



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS Y DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA  
AVIBODAGRO S.A. DE LA PARROQUIA DE PUÉLLARO

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL

AUTORA

CHÁVEZ IDROBO VERÓNICA LUCIA

DIRECTOR: ING. CRISTIAM ALBAN GALEAS

Ibarra, septiembre 2010

## **DECLARACIÓN**

Yo, Verónica Lucía Chávez Idrobo declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Verónica Lucia Chávez Idrobo

CI 171585093-7

## **INFORME DE DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada Verónica Lucía Chávez Idrobo, para optar por el título de Ingeniera Comercial, cuyo tema es **“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA AVIBODAGRO S.A. DE LA PARROQUIA PUÉLLARO”**, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 15 días del mes de Agosto del 2010.

Firma

Ing. Cristiam Albán Galeas

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios porque sin su ayuda no hubiera podido llegar a esta meta, a mi prima Chely por la voluntad de compartir conmigo su tiempo, experiencia y conocimientos, a mi Director de Tesis, Ing. Cristiam Albán por su paciencia y asesoría, y a todas las personas que de una y otra manera aportaron para que esta tesis llegue a su culminación.

Verónica Lucia Chávez Idrobo

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis pequeños hijos Galito y Joaquinito que son el centro de mi vida y la razón por la que cada día quiera superarme y poderles servir de ejemplo, a mi madre y a mi padre ya que fueron las personas que en todo el trayecto de mi formación profesional me apoyaron llenándome de optimismo y confianza, a mi esposo por su impulso para poder terminar mi carrera y a mis hermanos.

Verónica Lucia Chávez Idrobo

## INDICE

Declaratoria	i
Informe del Director de Tesis de Grado	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv

### Contenido

<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>GENERALIDADES</b> .....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. OBJETIVOS .....	3
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN .....	3
1.4. DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL ESTUDIO.....	5
1.5. PRINCIPALES IMPACTOS DEL ESTUDIO .....	6
1.6. MARCO TEÓRICO .....	7
<b>CAPÍTULO II</b> .....	20
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO</b> .....	20
2.1. INTRODUCCIÓN.....	20
2.2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE: ENFOQUE DEL PAÍS .....	21
2.2.1. Factores políticos .....	22
2.2.2. Factores económicos .....	25
2.2.3. Factores Socio – Culturales .....	28
2.3. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE .....	38
2.3.1. ENFOQUE DEL SECTOR PRODUCTIVO PRIMARIO .....	38
2.3.2. SECTOR PRODUCTOR DE ALIMENTOS BALANCEADOS ..	44
2.3.2.1 DIAGNÓSTICO DE LA COMPETENCIA.....	44

2.3.2.2. ANALISIS DEL MERCADO Y LOS CLIENTES.....	53
2.3.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	59
2.3.2.4. CAPACIDAD DE NEGOCIACION.....	59
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>61</b>
<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AVIBODAGRO S.A.....</b>	<b>61</b>
3.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.....	61
3.2. ANÁLISIS INTERNO .....	62
3.2.1. Análisis Interno Cualitativo .....	63
3.2.1.1. Área organizacional .....	63
3.2.1.1.1. Características de la Zona. ....	64
3.2.1.2. Área administrativa financiera .....	66
3.2.1.3. Área de producción .....	68
3.2.1.4. Área comercial .....	69
3.2.1.4.1. Mercado Actual.....	69
3.2.1.4.2. Portafolio de Productos.....	70
3.2.1.5. Diagramas de Flujo de los Procesos.....	71
3.2.1.5.2. Procesamiento de elaboración del balanceado .....	75
3.2.2. Análisis Interno Cuantitativo .....	76
3.2.3. Identificación y Análisis de los Problemas.....	88
3.3. ANALISIS CAUSA – EFECTO.....	92
3.3.1. Aplicación del Diagrama de Ishikawa .....	92
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>93</b>
<b>IMPLEMENTACION DE MEJORAS.....</b>	<b>93</b>
4.1. INTRODUCCIÓN.....	93
4.2. ANÁLISIS FODA.....	94
4.2.1. Capacidad Directiva y Organización – Cuadro 21 .....	94
4.2.2. Capacidad del talento humano – Cuadro 22 .....	97
4.2.3. Capacidad de Marketing – Cuadro 23.....	99
4.2.4. Capacidad Financiera – Cuadro 25.....	103

4.2.5. Capacidad tecnológica – Cuadro 26.....	105
4.2.6. Análisis Externo – Cuadro 27 .....	106
4.3. DETERMINACION DE LOS FACTORES CLAVES.....	108
4.4. MATRIZ DE IMPACTOS.....	110
4.5. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	111
4.6. RUMBO ESTRATÉGICO.....	111
4.6.1. MISIÓN DE LA EMPRESA.....	111
4.6.2. VISIÓN DE LA EMPRESA .....	112
4.6.3. VALORES CORPORATIVOS.....	112
4.7. ÁREAS O PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS.....	114
4.7.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	116
4.7.2. PERSPECTIVA CLIENTES.....	121
4.7.3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	125
4.7.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....	132
4.8. POLÍTICA ESTRATÉGICA.....	134
4.9. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	137
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>141</b>
<b>BIBLIOGRAFIA Y LINKOGRAFIA.....</b>	<b>145</b>

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1</b>	Superficie, producción y rendimiento de maíz duro 2000–2007 .....	40
<b>CUADRO 2</b>	Superficie, producción y rendimiento de grano de soya 2000 – 2007 .....	42
<b>CUADRO 3</b>	Ubicación de las plantas de alimentos balanceados .....	44
<b>CUADRO 4</b>	Capacidad instalada y utilizada en las plantas de alimentos balanceados.....	46
<b>CUADRO 5</b>	Mano de obra utilizada en las plantas de alimentos balanceados .....	47
<b>CUADRO 6</b>	Mano de obra utilizada en las plantas de alimentos balanceados.....	48
<b>CUADRO 7</b>	Producción de alimentos balanceados en el Ecuador 2000-2008 (en TM) .....	49
<b>CUADRO 8</b>	Estructura de la producción de alimentos balanceados 2007 .....	50
<b>CUADRO 9</b>	Exportaciones de balanceados .....	50
<b>CUADRO 10</b>	Destino de las exportaciones de balanceados 2007 .....	51
<b>CUADRO 11</b>	Producción de balanceado por provincias año 2007 (en TM) .....	53
<b>CUADRO 12</b>	Producción avícola 2000 - 2007 .....	54
<b>CUADRO 13</b>	Evolución de la población avícola 2000 - 2007 .....	56
<b>CUADRO 14</b>	Evolución del consumo <i>per cápita</i> de productos avícolas (En Kg) .....	59
<b>CUADRO 15</b>	Portafolio de productos .....	71
<b>CUADRO 16</b>	Balances de situación de Avibodagro S.A. ....	78
<b>CUADRO 17</b>	Análisis de tendencias.....	80
<b>CUADRO 18</b>	Estados de resultados anuales de Avibodagro S.A. ....	82
<b>CUADRO 20</b>	Razones financieras.....	86
<b>CUADRO 21</b>	Capacidad directiva y de organización.....	95
<b>CUADRO 22</b>	Capacidad del talento humano.....	97
<b>CUADRO 23</b>	Capacidad de marketing .....	99
<b>CUADRO 24</b>	Marketing en maíz.....	100

<b>CUADRO 25</b>	Capacidad financiera.....	103
<b>CUADRO 26</b>	Capacidad tecnológica .....	105
<b>CUADRO 27</b>	Diagnostico externo.....	106
<b>CUADRO 28</b>	Determinación cuantitativa de la situación ideal.....	119
<b>CUADRO 29</b>	Tamaño de partícula de los alimentos para aves .....	123
<b>CUADRO 30</b>	Requisitos básicos para alimentos balanceados para aves de postura .....	124
<b>CUADRO 31</b>	Requisitos básicos para alimento balanceado para aves de engorde.....	124
<b>CUADRO 32</b>	Requisitos microbiológicos para elaborar alimento balanceado .....	125
<b>CUADRO 33</b>	Sistema de producir para existencia .....	129
<b>CUADRO 34</b>	Diagrama de proceso para la producción de alimento balanceado .....	130
<b>CUADRO 35</b>	Cálculo de la tasa mínima de rendimiento “TMAR” .....	138
<b>CUADRO 36</b>	Valores actualizados VPN.....	139

## INDICE DE GRAFICOS

<b>GRÁFICO 1</b>	Anàlisis situacional .....	21
<b>GRÁFICO 2</b>	Distribución organizacional de la empresa .....	72
<b>GRÁFICO 3</b>	Mapa del proceso principal.....	74
<b>GRÁFICO 4</b>	Mapa del proceso de balanceados.....	76
<b>GRÁFICO 5</b>	Diagrama de ishikawa .....	92
<b>GRÁFICO 6</b>	Temas estretégicos .....	115
<b>GRÁFICO 7</b>	Perspectivas de dirección estratégica .....	116
<b>GRÁFICO 8</b>	Determinación de la situación ideal.....	118

# **“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA AVIBODAGRO S.A. DE LA PARROQUIA PUÉLLARO”**

## **CAPÍTULO I GENERALIDADES**

### **1.1. ANTECEDENTES**

La cadena agroindustrial que se forma en torno del sector avícola del Ecuador consta de tres ámbitos, que si bien están delimitados, mantienen una relación directa, pues no podrían sostenerse por sí solos con rendimientos óptimos, más aún cuando se hace necesario el concurso del uno para el desarrollo del otro. Estos son:

- Producción agraria primaria de maíz y soya
- Fabricación de alimento balanceado
- Crianza de aves (industria avícola)

Al mismo tiempo, cada uno de estos grupos constituye un amplio mercado para la implementación de otras actividades complementarias, como servicios financieros, canales de distribución y comercialización, asesoría técnica e investigativa, capacitación y entrenamiento profesional, etc., lo que determina que en conjunto se conviertan en generadores de alto valor agregado, sobretudo por la captación de una gran cantidad de mano de obra rural, técnica y profesional.

El bienestar de los productores de maíz duro y soya radica en el sector nacional de alimento balanceado para aves que demandan estos productos, así como en su capacidad de exportar y/o competencia para

importar. Además, también es imposible tener un crecimiento y desarrollo sostenido en la industria avícola sin un debido nivel de oferta interna de materias primas bajo condiciones competitivas con el mercado internacional.

Las variaciones de los precios internacionales, así como las posiciones arancelarias en la banda de precios de cualquier producto de la cadena agroalimentaria, afecta a toda la cadena; por tanto, en estos productos no se dan impactos aislados.

La situación local de oferta-demanda influye en el comercio externo de maíz y torta de soya, y la relación de precios de los mercados y aranceles internacionales animan o desaniman las importaciones/exportaciones de materias primas, lo que afecta o favorece la producción nacional.

Esta necesidad, detectada por algunas organizaciones, constituye el centro de operaciones en torno al cual giran un sinnúmero de actividades vinculadas. Desde el año 1972, AFABA<sup>1</sup>, Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales, se ha dedicado a la fabricación de alimento balanceado con el fin de abastecer al mercado nacional; sin embargo, la creciente demanda les ha motivado a importar los insumos básicos como maíz y soya, ante la escasez de la producción nacional, y mantener la provisión en el mercado; y con el objeto de mantener también estabilidad en los precios, han recurrido a importaciones de grandes volúmenes de insumos que son asignados por cuotas a sus socios.

---

<sup>1</sup> [www.afaba.org](http://www.afaba.org)

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar una propuesta de mejoramiento de procesos administrativos y de producción de la empresa Avibodagro S.A. de la parroquia Puéllaro, a fin de que disponga de una herramienta estándar que le sirva como metodología y tutoría, para que a través de la aplicación de estrategias y procedimientos, se generen cambios en sus procesos organizacionales, administrativos y productivos, que permitan la obtención de altos niveles de rendimiento.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar un análisis situacional a nivel general y del sector productivo en el que se encuentra vinculada la empresa.

Realizar un levantamiento de la situación actual para establecer un diagnóstico preliminar de la empresa en el ámbito operacional de la misma.

Diseñar un plan de mejoramiento de procesos aplicable a la empresa que permita mejorar la calidad y obtener resultados operativos y financieros, en términos de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

## **1.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

Avibodagro S.A. es una pequeña empresa constituida legalmente el 15 de octubre del 2004, cuya finalidad principal es atender los requerimientos de los productores avícolas, agrícolas y pecuarios, en cuanto se refiere a materiales e insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades,

entendiéndose en este concepto la provisión de todos los bienes que son utilizados y consumidos durante los respectivos procesos de producción.

Desde su creación la empresa ha tratado de vincularse con otras empresas u organizaciones que le faciliten el desenvolvimiento de sus actividades, lo que le llevó a asociarse a AFABA, y con ello disponer de algunos beneficios como por ejemplo contar con un cupo de asignación en las importaciones de maíz y soya que se realicen.

Este aspecto fue crucial para el giro del negocio, ya que en la zona de Puéllaro, parroquia de la Provincia de Pichincha, en la cual se tiene el local de producción y comercialización de la empresa, se asientan un gran número de productores avícolas que requieren de una provisión continua y oportuna de insumos.

La empresa inició su actividad con volúmenes de venta cautelosos, pero siempre otorgando créditos, con el propósito de captar clientela y fidelizar su relación; sin embargo, al ir progresivamente aumentando las ventas, se iba también exigiendo mayor capital operativo, que no podía ser solventado con la recuperación, puesto que se mantenía la misma política de ventas a crédito, lo que ha causado una marcada situación de iliquidez, acentuada aún más con la recesión del sistema financiero nacional, que limitó e incluso cerró operaciones crediticias.

Adicionalmente, en la empresa también se da un procesamiento con algunos insumos, concretamente con el maíz y la soya, que requieren ser tratados antes de su expendio y por lo tanto se incurre en un proceso repetitivo que no solo da lugar a pérdida de tiempo, sino que eleva el costo del manipuleo de los productos.

Estas situaciones han provocado una desestabilización general, que demuestra que la empresa actualmente no tiene un control adecuado de

los procesos administrativos, organizacionales y productivos, lo que la hace más vulnerable a los problemas de la competitividad en el mercado.

Por ello se hace necesario que la empresa disponga de una metodología sencilla y práctica, que le permita mejorar de manera eficiente la calidad de sus productos y servicios.

#### **1.4. DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL ESTUDIO**

El desarrollo de la presente tesis pretende coadyuvar en la reorganización de la empresa Avibodagro S.A., la misma que debe darse con aplicación de criterios técnicos y financieros que tiendan a la optimización de procesos y recursos.

Inicialmente se realizará un levantamiento y diseño de los procesos de Avibodagro S.A., información necesaria y básica para plantear una propuesta de mejora de los mismos para esta organización y se resaltarán aspectos importantes como su cultura organizacional, direccionamiento estratégico y además la problemática existente dentro de la empresa, a través de un análisis esquemático. También se presentará el objetivo general de este estudio y sus objetivos específicos.

Se plantearán todos los aspectos teóricos y criterios técnicos con los que se realizan los procesos de la organización, tales como tecnología de alimentos, modelos para análisis de problemas y procedimientos para la elaboración de indicadores de gestión, técnicas de reorganización empresarial, de manejo de personal y otros.

Se realizará un análisis general del macro y microambiente, evaluando aspectos cruciales de impacto en la problemática del estudio, que permitirán acoplar la investigación y los resultados que se obtengan.

Luego el estudio contará con un tercer capítulo donde se aplicarán todos los criterios técnicos indicados anteriormente y se iniciará con un diagnóstico de la situación actual de la empresa, clientes, proveedores y competencias, para dar lugar al mapeo de la empresa y la definición de cada uno de sus procesos.

Apoyados en los diagramas de Pareto y Causa-Efecto se podrá determinar la problemática de la empresa y sus posibles causas.

A partir de ese esquema, en el capítulo cuarto, se aplicarán técnicas para mejorar los procesos productivos así como también la modernización de los procesos administrativos de la empresa. Se plantearán indicadores de gestión para cada uno de los procesos, y se definirán medidas y acciones a adoptarse con el fin de alcanzar óptimos rendimientos, que serán cuantificados.

Finalmente en el capítulo V se presentarán las conclusiones y recomendaciones del presente estudio y la reseña bibliográfica en la se sustentó.

## **1.5. PRINCIPALES IMPACTOS DEL ESTUDIO**

### **IMPACTO TÉCNICO**

Medirá la factibilidad técnica de la reingeniería de procesos, enfocando el análisis en la capacidad de producción y rendimientos operativos. Adicionalmente se revisará la ubicación de la empresa, la misma que deberá responder a diversos factores y condiciones.

### **IMPACTO ADMINISTRATIVO**

Determinará que la estructura orgánica sea la más adecuada, que la Gerencia y colaboradores se encuentren debidamente capacitados para sus funciones y tareas, que las medidas adoptadas para la reorganización se adapten a la legalidad y que exista un soporte estratégico de gestión.

### **IMPACTO FINANCIERO**

Medirá el beneficio en términos monetarios que la reingeniería aplicada produzca, maximizando las ganancias, para lo cual se basará en el análisis del aspecto financiero para calcular la rentabilidad de las inversiones y de los ingresos y egresos que tendrá la empresa con motivo del mejoramiento de sus procesos.

### **IMPACTO ECONÓMICO**

Valorará en términos amplios el aporte de la reingeniería al desarrollo del país o de la localidad. Se realizará un balance de las ventajas y desventajas que la operatividad de la empresa provoque en la zona de influencia.

### **IMPACTO SOCIAL**

Determinará en términos de bienestar social, condiciones de vida, generación de empleo, impacto ambiental, movilidad social, etc., la verdadera contribución de la empresa al desarrollo de la localidad, basando el análisis en la comparación de los beneficios y los costos que el proyecto implica a la comunidad.

### **EVALUACIÓN DE IMPACTO**

Medirá los efectos directos que produce la fusión de la evaluación económica y social en la comunidad y los cambios que se produzcan.

### **1.6. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico es un cuerpo de ideas explicativas, coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente, para proporcionar una explicación envolvente pero limitada acerca de las causas que expliquen el problema de la investigación.

En el presente trabajo se trata de armar las explicaciones, escoger los términos tomados de alguna teoría existente, para con ellos realizar una red de explicaciones, la mayoría de las veces en términos de causas y efectos asociados.

**ANÁLISIS FODA.-** Es una herramienta analítica que permite examinar la interacción entre las características particulares de un negocio o empresa y el entorno en el cual se compite.<sup>2</sup>

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El entorno externo mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado:

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

El entorno interno tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

---

<sup>2</sup> [www.rrppnet.com.ar](http://www.rrppnet.com.ar)>Apuntes – Tesis> Varios

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

**ANÁLISIS SITUACIONAL.-** Se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica<sup>3</sup>.

Para que una empresa pueda funcionar adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que aún puede ocurrir dentro de la organización y estar al tanto para evitar hechos que nos lleven al fracaso.

**ASPECTO SOCIAL.-** El ámbito del desarrollo sostenible puede dividirse conceptualmente en tres partes: ambiental, económico y social. Se considera el aspecto social por la relación entre el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica. El triple resultado es un conjunto de indicadores de desempeño de una organización en las tres áreas.<sup>4</sup>

Deben satisfacerse las necesidades de la sociedad como alimentación, ropa, vivienda y trabajo, pues si la pobreza es habitual, el mundo estará encaminado a catástrofes de varios tipos, incluidas las ecológicas. Asimismo, el desarrollo y el bienestar social, están limitados por el nivel tecnológico, los recursos y la capacidad del medio ambiente para absorber los efectos de la actividad humana.

---

<sup>3</sup> Planeación Estratégica, Steiner George, 1994: Pág.123.

<sup>4</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)>Estudio social

Ante esta situación, se plantea la posibilidad de mejorar la tecnología y la organización social de forma que el medio ambiente pueda recuperarse al mismo ritmo que es afectado por la actividad humana.

**BALANZA COMERCIAL.-** Parte de la cuenta corriente de la balanza de pagos que refleja la diferencia monetaria entre las exportaciones y las importaciones.<sup>5</sup>

**BALANZA DE PAGOS.-** Registro contable sistemático que refleja todas las transacciones económicas que tienen lugar entre los residentes de un país y los del resto del mundo, durante un período de tiempo determinado.<sup>6</sup>

**CIENCIA.-** Se define como una forma específica de actividad, de trabajo especializado, de búsqueda humana de la verdad. Es una forma de la conciencia social que constituye una sistematización del conocimiento de la realidad, surgida y desarrollada en base al proceso de la práctica histórico-social, reflejando las leyes y propiedades esenciales del mundo objetivo en forma de categorías y leyes científicas abstracto-lógicas, teniendo un carácter teórico-cognoscitivo, ideológico-valorativo y práctico-informador.

**CIENCIA Y TECNOLOGÍA.-** Los significados de los términos ciencia y tecnología han variado significativamente de una generación a otra. Sin embargo, se encuentran más similitudes que diferencias entre ambos términos.

Tanto la ciencia como la tecnología implican un proceso intelectual, ambas se refieren a relaciones causales dentro del mundo material y

---

<sup>5</sup> Diccionario de Economía, Congdon McWilliams, Editorial Grijalbo

<sup>6</sup> Diccionario de Economía, Congdon McWilliams, Ed. Grijalbo

emplean una metodología experimental que tiene como resultado demostraciones empíricas que pueden verificarse mediante repetición. La ciencia, al menos en teoría, está menos relacionada con el sentido práctico de sus resultados y se refiere más al desarrollo de leyes generales; pero la ciencia práctica y la tecnología tienen alguna relación entre sí. La interacción variable de las dos puede observarse en el desarrollo histórico de algunos sectores.

**COBERTURA DE SALUD.-** En términos generales se considera como cobertura el número de habitantes que tienen acceso a un cierto servicio de salud. En el marco de esta definición el riesgo que se corre es el de solamente mencionar estadísticamente el número de habitantes que están en contacto potencial con el servicio de salud, pero queda el interrogante si en verdad se está dando solución a los problemas de salud, por lo que se hace necesario considerar otros elementos que van más allá del simple número de habitantes que tienen acceso al servicio, como pueden ser: infraestructura del servicio, tipo de demanda y capacidad de resolución, posibilidades reales de acceso, posibilidades de derivación a otros niveles de mayor complejidad, acceso a medicamentos, etc.

**CONTROL.-** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base a metas y planes, como detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a su corrección. Las actividades de control se relacionan con la medición de logros, y sobre todo ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos.

**CORRUPCIÓN.-** La corrupción es un mal que aflige a todos, es neutral ya que no discrimina país, clase social, raza o religión. Pero ¿Qué es

corrupción? Según su definición denotativa corrupción es “alterar y trastocar la forma de alguna cosa”. Corrupción desde el punto de vista ético no es otra cosa que la práctica de saltarse reglas éticas generalmente aceptadas en una sociedad, y que son aquellas normas que cada grupo humano adopta y consagra, porque las considera indispensables para estimular su acción colectiva, para sobrevivir, para desarrollarse y civilizar su convivencia.

**CULTURA.-** La cultura es una capacidad humana distinta para adaptarse a las circunstancias y transmitir este conjunto de instrumentos y conocimientos aprendidos a la generación siguiente.

- La cultura es el modo de vida desarrollado por un grupo humano y transmitido de generación en generación.

- La cultura es el conjunto de esquemas mentales y de conducta mediante los cuales la sociedad consigue una mayor satisfacción para sus miembros (Kotler).

**CULTURA ORGANIZACIONAL.-** (Keith Davis, Profesor del Colegio de Administración de la Arizona State University). La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento, esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

**DESEMPLEO.-** El término desempleo alude a la falta de trabajo. Un desempleado es aquel sujeto que forma parte de la población activa (se encuentra en edad de trabajar) y que busca empleo sin conseguirlo. Esta situación se traduce en la imposibilidad de trabajar pese a la voluntad de la persona.

**DIRECCIÓN.-** El propósito de esta etapa es mantener orden institucional y hacer cumplir las tareas, mediante el ejercicio de la autoridad. Las nuevas corrientes incluyen el aspecto del liderazgo, puesto que implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y sus deseos. Es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques del liderazgo y comunicación. La dirección es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización para que de forma voluntaria y con interés contribuya al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional.

**DOLARIZACIÓN.-** La dolarización de una economía es un caso particular de sustitución de la moneda local por el dólar estadounidense como reserva de valor, unidad de cuenta y como medio de pago y de cambio. Dolarización es, en un sentido amplio, una creciente definición que caracteriza a muchas economías emergentes.

**GIRO DEL NEGOCIO.-** La definición del giro del negocio es un tema trascendental que compete tanto a emprendedores como a directivos de la organización. Así, es común que al desarrollar un plan de negocio surja como una de las inquietudes primigenias. En este sentido, es totalmente pertinente preguntarse: ¿en qué rubro se está compitiendo? o, de manera más específica, ¿cuál es claramente el giro de la empresa? Estas interrogantes incluyen –y en muchos casos, permiten responder– otros cuestionamientos vitales para un negocio que pueden permitir el desarrollo de un análisis competitivo eficiente

**INTEGRACIÓN.-** Comprende el establecimiento de una estructura formalizada, permanentemente y asignación de roles para las personas que integran la empresa. Su propósito es reunir armónicamente los recursos institucionales. La comunicación es un aspecto importante en

esta fase, implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos para la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, realización de inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascensos, evaluación, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas (Koontz, 1998).

**INFLACIÓN.-** Fenómeno caracterizado por el aumento continuo y generalizado de los precios de bienes y servicios que se comercializan en la economía.

**INTERÉS.-** Precio que se paga por el uso del dinero. Generalmente se expresa como un tanto por ciento anual sobre la suma prestada, aunque dicho porcentaje puede definirse también para otros períodos más breves, como un mes o una semana, por ejemplo. Al porcentaje mencionado se le denomina tasa de interés.

**INTERÉS FIJO.-** Hablamos de él cuando el tipo de interés no varía sobre el pactado ni depende del comportamiento de otros factores económicos como en el caso del interés variable.

**INTERÉS MORATORIO.-** El exigido o impuesto como pena de la morosidad o tardanza del deudor en la satisfacción de la deuda.

**MIGRACIÓN.-** Se denomina migración a todo desplazamiento de población que se produce desde un lugar de origen a otro destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual en el caso de las personas o del hábitat en el caso de las especies animales. La Migración (demografía) presenta dos enfoques; el de la emigración, desde el punto

de vista del lugar o país de donde sale la población; y el de la inmigración, desde el punto de vista del lugar o país donde llegan los "migrantes".

**MISIÓN.-** Es la finalidad específica que distingue a la empresa de las demás de su tipo, responde a las preguntas ¿qué vamos hacer? y ¿cómo lo vamos hacer? Identifica el diseño, meta o empuje implícito de una compañía.

Los pasos para el desarrollo de una misión son:

- Evaluar el pasado y el presente de la empresa
- Obtener aportaciones de sus participantes acerca de la dirección futura
- Equilibrio entre las supuestas necesidades de los interesados
- Elaboración de la declaración de misión para el desarrollo de la dirección general, valores y filosofía
- Discusión de la declaración con los interesados y realización de ajustes necesarios
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que deban conocerla. ( Koontz,1998)

**OBJETIVOS.-** Los objetivos expresan las metas, aquello que se pretende conseguir en un sector o un entorno determinado. Indican procesos y pueden valorarse como:

- Reales
- Alcanzables
- Evaluables
- Motivadores
- Participativos
- Coherentes

Un principio básico en la gestión de proyectos, así como en toda actividad de gestión, es que los objetivos estén definidos a priori y con un grado suficiente de claridad y precisión.

Existen diferentes tipos de objetivos:

**Generales:** son los primeros que hay que plantearse y deben ser muy pocos.

Son nuestras metas a largo plazo

Dos o tres se consideran un número adecuado

Describen procesos globales y se formulan en términos abstractos

Se necesita más tiempo para su consecución

No se evalúan directamente, debe hacerse a través de los específicos

**Específicos:** concretan a los generales y conducen a su consecución.

Son sub metas que nos permiten concretar el objetivo general

Se plantean a mediano plazo

Corresponden a un área en concreto

Concretan la acción a desarrollar

Son evaluables

Tiene que haber, al menos, dos objetivos específicos por cada general, ya que deben concretar todos los aspectos del objetivo general correspondiente.

**OCUPADOS Y DESOCUPADOS.-** La fuerza de trabajo se puede dividir en individuos ocupados y desocupados. Donde los ocupados son aquellas personas que trabajaron por lo menos una hora en la semana referencia o que, aunque no hubieran trabajado tenían un empleo del cual estuvieron ausentes por razones circunstanciales como enfermedades, licencia vacaciones, beca.

Por otro lado, los desocupados son todas aquellas personas dentro de la fuerza de trabajo que estaban sin trabajo y que están disponibles para trabajar de inmediato y que no encontraron trabajo aunque ya habían

tomado medidas concretas durante las últimas cinco semanas para buscar un empleo asalariado o un empleo independiente.

**ORGANIZACIÓN.-** Es definir claramente las normas y obligaciones de todo el equipo. Supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en el sentido de que debe garantizar la asignación de las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, la cual debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

**PIB PER CÁPITA.-** Relación entre el PIB y la población de un país en un año determinado. Generalmente se asocia con el grado de desarrollo relativo de un país.

**PLANEACIÓN.-** Tiene como propósito prever la visión a todo el equipo de lo que se va hacer, prever el futuro, decidir por anticipado y en última instancia aplicar toda la racionalidad posible al que se va a desarrollar, implica seleccionar misiones u objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, requiere de toma de decisiones, esto es elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. (Koontz, 1995).

**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA.-** Es un término acuñado por la ciencia económica para describir, dentro de cierto universo de población delimitado, al grupo de personas que son capaces de trabajar, o sea las que trabajan y las desempleadas que buscan trabajo. Se refiere a la fracción perteneciente a la Población Activa (también llamada Población en edad económicamente activa o PEEA), que actualmente tiene trabajo o que se encuentra buscando trabajo.

**POBREZA.-** La pobreza es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso y/o carencia de los recursos

para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un desgaste del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable. También se suelen considerar la falta de medios para poder acceder a tales recursos, como el desempleo, la falta de ingresos o un nivel bajo de los mismos.

**PRECIO.-** Cantidad de dinero dada a cambio de una mercancía o servicio. El precio es el valor de un bien expresado en términos monetarios, ya sea que éste se fije -como es usual- en unidades monetarias, o que se determine según la equivalencia con cualquier otra mercancía que desempeñe el papel de dinero en el intercambio.

**PRODUCTO.-** Es todo aquello que ha sido producido es decir, el resultado de la acción de producir. Son productos, en economía, todos los bienes que se transan en el mercado, los que están disponibles como stock y los que se encuentran en poder de los consumidores.

**PROYECTO.-** A pesar de que existen diferentes tipologías de elaboración de proyectos como ser: Proyectos de Inversión Privada, Proyectos de Inversión Social, Proyectos de Investigación y Proyectos Tecnológicos, el siguiente es un concepto general de proyecto que es utilizado con mayor frecuencia:

"Un **proyecto** es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo".<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Evaluación de Proyectos, Baca Urbina Gabriel

**SUBEMPLEO.-** Dentro de la fuerza de trabajo también podemos mencionar el *Subempleo* que existe cuando la situación de empleo de una persona es inadecuada con respecto a determinadas normas, como lo es la insuficiencia del volumen del empleo (subempleo visible) o los bajos niveles de ingreso (subempleo invisible).

**TECNOLOGÍA.-** Se define como el proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material. El término proviene de las palabras griegas *tecné*, que significa “arte” u “oficio”, y *logos*, “conocimiento” o “ciencia”, área de estudio; por tanto, la tecnología es el estudio o ciencia de los oficios.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO**

#### **2.1. INTRODUCCIÓN**

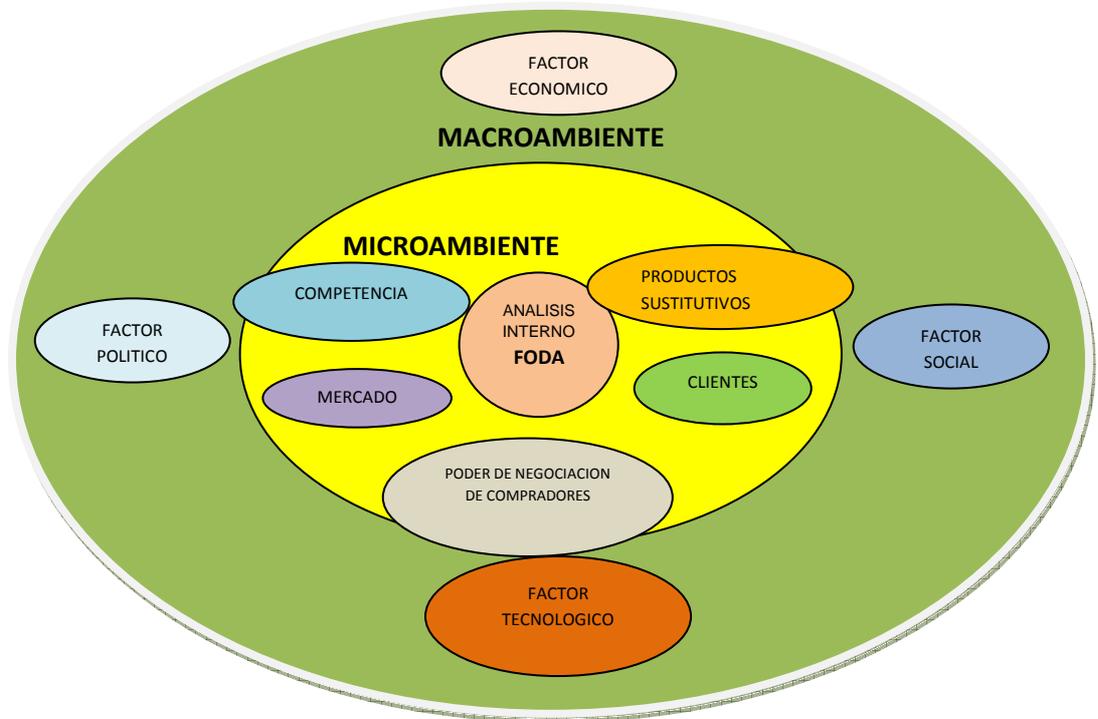
El análisis situacional es un estudio que se realiza con el propósito de determinar cómo se encuentra una empresa en un momento determinado, con referencia a las diferentes fuerzas que influyen en su operatividad, es decir, que permita identificar el entorno general y específico en el cual se desenvuelve la empresa.

En el siguiente gráfico se muestra cada uno de estos aspectos, en los cuales se detallarán los puntos fundamentales para obtener un análisis completo que permitirá desarrollar el presente estudio.

Gráfico en la siguiente hoja:

Gráfico 1

## ANÁLISIS SITUACIONAL



Fuente: Adaptado de la teoría del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter  
Elaborado por: La autora

### 2.2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE: ENFOQUE DEL PAÍS

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, políticos, sociales, culturales, gubernamentales, legales, internacionales, tecnológicos y otros, que puedan afectar a la organización.

### 2.2.1. Factores políticos<sup>8</sup>

Tras una segunda vuelta que se realizó con mucha diferencia de tiempo de la primera, en el año 1979 que fue el regreso a la democracia después de 7 años de una fuerte dictadura militar, resultó elegido el centrista Jaime Roldós Aguilera, quien era del mismo partido (Concentración de Fuerzas Populares o CFP) que Bucaram, que a su vez era su tío político. No obstante, Jaime Roldós gobernó de manera independiente y en abierta pugna con Assad Bucaram, que durante el primer año de su mandato ostentó el cargo de presidente del congreso. Roldós tuvo que afrontar un conflicto fronterizo con Perú en 1981, que amenazaba con convertirse en una guerra abierta y que, al final, no aconteció. Al estrellarse el avión en que viajaba, el 24 de mayo de 1981, fue reemplazado inmediatamente por el vicepresidente demócrata cristiano en funciones Osvaldo Hurtado, al que sucedió en 1984 el socialcristiano conservador León Febres-Cordero. Sus medidas de austeridad y sus políticas represivas provocaron un descontento social, que dio la victoria en 1988 al socialdemócrata Rodrigo Borja Cevallos, en cuyo mandato tuvo lugar un movimiento indígena que logró la distribución de 1.700.000 hectáreas a las comunidades autóctonas. Borja también impulsó la alfabetización y la educación bilingüe.

El conservador Sixto Durán Ballén propició desde 1992 una política neoliberal con privatizaciones y ajustes cuestionados por la mayoría del Congreso, y provocó el abandono de la OPEP, mientras el país aumentaba la producción petrolera. Se vivió otro conflicto con Perú conocido a nivel mundial como la Guerra del Cenepa que terminó ese mismo año 1995 con el Acuerdo de Itamaraty y, en 1998, bajo la Presidencia del democristiano Jamil Mahuad, con la firma definitiva de la paz en Brasilia que le dio a Ecuador acceso al río Amazonas, derechos de

---

<sup>8</sup> Ecuador De Wikipedista, [wikipedia.org/wiki/Historia del Ecuador](https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_Ecuador)

navegación, dos zonas francas y dos parques naturales en la zona de conflicto.

La normalidad institucional se vio resquebrajada en 1997 cuando el Congreso, en medio de manifestaciones populares en contra del Ejecutivo, destituyó por "incapacidad mental" al presidente populista Abdalá Bucaram, quien se había posesionado en agosto de 1996. En su reemplazo, el Congreso designó como Presidente Interino a Fabián Alarcón, hasta ese momento Presidente del Congreso Nacional (pese a que constitucionalmente le correspondía asumir la presidencia a la vicepresidente Rosalía Arteaga, quien se posesionó simbólicamente por unas horas).

Tras una Asamblea Nacional Constituyente en 1998, la cual tuvo el mandato de revisar y modificar la Constitución de 1979, se realizaron elecciones generales en las que fue elegido presidente Jamil Mahuad Witt, del Partido Democracia Popular (hoy Unión Demócrata Cristiana). Mahuad fue depuesto en enero del 2000, en medio de una grave crisis económica ocasionada por la quiebra masiva del sistema financiero ecuatoriano, la caída de los precios internacionales del petróleo y la vinculación del gobierno de Mahuad con la banca corrupta cuya cabeza más visible fue Fernando Aspiazu, quien el 26 de agosto del 2002 fue condenado a ocho años de prisión por el delito de peculado. Todo ello provocó una huelga general, movilizaciones indígenas y un intento de golpe de estado que duró cuatro horas. El vicepresidente Gustavo Noboa, a quien correspondía la sucesión conforme a la Constitución, asumió la Presidencia y estableció en abril un acuerdo con el FMI (Fondo Monetario Internacional) para acceder a créditos por un valor cercano a los 800 millones de dólares para continuar y fortalecer la dolarización, aplicando medidas de ajuste en diversos sectores de la economía. Además, centró sus esfuerzos en la construcción de un gran oleoducto de crudos pesados

(OCP) desde la Amazonía hasta la costa del Océano Pacífico, para que la exportación de crudo se duplique a partir del 2003.

El coronel retirado Lucio Gutiérrez ganó las elecciones de noviembre de 2002 al frente del Partido Sociedad Patriótica (PSP), una agrupación populista de derecha, que actuó en alianza con movimientos indígenas y de izquierda. Gutiérrez obtuvo el 55% de los votos en la segunda vuelta electoral. Fue destituido por el Congreso en abril del 2005, en medio de revueltas populares (a cuyos participantes Gutiérrez denostó como "forajidos", en la llamada "rebelión de los forajidos"), sucediéndole en el cargo el vicepresidente Alfredo Palacio, quien hasta entonces tenía poca figuración en el plano político.

En noviembre de 2006, Rafael Correa fue elegido para el período 2007-2011. El margen electoral fue el tercero más alto en el actual período constitucional y democrático (1979-2007), superado únicamente por las elecciones de Jaime Roldós (1979) y Sixto Durán Ballén (1992).

El 15 de abril de 2007 se eligió a la Asamblea Constituyente, la que promulgó una nueva Carta Magna, vigente desde octubre de 2008. Debido a la nueva Constitución, se tuvo que llamar a elecciones generales para designar a las autoridades, siendo así como el presidente Correa en el 2009 fue reelegido en su cargo en una sola vuelta; cargo que desempeña desde el 10 de agosto del mismo año.

Todos estos acontecimientos histórico – políticos de los últimos 30 años generan que se mantenga algún tipo de desconfianza y no se obtenga continuidad política, dando la idea de inestabilidad que se transmite de manera exagerada en los últimos 11 años al pensar de los inversionistas en el país.

## 2.2.2. Factores económicos<sup>9</sup>

La economía de Ecuador experimentó un crecimiento promedio del 4,76% entre el 2000 y 2008. En enero del 2010, el Banco Central del Ecuador (BCE) situó la previsión de crecimiento del 2009 en un 0,98%. El PIB per cápita se triplicó entre el 2000 y 2008, y en valores corrientes alcanzó los 54.686 millones de dólares según el BCE, sin embargo a noviembre 2009 se registra 51.385 millones de dólares. La inflación al consumidor en el año 2008 se registró en el 3,5% y hasta noviembre 2009 se registra una inflación acumulada del 3,71%. La tasa mensual de desempleo a junio 2009 estuvo en el 8,34% y en septiembre 2009 se incrementó al 9,06%. Se calcula que alrededor de 7 millones de ecuatorianos tienen una ocupación económica y unos 3 millones están inactivos.

Si bien el petróleo representa el 48,9% de las exportaciones del país, entre enero y agosto 2009 se registra un saldo negativo en la balanza comercial del Ecuador de 506.546 miles de dólares. Se aduce que la baja en el precio internacional del petróleo incidió significativamente en este déficit. Sin embargo, se debe tener en cuenta el comportamiento de todas las variables, puesto que a pesar de la variación negativa del 54,93% registrada por las exportaciones petroleras en relación a las del mismo período en el año anterior, las exportaciones no petroleras registraron un incremento del 6,38%, en tanto que las importaciones se redujeron en un 19,68%. Las exportaciones acumuladas del país en el período enero – octubre 2009 alcanzaron un valor FOB de 8.230,67 millones de dólares.

En el sector agrícola, Ecuador es un importante exportador de banano, de flores, y el octavo productor mundial de cacao. Es significativa también su producción de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz, palmitos y

---

<sup>9</sup> Cifras Económicas del Ecuador – Información Estadística Mensual, Banco Central del Ecuador  
Boletín de Información Estadística Mensual INEC  
Encuestas de coyuntura agropecuaria, Banco Central del Ecuador  
Encuestas del mercado laboral INEC

café. Su riqueza maderera comprende grandes extensiones de eucalipto en todo el país, así como manglar en la región costera. Pinos y cedros son plantados en la región de la Sierra; nogales y romerillo y madera de balsa, en la cuenca del río Guayas. Por otra parte, la industria se concentra principalmente en Guayaquil, Quito y Cuenca, siendo la primera el mayor centro productor del país. La producción industrial está dirigida principalmente al mercado interno, pero se ha manifestado un crecimiento significativo de las exportaciones del sector manufacturero textil. En cuanto a los otros rubros de exportación se constata que ha habido contracciones, pero se han debido a la falta de inversión en el país, ya que no ha sido suficiente la generación interna de recursos y no es alentadora la situación económica – política para las inversiones extranjeras.

Otros campos donde el país cuenta con potencial de expansión, aparte de la industria textil, por la mano de obra barata y la producción interna de materias primas, es la industria química, por disponer del principal input de ésta, que es el petróleo, motivo por el que el Gobierno actual está promoviendo la creación de una refinería propia.

Adicionalmente, el Ecuador por estar ubicado geográficamente en la línea ecuatorial posee un clima estable casi todos los meses del año, lo que genera consecuencias positivas para el sector agrícola; además de permitir el mantenimiento de reservas ecológicas, que constituyen una gran opción para el fomento turístico, que es la potencial fuente de ingresos que debe ser desarrollada, para lo cual tanto el sector privado como el público deben promover inversiones, sobretodo en obras de infraestructura.

Ecuador ha negociado tratados bilaterales con otros países, además de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones, y ser miembro asociado de Mercosur. También es miembro de la Organización Mundial del

Comercio (OMC), además del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación Andina de Fomento (CAF), y otros organismos multilaterales. En abril del 2007 Ecuador pagó por completo su deuda con el FMI terminando así una etapa de intervencionismo de este Organismo en el país. En el 2007, se creó la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), con sede en Quito, y cuyo primer Secretario General fue el ex Presidente ecuatoriano Rodrigo Borja Cevallos. Y desde el 10 de agosto del 2009 nuevamente nuestro país asumió la presidencia de este organismo al ser nominado el actual Presidente ecuatoriano Rafael Correa. También se está negociando la creación del Banco del Sur, junto con seis otras naciones sudamericanas.

El sistema público financiero del Ecuador está conformado por el Banco Central del Ecuador (BCE), el Banco Nacional de Fomento (BNF), el Banco del Estado, la Corporación Financiera Nacional, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) y el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas.

Todo lo descrito da la idea de una economía ligeramente estable, sustentada en los ingresos generados por las exportaciones de petróleo fundamentalmente; sin embargo, las variaciones del precio internacional de este producto son las que ocasionan crisis internas, toda vez que el presupuesto económico general se descalza y con ello se provocan alteraciones en el sistema productivo interno, que lógicamente repercuten en los ingresos de la población y en el comportamiento de variables macroeconómicas como el consumo, la demanda y la oferta.

### **2.2.3. Factores Socio – Culturales<sup>10</sup>**

En este punto se tratarán todos los principales factores sociales que afectan a la población ecuatoriana. Entre los que tenemos: Niveles de pobreza, Migración, Delincuencia, Corrupción Social, Salud y Educación.

#### **Niveles de Pobreza**

La pobreza es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso y/o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un desgaste del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable. También se suelen considerar la falta de medios para poder acceder a tales recursos, como el desempleo, la falta de ingresos o un nivel bajo de los mismos. También puede ser el resultado de procesos de segregación social o marginación. En muchos países del tercer mundo, se dice que uno está en situación de pobreza extrema cuando su salario (si es que tiene un salario), no alcanza para cubrir las necesidades que incluye la canasta básica de alimento.

El proceso de dolarización implementado durante la última década en el país, afectó directamente a la clase más desposeída de la sociedad, provocando el crecimiento de los niveles de pobreza e indigencia, disminuyendo a niveles mínimos su poder adquisitivo, presentándose además una serie de fenómenos económicos que contrajeron la economía a nivel nacional, incrementando el desempleo en el país, ocasionando que el ingreso familiar no pueda cubrir ni la canasta básica.

---

<sup>10</sup> Cifras Económicas del Ecuador – Información Estadística Mensual, Banco Central del Ecuador  
Boletín de Información Estadística Mensual INEC  
Encuestas de coyuntura agropecuaria, Banco Central del Ecuador  
Encuestas del mercado laboral INEC

Según el Gobierno, en el Ecuador el 12,8% de la población ecuatoriana padece de extrema pobreza. En las zonas rurales los índices aumentan hasta el 49% y entre los indígenas hasta el 53%.

En las zonas rurales, en las que vive más o menos el 40% de la población del país, se calcula que el 60% de los habitantes subsiste en condiciones de pobreza crítica. La mayor parte de los casos, no han sido considerados al momento de hacer obras de infraestructura o en la inversión en educación. El gran problema es que, entre los que viven en el agro, la mayoría carece de tierras adecuadas, regadío suficiente, vías de acceso en buenas condiciones y posibilidades de obtener créditos que permitirían implementar mejoras reales.

En el Ecuador la pobreza sigue afectando a una proporción alta de la población, el nivel de pobreza a junio del 2008 alcanzó el 50.46% de la población nacional urbano-rural, en tanto que la pobreza extrema se situó en el 15,49% Mientras que la concentración de la riqueza es aguda, ya que de acuerdo con expertos del tema el 20% de la población concentra el 58,7% y el 20% más pobre recibe apenas el 2,5% del total del ingreso nacional.

### **Migración**

El fenómeno migratorio mundial de movilidad, se produce en su mayor parte por falta de trabajo, el subempleo y la pobreza. En realidad, son los factores económicos de un proceso de globalización sin justicia social, que desde luego ha originado una presión migratoria en los últimos veinte años, en el Ecuador con una incidencia mayor a partir del año 2000.

Al acrecentarse el desempleo en el país, se masificó la pobreza, lo que obligó a gran parte de los ecuatorianos que al no tener un ingreso fijo que les permitiera satisfacer sus necesidades básicas, optaran por ofertar su fuerza laboral en el extranjero, puesto que en ciertos países se

alcanzaban niveles de remuneración sensiblemente más elevados que los que se podrían obtener en el Ecuador. Por lo tanto pese a representar muchos esfuerzos e inclusive ingresar como ilegales a otros países, los ecuatorianos se endeudaron para viajar y arriesgaron lo poco que tenían con la finalidad de alcanzar mejores ingresos económicos.

Pero este hecho ha dado como resultado que muchos de nuestros compatriotas sean explotados y tratados de manera inhumana, sufriendo abusos, y sobre todo afronten las consecuencias sicosociales que provocan la soledad y la separación de sus familias.

Este fenómeno denominado migración, ha provocado que se desintegre el núcleo familiar, que es la base de toda sociedad, ya que niños y adolescentes han quedado al cuidado de sus abuelos, tíos y otros familiares, quienes no les pueden brindar el cariño, afecto, educación y guía que necesitan, por lo que muchos de ellos totalmente desorientados se han entregado a las drogas y el alcohol, e incluso han integrado pandillas delincuenciales.

Por estas razones, pese a que la migración ha aportado ingresos considerables a la economía del país, por la llegada de divisas, mejorando la calidad de vida de muchos ecuatorianos, también ha provocado un fenómeno social que requiere de la intervención del Estado, la Iglesia y la misma sociedad, con la finalidad de inculcar en los niños y jóvenes valores de ética y moral, que actualmente se han desvanecido, por la ausencia de guías y el ejemplo que debe impartirse en el núcleo familiar.

La migración ecuatoriana en estos últimos años se ha convertido en el bote salvavidas del Ecuador; según algunos analistas como Alberto Acosta, los emigrantes aportan con aproximadamente 1.400 millones de dólares anuales a la economía ecuatoriana convirtiéndose en el segundo aporte económico más importante después del petróleo. Estos ingresos

que van hacia las familias de los emigrantes han permitido la circulación de dinero, lo cual hace que la economía pueda mantenerse a flote.

Cabe destacar que el Ecuador no solamente es un país de emigrantes sino también, un país receptor de inmigrantes, que han ingresado atraídos por el valor del dólar que frente al cambio de sus monedas de origen tiene un mejor poder adquisitivo, y en el caso de los ciudadanos colombianos también han ingresado al Ecuador huyendo de los problemas internos que afronta su país.

Los que migran al exterior no son solo los más pobres, por las obvias barreras de costo, migra también la gente con cierto ingreso, experiencia laboral y calificación; entonces más allá de una estrategia de supervivencia, la migración se ha convertido también en una estrategia familiar de movilidad, que busca con nuevas oportunidades en otros países, un mejor futuro, que no se vislumbra en Ecuador, ni con mayor capacitación, por tanto, los factores influyentes no están siendo solo económicos.

## **Salud**

Salud es el estado de bienestar tanto físico como psicológico y emocional de una persona, y este debería estar fundamentado y asegurado en una total cobertura de salud a los habitantes de un país. En el Ecuador no hay “cultura de cobertura de salud”. Nuestro sistema de salud pública y políticas sanitarias son obsoletos, politizados, atrasados en relación con los demás países de la región, y no brindan un servicio óptimo de atención médica a la comunidad.

La mayoría de hospitales públicos carecen de tecnología de punta, de investigación, de insumos y medicamentos, que les limita en los servicios ofrecidos y ni qué decir en el caso de las enfermedades catastróficas (cáncer, insuficiencia renal, leucemia), pues únicamente cumplen el papel

de remitores hacia algunos de los hospitales de Quito y Guayaquil, que en los últimos años están siendo modernizados y equipados.

Según el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas, en el Ecuador el 26% de la población infantil comprendida entre 0 y 5 años padece de desnutrición crónica, situación que se agrava en las zonas rurales, donde alcanza al 35,7% de los menores, y es más crítica entre los niños indígenas, donde alcanza hasta niveles del 40%.

Investigaciones realizadas por el Ministerio de Economía y Finanzas establecen que el Ecuador al 2007 tiene apenas un 20% de población con algún tipo de protección de salud, es decir, el 80% no tiene protección garantizada. Las organizaciones aseguradoras que protegen al 20% de la población son: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) incluyendo el Seguro Social Campesino (SSC), Instituto de Seguridad de las Fuerzas Armadas (ISSFA), Instituto de Seguridad de la Policía (ISSPOL) y los seguros privados.

El número de personal que trabaja en establecimientos de salud se incrementa en el país de 57.524 en 1994 a 67.360 en el 2003.

En lo relativo a la distribución de los profesionales de salud, para el año 2003 se observa su concentración en el área urbana. Para el año 2003, el Ecuador registra una tasa de 15,6 médicos por cada 10.000 habitantes, cuando en 1990 fue de 9,5.

En el año 2004, según la "clase", de los 691 establecimientos de salud con internación registrados, 498 (72.1%) son clínicas particulares; 92 (13.3%) hospitales cantonales; 71 (10.3%) hospitales generales; y, 30 (4.4%) hospitales especializados (crónicos y agudos). En lo relacionado al "sector", 514 (74.4%) son establecimientos de salud privados y 177 (25.6%) son públicos.

Respecto a la “entidad”, las instituciones particulares son 514 (74.3%); del Ministerio de Salud 122 (17.6%); del Seguro Social 18 (2.6%); del Ministerio de Defensa 14 (2.3%); de la Junta de Beneficencia, SOLCA y Sociedad Protectora de la Infancia 10 (1.4%); Fisco-Misionales 5 (0.7%); de la Policía Nacional 4 (0.5%); y, de los Municipios 4 (0.5%).

### **Educación**

De acuerdo a estadísticas del Ministerio de Educación durante el año lectivo 2009 – 2010 han sido registradas 29.637 instituciones educativas, en las cuales estudian 3'927.234 alumnos y trabajan 225.655 docentes a nivel nacional.

De los establecimientos educativos el 68,44% son fiscales y captan el 67,83% del estudiantado; el 3,69% son fisco-misionales y albergan al 5,76% del total de estudiantes; el 2,38% son municipales y cuentan con el 1,37% de los estudiantes; y el 25,49% son planteles particulares en los que estudian el 25,04% de los alumnos.

En los planteles fiscales laboran el 61,08% de los docentes, en los fisco-misionales el 5,13%, en los municipales el 1,3% y en los particulares el 32,49%. Basados en estas cifras se establece que en promedio en los planteles fiscales, fisco-misionales y municipales existe un docente por cada 19 alumnos, en tanto que en los planteles particulares existe un maestro por cada 13 alumnos, lo que ha incidido en la mejor calidad de la educación en las instituciones privadas.

En cuanto a los iletrados el porcentaje en todo el país es del 9%; en las zonas rurales es del 17% y entre los indígenas asciende hasta el 28%. Y lamentablemente entre las mujeres indígenas llega hasta el 40%.

## **Vivienda**

El aumento de la migración hacia áreas urbanas, que actualmente alojan a más del 60 por ciento de la población ecuatoriana, ha contribuido a crear un déficit de la vivienda de alrededor de 1,2 millones de unidades. Así mismo, a pesar de que el crédito hipotecario en Ecuador ha venido creciendo a una tasa anual de alrededor del 35 por ciento desde el 2002, la oferta para hogares de ingresos bajos a medianos sigue siendo muy limitada. Lo que permite concluir que la escasez de financiamiento ha sido un obstáculo para el desarrollo del sector, provocando una demanda anual estimada de 80.000 viviendas nuevas, lo que incrementa aún más las presiones sobre un déficit habitacional cuya cobertura requeriría un financiamiento de más de US\$6.000 millones.

Pretendiendo dar una solución a largo plazo en esta materia el Gobierno actual está orientando su gestión, basándose en las siguientes premisas:

- Mejorar el acceso a la vivienda para las familias de menores ingresos y por ende mejorar sus condiciones de vida
- Promover la participación activa del sector privado tanto para el financiamiento como para la construcción de viviendas de bajo costo; y,
- Mejorar la calidad y equidad de la inversión pública en materia de vivienda.

Sin embargo, complementariamente se debe tomar en cuenta aspectos relacionados con los servicios básicos, pues de acuerdo a los datos proporcionados por el INEC: VI Censo de Población y V de Vivienda, Análisis de Resultados Definitivos, Quito, noviembre 2005, el 67.5% de las viviendas disponían de abastecimiento de agua por red pública, pero existen diferencias entre el área urbana (83.7%) y el área rural (39.9%); y el 48% de las viviendas contaban con eliminación de las aguas servidas por red pública de alcantarillado: 66.6% urbana y 16.4% rural. Esto significa que cuatro veces más viviendas urbanas estaban conectadas a

sistemas de evacuación que las rurales. En cuando a la disponibilidad o no de servicio eléctrico, sea proveniente de una red de servicio público, cooperativas, empresas particulares, sistema de alumbrado eléctrico de uso exclusivo de la vivienda, etc., entre 1990 y 2001 la cobertura de este servicio se amplió del 77.7% al 89.7%.

Datos informativos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe señalan que en el año 2006, existían un total de 2'111.121 viviendas, de las cuales un 48% tuvo acceso a agua entubada por red pública; en la zona urbana, la cobertura fue del 66% y en la zona rural solo del 14%; y, alrededor del 90% de los hogares tuvieron acceso a los sistemas de eliminación de excrementos a través de medios sanitarios y solo el 59% corresponde a sistema de alcantarillado. El servicio eléctrico urbano atendía al 51,96% de las viviendas urbanas y al 21,91% de las rurales.

### **Delincuencia**

La delincuencia en nuestro medio y en estos tiempos, requiere de un estudio muy profundo y sistematizado, ya que son muchos los problemas y factores psicológicos que influyen en un determinado ser humano a cometer un acto delincencial; pero generalmente la mayor parte de las causas se originan cuando los niños son separados del medio familiar durante su infancia y no han tenido hogares estables, por lo que se ven relegados, perdiendo el punto de equilibrio entre la realidad y el placer, y caen en actividades delictivas o perversas; otra causa es el medio mismo en el que nacen y viven, pues muchos niños son hijos de padres delincuentes, y sus preceptos morales y formación son antisociales, manifestando características similares desde los seis o siete años de edad. También tiene mucha incidencia el maltrato físico del que son víctimas muchos niños, lo que hace que ellos huyan de sus hogares e emigren a las calles, en donde se forman dentro de una escuela de toda clase de cosas malas, de aprendizaje rápido para ellos, porque de una u

otra forma tienen que luchar por defenderse de los peligros que se les presenten en el camino.

Según las estadísticas de la Dirección Nacional de la Policía Judicial del Ecuador, en el período enero – octubre 2009 se registraron las siguientes denuncias: homicidios y asesinatos 2.625, robo de carros 6.018, robo de motos 4.838, robo a domicilios 10.169 y robo/asalto a personas 14.221. También durante el 2009 se registraron 62 asaltos y robos bancarios, siendo las provincias de Pichincha, Manabí y Santo Domingo las más afectadas por este delito.

De la misma manera, cifras policiales indican que en el país se registra un promedio de 44,7 secuestros o plagios cada mes, o el equivalente a 1,4 por día. Las provincias más afectadas por este delito son Pichincha, Guayas, Chimborazo y Los Ríos.

### **Corrupción**

La corrupción está dada en todos los niveles del gobierno, tanto en las empresas públicas, en la función legislativa, en la función judicial, convirtiéndose en empresas privadas oligárquicas, adueñándose del país y llevándose al asalto lo que queda de nuestros recursos nacionales.

En el Ecuador la corrupción se ha vuelto tan de moda, que goza de buena asesoría y respaldo nacional e internacional, terrenal y celestial. Ha surgido porque hoy en día se han perdido los preceptos morales, porque no importa el sufrimiento de un pueblo ni sus necesidades, solo prima la ambición, el despilfarro, el egoísmo, la prepotencia y la desesperación de hacerse ricos.

Sin el menor remordimiento alguno, se comete el robo descarado de quitarle el dinero al pueblo, para tapar la sinvergüencería de los bancos y banqueros; se favorecen negociados en las relaciones comerciales

públicas, se invierten en obras que no se ejecutan o que nunca llegan a terminarse, se amplía el aparato burocrático sin sustentar con criterios razonables y sobretodo no se precautelan los recursos naturales y monetarios del país, sino que tratan de explotarlos y aprovecharlos en su beneficio.

Esta imagen ha traído como consecuencia la ausencia de inversiones extranjeras en nuestro país, pues no hay la confianza, ni el prestigio, peor el honor, solo hay desconfianza de que en cualquier momento puedan hacer otra cosa corrupta similar de las muchas ya hechas.

### **Tecnología**

El aparecimiento de la computadora ha marcado la vida de muchas generaciones de ecuatorianos desde hace justamente 20 años. Sin embargo, a pesar de la importancia de la informática para el desarrollo del país, la crisis en sí misma y la ineficacia de los programas estatales de difusión en la materia, han marginado a gran parte de la población de este beneficio.

Por desgracia, el modo en que se afronta el problema hace prever que, de mantenerse la tendencia, el nivel de uso de computadoras en el país continuará entre los más bajos de la región y del mundo. Mientras tanto, seguiremos, como país, nadando contra corriente.

En el aspecto tecnológico son importantes para el desarrollo de un país las telecomunicaciones, el internet y la información, sobretodo cuando debemos estar inmersos en las tendencias actuales que son: globalización, cambios tecnológicos, evolución organizativa y reglamentaria y versatilidad del desarrollo

## **2.3. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE**

### **2.3.1. ENFOQUE DEL SECTOR PRODUCTIVO PRIMARIO<sup>11</sup>**

Como se indicó anteriormente la industria avícola está conformada por un conjunto de actividades relacionadas, que constituyen una verdadera cadena, pues se inicia con el cultivo y comercialización de insumos agrícolas como el maíz, el sorgo y la soya; continúa con la producción de alimento balanceado para aves; luego con la crianza de aves, y posteriormente con el procesamiento, la distribución, el transporte y la comercialización de los productos finales (pollos y huevos).

Como se puede apreciar esta cadena es generadora de valor agregado, pues en cada eslabón participan muchos grupos humanos relacionados, como productores agrícolas, productores avícolas, productores artesanales e industriales, comerciantes, transportistas, importadores, exportadores, asesores técnicos, financistas, etc. Y cada uno presenta particularidades específicas que deben ser conocidas y analizadas, con el fin de formar una visión global del sector.

Es conveniente, por lo tanto, hacer una sinopsis del sector agrícola, en cuanto se refiere a los cultivos de maíz, soya, sorgo y aceite de palma.

El maíz amarillo o duro es un cultivo de carácter extensivo que se siembra en todas las provincias, especialmente en la Costa; y es el segundo cultivo transitorio con mayor superficie sembrada luego del arroz.

Existen 98.851 Unidades de Producción Agropecuarias (UPAs) que se dedican a la producción de maíz amarillo duro, la mayoría (82%) trabaja

---

<sup>11</sup> Encuestas de coyuntura agropecuaria, Banco Central del Ecuador  
III Censo Nacional Agropecuario, Proyecto SICA – Banco Mundial  
Censo Agrícola 2002  
Censo Nacional 2006, CONAVE

bajo una modalidad de siembra exclusiva o sola, y apenas el 18 por ciento restante lo cultiva asociado con otros cultivos.<sup>12</sup>

Los datos del III Censo Agropecuario muestran que los maiceros que tienen una superficie de entre 10 y 50 ha (medianos) son los más eficientes, ya que logran un rendimiento mayor a la media nacional (2,01 TM/ha). La decisión de siembra de los maiceros viene dada por las condiciones climáticas, principalmente por la presencia de lluvias (diciembre y enero); situación que conduce a una marcada estacionalidad en la cosecha y sobre oferta entre abril y julio; mientras que la decisión de cultivar para la cosecha “veranera” (septiembre y octubre) está condicionada a la disponibilidad de agua en las zonas bajas. En las partes altas casi no se presentan las condiciones para el cultivo en esta época por la ausencia de riego. Se estima que si el sector central de la provincia de Los Ríos contase con disponibilidad de riego en época de verano, la producción maicera abastecería completamente la demanda nacional e incluso tendría mayor potencial para la exportación.

En base a esta misma fuente se señala que solo el 30% de la superficie sembrada utilizan semilla certificada y que la mayoría de agricultores optan por la incorporación de nutrientes como la principal alternativa para alcanzar mayores rendimientos. Además es limitada la tarea de asistencia técnica, pues apenas el 9% de los maiceros la recibe, lo que incide en el bajo nivel de productividad.

El sector maicero al igual que buena parte de los productores agrícolas cuenta con un nivel de instrucción básica, pues apenas un 8% tienen estudios superiores, entre los que se contempla a los bachilleres técnicos agropecuarios.

---

<sup>12</sup> III Censo Nacional Agropecuario, Proyecto SICA – Banco Mundial, 2002

Los servicios financieros no muestran tener un grado de influencia importante, ya que sólo entre el 11% de los maiceros financian sus actividades, debido al limitado acceso que tienen al crédito formal, por lo que casi uno de cada dos productores maiceros que demandan crédito tienen en el chulquero e intermediario, la principal fuente para acceder a los recursos económicos. Esto ocasiona que gran parte de la producción maicera se encuentre al margen de posibilidades reales de inversión, y por otro lado, esta relación estrecha entre productores y prestamistas informales en el campo productivo dificulta el desarrollo de un mercado libre en la provisión de insumos y la comercialización de la cosecha.

**Cuadro 1**

<b>SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO DE MAIZ DURO 2000 – 2007</b>			
<b>AÑO</b>	<b>SUPERFICIE Ha</b>	<b>PRODUCCIÓN TM</b>	<b>RENDIMIENTO TM/Ha</b>
2000	153.000	385.247	2,52
2001	186.000	501.090	2,69
2002	173.305	255.045	1,47
2003	110.335	248.529	2,25
2004	122.399	299.048	2,44
2005	120.000	360.000	3,00
2006	130.000	445.000	3,42
2007	200.000	630.000	3,15

Fuente: AFABA - Abril 2009

Elaborado por: La autora

La producción de soya en el Ecuador es insuficiente. El Iniap estimó que en el 2009 existían alrededor de 50 mil hectáreas cultivadas, con una producción de 1.500 kilos por hectárea, que no es suficiente para atender la demanda interna del producto, pues el consumo de la torta de soya

(producto que ya no contiene aceite) actualmente se ubica en cerca de 45 mil toneladas mensuales.<sup>13</sup>

Por esta razón, las importaciones, principalmente de Estados Unidos ascendieron a 437.900 kilogramos de soya, entre enero y agosto del 2009, que representó unos USD \$ 866.900, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE).

En vista de que la soya es un producto imprescindible para el consumo nacional, el INIAP a través de su Programa Nacional de Leguminosas y Granos andinos desarrolló una nueva variedad de soya que está siendo entregada a los agricultores para su siembra en este año. La nueva variedad contará con un potencial de rendimiento superior a los 6.000 kilogramos por hectárea: además posee buena altura de planta y de carga, lo que favorece la cosecha directa; tiene un ciclo de producción a la cosecha de 110 a 120 días y produce de 109 a 150 semillas por planta. Adicionalmente, mediante consenso y por unanimidad, productores e industriales de soya, acordaron establecer el precio al productor en 25,50 dólares por cada 45,36 kilos (1qq) de grano, con 12% de humedad y 1% de impurezas, al productor, bodega y vendedor, con lo que estimularán el cultivo nacional, pues la soya es un producto de crecimiento comercial en el país, por la variedad de derivados que se pueden obtener de ella.

---

<sup>13</sup> Iniap. Información Estadística. Nov.2009

**Cuadro 2**

<b>SUPERFICIE, PRODUCCION Y RENDIMIENTO DE GRANO DE SOYA 2000 – 2007</b>			
<b>AÑO</b>	<b>SUPERFICIE</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>RENDIMIENTO</b>
	<b>Ha</b>	<b>TM</b>	<b>TM/Ha</b>
2000	70.000	130.272	1,86
2001	45.000	77.772	1,73
2002	60.000	97.500	1,63
2003	58.273	94.298	1,62
2004	56.504	94.784	1,68
2005	29.000	51.914	1,79
2006	31.176	53.000	1,70
2007	22.000	25.000	1,14

Fuente: AFABA - Abril 2009

Elaborado por: La autora

El sorgo es una planta originaria de Medio Oriente parecida al maíz, sin embargo, su fruto (granos) está en la espiga una vez que alcance su altura máxima que fluctúa entre 1,50 y 2 metros de altura de acuerdo a la variedad. Sus semillas son parecidas a las pepas de cilantro, pero un poco más rosaditas. Aquí se desarrollan algunos híbridos de procedencia americana.

En épocas de escasez de maíz, resulta económicamente atractivo incluir el sorgo como parte de reemplazo del maíz en alimentos balanceados para animales, lógicamente, tomando las debidas precauciones en controles de calidad.

Para el año 2009 Pronaca planificó sembrar 2.000 hectáreas de sorgo, garantizando la compra a los productores. El costo de producción por hectárea se estimó en \$ 850, considerando el costo de la semilla certificada de sorgo en \$ 93 la funda de 20 Kg y empleando alrededor de 10 a 12 Kg por hectárea. Se estimó un rendimiento de 90 hasta 100 quintales por hectárea, bajo un sistema totalmente mecanizado, dentro

de un programa que se encuentra desarrollando desde el 2007 en la provincia de Los Ríos, con el fin de contar con esta gramínea para la fabricación de balanceados, pues se pretende sustituir al maíz que tiene un costo de producción más alto y que está por alrededor de \$ 1.400 por hectárea. Además de que sería conveniente para restablecer suelos productivos secos de la Costa, pues requiere menos agua que el maíz.<sup>14</sup>

La producción de palma aceitera es un proceso complejo que requiere varios pasos antes de obtener la primera cosecha. Luego de sembrar la palma africana, deben transcurrir al menos tres años para el primer brote del producto. La cantidad es mínima y recién a los cinco años se puede obtener la producción normal de aceite y sus derivados. De igual forma, el proceso de extracción del producto requiere varios elementos complejos.

La industria del aceite de palma africana tiene un crecimiento del 20% anual y se pretende mantener ese ritmo de crecimiento hasta el 2012. En el 2009 se registraron 6.000 palmicultores a nivel nacional; de los cuales el 87,1% poseen upas de 1 a 50 hectáreas. En general, 240 mil hectáreas trabajan con palma aceitera. Este crecimiento responde a lo grande que es el mercado nacional e internacional para la comercialización de los varios derivados de la palma.<sup>15</sup>

De las 447 mil toneladas métricas (TM) que se obtuvieron en el año 2009, 247.600 TM se comercializaron en el país y las restantes 200 mil fueron exportadas hacia Venezuela, México, Perú y algunos países europeos. Los ingresos internacionales que esto generó ascendieron a \$180 millones, según un estudio de la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera (Ancupa). "La tonelada métrica de aceite tiene un costo de \$708.

---

<sup>14</sup> [www.pronaca.com](http://www.pronaca.com)

<sup>15</sup> Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana (Ancupa). Publicaciones mensuales 2009

## 2.3.2. SECTOR PRODUCTOR DE ALIMENTOS BALANCEADOS

### 2.3.2.1 DIAGNÓSTICO DE LA COMPETENCIA

Por sus características, el eslabón de fabricación de balanceados viene a ser dentro de la cadena una especie de bisagra entre el sector agrícola, del que proviene al menos un 90% de sus insumos, y los sectores dedicados a la crianza de animales, sobre todo el sector avícola, más aún en aquellas empresas con integración vertical.

De acuerdo a la información obtenida en la Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales AFABA, en el país existen 346 empresas dedicadas a la elaboración y procesamiento de balanceados.

**Cuadro 3**

<b>UBICACIÓN DE LAS PLANTAS DE ALIMENTOS BALANCEADOS</b>	
<b>PROVINCIAS</b>	<b>No. FÁBRICAS</b>
AZUAY	6
COTOPAXI	11
CHIMBORAZO	12
EL ORO	46
GUAYAS	21
IMBABURA	3
LOS RÍOS	15
MANABÍ	26
PICHINCHA	44
TUNGURAHUA	162
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>

Fuente: AFABA - Abril 2009

Elaborado por: La autora

Para el desarrollo normal y óptimo de la actividad, las empresas dedicadas al procesamiento de balanceados han debido considerar algunos factores para su instalación, como por ejemplo la disponibilidad en la zona de la materia prima necesaria, la escala de producción, el tipo de alimento elaborado, el número de unidades demandantes instaladas en el sector, el volumen de granos producidos en el país, la disponibilidad de vías de acceso y servicios básicos, el clima del sector y las facilidades para el despacho y comercialización del producto. De ahí que estratégicamente la mayoría de empresas se han localizado en el centro del país, que en cierta forma les permite abastecerse en mejores condiciones de los insumos agrícolas que provienen de la costa, sobretodo en relación al costo del transporte.

La fabricación de balanceados requiere de una tecnología dura constituida por equipos de almacenamiento como bodegas y silos, sistemas de transporte de granos y harinas entre los sitios de almacenamiento y las tolvas de dosificación para la molienda, molinos para reducir el tamaño de las partículas a las adecuadas para peletizar la acción enzimática en los animales. Se requieren además una caldera para los tratamientos térmicos que se le da al alimento y poder operar la peletizadora, y una enfriadora para reducir la temperatura y disminuir la humedad del producto que sale de la peletizadora.

De los registros de AFABA se obtuvo la siguiente información sobre la capacidad productiva instalada y utilizada a nivel nacional.

Cuadro en la siguiente hoja:

Cuadro 4

CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA EN LAS PLANTAS DE ALIMENTOS BALANCEADOS						
PROVINCIA	CAPACIDAD (TM/HORA)		CAPACIDAD (HORAS/MES)		CAPACIDAD (TM/MES)	
	INSTALADA	UTILIZADA	INSTALADA	UTILIZADA	INSTALADA	UTILIZADA
AZUAY	20	8	704	704	2.746	849
COTOPAXI	25	29	1.998	1.247	6.158	2.655
EL ORO	50	40	2.800	1.680	8.400	4.200
GUAYAS	206	150	2.526	1.958	98.549	69.489
IMBABURA	18	8	387	319	3.020	1.331
LOS RÍOS	64	45	704	396	33.607	16.799
MANABÍ	487	43	4.039	3.141	16.038	7.836
PICHINCHA	216	156	2.858	2.264	47.306	36.718
TUNGURAHUA	170	120	7.040	6.501	46.278	21.066
<b>TOTAL</b>	1.256	599	23.056	18.210	262.102	160.943

Fuente: AFABA - Abril 2009

Elaborado por: La autora

Proceso productivo de los balanceados: Para elaborar alimentos balanceados para animales se requiere de dos componentes: la macromezcla y la micromezcla. La primera está formada por productos de la agricultura y la agroindustria, los cuales se encuentran clasificados en fuentes de energía (cereales forrajeros) y de proteína (oleaginosas). A la mezcla básica obtenida se le adicionan medicinas, vitaminas, minerales y colorantes –micromezcla– con una mezcladora tipo concreto. Después de conseguir un producto lo suficientemente homogéneo y uniforme se realizan pruebas de calidad y se envía a los tanques de empaque para posteriormente empacarlo en sacos de polipropileno y/o papel kraft y cerrar con costura de hilo.

Esta actividad es ampliamente generadora de fuentes de empleo y de diferentes niveles, pues ocupa desde trabajadores campesinos hasta técnicos y profesionales en varias ramas, pero el mayor número es de mano de obra no calificada, lo que permite el acceso de una población rural que no tiene mayores oportunidades de preparación y empleo. Según AFABA, se está dando ocupación a 4.774 empleados; el resumen se detalla en los siguientes cuadros:

**Cuadro 5**

<b>MANO DE OBRA UTILIZADA EN LAS PLANTAS DE ALIMENTOS BLANCEADOS</b>				
<b>PROVINCIA</b>	<b>TÉCNICOS</b>		<b>ADMINISTRATIVOS</b>	
	<b>FIJOS</b>	<b>TEMPORALES</b>	<b>FIJOS</b>	<b>TEMPORALES</b>
AZUAY	2	-	9	-
COTOPAXI	10	1	18	-
EL ORO	30	-	23	-
GUAYAS	178	2	324	9
IMBABURA	2	-	3	-
LOS RÍOS	26	-	46	-
MANABÍ	23	4	52	3
PICHINCHA	32	3	133	2
TUNGURAHUA	113	12	276	4
<b>TOTAL</b>	<b>416</b>	<b>22</b>	<b>884</b>	<b>18</b>

Fuente: AFABA - Abril 2009

Elaborado por: La autora

**Cuadro 6**

<b>MANO DE OBRA UTILIZADA EN LAS PLANTAS DE ALIMENTOS BALANCEADOS</b>				
<b>PROVINCIA</b>	<b>OBREROS</b>		<b>OTROS</b>	
	<b>FIJOS</b>	<b>TEMPORALES</b>	<b>FIJOS</b>	<b>TEMPORALES</b>
AZUAY	48	-	-	4
COTOPAXI	56	9	8	23
EL ORO	97	-	22	-
GUAYAS	948	84	64	48
IMBABURA	15	-	-	14
LOS RÍOS	154	-	13	51
MANABÍ	271	95	29	13
PICHINCHA	365	30	32	40
TUNGURAHUA	692	97	71	41
<b>TOTAL</b>	<b>2.646</b>	<b>315</b>	<b>239</b>	<b>234</b>

Fuente: AFABA - Abril 2009

Elaborado por: La autora

Estas empresas fabrican alimento balanceado de todo tipo, sin embargo, los principales consumidores y demandantes de los productos son los sectores: pecuario, avicultor y acuicultor.

La producción ecuatoriana de balanceados se registra en el siguiente cuadro, en el que se observa un marcado crecimiento sobretudo en los años 2007 y 2008, contrarrestando la crisis que se presentó en años anteriores a consecuencia de la presencia de la gripe aviar que deterioró el mercado, pues a fines del 2005 las empresas avícolas informaron una reducción de más del 25% en sus ventas en el mercado local, que tuvo repercusiones en otros ámbitos, pues ante la baja demanda de pollos se redujeron las compras de balanceados ocasionando pérdidas en el sector en un margen del 40%.

**Cuadro 7**

<b>PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS EN EL ECUADOR 2000-2008 (en TM)</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>AVES</b>	<b>OTROS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VARIACIÓN</b>
2000	810.000	85.000	895.000	8,20%
2001	910.000	90.000	1.000.000	11,73%
2002	841.500	258.500	1.100.000	10,00%
2003	971.071	282.409	1.253.480	13,95%
2004	1.088.089	316.441	1.404.530	12,05%
2005	1.185.600	374.400	1.560.000	11,07%
2006	1.200.000	430.000	1.630.000	4,49%
2007	1.332.000	468.000	1.800.000	10,43%
2008	1.554.000	546.000	2.100.000	16,67%

Fuente: AFABA -Abril  
2009

Elaborado por: La autora

Como se observa, el mayor porcentaje del alimento balanceado que se produce en el país corresponde al avícola, razón por la que la vinculación entre los procesadores de balanceados y los avicultores es totalmente directa, de manera que cualquier efecto positivo o negativo en uno de los dos grupos repercute inmediatamente en el otro.

**Cuadro 8**

<b>ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS 2007</b>		
<b>DESTINO</b>	<b>TM</b>	<b>%</b>
AVES	1.332.000	74%
PORCINOS	126.000	7%
CAMARON	162.000	9%
PECES	108.000	6%
BOVINOS	54.000	3%
OTROS	18.000	1%
<b>TOTAL</b>	<b>1.800.000</b>	<b>100%</b>

Fuente: AFABA - Abril 2009

Elaborado por: La autora

La producción de balanceados se comercializa casi totalmente en el país, sin embargo, en una muy baja proporción se ha exportado a Latinoamérica.

**Cuadro 9**

<b>EXPORTACIONES DE BALANCEADOS</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>VOLUMEN</b>	<b>FOB</b>	<b>PRECIO</b>
	<b>TM</b>	<b>Miles de USD</b>	<b>USD/qq</b>
2000	756,48	289,22	17,34
2001	270,41	157,13	26,12
2002	1.406,49	629,79	20,31
2003	3.852,04	1.320,71	15,55
2004	7.789,03	3.033,71	17,70
2005	9.433,17	4.017,70	19,32
2006	12.082,50	6.159,88	23,17
2007	9.441,54	4.059,22	19,54

Fuente: AFABA-abril 2009

Elaborado por: La autora

**Cuadro 10**

<b>DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE BALANCEADOS 2007</b>		
<b>PAISES</b>	<b>VOLUMEN</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
	<b>TM</b>	<b>%</b>
NICARAGUA	3.540,00	37,49%
COLOMBIA	1.710,47	18,12%
PERU	1.851,32	19,61%
HONDURAS	919,98	9,74%
COSTA RICA	760,00	8,05%
CUBA	315,76	3,34%
OTROS	344,01	3,64%
<b>TOTAL</b>	<b>9.441,54</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: AFABA-Abril 2009

Elaborado por: La autora

Las industrias de elaboración de balanceados para la avicultura existentes en el país se pueden categorizar en los siguientes tipos:

- Aquellas que adquieren en el mercado interno o en el exterior, maíz duro y torta de soya.
- Las que compran maíz duro y grano de soya, para procesarlo y extraer la torta y aceite (ligadas a industrias aceiteras).
- Las plantas procesadoras vinculadas a grandes industrias avícolas integradas verticalmente.
- Las mezcladoras de balanceados de los planteles avícolas medianos pequeños.

Pero, es necesario también conocer que la actividad de fabricación de balanceados al ser un eslabón nexa dentro de la cadena alimentaria, también está expuesta a serios riesgos, pues tanto le afectan las condiciones climáticas como las decisiones gubernamentales.

Tal es así que el problema de la sequía en el país podría provocar la falta de materia prima para la elaboración de alimento balanceado, pues la siembra del principal insumo agrícola, que es el maíz, se retrasó el año pasado, y las intensas lluvias que se presentaron en diciembre, principalmente en la Costa, no ayudaron a mejorar la producción. El problema se puede generar si no sale la cosecha para mayo y junio, que son los meses pico de producción prevista, lo que dificultaría que se completen los volúmenes para conformar el suficiente stock.

Por lo pronto el MAGAP entregó la provisión de maíz para la elaboración de balanceados para cubrir la demanda hasta abril del 2010<sup>16</sup> y se ha iniciado el seguimiento, monitoreo y evaluación de las siembras y cosechas del maíz nacional a fin de considerar la aprobación de un nuevo permiso de importación para solucionar el problema que se ocasionare por la baja en el abastecimiento de materia prima.

El requerimiento de maíz a escala nacional es de aproximadamente 90 mil toneladas métricas (TM) mensuales, de las cuales, 33 mil TM son requeridas por la AFABA. De darse la baja, esta asociación de productores de balanceados dejaría de producir 60 mil TM de alimento, afectando a las 324 empresas que son parte de este gremio.<sup>17</sup>

Ver cuadro en la siguiente hoja:

---

<sup>16</sup> Revista AFABA – Enero 2010

<sup>17</sup> Revista AFABA – Enero 2010

**Cuadro 11**

<b>PRODUCCIÓN DE BALANCEADO POR PROVINCIAS Año 2007 (en TM)</b>								
<b>PROVINCIA</b>	<b>ENGORDE</b>	<b>POSTURA</b>	<b>CAMARONES</b>	<b>TILAPIA</b>	<b>PORCINO</b>	<b>BOVINO</b>	<b>OTROS</b>	<b>PRODUC.TOTAL</b>
AZUAY	7.950	700	-	-	600	310	500	10.060
COTOPAXI	96	15.077	-	-	6.973	410	-	22.556
EL ORO	3.445	-	-	-	1.053	686	11.761	16.945
GUAYAS	18.988	12.523	86.927	28.604	2.120	3.309	2.846	155.317
IMBABURA	14.717	-	-	-	-	-	-	14.717
LOS RIOS	4.472	-	-	-	-	-	-	4.472
MANABI	52.305	30.016	97	-	622	233	303	83.576
PICHINCHA	115.324	54.032	-	42	5.494	1.951	1.321	178.164
TUNGURAHUA	64.241	184.220	-	-	19.477	2.290	8.948	279.176
<b>TOTAL</b>	<b>281.538</b>	<b>296.568</b>	<b>87.024</b>	<b>28.646</b>	<b>36.339</b>	<b>8.879</b>	<b>25.679</b>	<b>764.983</b>

Fuente: AFABA-Abril 2009

Elaborado por: La autora

### **2.3.2.2. ANALISIS DEL MERCADO Y LOS CLIENTES**

Como se pudo observar, el 74% de la producción de alimento balanceado se destina al sector avícola, cuyas características generales se analizarán más adelante; pero también el mercado lo conforman los ganaderos, que con el objeto de mejorar los rendimientos de sus ganaderías, sobretodo de leche, recurren al alimento balanceado para aumentar la producción, y adicionalmente cuando el pasto es escaso, por efectos del clima, también se obligan a adquirir alimentos complementarios para sus animales. Otros consumidores son los criadores de cerdos, cuya carne es de alta demanda, y que depende del sistema alimenticio aplicado la mejor calidad de la misma, motivo por el cual el consumo de balanceados tiende a incrementarse.

Los sectores camaronero y acuícola también constituyen consumidores muy representativos, pues el primero es el generador de uno de los productos de exportación no tradicionales, que es altamente demandado

por el mercado americano y europeo debido a su sabor y calidad, y que lógicamente se debe al proceso alimenticio aplicado constituido por balanceados. El sector acuícola también se encuentra en proceso de expansión, sobre todo por la diversidad de especies comestibles que se pueden criar en nuestro medio y que a más de constituir una alternativa muy saludable en la alimentación humana, está demandando de sectores relacionados un elevadísimo aporte, como es el caso de la fabricación de alimentos balanceados para cada especie de cultivo.

- **SECTOR DE CRIANZA DE AVES**

La industria avícola ecuatoriana, principalmente, se fundamenta en dos actividades: la producción de carne de pollo y la del huevo comercial; entre estas dos actividades pecuarias, sobresale muy por encima la crianza de pollos de carne; CONAVE, estimó que en el año 2005 se produjeron 155 millones de pollos y 2.500 millones de huevos.

**Cuadro 12**

<b>PRODUCCIÓN AVÍCOLA 2000 - 2007</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>HUEVOS TM</b>	<b>CARNE DE POLLO TM</b>	<b>INCREMENTO ANUAL %</b>
2000	63.840	207.000	
2001	72.139	220.000	7,86%
2002	78.300	240.000	8,95%
2003	82.215	252.260	5,08%
2004	93.725	283.561	12,80%
2005	104.972	312.016	10,52%
2006	100.000	300.000	-4,07%
2007	108.000	336.000	11,00%

Fuente: AFABA- Abril 2009

Elaborado por: La autora

El censo realizado en el año 2006 a través de un convenio entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Servicio Ecuatoriano de

Sanidad Agropecuaria (SESA) y la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE) demostró la presencia en el país de 1.567 granjas avícolas, de las cuales la mayoría están en Pichincha. La información además reveló las siguientes cifras: 167,6 millones de aves se destinaron a la postura; 157 millones para engorde y 2,1 millones para reposición. En total al año se obtuvieron 336.000 toneladas de carne y 108.000 toneladas de huevos. El consumo anual per cápita nacional fue de 23 kg de carne y de 140 huevos en el 2006. También se conoció que el 49% de la producción de huevos provenía de Tungurahua, el 22% de Manabí, el 15% de Pichincha, el 11% de Cotopaxi y el restante 3% del resto de provincias.

La información del censo también permitió establecer que la parvada nacional avícola de pollo contempló aproximadamente 20 millones de pollo de carne y 7,7 millones de gallinas ponedoras.

Ver cuadro en la siguiente hoja:

**Cuadro 13**

<b>EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN AVÍCOLA 2000 - 2007</b> (en miles de unidades)						
<b>AÑO</b>	<b>LÍNEA</b>	<b>LÍNEA</b>	<b>MACHOS</b>	<b>REPRODUCCIONES</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>CARNE</b>	<b>POSTURA</b>		<b>PESADAS</b>	<b>LIVIANAS</b>	
2000	100.000	3.800	3.000	1.200	73	108.073
2001	110.000	4.070	3.200	1.260	77	118.607
2002	124.000	4.500	3.600	1.330	81	133.511
2003	134.000	4.725	3.700	1.350	90	143.865
2004	150.080	5.387	4.144	1.512	101	161.224
2005	165.089	6.033	4.641	1.663	113	177.539
2006	175.000	7.941	4.827	1.551	123	189.442
2007	189.000	8.735	5.310	1.675	136	204.856

Fuente: AFABA - Abril 2009

Elaborado por: La autora

La industria avícola comercial generalmente se dedica a la crianza de aves de los siguientes tipos:

a) Productoras de huevos: Son animales altamente especializados en la producción de huevos, pero muy exigentes en su alimentación, por lo que deben consumir, exclusivamente, alimento balanceado y, requieren de un riguroso cuidado sanitario. Dentro de este grupo las razas más explotadas son la Leghorn y las razas híbridas.

b) Productoras de carne (broilers): Son razas especializadas en producir pollos para el consumo. Estos pollos tienen la característica de producir mucha carne en muy poco tiempo. Al igual que las aves productoras de huevos, son muy exigentes en su alimentación y cuidados sanitarios. Se

alimentan con dietas comerciales, es decir con balanceados. Las razas productoras de carne son las Hubbard, Arbor Acres y otros híbridos.

La explotación especializada de aves de postura y de pollos broilers es muy rigurosa en alimentación, sanidad y manejos, por lo cual se necesita mucho conocimiento, educación y recursos.

Generalmente los tipos de balanceado que se consumen en la crianza de aves de postura son: Inicial, Levante, Postura y Producción, con sus respectivas especificaciones de acuerdo a la edad de las aves. Para la crianza de aves de engorde se requieren los siguientes tipos de alimento: Inicial, Crecimiento y Engorde.

Cada una de las cuatro regiones del territorio Ecuatoriano, experimenta beneficios y desventajas para la actividad avícola, en donde la zona más utilizada con este fin es la región costera gracias a sus favorables condiciones meteorológicas que facilitan la crianza del pollo de carne, mientras que las unidades de producción para huevo comercial han preferido localizarse hacia el centro del país en zonas templadas y semi-templadas como las provincias de Tungurahua, Manabí, Pichincha y Cotopaxi.

- **CONSUMO DE PRODUCTOS AVICOLAS**

El comportamiento del mercado de la carne de pollo y del huevo para plato, se basa en la ley de la oferta y la demanda, por lo que las empresas avícolas deben mantenerse muy observadoras de sus márgenes referenciales a fin de sortear los problemas que se pudieran presentar. Además deben mantenerse muy atentas a los requerimientos de los consumidores finales, que a la postre son quienes pagan por los productos, satisfaciendo sus preferencias, como por ejemplo: el consumidor ecuatoriano (ama de casa), prefiere un pollo pigmentado y grande, de aproximadamente 2,7 a 3 Kg. de peso en canal; así también

demanda de un huevo con cascarón de color marrón, dejando al huevo blanco muy pocas oportunidades en el mercado.<sup>18</sup>

La población ecuatoriana se ha concientizado sobre el costo beneficio que los productos avícolas entregan en cuanto a nutrición, puesto que la proteína del pollo y del huevo siempre será mucho más representativa y más económica que la de otro producto cárnico. Por tanto, la mejor opción alimenticia que posee el consumidor ecuatoriano es la carne de pollo, por los menores contenidos de colesterol, calorías y grasa, a la vez que provee un mayor contenido proteico. Y de la misma manera, el consumo de huevos contrarresta los altos índices de desnutrición, anemia y obesidad.

Cabe resaltar que la cadena alimentaria permite la transformación de los cereales en proteína, que es entregada al consumidor a través de la carne de pollo y los huevos principalmente.

Por otro lado, se debe tener en cuenta también que tanto el huevo como la carne de pollo son productos accesibles a todas las comunidades en todos los niveles socioeconómicos.

---

<sup>18</sup> Revistas AFABA 2008 - 2009

#### Cuadro 14

#### Evolución del consumo *per cápita* de productos avícolas (En Kg)

AÑO	POLLO	HUEVO	FUENTE
1995	9,16	5,24	CONAVE
1996	12,71	5,02	CONAVE
1997	14,85	4,86	CONAVE
1998	14,69	4,19	CONAVE
1999	16,03	4,74	CONAVE
2000	16,37	5,05	CONAVE
2001	17,02	5,58	CONAVE
2004	15,96	4,50	FAO
2005	15,93	4,70	FAO
2006	23,00	11,00	CONAVE
2007	23,00	11,00	CONAVE
2008	24,00	14,00	El Comercio.com.pe
2009	26,00	16,00	Proyectado

Fuente: La industria avícola ecuatoriana. Rodríguez Saldaña Diego, Agosto 18/2009.

Elaborado por: La autora

#### 2.3.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

El único posible sustituto del alimento balanceado es el arrocillo, pero solamente podría reemplazarlo en un 10%, ya que no contiene los mismos niveles vitamínicos y proteicos que el maíz y la soya, y además no existe en el país una producción suficiente para abarcar los requerimientos del mercado.

#### 2.3.2.4. CAPACIDAD DE NEGOCIACION

Dentro de la gran cadena alimentaria se presentan varios niveles de negociación, ya que ante situaciones de escasez los productos agrícolas básicos como son el maíz y la soya, los sectores vinculados, incluyendo al

Gobierno, se ven en la necesidad de recurrir a las importaciones de dichos insumos. Así mismo mantienen relaciones permanentes para promover el desarrollo agrícola, tratando de propiciar condiciones y costos favorables para la producción, y controlar la especulación y acaparamiento de los productos sobretodo en épocas de cosecha.

Por su parte, los fabricantes de alimentos balanceados negocian cupos directos de importación de sus insumos con el fin de abaratar los costos de producción, o estar prevenidos en épocas de escasez, puesto que una gran mayoría también son productores avícolas y no pueden desatender la demanda de sus fincas, ya que las aves son seres vivos, que tienen un ciclo de crecimiento y desarrollo y no puede alterarse, porque eso provoca desestabilidad productiva, económica y financiera e incluso pérdidas cuantiosas.

Y en la fase de comercialización de los productos finales de la cadena que son la carne de pollo y los huevos es muy importante la etapa de negociación, tanto a nivel interno como con el exterior. Dentro del país deben sujetarse a una franja de precios, más aún cuando se trata de ejercer predominio en el mercado; y a nivel internacional deben fijar las condiciones más favorables a cada una de las partes en los diferentes acuerdos comerciales y negociaciones, pues de esos depende, en la mayoría de los casos, la captación de nuevos mercados.

A este nivel el Ecuador maneja relaciones comerciales con la Comunidad Andina de Naciones (CAN), con la Unión Europea (UE) y bilaterales con diferentes países, con quienes mantienen intercambios mutuos y permanentes de productos, que son la base para la promoción y crecimiento de las exportaciones.

## CAPÍTULO III

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AVIBODAGRO S.A.

#### 3.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

Avibodagro S. A. es una compañía anónima constituida legalmente el 15 de octubre del 2004, con un capital suscrito y pagado de ochocientos dólares americanos, dividido en ochocientas acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada una, distribuidas actualmente, conforme a las cesiones de acciones realizadas el 28 de noviembre del 2008, de la siguiente manera:

ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	No. DE ACCIONES	PORCENTAJE
Galo Edwin Terán Jiménez	USD 720,00	USD 720,00	720	90%
Walter Paúl Terán Jiménez	USD 80,00	USD 80,00	80	10%
<b>TOTALES</b>	USD 800,00	USD 800,00	800	100%

Fuente: Escrituras de constitución de la compañía y cesión de acciones.  
Elaborado por: La autora

La finalidad principal de la empresa es atender los requerimientos de los productores avícolas, agrícolas y pecuarios en general, en cuanto se refiere a la elaboración, producción, importación y comercialización de insumos, productos y materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades, entendiéndose en este concepto la provisión de todos los bienes que son utilizados y consumidos durante los respectivos procesos de producción. Además la importación y exportación de todo tipo de bienes, insumos, artículos, maquinarias, piezas, repuestos, etc., requeridos por las áreas antes mencionadas; así como la prestación de asistencia técnica y servicios, realización de estudios y asesoría en general para la producción avícola, agropecuaria y afines.

El domicilio principal de la compañía está señalado en el Distrito Metropolitano de Quito, en donde se encuentra instalada la oficina, en la calle Wolfgang Mozart N47 – 135 e Isaac Albeniz, sector Las Acacias, y la planta productiva y almacén funcionan en la parroquia de Puéllaro, cantón Quito, provincia de Pichincha, en la calle 24 de Mayo s/n (a media cuadra del parque central).

Los representantes legales son el señor Walter Paúl Terán Jiménez, Presidente, y el señor Galo Edwin Terán Jiménez, Gerente.

### **3.2. ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno de la organización nos permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en un determinado momento. Para su desarrollo se ha considerado tres aspectos fundamentales que son:

- ❖ Análisis interno cualitativo, que examina las distintas áreas de la empresa, tales como:
  - Área organizacional
  - Área administrativa financiera
  - Área de producción
  - Área comercial

Adicionalmente el análisis del producto, el mercado y los procesos de producción y comercialización.

- ❖ Análisis interno cuantitativo, que incluye el cálculo de operaciones matemáticas que relacionan a diferentes partidas de los estados financieros.
- ❖ Identificación de problemas

### **3.2.1. Análisis Interno Cualitativo**

#### ***3.2.1.1. Área organizacional***

Avibodagro S. A. es una microempresa que se creó con el objeto de elaborar y comercializar alimento balanceado, especialmente para aves, e insumos agropecuarios que puedan ser requeridos por otras empresas que se dediquen a la molienda y mezcla de productos.

Se han considerado aspectos operativos para definir el proceso organizativo de la empresa, razón por la cual se la dividió en un área netamente productiva que está instalada en la parroquia de Puéllaro, población que se encuentra al noroccidente de Quito, y el área administrativa, financiera y de control que está ubicada en el domicilio principal de la empresa, en Quito.

Se instaló la planta de producción en Puéllaro en razón de que se disponía de un espacio físico apto para el efecto en una propiedad familiar del gerente propietario, que está convenientemente acondicionada para el desarrollo de actividades agropecuarias, y se encuentra en una zona rural de condiciones físicas y climatológicas totalmente favorables, y sobretodo está en el foco de consumo, pues la idea de crear la empresa surgió con el fin de abastecer a los productores avícolas de la zona de Puéllaro.

Área de almacén – oficinas:	30 m <sup>2</sup>
Bodegas:	1.000 m <sup>2</sup>
Planta de procesamiento:	200 m <sup>2</sup>

Avibodagro S.A. es una empresa pequeña que cuenta con un reducido personal que desempeña tanto labores administrativas, financieras, directivas y productivas. El Gerente propietario y la Contadora tienen sus oficinas en Quito, el Asistente de Contabilidad y dos trabajadores de

planta trabajan en Puéllaro; sin embargo el Gerente se traslada permanentemente de la oficina principal a la planta.

Para el desarrollo de sus actividades en planta, la empresa cuenta con el siguiente equipo de trabajo:

- 3 Básculas de tipo personal
- 1 Balanza industrial automática
- 1 Cosedora de sacos
- 1 Molino
- 1 Mezcladora

Adicionalmente en el área administrativa se dispone de dos computadoras, impresora, fax, teléfonos, y muebles de oficina.

#### **3.2.1.1.1. Características de la Zona.<sup>19</sup>**

La parroquia Puéllaro se encuentra ubicada en la estribación suroccidental del macizo montañoso, en el límite de la hoya del río Guayllabamba, a la margen derecha del cañón del río, en la provincia de Pichincha. A tan solo 60 minutos de Quito. Es una zona volcánica producida por las erupciones del Pululahua y del Mojanda, de ahí que Puéllaro tenga suelo terroso, fértil y productivo, y se beneficia de un clima templado y cálido. Puéllaro está a 2.063 msnm.

Su población es de 10.000 habitantes y fue fundada el 25 de Mayo de 1861. Las principales actividades económicas de la parroquia son la agricultura, donde se destacan los huertos frutícolas de cítricos, chirimoyas y aguacates, y desde hace una década atrás se han instalado invernaderos para el cultivo de flores y viveros agrícolas; la apicultura, y

---

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

sobretudo la avicultura, que es muy representativa en la producción de huevos.

Las condiciones climáticas han favorecido el desarrollo de la actividad avícola, por lo que en la parroquia se han asentado algunas granjas avícolas productoras de huevos y de pollos de engorde, que en su mayoría están afiliadas a la Asociación de Avicultores Puéllaro, concretamente 11, pues las otras son pequeñas unidades con producción no muy significativa.

De acuerdo a información estadística recabada, la producción de la zona en el año 2009 fue de 120.000 pollos de engorde y 450.000 huevos, que se comercializan directamente por los productores en un 30% en la provincia de Pichincha y en un 20% en la provincia de Imbabura, pero el 50% restante se entrega a distribuidores mayoristas que tienen un área de comercialización mucho más amplia, dentro y fuera del país, conociéndose incluso que abarca una buena parte del mercado colombiano.<sup>20</sup>

La mayoría de estos productores avícolas de Puéllaro se han abastecido de los insumos directamente en la ciudad de Quito, lo que les ha ocasionado serios inconvenientes por la movilización y el incremento de costos por efecto del transporte, a más de que han afrontado serios problemas de desabastecimiento. Esto motivó a su asociación en un gremio que respaldara su gestión y sobretudo les garantice una organización de la actividad en su conjunto, con el fin de propender a un mejoramiento continuo de la calidad de los productos.

Bajo este mismo criterio de cooperación entre productores se han dado algunos pasos para que la actividad avícola de la zona se realice en términos más técnicos, sobretudo en el aspecto de la crianza y

---

<sup>20</sup> Encuesta realizada por la Asociación de Avicultores Puéllaro

mantenimiento de las aves, en donde es de suma importancia disponer de alimento apropiado según el tipo y las edades de las aves, las razas, los requerimientos nutricionales, los productos finales a obtenerse y la competencia, pues en los actuales momentos, dentro de un sistema globalizado, se exigen condiciones técnicas específicas para el desarrollo de cualquier actividad, y más aún en aquellas relacionadas con la alimentación humana, en virtud de lo cual se han establecido normas y procedimientos de calidad que deben ser implementados.

Esta fue la premisa para la creación de Avibodagro S.A., pues se pretendió dar facilidades a los productores avícolas de Puéllaro para el desenvolvimiento de sus actividades, así como asesoramiento técnico en el ámbito nutricional de las aves y en aspectos relativos al mantenimiento y salud de las mismas, a fin de prevenir y/o contrarrestar epidemias causadas por enfermedades virales a las que están muy expuestas las aves. Más aún cuando al presentarse un evento de éstos los efectos son devastadores y ocasionan pérdidas cuantiosas.

### **3.2.1.2. Área administrativa financiera**

Esta área es la encargada de realizar las siguientes actividades:

- Definir, aplicar y controlar los sistemas y procedimientos de todas las unidades de la empresa.
- Controlar la aplicación de normas y principios para el registro y control de las transacciones comerciales y financieras que garanticen la razonabilidad y validez de la información.
- Representar a la empresa en todos los actos y transacciones con terceros.
- Administrar los sistemas de selección y manejo de personal.
- Diseñar las políticas salariales que se apliquen en la empresa.
- Proveer a cada una de las unidades de la empresa los bienes y elementos que permitan el desarrollo normal de la actividad.

- Preparar el presupuesto operativo anual de la empresa.
- Controlar el manejo financiero, para que las disponibilidades de recursos permitan atender oportunamente las exigencias inmediatas de la actividad de la empresa.
- Elaborar los cheques para efectuar egresos debidamente autorizados y entregar a los beneficiarios.

El direccionamiento y control de la actividad en el área administrativa y financiera ha sido ejecutado totalmente por el Gerente de la empresa, quien además permanentemente está vigilando la fase productiva.

Para facilitar su gestión ha definido que en la oficina de Quito se posicione la contadora, quien cumple funciones de secretaría también, y se encargue tanto de los registros del movimiento contable, sustentado en las facturas y recibos de venta elaborados en la oficina de Puéllaro, como de los aspectos relacionados con los trámites que deben realizarse para la provisión de los insumos y mercadería en general; pero las gestiones y negociaciones las realiza directamente el Gerente.

Este último aspecto es crucial dentro de la actividad de la empresa, puesto que es imprescindible relacionarse con el resto de productores de alimento balanceado del país, que se encuentran asociados en AFABA, para contar con cupos para la asignación de soya y maíz, tanto de origen nacional como importado; y al mismo tiempo tener la solvencia para negociar las condiciones de financiamiento en las que pueden adquirirse los insumos.

Por su parte, el asistente contable que se encuentra en Puéllaro controla el ingreso de las mercaderías e insumos, realiza los registros pertinentes y factura todo lo que se vende, de acuerdo a instrucciones recibidas del Gerente, y obviamente controla a los dos empleados de planta en los procesos de elaboración del alimento balanceado.

Los aspectos financieros los asume directamente el Gerente, sustentando su análisis en la disponibilidad de efectivo de las cuentas bancarias, en la posibilidad y probabilidad de conseguir créditos directamente con los proveedores o con instituciones bancarias e incluso recurriendo a inyecciones temporales de capital para superar situaciones de iliquidez.

### **3.2.1.3. Área de producción**

Uno de los objetivos básicos para la creación de la empresa fue el apoyo que se podía brindar al sector avicultor de la parroquia de Puéllaro, proveyéndole del alimento balanceado para la crianza de las aves, que constituye el principal insumo de la actividad. Y con el fin de reducir costos y proporcionar los elementos nutritivos apropiados para la crianza de aves en la zona, se estableció la necesidad de producir, en la misma empresa, el alimento balanceado.

Por tal motivo la empresa cuenta con un área de producción, que es la responsable de elaborar el alimento balanceado en base a las especificaciones técnicas y nutricionales que las aves requieren de acuerdo a su edad y a sus características.

El sustento técnico y profesional del caso ha sido asumido por el Gerente de la empresa, quien cuenta con vasta experiencia en la crianza de aves, ya que desde hace unos veinte años atrás ha estado vinculado a una empresa familiar que desarrolla esa actividad, por lo que dispone de los conocimientos prácticos y más apropiados para la zona, puesto que ya han sido aplicados y con excelentes resultados en su propia actividad avícola.

#### **3.2.1.4. Área comercial**

Esta área contempla el objeto mismo de la empresa, es decir, la negociación de bienes, concretamente de los insumos agropecuarios y del balanceado para aves que se produce en la empresa.

Bajo los lineamientos y políticas establecidos por el Gerente propietario se definieron los procedimientos para realizar las ventas, e inicialmente con el criterio de captar clientela se aplicaron ventas a crédito con plazos de 30 días, por dos razones fundamentales; la primera fue la motivación de ayuda a los productores de la zona, para evitarles la pérdida de tiempo en las movilizaciones que realizaban para adquirir sus insumos, y la segunda fue la de aperturar su mercado con un nicho confiable de clientes, pues la gran mayoría eran personas conocidas relacionadas con la actividad avícola a la que ha estado vinculado el gerente desde hace varios años atrás.

Al momento la periodicidad de la cartera de la empresa es la siguiente: a 15 días 15%, a 30 días 25% y a 45 días 60%. Esto demuestra que se ha alargado el plazo de recuperación del efectivo, lo que ha ocasionado situaciones de iliquidez al negocio, que para ser solventadas han obligado a recurrir a endeudamientos formales e informales, ya que por la naturaleza de la actividad, es imprescindible contar con la oportunidad efectiva de los recursos monetarios.

##### **3.2.1.4.1. Mercado Actual**

Como se indicó anteriormente, los principales clientes de la empresa son los productores avícolas de la parroquia Puéllaro y sus alrededores, como Perucho, San José de Minas, Alchipichí e incluso Calderón.

La población de la zona en su gran mayoría se dedica a actividades agropecuarias, dentro de las cuales se halla la avícola; unos en gran escala y otros en pequeñas huertas y galpones de aves, pero en todo caso requieren de la provisión oportuna y fácil de insumos. Asumiendo conservadoramente que el 20% de la población vive y permanece en la parroquia y sus alrededores y es económicamente activa, y que de ellos el 50% se encuentre vinculado a trabajos agropecuarios, se podría establecer que se cuenta con un mercado potencial de 1.000 demandantes en la zona.

A continuación detallo un listado de los principales clientes de la empresa:

Avícola La Quinta

Avícola El Artesón

Jaime Torres

Avirico

Marvic

Linda Granja

Rodrigo Torres

José Luis Darquea

#### **3.2.1.4.2. Portafolio de Productos**

En el cuadro de la página siguiente se detallan los productos que se comercializan y se elaboran en la empresa, con sus respectivos precios de venta y las unidades referenciales de los empaques de venta:

Ver cuadro en la siguiente hoja:

### Cuadro 15

#### PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

PRODUCTO	UNIDAD	PRECIO
Maíz	Sacos de 45Kg	\$ 15,10
Pasta de soya	Sacos de 45Kg	\$ 26,00
Aceite de palma	Cajas de 15Kg	\$ 12,00
Palmiste	Sacos de 45Kg	\$ 8,10
Caliza	Sacos de 45Kg	\$ 2,80
Polvillo	Sacos de 45Kg	\$ 8,00
Sal	Sacos de 50Kg	\$ 8,00
Balanceado para aves	Sacos de 45Kg	\$ 17,50

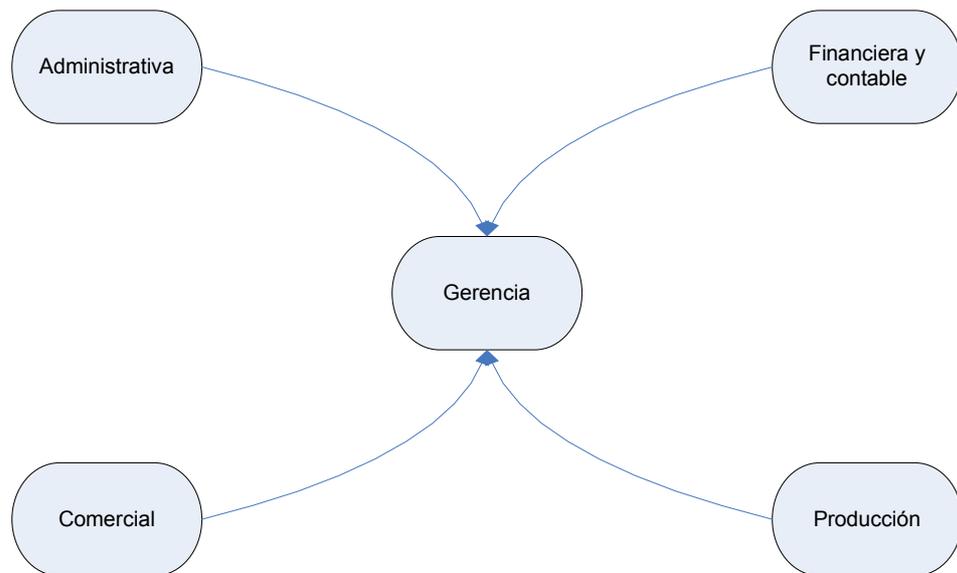
Fuente: Información Avibodagro S.A.  
Elaborado por: La autora

#### **3.2.1.5. Diagramas de Flujo de los Procesos**

Inicialmente se presenta una visión de las áreas de la empresa.

**Gráfico 2**

**DISTRIBUCIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**



**3.2.1.5.1. Mapa del Proceso Principal**

El proceso de comercialización de insumos es el principal de la empresa y consta de los siguientes pasos:

Ingreso de mercadería.- Los insumos transportados en camiones cuya capacidad oscila entre 30 y 40 Ton ingresan a la empresa al granel y son depositados en la bodega de empaque.

Pesaje y empaque.- Conforme a las especificaciones de uso del producto, la materia prima es ensacada y pesada en sacos de 45 Kg, que se apilan en filas en la bodega de terminados. Esta y la fase anterior la realizan los estibadores, que son personas ocasionalmente contratadas por la empresa.

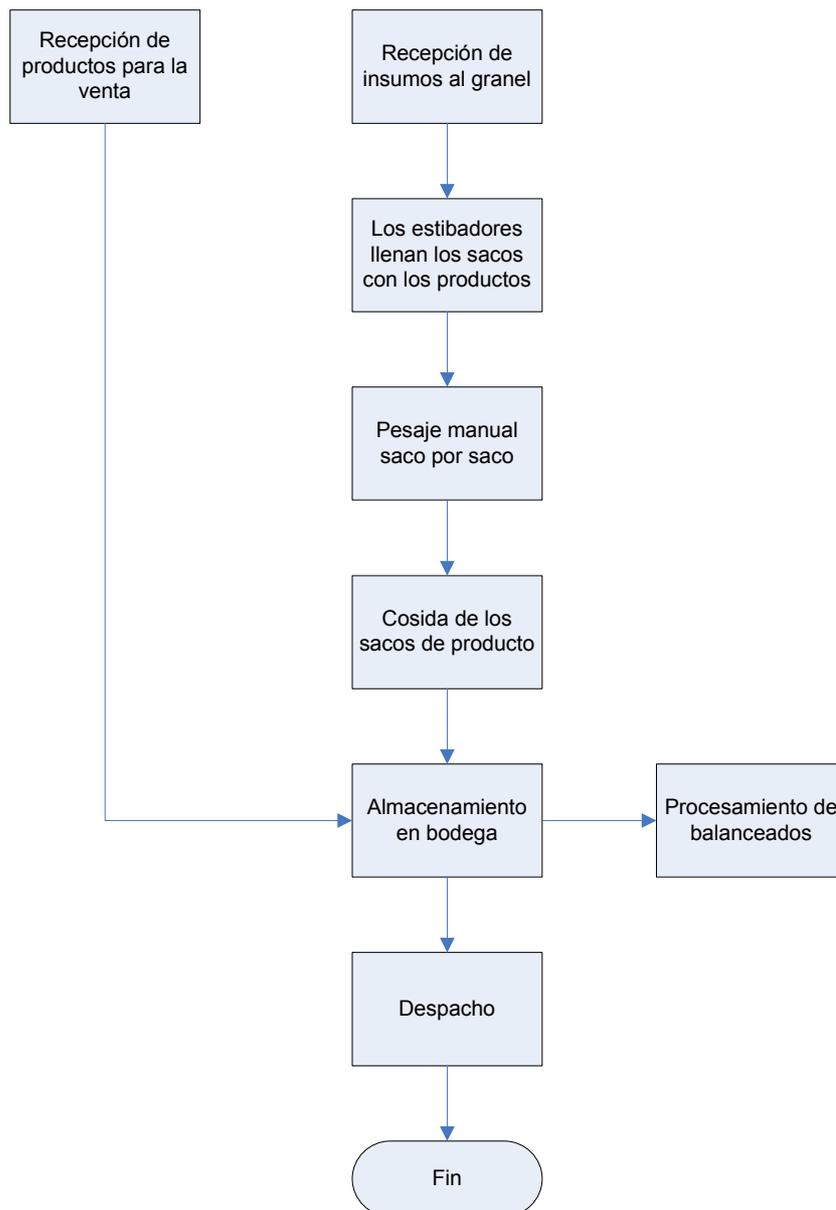
Despacho.- La persona responsable de bodega entrega los productos a los clientes cuando lo dispone la persona encargada de las ventas.

Ocasionalmente cuando la venta es por cantidades mayores, se obvia el proceso de pesaje y empaque en la empresa, y directamente con los estibadores se llega hasta las bodegas del cliente para la entrega, en cuyo caso el cliente va haciendo pesar lo que recibe.

Gráfico 3

MAPA DEL PROCESO PRINCIPAL

MAPA DEL PROCESO PRINCIPAL



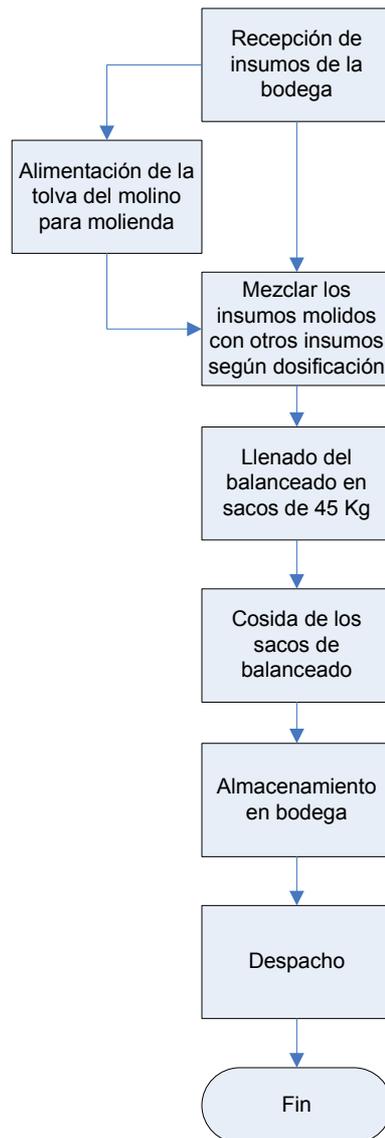
Elaborado por: La autora

### **3.2.1.5.2. *Procesamiento de elaboración del balanceado***

Para la elaboración del balanceado se parte de los productos pesados y ensacados que se encuentran en la bodega de terminados y de acuerdo a las formulaciones se van depositando en el molino. Luego pasan a la mezcladora y se agregan los productos que no requieren molienda, de acuerdo a la dosificación correspondiente. Concluido este proceso se pesa y enfunda el balanceado en sacos de 45 Kg, que son sellados e ingresan a la bodega de terminados para ser despachados cuando lo requieran los clientes.

**Gráfico 4**

**MAPA DEL PROCESO DE BALANCEADOS**



Elaborado por: La autora

### **3.2.2. Análisis Interno Cuantitativo**

Para este estudio se aplicará un método de análisis horizontal, para lo cual se ha recurrido a los estados financieros de los años 2007, 2008 y 2009.

El Balance General muestra el activo, pasivo y capital contable de un negocio, en dos o más fechas determinadas y además contiene las variaciones que ocurren de un año a otro, en términos monetarios o expresados en porcentajes.

El Estado de Resultados comparativo muestra los resultados de dos o más ejercicios de operaciones y también contiene las variaciones de un período a otro expresadas en términos monetarios o en porcentaje.

Ver cuadro en la siguiente hoja:

Cuadro 16

<b>BALANCES DE SITUACIÓN DE AVIBODAGRO S.A.</b>						
	<b>2007</b>	<b>Part.</b>	<b>2008</b>	<b>Part.</b>	<b>2009</b>	<b>Part.</b>
<b>ACTIVO</b>						
Caja – Bancos	7.140,65	8,15%	2.815,63	1,67%	8.671,10	3,14%
Ctas y Dctos por cobrar clientes relacionados	39.685,03	45,28%	139.544,97	82,90%	215.367,75	77,93%
Ctas y Dctos por cobrar clientes no relacionados		0,00%	3.222,72	1,91%	33.414,14	12,09%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)		0,00%	1.538,27	0,91%		0,00%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Renta)	1.342,18	1,53%	1.315,90	0,78%	1.193,89	0,43%
Inventario de materia prima	19.424,16	22,16%		0,00%		0,00%
Inventario Prod. Terminados y mercaderías almacén		0,00%	3.000,00	1,78%	6.164,55	2,23%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>67.592,02</b>	<b>77,12%</b>	<b>151.437,49</b>	<b>89,96%</b>	<b>264.811,43</b>	<b>95,82%</b>
Muebles y enseres	1.121,25	1,28%	1.216,85	0,72%	1.216,85	0,44%
Maquinaria, equipo, instalaciones		0,00%	5.391,00	3,20%	4.071,00	1,47%
Equipo de computación y software		0,00%	1.538,00	0,91%	1.538,00	0,56%
Vehículos, equipo de transporte caminero móvil	21.685,51	24,74%	18.918,16	11,24%	18.918,16	6,85%
Depreciación Acumulada Activo Fijo	224,26	-0,26%	911,44	-0,54%	14.199,25	-5,14%
Depreciación Acumulada Acelerada Vehículos y equipos transporte	2.529,98	-2,89%	9.259,39	-5,50%		0,00%
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>20.052,52</b>	<b>22,88%</b>	<b>16.893,18</b>	<b>10,04%</b>	<b>11.544,76</b>	<b>4,18%</b>
<b>Total del Activo</b>	<b>87.644,54</b>		<b>168.330,67</b>		<b>276.356,19</b>	
<b>PASIVO</b>						
Ctas y Dctos por pagar proveedores locales	6.935,33	7,91%	14.365,80	8,53%	93.089,55	33,68%
Préstamos de accionistas locales	7.813,32	8,91%	17.520,34	10,41%	2.071,27	0,75%
Obligaciones con la administración tributaria	543,00	0,62%		0,00%		0,00%
Impuesto a la Renta por pagar del ejercicio	284,20	0,32%		0,00%	124,93	0,05%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>15.575,85</b>	<b>17,77%</b>	<b>31.886,14</b>	<b>18,94%</b>	<b>95.285,75</b>	<b>34,48%</b>

Cuentas y documentos por pagar proveedores locales	31.725,21	36,20%	-	0,00%	-	0,00%
Obligaciones con instituciones financieras locales	5.912,26	6,75%	53.952,09	32,05%	44.799,30	16,21%
Obligaciones emitidas adquiridas por terceros		0,00%	19.531,25	11,60%		0,00%
Otras cuentas y dctos por pagar a relacionados		0,00%		0,00%	11.718,75	4,24%
Otras cuentas y dctos por pagar a no relacionados		0,00%		0,00%	38.961,44	14,10%
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>37.637,47</b>	42,94%	<b>73.483,34</b>	43,65%	<b>95.479,49</b>	34,55%
<b>Total del Pasivo</b>	<b>53.213,32</b>	60,71%	<b>105.369,48</b>	62,60%	<b>190.765,24</b>	69,03%
Capital Suscrito o Asignado	800,00	0,91%	800,00	0,48%	9.614,40	3,48%
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	28.752,07	32,81%	53.347,09	31,69%	62.161,19	22,49%
Utilidad del ejercicio (después de participaciones e impuestos)	4.879,15	5,57%	8.814,10	5,24%	13.815,36	5,00%
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>34.431,22</b>	39,29%	<b>62.961,19</b>	37,40%	<b>85.590,95</b>	30,97%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>87.644,54</b>		<b>168.330,67</b>		<b>276.356,19</b>	

Elaborado por: La autora

Cuadro 17

<b>ANÁLISIS DE TENDENCIAS</b>			
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>ACTIVO</b>			
Caja - Bancos	100%	-60,57%	21,43%
Ctas y Dctos por cobrar clientes relacionados	100%	251,63%	442,69%
Ctas y Dctos por cobrar clientes no relacionados	100%	N/A	N/A
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	100%	N/A	N/A
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Renta)	100%	-1,96%	-11,05%
Inventario de materia prima	100%	-100,00%	-100,00%
Inventario Prod. Terminados y mercaderías almacén	100%	N/A	N/A
<b>Total Activo Corriente</b>	100%	124,05%	291,78%
Muebles y enseres	100%	8,53%	8,53%
Maquinaria, equipo, instalaciones	100%	N/A	N/A
Equipo de computación y software	100%	N/A	N/A
Vehículos, equipo de transporte caminero móvil	100%	-12,76%	-12,76%
Depreciación Acumulada Activo Fijo	100%	306,42%	6231,60%
Depreciación Acumulada Acelerada Vehículos y equipos transporte	100%	265,99%	-100,00%
<b>Total Activo Fijo</b>	100%	-15,76%	-42,43%
<b>Total del Activo</b>	100%	92,06%	215,31%
<b>PASIVO</b>			
Ctas y Dctos por pagar proveedores locales	100%	107,14%	1242,25%
Préstamos de accionistas locales	100%	124,24%	-73,49%
Obligaciones con la administración tributaria	100%	-100,00%	-100,00%
Impuesto a la Renta por pagar del ejercicio	100%	-100,00%	-56,04%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	100%	104,72%	511,75%
Cuentas y documentos por pagar proveedores locales	100%	-100,00%	-100,00%
Obligaciones con instituciones financieras locales	100%	812,55%	657,74%

Obligaciones emitidas adquiridas por terceros	100%	N/A	N/A
Otras cuentas y dctos por pagar a relacionados	100%	N/A	N/A
Otras cuentas y dctos por pagar a no relacionados	100%	N/A	N/A
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	100%	95,24%	153,68%
<b>Total del Pasivo</b>	100%	98,01%	258,49%
Capital Suscrito o Asignado	100%	0,00%	1101,80%
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	100%	85,54%	116,20%
Utilidad del ejercicio (después de participaciones e impuestos)	100%	80,65%	183,15%
<b>Total Patrimonio Neto</b>	100%	82,86%	148,59%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	100%	92,06%	215,31%

Elaborado por: La autora

La participación del activo corriente dentro del activo total es del 77,12% en el 2007, del 89,96% en el 2008 y del 95,82% en el 2009. Las cuentas y documentos por cobrar representan el 45,28% de los activos en el 2007, el 84,81% en el 2008 y el 90,02% en el 2009. Esto demuestra que la mayor parte de los activos son exigibles y por tal motivo la empresa no dispone de liquidez inmediata.

En relación a los pasivos cabe indicar que en el 2007 representaron el 60,71%, en el 2008 el 62,6% y en el 2009 el 69,03%, con lo que se establece que la empresa ha solventado su crecimiento en base a endeudamientos, tanto de corto como de largo plazo, pero en el año 2009 los pasivos de corto plazo manifestaron una variación del 511,75% con respecto al año base (2007).

En base al análisis de tendencias se aprecia que el activo total registra una variación del 92,06% en el 2008 y 215,31% en el 2009; el pasivo total el 98,01% en el 2008 y 258,49% en el 2009; y el patrimonio neto el 82,86% en el 2008 y el 148,59% en el 2009.

Cuadro 18

<b>ESTADOS DE RESULTADOS ANUALES DE AVIBODAGRO S.A.</b>						
	<b>2007</b>	<b>Part.</b>	<b>2008</b>	<b>Part.</b>	<b>2009</b>	<b>Part.</b>
Ventas Netas locales gravadas con tarifa 12%						
Ventas Netas locales gravadas con tarifa 0%	658.463,66		760.808,50		1.050.747,64	
<b>Ingresos Netos</b>	<b>658.463,66</b>		<b>760.808,50</b>		<b>1.050.747,64</b>	
Inventario Inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	4.525,54	0,69%	19.424,16	2,55%	3.000,00	0,29%
Compras locales de bienes no producidos	632.533,97	96,06%	699.399,60	91,93%	979.411,18	93,21%
Inventario final de bienes no producidos	19.424,16	2,95%	3.000,00	0,39%	6.164,55	0,59%
Gasto – Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	18.000,00	2,73%	6.000,00	0,79%	19.080,00	1,82%
Gasto – Benef sociales, indemnizaciones y demás remuneraciones que no constituyen materia gravada		0,00%		0,00%	2.590,00	0,25%
Gasto – Arrendamiento de inmuebles	440,00	0,07%	1.160,00	0,15%	1.500,00	0,14%
Gasto – Mantenimiento y reparaciones	899,78	0,14%	331,80	0,04%	1.660,56	0,16%
Gasto – Promoción y publicidad	1.578,03	0,24%	2.500,00	0,33%	817,80	0,08%
Gasto – Combustibles	60,26	0,01%	100,00	0,01%		0,00%
Gasto – Suministros y materiales	1.662,31	0,25%	974,12	0,13%	2.694,31	0,26%
Gasto – Transporte	654,80	0,10%	309,97	0,04%		0,00%
Gasto – Intereses bancarios / local	3.659,16	0,56%	5.290,11	0,70%	9.584,88	0,91%
Gasto – Intereses pagados a terceros relacionados		0,00%		0,00%	2.695,31	0,26%
Gasto – Intereses pagados a terceros no relacionados		0,00%		0,00%	8.961,13	0,85%

Gasto – Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	333,89	0,05%	510,51	0,07%	904,62	0,09%
Gasto – Gastos de gestión	1.205,63	0,18%	1.033,13	0,14%	741,56	0,07%
IVA que se carga al gasto		0,00%		0,00%	2.386,09	0,23%
Impuestos, contribuciones y otros	3.025,68	0,46%		0,00%		0,00%
Gasto – Depreciación no acelerada de activos fijos	112,13	0,02%	911,44	0,12%	4.028,42	0,38%
Gasto – Depreciación acelerada vehículos y equipos transporte	2.529,98	0,38%	9.259,39	1,22%		0,00%
Gasto – Servicios Públicos	161,13	0,02%	2.777,75	0,37%	2.449,05	0,23%
Gasto – pago por otros servicios		0,00%		0,00%	591,92	0,06%
<b>Subtotal Costo</b>	<b>617.635,35</b>	<b>93,80%</b>	<b>715.823,76</b>	<b>94,09%</b>	<b>976.246,63</b>	<b>92,91%</b>
<b>Subtotal Gasto</b>	<b>34.322,78</b>	<b>5,21%</b>	<b>31.158,22</b>	<b>4,10%</b>	<b>60.685,65</b>	<b>5,78%</b>
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>651.958,13</b>	<b>99,01%</b>	<b>746.981,98</b>	<b>98,18%</b>	<b>1.036.932,28</b>	<b>98,69%</b>
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>6.505,53</b>	<b>0,99%</b>	<b>13.826,52</b>	<b>1,82%</b>	<b>13.815,36</b>	<b>1,31%</b>
15% Participación a trabajadores		0,00%	2.073,98	0,27%	7.650,99	0,73%
Utilidad gravable	6.505,53	0,99%	11.752,54	1,54%	6.164,37	0,59%
Reinvertir y capitalizar		0,00%	8.814,40	1,16%		0,00%
Saldo utilidad gravable	6.505,53	0,99%	2.938,14	0,39%	6.164,37	0,59%
Total Impuesto Causado	1.626,40	0,25%	2.056,70	0,27%	1.541,09	0,15%
Retenciones en la fuente realizadas en el ejercicio fiscal	1.342,18	0,20%	1.315,90	0,17%	1.193,00	0,11%
Saldo impuesto a la renta por pagar	284,22	0,04%	740,80	0,10%	348,09	0,03%
Total Impuesto a pagar	284,22	0,04%	740,80	0,10%	348,09	0,03%
Intereses por mora	25,58	0,00%	9,66	0,00%	4,02	0,00%
Multas	4,89	0,00%	61,70	0,01%	46,23	0,00%
Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otros	314,69	0,05%	812,16	0,11%	398,34	0,04%

Cuadro 19

<b>ANÁLISIS DE TENDENCIAS</b>			
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Ventas Netas locales gravadas con tarifa 12%			
Ventas Netas locales gravadas con tarifa 0%	100%	15,54%	59,58%
<b>Ingresos Netos</b>	100%	15,54%	59,58%
Inventario Inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	100%	329,21%	-33,71%
Compras locales de bienes no producidos	100%	10,57%	54,84%
Inventario final de bienes no producidos	100%	-84,56%	-68,26%
Gasto - Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	100%	-66,67%	6,00%
Gasto - Benef sociales, indemniz y demás remuneraciones que no constituyen materia gravada	100%	N/A	N/A
Gasto - Arrendamiento de inmuebles	100%	163,64%	240,91%
Gasto - Mantenimiento y reparaciones	100%	-63,12%	84,55%
Gasto - Promoción y publicidad	100%	58,43%	-48,18%
Gasto - Combustibles	100%	65,95%	-100,00%
Gasto - Suministros y materiales	100%	-41,40%	62,08%
Gasto - Transporte	100%	-52,66%	-100,00%
Gasto - Intereses bancarios / local	100%	44,57%	161,94%
Gasto - Intereses pagados a terceros relacionados	100%	N/A	N/A
Gasto - Intereses pagados a terceros no relacionados	100%	N/A	N/A
Gasto - Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	100%	52,90%	170,93%
Gasto - Gastos de gestión	100%	-14,31%	-38,49%
IVA que se carga al gasto	100%	N/A	N/A
Impuestos, contribuciones y otros	100%	-100,00%	-100,00%
Gasto - Depreciación no acelerada de activos fijos	100%	712,84%	3492,63%

Gasto - Depreciación acelerada vehículos y equipos transporte	100%	265,99%	-100,00%
Gasto - Servicios Públicos	100%	1623,92%	1419,92%
Gasto - pago por otros servicios	100%	N/A	N/A
<b>Subtotal Costo</b>	100%	15,90%	58,06%
<b>Subtotal Gasto</b>	100%	-9,22%	76,81%
<b>Total Costos y Gastos</b>	100%	14,58%	59,05%
<b>Utilidad del ejercicio</b>	100%	112,53%	112,36%
15% Participación a trabajadores	100%	N/A	N/A
Utilidad gravable	100%	80,65%	-5,24%
Reinvertir y capitalizar	100%	N/A	N/A
Saldo utilidad gravable	100%	-54,84%	-5,24%
Total Impuesto Causado	100%	26,46%	-5,25%
Retenciones en la fuente realizadas en el ejercicio fiscal	100%	-1,96%	-11,11%
Saldo impuesto a la renta por pagar	100%	160,64%	22,47%
Total Impuesto a pagar	100%	160,64%	22,47%
Intereses por mora	100%	-62,24%	-84,28%
Multas	100%	1161,76%	845,40%
Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otros	100%	158,08%	26,58%

Elaborado por: La autora

La participación de los costos respecto a los ingresos es del 93,8% en el 2007, 94,09% en el 2008 y 92,91% en el 2009. La participación de los gastos es del 5,21% en el 2007, 4,1% en el 2008 y 5,78% en el 2009. En tanto que la utilidad representa el 0,99% en el 2007, 1,82% en el 2008 y 1,31% en el 2009.

De la misma manera, como se realizó con los balances de situación, se consideró al año 2007 como base a fin de establecer las tendencias registradas por cada uno de los rubros que conforman el estado de resultados.

Las variaciones de los ingresos, costos, gastos y utilidades para el 2008 son de 15,54%, 15,90%, -9,22% y 112,53%, respectivamente. Y para el 2009 los siguientes porcentajes: 59,58%, 58,06%, 76,81% y 112,36%.

**Cuadro 20**

**RAZONES FINANCIERAS**

Índices o Razones	Fórmula	2007	2008	2009
Liquidez	Act.Cte./Pas.Cte.	4,34	4,75	2,78
Prueba Ácida	(Act.Cte. – Inv)/ Pas.Cte.	3,09	4,66	2,71
Solvencia	Act. Total / Deudas Tot.	1,65	1,60	1,45
Solidez	Rec.Propios / Act. Tot.	0,01	0,00	0,03
Tesorería	Act. Disp./Pas. Cte.	0,46	0,09	0,09
Rotación de inventarios	Costo Vtas. / Inventarios	31,80	238,61	158,36
Días de rotación	360 / Razón de Invent.	11,32	1,51	2,27
Rotación Act.Fijos	Vtas. / Act.Fijos Netos	32,84	45,04	91,02
Rotación Act.Totales	Vtas. / Act. Totales	7,51	4,52	3,80
Endeudamiento	Deudas Tot. / Act. Total	60,71%	62,60%	69,03%
Rentabilidad sobre Inversión	Util.Neta / Act. Total	7,42%	8,21%	5,00%
Rentabilidad sobre Capital	Util.Neta / Cap. Contab.	813,19%	1728,32%	143,69%
Rentabilidad sobre Ventas	Util.Neta / Ventas	0,99%	1,82%	1,31%

Elaborado por: La autora

Los índices calculados reflejan la posición financiera de la empresa en cada año, sin embargo, es posible visualizar un esquema similar de comportamiento durante el período estudiado.

A pesar de que la empresa es pequeña, presenta un movimiento de recursos bastante elevado, debido fundamentalmente al tipo de actividad que realiza, lo que implica inyecciones altas de capital, que no son propias de la empresa, sino que forman parte del pasivo; a pesar de que parte de ese dinero puede ser prestado por los mismos accionistas. Por este motivo, se puede decir que la solidez de la empresa no es recomendable.

Sin embargo, en los tres períodos los índices de liquidez de la empresa demuestran su capacidad para cumplir con las obligaciones contraídas. Pero, al mismo tiempo se observa que tiene dificultades para atender los movimientos de tesorería, pues los recursos netamente efectivos no le permiten cubrir sus obligaciones inmediatas. La causa de este problema es el altísimo activo corriente exigible que mantiene, ya sea porque el volumen de ventas es elevado, como por las dificultades en la recuperación de cartera, que crea preocupación en tanto y en cuanto las obligaciones por cobrar se tornen incobrables.

Este mismo activo es el que garantiza la solvencia de la empresa, ya que durante los tres años analizados los resultados están dentro de márgenes que generan seguridad.

Otro aspecto relevante es el análisis de inventarios, pues éstos tienen un período de rotación bastante corto y por tanto las inversiones en la reposición de los mismos son continuas y altas, motivo que exige disponer de un elevado capital operativo, para lo cual con frecuencia se recurre a financiamientos bancarios, que en su mayoría son de corto plazo.

Se aprecia también que todo lo que se compra, se produce y se vende y no se da lugar a mantener stocks hueso, lo que es muy conveniente; pero al mismo tiempo puede generar preocupación ante problemas de

mercado, pues por tratarse de productos primarios, cíclicos y también dependientes de fuerzas externas de orden económico y político, se está a expensas de crisis de desabastecimiento.

Dentro de todo el contexto, una situación que causa bastante preocupación es la relacionada con la rentabilidad, pues si bien los índices son halagadores cuando se considera al capital líquido, no se puede tener la misma apreciación cuando se analiza inversión y ventas, ya que los resultados son bajísimos y totalmente desalentadores. En ningún caso se puede justificar el rendimiento obtenido, a pesar de que en términos monetarios se hayan percibido utilidades, toda vez que el riesgo financiero se mantiene latente si no se adoptan medidas que permitan regularizar el funcionamiento organizacional y operativo de la empresa.

### **3.2.3. Identificación y Análisis de los Problemas**

Para efectos del presente análisis se considerarán los problemas determinados en cada una de las áreas: organizacional, administrativa – financiera, de producción y comercial.

La estructura organizacional de la empresa se encuentra desarticulada por el hecho de estar separadas la oficina y la planta de producción y ventas, lo que ha provocado descontrol contable inmediato, sobretodo en cuanto se relaciona con inventarios, lo que ha repercutido en el hecho de no disponer de registros contables actualizados, así como también, confundir las funciones asignadas a las diferentes personas, pues la secretaria-contadora únicamente se ha centrado en el cumplimiento de las labores de secretaría, y la asistente de contabilidad que permanece en la planta se ha convertido en la dependiente del almacén.

Esta situación también ha obligado a que el gerente multiplique sus funciones, ya que ha estado desplazándose permanentemente de la

planta a la oficina para controlar tanto el aspecto administrativo-financiero como el de producción, puesto que no se ha contado con una persona responsable de este último proceso. Adicionalmente el gerente también asumió directamente el control de las ventas.

A simple vista se observa que la organización establecida para la empresa no es compatible con la funcionalidad de la misma; en primera instancia porque es una empresa pequeña y no se debe complicar su actividad, y luego porque la empresa fue creada para atender las necesidades específicas de un sector que requería provisión inmediata de insumos para desarrollar sus tareas productivas, es decir que es fundamental que se encuentre ubicada en el lugar que está generando la demanda.

Administrativamente la estructura organizacional de la empresa ha provocado una serie de desfases e irregularidades, difíciles de controlar y superarlas, ya que el eje gira en torno a una sola persona, que es el gerente, quien ha debido asumir demasiadas funciones y tareas adicionales, que a más de tomarle tiempo, también le han ocasionado inconvenientes y descuidos.

El gerente administra la empresa y entre sus funciones está la de control, pero por estar separadas las oficinas administrativas de la planta productiva y de ventas, en primera instancia ha debido mantenerse en constante movilización de Quito a Puéllaro y viceversa, con el fin de no descuidar las relaciones formales de administrador y representante de la empresa ante terceros, y dirigir, más que controlar, las actividades productivas y de ventas, tanto que maneja directamente la relación con los clientes y como consecuencia la asistente contable se ha transformado en solo una despachadora de mercancías, y así mismo no se ha responsabilizado de la fase productiva y únicamente realiza el registro de las mercancías que ingresan a la bodega para despacho.

El aspecto financiero también está a cargo del gerente, más aún cuando se trata de un negocio personal, y por tanto es él quien está pendiente de la liquidez de la empresa, de la rotación que tiene que dar al capital, de las obligaciones que contrae, tanto con proveedores de los insumos que vende y que utiliza para su producción, como con las instituciones financieras a las que recurre para su fondeo. Y sobretodo del capital operacional que requiere la empresa para su normal funcionamiento.

Un aspecto importante que causa efectos financieros en la empresa es el financiamiento de las compras que realiza, pues en un 90% son al contado, lo que exige disponer de un elevado capital de inversión operativa, que debe ser manejado óptimamente para evitar situaciones de iliquidez. Y que se contrapone con la política crediticia de ventas que por repercusiones externas se ha visto afectada por el alargamiento de los períodos de recuperación de los recursos.

El área de producción funciona en base a las instrucciones técnicas que directamente da el Gerente, en base a las cuales los dos empleados de planta elaboran el balanceado y lo ensacan; sin embargo no se está realizando control de calidad, a pesar de que es de suma importancia en esta clase de actividad, debido a que no se han delimitado funciones y responsabilidades específicas a ninguno de los participantes en el proceso. Además de que el proceso es un tanto simple y rudimentario.

Por otro lado, también se ha detectado pérdida de tiempo al pesar y ensacar los insumos básicos para la venta, y tomar de éstos algunos sacos para procesar el balanceado; puesto que la materia prima pasa a ser molida y luego mezclada en las respectivas tolvas y después el balanceado es nuevamente pesado y ensacado.

La fase comercial, que normalmente es la generadora de los ingresos de la empresa, también está dirigida y asumida por el gerente, pues no sólo que define las políticas de venta y crédito que deben aplicarse, sino que mantiene una negociación directa con cada uno de sus clientes; y al mismo tiempo define sus estrategias de cobro en función de las necesidades de recursos que se le presentan.

Sin embargo, en este último aspecto ha debido afrontar algunos problemas por el impacto recesivo que se ha presentado en el sector avícola del país, que ha tenido que vender su producción a precios por debajo de los costos de producción, ocasionándose grandes pérdidas en cadena, ya que los productores no han podido cumplir con sus obligaciones a tiempo y están registrando marcados retrasos, que obviamente afectan a los proveedores de balanceados e insumos.

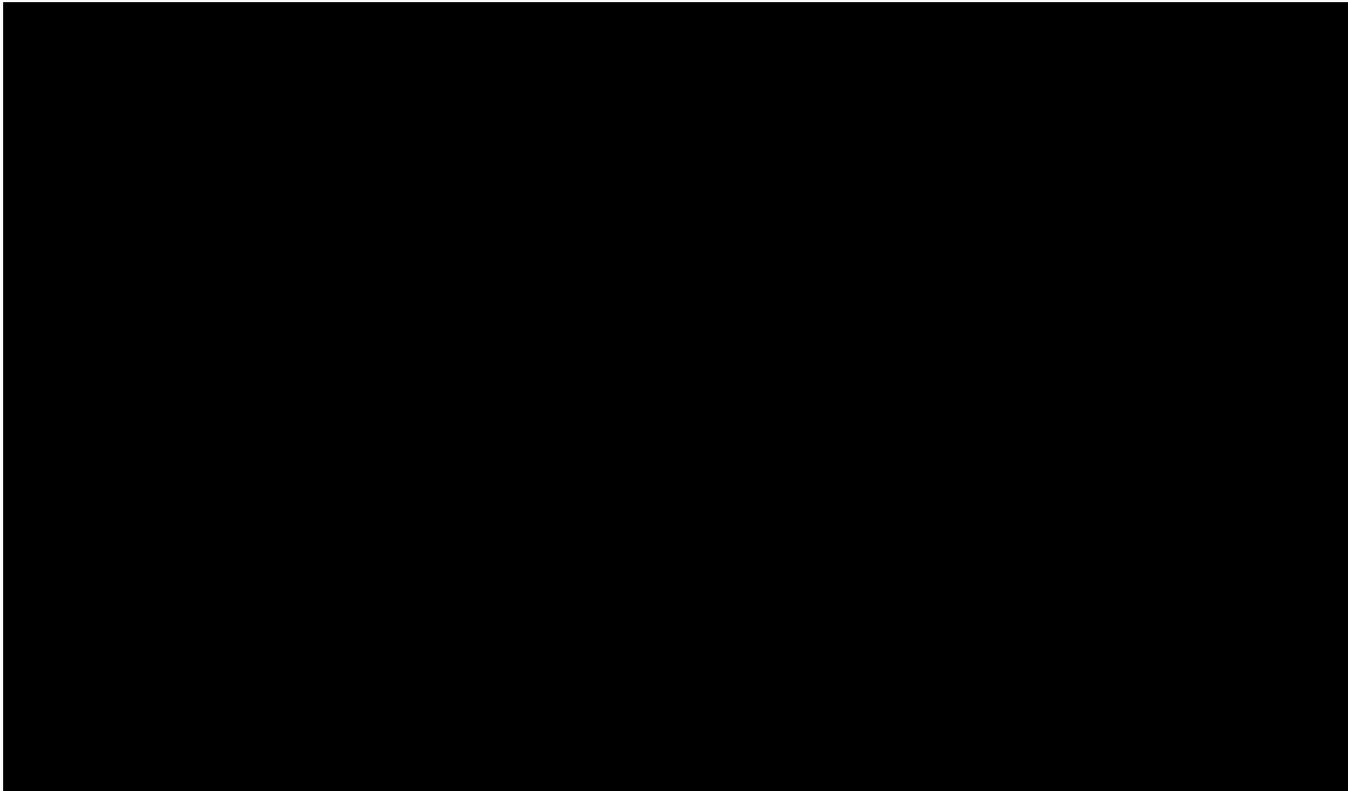
Ver gráfico en la siguiente hoja:

### 3.3. ANALISIS CAUSA – EFECTO

#### 3.3.1. Aplicación del Diagrama de Ishikawa

Gráfico 5

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Elaborado por: La autora

## CAPÍTULO IV

### IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

#### 4.1. INTRODUCCIÓN

El concepto básico en la formulación de la estrategia es que una persona o un grupo de personas pueden destilar una cantidad importante de información para convertirla en el diseño conceptual fluido de una estrategia.

La formulación de la estrategia es “el proceso intelectual de confirmar lo que una empresa podría hacer en términos de las oportunidades del ambiente, de decidir qué puede hacer en función de su capacidad” (Andrews).<sup>21</sup>

Este concepto dio origen al modelo FODA de diseño de la estrategia:

- **F** Fortalezas
- **O** Oportunidades
- **D** Debilidades
- **A** Amenazas

El presente trabajo pretende ser una contribución para incorporar con éxito la gestión empresarial de Avibodagro S.A. con orientación al entorno donde actúa, proponiendo como forma inicial un análisis FODA.

---

<sup>21</sup> Teoría del management, Andrews Kenneth.

## **4.2. ANÁLISIS FODA**

Habiéndose realizado el análisis interno de la empresa y considerando que se trata de una unidad que posee un reducido número de personal y una estructura organizacional bastante flexible, para el análisis FODA se ha considerado relevante diseñar el enfoque estratégico teniendo en cuenta los siguientes parámetros: capacidad directiva y de organización, el talento humano, la capacidad de marketing, la capacidad financiera y la capacidad tecnológica.

### **4.2.1. Capacidad Directiva y Organización**

**Cuadro 21**

**CAPACIDAD DIRECTIVA Y DE ORGANIZACIÓN**

<b>DIAGNÓSTICO INTERNO</b>									
	<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>			<i>Impacto</i>		
<b>Directiva y Organización</b>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<i>Imagen Empresarial</i>	X						X		
<i>Carencia de planes estratégicos</i>				X			X		
<i>Indeterminación de la Visión Empresarial</i>				X			X		
<i>Flexibilidad de la estructura</i>	X							X	
<i>Comunicación</i>	X						X		
<i>Conocimiento de la competencia</i>	X						X		
<i>Sistema de control – (Base de datos)</i>				X			X		
<i>Sistema de toma de decisiones</i>			X				X		
<i>Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes</i>		X						X	
<i>Capacidad de Liderazgo</i>	X						X		
<i>Informalidad de los ingresos</i>				X			X		

Elaborado por: La autora

La imagen empresarial se considera una fortaleza por el conocimiento que el empresario tiene del sector avícola, dentro del cual se encuentra relacionado con diversas organizaciones proveedoras de insumos.

Por otra parte se considera también la falta de planes estratégicos como una debilidad para la empresa debido a que ésta no utiliza ninguna herramienta de planificación y mayormente opera en base a la intuición del gerente.

Al ser una empresa con muy pocos empleados se considera importante que la estructura organizacional sea flexible y que la comunicación sea fluida a fin de facilitar el desarrollo de las actividades de la empresa.

Se considera como una fortaleza el hecho de que se tenga conocimiento de los competidores. De igual manera, el disponer de una base de datos contables es una fortaleza, sin embargo existe una discontinuidad en el control durante el último ejercicio económico, por ello se le ha considerado de nivel bajo.

Estas condiciones refuerzan el hecho de que las decisiones son tomadas en base a intuición y no a decisiones planificadas o sistematizadas, asimismo influyen en la visión que se quiera dar a la empresa ya que al no tener una apreciación certera del desenvolvimiento pasado y presente de la compañía, tampoco se puede establecer una visión coherente y factible, más allá de los anhelos personales.

Finalmente dentro de este punto se considera como una debilidad alta el que la mayoría de los ingresos de la empresa provengan del sector informal, lo cual la hace mucho más vulnerable ante las crisis económicas y financieras del país.

#### 4.2.2. Capacidad del talento humano

Cuadro 22

#### CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

DIAGNÓSTICO INTERNO									
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
<b>Talento Humano</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Experiencia laboral</i>	X						X		
<i>Estabilidad laboral</i>			X				X		
<i>Empleados dedicados</i>	X						X		
<i>Sentido de pertenencia</i>		X						X	
<i>Estímulos al personal</i>				X					X
<i>Nivel de remuneración</i>					X				X
<i>Clima laboral</i>	X						X		
<i>Grado de confiabilidad</i>	X						X		

Elaborado por: La autora

Al ser una empresa con un reducido número de trabajadores, las habilidades, capacidades y relaciones entre ellos cobran mayor importancia debido a ello se incluyen dentro de este punto atributos tales como:

La experiencia laboral que se la considera como una fortaleza, ya que los trabajadores tienen conocimiento de su trabajo y gracias a ello es posible que cada trabajador dentro de su nivel pueda operar con cierta autonomía.

El sentido de pertenencia a la empresa, y la dedicación de los empleados son atributos que se consideran como fortalezas por que son estos los que permiten que la empresa pueda operar con horarios bastante flexibles a fin de atender los pedidos con eficiencia.

Asimismo el nivel de remuneración si bien se mantiene en un nivel promedio con relación a los del sector en términos generales puede considerarse como bajo, lo cual se considera como una debilidad ya que un bajo nivel remunerativo origina descontento en el personal.

Se considera también como una debilidad la ausencia de estímulos al personal, ya que bien es cierto ellos trabajan motivados por las condiciones descritas anteriormente podrían hacerlo aún mucho mejor si tuvieran algún estímulo adicional, lo cual redundaría en mayores beneficios para la empresa.

Finalmente se considera como fortaleza de gran impacto al clima laboral, caracterizado por relaciones cara a cara y un alto grado de confianza, lo cual redundando en un ambiente laboral de carácter amigable y humano. Asimismo el alto grado de confiabilidad resulta importante al no tener sistemas de control de stock, ventas, ingresos, etc.

### 4.2.3. Capacidad de Marketing

Cuadro 23

#### CAPACIDAD DE MARKETING

DIAGNÓSTICO INTERNO									
<b>Marketing en Alimentos</b>	<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>			<i>Impacto</i>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<b>Balanceados</b>									
<i>Participación en el Mercado</i>		X					X		
<i>Calidad del Producto – Alimentos Balanceados</i>	X						X		
<i>Variedad de marcas</i>				X			X		
<i>Calidad del servicio</i>		X					X		
<i>Eficacia en la distribución</i>		X						X	
<i>Promoción del producto</i>				X			X		
<i>Eficacia de la Fuerza de ventas</i>		X						X	
<i>Estrategia de Ventas</i>				X			X		
<i>Forma de Venta – Crédito promedio 30 días</i>				X			X		
<i>Rotación del Stock</i>				X			X		
<i>Ubicación de la planta</i>	X						X		

Elaborado por: La autora

**Cuadro 24**  
**MARKETING EN MAÍZ**

<b>DIAGNOSTICO INTERNO</b>									
<b>Marketing en</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
<b>Maíz</b>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<i>Participación en el Mercado</i>	X						X		
<i>Calidad del Producto – Maíz</i>			X				X		
<i>Calidad del servicio</i>		X						X	
<i>Eficacia en la distribución</i>		X					X		
<i>Promoción del producto – Maíz</i>				X			X		
<i>Eficacia de la Fuerza de ventas</i>		X					X		
<i>Estrategia de Ventas</i>				X			X		
<i>Forma de Venta – Crédito promedio 30 días</i>				X			X		
<i>Rotación del Stock – Maíz</i>				X			X		
<i>Ubicación de la planta</i>	X						X		

Elaborado por: La autora

Dentro de este rubro se considera necesario hacer una diferenciación y analizar por separado la venta de maíz amarillo duro y la de alimentos balanceados.

En el caso del alimento balanceado se considera que su participación en el mercado es una fortaleza, puesto que se orienta principalmente a la venta de este producto ya que existe una gran demanda en la zona y no tiene mayormente competencia con distribuidores de otros productos similares, por lo que sus posibilidades de comercialización se dan en condiciones provechosas.

Otra fortaleza es la calidad del alimento balanceado, que está garantizada por el respaldo de la experiencia y el conocimiento del gerente en el ámbito avícola, pues viene a suplir la deficiencia de no contar con una marca registrada y específica, que ha sido considerada como una debilidad.

La calidad del servicio y la eficacia en la distribución son atributos que le han valido para ganarse una buena imagen empresarial y el reconocimiento de sus clientes, por lo cual se lo considera como una fortaleza.

La promoción del producto, así como las estrategias de ventas se consideran como una debilidad debido a que no existe ningún plan de marketing, ni se desarrolla ninguna estrategia de promoción de los productos. Sin embargo la eficacia de la fuerza de ventas se considera como una fortaleza media, ya que se tiene en cuenta de que en este momento no existen vendedores y estas funciones son asumidas por el gerente de la empresa, que ha logrado no solo mantener un nivel de ventas, sino incrementarlas en forma progresiva sin tener un plan de marketing, pero dedicándose casi exclusivamente a las ventas y dejando de lado otras actividades que le atañen dentro de su rol.

Se considera como debilidad el que las ventas se realicen bajo la modalidad de crédito, que actualmente se encuentra en un promedio de 37 días, porque los desfases en la recuperación crean continuamente situaciones de iliquidez.

Finalmente se considera que la ubicación de la planta es una fortaleza por que está cerca de los puntos de venta y no le causa problemas para el abastecimiento, mas no la ubicación de las oficinas, pues es el factor que ha ocasionado el descontrol en la empresa.

Para el caso del maíz amarillo duro se considera como fortaleza su participación en el mercado y la calidad del producto garantizada por un peso justo y un grano de especificaciones óptimas; y de la misma manera, como fortaleza la calidad del servicio expresada en la eficacia y oportunidad de la distribución que le permite atender a la clientela a tiempo.

Se considera también como debilidad la promoción del producto y las estrategias de venta, sin embargo se considera como fortaleza la labor realizada por la actual fuerza de ventas (gerente). Así mismo se considera una debilidad la forma de venta a crédito.

La ubicación de la planta de la empresa, en este caso también es considerada como fortaleza.

#### 4.2.4. Capacidad Financiera

**Cuadro 25**  
**CAPACIDAD FINANCIERA**

<b>DIAGNOSTICO INTERNO</b>									
<b>Capacidad</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
<b>Financiera</b>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<i>Acceso a capital de trabajo – Banca Empresarial</i>		X					X		
<i>Capacidad de endeudamiento</i>				X			X		
<i>Liquidez – disponibilidad de fondos internos</i>				X			X		
<i>Rentabilidad – Retorno de la inversión</i>			X					X	
<i>Estabilidad de costos</i>				X			X		
<i>Elasticidad de la demanda con respecto a los precios</i>			X				X		

Elaborado por: La autora

Son fortalezas de la empresa el acceso a la banca empresarial para la consecución de recursos para atender el capital de trabajo (corto plazo), aunque la capacidad de endeudamiento se considera una debilidad por la alta dependencia del mismo que registra la empresa (70%), y además debe ajustarse a las oportunidades que ofrezca el sector financiero del país y a las condiciones que exija.

Si bien la empresa registra históricamente índices de liquidez satisfactorios, no se cuenta con una liquidez inmediata, ya que la mayor parte de recursos son exigibles y la recuperación de éstos en la realidad no es totalmente efectiva. Motivo por el que la liquidez constituye una debilidad de la empresa.

Por otra parte, la rentabilidad es totalmente baja, lo cual hace que las utilidades sean muy susceptibles al volumen de ventas, razón por la cual se considera a la rentabilidad una fortaleza baja.

Le estabilidad de los costos es una debilidad de la empresa, puesto que se encuentra al vaivén de las variaciones del mercado en cuanto a los precios de los insumos y mercaderías, más aún cuando las políticas gubernamentales no favorecen a todos los sectores económicos por igual.

Esta situación igualmente repercute en el comportamiento de la demanda, pues a pesar de que el requerimiento de los productos existe, porque las actividades avícolas no pueden paralizarse, por lo que se considera una fortaleza la elasticidad de la demanda en función de los precios, la empresa se ve obligada a adoptar medidas que no desestabilicen su situación financiera.

#### 4.2.5. Capacidad tecnológica

**Cuadro 26**

### **CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

<b>DIAGNOSTICO INTERNO</b>									
	<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>			<i>Impacto</i>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<b><i>Tecnológica</i></b>									
<i>Valor agregado al producto Alimento balanceado</i>			X				X		
<i>Aplicación de tecnología de sistemas informáticos</i>				X			X		

Elaborado por: La autora

Dentro de este punto hemos considerado la capacidad de la empresa para utilizar tecnología tanto para los productos como para los procesos operativos de la empresa.

Siendo así, se considera como una debilidad el hecho de que habiéndose implementado un sistema contable automatizado se haya descuidado el control del mismo, que ha ocasionado retrasos y desinformación, por lo que no sean efectivas ni confiables las bases de datos.

Asimismo se considera como una fortaleza el pequeño proceso de valor agregado que se aplica en elaboración del alimento balanceado que sin ser una gran fortaleza tiene un gran impacto a la hora de la comercialización.

#### 4.2.6. Análisis Externo

Cuadro 27

DIAGNOSTICO EXTERNO									
Calificación de	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
Factores	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Económicos</b>									
<i>Deterioro de la capacidad adquisitiva de la población</i>				X			X		
<i>Reducción de aranceles</i>					X		X		
<i>Barreras de entrada</i>				X			X		
<i>Fiscalización tributaria</i>				X			X		
<i>Variación del PIB – Sectorial</i>		X						X	
<b>Políticos</b>									
<i>Estabilidad político social</i>				X			X		
<i>Bolsa de productos</i>	X						X		
<b>Geográficos – Climáticos</b>									
<i>Variaciones climáticas que afecten la producción de Maíz</i>					X			X	
<i>Variaciones climáticas que afecten la vías de comunicación</i>					X			X	

Elaborado por: La autora

**a. Económico:**

Dentro de los factores económicos se tiene en cuenta la capacidad adquisitiva de los sectores productivos primarios, lo cual influiría en la demanda de alimentos para la cría de animales migrando hacia otro tipo de alimentos sustitutivos, que por efecto de precios pueden ser atractivos, por esto este factor se lo considera como una amenaza alta.

Por su parte una reducción de los aranceles originaría un aumento en las importaciones de maíz lo cual podría traer a la baja el precio del maíz, siendo esta una amenaza. Al igual que las pocas barreras de entrada existentes en cuanto a la venta de maíz.

Se considera también que el incremento de la fiscalización tributaria es una amenaza de gran impacto para la empresa debido a que la mayor parte de sus ingresos provienen del sector informal.

El incremento del PIB constituye una oportunidad para la empresa.

**b. Político:**

En cuanto al aspecto político se encontró una amenaza en la estabilidad política y social del país que podría generar un descenso en las inversiones, así como una pérdida del poder adquisitivo; sin embargo se encontró una oportunidad de impacto alto en la creación de la Bolsa de Productos lo cual obligaría a todos los comerciantes informales de maíz a formalizarse.

**c. Geográfico – Climáticos:**

Se determinó una amenaza media en las alteraciones climáticas que puedan originar variaciones en la producción de maíz que dificulten el abastecimiento de la empresa, así como cualquier desperfecto en las vías de comunicación que pueda entorpecer el normal abastecimiento de maíz de las provincias a la capital.

### **4.3. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES<sup>22</sup>**

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

Para el estudio es importante conocer con certeza cuáles son estos factores y para identificarlos se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen el producto o servicio y cuáles son los que deben dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos.<sup>23</sup>

Una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa o proyecto es la matriz FODA.

Al realizarlo se enfocaron los aspectos determinantes del negocio, tanto desde el ámbito interno como el externo, que no es otra cosa que la competencia. El análisis FODA compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la firma, ya que, si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que nuestra propia iniciativa hace diferente y cómo lo hace.

---

<sup>22</sup> Los factores claves del éxito, Plan de Negocios, López Carlos

<sup>23</sup> Estrategias competitivas, Porter Michael

Otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas, incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes; con él se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado.<sup>24</sup> Como resultado del análisis FODA de la empresa para la determinación de los factores claves se han seleccionado a aquellos que tienen mayor impacto.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Imagen empresarial	Carencia de planes estratégicos
Comunicación	Indeterminación de la visión empresarial
Conocimiento de la competencia	Falta de Sistemas de control - Bases de datos
Capacidad de liderazgo	Falta de Sistema de toma de decisiones
Experiencia laboral	Informalidad de los ingresos
Estabilidad laboral	Variedad de marcas
Empleados dedicados	Falta de Promoción del producto
Clima laboral	Falta de Estrategia de ventas
Grado de confiabilidad	Forma de venta - Crédito promedio 30 días
Participación en el mercado	Rotación del stock
Calidad de los productos: Alimento balanceado y Maíz	Liquidez inmediata
Calidad del servicio	Estabilidad de costos
Ubicación de la planta	Nivel de endeudamiento
Eficacia de la fuerza de ventas	Aplicación de tecnología de sistemas informáticos
Eficacia en la distribución	
Acceso al capital de trabajo - Banca Empresarial	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	
Valor Agregado al producto Alimento Balanceado	

<sup>24</sup> Modelo de las 5 fuerzas de Porter, Porter Michael

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Bolsa de productos	Deterioro de la capacidad adquisitiva de la población
	Reducción de aranceles
	Barreras de entrada
	Fiscalización tributaria
	Inestabilidad político - social

#### **4.4. MATRIZ DE IMPACTOS**

Según el presente estudio a continuación se seleccionan los impactos que tienen mayor importancia en la empresa Avibodagro S.A.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Imagen empresarial	Carencia de planes estratégicos
Comunicación	Indeterminación de la visión empresarial
Conocimiento de la competencia	Falta de Sistemas de control - Bases de datos
Participación en el mercado	Falta de Estrategia de ventas
Calidad de los productos: Alimento balanceado y Maíz Grado de confiabilidad	Forma de venta - Crédito promedio 30 días
Calidad del servicio	Liquidez inmediata
Ubicación de la planta	Nivel de endeudamiento
Eficacia de la fuerza de ventas	
Eficacia en la distribución	
Acceso al capital de trabajo - Banca Empresarial	

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Bolsa de productos	Reducción de aranceles
	Barreras de entrada

#### **4.5. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO<sup>25</sup>**

Para enmarcarse dentro de la administración estratégica se plantea la necesidad de comprender tres conceptos claves: rumbo estratégico, área estratégica y política estratégica de cada organización.

El rumbo estratégico es el punto de partida de cualquier organización. Está compuesto por la misión, visión y los principios y valores de la organización.

Las áreas o perspectivas estratégicas son aspectos fundamentales sobre los que la organización debe concretar sus recursos para alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión. Estas áreas establecen los campos de acción sobre los que debe enfocarse los esfuerzos de toda la organización y en los que la administración debe mostrar resultados concretos.

Por último, la política estratégica comprende el objetivo que se desea alcanzar y los medios que se van a utilizar para lograrlo. El conjunto de políticas estratégicas es lo que se denomina plan estratégico de mejoramiento.

#### **4.6. RUMBO ESTRATÉGICO**

##### **4.6.1. MISIÓN DE LA EMPRESA**

Una vez realizado el análisis FODA considerando los ámbitos interno y externo de la empresa y con la finalidad de enmarcarse dentro del pensamiento estratégico se procede a formular la Misión de la empresa, que es la razón de ser o la filosofía de la misma, es decir la formulación de un propósito duradero que la distinga de otras empresas del ramo.

---

<sup>25</sup> Dirección Estratégica, Jhonson Gerry

Por lo antes citado, se determina de esta manera la Misión de Avibodagro S.A.:

*“Somos una empresa fabricante de alimento balanceado y comercializadora de productos avícolas, rentable, honesta y comprometida en proporcionar calidad y servicio a nuestros clientes, promoviendo nuestro desarrollo y el de nuestra familia, basada en el respeto entre sus integrantes, hacia la comunidad y hacia el medio ambiente”*

#### **4.6.2. VISIÓN DE LA EMPRESA**

La intención estratégica que persigue la empresa y que engloba el estado futuro deseado, o la aspiración de la organización, y el destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores de la organización, se plantea en la Visión. Por lo tanto la Visión, que es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro para Avibodagro S.A. es la siguiente:

*“Ser en el corto plazo una empresa competitiva en la provisión de insumos avícolas y elaboración de alimento balanceado para aves en la zona norte de la provincia de Pichincha, mediante la diversificación de productos y servicios de calidad, con la aplicación de procesos de vanguardia y nuestra capacidad de adaptarnos a los cambios del entorno a través de un crecimiento continuo”*

#### **4.6.3. VALORES CORPORATIVOS**

Los valores corporativos son aquellos principios que los empresarios consideran que deben ser la base de la gestión de todos los colaboradores de una organización. No es suficiente haber planteado una misión y una visión sin tener definidos los principios y valores, pues se

corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético. Los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ello, se pretende introducir prácticas e integrar hábitos a la conducta de la gente.

Los valores corporativos de Avibodagro S.A. son:

**ESFUERZO:** Es la energía con la que se trabaja voluntariamente para conseguir resultados exitosos. Se valora el esfuerzo personal como factor principal en la ecuación del crecimiento de la empresa.

**RESPONSABILIDAD:** Es la capacidad de las personas de comprometerse con su trabajo y las tareas asignadas, así como, responder ante las consecuencias de las acciones de la empresa.

**HONESTIDAD:** Es un principio que valora la franqueza, la búsqueda permanente de la verdad, la capacidad y libertad para expresar lo que se piensa o se siente acerca de otra persona o de una situación determinada.

**COMPROMISO:** Es la interacción, el esfuerzo y la contribución de todos los colaboradores hacia el logro de los resultados de la empresa.

**PROFESIONALISMO:** Es la capacidad de asumir el trabajo asignado y hacerlo bien, compartiendo la visión de la empresa y dando lo mejor de cada uno con perseverancia, proactividad, iniciativa y creatividad, autonomía y control del propio trabajo, tendiendo a la satisfacción del cliente interno y externo.

**RESPECTO:** Es tratar a la gente con educación y amabilidad.

**SERVICIO:** Es brindar atención oportuna y amable a todos los relacionados con la empresa.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Es el trabajo mancomunado que provoca un intercambio de experiencias y una sinergia que enriquece, una transmisión de conocimientos y creencias, y una mayor efectividad en el logro de los objetivos personales y empresariales.

#### **4.7. ÁREAS O PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS<sup>26</sup>**

Se considera a la empresa desde cuatro áreas o perspectivas vitales, con lo que se pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo; de manera que el manejo y uso de las mismas permita a la empresa pasar de una administración financiera a una administración estratégica.

##### **FINANCIERA**

Los objetivos financieros sirven de enfoque para establecer los objetivos en todas las demás perspectivas, pues forman parte de una cadena de relaciones CAUSA - EFECTO, toda vez que la **meta** de toda empresa es **ganar dinero**.

##### **CLIENTES**

En esta perspectiva la empresa debe generar su propuesta de valor para los clientes.

---

<sup>26</sup> Dirección Estratégica, Jhonson Gerry

## PROCESOS INTERNOS

En esta perspectiva la empresa identifica los procesos críticos, en los cuales debe sobresalir con excelencia, para conseguir los objetivos de los accionistas y los clientes.

## APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos en las otras perspectivas.

Gráfico 6

### TEMAS ESTRÉTÉGICOS

#### Temas estratégicos



Fuente: Adaptado de una presentación de procesos Ing. Marcelo Salas  
Elaborado por: La autora

Gráfico 7

## PERSPECTIVAS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Adaptado de la Estrategia y Dirección Estratégica, Grupo Kaizen  
Elaborado por: la autora

### 4.7.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Los objetivos financieros de un negocio dependen de la fase en la que se encuentre el mismo dentro del ciclo producto – mercado:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declinación

La empresa Avibodagro, por el tiempo de creación, su permanencia en el mercado, la captación de clientes y el nivel de ventas alcanzado se encuentra en la fase de crecimiento.

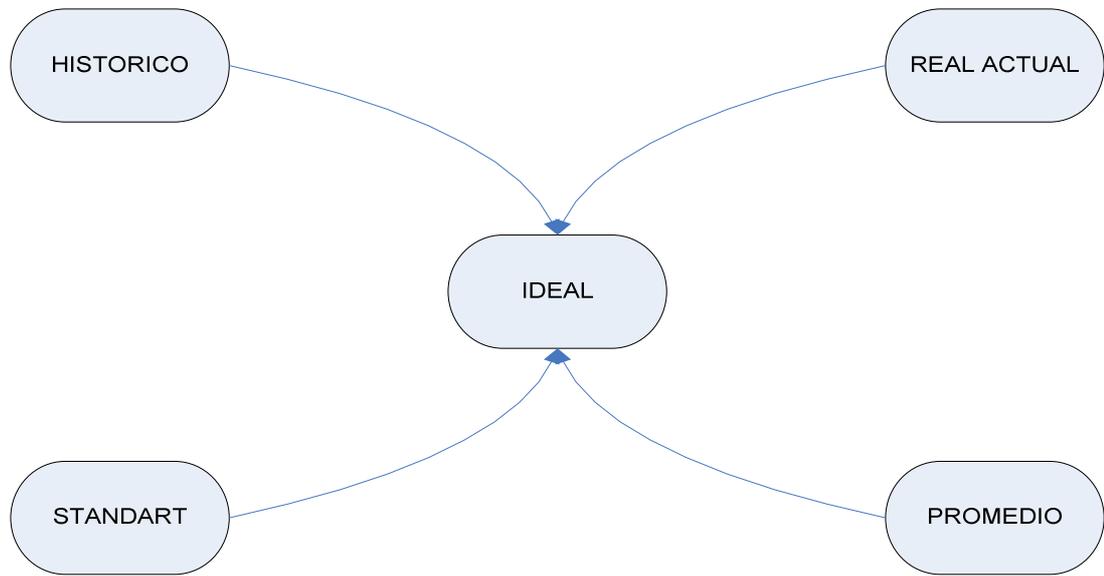
Por tanto, se establecieron tres objetivos básicos:

- Obtener rentabilidad para los accionistas, y que ésta sea igual o mayor que la media del mercado;
- Incrementar la participación dentro del mercado
- Regularizar la recuperación de cartera con el fin de reducir los períodos de cobro.

Para alcanzar estos objetivos inicialmente se ha realizado un análisis financiero retrospectivo, que permite sustentar un análisis prospectivo, tomando como referencia los estados financieros de la empresa y estableciendo conforme a sus índices o razones un cuadro comparativo que contempla un esquema que permite visualizar parámetros standart, históricos, promedios y reales, a fin de determinar la situación ideal de la empresa, o sea el estado en el cual los ingresos obtenidos en base a un manejo razonado de costos y gastos generen una rentabilidad satisfactoria y que se halle dentro de los niveles del mercado y del sector dentro del cual se desarrolla.

Ver gráfico en la siguiente hoja:

**Gráfico 8**  
**Determinación de la situación ideal**



Elaborado por: La autora

## Cuadro 28

### Determinación cuantitativa de la situación ideal

	HISTORICO		STANDART		REAL ACTUAL		PROMEDIO		IDEAL	
	2007		2008		2009					
<b>Ingresos por Ventas</b>	658.463,66		760.808,50		1.050.747,64		823.339,93		1.100.000,00	100%
- Costo de ventas	617.635,35	94%	715.823,76	94%	976.246,63	93%	769.901,91	94%	825.000,00	75%
<b>Utilidad en Ventas</b>	40.828,31		44.984,74		74.501,01		53.438,02		275.000,00	
- Gastos de Administración	28.370,53	4%	22.958,14	3%	38.626,53	4%	29.985,07	4%	55.000,00	5%
- Gastos de Ventas	2.293,09	0%	2.909,97	0%	817,80	0%	2.006,95	0%	22.000,00	2%
- Gastos Financieros	3.659,16	1%	5.290,11	1%	21.241,32	2%	10.063,53	1%	33.000,00	3%
<b>Utilidad Bruta</b>	6.505,53		13.826,52		13.815,36		11.382,47		165.000,00	
- Participación Trabajadores		0%	2.073,98	0%	7.650,99	1%	1.707,37	0%	24.750,00	2%
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	6.505,53		11.752,54		6.164,37		9.675,10		140.250,00	
- Impuesto a la Renta	1.626,40	0%	2.056,70	0%	1.541,09	0%	2.418,77	0%	35.062,50	3%
<b>Utilidad Neta</b>	4.879,13	1%	9.695,84	1%	4.623,28	0%	7.256,32	1%	105.187,50	10%
+ Depreciaciones	2.642,11		10.170,83		4.028,42		5.613,79		5.613,79	
- Obligac. Insitut. Fina nc.	5.912,26		53.952,09		44.799,30		34.887,88		35.000,00	
<b>Flujo de Caja</b>	1.608,98		34.085,42		36.147,60		22.017,77		75.801,29	
	Superávit		Déficit		Déficit		Déficit		Superávit	

Elaborado por: La autora

Se proyectó el ingreso por ventas considerando la penetración a nuevos mercados y la captación de mayor número de clientes.

Mediante un análisis exhaustivo del costo de oportunidad se podrá contar con proveedores de materia prima e insumos que ofrezcan mejores condiciones en cuanto a precios y plazos de compra, los mismos que deberán ser mayores a los plazos de recuperación de las ventas, de manera que se reduzca el costo de ventas.

Con el fin de contar con disponibilidad efectiva para la adquisición de la materia prima e insumos es necesario recortar los períodos de crédito en las ventas, es decir fijar políticas de comercialización que no excedan de 15 días y solicitar en las compras financiamiento mínimo de 15 días. O contratar financiamiento bancario que le permita abastecerse de materia prima e insumos durante un ciclo productivo (ciclo de producción + ciclo de comercialización + stock).

Lo anterior se sustentó en el siguiente cálculo:

Ciclo de comercialización actual:

$$((15 \times 15\%) + (30 \times 25\%) + (45 \times 60\%)) / 30 = 1,225 = 37 \text{ días}$$

Ciclo de comercialización ideal: 30% de las ventas al contado y 70% con crédito a 15 días plazo; entonces:

$$((1 \times 30\%) + (15 \times 70\%)) / 30 = 0,36 = 11 \text{ días}$$

Con fines de evaluación de la perspectiva financiera se pueden tomar en cuenta los siguientes indicadores, que en la fase de crecimiento son los más importantes:

- Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos y/o servicios
- Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes
- Porcentaje de ingresos procedentes de nuevas aplicaciones de los productos o servicios

- Tasa de crecimiento de las ventas
- Tasa de crecimiento de la cuota de mercado
- Tasas de reducción de costos
- Gastos generales (porcentaje del costo total)
- Rendimiento sobre activos
- Rendimiento sobre patrimonio
- Rendimiento sobre ventas

#### 4.7.2. PERSPECTIVA CLIENTES

Los objetivos dentro de esta perspectiva tienen relación con los siguientes aspectos:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Retención de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Para cumplir con lo expuesto es necesario analizar los atributos de los productos y servicios que la empresa genera; la relación con el cliente y la imagen empresarial.

<b>Atributos del Producto/Servicio</b>	<p><b><i>Son aspectos íntimamente ligados a la Funcionalidad del Producto y/o Servicio, con su Precio y con su calidad.</i></b></p> <p><i>Son productos nutricionales, de origen primario en su mayoría, destinados al consumo de aves, tanto de engorde como de cría, que son elaborados bajo normas y especificaciones técnicas. La propuesta de valor dirigida al cliente considera calidad del producto conforme a la necesidad y exigencias de la demanda, para lo cual el alimento balanceado que produce Avibodagro estará reglamentado para que se convierta en un alimento excelente para aves ponedoras y de engorde conforme las normas INEN 1830 para aves ponedoras e INEN 1829 para polos de engorde, vigentes.</i></p>
--	---

	<p><b>Características generales.</b>- Debe cumplir con las características físicas, químicas y organolépticas aptas para la alimentación de las aves y debe estar libre de insectos, plaguicidas, elementos extraños y de adulterantes.</p> <p><b>Consistencia.</b>- El alimento para ponedoras se comercializa en forma de harina y debe cumplir con las especificaciones que constan en el <b>Cuadro 29</b>. Para pollos de engorde la única diferencia es que el 97% de la masa de las partículas del balanceado deben pasar a través de un tamiz de 2mm.</p> <p><b>Composición.</b>- El alimento para aves debe postura debe cumplir con los siguientes requisitos bromatológicos: <b>Cuadro 30</b>. Y para pollos de engorde: <b>Cuadro 31</b>.</p> <p><b>Sanidad.</b>- Para controlar bacterias y microbios el alimento debe cumplir con los siguientes requisitos microbiológicos. <b>Cuadro 32</b>.</p> <p><b>Límites.</b>- El valor referencial mínimo de fósforo es de 0,4% en el alimento iniciador y de 0,35% como mínimo y máximo en el de crecimiento. El gosispol libre en los alimentos zootécnicos compuestos para pollos de engorde no podrá sobrepasar de 50 mg x Kg.</p> <p><b>Aditivos.</b>- Se puede incluir aditivos permitidos en el producto en los límites recomendados, de tal manera que no se produzcan efectos residuales en la carne y huevos, que no presenten un riesgo para la salud humana.</p> <p><b>Regulaciones.</b>- El producto debe sujetarse a las normas establecidas por la FAO y la OMS en lo que tiene que ver con los límites de plaguicidas.</p> <p><b>Empaquetado.</b>- El empaque del alimento debe ser resistente para permitir su manejo y transporte adecuados. No debe transmitir sabores ni olores extraños; tampoco debe haber sido utilizado para fertilizantes, plaguicidas u otros productos contaminantes.</p> <p><b>Rotulado.</b>- El rótulo del balanceado debe incluir el nombre del producto, el análisis garantizado de su contenido expresado en porcentaje, la lista de ingredientes, el contenido neto, la fecha de producción, el número de lote y el país de origen.</p> <p><b>Precio.</b>- Cumpliendo con los requisitos básicos de un buen alimento balanceado para aves ponedoras y pollo de engorde, los precios de venta están acordes al mercado y la competencia, incluso en el caso del alimento balanceado el precio de venta es de \$ 17,50 el saco de 45 Kg, en tanto que el de la competencia se comercializa a \$ 18 y más.</p>
<p><b>Relación</b></p>	<p><b>Tiene que ver mucho con el envío o entrega del Producto y/o Servicio al Cliente.</b></p> <p>La empresa Avibodagro debe cumplir con tiempos oportunos de respuesta y de entrega, buscando la propia satisfacción del cliente al requerir los productos de la</p>

	<p>empresa. Se precisan trabajadores que sepan detectar las necesidades del Cliente, que sepan complacerle y deleitarle. De alguna forma, se debe facilitar al cliente los medios de pago, unas alternativas de financiación que cubran sus necesidades. Y por supuesto, velocidad de respuesta, el cliente debe ser atendido en relación a su exigencia.</p>
<b>Imagen</b>	<p><b>Ámbito de la intangibilidad, la imagen y el buen nombre -popularidad- de la empresa.</b></p> <p>Son fundamentales estos factores porque en muchos casos atraen a la clientela. Existen muchas empresas que crean el propio concepto de <u>Lealtad</u> a la marca, mucho más allá del propio producto y/o del servicio.</p> <p>Esto se afianza con la trayectoria del empresario tanto en el campo productivo, pues es oriundo de la zona y dedicado a la actividad avícola, y además está vinculado a organizaciones productoras y comercializadoras de maíz y de alimentos balanceados del país, como AFABA.</p> <p>Con la finalidad de crear fidelidad al producto y posicionamiento de la marca en el consumidor, la empresa debe crear su logotipo de identificación.</p>

Elaborado por: La autora

<b>CUADRO 29</b>				
<b>TAMAÑO DE PARTÍCULA DE LOS ALIMENTOS PARA AVES</b>				
Período de alimentación	Tamaño nominal de abertura del tamiz	% de retención en el tamiz	% que pasa por el tamiz	Método de ensayo
Iniciación y crecimiento	2,0 mm	5	95	
Postura	2,0 mm	25	75	INEN 517
Iniciación y crecimiento	850 um	25	75	
Postura	850 um	30	70	

\* um : unidad métrica

FUENTE: Revista AFABA, nov. 2008

Elaborado por: La autora

CUADRO 30								
REQUISITOS BÁSICOS PARA ALIMENTOS BALANCEADOS PARA AVES DE POSTURA								
REQUISITOS	UNIDAD	ALIMENTO						MÉTODO DE ENSAYO
		INICIADOR (hasta las 8 semanas de vida)		CRECIMIENTO (de 8 a 20 semanas de vida)		POSTURA (a partir de las 20 semanas de vida)		
		Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	
Humedad	%	-	13	-	13	-	13	INEN 540
Proteína cruda	%	19	-	16	-	16	-	INEN 543
Fibra cruda	%	-	6	-	7	-	7	INEN 542
Grasa cruda	%	3	-	3	-	3	-	INEN 541
Cenizas	%	-	8	-	8	-	10	INEN 544
Calcio	%	1	-	1	-	3,50	-	INEN 546
Fósforo total	%	0,65		0,60		0,60		INEN 547

FUENTE: Revista AFABA, nov. 2008  
Elaborado por: La autora

CUADRO 31						
REQUISITOS BÁSICOS PARA ALIMENTO BALANCEADO PARA AVES DE ENGORDE						
REQUISITOS	UNIDAD	INICIADOR (hasta los 21 días de vida)		FINALIZADOR (después del iniciador hasta el sacrificio)		MÉTODO DE ENSAYO
		Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	
Humedad	%	-	13	-	13	INEN 540
Proteína cruda	%	20	-	18	-	INEN 543
Fibra cruda	%	menor que	5	menor que	5	INEN 542
Grasa cruda	%	3	-	4	-	INEN 541
Cenizas	%	-	8	-	8	INEN 544
Calcio	%	0,9	1,0	0,8	1,0	INEN 546
Fósforo total	%	0,68	-	0,60	-	INEN 547

FUENTE: Revista AFABA, nov. 2008  
Elaborado por: La autora

<b>CUADRO 32</b>		
<b>REQUISITOS MICROBIOLÓGICOS PARA ELABORAR ALIMENTO BALANCEADO</b>		
<b>REQUISITOS</b>	<b>CANTIDAD MÁXIMA</b>	<b>MÉTODO DE ENSAYO</b>
Recuento total en placa (REP)	1,2 x 10 <sup>6</sup>	
Salmonella y Shigella	no detectable en 25 g	INEN 1529
Coliformes	1 x 10 <sup>4</sup>	
Hongos	1 x 10 <sup>4</sup>	
Aflatoxina, B1, ug/Kg	20	INEN 1563

FUENTE: Revista AFABA, nov. 2008  
 Elaborado por: La autora

Con la propuesta de la perspectiva clientes, la empresa logrará alcanzar lo siguiente:

Ampliar su cuota de mercado, que actualmente es del 0,8% al 2%, permitiendo de esta manera alcanzar los volúmenes de ventas expresados en la perspectiva financiera ideal.

Captar la demanda de todos los avicultores afiliados a la Asociación de Productores Avícolas Puéllaro.

Con la estrategia de imagen se afianzará la fidelidad de los clientes actuales y se captará la demanda potencial.

Al contar con un producto regulado y proporcionar servicio oportuno, directo y personalizado, se obtendrá la satisfacción del cliente y éste a su vez obtendrá rendimientos mayores en la explotación de su granja avícola.

#### **4.7.3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se define para la empresa una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio postventa, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Para alcanzar este objetivo, crear la cadena de valor y producir resultados financieros, se abarcan tres procesos principales:

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

La cadena de valor empresarial es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de la organización empresarial generando valor al cliente final.<sup>27</sup>

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadidos en una organización, en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo.

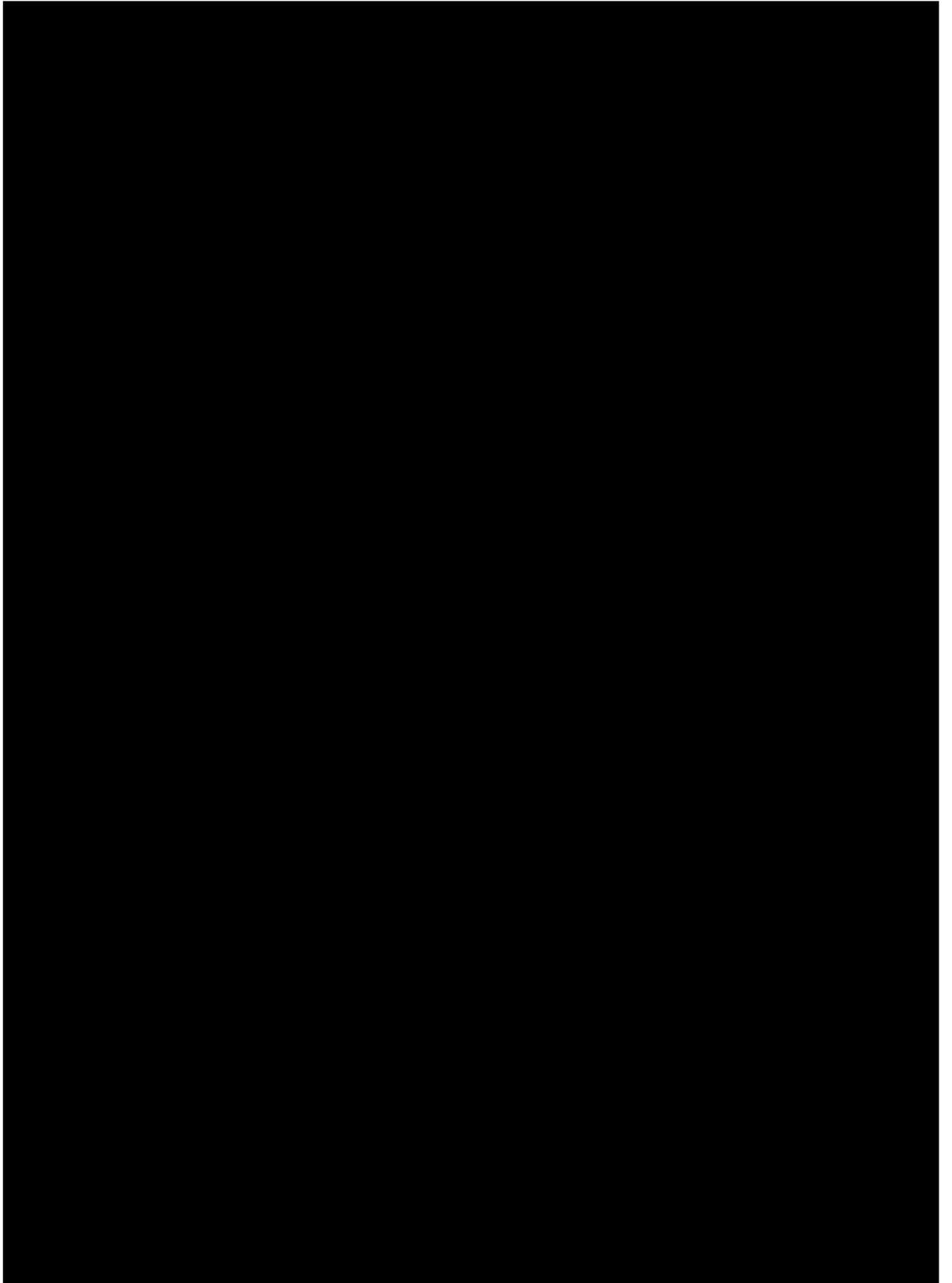
---

<sup>27</sup> [Es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa.

Los grupos de actividades primarias están vinculados a actividades de apoyo. Estas actividades de apoyo ayudarán a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias. Para la empresa Avibodagro se han considerado actividades de apoyo: el aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura.

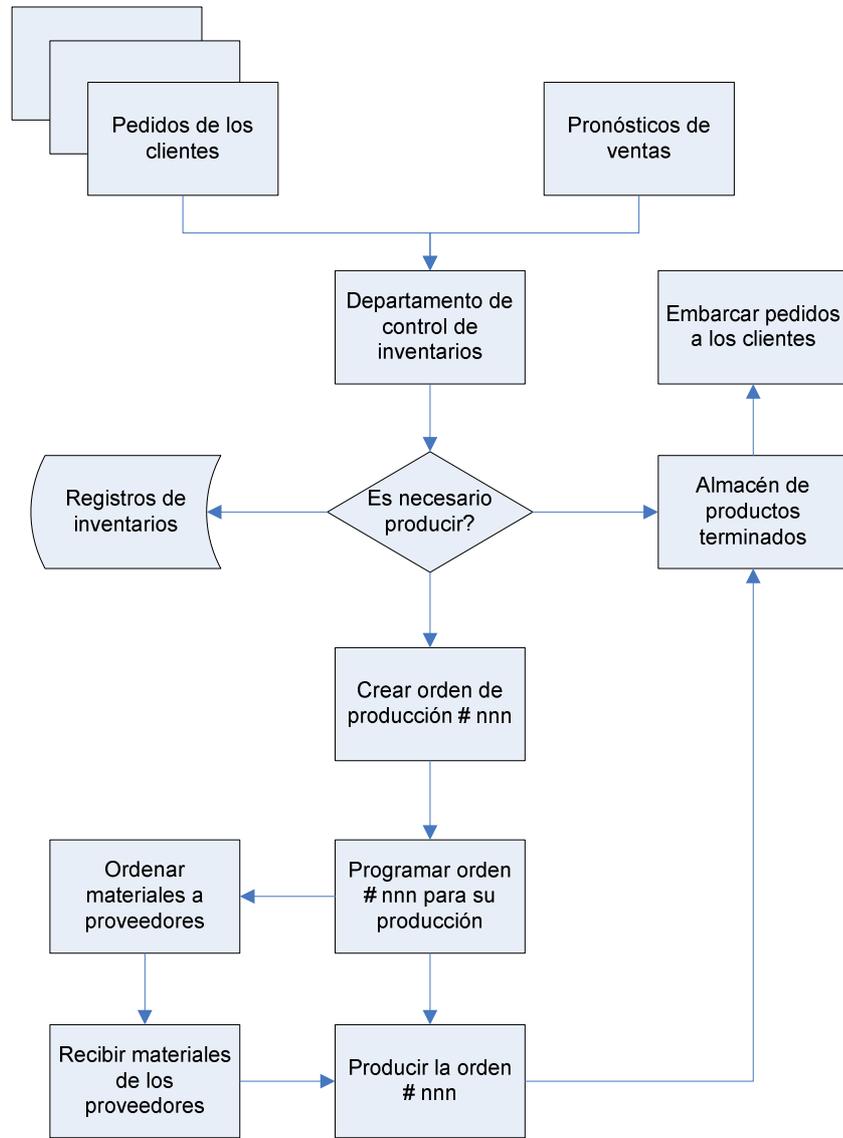
Aplicando lo anteriormente indicado en la empresa Avibodagro, la cadena de valor estaría expresada de la siguiente manera:



Elaborado por: La autora

### CUADRO 33

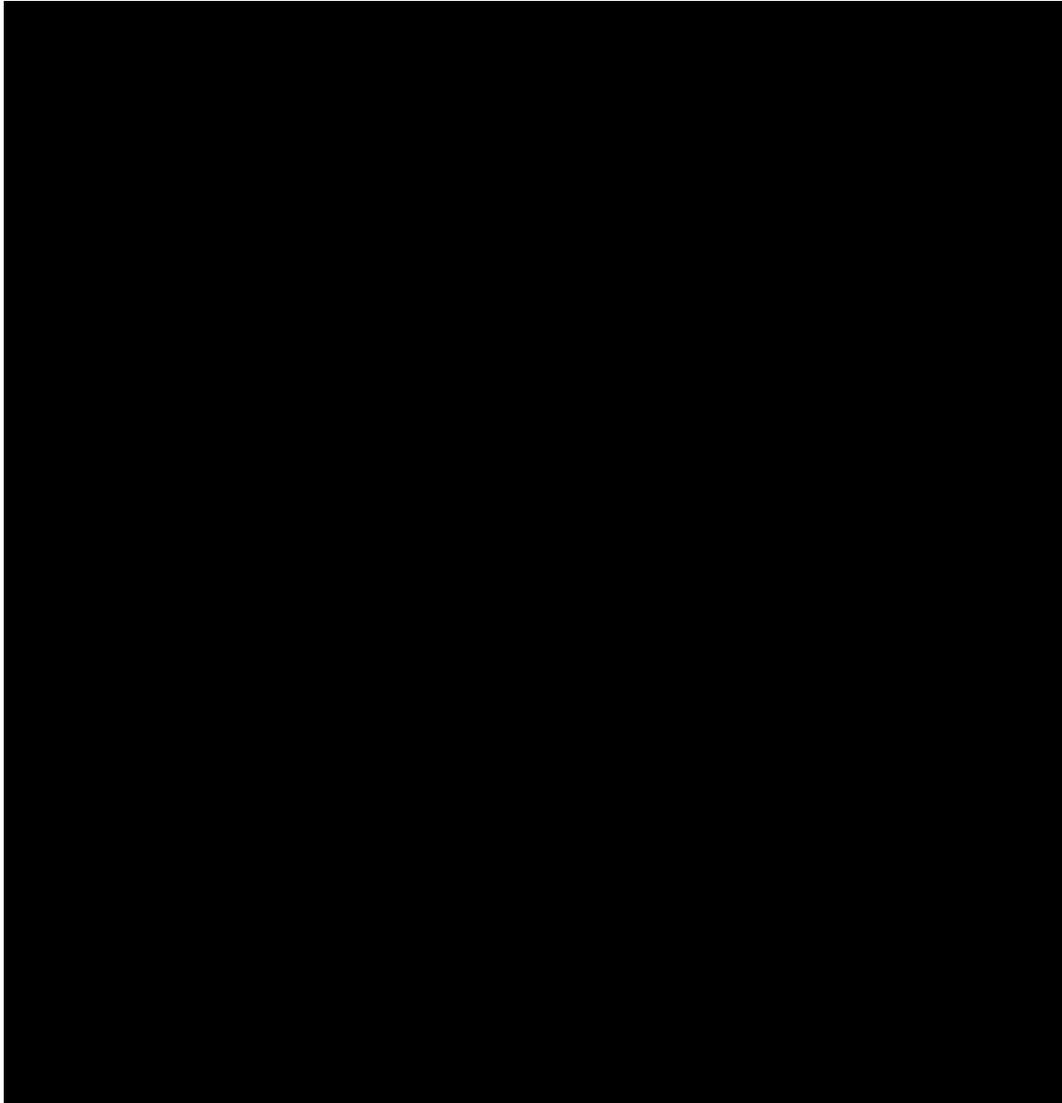
### SISTEMA DE PRODUCIR PARA EXISTENCIA



Elaborado por: La autora

## CUADRO 34

### DIAGRAMA DE PROCESO PARA LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTO BALANCEADO



Fuente: Adaptado de la teoría de la Administración de Producción y Operaciones, Gaither Norman y Frazier Greg  
Elaborado por: La autora

Los indicadores que permitirán evaluar en lo posterior los resultados de esta perspectiva serán los siguientes:

Indicadores para el proceso de innovación:

- Introducción de nuevos productos vs la competencia

- Tiempo de desarrollo promedio de soluciones
- Tiempo de punto de equilibrio (tiempo desde el inicio de desarrollo hasta que el producto ha generado suficiente beneficio para devolver la inversión de desarrollo)
- Porcentaje de errores encontrados luego de la introducción del producto (común en sistemas de software)

Indicadores para el proceso operativo:

- Indicadores de tiempo:
  - Eficacia del ciclo de producción (tiempo de proceso / tiempo de producción efectiva), siempre menor que uno. Mejor mientras más cercano a uno.
  - Tasa de utilización de la maquinaria
  - Tiempo de entrega
- Indicadores de calidad:
  - Tasa de defectos o errores
  - Desperdicios
  - Devoluciones por defectos del producto
- Indicadores de costo:
  - Costo unitario
  - Costo por actividad

Indicadores para el proceso de post venta:

- Velocidad de respuesta a fallos
- Velocidad de respuesta a reclamos
- Satisfacción de clientes con el servicio post venta
- Costo del servicio post venta

Con los planteamientos realizados en la cadena de valor propuesta que vincula a esta perspectiva procesos con la perspectiva financiera y la perspectiva cliente, se pretende de alguna manera transmitir el

pensamiento y actuación de la empresa, volcando la organización hacia los clientes internos y externos, creando una cultura y actitud de servicio, garantizando que cada contacto con el cliente sea óptimo y proporcionando el requisito mínimo para los propietarios o accionistas que es aumentar el beneficio y garantizar reconocimiento y venta competitiva.

#### **4.7.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

La perspectiva de aprendizaje crecimiento implica el desarrollo de los capitales humanos de una empresa.

Lo más importante que se debe tener en cuenta es que la empresa, en su actual etapa de crecimiento, necesariamente se basará en su capacidad para aprender, para adaptarse, para impulsarse y expandirse.

En definitiva de lo que se trata realmente es de convertir los recursos estratégicos de las perspectivas anteriormente analizadas en capacidades, en auténticas expectativas del negocio, que deben ser concretadas mediante el concurso del recurso humano, que es la verdadera voluntad de una empresa.

Se puede corroborar que las estrategias que se desarrollen en esta perspectiva suelen tener un alto grado de coincidencia en muchas organizaciones, solo será en el despliegue de objetivos individualizados donde realmente puede determinarse el esfuerzo y el alcance de las iniciativas programadas y ejecutadas por la empresa.

Avibodagro para implementar esta perspectiva ha establecido los siguientes objetivos, recalando la importancia de invertir para el futuro.

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Contar con personal calificado	Inversión en capacitación Número de empleados capacitados	Representa los montos asignados a capacitación del personal. El propósito es que los empleados, técnicos y profesionales se encuentren preparados para realizar los trabajos que demande la empresa con los elementos tecnológicos necesarios.
Fortalecer la gestión con tecnologías de información	Personal familiarizado con sistemas informáticos a aplicarse Personal administrativo informatizado	Representa el número de personas o usuarios de la empresa que usen y accedan fácilmente a los sistemas informáticos de los que dispondrá la empresa
Acrescentar competencias requeridas por los cargos	Cargos con descripción de perfiles	Este índice representa la proporción del número de cargos que tienen descripción de perfiles, referidos al total de cargos de la empresa
Evaluar el desempeño del personal	Índice de evaluación del personal	Representa la calidad del personal, de su desempeño en las funciones realizadas respecto a las requeridas por los cargos y/o perfiles o competencia exigida en el cargo
Acrescentar la satisfacción del personal	Índice de ausentismo  Índice de satisfacción del personal	Representa la no asistencia al trabajo por parte del personal de planta y administrativo, donde se considerará las ausencias por licencias médicas  La finalidad es representar el grado de satisfacción y motivación que tiene el personal respecto a su trabajo. Se obtendrá mediante encuestas al personal

Elaborar manual de funciones de la empresa	Cumplimiento con lo establecido en el manual de funciones	Define las actividades, tareas y por consiguiente las responsabilidades en la planificación y ejecución de las labores diarias de todos los empleados de planta, administrativos y directivos de la empresa
--	---	---

#### **4.8. POLÍTICA ESTRATÉGICA**

##### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Aumentar las ventas de la empresa para el año 2010 a \$ 1'100.000.
- Aumentar el posicionamiento de la empresa en el mercado de la zona norte de la provincia de Pichincha.
- Mejorar la situación de cobro de la cartera de 37 días promedio a 15 días.
- Proporcionar un producto de calidad que sea reconocido por los clientes.

##### **OBJETIVOS FINANCIEROS**

- Garantizar un recaudo mensual igual al capital de trabajo requerido, de manera que asegure el flujo normal de operaciones.
- Buscar alternativas de financiación que le permita a la empresa disponer de dinero rápido para inversión.

##### **ÁREAS DE GESTIÓN**

Se propone crear áreas estratégicas de negocio y reestructurar las áreas existentes, las cuales van a tener responsables asignados y que a su vez cuenten con objetivos estratégicos, financieros y presupuestos para facilitar su funcionamiento y su contribución al logro de la visión.

Crear una área de mercadeo que será la encargada de estudiar el mercado, las necesidades y preferencias de los clientes, actualización de bases de datos, apertura de nuevas plazas, diseño de estrategias de ventas, implementación de planes de ventas con incentivos de acuerdo al cumplimiento de metas propuestas, diseñar programas de capacitación a vendedores y establecer actividades con los clientes.

### **ESTRATEGIAS FACTIBLES**

De acuerdo al análisis presentado en el rumbo estratégico y las perspectivas estratégicas para determinar la política estratégica se seleccionaron las estrategias de estabilidad e inversión en la rentabilidad, junto con una estrategia de crecimiento en el mercado, para lograr un posicionamiento diferenciado y estar por delante de la competencia.

Las estrategias que se escogieron fueron:

- de rentabilidad con estabilidad e inversión,
- de participación en el mercado con crecimiento,
- de posicionamiento con una estrategia diferenciada,
- estrategia competitiva por delante de la competencia.

### **Comentarios de las estrategias:**

- **Rentabilidad:** Dentro de este rubro se recomienda una estrategia combinada de estabilidad y de inversión, pues los planes de incremento en ventas que se deben crear son a largo plazo y pensando siempre que hay muchos beneficios futuros, así el precio de los productos vendidos tienda a mantenerse estable y a la baja en algunas ocasiones, pero por volumen se han obtenido grandes beneficios en otras épocas.
- **Participación del mercado:** La estrategia sugerida es de crecimiento, esto porque la empresa está en condiciones de proporcionar otros productos avícolas para el sector e incursionar

en el ámbito de la asistencia técnica, y se crean nuevas oportunidades para competir y tener una ventaja competitiva, por lo que se plantea una penetración en los segmentos de mercado pues al haber mayor oferta de productos, la demanda de servicios para los mismos esta en constante aumento.

- **Reposicionamiento del producto:** Se realizará mediante la contratación de vendedores o distribuidores de los productos generados en la empresa, para dar una imagen de servicio y confianza al consumidor final.

- **Posicionamiento:** La estrategia de posicionamiento que se sugiere es la estrategia de posicionamiento diferenciado en donde se acercará al cliente con la empresa mediante un contacto más amigable en la etapa de comercialización para que se conozca a esta empresa ubicada en Puéllaro y se vea la ventaja competitiva con relación a otros productores y distribuidores de las parroquias cercanas de San José de Minas y Guayllabamba.

El precio es un factor importante y en este caso el consumidor final percibe el servicio de atención como un valor agregado al producto, pero el cliente al que se le atiende que es el avicultor de la zona, busca siempre el reducir costos y tener la satisfacción del usuario final, por lo que Avibodagro debe adaptarse a las necesidades del cliente para cumplir con las metas fijas de precios bajos.

- **Distribución:** Esto se realiza brindando un servicio que no tarde mucho en darle una respuesta al cliente, y manteniendo un contacto constante con él mediante la promoción del producto.

También agilizando los procesos internos para verificar la calidad de los productos, evitando tener reclamos futuros, y de llegar al caso de un reclamo estar en condiciones de hacer válida una garantía para reposición del producto y la entrega a domicilio.

- **Estrategia Competitiva:**

Se recomienda tener una estrategia competitiva delante de la competencia donde se busca atraer nuevos mercados, ya que Avibodagro cuenta con los recursos materiales como el espacio y equipos de trabajo para poder tener esa ventaja competitiva con relación a la competencia. Se reforzará mediante un plan constante de capacitación y entrenamiento en las instalaciones propias y en externas, para el personal y clientes, donde se pueda tener el equipo necesario para trabajar. Avibodagro tiene la infraestructura suficiente para en un futuro ampliar la capacidad instalada y aumentar la producción y la disponibilidad de los servicios prestados.

#### **4.9. EVALUACIÓN FINANCIERA**

Toda empresa privada desarrolla sus actividades con el propósito de obtener los mejores rendimientos económicos y financieros y para ello se ha realizado la medición del beneficio en dinero que la propuesta de mejoramiento va a producir, maximizando las ganancias, recurriendo al análisis del aspecto financiero en función de los ingresos y los egresos proyectados.

Considerando los valores históricos de la empresa se proyectó un prototipo de estructura de ingresos, costos y gastos (Año Ideal), en base al cual se establecerán parámetros que en Evaluación Financiera

permiten realizar un análisis, como son Relación Beneficio / Costo, Análisis de Sensibilidad y Punto de Equilibrio.

Para el cálculo de la relación Beneficio / Costo es necesario contar con una tasa de rendimiento de los capitales invertidos, relacionándolos con la participación dentro de la empresa y el costo del dinero en el mercado financiero de valores. A este cálculo se le conoce como Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento TMAR.

### CUADRO 35

#### CÁLCULO DE LA TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO “TMAR”

	CAPITAL PROPIO	PRÉSTAMOS
PARTICIPACIÓN DE LA INVERSIÓN	33,39%	66,61%
TASA PASIVA BCE	4,25%	
TASA ACTIVA BCE		9,04%
TASA PONDERADA CON RESPECTO A LA INVERSIÓN	1,42%	6,02%
TASA DE INFLACIÓN ANUAL		3,35%
TMAR: Sumatoria (Tasas ponderadas+inflación)		10,79%

Elaborado por: La autora

El rendimiento esperado de la inversión existente es de 10,79%, tasa que nos permite calcular el Valor Presente Neto, es decir actualizar el flujo de efectivo del año ideal a esa tasa de rendimiento.

## CUADRO 36

### VALORES ACTUALIZADOS VPN

VALORES ACTUALIZADOS "VPN"			
	REAL 2009	AÑO IDEAL	V/ACTUALIZADOS
<b>INGRESOS</b>	<b>1.050.747,64</b>	<b>1.100.000,00</b>	<b>992.869,39</b>
COSTO DE VENTAS	976.246,63	825.000,00	744.652,04
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	38.626,53	55.000,00	49.643,47
GASTOS DE VENTAS	817,80	22.000,00	19.857,39
GASTOS FINANCIEROS	21.241,32	33.000,00	29.786,08
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>1.036.932,28</b>	<b>935.000,00</b>	<b>843.938,98</b>
RELACION BENEFICIO/COSTO	<b>1,01</b>		<b>1,18</b>

Valor actualización=Valor corriente/ $(1+TMAR)^n$

n=1

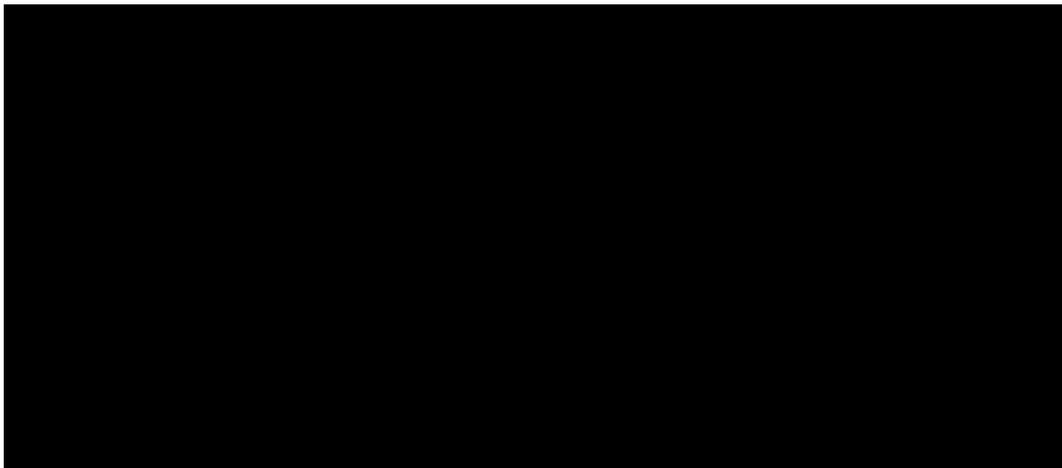
Relación Beneficio/Costo= VPN Ingresos/VPN Egresos

Elaborado por: La autora

Las cifras del año real 2009 dan como resultado una Relación Beneficio / Costo de 1,01; pero a fin de establecer este parámetro para el año ideal se procede a actualizar los valores y contando con éstos, tanto de ingresos como de egresos, se calcula la relación entre ellos, obteniéndose la cifra de 1,18, que se interpreta monetariamente de la siguiente manera: "por cada dólar invertido se obtiene un beneficio de 18 centavos"; particular que financieramente es halagador, ya que teóricamente cualquier valor superior a 1 es recomendable.

Aún más cuando se aprecia que con la propuesta de reorganización de la empresa se mejorará la relación, es decir que se dispondrá de un beneficio adicional de 17 centavos por cada de dólar invertido en la actividad de la empresa.

Adicionalmente se realiza un análisis de sensibilidad que considera por un lado una disminución en los ingresos y por otro un incremento de los costos, con el objeto de determinar porcentualmente la variación en costos y gastos que la propuesta podrá soportar sin afectar la Relación Beneficio / Costo.

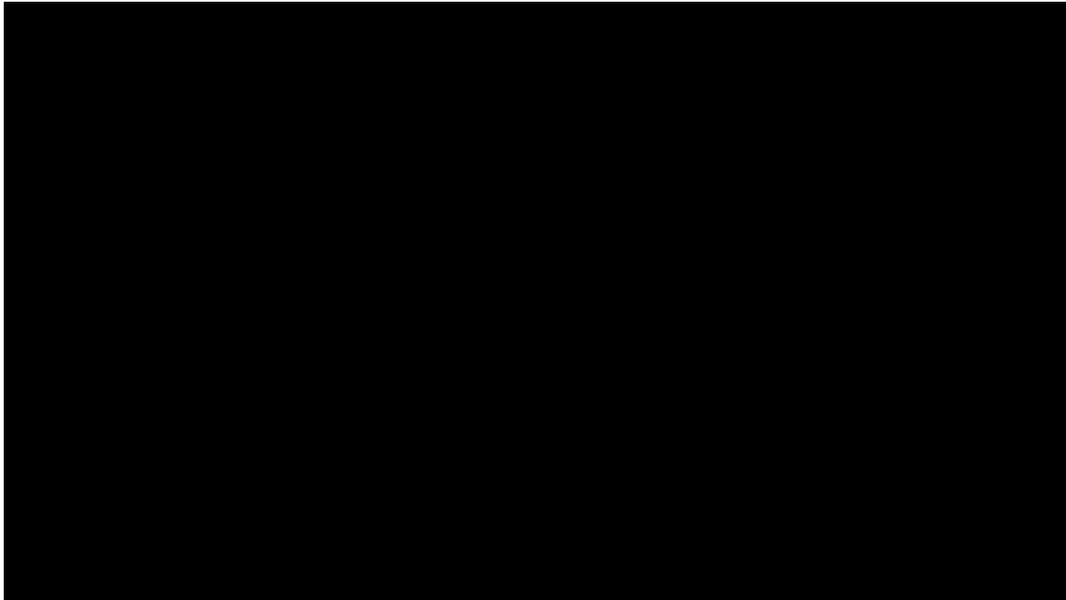


De lo indicado anteriormente se concluye que en el año de ejecución de la mejora podrían los ingresos disminuir hasta un 15% y los costos incrementarse hasta un 18%, sin que la Relación Beneficio / Costo sea menor a 1. Por lo tanto, la propuesta es más sensible a la disminución de ingresos que al incremento de costos.

Por último, se estableció el Punto de Equilibrio, que es la razón en la cual los ingresos totales igualan a los costos y gastos; en otras palabras, el ingreso de equilibrio que no genera ni pérdidas ni ganancias.

El Ingreso de Equilibrio para el año propuesto de mejora es de \$ 382.608,70.

Si relacionamos este valor con las ventas del mismo año se observa que representa el 35%, es decir que el 65% restante estará contribuyendo a la obtención de utilidades.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

**Conclusiones de la Visión:** Avibodagro S.A. desea ser en el corto plazo una empresa competitiva en la provisión de insumos avícolas y elaboración de alimentos balanceados para aves en la zona norte de la provincia de Pichincha, ofreciendo productos y servicios de calidad a sus clientes, esto hace notar que la empresa está comprometida con su trabajo y pretende mantenerse en un proceso de crecimiento continuo.

**Conclusiones de la Misión:** Por la misión que maneja Avibodabro S.A. se concluye que su mercado es sectorial, abarcando la zona norte de la provincia de Pichincha, donde se debe dar un excelente servicio, pero

además adecuarlo a las necesidades de cada usuario y tomando en cuenta su región geográfica, costumbres y formas de actuar.

**Conclusiones de los Valores:** Los valores de la empresa están enfocados a las relaciones humanas y la convivencia, como es el esfuerzo, respeto, responsabilidad, trabajo en equipo, honestidad, compromiso, profesionalismo y servicio, lo que ayuda a aumentar las habilidades que se tienen como persona y buscar siempre el bien común, es decir hay un ganar – ganar, esto se refleja en el compañerismo y buen ambiente de trabajo que llevan los empleados, pues las presiones diarias de los clientes y del mismo trabajo son muchas, lo que puede provocar tensiones fuertes en los empleados, si no se promueven sus valores.

**Conclusiones de la posición estratégica:** La posición competitiva de la empresa es fuerte, se encontró que hay facilidad para adaptarse a los cambios del medio ambiente externo, con puntos de mejora para el medio ambiente interno, lo que demuestra que con la correcta planeación estratégica se podrá mantener a la empresa y en un futuro pensar en estrategias de crecimiento.

**Conclusiones del medio ambiente externo:** Se concluye que la empresa tiene capacidad de respuesta a los diversos factores externos que se presentan, tiene una fortaleza fuerte que es el conocimiento de la actividad avícola, de la zona y sus características, y la competencia existente en el sector impulsa a la empresa a crecer, aunque se ha visto limitada algunas veces por factores económicos, pero sabe dar prioridades a lo que se debe atender primero.

**Conclusiones del medio ambiente interno:** Se concluyó que faltan planes de acción para mejorar el medio ambiente interno que presenta varias debilidades, se notó que hace falta una planeación estratégica que proponga y evalúe acciones, que es necesaria aunque se trate de una

empresa pequeña, toda vez que es más conveniente que todo el personal conozca los procedimientos para alcanzar lograr los objetivos propuestos. También hay deficiencias en el punto de mercadotecnia, y sistemas de información por lo que muchas veces no se sabe para que se realizan las cosas.

## **RECOMENDACIONES**

Aplicar los resultados obtenidos de la evaluación de la posición estratégica de la empresa para mejorar el servicio, y crear una mayor ventaja competitiva para que la empresa esté bien posicionada.

Evaluar periódicamente el trabajo desarrollado y modificar los procedimientos mediante planes de acción con la colaboración de técnicos en el área avícola.

Solicitar el apoyo de empresas externas para realizar benchmarking que permitan crear nuevos procedimientos de operación y canales de distribución.

Mediante una consultoría externa buscar asesoramiento para adquirir la certificación ISO 9002, tomando en cuenta que el tener una certificación no garantiza que las cosas se estén haciendo de la mejor manera, y habrá que hacer siempre revisiones de lo que se está haciendo.

Realizar pruebas de mercado para obtener información de la posición de la empresa, tomando en cuenta que la mercadotecnia ayudará a encontrar puntos de oportunidad para la empresa y eliminar las debilidades que se tengan.

Mantener un liderazgo a través de anticiparse a los eventos o tendencias que tiene el mercado, siempre cuidando que se aproveche la tecnología que se tiene para lograr los objetivos.

## BIBLIOGRAFIA Y LINKOGRAFIA

### Bibliografía:

- AFABA, 2008. Estructura de la Producción de Alimentos Balanceados Año 2008. *La Industria de Alimentos Balanceados en el Ecuador 2008*.
- AL RIES y JACK TROUT, Posicionamiento, Edit. Mc Graw Hill, 1989.
- ANDREWS, Kenneth, Teoría del Management, Thomson Editores, México, 2002.
- ANDERSON, Williams, Estadística aplicada para Administración y Economía, 8va. Edición, Thomson Editores, México, 2004.
- BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, Mc. Graw Hill, 4ta. Edición, México, 2001.
- Avicultura Ecuatoriana, 2001. Informe sobre el desempeño del sector avícola en el 2001.
- Boletín Estadístico, Banco Central del Ecuador, 2009 (último trimestre)
- GAITHER, Norman, FRAZIER, Greg, Administración de Producción y Operaciones, 4ta. Edición, Thomson Editores, México, 2000.
- HILL, C.W. y JONES, G.R., Administración Estratégica, Un enfoque integrado, Mc. Graw Hill, Tercera Edición, Bogotá, 1996.
- HORNGREN, Charles T., Contabilidad de Costos, Un enfoque gerencial, Edit. Pearson Educación, México, 2002.
- JHONSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan, Dirección Estratégica, Pearson Educación S.A., 5ta. Edición, Madrid, 2001.
- KAIZEN, Masaaki I., CECSA, 1989.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David, El Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2000.
- KOTLER, Philip, Mercadotecnia, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 2001.
- KUME, Hitoshi, Herramientas estadísticas para el mejoramiento de la calidad, Grupo Editorial Norma, 1992.
- LOPEZ, Carlos, Plan de Negocios, Factores Claves del Éxito.
- MARKOP, Índices Estadísticos, Ecuador, 2008.
- PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, Patria Cultural S.A., México, 1994.
- Revistas AFABA, varias publicaciones 2008 - 2009
- STANTON, William, Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial McGraw-Hill, Décima Edición, México, 1996.
- THOMPSON, Arthur A. & Strickland III, Administración Estratégica, Mc. Graw Hill, Décima Tercera Edición, México, 2003.
- VIDUARRI, Héctor, Matemáticas Financieras, Thomson Editores, México, 2001.

## Linkografía:

- EXPLORED, 2009. La carne de pollo sube de precio. (En línea). Consultado el 1 de agosto de 2009. Disponible en: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-precio-y-la-demanda-de-carne-de-pollo-sube-349390.html>
- INDEX MUNDI, 2008. Ecuador Población. (En línea). Con acceso el 4 de marzo de 2009. Disponible en: <http://www.indexmundi.com/es/ecuador/poblacion.html>
- MAGAP, 2006. Ecuador población avícola. (En línea). Consultado 30 de junio de 2009. Disponible en: [http://www.sica.gov.ec/cadenas/maiz/docs/produccion\\_avicolamod.html](http://www.sica.gov.ec/cadenas/maiz/docs/produccion_avicolamod.html)
- Orellana, J. 2007. Avicultura Ecuatoriana y sus estadísticas. Avicultura Profesional, 25.
- [es.wikipedia.org/wiki/Cadena de valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)
- Orellana, J. (s.f.). CONAVE (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador). (En línea). Consultado el 4 de febrero de 2009. Disponible en: <http://www.conave.org/noticias/cifras.html>
- Rodríguez SD, 2008. Estimación de costos de producción de carne de pollo y huevo para plato en el Austro Ecuatoriano. Balanceados El Granjero.
- [www.pronaca.com](http://www.pronaca.com)
- [www.rotasturísticas.com](http://www.rotasturísticas.com)
- Tobar MP. Egas VJ. 2002. SECTOR AVÍCOLA. Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas, Dirección de investigaciones (en línea). Con acceso el 4 de febrero de 2009, Disponible en: [www.superban.gov.ec/downloads/articulos\\_financieros/sector%20avicola.pdf](http://www.superban.gov.ec/downloads/articulos_financieros/sector%20avicola.pdf)
- Ecuador De Wikipihistoria, [wikipedia.org/wiki/Historia del Ecuador](http://wikipedia.org/wiki/Historia_del_Ecuador)
- [Gestiópolis.com](http://Gestiópolis.com)
- [Eumed.net](http://Eumed.net)
- [Monografías.com](http://Monografías.com)
- [Wikipedia](http://Wikipedia)