Financiera**

Mide el impacto de los intereses sobre los resultados, uno de ellos es calcular que capacidad tiene la utilidad operacional para pagar los gastos. Otras si las ventas son suficientes para pagar las deudas.

**Fórmula:**

$$\text{Impacto de Carga Financiera} = \text{Gastos Financieros} / \text{Ventas Netas}$$

### **Cobertura de Intereses**

Mide el grado hasta el cual las utilidades de la empresa pueden cubrir los costos de intereses que generan los financiamientos externos, dados principalmente por bancos y otras instituciones financieras.

Esta razón se calcula sobre una base pre. Impositiva dado que los intereses son un gasto deducible de impuestos.

**Fórmula:**

$$\text{Cobertura de Intereses} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Gastos Financieros}$$

### **Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo**

Mide la proporción de la inversión de las obligaciones de corto plazo, que de pagar una empresa con vencimiento no superior a un año. Se trata de un tipo de financiación ajena de carácter temporal.

**Fórmula:**

$$\text{Concentración del End. Corto Plazo} = \text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo Total con Terceros}$$

### ***Apalancamiento Total***

Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. Indica cuantas unidades monetarias han venido de afuera del negocio, por cada unidad monetaria provista por los propietarios.

**Fórmula:**

$$\text{Apalancamiento Total} = \text{Pasivo Total con Terceros} / \text{Patrimonio}$$

### **Apalancamiento a Corto Plazo**

Mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores. Mientras más alto se este indicador mayor riesgo corre la compañía.

**Formula:**

$$\text{Apalancamiento a Corto Plazo} = \text{Total Pasivo Corriente} / \text{Patrimonio}$$

## Apalancamiento Financiero Total

Indicador que mide el nivel de endeudamiento con las entidades financieras en relación a sus activos o patrimonio.

**Fórmula:**

$$\text{Apalancamiento Financiero Total} = \frac{\text{Pasivos Totales con Entidades Financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

### 2.2.2.7.4. Indicadores de actividad.

“Son los que establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa, maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Estos indicadores nos ayudan a complementar el concepto de la liquidez.

También se les da a estos indicadores el nombre de rotación, toda vez que se ocupa de las cuentas del balance dinámicas en el sector de los activos corrientes y las estáticas, en los activos fijos.” (Martínez, 2013)

Los indicadores de actividad permiten evidenciar el comportamiento de los activos tanto corrientes como no corrientes en la generación de utilidades para la empresa.

Entre estos indicadores se tiene:

**Rotación de Cuentas por Cobrar.-** Establece el número de veces que giran las cuentas por cobrar en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$RCC = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar a Crédito}}$$

$$\text{Periodo de Cobro} = \frac{365}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

**Rotación de Inventarios.-** Establece el número de veces que rotan los inventarios en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$RI = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio de Mercaderías}}$$

$$\text{Días Promedio} = \frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

**Rotación de Activos Totales.-** Establece el número de veces que rotan los activos en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$RAT = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Días Promedio} = \frac{365}{\text{Rotación de Activos Totales}}$$

**Rotación de Proveedores.-** Establece el número de veces que rotan los obligaciones en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$RP = \frac{\text{Cuentas por Pagar Promedio}}{\text{Compras a Crédito}}$$

$$\text{Días Promedio} = \frac{365}{\text{Rotación de Proveedores}}$$

#### **2.2.2.8. Punto de equilibrio.**

El análisis del punto de equilibrio estudia la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales.

Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad

operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. “El punto de equilibrio se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero”. (BRAVO VALDIVIEZO, 2011)

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costoso Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

#### **2.2.2.9. Sistema DUPONT.**

“El Sistema de análisis DuPont se utiliza para analizar los estados financieros de la empresa y evaluar su condición financiera. Reúne el estado de pérdidas y ganancias y balance general en dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos rotales (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE).” (BRAVO VALDIVIEZO, 2011).

**ROA** = Margen de Utilidad Neta x Rotación de Activos Totales

**ROA** = Ganancias disp. Para los accionistas / ventas x Venta / total de activos =  
Ganancia disponible para los accionistas comunes / Total de Activos

ROE = ROA x MAF (multiplicador de apalancamiento financiero)

**ROE** = Ganancias disp. Para los accionistas / Total de Activos x Total de Activos /  
Capital en acciones comunes = Ganancia disponible para los accionistas comunes /  
Capital en acciones comunes

## **CAPITULO III**

### **APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### 3.1. Generalidades

#### 3.1.1. La empresa.

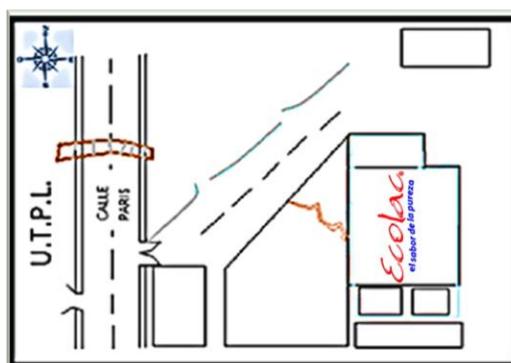
La planta de lácteos ECOLAC formó parte del mercado Lojano durante 28 años produciendo y comercializando sus productos lácteos.

Debido a la nueva Ley Orgánica de Educación Superior en su artículo 39 que expresa “*Las instituciones de educación superior que realicen actividades productivas económicas deberán crear para el efecto personas distintas independientes de la institución educativa*”, esta empresa se desvinculo de la UTPL, en marzo del 2012 pasando a formarse como Compañía Limitada, esta empresa de productos lácteos lleva su marca con el nombre de ECOLAC. Lleva 2 años en el mercado de Loja y Zamora Chinchipe lo cual sigue con los mismos proveedores y clientes de la planta de lácteos y desarrollando estos productos para satisfacción de sus clientes (Gallegos, 2013).

#### 3.1.2. Ubicación.

ECOLAC Cía. Ltda. está ubicada en la Provincia de Loja, Cantón Loja, Parroquia El Valle, Barrio San Cayetano Alto, calle Paris s/n, referencia de ubicación parte posterior de la Universidad Técnica Particular de Loja. Con una extensión de 1133 m<sup>2</sup> y 942m<sup>2</sup> de áreas exteriores.

Teléfono: 072 611411 ext. 102.



**Figura 2** Mapa de ubicación ECOLAC CÍA. LTDA.

**Fuente:** ECOLAC

**Elaborado por:** Alexandra Saca

### **3.2. Análisis del entorno**

En el análisis del entorno se tratarán aspectos importantes como son el análisis externo, que son aquellas variables sobre las cuales la empresa no puede controlar, por tanto esta debe adaptarse a las mismas.

En el análisis interno, permite estudiar aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su decisión y pueden ser modificadas.

#### **3.2.1. Macro ambiente.**

Mediante el estudio del macro ambiente se establecerá las distintas causas que tienen impacto en el sector donde la empresa se encuentra, estos son, factores económicos, políticos, ambientales, tecnológicos que tienen influencia en el comportamiento empresarial y constituyen aspectos no controlables.

##### **3.2.1.1. Factor económico.**

La base de la economía Ecuatoriana es la rica biodiversidad del territorio, su población activa junto con la capacidad empresarial pública y privada. Los bienes primarios de exportación que más han contribuido a la formación de excedentes y a la activación económica han sido petróleo, banana, camarón y productos del mar, café y cacao, que han experimentado significativos crecimientos, salvo en algunos lapsos de crisis.

Por otro lado, el 20 % de la población más pobre apenas tiene acceso al 4,2 % de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0,1 % de la tierra (Ortíz, 2014).

El Foro Económico Mundial publica el Informe de Competitividad Global (ICG) de 2012 – 2013 se visualiza en la (tabla 4), donde podemos destacar

que Ecuador avanzó 15 puestos, pasando de la ubicación 101 de 142 economías analizadas en 2011 al puesto 86 de 144 economías analizadas en 2012.

TABLA 4. Ranking del ICG 2012 – 2013

PAÍS	ICG 2012 - 2013		ICG 2011 - 2012	Variación 2011-2012
	Posición	Posición		
SUIZA	1	5,72	1	→ 0
SINGAPUR	2	5,67	2	→ 0
FINLANDIA	3	5,55	4	↑ 1
SUECIA	4	5,53	3	↓ -1
HOLANDA	5	5,50	7	↑ 2
EE.UU.	7	5,47	5	↓ -2
CHILE	33	4,65	31	↓ -2
PANAMÁ	40	4,49	49	↑ 9
BRASIL	48	4,40	53	↑ 5
MÉXICO	53	4,36	58	↑ 5
COSTA RICA	57	4,34	61	↑ 4
PERÚ	61	4,28	67	↑ 6
COLOMBIA	69	4,18	68	↓ -1
URUGUAY	74	4,13	63	↓ -11
<b>ECUADOR</b>	<b>86</b>	<b>3,94</b>	<b>101</b>	<b>↑ 15</b>
ARGENTINA	94	3,87	85	↓ -9
BOLIVIA	104	3,78	103	↓ -1
NICARAGUA	108	3,73	115	↑ 7
PARAGUAY	116	3,67	122	↑ 6
VENEZUELA	126	3,46	124	↓ -2

Fuente: (Camara de Comercio de Guayaquil, 2013, pág. 1)

Si bien este hecho es positivo, no es menos cierto que la región en los últimos años ha avanzado significativamente en reformas para facilitar hacer negocios, con lo cual aún estamos rezagados en relación a nuestros vecinos (Camara de Comercio de Guayaquil, 2013, pág. 1).

## Inflación.

“La inflación de la economía ecuatoriana durante el año 2013 tiene con una tendencia decreciente, esto responde al comportamiento, principalmente, del rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas” (Ministerio Coordinador de la Política Económica, 2013)

Se presenta la tabla 5., con los indicadores de la inflación, tasas activa y tasa pasiva del Ecuador del año 2013:

TABLA 5. Inflación, tea y tip mensual 2012-2013

INFLACIÓN		TASA ACTIVA		TASA PASIVA	
31/01/2012	5.29	31/01/2012	8.17	31/01/2012	4.53
29/02/2012	5.53	29/02/2012	8.17	29/02/2012	4.53
31/03/2012	6.12	31/03/2012	8.17	31/03/2012	4.53
30/04/2012	5.42	30/04/2012	8.17	30/04/2012	4.53
31/05/2012	4.85	31/05/2012	8.17	31/05/2012	4.53
30/06/2012	5.00	30/06/2012	8.17	30/06/2012	4.53
31/07/2012	5.09	31/07/2012	8.17	31/07/2012	4.53
31/08/2012	4.88	31/08/2012	8.17	31/08/2012	4.53
30/09/2012	5.22	30/09/2012	8.17	30/09/2012	4.53
31/10/2012	4.94	31/10/2012	8.17	31/10/2012	4.53
30/11/2012	4.77	30/11/2012	8.17	30/11/2012	4.53
31/12/2012	4.16	31/12/2012	8.17	31/12/2012	4.53
31/01/2013	4.10	31/01/2013	8.17	31/01/2013	4.53
28/02/2013	3.48	28/02/2013	8.17	28/02/2013	4.53
31/03/2013	3.01	31/03/2013	8.17	31/03/2013	4.53
30/04/2013	3.03	30/04/2013	8.17	30/04/2013	4.53
31/05/2013	3.01	31/05/2013	8.17	31/05/2013	4.53
30/06/2013	2.68	30/06/2013	8.17	30/06/2013	4.53
31/07/2013	2.39	31/07/2013	8.17	31/07/2013	4.53
31/08/2013	2.27	30/08/2013	8.17	30/08/2013	4.53
30/09/2013	1.71	30/09/2013	8.17	30/09/2013	4.53
31/10/2013	2.04	31/10/2013	8.17	31/10/2013	4.53
30/11/2013	2.30	30/11/2013	8.17	30/11/2013	4.53
31/12/2013	2.70	31/12/2013	8.17	31/12/2013	4.53

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

De acuerdo a la tabla 5 se dice que al 31 de diciembre de 2013, la inflación se ubicó en 2,70% es decir, 1,46 puntos porcentuales menos que la variación de

precios del mismo período del año anterior (4,16%) y 0,40 puntos superior a la inflación anual de noviembre de 2013 (2,30%).

Con respecto a las tasas, activa y pasiva se mantuvo la de diciembre de 2012 a diciembre de 2013, en 8,17 y 4,53; respectivamente.

En los diferentes segmentos como el productivo empresarial la tasa activa del 9,53%, productivo Pymes 11,20%, consumo 11,91%, vivienda 10,64%, microcrédito acumulación ampliada 25,20% y la tasa activa para el microcrédito minorista el del 28,82% (Iza, 2013, pág. 14)

Estos índices evidencian que el costo de financiamiento es elevado para los ganaderos, por ello es fundamental la existencia de una mejor gestión que permita la optimización de costos en ingresos a efectos de obtener una utilidad aceptable, que su vez permita el desarrollo económico y productivo. Por otro lado también se deben tomar en cuenta otras alternativas de financiamiento que otorguen mayores rendimientos y no detengan la inversión.

### **Producto Interno Bruto.**

En 2012, el PIB ecuatoriano creció 5,1%, reflejando una desaceleración de 2,7 puntos porcentuales con respecto al 2011. Este crecimiento se deriva del comportamiento de la demanda interna, tanto del consumo privado y público como de la inversión (FBKF).

Sin embargo, según los datos de las Cuentas Nacionales, se observa que el aporte del consumo privado fue menor en 2,2 puntos porcentuales con respecto al 2011, cerrando el año 2012 con una contribución de 4% al PIB; debido, en parte, a las medidas restrictivas al crédito y las importaciones que el gobierno introdujo a mediados de 2012. Ahora bien, la FBKF, apoyada por proyectos de inversión pública, creció en 11,4% durante 2012; presentando también una reducción de 4,5 puntos porcentuales con respecto al 2011, principalmente por la desaceleración en el último trimestre del año. Mientras que el aporte del consumo del gobierno se incrementó en 2,9 puntos, alcanzando el 7,7% del PIB. Por otra parte, el aporte de las exportaciones presentó una reducción frente al 2011, a pesar del aumento de

las exportaciones petroleras, pues las no petroleras presentaron una contracción. Así, el aporte de las exportaciones fue tan sólo de 2,9% en 2012.

Durante el I trimestre de 2013, la economía tuvo un crecimiento anual de 3,5% que fue impulsado por el comportamiento del sector no petrolero, que registró un incremento de 4,2% y representó el 84,7% del PIB. El PIB nominal del primer trimestre alcanzó los US\$ 21.962 millones (Vergara, 2013, pág. 25).

### **3.2.1.2. Factor político.**

La falta de estabilidad política ha sido la tónica del acontecer democrático de nuestro país desde que se superó la época dictatorial de los años 70, por lo que en 42 años de la llamada “Época de retorno a la democracia” solo tres presidentes han concluido sus períodos presidenciales. Desde 1997, en quince años, hemos tenido al menos ocho jefes de estado, lo cual imposibilita la gobernabilidad y articular políticas de estado a favor del pueblo.

El Ecuador está constituido por los tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, que regularmente tienen que guardar independencia entre ellos, pero que históricamente se han generado graves eventos de interferencia. Uno de los problemas más difíciles que tiene incidencia directa a la democracia ecuatoriana es la corrupción, mal que se ha desarrollado en todos los espacios gubernamentales. Varios ex presidentes, ex ministros de estado y ex funcionarios públicos se hallan en EE.UU, Panamá, Costa Rica y México, gozando de millones de dólares robados al erario nacional y disfrutando de despotismo.

Con el arribo al poder del actual presidente de la república del Ecuador (15 de enero del 2007), se puede hablar ya de estabilidad política dentro del suelo patrio, en cuanto a elecciones presidenciales, ésta estabilidad ha significado diferentes cambios profundos y avances positivos para el país, dentro de los cuales podemos recalcar los siguientes:

Mejora del nivel de vida y de ingresos de los ecuatorianos, adelantos significativos en la obra pública, edificación y adecuación de la red vial en todo el territorio nacional, construcción de nuevas escuelas, implementación de varios

hospitales, dotación de medicina para las diversas casas asistenciales y de salud del país, construcción de viviendas, generación eléctrica, contratos para la exploración y explotación petrolera y minera, asistencia social a los menos favorecidos, creación de nuevos puestos de trabajo, etc.

Sin embargo en el ámbito empresarial, existen muchas decisiones políticas que tienen repercusión sobre el desarrollo de las empresas, por ello algunas se han visto en la obligación de cerrar, debido a los altos impuestos que se le impone. Los cambios de normativa que determina el Gobierno Ecuatoriano y la Asamblea Constituyente, tienen incidencia en incrementos de impuestos, incrementos en los precios por parte de los proveedores, conflictos y tensiones con otros países que perjudican al momento de hacer importaciones. La estabilidad social y económica está inmersa a la regularización política lo cual tiene impacto negativo hacia los negocios ya todos sus grupos de interés (Arias & Zúniga, 2015).

### **3.2.1.3. Factor social.**

Nuestro país adoptó al sistema dolarizado desde el año 2000. Pasó traumáticamente a la dolarización luego de un feriado bancario que congeló por un año todos los depósitos de los ecuatorianos, la mayoría de los cuales nunca se recuperaron, y los que se devolvieron se “licuaron” al pasar la cotización de 5.000 sucres por dólar a 25.000. Las pérdidas fueron enormes e incalculables.

Dejando como resultado. 17 bancos cerrados; más de 3.000 empresas quebradas; se perdieron miles de puestos de trabajo; y inició un inesperado proceso de emigración de compatriotas que sin muchas esperanzas en el país, salieron rumbo a España y EE.UU. Actualmente se calcula que al menos tres millones de ecuatorianos han emigrado; y las remesas provenientes de las familias constituían el segundo rubro de ingreso de divisas, después del petróleo.

Actualmente, según datos oficiales emitidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), de acuerdo al último censo realizado el pasado 28 de noviembre del 2010, el Ecuador tiene 14'483.499 habitantes, dicha población

ha mejorado sus años de escolaridad de 6 a 9 años, los índices de desempleo en el mercado laboral ecuatoriano durante el primer semestre del 2011, arrojan los siguientes datos: el desempleo urbano y rural ha descendido, pues se ubicó en 5%, cuando en el mismo periodo del 2010 estuvo en 6,2%. La pobreza entre junio del 2010 y junio del 2011 ha disminuido de 22.91% a 19.27%.

La inversión social se incrementó y democratizó ya que en la actualidad el 60% de los ecuatorianos tienen acceso a la seguridad y servicios sociales, incluidos los sectores más excluidos y personas con capacidades especiales.

Debido al aumento de los sueldos y salarios, la decrecimiento de los índices de la inflación, la estabilidad de los precios, el incremento de las fuentes de empleo y de trabajo; se puede manifestar, que en el aspecto social, nuestro país ha experimentado una favorable recuperación respecto a los años anteriores; como resultado, el nivel de vida de los ecuatorianos ha experimentado cierta mejoría.

#### **3.2.1.4. Factor tecnológico.**

El análisis del factor tecnológico es fundamental ya que para la actividad del procesamiento de leche se requiere máquinas y equipos de alta tecnología y en función de ello lograr eficiencia en los procesos productivos, así como los nuevos sistemas de gestión que permiten una mejor toma de decisiones.

La utilización de nuevas tecnologías ha sustituido sin duda al uso de la mano de obra, sobre todo en la no calificada, El cambio tecnológico se ha dado de modo significativo, en los procesos para transformar las materias primas en productos terminados; en los sistemas de facturación y de cobro; en la manera de comercializar los bienes; en la forma de gestión del negocio (Polo, 2014, pág. 97).

La tecnología es un factor de vital importancia en cualquier clase de negocio: fábricas, talleres, bancos, manufactureras o comercios; empresas de servicios, empresas negocios de diferente nivel, todos ellos se ven influenciados por los

cambios en la tecnológicos. Se requiere estar enterado de estos cambios y analizar la posibilidad de integrarlos al negocio.

Tomando en cuenta el tipo de negocio, los adelantos tecnológicos poseen mayor o menor impacto en las empresas. En el presente caso, se trata de del procesamiento de materias prima (leche), para convertirla en producto elaborado. No obstante, existen innovaciones tecnológicas que no están relacionada con el producto o servicio en sí, sino con la manera de la gestión organizacional.

Es necesario mencionar además que los cambios tecnológicos obligan a los empresarios a actualizar sus conocimientos ya que, de no hacerlo así, es muy probable que sus empresas no podrán competir con efectividad (Polo, 2014, págs. 88-89).

#### **3.2.1.5. Factor legal.**

El Poder Judicial viene perdiendo credibilidad en la sociedad ecuatoriana, esto obedece al sin número actos de corrupción denunciados y comprobados, lo que ha generado las circunstancias de inestabilidad jurídica y desconfianza en todos y cada uno de los sectores la población nacional e internacional, surgiendo difíciles barreras para la entrada de inversión en nuevos negocios, por tal motivo se debe iniciar un proceso de reformas políticas que enmienden todos las debilidades jurídicas de la realidad nacional y surja un nuevo panorama de esperanza en el futuro del Ecuador. El Gobierno actual ha comenzado un proceso de reformas políticas y de la ley orgánica de la función Judicial con participación ciudadana.

Los trámites y decisiones judiciales deben ser ágiles y en función al derecho para que regrese la confianza de los ecuatorianos y extranjeros a efectos de incrementar las inversiones en las actividades productivas que lleven al país hacia un proceso de reactivación económica.

Con la reforma a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, se conciencia a las organizaciones para la distribución equilibrada de los ingresos, el estado exige que todas las empresas paguen al fisco sus obligaciones tributarias como el IVA, el Impuesto a la Renta, etc., y aplica sanciones rígidas al no

cumplimiento de éstas obligaciones. Art. 51 Ley de Régimen Tributario Interno. Establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus fases de negociación, y al valor de los servicios prestados. Art. 52 Ley de Régimen Tributario Interno (Polo, 2014, pág. 97)

El Impuesto a la Renta que establece en sus artículos:

Art. 1. Objeto del impuesto. Establécese el impuesto a la renta global que adquieran las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la Ley.

Art. 2. Concepto de renta. Para efectos de este impuesto se considera renta:

1. Los ingresos de origen ecuatoriano obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, representadas en dinero, especies o servicios; y
2. Los ingresos adquiridos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, en concordancia con lo establecido en el artículo 98 de esta Ley.

Con las reformas hechas a la Legislación Laboral en la que se expresa como un derecho del trabajador, posar la afiliación al seguro social, esto se determinó en la consulta popular realizada en Mayo de 2011, donde toda organización o cualquier empleador que no afilie a sus empleados será sancionado de acuerdo a la normativa correspondiente. Con las políticas sobre impuestos de este gobierno suben los costos de recursos y materiales y con ello suben los precios de venta al público.

En el sector de la leche existen ordenanzas, leyes, códigos y reglamentos que regulan ésta actividad, las mismas que han sido establecidas con el fin de acoplar los procesos y evitar el abuso y desorden en las diferentes pueblos.

Las empresas que procesan la leche se acogen a determinados aspectos legales que deben cumplirse como:

- Permisos municipales, Pago en el registro de la propiedad
- Permisos de instituciones como bomberos, empresas de agua potable, empresas eléctricas, etc.

Además, se debe cumplir determinadas normas de seguridad y salud de los trabajadores: reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo del IESS. Expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 2393 y publicado en el Registro Oficial # 565 del 17 de noviembre de 1986.

Las disposiciones de este Reglamento, se aplican a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, cuyo objetivo es la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del ambiente laboral (Polo, 2014, págs. 99-100)

Además la empresa se sujeta a las disposiciones legales emitidas por:

- ✓ Constitución Política del Estado
- ✓ Ley de Compañías
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Código de Trabajo

### **3.2.2. Micro ambiente**

El micro ambiente corresponde a las variables que afectan a las empresas las mismas que pueden ser controladas, es decir son variables dependientes.

Para el análisis de esta empresa se tomare en cuenta los siguientes factores:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Productos sustitutos
- Rivalidad de la industria



**Figura 2.** ENTORNO COMPETITIVO DE ECOLAC CÍA. LTDA.  
**Fuente:** ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR.  
**Elaborado por:** Alexandra Saca.

### **3.2.2.1. Clientes.**

Los clientes de ECOLAC Cía. Ltda., cuenta con compradores del entorno mismo de la ciudad de Loja, por lo cual se dice que son clientes locales los mismos que, se encuentran ubicados en los diferentes puntos de la ciudad de Loja.

La distribución de los productos lácteos como son: leche pasteurizada, yogurt, queso, crema y manjar de leche, consiste en la repartición a tiendas, supermercados, instituciones, panaderías y otros establecimientos.

La capacidad de negociación de los clientes con ECOLAC, en primer lugar se puede considerar que tienen poder negociación con la empresa, dada la alta oferta de leche en el mercado, es decir si la empresa, o cumple las exigencias del cliente o corre el riesgo que éste se vaya con la competencia, (poder de negociación del cliente) en contaste a ello también debemos considerar el gran número de clientes (demanda) existentes, en éste caso la balanza se inclina a la empresa, por consiguiente el "poder de negociación del cliente" no tiene mayor impacto sobre la empresa ECOLAC.

### 3.2.2.2. Proveedores.

Los proveedores de la materia prima (leche), es de mayor importancia para esta empresa. Posee un total de 150 productores de leche, de la provincia de Loja y mayormente de Zamora Chinchipe.

TABLA 6. Lista de los proveedores de leche.

LUGAR / UBICACIÓN	PROVEEDORES
Zamora:	
Chamico	80 %
Yanzatza	
Chicaña	
Pangui	
Loja:	
Gonzanamá	20 %
Zalapa	
TOTAL:	100 %
	150 proveedores

Fuente: ECOLAC Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Saca.

### Análisis de proveedores ECOLAC CIA LTDA.

En lo que respecta a los proveedores de materia prima de la planta de lácteos ECOLAC, esta cuenta con un total de 150 productores de leche, entre los cuales se encuentran pequeños y medianos productores de leche de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, algunos de estos proveedores entregan la leche en los centros de acopio con los que cuenta la planta de lácteos en Chicaña, Yanzatza, Chamico, Zumbi y El retorno, con el resto de los proveedores la planta de lácteos es la encargada de ir a retirar la materia prima.

Con relación al poder de negociación entre proveedores y ECOLAC, se puede manifestar que por el lado de los proveedores tienen poder de negociación especialmente los de Zamora, puesto que la mayor parte de materia prima se obtiene de éste sector, por ello se puede considerar cierta dependencia de la producción de leche de éste sector. No obstante ECOLAC, también posee poder de negociación, tomando en cuenta que los ganaderos pueden vender su producto de manera permanente y en masa y como tal tienen un ingreso fijo.

### 3.2.2.3. Competencia.

**Producción local:** la producción diaria en la provincia de Loja es de 190.533 litros de leche no se compara con la de su provincia vecina, Azuay que tiene 712.350 litros diarios, pero se suma a la producción que registra la región sur a escala nacional. Célica, cantón de la provincia de Loja, por apoyo del gobierno cuenta con una planta de lácteos, con una inversión de USD 56 mil, para el proceso 1000 litros diarios de leche para yogur y queso. (ASOGANSO, 2013)

La producción artesanal es la más frecuente en la ciudad de Loja, pero muchos de estas producciones proveen de materia prima "leche" a ECOLAC Cía. Ltda.

TABLA 7. Empresas productoras de derivados lácteos en la provincia y cantón Loja.

EMPRESA		PRODUCE
	COMPAÑÍA LOJANA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	Elabora yogur diferentes variedades.
	EMPRESA DE LÁCTEOS "GONZANAMÁLAC" CÍA. LTDA.	Elabora dos productos: queso y yogurt.
	PLANTA DE LÁCTEOS "LA CELESTIAL" AGRO GANADEROS SAN PEDRO APOSTOL CELICA	Produce queso, leche pasteurizada, y yogur en cantidades pequeñas.
	INDUSTRIA LÁCTEA UPLAC CIA. LTDA	Ofrece Yogurt y Manjar

Fuente: MAGAP

## Producción nacional

TABLA 8. Empresas lácteas en Ecuador

PRODUCTO	SEDE
Nutrileche	Cañar –Cuenca
Reyleche	Quito – Sangolqui
La Lechera	Cayambe
Tony	Suiza- subsidiaria Ecuador Guayas
Parmalat	Italia- subsidiaria Ecuador Lasso
Andina	Palmira – Colombia
El Ranchito	Salcedo
Vita leche	Pasteurizadora Quito S.A

Fuente: AGSO y Centro de la Industria Láctea (CIL)

Son alrededor de seis empresas las que se pueden considerar grandes en la industria láctea en Ecuador. Nestlé cuenta con la mayor producción de 300 mil litros de leche diaria y con una participación en el mercado del 11%.

La empresa más reconocida en el mercado nacional “Lacteos San Antonio” con la marca Nutrileche en la provincia del Cañar, que producen leche UHT (larga vida), su ingreso anual es de 40 millones de dólares con una producción de 200 mil litros de leche diaria, la cual proveen a todo el mercado nacional. (LOZADO, 2009)

### **3.2.2.4. Productos sustitutos.**

Los sustitutos propios de la leche que afectan el consumo y por lo cual se disminuye la compra del mismo.

El sustituto del calcio se encuentra en otro tipo de animales como la leche de cabra, este producto ha sido insertado por la venta de pequeños comerciantes que compran cabras lecheras y venden el producto de puerta a puerta, de una forma no higiénica.

También encontramos el calcio en alimentos de origen vegetal como es la leche de soya, la cual tiene un mayor costo que la leche de vaca.

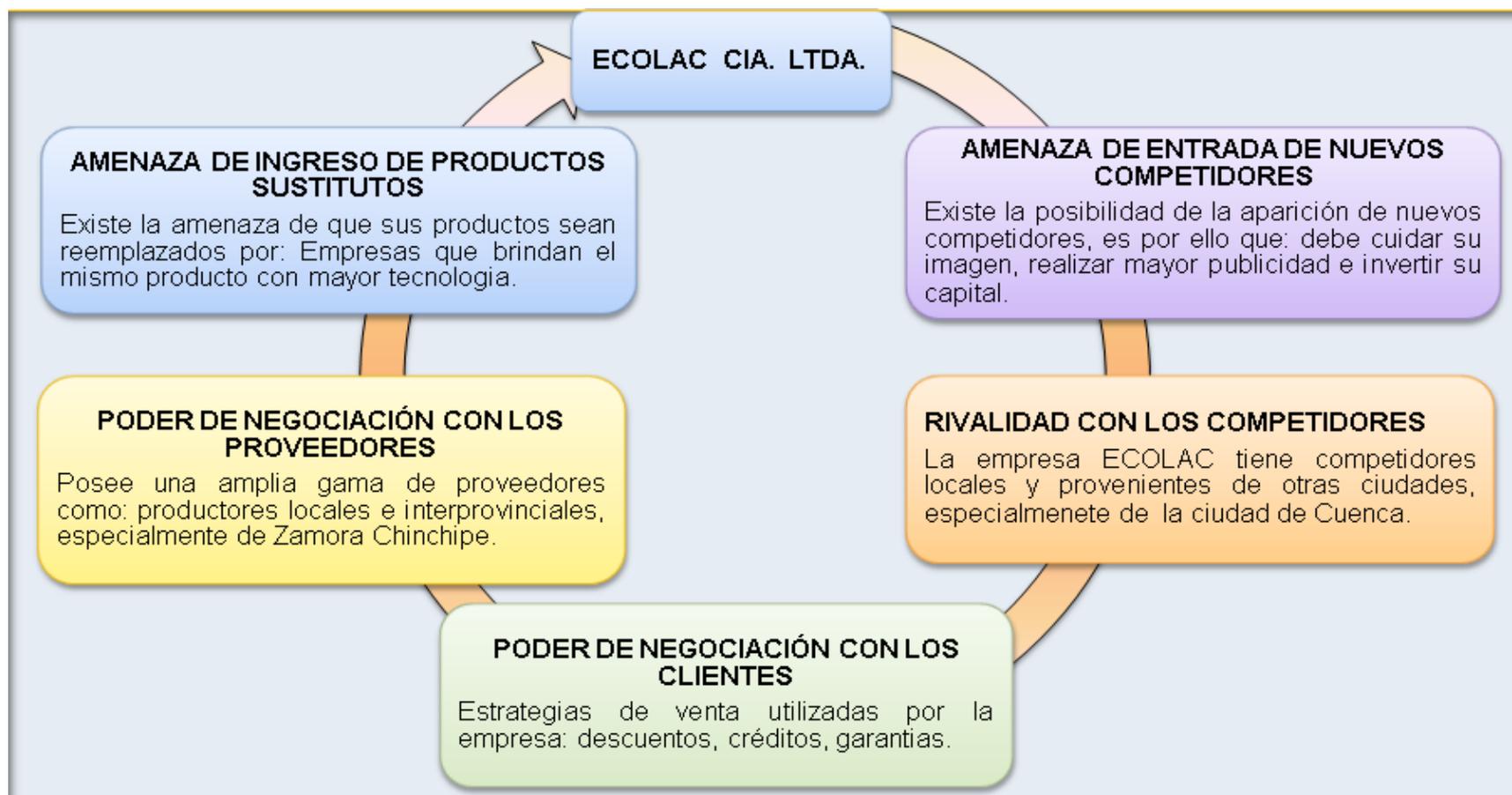
Los diferentes tipos de leche están en función de las necesidades, gustos y preferencias, para el consumidor, tenemos que la leche de vaca, sigue siendo una de las bebidas diarias más consumida en América Latina propia de la cultura y desde pequeños hemos sido incentivados a consumir este producto.

### **3.2.3. Análisis PORTER.**

Para realizar el análisis externo de empresa ECOLAC CIA. LTDA., se ha aplicado el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, mismo que permite tener un enfoque sobre el nivel de participación en el mercado a mediano y largo plazo, para lo cual se evalúa a la empresa desde sus objetivos y recursos disponibles frente a las cinco fuerzas que rigen a dicho mercado.

El identificar de forma correcta estas fuerzas permitirá una óptima evaluación de la industria a la que pertenece, de tal manera de poder plantear estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas existentes en el entorno.

### 3.2.3.1. Las cinco fuerzas de PORTER.



**Figura 3.** Las Cinco Fuerzas de Porter

**Fuente:** ECOLAC CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

Al analizar las Cinco Fuerzas de Porter, relacionadas con el entorno de ECOLAC, se puede deducir que, la empresa posee dos ventajas competitivas:

- En primer lugar la gran disponibilidad de productores de leche tanto en Loja como en Zamora Chinchipe, le posibilita la asignación de ciertas condiciones a sus proveedores en cuanto a las negociaciones.
- Otra de las fortalezas de la empresa es aplicar una buena estrategia de ventas, como créditos, descuentos y garantías, permitiéndoles fidelizar a sus clientes actuales y captar a clientes potenciales.

En contraste a lo anotado, la empresa se encuentra en un mercado amenazador, en cuanto al ingreso de productos sustitutos; ya que contantemente se observa que aparecen productos similares de empresas con mayor tecnología y que se ofrecen a menor precio.

Así mismo existe la posibilidad de entrada de nuevos competidores con una mayor economía de escala que afectarían directamente la rentabilidad de ECOLAC. Finalmente, en la actualidad la empresa se enfrenta a un gran número de competidores, locales y de otras ciudades; especialmente de la ciudad de Cuenca.

Por lo anotado es fundamental para la empresa que disponga de un plan estratégico y/o de marketing, que le permitan tener las herramientas suficientes, a efectos de mantener y mejorar su ventaja competitiva.

### 3.2.4. Análisis FODA.

TABLA 9. Análisis FODA de la planta ECOLAC CÍA. LTDA.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ampliación de la capacidad de procesamiento mediante la maquina UHT.</li> <li>❖ Incrementar variedad productos.</li> <li>❖ Crecimiento de la población.</li> <li>❖ Ubicación geográfica en el austro.</li> <li>❖ Construcción de nueva planta.</li> <li>❖ Mejorar la imagen y diseño del material de empaque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Alta competencia nacional con mejor tecnología.</li> <li>❖ Preferencia de los clientes en el consumo de la leche UHT.</li> <li>❖ Variedad de productos y promociones de la competencia.</li> <li>❖ Disminución del abastecimiento de materia prima leche ocasionados por dificultades invernales en Zamora.</li> </ul>
FORTALEZAS	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA(FA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Compromiso del personal</li> <li>❖ Sistema de recolección de leche propio de la planta.</li> <li>❖ Experiencia técnica en el proceso de producción.</li> <li>❖ Optimización de recursos en el proceso.</li> <li>❖ Cobertura masiva del producto en la provincia de Loja.</li> <li>❖ Calidad de servicio al cliente.</li> <li>❖ Imagen sólida, respaldo y apoyo técnico como accionista la UTPL</li> <li>❖ Alto grado de Responsabilidad Social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Efectuar capacitaciones constantes para aprovechar las oportunidades del mercado.</li> <li>❖ Innovar productos que aseguren el nivel de ventas esperado.</li> <li>❖ Garantizar la entrega a los mercados de la ciudad de Loja.</li> <li>❖ Generar un ambiente de trabajo que garantice la fidelidad de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Analizar los costos innecesarios que incurren en la generación de utilidades.</li> <li>❖ Obtener un sistema de recolección de leche más eficiente.</li> <li>❖ Estudio de la mercadería que inciden en mayor porcentaje en la obtención de recursos.</li> <li>❖ Estudio de nuevos proveedores de insumos que reduzcan costos.</li> <li>❖ Lograr el financiamiento necesario para adquirir maquinarias de última tecnología que mejoren los procesos y se incremente la productividad.</li> </ul>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA(DO)	ESTRATEGIA(DA)

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poca vida útil de la leche por el proceso de pasteurización.</li> <li>❖ Falta de estrategias de posicionamiento en la mente del público.</li> <li>❖ Infraestructura y maquinaria antigua.</li> <li>❖ Falta innovación y creación de nuevos productos.</li> <li>❖ Dependencia de los proveedores de Zamora Chinchipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar estudio para lograr retrasar el daño de productos.</li> <li>❖ Invertir más en promocionar sus productos.</li> <li>❖ Disminuir gradualmente la dependencia de ciertos sectores que provee la materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantener estándares de calidad frente a la competencia creciente.</li> <li>❖ Optimizar los recursos para lograr el mayor beneficio con la menor inversión posible.</li> <li>❖ Mejorar sustancialmente la infraestructura de la empresa.</li> </ul>
---	---	---

**Fuente:** ECOLAC CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Alexandra Saca

### 3.3. Estrategias de marketing

**TABLA 10. Estrategias de marketing**

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	META	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.- Realizar Campañas publicitarias trimestrales.	Dar a conocer los productos a la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aumentar el 10% de participación en el mercado del resto de los productos de ECOLAC.</li> <li>* Mantener el crecimiento anual del 16% promedio en el volumen de las ventas, (crecimiento 2012-2013) hasta el año 2016.</li> </ul>	* Departamento de Mercadeo de la Planta. - Gerente de la Planta de Lácteos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Realizar propagandas para ser transmitidas por la televisión local.</li> <li>2.- Sacar publicaciones en los periódicos de los productos ECOLAC.</li> <li>3.- Presentar cuñas publicitarias basadas en productos de ECOLAC.</li> <li>4.- Utilizar el internet como medio alternativo de información de los productos y noticias que genere ECOLAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- El nivel de ventas de los distribuidores.</li> <li>2.- Nivel de producción de los subproductos de ECOLAC.</li> <li>3.- Nivel de aceptación de los productos en el mercado.</li> </ul>
2.- Aplicar actividades de Merchandising .	Dar a conocer los productos a la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aumentar el nivel de aceptación de los productos de ECOLAC en el público, en un 10% anual.</li> <li>* Incrementar el 10% anual en posicionamiento del mercado de la de leche.</li> </ul>	- Área administrativa de la Planta de Lácteos.	Realizar publicidad BTL (Below the line) como: - Banners. - Trípticos. – Afiches para ser expuestos en los principales puntos de venta de los productos de ECOLAC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Nivel de satisfacción del cliente.</li> <li>2.- Nivel de ventas de los distribuidores.</li> </ul>

**Fuente:** ECOLAC CIA. LTDA.  
**Elaborado por:** Alexandra Saca

### 3.4. Estrategias de administración y recursos humanos.

TABLA 11. Estrategias de administración de recursos humanos

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	META	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.- Realizar capacitaciones continuas a los miembros de la Planta de lácteos ECOLAC.	Capacitar a los miembros de cada área de ECOLAC para un mejor desempeño	Mejorar el desempeño de cada uno de los miembros de las diferentes áreas de ECOLAC	Gerente de la Planta de Lácteos.	Realizar capacitaciones semestrales en temas como: - Atención al cliente. - Mejoramiento de la productividad del personal.	Realizar evaluaciones de rendimiento del personal.
2.- Realizar actividades para el mejoramiento de relaciones interpersonales dentro de la planta.	Mejorar la relación entre todos los miembros de la planta de lácteos ECOLAC.	Programar al menos una reunión mensual con todo el personal.	Área administrativa de la Planta de Lácteos.	Realizar actividades extra laborables para integrar a todos los miembros de la planta como: - Viajes con todos los miembros.	Nivel de satisfacción del personal.

**Fuente:** ECOLAC CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Alexandra Saca

### 3.5. Estrategias de producción y ventas.

TABLA 12. Estrategias de producción y ventas

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	META	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.- Implementar un canal de distribución propio de la planta de lácteos ECOLAC	Implementar un canal de distribución propio de ECOLAC para copar mayor mercado.	Llegar a todos los puntos de venta oportunamente y con los productos necesarios para cada uno de los mismos. Fortalecer la confianza del mercado establecido.	Gerente general de ECOLAC.	1.- Adquirir los carros necesarios para la implementación del canal de distribución propio. 2.- Contratar el personal encargado de la distribución del producto.	1.- Puntos atendidos. 2.- Reducción de costos.
2.- Brindar charlas de capacitación a los pequeños productores de leche.	Dar charlas de capacitación a los proveedores de materia prima para el mejoramiento de la misma.	* Mejorar la calidad de la materia prima, y mejorar las técnicas de obtención de leche. * Asegurar el abastecimiento de materia prima para la producción.	Área administrativa de ECOLAC.	Dar charlas a los pequeños productores sobre: 1.- Las técnicas de extracción de leche y 2.- Sobre cómo mejorar la calidad de la leche que producen.	Número de litros comprados.
3.- Capacitar a los vendedores en atención al cliente.	Crear un buen nivel de cultura en todo el personal que trabaja directa e indirectamente con ECOLAC	Mejorar la atención al consumidor final.	Área administrativa de ECOLAC.	1.- Realizar reuniones motivadoras para la mejora en la atención al cliente. 2.- Hacer demostraciones sobre la forma de trato tanto distribuidor - vendedor; como vendedor - consumidor.	1.- Nivel de satisfacción de los involucrados en el canal de distribución. 2.- Nivel de ventas de producto terminado

Fuente: ECOLAC CIA. LTDA.

Elaborado por: Alexandra Saca

### 3.6. Plan operativo anual (POA) 2014

TABLA 13. Plan operativo anual

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	META	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	INDICADORES	COSTOS
1.-Realizar campañas publicitarias trimestrales	Incrementar la cartera de clientes.	* Aumentar el porcentaje de participación en el mercado del resto de los productos de ECOLAC. * Incrementar el volumen de las ventas y por consiguiente su rentabilidad.	* Área de mercado * Área administrativa de ECOLAC	1.- Realizar propagandas para ser transmitidas por la televisión local. 3.-Sacar publicaciones en los periódicos de los productos ECOLAC.	1.- El nivel de ventas de los distribuidores. 2.- Nivel de producción de subproductos de ECOLAC. 3.- Nivel de aceptación de los productos en el mercado.	USD 2000,00
2.-Realizar capacitaciones continuas a los miembros de la Planta de lácteos ECOLAC.	Capacitar a los miembros de cada área de ECOLAC para un mejor desempeño	Mejorar el desempeño de cada uno de los miembros de las diferentes áreas de ECOLAC	Gerente general de ECOLAC.	1.- Capacitaciones semestrales en temas como: - Atención al cliente. - Mejoramiento de la productividad del personal.	Realizar evaluaciones de rendimiento del personal.	USD 4000,00
3.-Realizar actividades para el mejoramiento de relaciones interpersonales dentro de la planta.	Mejorar la relación entre todos los miembros de le planta de lácteos ECOLAC.	Crear un ambiente de trabajo armónico entre todos los miembros de la planta.	Área administrativa de ECOLAC.	1.- Actividades extra laborables para integrar a todos los miembros de la planta como: - Viajes con todos los miembros.	Nivel de satisfacción del personal.	USD 800,00

**Fuente:** ECOLAC CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Alexandra Saca

### 3.7. Imagen corporativa de la PLANTAECOLAC CÍA. LTDA.

La planta de lácteos ECOLAC, es una empresa que se encuentra en el mercado hace varios años, por su gran prestigio se encuentra posicionada en la mente de los consumidores, su logotipo y slogan la diferencian de sus competidores y se los da a conocer a continuación.

#### 3.7.1. Logotipo.

El actual logotipo de ECOLAC es como se muestra en la Imagen 1.



**Imagen1.** Funda de productos de ECOLAC CIA. LTDA.

**Fuente:** ECOLAC CIA. LTDA.

El actual logotipo de la planta de lácteos ECOLAC CIA. LTDA., se muestra en esta imagen de un ternero llamado "Ecolito" vestido con un overol, y acompañado de un niño tomando un vaso de leche, lo cual demuestra la finalidad de la empresa, que es ofrecer productos naturales y sanos que permitan el desarrollo de todas las personas.

#### 3.7.2. Slogan.

El actual Slogan de la planta de lácteos ECOLAC es:



**Imagen 2.** Slogan de la planta ECOLAC CIA. LTDA.  
**Fuente:** ECOLAC CIA. LTDA.

Con este slogan se pretende dar a conocer que los productos realizados por ECOLAC no son dañinos, y son realizados sin la intervención de materiales químicos que puedan perjudicar la salud de las personas. (GARCIA B., 2013)

### **3.7.3. Colores.**

La planta ECOLAC, actualmente se identifica por los colores que se muestran en el imagen 3.



**Imagen 3 .** Colores de ECOLAC CIA LTDA.  
**Fuente:** ECOLAC CIA. LTDA.

En esta imagen se puede distinguir los colores que prevalecen en el empaque de los productos de ECOLAC como:

- Blanco, que significa la transparencia, la pureza con la que se realizan los productos.
- Rojo, que es un color llamativo y fuerte que demuestra la marca de los productos.
- Azul, representa el color de vida, de crecimiento, de esperanza, de futuro.

### 3.7.4. Material de presentación.

El material de presentación que utiliza actualmente para promocionar sus productos, es el que se encuentra en los carros distribuidores, el cual se trata de un papel adhesivo, que va pegado en los carros, donde se especifican los productos que realiza ECOLAC.

#### Material de presentación de ECOLAC



Imagen 4. Material de presentación de productos ECOLAC

Fuente: ECOLAC CIA LTDA.

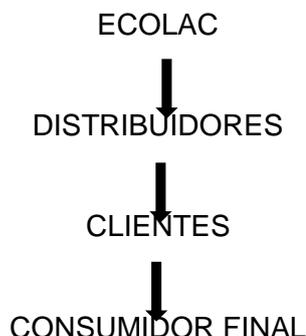
### 3.8. Marketing mix

#### 3.8.1. Producto y precio.

La planta de lácteos ECOLAC cuenta con productos saludables y no dañinos para el consumo de cualquier persona, ya que busca mantener y mejorar la calidad de sus productos con debidos controles de calidad lo que ayuda a ser el líder a nivel local y mantener un posicionamiento adecuado, así mismo ECOLAC logra tener una gran aceptación de producto ya que se maneja con precios sumamente económicos en todos sus productos, para que de esta manera el producto sea más accesible a todo el mercado sin descuidarse de la calidad que caracteriza a ECOLAC.

### 3.8.2. Distribución y comercialización.

La planta de lácteos ECOLAC cuenta con el siguiente diagrama de distribución y comercialización de sus productos:



Cuenta con tres distribuidores, los cuales están divididos en diferentes zonas de la ciudad de Loja y uno es el encargado de distribuir los productos hacia las parroquias de Malacatos, San Pedro de Vilcabamba, Vilcabamba y al cantón Catamayo, cada distribuidor tiene varios carros repartidores; los distribuidores se encargan de llevar todos los días, los productos a sus diferentes clientes, para que ellos sean los encargados de expender el producto a los consumidores finales.

### 3.9. Plan de producción

#### 3.9.1. Procesos administrativos ECOLAC CÍA. LTDA.

##### **Manual de Procesos Administrativos.**

La planta de lácteos ECOLAC tiene un manual de procesos administrativos, que fue realizado por la misma planta en el mes de marzo del 2009, y en el que se toma en cuenta todo el departamento administrativo: como es el área de **Contabilidad y Asistencia financiera**, que cumplen con la función de llevar el control de todo lo relacionado con los aspectos financieros y presupuestarios de la planta, y realizar funciones de secretaría gerencial e información general de ECOLAC; el área de **Comercialización y Ventas** que su finalidad es impulsar las ventas colocando todos los productos en el mercado, así como buscar su expansión y desarrollo, mediante la satisfacción de las necesidades de los consumidores, controlar la

fuerza de ventas y cumplir con las funciones operativas relacionadas a su actividad; el área de **Manejo de bodega** que tiene como principal responsabilidad el manejo de un stock óptimo de inventario de producto terminado y materiales e insumos para producción; así como proporcionar información actualizada en todo momento.

### **3.9.2. Procesos técnicos ECOLAC CÍA. LTDA.**

- Selección de materia prima
- Insumos secundarios de calidad
- Maquinaria en uso

#### **Manual de Procesos Técnicos.**

ECOLAC cuenta con un manual de procesos técnicos, el cual se encuentra definido dentro del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, este manual ya se encuentra establecido y puesto en aplicación en la planta de lácteos; dentro del mismo se encuentran definidos y establecidos todos los procesos productivos que realizan hasta obtener sus productos terminados.

En el manual de procesos técnicos, se detalla y explica las funciones y actividades que se realizan en cada uno de los procesos, lo que ayuda a mejorar los procesos productivos y a su vez disminuir los tiempos de resolución de problemas que se puedan presentar, ya que en el mismo se explica cada procesos y actividad que debe ser realizar en los procesos.

### **3.10. Análisis financiero**

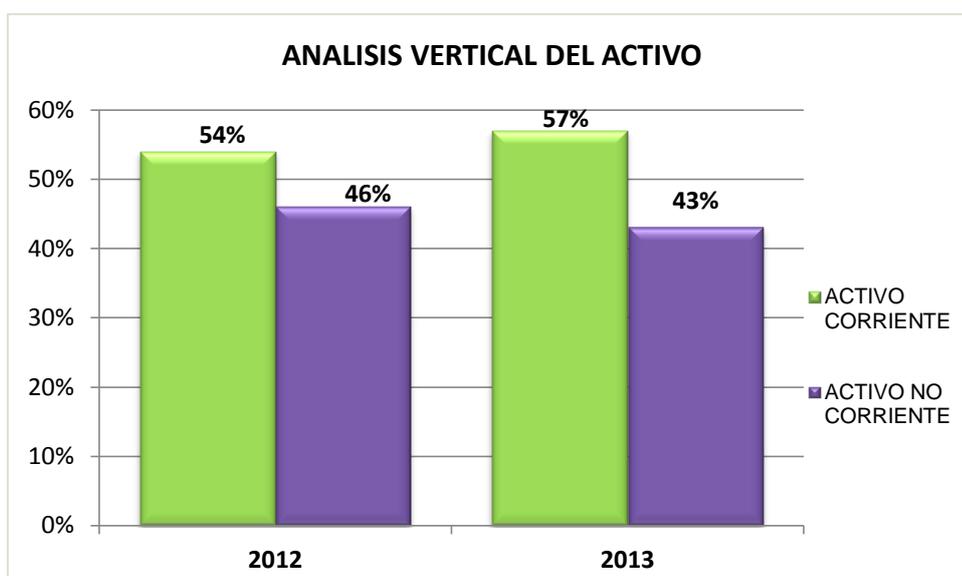
#### **3.10.1. Análisis vertical del balance general.**

El análisis vertical del balance general analiza cada partida de activos se representa como un porcentaje del total de activos. Cada partida de pasivos y de capital contable de los accionistas, se representa como un porcentaje del total de pasivos y capital contable de los accionistas. En el Anexo N°3 se presenta el

balance general comparativo condensado del el análisis vertical de ECOLAC CÍA. LTDA.

### 3.10.1.1. Análisis vertical del activo.

Se determina que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo. A continuación se representa el activo en el gráfico 12.



**Gráfico 5.** Análisis vertical del Activo

**Fuente:** Anexo N° 6.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

#### ACTIVOS 2012

El gráfico dado permite evidenciar que el activo total está representado, por 54% que corresponde a los activos corrientes y el 46% a los activos no corrientes, dentro de los activos corrientes la cuenta más representativa con un 25% es cuentas por cobrar, la cual registra las ventas a crédito que se efectúan a clientes y distribuidores.

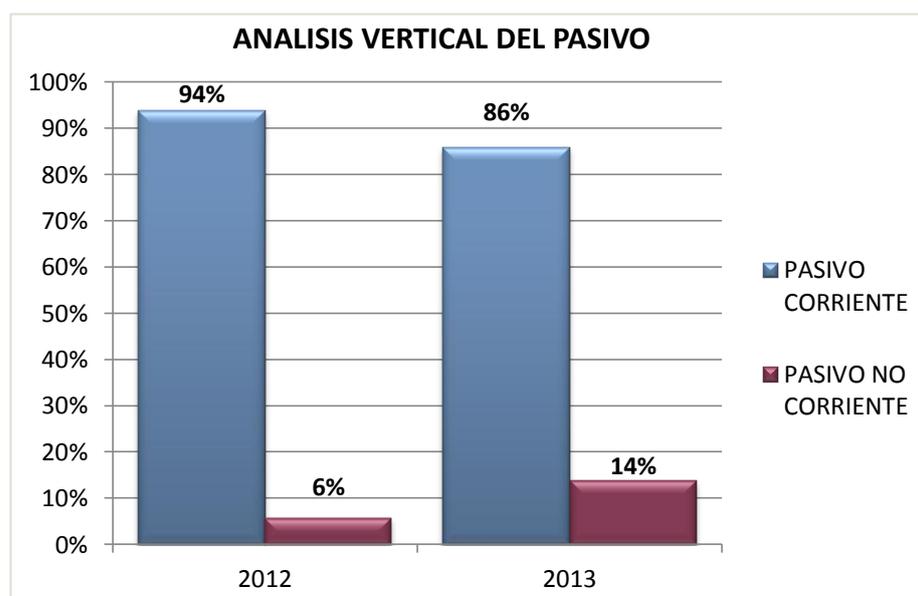
En el activo no corriente predomina la propiedad planta y equipo con el 46% del activo total, este activo fijo es necesario para que pueda operar la empresa.

## ACTIVOS 2013

Siguiendo con la información del mismo cuadro, en el 2013 el activo total, está representado por el 57% que corresponde a los activos corrientes y el 43% a los activos no corrientes. Del activo corriente los rubros con mayor representatividad son las cuentas por cobrar con el 26% y los inventarios con el 18%.

El recurso en efectivo en el 2012 es de 6% y 8% en el 2013%; por lo que se estima que se cuenta con una liquidez, que le podría generar problemas a la hora de responder con sus obligaciones a corto plazo.

### 3.10.1.2. Análisis vertical del pasivo.



**Gráfico 6.** Análisis vertical del Pasivo.

**Fuente:** Anexo N° 6.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

## PASIVO 2012.

En el gráfico 8 se observa que el pasivo total se encuentra representado por el pasivo corriente y por el no corriente, con el 94% y el 6% respectivamente. Dentro del pasivo corriente la cuenta más importante es la Cuentas y Documentos por Pagar, con el 81%, mientras que dentro del activo no corriente se encuentra la cuenta provisiones por beneficios a empleados.

Es importante anotar que la gran concentración en los pasivos corrientes y particularmente en las cuentas y documentos por pagar es en razón que la empresa no posee créditos bancarios, ya que sus cuentas por pagar las mantiene directamente con sus proveedores, por ello son a corto plazo.

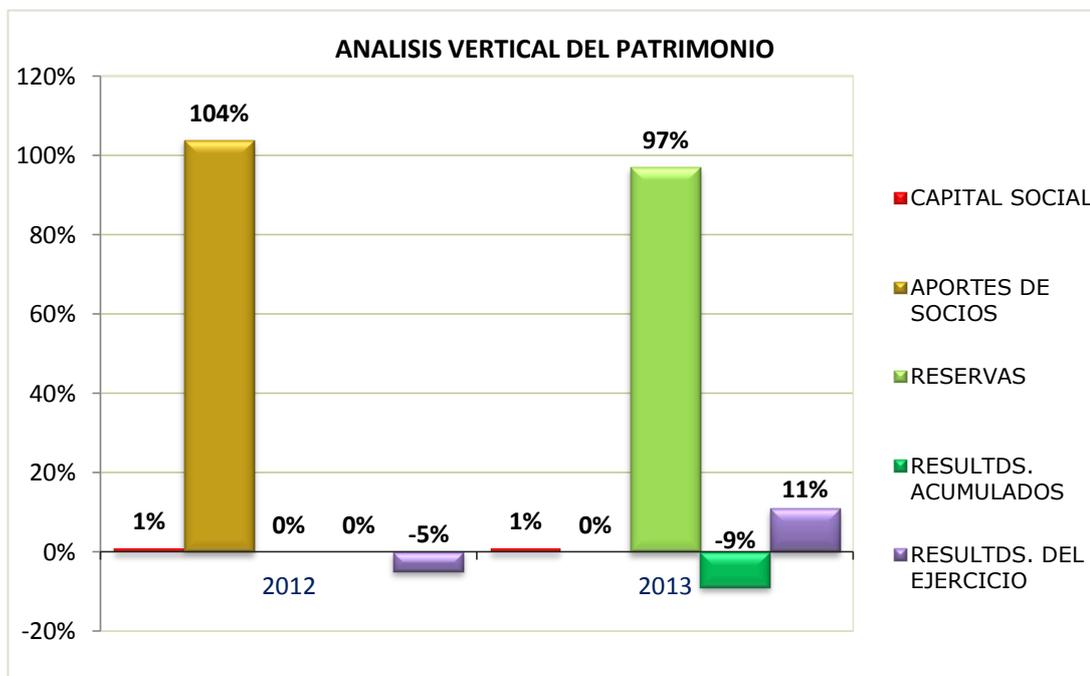
### PASIVOS 2013

En cuantos a los pasivos de 2013, aún que el pasivo corriente tiene una disminución del 8%, sigue siendo la cuenta más importante del pasivo total con el 86%, mientras que los no corrientes representan el 14%.

Para éste año aparece las Cuentas por Pagar a Socios como la de mayor representación con el 39% del pasivo corriente, mientras que la Cuentas y Documentos por Pagar representa el 33%; en cuanto al pasivo no corriente, se encuentra representada por las Provisiones y Beneficios a Empleados con el 14%.

Se hace necesaria anotar que la cuenta de mayor representación del pasivo corriente, por tratarse de un monto considerable, debería analizarse a efectos de cierta parte de ésta ponerla como pasivo no corriente, ya que al ser una cuenta por pagar a sus socios, podría no cobrársela a corto plazo.

#### 3.10.1.3. Análisis vertical del patrimonio.



**Gráfico 7.** Análisis vertical del Patrimonio

**Fuente:** Anexo N° 6.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

## PATRIMONIO 2012

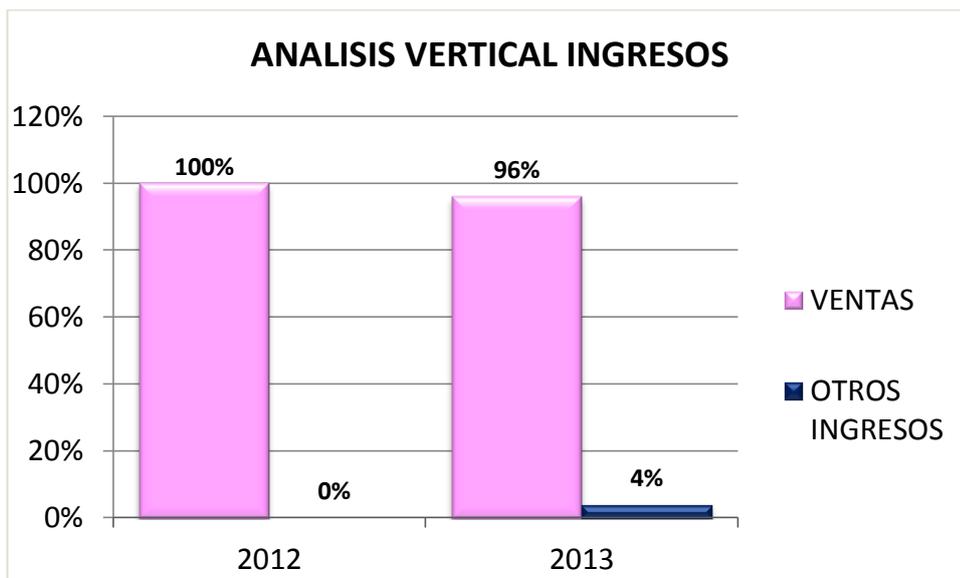
En el gráfico 7, se puede evidenciar la estructura del Patrimonio de la empresa ECOLAC, pues en el año 2012, dicho patrimonio está representado en su mayoría por Aporte de Socios para Futuras Capitalizaciones, con el 104%, mientras que el capital social tan solo representa el 1%, y la cuenta que le afecta al patrimonio es la pérdida del ejercicio que representa el -5%.

## PATRIMONIO 2013

En cuanto al año 2013, se cambia la estructura en cuanto a representación, en éste año la cuenta que predomina el Patrimonio son las Reservas, con el 97%, se presume pues, que se realizó una transferencia de la cuentas Aporte para Futuras Capitalizaciones a la cuenta Reservas, el Capital Social sigue siendo el 1%, mientras que las Utilidades del Ejercicio tienen una representación del 11%, aún que los resultados acumulados no son favorables al tener una porcentaje negativo del -9% de representación dentro del Patrimonio.

### 3.10.2. Análisis vertical del estado de resultados.

#### 3.10.2.1. Análisis vertical de los ingresos.

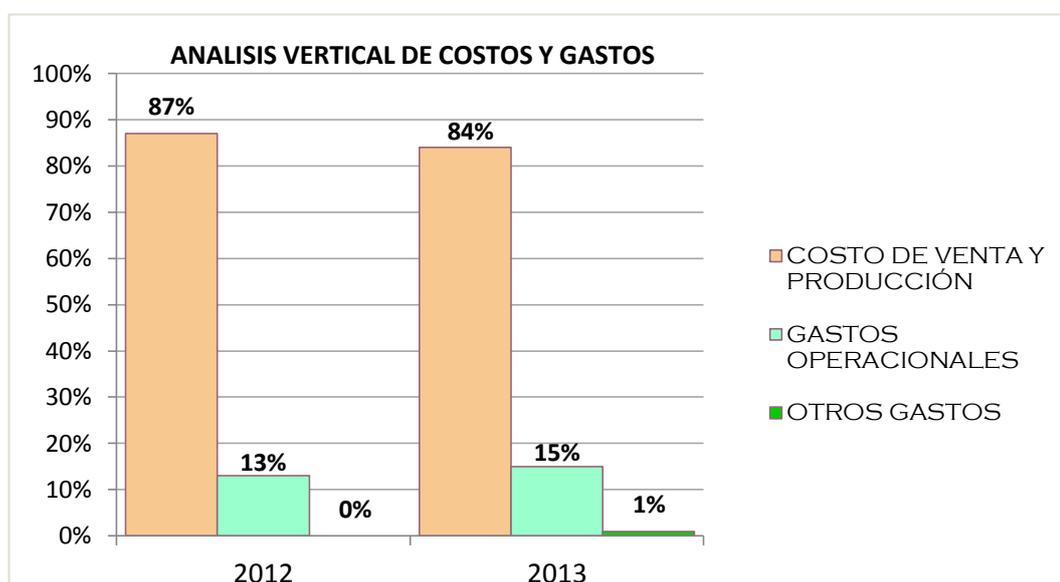


**Gráfico 8.** Análisis vertical de Ingresos.  
**Fuente:** Anexo N° 7.  
**Elaborado por:** Alexandra Saca.

El gráfico N° 8 demuestra que las Ventas son la principal fuente de ingresos de la ECOLAC, es así que en el año 2012, representaron el 100% de los Ingresos Totales, mientras que en el 2013, esta representación disminuyó al 96%, puesto que se sumaron Otros Ingresos con un aporte del 4% al Ingreso Total.

La gran concentración en las ventas se da por la sencilla razón que el giro del negocio es la producción y comercialización, pues esta actividad es la columna vertebral de la empresa.

### 3.10.2.2. Análisis vertical de los costos y gastos.



**Gráfico 9.** Análisis vertical de Costos y Gastos.

**Fuente:** Anexo N° 7.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

Se puede apreciar en esta gráfico: que en el primer año, los costos de venta y producción tiene una participación del 87% delo Costo Total, seguido por los Gastos de Operación con el 13%. Estos mismos costos en el año 2013 tuvieron una ligera variación, ya que fue del 84% y 15% en su orden, además aparece otros gastos con el 1%.

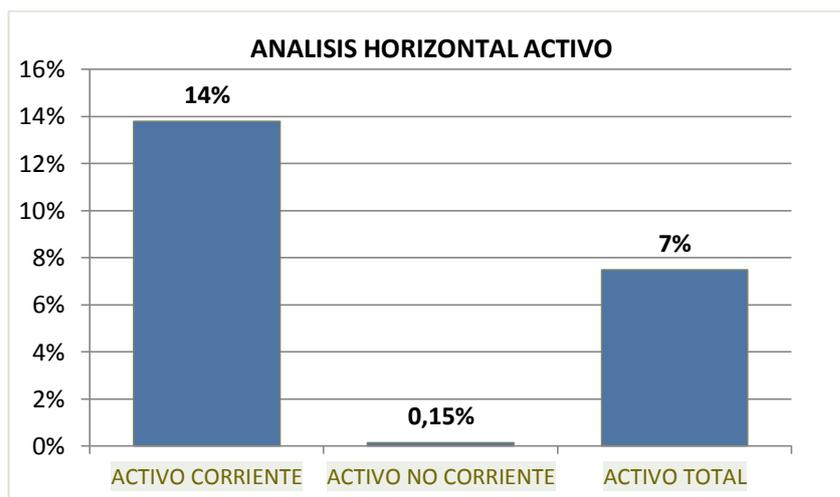
En los dos años, los costos de venta y producción son los que predominan, puesto que la empresa tiene un alto gasto corriente en materia prima y mano de obra

directa que son el eje del proceso productivo y/o cadena de valor, en tanto que los gastos operacionales se concentran en su mayoría en los Gastos Administrativos.

Es importante además que la empresa debería mejorar su margen de utilidad, mediante el análisis de costos (más y nuevos proveedores) e ingresos a través del P.V.P., puesto que los resultados del ejercicio son desfavorables, especialmente en el 2012, que obtuvo pérdida y en el 2013 aún que logró utilidad, se presume que no es la esperada, por ello hace necesario que se mejore, puesto que todo accionista de un empresa busca maximizar su inversión.

### 3.10.3. Análisis horizontal del balance general.

#### 3.10.3.1. Análisis horizontal del activo.



**Gráfico 10.** Análisis horizontal del Activo.

**Fuente:** Anexo Nº 8.

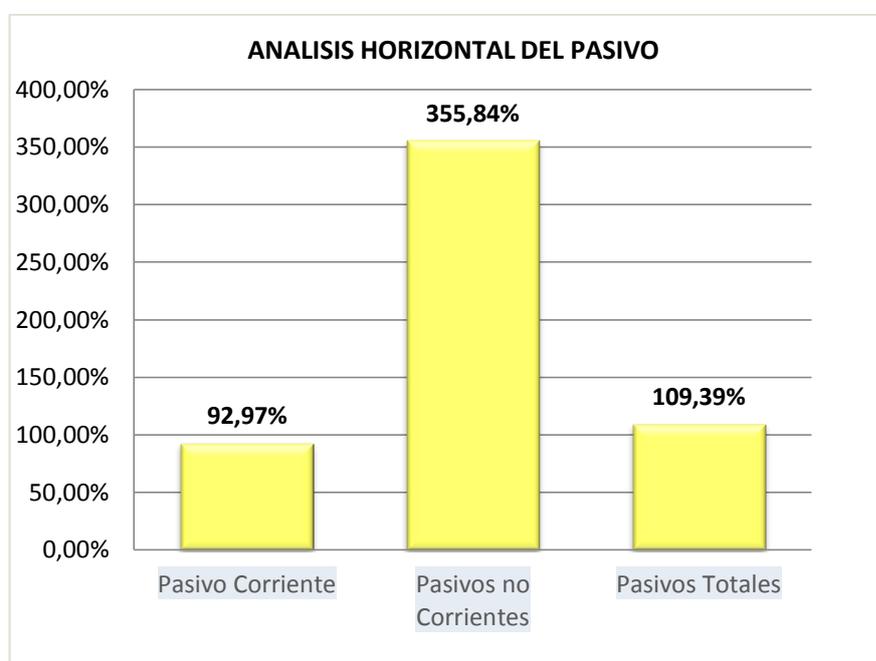
**Elaborado por:** Alexandra Saca.

El analisis horizontal de acuerdo al grafico 10, nos demuestra que el activo total aumento en un 7% correspondiente a la variación absoluta y USD 19020,45 en variación relativa. Esta variación se dio en razón que el activo corriente subió el 13,79% con la suma de USD 18.842,04; incremento que a su vez responde a la variación positiva del Efectivo y Equivalente de Efectivo que creció el 47,71% con un monto de USD 6.892,67, dentro del Activo Corriente también se incremento en un 331,70% los Activos por Impuestos Corrientes con un valor de USD 7.696,65; otra de las cuentas que experimentó crecimiento son las Cuentas por Pagar con el

10,65% y un valor de USD 6.828,58; en contraste a éstas tres cuentas, los Servicios y Otros Pagos Anticipados decrecieron el 21,71% con las suma de USD 1.136,88.

Respecto a los activos no corrientes, propiedad planta y equipo no tuvo un crecimiento significativo cuya variacion absoluta es del 0,15% correspondiente a USD 178,00. Pues la empresa no adquirio más maquinaria de lo que adquirio como compañía limitada, por lo que siguio produciendo con las misma tecnología.

### 3.10.3.2. Análisis horizontal del pasivo.



**Gráfico 11.** Análisis horizontal del Pasivo.

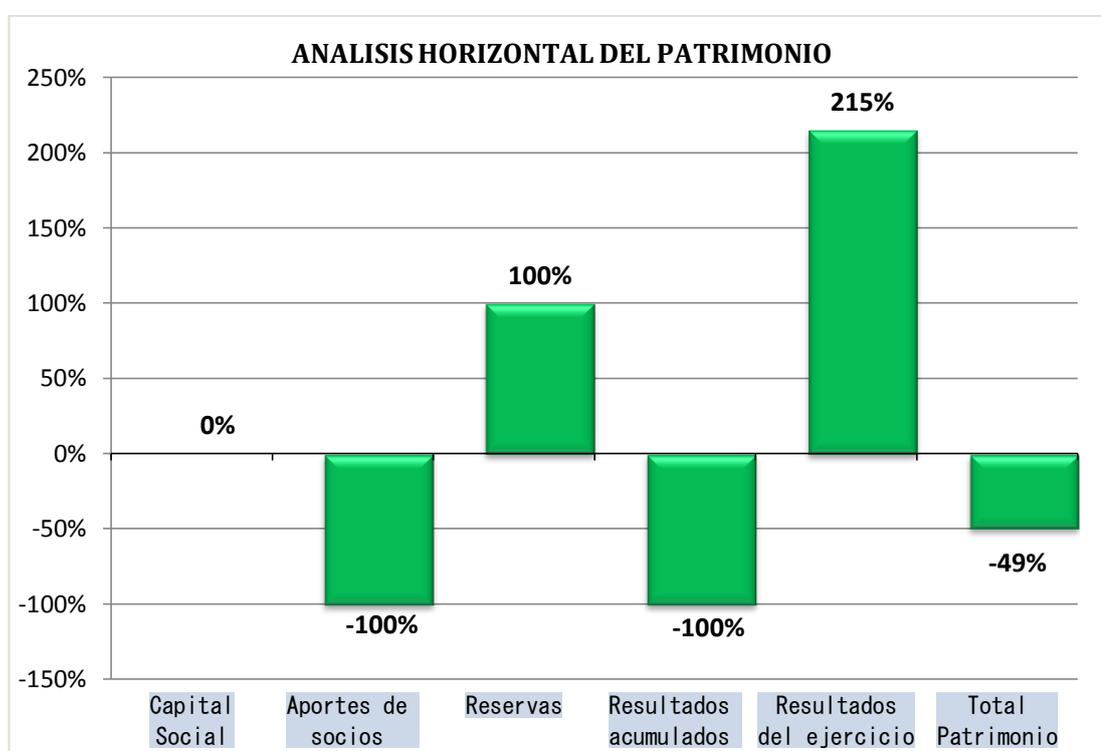
**Fuente:** Anexo N° 8.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

Al analizar las variaciones que has tenido el Pasivo de ECOLAC entre el año 2012 y 2013, el gráfico 11 muestra que el Pasivo Total, tuvo una variación del 109,39% y un valor de USD 99.642,72, cuyo crecimiento se da por la variación positiva del Pasivo corriente, con el 92,97% y un valor de USD 79.406,27; a su vez el crecimiento del activo corriente, obedece al apareamiento de las cuentas por pagar a socios cuyo valor es de USD 79.406,27; además se incrementaron Otras Obligaciones Corrientes en un 136,71% con el valor de USD 15.956,51, no

obstante las Cuentas y Documentos por Pagar decrecieron el 14,98% y un saldo de USD 11.042,24. Finalmente el pasivo no corriente, también influyo en el crecimiento del Pasivo Total, así las Provisiones por Servicios a Empleados se incrementaron el 355,84% y un valor de 20.236,45. Retomado las cuentas por pagar a socios, como ya se anotó anteriormente, debería revisarse ya que por su alto monto y por ser los mismos socios los acreedores, se podría transformársela total o parcialmente con deuda a largo plazo y por consiguiente pasaría al pasivo no corriente.

### 3.10.3.3. Análisis horizontal del patrimonio.



**Gráfico 12.** Análisis horizontal del Patrimonio.

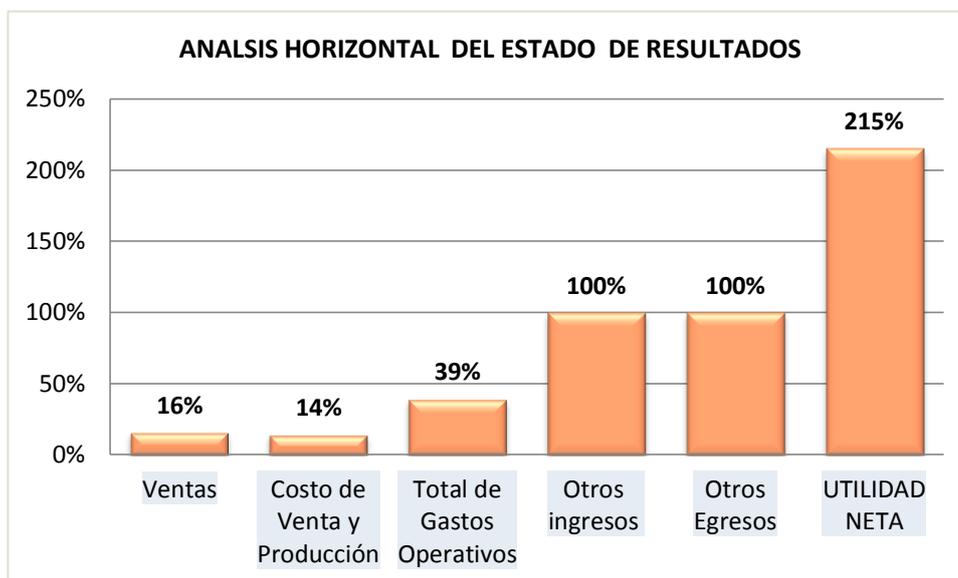
**Fuente:** Anexo N° 8.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

Al referirnos a la variación del Patrimonio de la empresa ECOLAC entre los años 2012 y 2013 en el gráfico 12, se puede evidenciar que el Patrimonio Total experimenta una disminución del 49,45%, esto en razón que las los Aporte de Socios para futuras capitalizaciones y los Resultados Acumulados disminuyeron el 100% cada una, la disminución de la primera se puede justificar con el incremento de las reservas en igual porcentaje, además otra de las cuentas que creció fue la

de Resultados del Ejercicio en el 215,11% aún que su valor en términos a relativos no es tan significativa, (USD 16.177,14).

#### 3.10.4. Análisis horizontal del estado de resultados.



**Gráfico 13.** Análisis horizontal del estado de resultados.

**Fuente:** Anexo N° 9.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

Con relación a los Ingresos y Egresos de la empresa ECOLAC, estos han tenido crecimiento en los años de análisis, así, las Ventas crecieron el 16%, los Costos de Venta y Producción el 14%, los Gastos Operativos el 39%, Otros Ingresos el 100%, Otros Egresos el 100% y utilidad netas el 215%.

Cabe indicar que las cuentas del Estado de Pérdida y Ganancias de mayor relevancia son las cuentas de Ventas, Costos de Venta y Producción y Gastos Operativos, las dos primeras tiene un crecimiento similar y se justifica puesto que son cuentas interdependientes, sin embargo la tercera debería de analizársela, puesto que posiblemente no se justifique su incremento; efectos de mejorar sus utilidades.

#### 3.11. Aplicación de ratios financieros.

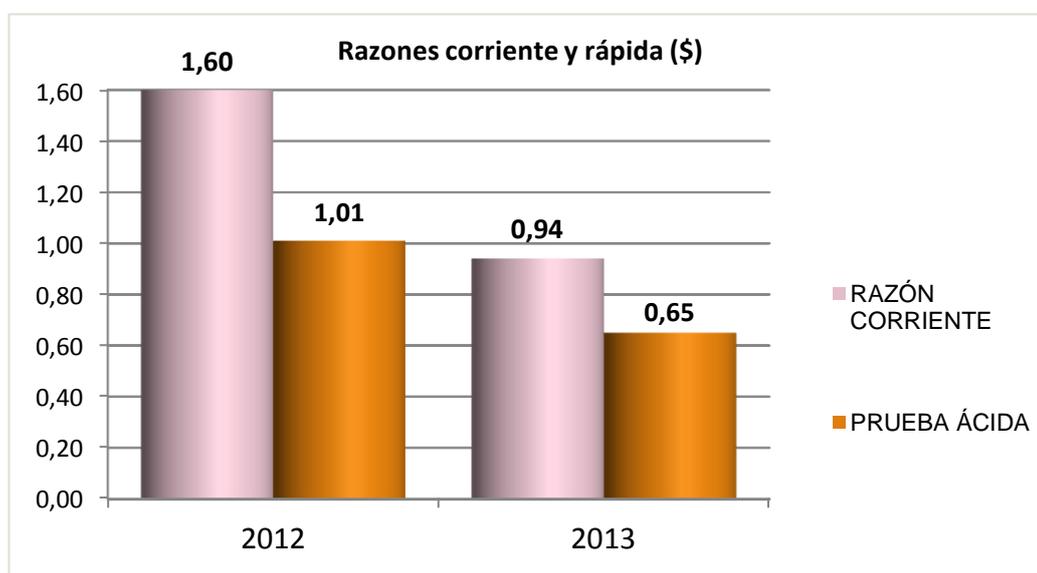
Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a

continuación se explican los fundamentos de aplicación y cálculo de cada una de ellas.

### 3.11.1. Indicadores de liquidez.

Mide la capacidad que tiene la empresa de convertir sus activos corrientes en efectivo y cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

**Razón Corriente.-** Mide el número de veces que el activo corriente de una empresa cubre un pasivo corriente. Cuanto más alto sea la razón mayor será la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo.



**Gráfico 14.** Razones, Corriente y Rápida

**Fuente:** Anexo N° 4.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

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

La razón circulante permite evidenciar que la compañía está en capacidad de hacer frente a sus obligaciones con un plazo menor a un año, ya que por cada dólar que adeuda se dispone de \$ 1,60 (2012) y \$ 0,94 (2013); para el segundo año, le faltan 5 centavos para pagar cada dólar de deuda; esta tendencia disminuye debido al incremento de obligaciones corrientes, en el 81,18%, especialmente con las cuentas por pagar a socios que se aumentó valor de USD 74.492,00; mientras que los activos corrientes sólo se incrementaron el 18,64%. Es necesario anotar, en

cuanto a los pasivos corrientes, que al tratarse de una deuda con sus socios, posiblemente no se pueda recuperar ese dinero a corto plazo (hasta un año), por ende parte de esa deuda podría considerarse a largo plazo (más de un año), es decir como pasivo no corriente.

**Razón Rápida.-** Esta razón mide la capacidad de la empresa respecto a sus deudas a corto plazo sin tomar en cuenta sus inventarios.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Si en este momento los proveedores hicieran efectivo sus derechos sobre la compañía, esta estaría en capacidad de solventar la totalidad de sus obligaciones a corto plazo de forma inmediata en el 2012, mientras que en el 2013, no cuenta con dicha capacidad; pues en el primer año por cada dólar de obligación tiene \$ 1,01 y en el segundo y \$ 0,65; (Gráfico 21), es decir le faltan 35 centavos para asumir cada dólar de deuda.

Lo anotado es muy común, ya que ninguna empresa se endeuda para tener el dinero efectivo (Caja Bancos), por tanto el disponible siempre va a ser menor al pasivo corriente, ahora bien, se debería mejorar éstos índices, tomando en cuenta lo que se anotó anteriormente, pasando parte del monto de las cuentas por pagar a socios (USD 74.491) al activo no corriente, ya que posiblemente no se cobre en un año, además al ser los socios dueños de la empresa no van a tener mayor exigencia tal como sucedería, por ejemplo con proveedores y/o deudas bancarias.

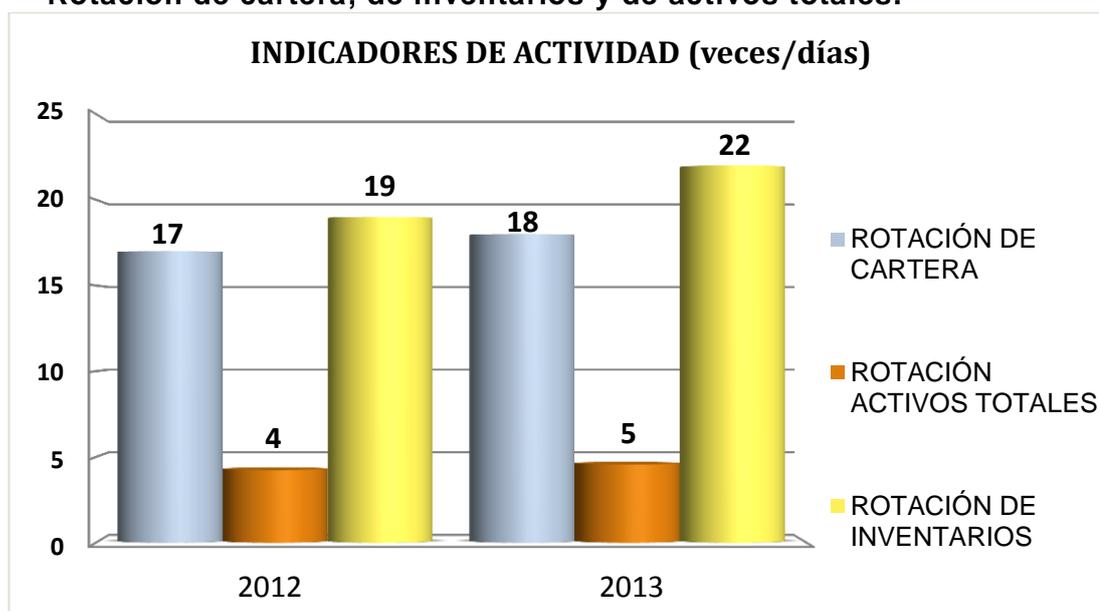
### **3.11.2. Indicadores de actividad.**

“Son los que establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa, maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Estos indicadores nos ayudan a complementar el concepto de la liquidez.

También se les da a estos indicadores el nombre de rotación, toda vez que se ocupa de las cuentas del balance dinámicas en el sector de los activos corrientes y las estáticas, en los activos fijos.” (Martínez, 2013).

Los indicadores de actividad permiten evidenciar el comportamiento de los activos tanto corrientes como no corrientes en la generación de utilidades para la empresa. Entre estos indicadores se tiene:

#### Rotación de cartera, de inventarios y de activos totales.



**Gráfico 15.** Rotación de cartera, de inventarios y de activos totales.

Fuente: Anexo N° 4 y 5.

Elaborado por: Alexandra Saca.

**Rotación de Cartera.-** Establece el número de veces que giran las cuentas por cobrar en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

La rotación de cuentas por cobrar se da cada 17 veces (días) en el año 2012 y 18 veces (días) en el 2013, siendo un tiempo prudencial para recuperar la inversión efectuada en las ventas a crédito, es necesario que la empresa tenga siempre presente los tiempos de cobro para que en función de ello ajuste los plazo de crédito a sus clientes.

**Rotación de Inventarios.-** Establece el número de veces que rotan los inventarios en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

El promedio de rotación de los inventarios es de 19 días en el año 2012 y de 22 en el 2013, indicador que evidencia que los inventarios tienen una salida frecuente producto de las ventas producidas, se considera además que dicho periodo de rotación es adecuado, especialmente por tratarse de un producto perecedero.

Es importante anotar que todas las líneas de productos de ECOLAC, tienen similar tiempo de duración en cuanto a su caducidad, por lo tanto los índices calculados, significan un promedio de tiempo aceptable para todos ellos.

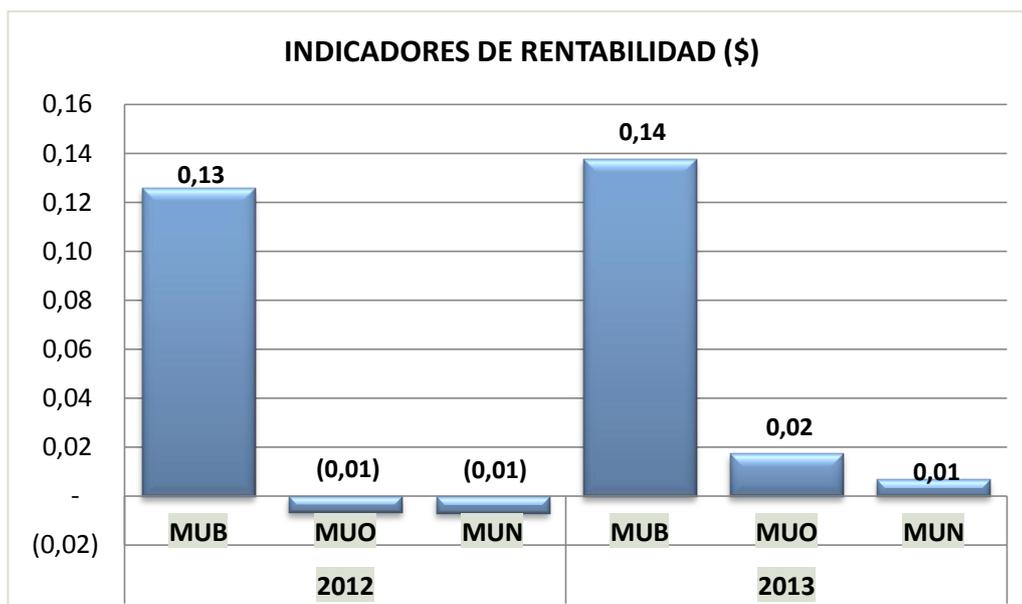
**Rotación del Activo Total.-** Indica la eficiencia relativa con la que la empresa utiliza sus activos totales para generar ventas.

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

En la rotación de activos para el 2012 y 2013 rotaron 4 veces, para cada dólar invertido en activos totales generó ventas por \$ 4 en el año.

### **3.11.3. Indicadores de rentabilidad.**

Mide la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles.



**Gráfico 16.** Márgenes de utilidad, bruto, operacional y neto.

**Fuente:** Anexo N° 5.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

### Margen de utilidad bruta

$$MUB = \frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}}$$

El margen bruto que la compañía obtiene por cada dólar de ventas efectuado es de \$ 0,13 en el año 2012 y de \$ 0,14 en el periodo 2013.

### Margen de utilidad operacional

$$MUV = \frac{\text{Utilidad en Operación}}{\text{Ventas}}$$

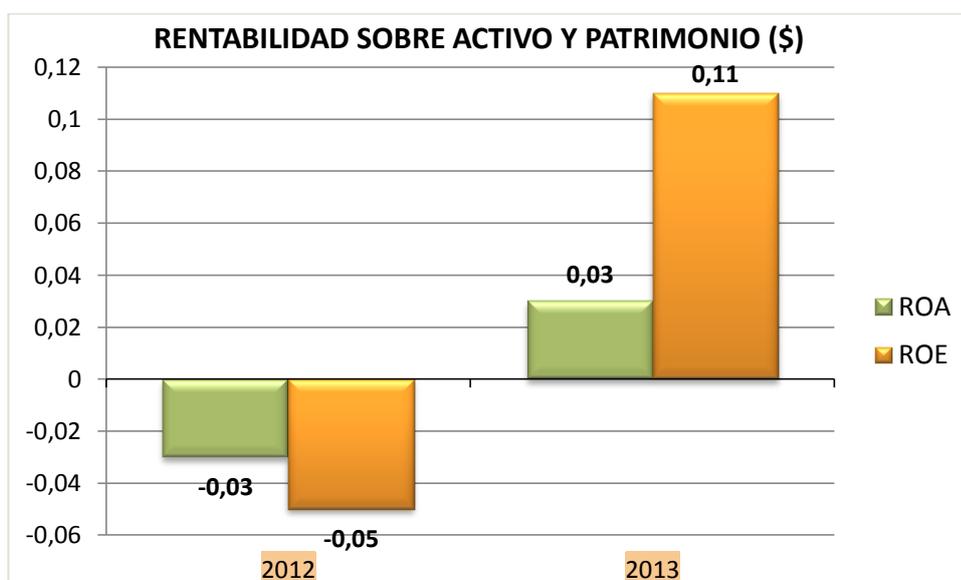
El margen operacional que la compañía obtiene por cada dólar de ventas efectuado es de \$ -0,01 en el año 2012 y de \$ 0,02 en el periodo 2013. Si bien es cierto la empresa tiene un aceptable ingreso por las ventas, el margen es sumamente bajo e incluso negativo en el primer año, por ello se debería hacer un análisis de los costos, especialmente los gastos operativos que crecieron el 39% en los dos años de análisis.

### Margen de utilidad neta

$$MUV = \frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}}$$

El margen neto que la compañía obtiene por cada dólar de ventas efectuado es de \$ -0,007 en el año 2012 y de \$ 0,01 en el periodo 2013. Como se anotó anteriormente, se debería hacer un análisis de los costos, a efectos de logran un mejor margen de utilidad para la empresa y/o los réditos para sus accionistas.

### Rentabilidad sobre activos (ROA) y rentabilidad sobre patrimonio (ROE).



**Gráfico 17.** Rentabilidad sobre activo y patrimonio.

**Fuente:** Anexo N° 4 y N° 5.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

### Rentabilidad sobre activos (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Activos}}$$

Este indicador permite observar que en los años de estudio, como se lo ha venido viendo en análisis anteriores, los resultados obtenidos no son favorable para los intereses de la compañía, es decir para el año 2012, por cada dólar de recursos invertidos con financiamiento propio y ajeno, la empresa pierde 3 centavos y en año 2013, gana solamente 3 centavos.

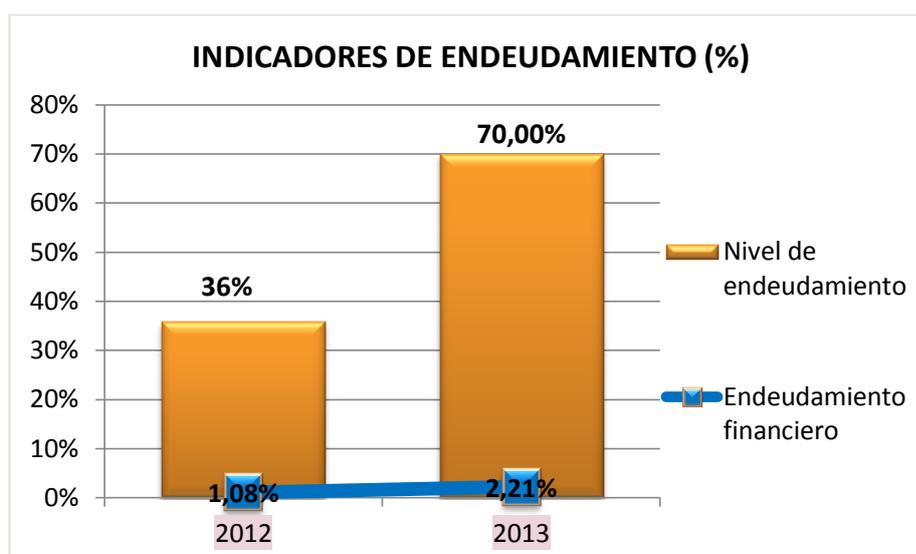
### Rentabilidad sobre patrimonio (ROE).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$$

Al comparare, la utilidad de ejercicio con el financiamiento propio, se puede apreciar que la empresa en año 2012 obtiene una pérdida de 5 centavos por cada dólar de capital propio, mientras que en el 2013, obtiene un retorno de 11 centavos.

#### 3.11.4. Indicadores de endeudamiento.

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.



**Gráfico 18.** Nivel de endeudamiento y endeudamiento financiero.

**Fuente:** Anexo N° .4

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

**Nivel de Endeudamiento.-** El nivel de endeudamiento señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

El grado de financiamiento externo de la compañía alcanza el 35,84% en el año 2012 y del 69,83% en el 2013, corriendo un riesgo relativamente alto en el primer periodo en donde las inversiones realizadas son mayores con capital ajenos al de los accionistas.

**Endeudamiento Financiero.-** Mide la relación existente entre el importe de los fondos propios de una empresa con relación a las deudas que mantiene tanto en el largo como en el corto plazo.

$$\text{Endeudamiento Financiero} = \frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas}}$$

En el presente caso la empresa no cuenta con deudas financieras.

### 3.12. Sistema DUPONT.

$$\text{Rend. Inversion} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} * \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio total}}$$

#### Año 2012

$$\text{Rend. Inversión} = \frac{-7520,72}{1077225,66} * \frac{1077225,66}{254137,95} * \frac{254137,95}{163044,57}$$

$$\text{Rend. Inversión} = - 4,6 \%$$

#### Año 2013

$$\text{Rend. Inversión} = \frac{8657,02}{1247421,11} * \frac{1247421,11}{273158,40} * \frac{273158,40}{82422,30}$$

$$\text{Rend. Inversión} = 10,50 \%$$

El sistema DUPONT en el año 2012 permite evidenciar que la empresa obtuvo pérdida ya que no tuvo un margen de utilidad positivo, esto a pesar de la rotación de los activos totales es beneficioso para la compañía, por lo que se debe analizar los costos y el precio de venta sin descuidar la competencia local y regional.

Y el año 2013 permite evidenciar que la empresa obtuvo resultados favorables determinados principalmente por la rotación de activos totales sin desestimar el margen de utilidad bruto que contribuyo a lograr réditos económicos en favor de los accionistas.

### 3.13. Costos fijos y variables de ECOLAC CIA. LTDA.

Los costos fijos y variables de la empresa de lácteos ECOLAC, están determinados según el estado de resultados presentado por la misma planta y por ende se toma el total de los costos en los que se ha incurrido durante todo el año, a continuación se presentan los costos fijos y variables de la empresa:

Tabla 14. Costos Fijos y Variables 2012 – 2013

DESCRIPCIÓN	AÑOS 2012		AÑO 2013	
	FIJO	VARIABLE	FIJO	VARIABLE
Costo de Venta y Producción	-	941.340,01	-	1.075.446,51
Gastos de Venta	47.501,74	-	52.821,43	-
Gastos Administrativos	95.006,85	-	128.736,66	-
Gastos Financieros	663,29	-	1.537,88	-
Otros Costos de Producción	-	-	-	15.978,82
Otros gastos	-	234,49	-	-
Participación a trabajadores	-	-	-	3.243,27
Impuesto sobre la renta	-	-	-	9.721,49
<b>TOTAL</b>	<b>143.171,88</b>	<b>941.574,50</b>	<b>183.095,97</b>	<b>1.104.390,09</b>

**Fuente:** Anexo N° 5.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

### 3.14. Determinación del punto de equilibrio

#### DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2012

Costos Variables		941.574,50
Costos Fijos	-	143.171,88
Costos Totales		1.084.746,38
Ventas Totales		1.077.225,66
Unidades		623.456

#### PUNTO DE EQUILIBRIO

##### EN FUNCIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA

$$PE = (CFT / (VT - CVT)) * 100$$

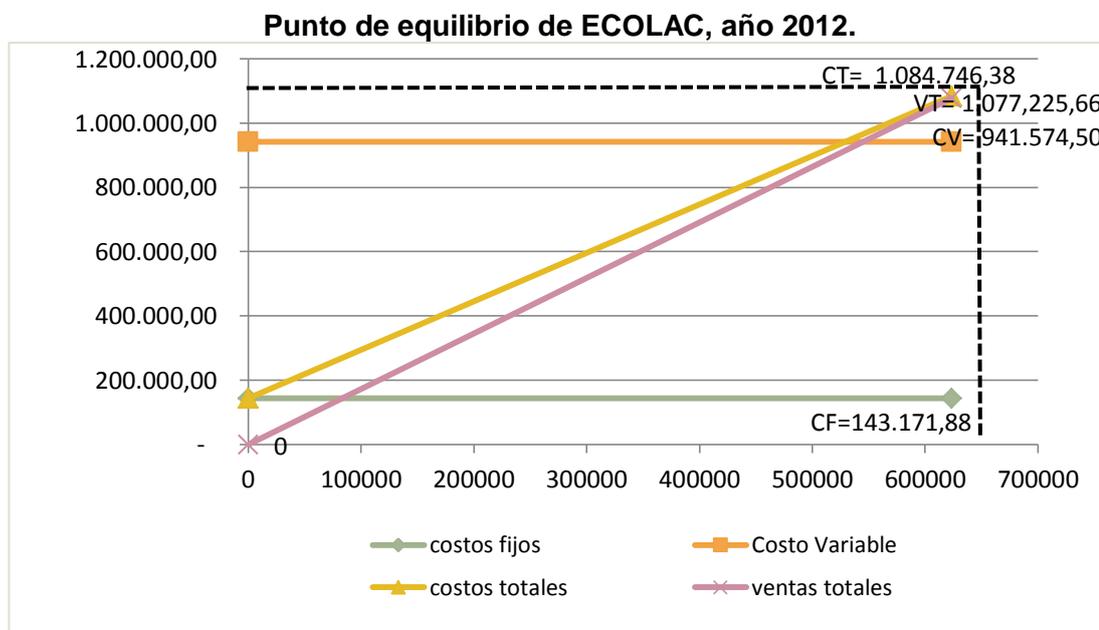
PE= 105,54 %

Entonces 658.021 unid. en PE

##### EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS

$$PE = (CFT / 1 - (CVT / VT))$$

PE= 1.136.948,80 \$ ventas



**Gráfico 19.** Punto de equilibrio de ECOLAC, año 2012.

**Fuente:** Anexo 5.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

## ANÁLISIS

El Punto de Equilibrio de ECOLAC, pudo haberse producido, cuando la empresa hubiera trabajado a una capacidad del 105,54% (658.021 unidades) y con unas ventas de USD 1.136.948,80; en este punto la empresa no hubiera tenido ni pérdidas ni ganancias.

Pero como la empresa trabajó menos del 105,545 (658.021 unidades) y obtuvo menos de USD 1.136.948,80 en ventas, entonces la empresa perdió.

### DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2013

Costos Variables	1.104.390,09
Costos Fijos	- 183.095,97
Costos Totales	1.287.486,06
Ventas Totales	1.296.143,08
Unidades	713.567

### PUNTO DE EQUILIBRIO

#### EN FUNCIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA

$$PE=(CFT/(VT-CVT))*100$$

PE= 95,49 %

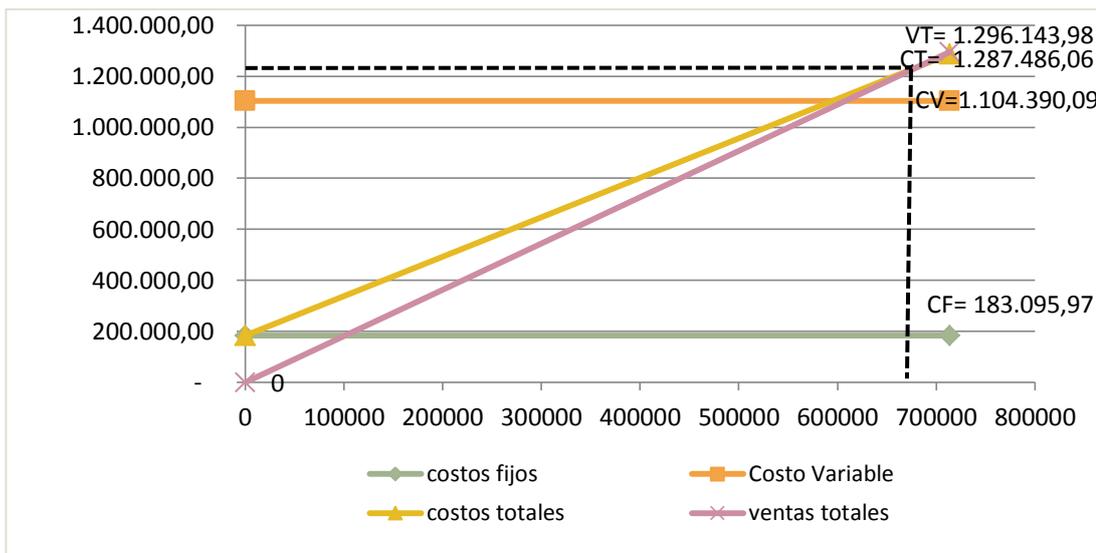
Entonces 681.352 unids en PE

#### EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS

$$PE=(CFT/1-(CVT/VT))$$

PE= 1.237.626,46 \$ ventas

**Punto de equilibrio de ECOLAC, año 2013.**



**Gráfico 20.** Punto de equilibrio de ECOLAC, año 2013.

**Fuente:** Anexo 5.

**Elaborado por:** Alexandra Saca.

## ANÁLISIS

El Punto de Equilibrio de ECOLAC, se generó o cuando la empresa hubiera trabajado a una capacidad del 95,49% (681.352 unidades) y con unas ventas de USD 1.237.626,46; en este punto la empresa no ganó ni perdió.

Pero como la empresa trabajó más del 95,49% (681.352 unidades) y obtuvo más de USD 1.1237.626,46 en ventas, entonces la empresa ganó.

### 3.15. Flujo de caja proyectado

TABLA 15. Flujo de caja 2013 y proyectado al 2017.  
INFLACIÓN 2013: 2,70%

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>21340,73</b>	<b>21916,92971</b>	<b>22508,68681</b>	<b>23116,4214</b>
<b>INGRESOS</b>					
Ventas al contado	1247421,11	1281101,48	1315691,22	1351214,88	1387697,68
Recuperación de cartera	70932,56	72847,74	74814,63	76834,62	78909,16
Otros ingresos	<u>48721,97</u>	50037,46	51388,47	52775,96	54200,91
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1367075,64</b>	<b>1403986,68</b>	<b>1441894,32</b>	<b>1480825,47</b>	<b>1520807,76</b>
<b>EGRESOS</b>					
Compra de propiedad, planta y equipo	58014,36	59580,75	61189,43	62841,54	64538,26
Gastos de producción y venta	1075446,51	1104483,57	1134304,62	1164930,85	1196383,98
Gastos operativos	199074,79	204449,81	209969,95	215639,14	221461,40
Otros gastos	234,49	240,82	247,32	254,00	260,86
Participación a Trabajadores	3243,27	3330,84	3420,77	3513,13	3607,99
Impuesto sobre la Renta	9721,49	9983,97	10253,54	10530,38	10814,70
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>1345734,91</b>	<b>1382069,75</b>	<b>1419385,64</b>	<b>1457709,05</b>	<b>1497067,19</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>21340,73</b>	<b>21916,93</b>	<b>22508,69</b>	<b>23116,42</b>	<b>23740,56</b>

Fuente: Anexo N° 4.

Elaborado por: Alexandra Saca

Para proceder a la proyección de caja hasta el año 2017 se proyectó un incremento por igual de ingresos y gastos del 2,70% anual, que corresponde a la inflación del año 2013; considerándose un porcentaje factible de lograr en el tiempo proyectado.

## **CAPÍTULO IV**

### **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA**

En la ciudad de Loja, es limitada la producción y procesamiento de la cadena agroindustrial de leche con el fin de elaborar productos lácteos que satisfagan las necesidades de la población en cuanto a este tipo de alimento que es considerado prioritario en todas los niveles sociales; por lo tanto su estudio se convierte en necesario e indispensable para conocer su evolución y factibilidad para seguir en el mercado, realizando un estudio de sus costos y utilidades a través de los años.

Si se lo compara con otras empresas locales de producción, se puede establecer que su permanencia en el mercado se basa en las decisiones oportunas ya tiempo que tomen sus directivos, y sobre todo en la calidad de sus productos, ya que el consumidor final es el último que determina su crecimiento o salida del contexto empresarial en donde se desenvuelve al empresa en estudio.

Se detallan los principales resultados obtenidos del análisis financiero aplicado.

#### **4.1. Análisis financiero aplicado**

##### **4.1.1. Análisis vertical.**

#### **ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL AÑO 2012**

Efectivo y Equivalentes de Efectivo tiene el 6% de representatividad dentro del Activo Total, con un valor monetario de \$ 14.448,06 y hace referencia a los fondos de disponibilidad inmediata para cubrir cualquier necesidad de orden financiero que se pudiere presentar dentro de la organización.

Las Cuentas por Cobrar presentan el monto de \$ 64.103,98 y participación del 25%; en este rubro se registran las ventas a crédito que se efectúan a los clientes y distribuidores con plazos establecidos entre las partes y a su conveniencia; es la cuenta de mayor jerarquía dentro del grupo analizado.

Inventarios señala la cantidad de \$ 50.479,38 y razón del 20% en virtud a los productos perecederos que se tiene en la empresa como leche y frutas que son indispensables para la producción de los artículos destinados para la venta.

Propiedad Planta y Equipo alcanza el porcentaje del 46% y valor de \$ 116.616,21 en relación a los mobiliarios que tiene la empresa para operar con normalidad sus actividades productivas, estos mobiliarios reúnen a muebles y enseres, equipos de cómputo y maquinarias propias para el procesamiento de la leche.

Cuentas y Documentos por Pagar tiene el monto de \$ 73.734,68 y el 81% dentro del Pasivo Total debido a que parte de la producción es financiada con créditos a los productores de leche, quienes esperan cierto tiempo para recuperar su inversión en la venta de la materia prima a la compañía.

Otras Obligaciones Corrientes señalan el monto de \$ 11.671,70 y el 13% de participación dentro del grupo, en relación a valores que se mantiene por pagar de años anteriores que deben ser canceladas en el mediano o largo plazo.

### **DEL ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL 2013**

La cuenta Efectivo y Equivalentes de Efectivo tiene el 8% y monto de \$ 21.343,03; correspondiente a las ventas efectuadas al contado y al cobro de deudas pendientes que aumentan la liquidez de la empresa en estudio.

Las Cuentas por Cobrar señala la cantidad de \$ 70.932,56 y representatividad del 26% en relación a que la mayoría de las ventas son a crédito y a plazos establecidos entre las partes de forma tal que no afecten a la solvencia de la compañía. Inventarios presenta el monto de \$ 49.040,40 y participación del 18% debido a que la compañía tiene suficiente materia prima para producir los implementos necesarios y cubrir la demanda de la clientela establecida a través de los años. Servicios y Otros Pagos Anticipados tiene el monto de \$ 4.100,80 y representatividad del 2,% debido al pago anticipado a proveedores de leche y a empleados mismos de la compañía que lo han solicitado para ser descontados del rol de pagos respectivo.

Propiedad Planta y Equipo tiene el 46% dentro del Activo Total con un valor de 116.794,62 en relación a los mobiliarios y equipos que se dispone para realizar un proceso productivo de acuerdo a especificaciones técnicas y de salubridad.

Pérdidas Acumuladas con su valor de \$ 7.520,72 y porcentaje del -9% hace mención a la pérdida obtenida en el periodo anterior que se la arrastra hasta el actual y que por sus condiciones disminuye el valor del patrimonio empresarial. Ganancia/Pérdida Ejercicio Actual presenta un monto de \$ 8.657,02 y el 11% en virtud a que en el presente ejercicio económico los resultados son favorables para la compañía y los ingresos exceden a los gastos generados.

## **DEL ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS 2012**

La Utilidad Bruta del Ejercicio tiene un valor de \$ 135.885,65 en relación a las ventas con un monto de \$ 1.077.225,66 y al costo de producirlas con un promedio de \$ 941.340,01 siendo un valor que no permitió superar los costos y gastos totales del periodo.

Entre los Gastos se destaca los Gastos Administrativos con un valor de \$ 95.006,85 y participación del 9% del Costo Total, debido al pago de sueldos del personal administrativo, servicios básicos, depreciaciones, entre otros que influyen en la generación de réditos económicos para la compañía.

Gastos de Venta alcanza el monto de \$ 47.501,74 y representatividad del 4% en relación a la salida del efectivo originado por publicidad, transporte de mercaderías y hojas volantes para promocionar la producción de la compañía.

Gastos Financieros hace mención a los intereses que se debe cancelar por los créditos concedidos por los proveedores y también por pequeños préstamos en entidades bancarias que originan estos gastos; su valor asciende a \$ 663,29 y porcentaje del 0,46%.

### **4.1.2. Análisis horizontal.**

## **DEL ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL**

Efectivo y Equivalentes de Efectivo se incrementa en el 47,72% y cantidad de \$ 6.894,97 en relación al volumen de ventas que se dieron en el último mes de cada

periodo económico y que para el 2013 fue mejor obteniendo una utilidad en favor de los accionistas. Las Cuentas por Cobrar reflejan un aumento en su valor monetario de \$ 6.828,58 y porcentaje del 10,65% debido a que existieron mayores ventas a crédito en el año 2013, incrementando las ventas pero corriendo mayor riesgo de no poder recuperar la inversión realizada en las ventas con y sin respaldo documentario.

Propiedad Planta y Equipo tiene una variación poco significativa de \$ 178,41 en razón a que existió por una parte la venta de unas maquinarias obsoletas pero se adquirió otras con el fin de no afectar a la producción normal de la compañía y para poder cumplir con los pedidos de los clientes.

Cuentas y Documentos por Pagar se disminuye su valor en \$ 11.042,24 y el -14,86% en relación al pago oportuno y a tiempo de los compromisos asumidos por la compañía lo que contribuye a disminuir por consiguiente, el riesgo de no cancelar las deudas con terceros. Obligaciones con la Administración Tributaria con \$ 1.420,14; Obligaciones con el IESS con \$ 4.121,06 y Obligaciones por Beneficios a Empleados con \$ 11.923,01 aparece en el año 2013 ya que para el año 2012 estos valores no fueron calculados por inobservancia de la contadora para que para el presente año se han tomado en cuenta para poder cumplir con lo que dispone la normativa vigente.

Cuentas por pagar socios y su cantidad de \$ 74.492,00 aparecen en el año 2013 como medida para solventar una situación de falta de liquidez y que no pare la producción normal; estos valores deben ser cancelados en los plazos establecidos entre las partes involucradas.

Otras Obligaciones Corrientes desaparece en el año 2013 ya que se logró cancelar dichas deudas que se mantenían desde hace algún tiempo en contra de la compañía y que generaban gastos por interés.

## **DEL ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS**

Las Ventas presentan un incremento favorable de \$ 170.195,45 y porcentaje del 15,80% ya que se ha promocionado con mayor fuerza los productos destinados para la venta, lo que ha tenido una acogida por parte de la población que se refleja en las utilidades obtenidas en el último periodo y en el incremento de la liquidez.

Los Costos de Producción tienen un aumento en su valor de \$ 134.106,50 y el 14% en relación directa con el incremento de las ventas y de los insumos incurridos para poder producirlos.

La Utilidad Bruta en Ventas refleja un incremento del 27% debido a la gestión de sus administradores en mejorar los resultados obtenidos en el año 2012 para poder mantenerse en el mercado competitivo.

Los Gastos de Venta se incrementan en el 11% y monto de \$ 5.319,69 debido al pago de transportes, empaques y demás que son inherentes para entregar el producto en condiciones de presentación adecuada a la población.

Los Gastos Administrativos se aumentan en el 36% y valor de \$ 33.729,81 en relación al incremento de sueldos, décimos y aportes patronales que debe afrontar la compañía para dar cumplimiento a la normativa legal vigente. Otros Costos de Producción aparecen en el año 2013 como medida de que en este periodo se incursionó en nuevos procesos con el fin de dar un producto de mejor calidad, lo que ocasionó mayores salidas de efectivo por estos conceptos.

### **4.1.3. Aplicación de indicadores financieros.**

#### **Razón Circulante**

La razón circulante permite evidenciar que la compañía está en capacidad de hacer frente a sus obligaciones con un plazo menor a un año, ya que por cada dólar que adeuda se dispone de \$ 1,60 (2012) y \$ 0,94 (2013); para el año 2013 esta tendencia disminuye debido al incremento de obligaciones corrientes, especialmente con los accionistas.

### **Prueba Ácida**

Si en este momento los proveedores hicieran efectivo sus derechos sobre la compañía, esta no estaría en capacidad de solventar la totalidad de sus obligaciones a corto plazo de forma inmediata, ya que por cada dólar de obligación tiene \$ 1,01 (2012) y \$ 0,94 (2013)

### **Rotación de Inventarios**

La rotación de los inventarios y por tratarse de un producto perecedero es de 19 días en el año 2012 y de 22 en el 2013, esta permite apreciar que los inventarios tienen una salida frecuente producto de las ventas producidas.

### **Rotación de Cuentas por Cobrar**

La rotación de cuentas por cobrar se da cada 17 días en el año 2012 y 18 en el 2013, siendo un tiempo prudencial para recuperar la inversión efectuada en las ventas a crédito.

### **Endeudamiento Total**

El grado de financiamiento externo de la compañía alcanza el 35,84% en el año 2012 y del 69,83% en el 2013, corriendo un riesgo relativamente alto en el último periodo en donde las inversiones realizadas son mayores con capital ajenos al de los accionistas.

### **Margen de Utilidad**

El margen bruto que la compañía obtiene por cada dólar de ventas efectuado es de \$ 0,13 en el año 2012 y de \$ 0,14 en el periodo 2013, siendo un margen relativamente alto que en el año 2013 permite obtener una utilidad total sobre los gastos efectuados.

El margen operacional que la compañía obtiene por cada dólar de ventas efectuado es de \$ -0,01 en el año 2012 y de \$ 0,02 en el periodo 2013.

El margen neto que la compañía obtiene por cada dólar de ventas efectuado es de \$ -0,007 en el año 2012 y de \$ 0,01 en el periodo 2013.

#### **Rentabilidad sobre Activos ROA**

Este indicador permite observar que en el año 2012 la pérdida obtenida no es favorable para los intereses de la compañía, mientras que para el año 2013 se obtiene \$ 0,03 por cada dólar de recursos invertidos con financiamiento propio y ajeno.

#### **Rentabilidad sobre Patrimonio ROE**

Al compararse con el financiamiento propio se puede apreciar que la empresa obtiene \$ 0,11 por cada dólar de inversión de los accionistas en el año 2013, lo que es beneficioso para sus aspiraciones de obtener réditos económicos.

#### **4.1.4. Sistema DUPONT.**

##### **Año 2012**

El sistema DUPONT en el año 2012 permite evidenciar que la empresa obtuvo pérdida ya que no tuvo un margen de utilidad positivo, esto a pesar de la rotación de los activos totales es beneficioso para la compañía, por lo que se debe analizar los costos y el precio de venta sin descuidar la competencia local y regional.

##### **Año 2013**

El sistema DUPONT en el año 2013 permite evidenciar que la empresa obtuvo resultados favorables determinados principalmente por la rotación de activos totales sin desestimar el margen de utilidad bruto que contribuyó a lograr réditos económicos en favor de los accionistas.

## CONCLUSIONES

- ✓ La planta ECOLAC CIA. LTDA., tiene una gran trayectoria en el mercado Loja, iniciándose como un plan piloto desde 1983, para la formación y aplicación de los conocimientos adquiridos por los estudiantes de la U.T.P.L., desde allí viene implementando una variedad de productos, así como su misión se asienta en la innovación tecnológica y capacitación del talento humano, aportando en el desarrollo de la región sur del país, así mismo su visión es llegar a liderar el mercado del austro, lo cual le servirá de pilar fundamental para su funcionamiento de la empresa y seguir mejorando su participación en el mercado.
- ✓ El activo total de la empresa ECOLAC, experimentó una variación de 2012 al 2013 del 7%, debido especialmente a que se incrementó el activo corriente el 14% mientras que el activo no corriente solo aumentó el 0,15%. El pasivo creció en los mismos periodos el 109,39%, especialmente porque los pasivos no corrientes crecieron el 355,84% mientras que los pasivos corrientes se incrementaron en el 92,97%. Finalmente el patrimonio decreció el 49%, debido a la disminución de los resultados acumulados y el aporte de socios en el 100% cada cuenta, mientras que los resultados del ejercicio crecieron el 215%. En cuanto a los resultados, las ventas crecieron el 16% y los costos de producción y ventas se aumentaron en el 14%.
- ✓ La liquidez de la empresa disminuye del año 2012 al 2013, en el primer año por cada dólar de deuda dispone de un centavo para responder a sus obligaciones y en el 2013 le faltan 35 centavos. Esto obedece al incremento de la cuenta por pagar a socios en el 100% o USD 74.492,00, (pasivo corriente). La actividad, en cuanto a la rotación de cartera y de inventarios no es saludable para la empresa puesto que se incrementa un día para cobrar en la primera y en la segunda se incrementa 3 días para rotar la mercadería, en cuanto a la rotación de activos tiende a mantenerse.
- ✓ La situación de la empresa no está en buenas condiciones, su margen de utilidad neta es muy bajo, los accionistas no están ganando mucho tan solo el 1% y el rendimiento sobre los activos y el patrimonio también es bajo, los activos para esta empresa no están siendo muy eficientes, la empresa solo está

teniendo muchos gastos de operación y no está ganando mucho con respecto a las ventas. En cuanto a la capacidad de endeudamiento de la empresa, tiende a disminuir puesto que en el 2012 por cada dólar de activo posee 36 centavos de deuda y en 2013 se incrementa a 70 centavos, esto se debe al incremento de las cuentas por pagar a socios.

- ✓ ECOLAC, no ha tenido un sistema adecuado de su gestión financiera es decir no ha dispuesto de las herramientas administrativas como el análisis a los estados financieros para conocer su realidad empresarial y tomar decisiones basadas en hechos reales.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Realizar constantemente estudios de mercado a fin de contar con la información actualizada del entorno, y así poder seguir innovando nuevas unidades de negocios que le permitan a la empresa adecuar sus productos a la demanda y lograr mayor competitividad.
- ✓ Realizar por lo menos una vez trimestral el estudio y análisis de la información financiera que arrojan los datos contables de la compañía para determinar su posición económica y financiera en que sirvan de base para tomar los correctivos pertinentes, pues se debería incrementar su activo corriente puesto que es éste el que genera mayor rotación e ingresos a la empresa.
- ✓ Diseñar un cronograma de pagos en base a la capacidad de la compañía de generar recursos monetarios con el fin de no caer en morosidad con los proveedores y acreedores financieros, además que los tiempos de sus ventas a crédito no superen los tiempos de sus compras a crédito, a fin de no sufrir apremios a causa de iliquidez. Además se debe negociar las cuentas por pagar a los socios para que estas se paguen a largo plazo, por tanto pasarían al pasivo corriente y no afectaría la liquidez a corto plazo.
- ✓ Realizar mensualmente un análisis de costos operativos, mejorar el nivel de productividad, a efectos de lograr una economía de escala y con ello mejorar los rendimientos sobre sus activos y patrimonio (ROA Y ROE). Mejorar la capacidad de endeudamiento, mediante el incremento del capital social de la empresa y así se fortalecer su patrimonio.
- ✓ Mantener información actual para la toma de decisiones financieras en la empresa, así como realizar constantemente la capacitación del personal involucrado en la gestión administrativa y financiera a fin de estar preparados a los diferentes cambios que se dan en el entorno, de manera que se logre el mejoramiento continuo y el desarrollo sostenible para la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ASOGANS. (18 de Noviembre de 2013). Recuperado el 2014, de <http://asogansd.com/la-produccion-ganadera-y-agropecuaria-en-el-sur-de-ecuador-se-tecnifica/>
- (2013). *Estadísticas agropecuarias del Ecuador, ESPAC*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=103&Itemid=75](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=103&Itemid=75).
- Encuesta de Superficie y producción Agropecuaria Continua, ESPAC*. (2014). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2014/3.%20Informe\\_ejecutivo\\_ESPA\\_C\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014/3.%20Informe_ejecutivo_ESPA_C_2014.pdf).
- Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua ESPAC*. (2014). Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. (2014). *Ecuador registra bajo consumo de lácteos en comparación con los países de Latinoamérica*. Recuperado el 23 de 07 de 2015, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-registra-bajo-consumo-lacteos-comparacion-paises-latinoamerica.html>.
- Arias , M., & Zúniga, A. (2015). *Propuesta de plan estratégico periodo 2015-2019 de la empresa Ricateak S.A. ubicada en Gualal, vía la Paz provincia del Azuay*. Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana , Cuenca.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Comparación de Índice de precios al consumidor (IPC) frente a Tasa de interés*. Recuperado el 26 de 07 de 2015, de [http://contenido.bce.fin.ec/compare.php?dt1=inflacion&dt2=activa&anio\\_inicio=2012&mes\\_inicio=01&dia\\_inicio=1&anio\\_final=2013&mes\\_final=12&dia\\_final=31&submit=Comparar](http://contenido.bce.fin.ec/compare.php?dt1=inflacion&dt2=activa&anio_inicio=2012&mes_inicio=01&dia_inicio=1&anio_final=2013&mes_final=12&dia_final=31&submit=Comparar).
- BRAVO VALDIVIEZO, M. (2011). *Contabilidad General*.
- Camara de Comercio de Guayaquil. (2013). *Ecuador avanza 15 puestos pero aún sigue a la cola de los países más competitivos*.
- CASTILLO, S. (2010). *Creación de un plan estratégico para la planta de lacteos Ecolac para el año 2010*. Loja.
- Chamba , L. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Planta de Lacteos Ecolac, de la ciudad de Loja, año 2013*. Trabajo de Grado, Universidad Técnica Particular de Loja, Área Administrativa, Loja.
- Chaparro, G. G. (2003). *Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802104>
- El Comercio. (2014). *Las exportaciones de leche se reactivaron*. Recuperado el 23 de 07 de 2014, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-leche-ecuador-asociacion-ganaderos.html>.

- ERREYES, J. (2009). TESIS ANÁLISIS DEL APORTE ECONÓMICO QUE GENERAN LAS PLANTAS ECOLOCAC, CERAR Y EDITORIAL A LA ECONOMÍA DE LOAJ DURANTE EL PERIODO 2005-2009. Loja.
- ESPAC. (2012). *Estadísticas Agropecuarias del Ecuador ESPAC*.
- Fernández R., A. (s.f.). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*.
- Ferre, X. (2009). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Recuperado el 22 de 09 de 2015, de <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>.
- Gallegos, M. (2013). CONTADORA ECOLAC CIA. LTDA. (A. Saca, Entrevistador)
- GARCIA B., J. (2013). GERENTE PLANTA ECOLAC CIA. LTDA.
- Granda , A. (2015). *Diseño de un sistema de gestion de seguridad y salud ocupacional en Ecolac Cia. Ltda*. Tesis de Grado, Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Químicas, Cuenca.
- HANSEN, & HOLM, M. (2011). *Teoría y Práctica*. NIIF.
- HORNE, V. J., & WACHOWCZ, J. (2002). *Adimiinstración Financiera*. México: Pearson.
- Iza, S. (2013). *Plan financiero para potenciar las empresas ganaderas productoras de leche de la asociación de producción agricola ganadera Rumipamba Pueblo de Paramo*. Tesis de Grado, Universidad de las Fuerzas Aramdadas, Departamento de Ciencias Económicas, Adminsitrativas y de Comercio, Salgolquí.
- Jaramillo, E., & Sucunuta, D. (2008). *Plan de negocios para implementar tecnología UHT en la Planta de Lácteos ECOLAC, y su respectiva comercialización en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe*. Tesis de Grado, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja.
- LOZADO, V. M. (29 de septiembre de 2009). *slideshare*. Obtenido de [http://es.slideshare.net/guest19ae54/nutri-leche-2092561?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/guest19ae54/nutri-leche-2092561?next_slideshow=1)
- Martínez, H. (Diciembre de 2013). *Scribd*. Obtenido de Scribd. Web site: <http://es.scribd.com/doc/3572625/Indicadores-Financieros>
- Ministerio Coordinador de la Política Económica. (2013). *Indicadores macroeconómicos septiembre 2013*.
- Molina, J. (2001). *La industria lechera en Puerto Rico*. Recuperado el 22 de 07 de 2015, de <https://lalechera12.wordpress.com/la-leche-y-su-historia/>.
- Nuñez, M., Sotomayor, J., & Domenech, M. (2008). *Determinación de los costos de calidad en el proceso productivos de la leche*. Tesis de Graduación, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas.
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. (2012). *Situación de la lechería en América Latina y el Caribe en 2011*.
- ORTIZ, A. H. (2008). *Analisis Financiero Aplicado* . Colombia: Thomson|.

- Ortíz, U. (2014). *La economía en el Ecuador realidad nacional*. Recuperado el 24 de 07 de 2015, de <http://es.slideshare.net/ulisesortizgutierrez/exposicin-economia-del-ecuador?related=2>.
- Paca , M. (2007). *Anaálisis de costos de producción de la leche y sus derivados en la estación experimental Tunshi de la Escuela Suoerior Ploitécnica del Chimborazo*. Tesis de Grado, Universidad Nacional de Loja, Área Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables, Loja.
- Paladínez, D. (2013). El procesamiento de lacteos y la ayuda social en la Amazonía. *El Mercurio*. Recuperado el 27 de 07 de 2015, de [http://www.elmercurio.com.ec/381293-el-procesamiento-de-lacteos-y-la-ayuda-social-en-la-amazonia/#.VcLBU\\_mRplg](http://www.elmercurio.com.ec/381293-el-procesamiento-de-lacteos-y-la-ayuda-social-en-la-amazonia/#.VcLBU_mRplg)
- Pintxo. (2013 de 02 de 12). *La leche de vaca: origen y composición*. Recuperado el 22 de 07 de 2015, de <https://www.sabrosia.com/2013/02/la-leche-de-vaca-origen-y-composicion/>.
- Polo, R. (2014). *Diseño del Plan Estratégico 2013-2016 para la constructora Rodriguez*. Tesis de Grado, Universidad de las Fuerzas Armadas, Vocerrectorado de investigación y vinculación con la colectividad, Sangolquí.
- SALAZAR, F. (2002). *Gestión estratégica de negocios*.
- Salazar, V. (29 de 01 de 2013). *Leche de consumo*. Recuperado el 24 de 07 de 2015, de <http://es.slideshare.net/mickythunderstruck/leche-de-consumo>.
- SERNA, H. (2000). *Planeación y Gestión Estratégica*. Legis.
- Trujillo, M. G. (2013). *Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa productora de leche de ganado vacuno de la Hacienda San Enrique y su comercialización en la ciudad de Loja*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja, Loja. Recuperado el 23 de 07 de 2015
- Vergara, M. (2013). *Amaérica Latina y Ecuador: Augurios de un crecimiento moderado 3n 2013. Emprendedores: Atreverse a dar el salto al vacío*.

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 1**

<b>PRODUCCIÓN DE LECHE NACIONAL</b>		
	PRODUCCIÓN	VENTA
2013	6.262	4.535
2014	5.600	4.428

Fuente: (ESPAC )

**ANEXO N° 2**

<b>PRODUCCIÓN DE LECHE NACIONAL POR REGIONES</b>		
REGIÓN	AÑOS	
	2013	2014
SIERRA	4.810	4.312
COSTA	952	840
ORIENTE	500	448
TOTAL:	6.262	5.600

Fuente: (ESPAC )

**ANEXO N° 3**

<b>CANTIDAD Y DESTINO DE LECHE EN LA PROVINCIA DE LOJA AÑO 2013</b>		
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Alimentación al balde	3.328,00	1,7%
Destinada a otros fines	458	0,2%
Consumo en la UPA	38.681,00	20,3%
Procesada en la UPA	93.477,00	49,1%
Vendida en líquido	54.339,00	28,6%
<b>PRODUCCIÓN TOTAL DE LECHE (Litros)</b>	<b>190.284,00</b>	<b>100%</b>
<b>NÚMERO TOTAL DE VACAS ORDEÑADAS</b>	<b>56.264,00</b>	

Fuente: (ESPAC).

**ANEXO N° 4**

**ECOLAC CIA. LTDA.  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2012-2013  
EXPRESADO EN MILES DÓLARES**

**ACTIVOS**

<b><u>Activos Corrientes</u></b>	2012	2013
Efectivo y equivalentes de efectivo	14448,06	21340,73
Cuentas por cobrar	64103,98	70932,56
Inventarios	50479,38	49040,40
Servicios y otros pagos anticipados	5237,68	4100,80
Activos por Impuestos Corrientes	2320,35	10017,00
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>136589,45</b>	<b>155431,49</b>
<b><u>Activos no corrientes</u></b>		
Propiedad planta y equipo	116616,21	116794,62
Otros Activos no corrientes	932,29	932,29
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>117548,50</b>	<b>117726,91</b>
<b>Activos Totales</b>	<b>254137,95</b>	<b>273158,40</b>

**PASIVO**

<b><u>Pasivo Corriente</u></b>		
Cuentas y documentos por pagar	73734,68	62692,44
Otras obligaciones corrientes	11671,70	27628,21
Cuentas por pagar socios	-	74492,00
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>85406,38</b>	<b>164812,65</b>
<b><u>Pasivos no Corrientes</u></b>		
Provisiones por beneficios a empleados	5687,00	25923,45
<b>Total Pasivos no Corrientes</b>	<b>5687,00</b>	<b>25923,45</b>
<b>Pasivos Totales</b>	<b>91093,38</b>	<b>190736,10</b>

**PATRIMONIO**

Capital Social	1000,00	1000,00
Aportes de socios para futuras capitalizaciones	169565,29	-
Reservas	-	80286,00
Resultados acumulados	-	(7520,72)
Resultados del ejercicio	(7520,72)	8657,02
<b>Total Patrimonio</b>	<b>163044,57</b>	<b>82422,30</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>254137,95</b>	<b>273158,40</b>

ANEXO N° 5

ECOLAC CIA. LTDA.  
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2012-2013  
EXPRESADO MILES DE DÓLARES

	2012	2013
(+) Ventas	1077225,66	1247421,11
(-) Costo de Venta y Producción	941340,01	1075446,51
<b>(=) Utilidad bruta en ventas</b>	<b>135885,65</b>	<b>171974,60</b>
<b><u>Gastos Operacionales</u></b>		
Gastos de Venta	(47501,74)	(52821,43)
Gastos Administrativos	(95006,85)	(128736,66)
Gastos Financieros	(663,29)	(1537,88)
Otros Costos de Producción	-	(15978,82)
<b>(-) Total de Gastos Operativos</b>	<b>(143171,88)</b>	<b>(199074,79)</b>
<b>(=) Utilidad /Perdida en operación</b>	<b>(7286,23)</b>	<b>(27100,19)</b>
(+/-)		
) Otros ingresos (egresos)	(234,49)	48721,97
<b>(=) Utilidad /Perdida antes de participación a Trabajadores e Impuesto a la Renta</b>	<b>(7520,72)</b>	<b>21621,78</b>
(-) Participación a trabajadores	-	(3243,27)
(-) Impuesto sobre la renta	-	(9721,49)
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>(7520,72)</b>	<b>8657,02</b>

**ANEXO N° 6**

**ECOLAC CIA. LTDA.  
ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2012-2013  
EXPRESADO MILES DE DÓLARES**

**ACTIVOS**

<u>Activos Corrientes</u>	2012	%	2013	%
Efectivo y equivalentes de efectivo	14448,06	6%	21340,73	8%
Cuentas por cobrar	64103,98	25%	70932,56	26%
Inventarios	50479,38	20%	49040,40	18%
Servicios y otros pagos anticipados	5237,68	2%	4100,80	2%
Activos por Impuestos Corrientes	2320,35	1%	10017,00	4%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>136589,45</b>	<b>54%</b>	<b>155431,49</b>	<b>57%</b>
<u>Activos no corrientes</u>				
Propiedad planta y equipo	116616,21	46%	116794,62	43%
Otros Activos no corrientes	932,29	0%	932,29	0%
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>117548,50</b>	<b>46%</b>	<b>117726,91</b>	<b>43%</b>

<b>Activos Totales</b>	<b>254137,95</b>	<b>100%</b>	<b>273158,40</b>	<b>100%</b>
------------------------	------------------	-------------	------------------	-------------

**PASIVO**

Pasivo Corriente

Cuentas y documentos por pagar	73734,68	81%	62692,44	33%
Otras obligaciones corrientes	11671,70	13%	27628,21	14%
Cuentas por pagar socios	-		74492,00	39%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>85406,38</b>	<b>94%</b>	<b>164812,65</b>	<b>86%</b>

Pasivos no Corrientes

Provisiones por beneficios a empleados	5687,00	6%	25923,45	14%
--	---------	----	----------	-----

<b>Total Pasivos no Corrientes</b>	<b>5687,00</b>	<b>6%</b>	<b>25923,45</b>	<b>14%</b>
------------------------------------	----------------	-----------	-----------------	------------

<b>Pasivos Totales</b>	<b>91093,38</b>	<b>100%</b>	<b>190736,10</b>	<b>100%</b>
------------------------	-----------------	-------------	------------------	-------------

Patrimonio

Capital Social	1000,00	1%	1000,00	1%
Aportes de socios para futuras capitalizaciones	169565,29	104%	-	
Reservas	-		80286,00	97%
Resultados acumulados	-		(7520,72)	-9%
Resultados del ejercicio	(7520,72)	-5%	8657,02	11%

<b>Total Patrimonio</b>	<b>163044,57</b>	<b>100%</b>	<b>82422,30</b>	<b>100%</b>
-------------------------	------------------	-------------	-----------------	-------------

<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>254137,95</b>		<b>273158,40</b>	
----------------------------------	------------------	--	------------------	--

## ANEXO N° 7

**ECOLAC CIA. LTDA.**  
**ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2012-2013**  
**EXPRESADO MILES DE DÓLARES**

	2012	%	2013	%
<b>INGRESOS</b>				
<b><u>Ventas</u></b>	1077225,66	100%	1247421,11	96%
<b>Total Ingresos en ventas</b>	<b>1077225,66</b>	<b>100%</b>	<b>1247421,11</b>	<b>96%</b>
<b><u>Otros ingresos (egresos)</u></b>				
Otros ingresos (egresos)		0%	48721,97	4%
<b>Total otros ingresos</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>	<b>48721,97</b>	<b>4%</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>1077225,66</b>	<b>100%</b>	<b>1296143,08</b>	<b>100%</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>				
<b><u>Costo de Venta y Producción</u></b>	941340,01		1075446,51	
<b>Total Gastos de venta y producción</b>	<b>941340,01</b>	<b>87%</b>	<b>1075446,51</b>	<b>84%</b>
<b><u>Gastos Operacionales</u></b>				
Gastos de Venta	47501,74	4%	52821,43	4%
Gastos Administrativos	95006,85	9%	128736,66	10%
Gastos Financieros	663,29	0%	1537,88	0,12%
Otros Costos de Producción	-		15978,82	1%
<b>Total de Gastos Operativos</b>	<b>143171,88</b>	<b>13%</b>	<b>199074,79</b>	<b>15%</b>
<b><u>Otros gastos</u></b>				
Participación a trabajadores	-		3243,27	0%
Impuesto a la renta	-		9721,49	1%
Otros	234,49			
<b>Total otros gastos</b>	<b>234,49</b>		<b>12964,76</b>	<b>1%</b>
<b>Total costos y gastos</b>	<b>1084746,38</b>	<b>100%</b>	<b>1287486,06</b>	<b>100%</b>
<b>Utilidad del ejercicio.</b>	<b>-7520,72</b>		<b>8657,02</b>	

**ANEXO Nº 8**

**ECOLAC CIA. LTDA.  
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL 2012-2013  
EXPRESADO MILES DE DÓLARES**

**ACTIVOS**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>
<b><u>Activos Corrientes</u></b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	14448,06	21340,73	6.892,67	47,71%
Cuentas por cobrar	64103,98	70932,56	6.828,58	10,65%
Inventarios	50479,38	49040,40	-1.438,98	-2,85%
Servicios y otros pagos anticipados	5237,68	4100,80	-1.136,88	-21,71%
Activos por Impuestos Corrientes	2320,35	10017,00	7.696,65	331,70%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>136589,45</b>	<b>155431,49</b>	<b>18.842,04</b>	<b>13,79%</b>
<b><u>Activos no corrientes</u></b>				
Propiedad planta y equipo	116616,21	116794,62	178,41	0,15%
Otros Activos no corrientes	932,29	932,29	0,00	0,00%
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>117548,50</b>	<b>117726,91</b>	<b>178,41</b>	<b>0,15%</b>
<b>Activos Totales</b>	<b>254137,95</b>	<b>273158,40</b>	<b>19.020,45</b>	<b>7,48%</b>

**PASIVO Y PATRIMONIO**

**Pasivo Corriente**

Cuentas y documentos por pagar	73734,68	62692,44	-11.042,24	-14,98%
Otras obligaciones corrientes	11671,70	27628,21	15.956,51	136,71%
Cuentas por pagar socios	0,00	74492,00	74.492,00	0,00%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>85406,38</b>	<b>164812,65</b>	<b>79.406,27</b>	<b>92,97%</b>

**Pasivos no Corrientes**

Provisiones por beneficios a empleados	5687,00	25923,45	20.236,45	355,84%
<b>Total Pasivos no Corrientes</b>	<b>5687,00</b>	<b>25923,45</b>	<b>20.236,45</b>	<b>355,84%</b>

<b>Pasivos Totales</b>	<b>91093,38</b>	<b>190736,10</b>	<b>99.642,72</b>	<b>109,39%</b>
------------------------	-----------------	------------------	------------------	----------------

**Patrimonio**

Capital Social	1000,00	1000,00	0,00	0,00%
Aportes de socios para futuras capitalizaciones	169565,29	0,00	-169.565,29	-100,00%
Reservas	0,00	80286,00	80.286,00	
Resultados acumulados	0,00	(7520,72)	-7.520,72	
Resultados del ejercicio	(7520,72)	8657,02	16.177,74	-215,11%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>163044,57</b>	<b>82422,30</b>	<b>-80.622,27</b>	<b>-49,45%</b>

<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>254137,95</b>	<b>273158,40</b>	<b>19.020,45</b>	<b>7,48%</b>
----------------------------------	------------------	------------------	------------------	--------------

ANEXO N° 9

ECOLAC CIA. LTDA.  
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
EXPRESADO MILES DE DÓLARES

	2012	2013	VARIACIÓN	%
Ventas	1077225,66	1247421,11	170.195,45	16%
Costo de Venta y Producción	941340,01	1075446,51	134.106,50	14%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>135885,65</b>	<b>171974,60</b>	<b>36.088,95</b>	<b>27%</b>
<b><u>Gastos Operacionales</u></b>				
Gastos de Venta	47501,74	52821,43	5.319,69	11%
Gastos Administrativos	95006,85	128736,66	33.729,81	36%
Gastos Financieros	663,29	1537,88	874,59	132%
Otros Costos de Producción	—	15978,82		
<b>Total de Gastos Operativos</b>	<b>143171,88</b>	<b>199074,79</b>	<b>55.902,91</b>	<b>39%</b>
<b>Utilidad /Perdida en operación</b>	<b>(7286,23)</b>	<b>(27100,19)</b>	<b>-19.813,96</b>	<b>272%</b>
Otros ingresos		48721,97	48.721,97	100%
Otros Egresos	234,49		-234,49	100%
<b>Utilidad /Perdida antes de participación a Trabajadores e Impuesto a la Renta</b>	<b>(7520,72)</b>	<b>21621,78</b>	<b>29.142,50</b>	<b>387%</b>
Participación a trabajadores		3243,27	3.243,27	100%
Impuesto sobre la renta		9721,49	9.721,49	100%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(7520,72)</b>	<b>8657,02</b>	<b>16.177,74</b>	<b>215%</b>