

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

***ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES DE  
DISAMA CIA. LTDA.***

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A  
LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL.**

Profesor Guía: Ing. Eduardo Morán.

**Angélica María Vinueza Banderas**

**Junio - 2001.**

## *AGRADECIMIENTOS*

*El presente trabajo va dirigido con una expresión de gratitud para mis distinguidos maestros, que con nobleza y entusiasmo, vertieron todo su apostolado en mi alma; en especial para el Ing. Eduardo Morán quién ha guiado el presente trabajo hasta su culminación.*

*Un agradecimiento especial al Señor Alfredo Salazar, Gerente General de la empresa DISAMA CIA LTDA y a todos los personeros que laboran en ella, por la colaboración brindada para realizar el presente trabajo de titulación.*

## DEDICATORIA

*A Dios, por sus bendiciones y su amor infinito.*

*A mis padres, por su apoyo incondicional y sacrificio constante por brindarme un futuro mejor, ya que la educación es la mejor herencia.*

*A mi hermana y enamorado, por su preocupación y deseo de éxitos y triunfos en un futuro.*

*A mis maestros, abuelitos, familiares y amigos quienes de una u otra manera ayudaron hacer realidad mi sueño de tener una profesión digna y poder servir incondicionalmente a quien lo necesite.*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo de titulación realizado presenta un análisis general de la empresa DISAMA CIA. LTDA., la misma que se dedica a la elaboración de pasta alimenticia y comercialización de productos de consumo masivo en la zona central del país. El análisis efectuado se resume en ocho capítulos.

El primer capítulo presenta una breve descripción de la empresa DISAMA CIA. LTDA., sus antecedentes, su estructura organizacional actual, el proceso productivo y su misión, visión y objetivos.

El segundo capítulo hace referencia al desarrollo del Sector de Alimentos y Bebidas en el Ecuador y a los integrantes clave de la industria y sus relaciones.

El tercer capítulo presenta un esquema de competidores, clientes y proveedores de la empresa DISAMA CIA. LTDA.; y finalmente las tendencias del Sector de Alimentos y Bebidas.

En el cuarto capítulo se describen cada una de las estrategias que actualmente DISAMA se encuentra desarrollando en las áreas de Comercialización, Producción, Finanzas e Investigación y Desarrollo.

En el quinto capítulo se reúnen las estrategias alternativas propuestas para las áreas de negocios mencionadas, las cuales pueden servir de guía para el mejoramiento de la gestión empresarial.

En el sexto capítulo se detalla todo lo referente a sistemas actuales, estructura organizacional y perfil de la gente que labora en la empresa DISAMA CIA. LTDA., y las propuestas alternativas para los sistemas de información, de toma de decisiones e incentivos, estructura organizacional y perfil de la gente adecuada.

El séptimo capítulo presenta un análisis FODA de la empresa, mediante la utilización de matrices de evaluación de Factores Internos, Externos y de Perfil competitivo.

En el octavo capítulo se realiza un ANALISIS FINANCIERO de la empresa DISAMA, mediante la utilización de Indicadores de Liquidez, Actividad, Endeudamiento y Rentabilidad.

Las principales conclusiones obtenidas del análisis realizado a la empresa DISAMA CIA. LTDA., son:

El presente trabajo ha permitido realizar un análisis de las estrategias, objetivos y sistemas de información, de igual manera ha permitido

observar que la empresa DISAMA CIA. LTDA. desarrolla sus actividades de tal forma que le permitan ser competitivos en su área de influencia.

Las perspectivas de expansión del comercio internacional de alimentos a partir del año 2000 son muy alentadoras debido a: el crecimiento de la población mundial; los cambios en la composición étnica de las poblaciones nacionales; el aumento de los ingresos personales; el progreso de las ciencias agrícolas, la tecnología alimentaria, y las disciplinas científicas conexas; la ampliación de los gustos alimentarios; y el constante avance del transporte y los métodos de conservación.

El estudio demuestra que se han cumplido las prioridades planteadas por DISAMA, en cuanto a brindar productos de calidad, satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes, tener precios competitivos, brindar buen servicio post-venta y ser responsables con el medio ambiente.

El análisis financiero de la empresa DISAMA, muestra que la situación económica del país repercutió en la actividad de la industria y el comercio, los que en el presente se encuentran en un periodo de salida de un estancamiento del mercado.

Las principales recomendaciones derivadas del análisis realizado a la empresa DISAMA CIA. LTDA., son:

Es necesario que la empresa busque expandirse hacia nuevos mercados tanto a nivel nacional (parte de la región norte y sur) como internacional (Perú y Colombia), pues el Sector de Alimentos y Bebidas tiene grandes proyecciones de crecimiento que DISAMA podría aprovechar, siempre pensando en brindar productos de calidad en relación con las propiedades organolépticas y la inocuidad.

Es importante que la empresa promueva las actividades de Investigación y Desarrollo, que le permitan realizar innovaciones en los procesos de producción y del producto, para de esta manera ofrecer al consumidor final más y mejores productos saludables y dietéticos acorde a sus necesidades.

La empresa debe pensar que los altos niveles de productividad permiten reducir los costos. La competitividad será un factor clave para las empresas si a partir del año 2005 entra en vigencia el Acuerdo de Area de Libre Comercio de las Américas.

Es primordial que DISAMA realice una innovación en los procesos productivos a través de un sistema computarizado que permita optimizar el tiempo de elaboración del producto, reducir los costos e incrementar la producción para llegar a más mercados con más y mejores productos.

## **INDICE**

Resumen Ejecutivo	
Índice	
Introducción	

### **CAPITULO 1** **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

1.1. Antecedentes de la Empresa	1
1.2. Organigrama estructural de DISAMA CIA. LTDA	4
1.3. Organigrama funcional de DISAMA CIA. LTDA	5
1.4. Descripción del Proceso de Producción	6
1.5. Misión, Visión y Objetivos de DISAMA CIA. LTDA	7

### **CAPITULO 2** **EL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL ECUADOR**

2.1. Análisis del Sector Alimentos y Bebidas	9
2.1.1 El Sector de Alimentos	9
2.1.2 El Sector de Bebidas	9
2.1.3 Índice de precios al consumidor urbano	10
2.1.4 El Comercio Internacional	12
2.1.4.1 Formas de considerar la calidad	14
2.1.4.2 Consecuencias de los defectos de calidad	16
2.1.4.3 Pérdida de la reputación comercial	18
2.1.5 Estadísticas de exportación ecuatoriana de Pasta	19
2.2. Definición de la Industria	20
2.2.1 Características del producto	21
2.3. Diagrama de flujo del producto genérico	22
2.4. Diagramas específicos para la comercialización	22
2.5. Integrantes de la Industria	24
2.6. Competidores-Proveedores	25
2.6.1 Porqué está aquí cada competidor	26
2.6.2. Cómo compiten	26

### **CAPITULO 3**

#### **DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIA, CLIENTES Y TENDENCIAS**

3.1. Competencia	27
3.1.1 Barreras de entrada	28
3.2. Clientes	29
3.3. Metaprocesos y Tendencias	31
3.3.1 Político	31
3.3.2 Valores sociales y culturales	32
3.3.3 Factores económicos	32
3.3.4 Tecnología	34
3.3.5 Acciones legales y regulatorias	34
3.3.6 Ambiental	34
3.4. Futuro del Mercado Regional	35
3.4.1 Ecuador y Perú hacia un comercio agresivo	35
3.4.1.1 Acelerar la integración	36
3.4.1.2 Sector Agrícola con mayores expectativas	36
3.4.1.3 Oportunidad	37
3.4.2 Beneficios de la Integración Andina	37

### **CAPITULO 4**

#### **ESTRATEGIAS ACTUALES DE DISAMA CIA. LTDA.**

4.1. Estrategia de Mercadeo	41
4.1.1 Estrategia de comercialización	41
4.1.2 Estrategia de precios	42
4.1.3 Estrategia de promoción	42
4.1.4 Estrategia de distribución	43
4.1.5 Estrategia de servicio/apoyo logístico	43
4.2. Estrategia de Producción	45
4.2.1 Estrategia de instalaciones	45
4.2.2 Estrategia de integración	45
4.2.3 Estrategia de capacidad	46
4.2.4 Estrategia de tecnología	46
4.2.5 Estrategia de calidad	46
4.2.6 Estrategia de planeación y control de operaciones	46
4.2.7 Estrategia de Adm. de fuerza de trabajo	47
4.3. Estrategias Financieras	47
4.3.1 Estrategia de Flujo de caja	47
4.3.2 Estrategia de la Estructura de capital	48
4.4. Estrategia de Investigación y Desarrollo	48
4.4.1. Estrategia de I. & D. Básica/aplicada	48
4.4.2. Estrategia de innovación de productos/servicios	49
4.4.3. Estrategia de innovación de procesos	49
4.4.4. Estrategia de liderazgo/seguidor	49

**CAPITULO 5**  
**ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS PARA DISAMA CIA. LTDA.**

5.1. Estrategia de Mercadeo	50
5.1.1 Estrategia de comercialización	50
5.1.2 Estrategia de precios	51
5.1.3 Estrategia de promoción	51
5.1.4 Estrategia de distribución	52
5.1.5 Estrategia de servicio/apoyo logístico	53
5.2. Estrategia de Producción	53
5.2.1 Estrategia de instalaciones	53
5.2.2 Estrategia de integración	54
5.2.3 Estrategia de capacidad	54
5.2.4 Estrategia de tecnología	55
5.2.5 Estrategia de calidad	55
5.2.6 Estrategia de planeación y control de operaciones	55
5.2.7 Estrategia de Adm. de fuerza de trabajo	56
5.3. Estrategias Financieras	56
5.3.1 Estrategia de Flujo de caja	56
5.3.2 Estrategia de la Estructura de capital	57
5.4. Estrategia de Investigación y Desarrollo	57
5.4.1. Estrategia de I. & D. Básica/aplicada	57
5.4.2. Estrategia de innovación de productos/servicios	57
5.4.3. Estrategia de innovación de procesos	58
5.4.4. Estrategia de liderazgo/seguidor	58
5.5. Estrategias alternativas para áreas de negocios	59
5.5.1 Estrategia de comercialización	59
5.5.2 Estrategia de precios	59



**CAPITULO 6**  
**SISTEMAS ADECUADOS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y**  
**PERFILES DE LA GENTE ADECUADA**

6.1. ¿Qué sistemas necesitamos?	61
6.2. Análisis de los procesos	61
6.2.1 Problemas	62
6.2.2 Solución	63
6.3. Análisis de los sistemas implantados	63
6.3.1 Sistema de contabilidad	63
6.3.2 Sistemas de información	63
6.3.2.1 Corto plazo	63
6.3.2.2 Largo plazo	64
6.3.3 Sistemas de incentivos	65
6.3.3.1 Corto plazo	65
6.3.3.2 Largo plazo	65
6.3.4 Sistemas de toma de decisiones	65
6.3.4.1 Corto plazo	65
6.3.4.2 Largo plazo	65
6.4. Estructura Organizacional	66
6.4.1 ¿Cómo está organizada?	66
6.4.2 ¿Cómo se debería organizar?	68
6.4.2.1 Corto plazo	68
6.4.2.2 Largo plazo	68
6.5. ¿Qué hay acerca de la gente?	71
6.5.1 Perfil del personal en el largo plazo	71
6.5.2 ¿Cómo conservar esta gente?	72
6.5.2.1 Sistema de recompensas e incentivos	72

**CAPITULO 7**  
**ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA EMPRESA DISAMA CIA. LTDA.**

7.1. Matriz de evaluación de Factores Externos	73
7.2. Matriz de Perfil competitivo	74
7.3. Matriz de evaluación de factores internos	75

**CAPITULO 8**  
**ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA DISAMA CIA. LTDA.**  
**PERIODO 2000**

8.1. Indicadores de Liquidez	77
8.1.1 Razón corriente	77
8.1.2 Prueba ácida	78
8.1.3 Capital de trabajo neto	78
8.2. Indicadores de Actividad	79
8.2.1 Rotación de cuentas por cobrar	79
8.2.2 Rotación de inventarios	80
8.3. Indicadores de Endeudamiento	80
8.3.1 Nivel de endeudamiento	80
8.3.2 Concentración del endeudamiento en el corto plazo	81
8.4. Indicadores de Rentabilidad	81
8.4.1 Margen de utilidad	81
8.4.2 Rendimiento del Capital	82

Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de titulación es el resultado de la aplicación de conocimientos adquiridos como estudiante, comparado con la realidad en que se desenvuelve una empresa. Éste presenta un enfoque para realizar un análisis de consistencia de estrategias, objetivos y sistemas de información de la empresa DISAMA CIA LTDA. en todas las áreas de negocios que comprende la misma.

Este trabajo proporciona una visión más amplia para conocer los segmentos al cual está dirigido el producto, estrategias que actualmente pone en práctica la empresa, integrantes de la industria, análisis del mercado y de la competencia.

DISAMA CIA LTDA., es una empresa ecuatoriana de tipo familiar dedicada a la fabricación de pasta alimenticia – producto básico- en la canasta familiar; lleva veinte años produciendo y comercializando productos de primera necesidad, atendiendo a la mayor parte del mercado de la región central del país.

Sobre esta empresa se ha realizado un análisis general que ha permitido identificar la situación actual, con el objetivo de proponer alternativas viables que permitan mejorar la gestión administrativa, técnica y financiera de la empresa.

Para realizar este trabajo se obtuvo la mayor cantidad de datos del mercado y de la misma empresa.

Las principales conclusiones y recomendaciones del trabajo se encuentran expuestas al final del mismo.

## **CAPITULO 1**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La DISTRIBUIDORA SALAZAR MAYORGA CÍA. LTDA, denominada "DISAMA" es una empresa de tipo familiar que se dedica a la producción de pasta alimenticia, distribución y comercialización de productos de consumo masivo, la misma que se encuentra en el mercado desde hace 20 años.

La empresa inició sus actividades en agosto de 1.981 con un capital de Quinientos mil sucres, dividido en participaciones iguales, acumulativa e indivisible de mil sucres, contando en la actualidad con un capital de noventa y cuatro mil dólares.

DISAMA CÍA LTDA, se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, parroquia Huachi Loreto, en la avenida Los Pericos y el Cóndor.

Alfredo Salazar Castillo, gerente de la empresa con una visión de futuro se dio cuenta de que a más de atender sus actividades de distribución y comercialización de productos de consumo masivo, podía incursionar en el negocio de producción de pasta alimenticia, pues su estrategia para ingresar al mercado con dicho producto se basaba en promocionarla a sus clientes junto con los productos que dicha empresa distribuía; es así que en 1.984 la empresa adquiere maquinaria italiana de segunda mano de mediana tecnología para producir pasta laminada, fideo prensado y posteriormente fideo de sopa y tallarín laminado, para de esta manera atender el segmento de ingresos bajos y medios conformado por el público en general que adquiere productos básicos en negocios de víveres o de expendio de productos de primera necesidad, como Supermercados, Comisariatos y Tiendas de víveres en general.

Los productos que la empresa distribuía y comercializaba en ese entonces provenían de tres empresas como LEVAPAN DEL ECUADOR S.A. con su producto gelatinas Gelhada, MARTE INDUSTRIAS METÁLICAS C.A. con su producto lustres de piso y N.I.R.S.A. S.A. con su producto conservas.

Ésta empresa tenía una capacidad para abastecer a la provincia de Tungurahua y a toda la zona centro del País.

---

<sup>1</sup> Información tomada de la empresa DISAMA CIA LTDA.

El personal con el que contaba al iniciar sus actividades la empresa eran 10 personas, distribuidas de la siguiente manera: 4 personas en el área Administrativa, 3 personas en Ventas y 3 personas en Bodega.

La empresa pequeña se mantuvo durante tres años, dedicándose únicamente a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo teniendo una muy buena aceptación en el mercado.

Actualmente la empresa se encuentra abasteciendo a la mayor parte de las diferentes ciudades de las provincias de Tungurahua, Chimborazo, Pichincha, Imbabura, Cotopaxi y en una menor proporción a la Región Costa y Oriente.

En 1.984 cuando la empresa incursionó en el negocio de la producción de pasta alimenticia fabricaba diariamente diez quintales, en 1.986 debido a la gran demanda y acogida de su producto amplía su infraestructura física adquiriendo secaderos y calderos que le permitiesen incrementar su producción.

En la actualidad la empresa produce ciento cuarenta quintales de pasta alimenticia diarios, en un área física de 600 metros cuadrados con su respectiva distribución de áreas para la elaboración del producto.

Ahora la empresa se encuentra empleando a 66 personas distribuidas de la siguiente manera: 11 personas en el área Administrativa, 25 personas en el área de Producción, 15 personas en Bodega, 9 personas en Ventas y 6 personas que trabajan eventualmente en el área de Producción, todas éstas se encuentran debidamente capacitadas y tienen la experiencia necesaria para ocupar el cargo a cada uno asignado.

Al momento DISAMA se encuentra compitiendo directamente con las empresas *Paca y Catedral*, las cuales ofrecen productos como fideos de sopa y tallarines de similar calidad y precio; y de igual manera se hallan atendiendo a los segmentos de ingresos bajo y medio de la población ecuatoriana.

Entre los proveedores más importantes de materia prima para la elaboración de pasta alimenticia y sus políticas de crédito se tiene:

- Molinos Miraflores, La Unión, Electromoderno y Nutrinat-Harina Los Trigales con pagos al contado o a crédito de 8 a 30 días.
- Granja Avícola Las Viñas (Huevos), con pago al contado.
- Distribuidora Vargas (Sal), con pago a crédito de 30 días.

La situación económica, política y social ha afectado notablemente al sector de Alimentos y Bebidas debido a la falta de poder adquisitivo de la población y a la inestabilidad económica que han venido provocando las paralizaciones en el país, y por lo cual algunas de las empresas que se encuentran dentro de la industria de fabricación de pasta alimenticia, se han dedicado a la exportación de dicho producto a países cercanos como Perú, Colombia, Chile, Costa Rica y Bolivia.

El negocio ha debido mantener una lucha continua con la competencia para mantener su participación de mercado afirma su gerente, ya que existe una competencia muy dura en cuanto a precios; otro problema muy notable es la inestabilidad económica del país a pesar de la Dolarización, lo que ha provocado una competencia desleal entre las empresas, pues no han respetado los convenios establecidos por la Asociación Pastera del Ecuador.

Desde hace algunos años se formó la Asociación de Pasteros del Ecuador a nivel nacional, con el fin de ayudar a los negocios que se encuentran dentro del sector en la misma rama; además de firmar acuerdos, convenios, fijar precios, políticas de descuento y promociones. Este último año esta Asociación se ha reestructurado y uno de los propósitos mas importantes es EDUCAR a las personas para un consumo adecuado de pasta alimenticia que viene reforzada con vitaminas, proteínas y minerales, lo cual quieren lograrlo a través de un plan publicitario que llegue a todo nivel.

La empresa ha experimentado una estrategia de marketing muy simple y directa que va de agente vendedor a cliente (Supermercados, Comisariatos y tiendas de víveres en general). No existe un departamento de Marketing que se encargue de promocionar el producto y de realizar investigaciones de mercado, pues la empresa a través de su fuerza de ventas trata de recopilar información sobre estrategias de la competencia en cuanto a precios, promociones y descuentos.

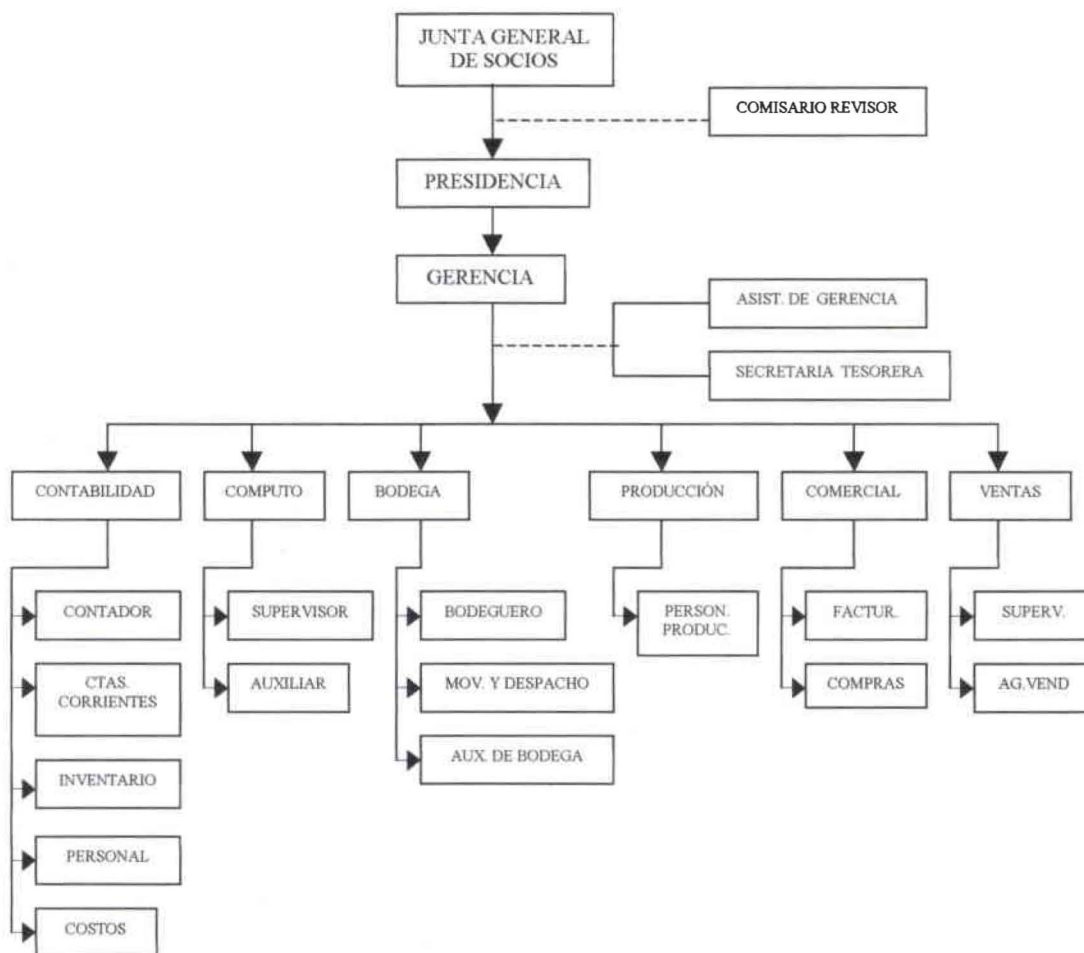
La tecnología de producción con la maquinaria utilizada para la elaboración de pasta alimenticia es mediana, cuenta con maquinaria de segunda mano de procedencia italiana; con la cual se realiza un 90% del proceso de elaboración de pasta alimenticia manualmente y el 10% de forma semiautomática.

El departamento de Computo ha contribuido a mejorar la calidad de la información realizada por cada departamento, puesto que este centro controla los módulos de los diferentes departamentos, da mantenimiento y apoyo a todo el sistema, maneja base de clientes, almacenes, inventarios, proveedores y realiza también desarrollo de software, además de una continua innovación tecnológica en la empresa.

Existe un reglamento para los empleados con normas tales como horarios de entrada, normas de calidad en la elaboración de pasta alimenticia, funciones y deberes correspondientes a cada cargo, etc.

## 1.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE DISAMA CIA LTDA.

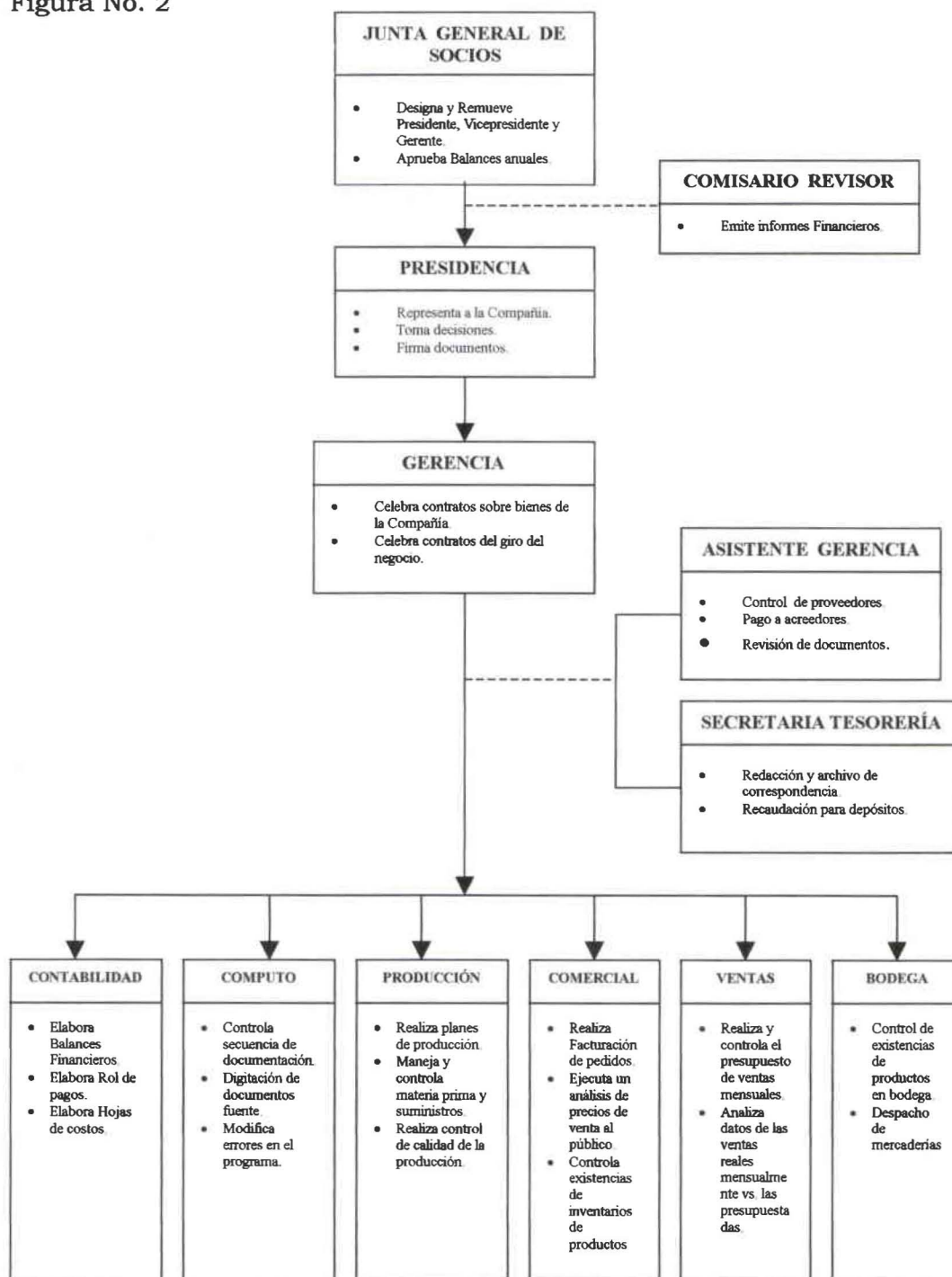
Figura No. 1



Fuente: DISAMA CIA LTDA.  
Elaborado por: Angélica Vinueza.

### 1.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE DISAMA CIA LTDA.

Figura No. 2

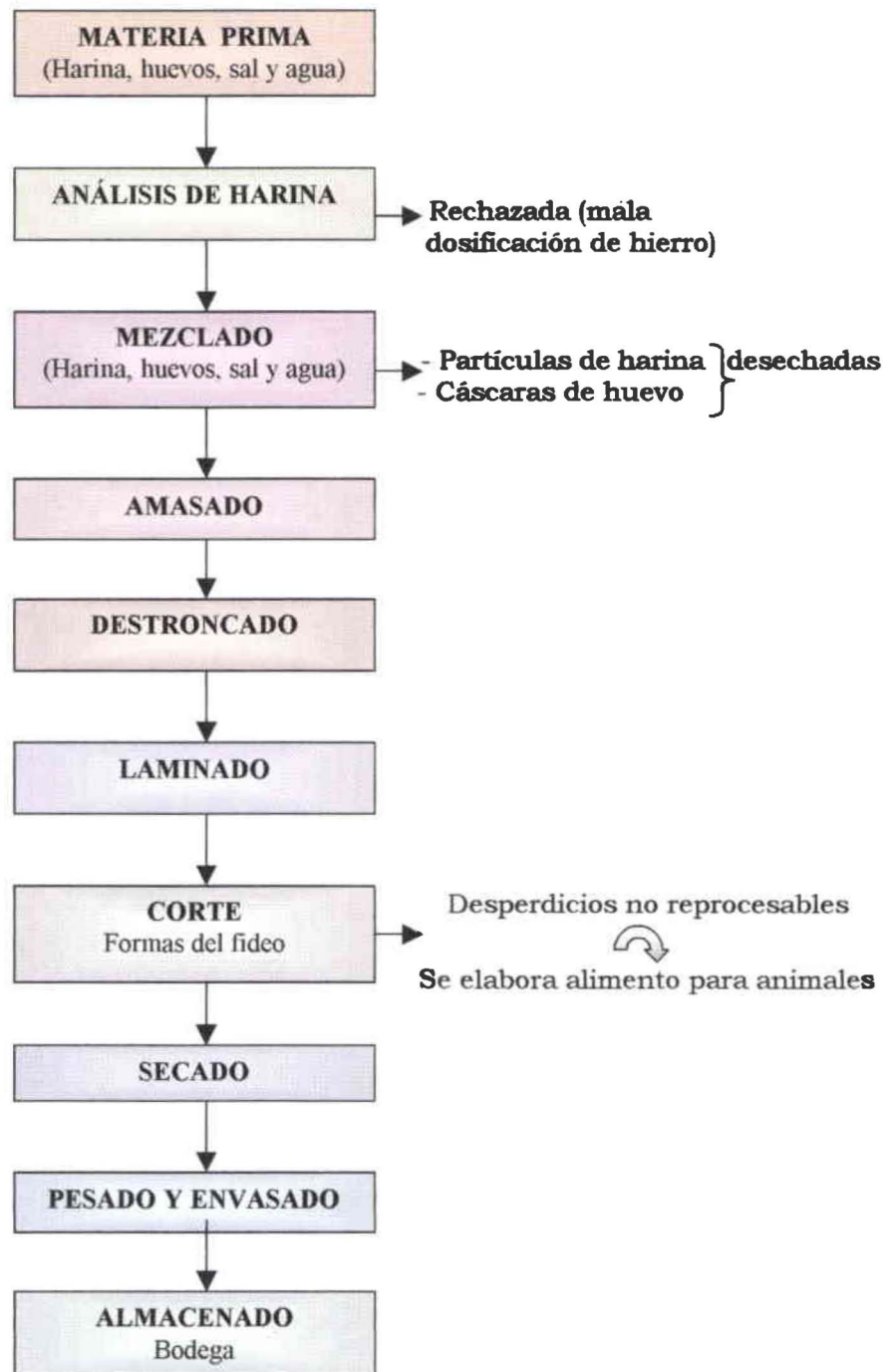


Fuente: DISAMA CIA LTDA.  
Elaborado por: Angélica Vinueza.



### 1.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Figura No. 3



Fuente: DISAMA CIA LTDA.  
Elaborado por: Angélica Vinuesa.

A continuación se describirá brevemente cada uno de los pasos realizados en el proceso de producción de pasta alimenticia.

**1. DOSIFICACIÓN (MEZCLA).**- Antes de realizar este paso se procede a analizar la harina, la cual debe cumplir con la dosificación de hierro requerido para la elaboración de la pasta alimenticia.

En la mezcla como primer paso, se procede a mezclar todos los ingredientes y ha desechar aquellas partículas de harina y cáscaras de huevo, con el fin de conseguir un tipo uniforme de masa que asegure las condiciones maleables del producto.

**2. AMASADO.**- Este paso se lo realiza con el fin de lograr compactación en la masa y así evitar acidificación e hinchazón en el producto final.

**3. DESTRONCADO.**- Se realiza el destroncado cuando la masa culmina con la compactación y permite la formación de una lámina de pasta alimenticia.

**4. LAMINADO.**- En este paso se forma una lámina más fina de pasta alimenticia, cuyo proceso tiene como propósito eliminar cualquier partícula de las materias harinosas que hubiere resistido a las operaciones anteriores y la presencia de imperfecciones que se ocasionarían en el producto final.

**5. CORTE.**- En este paso se da forma a la masa a través de diferentes moldes o matrices, que darán como resultado diversas formas de fideo.

**6. SECADO.**- Una vez que a la masa se le ha proporcionado el toque deseado, el producto pasa a unas cámaras de secado con una temperatura que fluctúa entre los 35 a 40 grados centígrados y un tiempo aproximado de secado que oscila entre 12 y 14 horas.

**7. PESADO, ENVASADO Y ALMACENADO.**- El producto una vez terminado se procede a pesarlo y a envasarlo en fundas de plástico de forma manual, siendo éste el último paso en la elaboración del producto en cuestión. Luego el producto empacado es llevado a bodega.

## **1.5 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE DISAMA CIA LTDA.**

### **1.5.1 Misión**

*“Somos una empresa dedicada a la fabricación de pasta alimenticia, preocupada por la alimentación diaria de todos los ecuatorianos, por lo cual se cuenta con una buena tecnología para poder brindar productos de calidad y a un precio accesible al consumidor”.*

### **1.5.2 Visión**

*Ser líderes en el negocio de fabricación de pasta alimenticia*

### **1.5.3 Objetivos**

- *Rentabilidad*  
Lograr una mayor participación de mercado de manera que esto se refleje en una mayor rentabilidad.  
Brindar seguridad a nuestros socios mediante la recuperación del capital invertido en la empresa; además de garantizarles un porcentaje atractivo de participación de utilidades generado por el volumen de ventas y la buena administración.
- *Volumen*  
Lograr un incremento de la participación de mercado del 20% a un 22%.  
Conseguir un incremento de ventas en el mercado nacional a través de un mejor posicionamiento de la marca y con el lanzamiento de nuevos productos, llegando de esta manera a los consumidores con publicidad en todos los medios.
- *Estabilidad*  
Lograr que las ventas se mantengan en un promedio considerable a pesar de la recesión económica existente en el país y de la continua competencia.  
Lograr que el incremento en ventas sea consistente con el incremento en la participación de mercado.
- *No financiero*  
Conseguir que se cumplan los estándares de calidad total establecidos al elaborar la pasta alimenticia y con los requerimientos especificados por la Asociación de Pasteros del Ecuador.  
Optimizar el rendimiento de los recursos, de manera que éste se vea traducido en una menor cantidad de productos defectuosos.  
Mantener la imagen de una empresa sólida y estable que busca que los consumidores alcancen el mayor beneficio al cuidar su salud y alimentación.

## **CAPITULO 2**

### **EL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL ECUADOR**

#### **2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS**

##### **2.1.1 El Sector de Alimentos**

La crisis del país y la situación del mercado ha hecho que los productores envíen sus artículos a mercados alternativos como Colombia y Perú, porque ofrecen mejores precios.

Los productores tratan de diversificar el mercado para mejorar su situación, pero mientras el consumidor ecuatoriano no tenga los ingresos necesarios, no podrá adquirir ciertos productos alimenticios. Para el primer trimestre del año 2000, las empresas del sector alimenticio disminuyeron el nivel de producción, de ventas y las existencias de productos terminados. El personal ocupado fue menos empleado.

Cabe señalar que los sectores que tuvieron una mayor disminución en la producción fueron lácteos, carnes, productos del mar (los camarones fueron afectados por la mancha blanca) y otros alimentos. Entre los problemas que enfrentaron estarían la disminución de la demanda por baja capacidad de consumo de la población, la recesión e inestabilidad económica y política, la falta de líneas de crédito y los costos elevados de las materias primas.

Según los empresarios consultados, habrían favorecido su actividad la dolarización, el incremento de los precios de algunos productos y la calidad de los mismos. En el segundo trimestre del año 2000 se espera que se incremente la producción y las ventas, sin variar el personal ocupado.

##### **2.1.2 El Sector de Bebidas**

De acuerdo con lo esperado por los empresarios, en el primer trimestre del año 2000 la producción y las ventas de estas industrias disminuyeron, lo que afectó al personal ocupado; sin embargo la utilización de la capacidad instalada (56%) fue similar al trimestre pasado.

Las existencias de productos terminados aumentaron. Según los empresarios consultados, los factores desfavorables para esta actividad

---

<sup>2</sup> Información tomada de la página web [www.b2becuador.net](http://www.b2becuador.net)

industrial habrían sido el contrabando, la inflación, el alto costo, y la falta de materias primas.

Entre los factores favorables se mencionaron la calidad y el desarrollo de nuevos productos, el incremento de los precios de venta y la estabilidad de la cotización del dólar.

La situación general de las empresas fue considerada adversa en los tres primeros meses del año. En el segundo trimestre del año se espera que se reactiven tanto la producción como las ventas, por lo que se contrataría más personal.

### 2.1.3 Índice de precios al consumidor urbano en el Rubro Alimentos, Bebidas y Tabaco

Tabla No. 1

<b>ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR URBANO RUBRO ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO (AÑO BASE: SEPTIEMBRE/1994 - AGOSTO/1995 = 100)</b>						
AÑO	MES	ÍNDICE	CRECIMIENTO PORCENTUAL		PARTICIPACIÓN PORCENTUAL 1/	
			ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL
2001	Junio	1013.6	27.1	-0.9	20.0	23.3
	Mayo	1,022.3	29.2	-2.0	22.8	41.4
	Abril	1,043.0	39.5	0.6	26.5	6.2
	Marzo	1,037.2	56.0	2.0	30.5	33.8
	Febrero	1,017.3	73.0	6.5	34.2	69.8
	Enero	955.4	83.2	6.5	33.6	29.7
<b>Promedio Anual</b>		<b>1,014.8</b>	<b>50.4</b>	<b>2.1</b>	<b>27.9</b>	<b>34.0</b>
<b>Acumulado Anual</b>				<b>12.9</b>		
2000	Diciembre	897.4	107.8	2.7	37.4	34.7
	Noviembre	874.1	119.4	1.4	38.7	20.4
	Octubre	862.2	134.2	0.6	39.8	6.5
	Septiembre	857.3	139.7	2.0	40.3	15.2
	Agosto	840.7	135.9	-0.3	40.9	6.2
	Julio	843.5	133.9	1.3	41.0	17.7
	Junio	832.6	142.0	5.2	42.7	31.7
	Mayo	791.3	129.2	5.8	41.8	35.9

<sup>3</sup> Información tomada de la página web [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

	Abril	747.6	112.5	12.4	39.8	37.8
	Marzo	664.9	97.5	13.1	37.2	55.3
	Febrero	588.1	103.2	12.8	34.7	41.6
	Enero	521.4	85.6	20.7	33.6	46.7
	<b>2 0 0 0 a/</b>	<b>897.4</b>	<b>107.8</b>	<b>2.7</b>	<b>37.4</b>	<b>34.7</b>
	<b>1 9 9 9 a/</b>	<b>431.9</b>	<b>57.2</b>	<b>8.4</b>	<b>29.3</b>	<b>46.8</b>
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos						
Elaborado por: Angélica Vinueza						

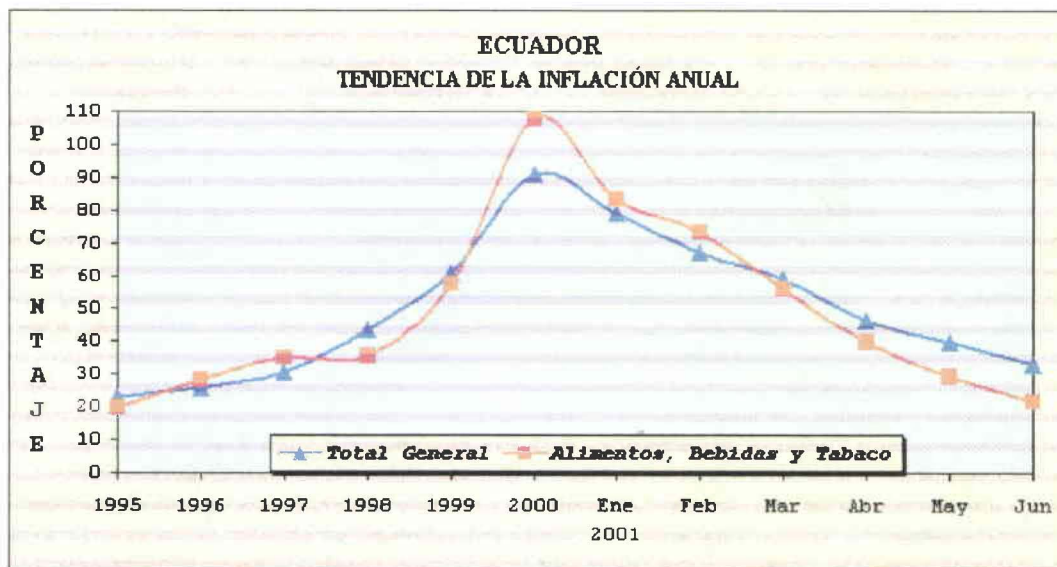
Para el periodo acumulado de enero a junio del 2001, el **Índice de Precios al Consumidor del área urbana** se ubicó en los 987 puntos, dando como resultado una inflación del 15.2% acumulada. De mayo a junio del 2001, la variación del índice fue del 0.5%; y de julio 2000 a junio/2001 fue del orden del 33.2%.

A pesar de los catorce puntos en el cobro del Impuesto al Valor Agregado que entró en vigencia desde el primero de junio del año en curso, la escala inflacionaria se ha mantenido en niveles esperados por el Gobierno; lo que deja ver que se cumplirá la meta del Estado, es decir que en el presente año la inflación no pasará de los veinte puntos según lo manifestado por el Ministro de Economía Jorge Gallardo.

Los principales rubros que más contribuyeron al crecimiento mensual de la inflación del 0.5%, fueron: Alimentos, Bebidas y Tabaco con el 23.3%; Alquiler, Agua, Electricidad, Gas y Otros Combustibles con 30.1%; Vestido y Calzado el 12.1%; mientras que el 34.5% restante, aportaron los demás grupos.

*A continuación, un listado de los principales productos que reflejaron mayor variación entre los meses de mayo y junio del 2001, los mismos que se hallan bajo el rubro de Alimentos, Bebidas y Tabaco, y comercializados a nivel nacional en dólares por kilo, fueron: Lechuga 24.4% (de 0.48 a 0.59), Papaya 20.8% (de 0.41 a 0.50), Sandía 11.7% (de 0.32 a 0.36), Uva 11.7% (de 1.27 a 1.42), Cebolla Colorada 11.2% (de 0.40 a 0.44), Coliflor 11.2% (de 0.66 a 0.74), Naranja -17.4% (de 0.26 a 0.22), Papa -15.9% (de 0.36 a 0.30), Aguacate -9.0% (de 1.08 a 0.99), Arveja Tierna -9.2% (de 2.02 a 1.83), Cebolla Blanca -9.4% (de 0.50 a 0.45).*

Gráfico No. 1



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Angélica Vinueza.

#### 2.1.4 <sup>4</sup>El Comercio Internacional en el Sector Alimentos y Bebidas

En la actualidad, los consumidores de todo el mundo tienen acceso a una variedad más amplia de alimentos de alta calidad y a cantidades mayores que antes. Dos fenómenos han contribuido en gran medida a aumentar tanto la cantidad como la variedad de los alimentos que circulan en el comercio internacional. El primero ha sido el impresionante aumento del número de países, sobre todo países menos adelantados, que están relacionados con la producción de alimentos destinados a la exportación. El segundo ha sido la internacionalización de los gustos y hábitos alimentarios. El primer fenómeno está asociado con el desarrollo económico, la estrategia comercial y la adquisición de divisa preciada; y el segundo, con el movimiento global de personas y el descubrimiento, dentro de las comunidades nacionales, de las delicias de la cocina internacional.

El valor del vastísimo comercio internacional de alimentos hoy excede de 400 000 millones de dólares EE.UU. al año (el valor total del comercio internacional se estima en la actualidad en 6,5 billones de dólares EE.UU.) y corresponde a algo como 500 millones de toneladas de productos alimenticios; además, desde 1990 se registra, por término medio, un crecimiento notable y constante de las operaciones comerciales. El crecimiento anual de las importaciones alimentarias de

<sup>4</sup> Información tomada de la página web [www.fao.org](http://www.fao.org)

los Estados Unidos desde las regiones menos adelantadas, en el período de 1990 a 1998, ha sido el siguiente: América Central y el Caribe, 6,3 por ciento; Sudamérica, 1,6 por ciento; antigua URSS y países limítrofes, 11 por ciento; Asia, 5,9 por ciento; y África, 4,8 por ciento. Los productos comercializados abarcan ampliamente toda la gama de alimentos e incluyen productos frescos, en conserva y elaborados de origen vegetal, animal y marino, así como animales vivos. El comercio es muy complejo e involucra a productores, exportadores e importadores, gobiernos nacionales, organizaciones internacionales, asociaciones comerciales y una miríada de negociantes que operan en el marco de los acuerdos tanto reglamentarios como de carácter voluntario. La atractiva remuneración que puede obtenerse de un comercio alimentario eficaz ha dado lugar a que un número creciente de países, ya sea desarrollados o en desarrollo, se hayan convertido tanto en importadores como en exportadores. Actualmente los principales importadores de alimentos son los países de la región Europea, seguidos de Asia, América del Norte y América Central. Estas regiones, en este mismo orden, representan también los principales exportadores de alimentos. Los países menos adelantados que más exportan a los Estados Unidos son México, Tailandia, Ecuador, Brasil, Chile, Colombia, Indonesia, Costa Rica, China, Guatemala e India.

Los datos disponibles indican que un 75 por ciento del comercio mundial está relacionado con las exportaciones e importaciones procedentes del mundo industrializado (desarrollado) y destinadas al mismo. Sin embargo, en el caso de algunos productos, como por ejemplo frutas y hortalizas, azúcar, bebidas no alcohólicas, pescado y productos pesqueros, los países menos adelantados representan más del 50 por ciento del comercio mundial de exportación; además, es cada vez mayor el volumen de alimentos elaborados que exportan estos países.

Es importante el hecho de que procedió de países menos adelantados el 55 por ciento (equivalente a 20 000 millones de dólares EE.UU) de todos los alimentos y productos alimenticios importados a los Estados Unidos durante 1998, cuyo valor ascendió a 35 000 millones de dólares EE.UU. Al igual que en todo el comercio internacional en general, la tasa de crecimiento de las importaciones de alimentos y productos alimenticios a los Estados Unidos, en el período de 1990 a 1998, fue el doble, aproximadamente, de la tasa de crecimiento del PIB estadounidense, es decir, un crecimiento del 4 por ciento anual para las importaciones procedentes de los países en desarrollo, y casi el 5 por ciento anual para las de los países menos adelantados. Estos últimos proporcionan más de dos terceras partes del café, las especias, las frutas y nueces, las hortalizas, las preparaciones de carne y pescado, y los alimentos marinos que se importan a los Estados Unidos. *En resumen, los países menos adelantados representan más de la mitad del total de las importaciones estadounidenses de alimentos y productos alimenticios.* Once de estos países proporcionan casi el 40 por ciento de todos los alimentos y



productos alimenticios que importan los Estados Unidos, y más del 70 por ciento de todos los alimentos y productos alimenticios que suministra la totalidad de los países menos adelantados.

En general, se puede afirmar que los países desarrollados son importadores netos ya que, en términos monetarios, importan un 22 por ciento más de alimentos de los que exportan. Los países menos adelantados son por lo general exportadores netos, al exportar un 15 por ciento más, en términos monetarios, de lo que importan. Para algunos países en desarrollo de Asia y África, las exportaciones de alimentos, entre 1987 y 1997, aumentaron aproximadamente en hasta el 25 por ciento. Este porcentaje fue mayor en el caso de algunos países menos adelantados, y muy inferior para otros. ***El mercado alimentario internacional tiene una gran importancia económica, en especial para los países menos adelantados que disponen de limitados recursos financieros y experimentan graves problemas sociales. La exportación de alimentos no genera solamente divisas sino que también crea y ofrece empleo dentro del país exportador en todas las fases de la cadena de producción, desde el cultivo hasta la expedición.***

Para ser un buen exportador de alimentos, un país debe producir alimentos que sean solicitados y de calidad aceptable para los consumidores de los otros países. Otro factor igualmente importante es que sus alimentos cumplan los requisitos reglamentarios de los países importadores. El cumplimiento de los requisitos reglamentarios, obligatorios o preceptivos de los países importadores representa un requisito previo ineludible para que la exportación de alimentos se realice de manera eficaz y rentable. Sin embargo, hay que cumplir con un número cada vez mayor de requisitos, a causa de la preocupación de la comunidad mundial por la calidad de los alimentos y, más específicamente, por el grado de inocuidad de los alimentos y los peligros conexos para la salud. Además, un número creciente de países importadores requiere que los países exportadores adopten procedimientos concertados de inspección y control y establezcan sistemas controlados de inocuidad de los alimentos, y que sus autoridades gubernamentales certifiquen que los productos cumplen los requisitos obligatorios para la importación.

#### **2.1.4.1 <sup>5</sup>Formas de considerar la calidad**

La cuestión que más preocupa acerca de la calidad de los alimentos es que en la mayor parte de los casos no está claro qué se entiende precisamente por calidad de los alimentos. Sin duda alguna los consumidores hablan muy en serio cuando dicen que desean alimentos

---

<sup>5</sup> Información tomada de la página web [www.fao.org](http://www.fao.org)

de mejor calidad, o alimentos de un nivel más elevado, pero parece ser que el término "calidad" tiene significados diferentes según las distintas personas. Esta opinión fue sostenida hace algunos años por una ilustre figura del sector de las normas alimentarias internacionales quien definió la calidad como "palabra-baúl" que abarca una enorme variedad de significados diferentes.

No es poco usual decir que un alimento es de buena calidad cuando contiene una gran proporción de uno o más ingredientes apreciados: por ejemplo, la nata en el helado, la fruta en la mermelada, la mantequilla en las tartas, etc. En este sentido, la calidad se refiere a la abundancia. Sin embargo, la calidad de la abundancia está estrechamente asociada con el aspecto, el gusto, el olor, la textura y la consistencia al tacto. En su conjunto, estos atributos corresponden a lo que podría definirse con acierto a calidad organoléptica o estética. Esto quiere decir que cuando los consumidores hablan de calidad, de hecho se refieren al aspecto, la consistencia al tacto, el gusto o el olor, o a una combinación de estos factores. Kramer, en *Food and the consumer*, sostiene que una notable proporción de la población mundial, incluida la gran mayoría de los habitantes de los países desarrollados, selecciona los alimentos no en base a lo que aportan para una alimentación nutricionalmente equilibrada, sino más bien por cómo satisfacen o alimentan los sentidos.

Dado que la calidad organoléptica constituye un factor subjetivo que elude en gran parte la determinación científica, su descripción sigue siendo un problema para los que se ocupan de redactar normas sobre calidad.

Es en la esfera de la calidad organoléptica donde en el pasado se ha registrado un elevado número de prácticas fraudulentas y deshonestas que aún persisten, aunque en medida menor, y que en algunos casos han desacreditado a la reputación comercial de varios países que comercializan alimentos a nivel internacional. Dado que algunos comerciantes sin escrúpulos siguen utilizando diluentes venenosos y aditivos peligrosos con el fin de inducir a error a los consumidores, los gobiernos han tomado medidas legislativas adecuadas. En el folleto titulado *Quick test for Some Adulterants in Foods*, publicado recientemente en un país para uso de los consumidores, se prevén controles sobre el agua y el almidón que se añaden a la leche; la margarina que se añade a la mantequilla; los aceites de ricino y aceites minerales que se añaden a los aceites comestibles; el polvo de yeso que se añade al azúcar; la solución de azúcar que se añade a la miel; el amarillo de metanilo (un derivado del alquitrán) que se añade a helados y bebidas, y muchas más sustancias. No está claro cuál es el alcance total del fenómeno de adulteración de alimentos en el comercio internacional, pero según testimonios anecdóticos se trata de una práctica aún muy difundida, sobre todo con respecto a la sustitución de los ingredientes y

el mejoramiento fraudulento de las calidades organolépticas, en especial el color y el sabor.

El valor nutritivo es otro aspecto de la calidad. En época prehistórica el hombre desarrolló cierta preferencia instintiva por la carne y la fruta que, de manera incidental pero en medida notable, le proporcionaban todas las proteínas y los nutrientes esenciales que necesitaba. Cuando comía lo que le gustaba, ingería lo que necesitaba. Sin embargo, debido a la vastísima gama de alimentos confeccionados hoy disponibles, ya no es cierto que cuando una persona come lo que le gusta ingiere a la vez lo que necesita. Generalizando puede afirmarse que las personas apetecen y comen los alimentos que encuentran apetitosos y que están acostumbrados a comer, y no necesariamente los que les haría bien comer. A medida que los consumidores han llegado a estar mejor informados acerca de los alimentos y han aumentado sus conocimientos nutricionales, ***el atributo de la calidad nutricional ha cobrado mayor importancia; por esto, ha aumentado la demanda con respecto al etiquetado nutricional.***

Otro aspecto de la calidad es la capacidad de mantenimiento de un alimento, es decir, la capacidad para retener las características organolépticas y la inocuidad en determinadas condiciones ambientales.

Hay que considerar también la frescura del alimento, que está asociada a la opinión de que un alimento fresco es mejor. Como consecuencia de ello, quienes consideran la calidad en esta forma estiman que cuanto más un producto elaborado se acerque al producto fresco, mejor será su calidad.

Según la opinión prevaleciente y generalizada de los productores y consumidores acerca de la calidad de los alimentos, opinión que comparte toda la sociedad en general, una importante característica de la calidad se refiere a la inocuidad y comestibilidad del propio alimento. Éstos son los criterios sobre los cuales los consumidores basan el concepto de calidad cuando se preguntan si un alimento es inocuo o comestible y si plantea o no un peligro para la salud.

La importancia relativa que se atribuye a la calidad en cuanto inocuidad se refleja en el hecho de que en la mayoría de los países, si no en todos, las primeras leyes alimentarias estaban encaminadas a proteger a los consumidores contra las prácticas comerciales que amenazaban su salud.

#### ***2.1.4.2 'Consecuencias de los defectos de calidad***

---

<sup>6</sup> Información tomada de la página web [www.fao.org](http://www.fao.org)

Una consecuencia importante de los esfuerzos nacionales por controlar las importaciones de alimentos que no cumplen con las normas reglamentarias mínimas de calidad en relación con las propiedades organolépticas y la inocuidad ha sido el rechazo y a veces la destrucción de considerables cantidades de productos. Esto causa graves interrupciones en el comercio internacional y da lugar a pérdidas relativamente cuantiosas de productos y de fondos. El motivo principal por el cual no se dispone de detalles acerca de las retenciones y rechazos de productos es que no se han recogido datos al respecto o que los datos han quedado encubiertos; sin embargo, la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA), que es el organismo nacional que regula todos los alimentos en los Estados Unidos, salvo la carne y los productos cárnicos, ha declarado que durante la segunda mitad de 1996 se retuvieron 5 701 envíos de importaciones alimentarias, y que el 90 por ciento de estas retenciones se debió a deficiencias en la calidad relacionada con las propiedades organolépticas y la inocuidad. Durante la primera mitad de 1997, la FDA retuvo 4 795 envíos de importaciones alimentarias, a los cuales negó el ingreso al país. Entre las razones aducidas figuran la presencia de insectos, roedores y pájaros {1 688 retenciones (32 por ciento)}; la violación de la norma referente al bajo contenido ácido de los alimentos en conserva {647 retenciones (12,5 por ciento)}; la contaminación microbiológica {585 retenciones (11 por ciento)}; un etiquetado incorrecto {524 retenciones (10 por ciento)}; la contaminación por mohos {313 retenciones (6 por ciento)}; la descomposición {412 retenciones (7,5 por ciento)}; la detección de niveles inaceptables de residuos de plaguicidas {364 retenciones (7 por ciento)}; la presencia de aditivos alimentarios no aceptados o la detección de niveles inaceptables de aditivos alimentarios {249 retenciones (4,5 por ciento)}; y otros motivos no declarados {147 retenciones (3 por ciento)}.

Los motivos aducidos por la FDA para justificar las retenciones y los rechazos en determinadas categorías de alimentos explican mejor los problemas de calidad relacionados con la inocuidad con los que se enfrenta el comercio alimentario internacional. En el caso de los alimentos marinos, el 20 por ciento de las 273 retenciones de importaciones realizadas en noviembre de 1996 se debieron a contaminación microbiológica, y en enero de 1998, el 51 por ciento de las 325 retenciones efectuadas se atribuyeron a la misma razón. De manera análoga, el 46 por ciento de las retenciones de importaciones de queso realizadas en noviembre de 1996 se debieron a contaminación microbiológica, y en enero de 1998, el número de retenciones justificadas por el mismo motivo correspondió al 96 por ciento. En el 73 por ciento de las 60 muestras de especias tomadas en enero de 1996 se detectaron niveles de contaminación microbiológica superiores a los niveles aceptables, mientras que el 85 por ciento de las 46 muestras tomadas en enero de 1998 se consideraron inaceptables por la misma razón. También en otras categorías de alimentos, incluidas frutas, hortalizas y

productos desecados, se encontraron patrones similares con un nivel de calidad inaceptable por lo que se refiere a la inocuidad de los alimentos. Aunque los datos arriba indicados sólo constituyen una muestra muy pequeña y delimitada, el problema de la calidad en cuanto inocuidad de los alimentos sigue siendo bastante difundido y puede llegar incluso a ampliarse aún más. También es cierto que en la práctica se examinan a su llegada sólo un 5 por ciento de todos los envíos con destino a los Estados Unidos.

La información estadounidense se refiere únicamente a una pequeña parte de todos los alimentos que se comercializan en el plano internacional, y admitiendo que los controles sobre las importaciones que efectúa la FDA son entre los más eficaces de todos los países del mundo, es razonable suponer que probablemente el problema de la calidad en relación con la inocuidad, a escala mundial, es aún más difundido de lo que se estima. La información disponible indica también que el número de retenciones y rechazos de alimentos en todo el mundo es inaceptablemente elevado y conlleva una enorme pérdida de productos, lo cual es injustificable en un mundo en el que hay una demanda constante de incremento de los suministros alimentarios.

Cabe preguntarse por qué se registra un número tan elevado de retenciones y rechazos de alimentos en el comercio internacional, en especial en esta época de tecnología avanzada, mayor cooperación internacional y medios de comunicación sofisticados. Aunque las razones pueden ser muchas y diversas, entre las más importantes que se han indicado figuran la incapacidad de algunas industrias de exportación de alimentos, sobre todo en los países menos adelantados, para manipular, elaborar, envasar y transportar los productos de modo tal que éstos satisfagan los requisitos de calidad obligatorios en cuanto a propiedades organolépticas e inocuidad; el hecho de que los gobiernos y las industrias de los países exportadores estén poco familiarizados con los requisitos de los países importadores de alimentos; y la falta de programas de control de las exportaciones y de infraestructura conexas en los países exportadores de alimentos.

#### **2.1.4.3 <sup>7</sup>Pérdida de la reputación comercial**

El hecho de tener y mantener en el comercio internacional la reputación de ser un proveedor fiable de **alimentos de calidad aceptable en cuanto a propiedades organolépticas e inocuidad** representa un beneficio económico y nacional para los países exportadores de alimentos. Los países importadores juzgan en gran medida la honradez de los países exportadores sobre la base de la conformidad de sus productos con un nivel de calidad aceptable y a la fiabilidad de la

---

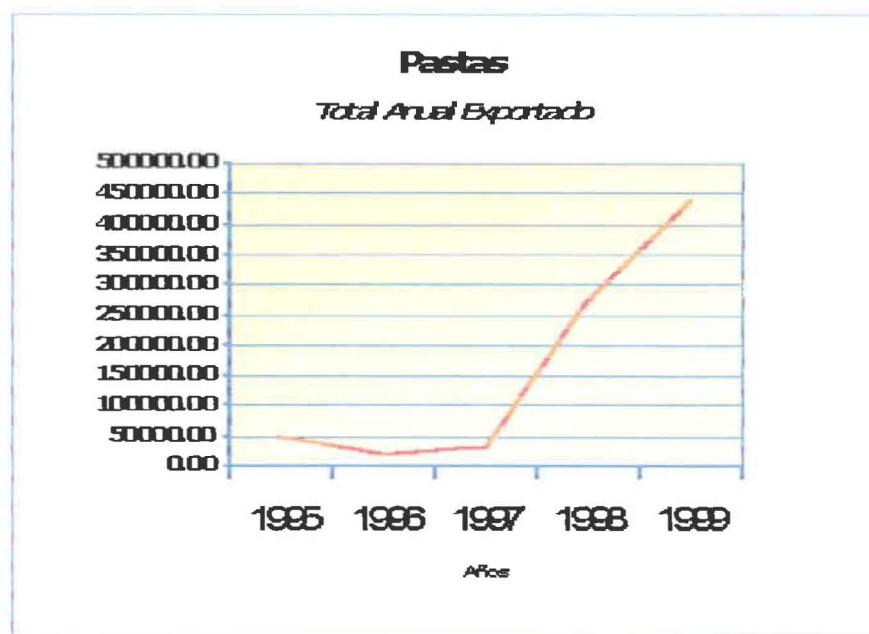
<sup>7</sup> Información tomada de la página web [www.fao.org](http://www.fao.org)

certificación que atestigua que dichos productos cumplen los requisitos de calidad obligatorios para la importación. Las retenciones y los rechazos de productos se deben a deficiencias relacionadas con estos dos aspectos.

No es un secreto que los organismos de control de alimentos de varios de los países importadores de alimentos más importantes redactan listas de países exportadores "de riesgo", es decir, cuyos productos es probable que no cumplan los requisitos obligatorios para la importación y cuya certificación es sospechosa. A veces los productos de países que figuran en esa lista se retienen automáticamente o se someten por lo menos a un examen más detenido, lo cual conlleva ciertos costos. Los productos de los países que tienen la reputación de ser fiables entran al país importador sin dificultades, por tanto el costo correspondiente es mínimo. Puede haber también el caso de países que tienen la reputación de no ser proveedores fiables y que en cambio comercializan productos de la mejor calidad intrínseca pero cobran un precio inferior al que deberían recibir debido a que el comprador no tiene confianza en la calidad de sus productos finales a causa de las deficiencias reales o presuntas que pueden haberse registrado en la manipulación y preparación después de la cosecha.

### 2.1.5 Estadísticas de exportación ecuatoriana de Pasta alimenticia

Gráfico No.2



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Angélica Vinuesa.

## 2.2 DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA

Se considera que la calidad del negocio es fundamental para el éxito personal, por lo tanto es importante que DISAMA CIA LTDA. conozca el negocio en que está introducido, ya que sin una definición clara y firme del mismo, no podrá saber quienes son sus clientes ni mucho menos lo que necesitan; no estará al tanto de los cambios tecnológicos, competidores reales, ni estará en la posibilidad de ver el efecto que sus decisiones y acciones produce en los resultados.

Con una definición clara del negocio, DISAMA podrá valorar su potencial, desarrollar una estrategia efectiva y seguir un curso de acción.

DISAMA, es una empresa familiar fundada en 1.981, por las familias Salazar-Mayorga; la cual se dedica a la **Fabricación de Pasta Alimenticia**, con una tecnología mediana de origen italiano (maquinarias utilizadas en la elaboración) aplicada al producto y una tecnología de fabricación ecuatoriana (fórmulas utilizadas para elaborar un producto de calidad).

Cabe recalcar que la Pasta alimenticia constituye uno de los productos básicos en la canasta familiar de los hogares ecuatorianos, por lo cual el objetivo primordial de DISAMA es proporcionar a las amas de casa un producto de excelente calidad rico en minerales, proteínas y vitaminas.

Gráfico No. 3



Fuente: Libro de nutrición y dietética  
Elaborado por: Angélica Vinuesa.

### 2.2.1. Características del Producto

Las características que DISAMA considera importantes al elaborar la pasta alimenticia se detalla a continuación, considerando que esta empresa se encuentra ofreciendo al mercado tallarines y fideos de sopa, enfocado a los segmentos de ingresos bajos y medios de la población.

Tabla No. 2

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
<p><u>Tallarines</u></p> <p>y</p> <p><u>Fideos de sopa</u></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Están elaborados bajo la Norma INEN 1375.</li><li>• Están elaborados bajo Registro Sanitario.</li><li>• Tienen un tiempo máximo de consumo de 180 días.</li><li>• Los ingredientes utilizados son harina, agua, sal y huevos.</li><li>• El peso va entre 300 g. a 2.000 g. dependiendo del tipo de presentación del producto.</li></ul>

Fuente: DISAMA CIA LTDA.

Elaborado por: Angélica Vinueza.

Para DISAMA CIA LTDA. las necesidades de sus clientes constituyen algo primordial en la definición de su negocio, señalando que los medios para satisfacer dichas necesidades pueden variar con el tiempo.

En la figura que a continuación se muestra, se establecerá una definición del negocio para la empresa DISAMA CIA LTDA, así como también el sector y la industria a los que pertenece la misma.

Figura No. 4



Fuente: Cámara de Comercio de Quito

Elaborado por: Angélica Vinueza.



### 2.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PRODUCTO GENÉRICO

El presente Diagrama de Flujo del producto genérico tendrá por objeto dar a conocer a la empresa DISAMA CIA LTDA. los integrantes en el proceso de elaboración de pasta alimenticia, y a su vez puedan comprender la relación entre las partes del diagrama de la industria.

El Diagrama elaborado que a continuación se muestra para la empresa DISAMA, inicia con la compra de materias primas, las mismas que se convierten en los principales componentes para la elaboración de la pasta alimenticia. Dichos componentes son utilizados por fabricantes de este tipo de producto, los mismos que los venden a supermercados, comisariatos, tiendas de víveres o en general a almacenes que expenden productos de primera necesidad a través de su propio canal de distribución.

Figura No. 5



Fuente: DISAMA CIA LTDA.

Elaborado por: Angélica Vinueza.

Dentro de las *materias primas* que DISAMA utiliza en la fabricación de pasta alimenticia tenemos: harina, huevos, agua y sal; cuyos *proveedores* son: Molinos Miraflores, Molinos La Unión, Molinos Electromoderno, Nutrinat-Harina Los Trigales (harina); Granja Avícola Las Viñas (huevos); y Distribuidora Vargas (sal).

Mientras que los *proveedores de suministros y materiales* con los que DISAMA trabaja son: Polimeric Cia Ltda., Rodela Blanca y Top Traiding & Farm; quienes surten de productos a la empresa como: fundas plásticas, de polietileno, sacos, cartones, cinta de embalaje, rollos impresos DISAMA y tela de teflón semigruesa.

Cabe anotar que la empresa DISAMA, ha considerado a sus *clientes* tanto a compradores como al consumidor final.

### 2.4 DIAGRAMAS ESPECÍFICOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN HASTA EL USUARIO FINAL

La empresa DISAMA para la comercialización de sus productos utiliza el diagrama que seguidamente detallaremos, iniciando con la recepción de pedidos que lo realiza el agente vendedor cuando visita al cliente, luego

éstos son enviados a facturación para realizar la respectiva factura al cliente, después se procede a mandar la factura a bodega para realizar el embarque de la mercadería en los camiones de empresa y finalmente distribuirlos al cliente.

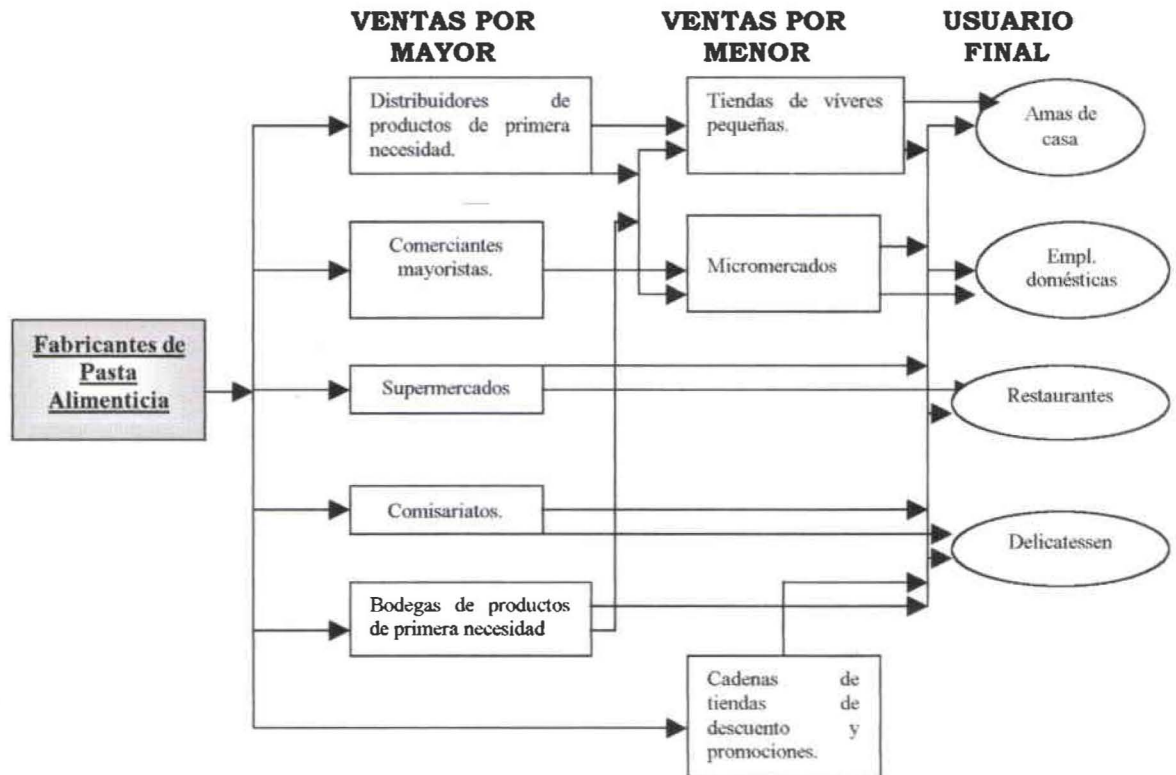
Figura No. 6



Fuente: DISAMA CIA LTDA.  
Elaborado por: Angélica Vinueza.

Otro diagrama que se considera importante dentro del análisis de la industria de Producción de Pasta Alimenticia, es el que detallamos a continuación; éste muestra a los integrantes clave y sus relaciones.

Figura No. 7



Fuente: DISAMA CIA LTDA.  
Elaborado por: Angélica Vinueza.

## 2.5 <sup>8</sup>INTEGRANTES DE LA INDUSTRIA

Dentro de los integrantes de la Industria de Producción de Pasta Alimenticia, se ha identificado a aquellos competidores más cercanos que se encuentran en la misma industria de DISAMA CIA LTDA. como son: las empresas **PACA y CATEDRAL**, pues éstas se encuentran laborando en la ciudad de Ambato y distribuyendo un producto de similar calidad y precio en la fabricación de fideo de sopa y tallarín enfocado a los segmentos privilegiados de la población ecuatoriana.

Se ha establecido que dentro de la mencionada industria en corto tiempo, se estará integrando a la misma la empresa NUTRINAT ya existente en el mercado, ubicada en la ciudad de Riobamba que produce la llamada harina LOS TRIGALES, con la finalidad de fabricar pasta alimenticia, ya que una de sus ventajas es ser el proveedor de uno de los principales ingredientes en la elaboración de este producto, teniendo como objetivo el integrarse hacia delante.

DISAMA CIA LTDA, debería considerar que sus competidores no sólo son aquellos que se encuentran en su misma industria sino también aquellos proveedores que producen uno de los ingredientes principales como lo es la harina, ya que los otros ingredientes como agua, sal y huevos tienen mucho menor peso; puesto que la calidad de la harina determina la calidad del fideo elaborado.

De la misma manera se ha determinado que los clientes también se consideran participantes clave en la industria, como son todos aquellos almacenes o cadenas de tiendas dónde se expenden productos de primera necesidad, pues por medio de éstos DISAMA está llegando al consumidor final, es decir a todas aquellas personas que hacen de este producto uno de los principales integrantes de la canasta básica, por ser <sup>9</sup>los cereales la base de la alimentación y el trigo duro el más importante

Tabla No. 3

COMPOSICIÓN MEDIA DE LOS CEREALES			
CEREAL	PROT. %	GRASAS %	HIDRATOS CARBONO %
TrigoDuro	14,-	1,85	67,50
TrigoBlando	12,-	1,60	69,50
Arroz	7,-	0,90	78,50
Maíz	9,50	4,75	69,25
Centeno	11.50	1.80	70.-

<sup>8</sup> Información otorgada por la empresa DISAMA CIA LTDA y agentes vendedores de las empresas PACA y CATEDRAL.

<sup>9</sup> Información tomada de la página web [www.dobleu.com](http://www.dobleu.com)

Avena	10,50	5,-	67,-
Cebada	9,50	1,95	71,50

Fuente: Página web [www.dobleu.com](http://www.dobleu.com)  
Elaborado por: Angélica Vinueza.

## **2.6 COMPETIDORES – PROVEEDORES**

Como ya se mencionó anteriormente, la empresa DISAMA tiene dos importantes competidores muy cercanos dentro de la Industria de Producción de Pasta Alimenticia, como son PACA, que elabora fideos y tallarines de sopa dirigidos a los sectores privilegiados de la población, al igual que lo hace la empresa CATEDRAL y DISAMA.

PACA y CATEDRAL, se encuentran produciendo alrededor de 500 quintales de pasta alimenticia diarios, mientras que DISAMA produce 140 quintales de pasta alimenticia diarios.

En lo que se refiere a precios, CATEDRAL tiene un precio inferior, se podría decir más o menos un 2% menos que los precios establecidos por PACA y DISAMA, que tienen precios muy similares.

Las empresas antes mencionadas tienen similares políticas con sus clientes en cuanto a formas de pago, pues en pagos de contado se realizan descuentos de hasta el 2% y en pagos a crédito con un plazo que fluctúa entre 8 y 30 días.

En cuanto a la distribución cada una de las empresas mencionadas tienen su propio canal de distribución en la comercialización del producto hasta llegar al cliente.

Generalmente cada una de las empresas anteriormente nombradas tienen un periodo de tiempo de entrega de pedidos al cliente muy similar que va entre 1 y 2 días, después de receptado el pedido en la fábrica.

Por otro lado, los <sup>10</sup>proveedores de la materia prima para la elaboración de Pasta alimenticia son numerosos, así se tiene a Molinos Superior, Electromoderno, Nutrinat-Harina Los Trigales, Puyol, Fénix, Gallo de Oro, Miraflores, entre otros; por lo que se puede decir que los fabricantes tienen gran capacidad de negociación sobre sus proveedores, ya que existe una fuerte competencia entre estos últimos; y poco poder sobre sus clientes, debido a que existen numerosas e importantes empresas dentro de ésta industria, tales como: Paca, Catedral, Oriental, La Universal, Italia, Doña Petra, Cayambe y otras de fideos importados;

<sup>10</sup> Información proporcionada por agentes vendedores de DISAMA, PACA y CATEDRAL.

algunos de ellos enfocados a similares segmentos y otros a diferentes segmentos de la población.

Al igual, las formas de pago otorgados por los proveedores a sus clientes, varían dependiendo si el pago es de contado o a crédito. Si el pago es de contado, existe un descuento por volumen y si el pago se lo realiza a crédito, el plazo fluctúa entre 8 y 30 días.

### **2.6.1 <sup>11</sup>¿Porqué está aquí cada competidor?**

La motivación que los ha llevado a cada uno de los competidores a ingresar a la industria de Producción de Pasta Alimenticia es incrementar la riqueza de sus accionistas; pues consideran que esta es una de las fuerzas más importantes que determina el futuro de la misma. Cabe recalcar que en muchas ocasiones por ser ésta una industria muy atractiva por la actividad que involucra y por ser un producto de consumo masivo, las empresas toman interés por incursionar en este tipo de negocio y eventualmente, debido a que hay una competencia aniquiladora participando en el negocio, fracasan.

### **2.6.2 <sup>12</sup>¿Cómo compiten?**

Las empresas PACA y DISAMA, se encuentran compitiendo en las arenas de negocio, específicamente en el área de comercialización, para lo cual utilizan armas como la fijación de precios y promociones. Tienen precios muy similares, que casi no hacen notoria alguna diferencia; al igual que en las promociones y descuentos, pues trabajan con descuentos del 2% al 3% en pagos de contado y con créditos de hasta 30 días. En lo que se refiere a promociones lanzan similares promociones en determinados productos, ya sea por aumentar sus ventas o disminuir aquel stock que se ha quedado en bodega.

De esta manera se puede decir que existe una competencia directa entre las dos empresas, ya que ninguna desea perder su participación de mercado, sino mas bien aumentar la misma.

Han tomado como armas para competir tanto la fijación de precios como las promociones, debido a que la mayor parte de la población debido a la crisis económica y a la falta de poder adquisitivo, compran productos de bajos precios, sin que les importe la calidad u características de calidad.

---

<sup>11</sup> Información tomada de entrevistas con los propietarios de DISAMA, PACA y CATEDRAL




<sup>12</sup> información tomada de supermercados y tiendas de la ciudad de Riobamba.

## CAPITULO 3

### DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIA, CLIENTES Y TENDENCIAS

#### 3.1 <sup>13</sup>COMPETENCIA

Se puede decir que para DISAMA CIA LTDA sus principales competidores en la Industria de Producción de Pasta alimenticia son como se menciona en el siguiente cuadro las empresas de fideo PACA y CATEDRAL.

EMPRESAS	CARACTERÍSTICAS	PRODUCTO	ESTRATEGIAS
PACA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene una producción diaria de 480 quintales.</li> <li>Cuenta con maquinaria innovadora y automática en un 100% del proceso.</li> <li>La infraestructura de las instalaciones es la adecuada (1200 m<sup>2</sup>) para aprovechar la capacidad instalada.</li> </ul>	 <p><u>Tallarines</u> y <u>Fideos de sopa</u></p> 	<p><u>Área de Comercialización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fijación de precios.</li> <li>Promociones.</li> <li>Distribución.</li> </ul> <p><u>Área de Producción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de planta fabril.</li> </ul>
CATEDRAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Su producción diaria es de 390 quintales.</li> <li>Su maquinaria realiza el 90% del proceso de forma automática.</li> <li>Tiene una un área de producción de 820 m<sup>2</sup>.</li> </ul>	 <p><u>Tallarines</u> y <u>Fideos de sopa</u></p>	<p><u>Área de Comercialización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promociones.</li> <li>Fijación de precios.</li> </ul>

<sup>13</sup> Información otorgada por agentes vendedores de PACA y CATEDRAL

Otro aspecto muy importante que debe considerar DISAMA CIA LTDA, son las barreras de entrada a la industria, ya que proporcionan los lineamientos necesarios a tomar en cuenta.

### 3.1.1 <sup>14</sup>Barreras de Entrada

- Capital: en ciertas ocasiones, se lo podría considerar como una barrera alta para incursionar en el mercado, si el propósito del nuevo participante es entrar con un producto de alta calidad utilizando tecnología avanzada, razón por la cual se requerirá una inversión representativa de capital; pero por el contrario, si el argumento para ingresar es para ofrecer un producto de características modestas, este no será un factor importante para incorporarse al negocio. Se estima una inversión inicial con este propósito de USD 1'000.000. El capital entonces, se considerará como un factor representativo si la nueva competencia desea participar atacando el mismo segmento de las empresas ya existentes. Otro aspecto importante es que se requiere un capital de aproximadamente 500.000 USD para tener un stock mínimo de producto terminado en bodega, y en cuanto a materia prima, se estima unos 300.000 USD.
- Identificación/reputación de marcas: La identificación de marcas representa una barrera alta, dado que las marcas ya posicionadas en el mercado si influyen en el comportamiento de compra del consumidor. Para contrarrestar esta situación es necesaria una gran inversión publicitaria, tal es el caso de **SUMESA, DOÑA PETRA y ORIENTAL** que para posicionarse en el mercado lo hacen a través de una intensiva campaña publicitaria que sólo compañías con bastos recursos pueden hacerlo. Por lo tanto ésta es una arma muy poderosa para hacer más fuerte la presencia y permanencia de una marca en el mercado y por ende posicionarse en la mente del consumidor.

Tecnología: Al igual que la barrera del capital, esta puede convertirse en otra barrera importante, si la nueva empresa desea utilizar tecnología de punta para la producción de pasta alimenticia para ajustar la producción a las necesidades del mercado, la maquinaria necesaria para este proceso tendrá que ser muy versátil, lo que contrasta con aquella necesaria para producir un solo tipo de producto como por ejemplo sólo fideo de sopa. Una maquinaria de gran versatilidad con tecnología de punta de origen italiano sería la ideal para elaborar varios tipos de

---

<sup>14</sup> Información otorgada por DISAMA CIA LTDA.

productos, pero debido a que su costo es alto constituye una barrera importante para ingresar al mercado.

- Barreras legales y/o de regulación: Dentro de las barreras legales podemos mencionar: Registros Sanitarios (que representan un trámite largo y necesario para poder comercializar el producto), la obtención de marcas y patentes (cuyo trámite puede durar hasta dos años), el Permiso de funcionamiento de la Dirección general de Salud y un permiso de funcionamiento ambiental, para lo cual se tiene que cumplir con algunos requisitos que éstos demandan. Para los nuevos participantes, estos requisitos representan un problema, dado que son de suma importancia para poder iniciar con el negocio; lo que no sucede con las empresas existentes, para las cuales obtener estas formalidades no representa un mayor inconveniente.
- Distribución (el poder de los canales): Esta es una barrera alta, puesto que, para los nuevos competidores el no contar con un sistema propio de distribución (canales propios) dificulta la entrada al mercado ya que no están en capacidad de disminuir sus costos fijos.

### **3.2 CLIENTES**

Para DISAMA sus clientes constituyen lo más valioso en la empresa pues afirma que la relación adecuada con éstos le permite obtener la información necesaria en cuanto a nuevos productos, precios, competencia, promociones etc, y de esta manera transformarla en conocimientos que pueden ser usados para crear estrategias que proporcionen ventaja sobre la competencia.

Se ha establecido que la empresa DISAMA puede ofrecer a sus clientes actuales un producto de buena calidad, fabricado bajo la Norma INEN 1375 y de aceptación por las amas de casa, que demandan un producto que cumpla con los requerimientos de la cocina gourmet. Además que su meta en un futuro es producir únicamente pasta de trigo duro, pues éste es un producto muy noble, que se obtiene de la parte más rica en alimentos y proteínas del corazón del trigo duro. <sup>15</sup>Las pastas de trigo duro tienen más proteínas, más fibra, más sales minerales y vitaminas, que las pastas de harina.

El identificar las características de los compradores valiosos, es muy importante para DISAMA, ya que esto le permite tener ideas sobre las oportunidades potenciales de crecimiento en un mercado y acerca de los mecanismos apropiados para comunicarse con este.

---

<sup>15</sup> Información tomada de la página web [www.dobleu.com](http://www.dobleu.com)



Dentro de las características de los compradores o usuarios de la pasta alimenticia se han considerado las siguientes:

Ver ANEXO B

1. Ubicación: los consumidores de este producto se encuentran en todo el país por considerarse un producto básico o de primera necesidad; y Fideos y tallarines DISAMA se encuentra distribuyendo su producción a una pequeña parte de las provincias a nivel nacional, atendiendo así a un segmento mínimo de la población, debido a que su capacidad instalada es una de sus mayores restricciones. Su participación es del 20% en el mercado regional, atendiendo los segmentos bajo y medio de la zona centro del País.
2. Demografía: los fideos y tallarines DISAMA se encuentran dirigidos a toda la población en general, de esta manera este producto abarca todos los niveles socioeconómicos del país. Cabe anotar que los niveles bajo y medio de la población, que son los que atiende ésta empresa, están conformados por los consumidores que realmente hacen de la pasta alimenticia un producto primordial o básico en su alimentación diaria. No ha existido una publicidad que eduque al consumidor respecto al consumo de pasta alimenticia, por lo que no se ha podido llegar de manera efectiva a aquellos segmentos medio-alto y alto, que lo integran personas que cuidan de su salud y que piensan que es un producto que contiene demasiadas calorías como para integrarlo a su dieta diaria.  
Es por esto que se debe dar a conocer al consumidor que no es la pasta alimenticia en sí la que engorda, sino que son los aderezos que se utilizan en la preparación los que influyen para aumentar el número de calorías de los alimentos que contienen pasta; por lo tanto se debe proporcionar la información relevante respecto a este producto altamente nutricional y rico en proteínas, vitaminas y minerales.
3. Estilo de vida: todas las personas hacen de la pasta alimenticia un producto básico en la alimentación diaria, especialmente los segmentos bajo y medio de la población.

Para DISAMA es de vital importancia considerar quién decide y compra una pasta alimenticia, que en la mayoría de ocasiones es la madre quién toma la decisión de compra de una determinada marca de fideo de sopa o tallarín; la misma que puede adquirir este producto en los diferentes Supermercados, Micromercados, o en tiendas de expendio de productos de primera necesidad.

La pasta alimenticia es un producto que no tiene sustitutos cercanos, pero si se halla frente a alternativas de productos menos costosos como por ejemplo la harina o las papas que pueden brindar los carbohidratos necesarios en la alimentación básica de las familias.

DISAMA cuenta con un buen conjunto de datos acerca de sus clientes, lo cual se considera esencial para realizar un trabajo inteligente de predicción del futuro.

Dentro de la información con la que cuenta DISAMA, acerca de sus clientes tenemos:

- Código asignado a cada uno de sus clientes.
- Registro único de contribuyente.
- Ciudad en la que se encuentra ubicado el cliente.
- Dirección y teléfono del almacén.

Toda la información ya mencionada se encuentra en una base de datos, en donde cada uno de los clientes en orden alfabético han sido divididos en ciudades, y por zonas en cada ciudad; para que de esta forma cada agente vendedor asignado a cada ciudad o zona visite de manera eficiente cada uno de los puntos en dónde se expenden productos de primera necesidad.

Ver ANEXO C.1

### **3.3 TENDENCIAS**

Es necesario conocer aquellas variables que pueden afectar al negocio, las que se encuentran resumidas en los seis <sup>16</sup>**metaprocetos** que incluyen los aspectos: Económico, Tecnológico, Político, Legal, Cultural y Ambiental.

#### **3.3.1 Político**

Es importante anotar que dentro de la Industria de Elaboración de Pasta alimenticia, existe una Asociación de Pasteros del Ecuador que reúne a todas las empresas de la misma rama con la finalidad de firmar acuerdos, convenios, fijar precios, etc. Pero muchas veces no se ha logrado que en su totalidad las empresas cumplan con dichos convenios, dando lugar así a una competencia desleal y rompiendo el mercado.

También es primordial señalar que no existe control de calidad en la Industria, lo que no permite asegurar que el consumidor tiene siempre a su disposición productos saludables y que cumplen con los

---

<sup>16</sup> Información tomada de EL COMERCIO Sección B NEGOCIOS del mes de Mayo y de la empresa DISAMA CIA LTDA.

requerimientos establecidos por la ley en cuanto a elaboración de alimentos destinados al consumo humano.

Ver ANEXO D

Dentro de este aspecto es importante conocer algunas de las decisiones gubernamentales que pueden afectar el desenvolvimiento del negocio, así, en los tres primeros meses de este año se ha acumulado la mitad de la inflación prevista para los doce meses (25%), lo cual se traduce en un alza de precios de los productos, especialmente los de primera necesidad. Cada vez se va eliminando la ventaja cambiaria del comienzo del proceso de dolarización.

Es importante que el Estado (Gobierno y comunidad), mire este panorama con interés para evitar presiones oligopólicas o monopólicas que afectarían la capacidad adquisitiva de los más pobres especialmente en los rubros de Alimentos.

### **3.3.2 Valores sociales y culturales**

<sup>17</sup>La importación de fideos y tallarines de marcas reconocidas internacionalmente, cuyo precio es más elevado comparado con el producto que pueden ofrecer las empresas ecuatorianas, constituye una amenaza que haga cambiar los patrones de compra de los consumidores, debido a que por la crisis económica que viene enfrentando el país en los últimos tiempos, los sectores pobres (consumidores de la pasta a nivel nacional) que constituyen alrededor del 80% de la población total ecuatoriana, no tendrán preferencia por los productos extranjeros, a menos que éstos sean más baratos que los nacionales.

Por ser la pasta alimenticia uno de los productos básicos en la alimentación de toda familia, especialmente en los segmentos bajo y medio, ya que proporciona fibra y energía que el cuerpo necesita, es poco probable que la gente en un futuro deje de consumir este producto; a menos que los sustitutos cercanos como son las papas bajen de precio, pues las empresas han venido sufriendo cambios cíclicos en la demanda de pasta alimenticia, esencialmente cuando el precio de la papa baja, la demanda de pasta alimenticia baja y viceversa.

### **3.3.3 Factores económicos**

En el ámbito económico, la inestabilidad económica del país no permite la reactivación del aparato productivo. A pesar de haber adoptado como nueva moneda el dólar, se ha venido sufriendo inflación y una subida en los precios de los productos de la canasta básica, lo cual se ha traducido en una disminución del poder adquisitivo de los consumidores. Las empresas han enfrentado esto

---

<sup>17</sup> Información de precios tomada de Supermercados y tiendas de la ciudad de Riobamba

con una oferta de diversos tamaños en los empaques del producto que permita que el consumidor final pueda acceder a éstos. El consumidor de pocos recursos se fija principalmente en el precio del producto mas no en la marca ni en los atributos que éste le pueda brindar.

<sup>18</sup>A continuación se presentan algunos índices de la economía ecuatoriana:

**Principales producciones:** Petróleo y derivados, banano, cacao, camarón, café, pescado y productos del mar, alimentos elaborados, flores naturales, frutales, maíz, papas, maderas, bebidas alcohólicas y productos químicos.

**Principales productos de exportación:** Petróleo, banano, camarón y productos del mar, productos químicos y farmacéuticos, café, cacao y flores.

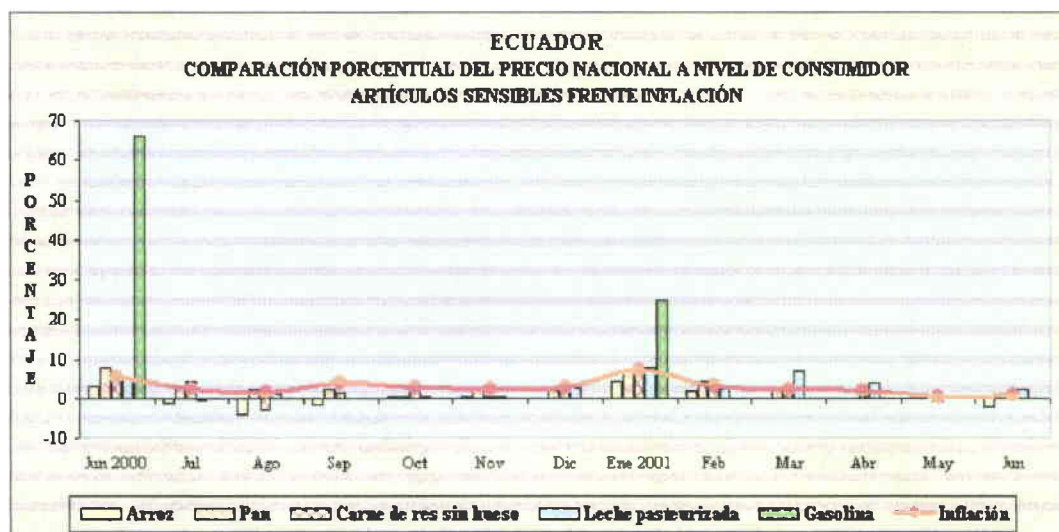
**Fuerza Laboral** 4'007.800 (Est. 1999)

**Por ocupación:** Agricultura 35%, Manufactura 21%, Comercio 16%, Servicios y otras actividades 28%)

**Población urbana:** 62% (1997 proyección del INEC)

**Crecimiento Poblacional:** 2.1% anual

Gráfico No. 4



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.  
Elaborado por: Angélica Vinuesa.

<sup>18</sup> información tomada de la página web [www.msp.gov.ec/ecuador.htm](http://www.msp.gov.ec/ecuador.htm)

### 3.3.4 <sup>19</sup>Tecnología

Las empresas deberán ofrecer nuevos e innovadores productos acorde a las necesidades de sus clientes, ya que en los últimos años se hallan muy preocupados por su salud y desean productos bajos en calorías y grasas, es decir productos dietéticos.

A nivel local se está trabajando con una tecnología mediana, las maquinarias que se utilizan en la elaboración de la pasta alimenticia son de segunda mano de origen italiano. Pocas son las empresas que han incorporado al proceso de producción tecnología de punta y sistematización en los procesos de elaboración de pasta alimenticia; un ejemplo son las empresas ITALIA y DOÑA PETRONA.

### 3.3.5 Acciones legales y regulatorias

<sup>20</sup>La exportación o importación de pasta alimenticia tiene la posibilidad de cobijarse bajo el régimen de preferencias y liberaciones arancelarias a nivel del mercado andino, lo que constituye en una ventaja para que tanto las empresas locales como internacionales puedan llegar con su producto a nuevos mercados sin restricciones.

La actividad económica que involucra la Elaboración de macarrones, fideos, y productos farináceos similares tiene un código (15.44) que representa a dicha actividad.

### 3.3.6 Ambiental

En lo referente al aspecto ambiental las empresas productivas tienen códigos y leyes que tratan sobre la protección del medio ambiente, en los siguientes campos prioritariamente:

- Garantizar que las instalaciones y operaciones llevadas a cabo en cada una de las empresas cumplan con los requisitos de leyes y reglamentos.
- Utilizar los desechos biodegradables previamente clasificados, ya sea en la lombricultura y así minimizar la contaminación ambiental.
- Implementar programas de reducción de residuos sólidos, líquidos e incorporar programas de reciclaje.
- Cumplir con las disposiciones y horarios establecidos por el departamento de higiene del municipio en la recolección de basura.

Cabe anotar que la Constitución en el tema ambiental en sus artículos 87, 88 y 89. destaca lo siguiente:

**Art. 87.-** La Ley tipificará las infracciones y determinará los procedimientos para establecer responsabilidades administrativas, civiles y penales que correspondan a las personas naturales o

---

<sup>19</sup> información tomada de las páginas web de las empresas ITALIA y DOÑA PETRONA

<sup>20</sup> Información tomada del Banco Central del Ecuador

jurídicas, nacionales o extranjeras, por las acciones u omisiones en contra de las normas de protección al medio ambiente.

**Art. 88.-** Toda decisión estatal que pueda afectar al medio ambiente, deberá contar previamente con los criterios de la comunidad, para lo cual ésta será debidamente informada. La Ley garantizará su participación.

**Art. 89.-** El Estado tomará medidas orientadas a la consecución de los siguientes objetivos:

1. Promover en el sector público y privado el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes.
2. Establecer estímulos tributarios para quienes realicen acciones ambientalmente sanas.
3. Regular, bajo estrictas normas de bioseguridad, la propagación en el medio ambiente, la experimentación, el uso, la comercialización y la importación de organismos genéticamente modificados.

En el Extracto del Decreto 1802 sobre Políticas Básicas Ambientales del Ecuador, se reconoce que:

1. El principio fundamental que debe trascender el conjunto de políticas es el compromiso de la sociedad de promover el desarrollo hacia la sustentabilidad.
2. El desarrollo sustentable sólo puede alcanzarse cuando sus tres elementos: lo social, lo económico y lo ambiental son tratados armónica y equilibradamente en cada instante y para cada acción.
3. La gestión ambiental corresponde a todos en cada instante de la vida y que nadie puede sustituir la responsabilidad de cada quien en esta gestión en su campo de actuación.
4. El ambiente tiene que ver con todo y está presente en cada acción humana.

### **3.4 FUTURO DEL MERCADO REGIONAL**

#### **3.4.1 <sup>21</sup>Ecuador y Perú hacia un comercio agresivo**

Firmado el acuerdo de paz, el intercambio comercial entre Ecuador y Perú podría, según los cálculos del Ministerio de Comercio Exterior ecuatoriano, duplicarse durante el próximo año y, de acuerdo con las estimaciones de la Cámara de Comercio de Quito, pasar, en un lapso de tres años, de 217 millones de dólares, actuales, a una cifra cercana a los mil millones por año.

---

<sup>21</sup> <http://explored.hoy.net/econo>

Luego del conflicto del Cenepa, en 1995, la balanza comercial entre los socios andinos se redujo en un 50 por ciento al pasar de 208 a 108 millones de dólares. Para 1996, la cifra no sobrepasó los 91 millones. "La desconfianza ha sido evidente; la reducción de la venta de petróleo al mercado peruano y las prohibiciones del ingreso de banano y ganado ecuatoriano, bajo el argumento de que carecen de calidad, han marcado el descenso".

Ninguna de las dos especies padecen de enfermedades, aseguran expertos ecuatorianos, "pero las presiones políticas dadas por el conflicto territorial han llevado a los organismos de control peruanos a utilizar el control fitosanitario para evitar su ingreso".

El Ecuador ha logrado firmar con Colombia un acuerdo de libre circulación fronteriza y varios convenios para mejorar la infraestructura; hasta finales de este año, un proyecto de cooperación mutua permitirá la instalación de recintos aduaneros mejor equipados. Mientras tanto, al sur, con el Perú, las dificultades para el intercambio han impedido, el desarrollo de las provincias fronterizas, ricas en camarón y banano.

#### **3.4.1.1 Acelerar la Integración.**

La paz supone, además de la posibilidad de una inversión pública y privada de tres mil millones de dólares, en infraestructura y desarrollo fronterizo a largo plazo, un convenio adicional de aceleración del libre comercio.

Bajo el Acuerdo de Integración, elaborado por la Comisión Binacional, que se integró para las últimas negociaciones, Ecuador y Perú ingresan, ahora, a un proceso de eliminación total de aranceles, que concluirá a finales del 2001. Solo una nómina de 100 productos mantendrán, entonces, excepciones; estas desaparecerán, de acuerdo con las normas de la Comunidad Andina, hasta el 2005.

Es, precisamente este Acuerdo, el que permite cálculos optimistas. A mediano plazo, las dos naciones contarán, según el documento, con tres nuevos pasos de frontera: el Zapotillo-Alamor, el Cariamanga-Ayabaca y el Zumba-Namballe. Durante el primer año de vigencia del convenio, se prevé la instalación de centros de frontera; y, en un plazo de 120 días se suscribirá un acuerdo sobre ferias y festivales.

#### **3.4.1.2 Sector Agrícola con mayores expectativas.**

El principal potencial del Ecuador, tras la apertura fronteriza, está, en el campo agropecuario.

El Perú compra anualmente 454 millones de dólares en productos agrícolas y 461 en agroindustriales. De esta cantidad, solo alrededor de 40 millones le compra al Ecuador.

El mercado natural del Ecuador es el norte del Perú, que está casi en su mayoría cubierta por desiertos. Las cifras hablan por sí solas de este potencial.

En productos agrícolas, el Perú compra anualmente 30 millones de

dólares en carne; 130, en lácteos; 30 en legumbres y hortalizas; 20 en frutas; 460 millones en cereales (maíz y arroz); y, 110 millones en azúcar. De la agroindustria, importa 100 millones en jugos, legumbres y alimentos diversos; en soya y oleaginosas, 200 millones; y, en aceites, 122 millones de dólares anuales.

"Los productos que compra el Perú en mayores cantidades son precisamente los que el Ecuador exporta o tiene potencial exportador".

En los últimos años, el Ecuador ha ubicado con fuerza, en mercados externos, lácteos, carne, hortalizas, legumbres, frutas, maíz, arroz y palma africana. "Sus deficiencias son nuestras fortalezas".

#### **3.4.1.3 Oportunidad**

- El fortalecimiento de la balanza comercial ecuatoriano-peruana arranca con una tendencia a favor del Ecuador. Durante toda la década de los 90s, el país ha exportado al mercado vecino más de lo que ha importado.

- Nicanor Calisto, vicepresidente de la Cámara de Comercio de Quito, advierte que el convenio bilateral de desgravación "fomentará el comercio formal y reducirá el contrabando.

- Otra ventaja de la firma de paz sería, señala Calisto, la entrada de capitales de inversión en proyectos de desarrollo fronterizo por parte de empresas nacionales y organismos multilaterales como el Banco Mundial, el BID o la CAF.

- "Las industrias ubicadas en la zona se desarrollarán". Además, asegura, "tendrán que resolverse problemas de transporte".

- Es necesario, definir estrategias. Los 40 millones (la cifra actual de exportaciones agropecuarias ecuatorianas al Perú) "podrían duplicarse o triplicarse en el próximo año.

- El mercado peruano es la oportunidad comercial más inmediata del Ecuador, coinciden los entendidos, y fortalecerá las exportaciones frente a las negociaciones regionales en el MERCOSUR y el ALCA.

#### **3.4.2 <sup>22</sup>Beneficios de la Integración Andina**

El análisis de los resultados de la creación de una Zona de Libre Comercio desde 1992 y de la entrada en vigor, en 1995 del Arancel Externo Común, permiten señalar los logros obtenidos durante estos 31 años de integración.

---

<sup>22</sup> Información tomada de la página web [www.mincomex.gov.co/comercio](http://www.mincomex.gov.co/comercio)



- **La Zona de Libre Comercio:** Gracias a este mecanismo se crea un mercado más amplio, los empresarios de los países miembros pueden contar con economías de escala y de localización, reducen sus costos de producción y distribución; además, la mayor competencia que se deriva del mercado ampliado podría llevar a estimular la competencia entre los productores llevándolos a innovar, investigar y a lograr incrementos en la productividad.
- Este punto está estrechamente ligado con los flujos de comercio. En algunos de los sectores de la actividad productiva colombiana se percibe que los beneficios de la integración son prioritarios para la reducción de los costos de las empresas y mejora de las condiciones de competencia en la región. El ejemplo exitoso es el sector automotor, en el que las empresas han tomado decisiones sobre las líneas de producción con base en la existencia de un mercado subregional ampliado y, específicamente, de componente de integración para cumplir con los requisitos de origen y acceder a la franquicia arancelaria. Las exportaciones del sector automotor respecto del total de exportaciones a la región pasaron de 1.5 por ciento en 1991 a 9.9 por ciento en 1997 y 9.6 por ciento en 1999. También hay casos de empresas que destinan una parte importante de su producción al mercado andino.
- Los efectos positivos en este sector se han logrado como resultado tanto de la eliminación del arancel entre los países miembros, como de la consolidación de una política sectorial común, factor propio de las uniones aduaneras.
- La competencia siempre debe ser vista como un beneficio para la economía. La apertura económica, la reducción de los aranceles y la consolidación de la zona de libre comercio llevaron a algunas de las empresas a renovar capital, desarrollar nuevas líneas de producto, reducir los costos de producción y, para el caso de los bienes transables, ajustar sus precios a los de los bienes importados, lo que incrementó el excedente del consumidor.
- **El Arancel Externo Común:** En cuanto a los beneficios de la unión aduanera, es importante anotar que el arancel externo común, con excepción de algunas líneas de producción agro - industrial, donde hay costos diferenciales en la producción por las diferencias arancelarias de los insumos, logró homologar las condiciones de competencia entre Colombia y Venezuela y, parcialmente, con Ecuador, pero no con el resto de los países miembros.
- **Posicionamiento de la CAN como actor internacional:** Otro beneficio de la unión aduanera se refleja en el reconocimiento de la Comunidad Andina como actor internacional: en efecto, en

mayo de 1999, se suscribió con Canadá el Entendimiento de Cooperación en materia de Comercio e Inversiones, por el cual se adquirieron compromisos recíprocos para intensificar y fortalecer las relaciones económicas entre si, promover la liberalización del comercio y las inversiones y facilitar una mayor participación e interrelación de los sectores privados, entre otros aspectos.

- El 30 de octubre de 1998, se firmó entre la Comunidad Andina y Estados Unidos un Acuerdo relativo al establecimiento de un Consejo sobre Comercio e Inversión, instancia que celebró su primera reunión en mayo de 1999. Los principales objetivos son promover el diálogo entre las dos partes y proponer los mecanismos que faciliten el desarrollo de esas actividades en beneficio mutuo.
- En el proceso para la consolidación del ALCA, gracias a una posición coordinada y vocería única, se ha logrado que los intereses de los países de la CAN sean tomados en cuenta, al igual que se han conseguido presidencias y vicepresidencias de las instancias del ALCA.
- De otra parte, la CAN suscribió un Acuerdo marco para la creación de la Zona de Libre Comercio con MERCOSUR. Si bien se previó que se adelantarán negociaciones en dos etapas: primero, a través de Acuerdos de Preferencias Arancelarias y, luego, se completaría el proceso con la conformación de una zona de libre comercio. En agosto de 1999, Brasil y la Comunidad Andina suscribieron un Acuerdo de Complementación Económica y el 30 junio de 2000 la CAN suscribió un acuerdo similar con Argentina.
- En relación con Uruguay y Paraguay, se preparan para las negociaciones con miras a suscribir Acuerdos similares con la Comunidad Andina. Igualmente, la CAN está adelantado un proceso de negociaciones de preferencias arancelarias fijas con el Triángulo del Norte (Guatemala, El Salvador y Honduras) del Mercado Común Centroamericano y con CARICOM se prevé la negociación de un acuerdo comercial, una vez se continúe la misma en una segunda reunión entre los dos bloques.

#### **Aumento en el intercambio Comercial:**

Entre 1990 y 2000, las exportaciones intrasubregionales de los países miembros de la Comunidad Andina ganaron importancia. Las ventas intra Comunidad Andina se han cuadruplicado al pasar de 1329 millones de dólares, en 1990, a más de 5 000 millones en el 2000, con una tasa de crecimiento del 14 por ciento.

En 1990, las exportaciones totales de los países miembros de la Comunidad Andina sumaron US\$ 31.407,2 millones, en 1997, ascendieron a US\$ 47.677,4 millones y, en 1999, bajaron a US\$ 38.678,8 millones, equivalentes a 13.5 por ciento del PIB regional, para una tasa de crecimiento promedio anual de 2.6 por ciento durante la década.

## CAPITULO 4

### **ESTRATEGIAS ACTUALES DE DISAMA CIA LTDA.**

Antes de iniciar describiendo las estrategias actuales de DISAMA, se dará a conocer un concepto de estrategia de negocios: <sup>23</sup>“Una estrategia de negocios es un conjunto de decisiones dinámicas e integradas, que toda empresa debe tomar para colocar su negocio en el entorno”.

A continuación se analizará cómo es o se desarrolla cada una de las estrategias que engloban la estrategia de negocios, como son: ***Estrategia de Mercados, de Producción, Financiera y de Investigación y Desarrollo.***

#### **4.1 ESTRATEGIA DE MERCADEO**

Esta estrategia es la que forma el enlace entre el valor que su negocio puede producir, y sus clientes. Por lo cual DISAMA debe comprender que la calidad de su estrategia determina la calidad del enlace.

##### **4.1.1 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN**

El producto se vende bajo la marca de DISAMA en los Fideos de sopa, mientras que los tallarines bajo la marca BOLOGNESA, el mismo que se encuentra plenamente identificado en todos los empaques (fundas) de los Fideos de sopa y tallarines, con el respectivo logotipo de la empresa.

*¿Qué productos se ofrecen?*

El producto que DISAMA ofrece son Fideos de sopa de 300g, 400g y 2000 gramos y Tallarines de 400g.

*¿Cómo están segmentados los mercados?*

Los segmentos a los cuales DISAMA se está enfocando con su producto son a los niveles socioeconómicos bajo y medio de la población ecuatoriana, distribuyendo a algunas de las ciudades de las provincias de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi, Pichincha, Imbabura y a las ciudades del Puyo y Tena en el Oriente y a Naranjito, La Troncal y el Triunfo en el Guayas, a través de su propio canal de distribución.

*¿Qué necesidades o exigencias de consumidores suplen los productos/servicios?*

La pasta alimenticia está dirigido al consumidor final, como son las amas de casa, las mismas que lo adquieren en las cadenas de tiendas de

---

<sup>23</sup> Tomado del Libro El Sentido de los Negocios

productos de primera necesidad, como son los Supermercados, Comisariatos, Tiendas de viveres, etc.

DISAMA se preocupa por elaborar un producto que supla las necesidades de:

- a) Alimentación, por considerarse uno de los productos de primera necesidad y básico en la alimentación de toda familia, ya que proporciona los carbohidratos necesarios que debe consumir todo ser humano.
- b) Brinda la consistencia adecuada en el producto, lo cual permite que éste no se rompa y se lo pueda degustar integro, especialmente si se trata de tallarines.

#### **4.1.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS**

*¿Están los precios más arriba, inferiores o iguales a la competencia?*

De acuerdo al estudio que se ha realizado, se puede determinar que los precios que DISAMA impone a sus productos son similares a los de su competencia, PACA Y CATEDRAL; debido a que se encuentran sirviendo a los mismos segmentos de la población y que cada uno desea conservar su participación de mercado, toman decisiones como por ejemplo si su competencia baja el precio de su producto, las otras empresas tratan de mantenerse con un precio similar. Actualmente los precios tienen un pequeño margen sobre el costo debido a la competencia existente (Guerra de precios).

*¿Es este negocio un líder en precios o un seguidor?*

La empresa DISAMA fija los precios de sus productos, basándose en su costo y agregándole un margen de utilidad al mismo que le permita obtener rentabilidad en este negocio. Lo cual no implica que sea un líder en precios, ya que por la competencia existente y por no perder su participación de mercado debido a que no existe un posicionamiento de la marca, sus precios son similares a los de su competencia.

#### **4.1.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

*¿Qué atributos de los productos se promueven?*

Los atributos que DISAMA promueve son la calidad, pasta exquisita, consistente (por tener una mayor concentración de huevos al elaborarlo), ya que para su elaboración se utilizan materias primas seleccionadas que permiten fabricar un producto de gran aceptación entre los consumidores.

En el empaque del producto existe una frase llamativa que dice: "FIDEOS BOLOGNESA HACE LA PASTA Y USTED PONE LA SAZÓN"

*¿En dónde se promueven los productos o servicios?*

Los productos de DISAMA, son promovidos a través de agentes vendedores que visitan cada uno de los establecimientos de expendio de productos de primera necesidad, encargándose de dar a conocer, promover y mostrar las diversas presentaciones y formas del producto, por ejemplo en fideos de sopa existen varias formas como el lazo ilusión, lazo canasta, margarita, capeletti; y en tallarín rosca y largo.

Ver ANEXO A.

De esta manera el esfuerzo de promoción está en manos de los agentes vendedores, así la política de DISAMA es motivar, incentivar y capacitar a estas personas en tácticas como son de atención al cliente, presentación del producto a través de muestrarios, además de otras técnicas.

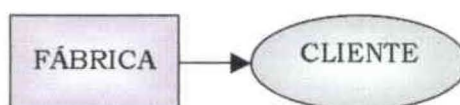
#### **4.1.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

*¿Cómo se distribuyen los productos o servicios hasta llegar al consumidor final?*

DISAMA envía desde la ciudad de Ambato la cantidad de producto requerida por sus clientes a través de su propio canal de distribución que son sus camiones, los mismos que se encargan de distribuir a cada uno de los almacenes con las facturas correspondientes.

*¿Cuántos pasos existen en el canal de distribución?*

Existen dos pasos. La mercadería sale de bodega y el producto es embarcado en los camiones de la compañía para luego ser repartidos y entregados según el pedido al respectivo cliente (almacenes de expendio de productos de primera necesidad).



*¿Este canal es independiente o propiedad de la empresa?*

El canal de distribución que utiliza DISAMA no es propiedad de la empresa, ya que son los almacenes de víveres y mercados, tiendas etc, los encargados de llevar los pedidos hasta el respectivo cliente final.

#### **4.1.5 ESTRATEGIA DE SERVICIO / APOYO LOGÍSTICO**

*¿Son más extensas, más reducidas o iguales las garantías de productos / servicios, que los de la competencia?*

Los productos de DISAMA tienen la ventaja de usar materia prima de calidad en la elaboración de la pasta alimenticia, lo cual permite garantizar el tiempo de consumo de sus productos en un 100%, siempre y cuando el mismo sea conservado en un ambiente seco y limpio.

En casos extremos, si el cliente tiene algún tipo de queja sobre el producto, se efectúa la revisión del mismo para cambiar la mercadería estropeada por la manipulación indebida ya sea en el momento de trasladar a bodega o embarcarlo en los camiones. El señor encargado de la distribución de la mercadería, retira la misma para luego previo aviso a la fábrica, proceder de forma inmediata a la reposición del producto sin costo alguno.

En el caso de la competencia al igual que DISAMA, tienen como política responder por la mercadería defectuosa, asumiendo con los respectivos gastos que ésta demande.

*¿Cómo se reparan o reemplazan los productos o servicios cuando están defectuosos?*

El cliente en el momento que nuevamente lo visita el agente vendedor, le notifica acerca de la cantidad de productos estropeados en la entrega del mismo; el agente vendedor constata el daño y si el cliente lo requiere le entrega una nota de crédito para devolverle su dinero o a su vez le garantiza al cliente que se le cambiará dicho producto y que lo envíe con el señor encargado del despacho para que se proceda a la recepción del mismo en la Fábrica (ubicada en Ambato), y de esta manera sea devuelto el producto en el próximo viaje con mercadería a esa ciudad. Esto, sí la reposición se tiene que realizar en una ciudad distinta a la de dónde se encuentra situada la fábrica.

Mientras que, si el cambio se lo debe hacer en la ciudad de Ambato, lugar dónde se halla ubicada la fábrica, se procede a la reposición inmediata del nuevo producto.

Cabe anotar que DISAMA ha empleado como estrategia para no perder dinero si el producto es devuelto por el cliente, ya sea por mal estado del mismo o por vencimiento de la fecha de caducidad, someterlo a reprocesamiento para venderlo como subproducto o alimento para animales.

*¿Cómo se responde a las necesidades de los consumidores para reducir información acerca de los productos / servicios?*

El agente vendedor de DISAMA, realiza una visita periódica a sus clientes, es decir cada semana, para conocer sus inquietudes acerca del producto, para dar respuestas a sus dudas como por ejemplo si ha subido o no el precio del producto, qué promociones nuevas hay, qué descuentos en pagos de contado, entre las principales; además para receptar nuevos pedidos y de esta manera determinar si el producto ha tenido o no salida.

## **4.2 ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN**

Mediante esta estrategia DISAMA, debe impulsar la creación de los productos y servicios que vende. Cuanto más flexible y eficiente sea, más opciones tiene. También se debe tratar de poner énfasis en la calidad de dichos procesos, como el control de calidad total, ya que el advenimiento de una verdadera economía global, empujará a las empresas a elevar la calidad y a bajar los costos.

Además se debe tomar en cuenta que las estrategias modernas de producción están más relacionadas con la fabricación de productos de la más alta calidad, con el menor de los costos, para fabricar un único producto hecho a la medida del cliente.

### **4.2.1 ESTRATEGIA DE INSTALACIONES**

*¿Qué tipo de instalaciones se utiliza y dónde están localizadas?*

La Empresa DISAMA, se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, parroquia Huachi Loreto, en la avenida Los Pericos y el Cóndor, la misma que goza de una localización estratégica, por encontrarse en una zona con facilidades de acceso y conexión desde Ambato y hacia las otras ciudades.

La fábrica consta de un galpón, donde se encuentran funcionando las instalaciones de producción, allí mismo se hallan ubicadas las bodegas y en la parte posterior las oficinas administrativas que poseen todos los servicios básicos. Además cuenta con un patio principal donde permanecen las unidades de transporte, las mismas que se encargan de realizar la entrega de las mercaderías.

La empresa cuenta con los servicios básicos agua, luz eléctrica, teléfono; además de su propia planta de energía lo cual permite trabajar ininterrumpidamente sin tener que parar la producción en épocas de cortes de electricidad. También posee una planta de purificación de agua, ya que a pesar de ser agua potable, ésta contiene bacterias y microbios. De igual forma ha considerado que la temperatura del medio ambiente influye en la elaboración de la pasta alimenticia, la cual debe fluctuar entre 28 y 30 grados centígrados, para evitar la ruptura del fideo.

### **4.2.2 ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN**

*¿Qué tan verticalmente están integradas las instalaciones?*

La maquinaria utilizada por la empresa DISAMA, es de propósito único, pues la utilizan solamente para la fabricación de pasta alimenticia. Posteriormente se debería pensar en la alternativa de comenzar a fabricar la harina que constituye el 90% de la calidad del producto final, ya que la materia prima depende en alto grado de la empresa que la fabrica, y no



se dispone de algún contrato de fabricación exclusiva para la firma DISAMA, así se convierte en una amenaza puesto que también se produce para la competencia.

#### **4.2.3 ESTRATEGIA DE CAPACIDAD**

*¿Añade Ud. capacidad antes o después de la demanda?*

DISAMA tiene un respaldo de inventarios mínimo de 500 quintales para satisfacer aquellos pedidos imprevistos, sus trabajadores laboran 10 horas al día aprovechando la capacidad instalada de la maquinaria. Se tiene una restricción debido a que no existen los secadores suficientes para incrementar la producción, ya que la capacidad podría expandirse si se trabajan dos turnos en el día, siempre y cuando se supere la restricción antes mencionada; y de esta manera se estaría cumpliendo con la demanda y exigencias de los clientes.

#### **4.2.4 ESTRATEGIA DE TECNOLOGÍA**

*¿Qué tecnología específica utiliza el negocio?*

La tecnología de producción utilizada por DISAMA es en serie, básicamente en el proceso de producción se utiliza seis maquinarias italianas de segunda mano, que sirven para la fabricación de la pasta alimenticia.

El producto es elaborado bajo la Norma INEN 1375, lo cual hace que sea un producto de buena calidad y de aceptación en el mercado.

#### **4.2.5 ESTRATEGIA DE CALIDAD**

*¿Cuál es la calidad en relación con las necesidades de sus clientes?*

DISAMA, piensa que básicamente la calidad de su producto radica en la calidad de las materias primas que se emplean para la producción de la pasta alimenticia; principalmente la harina debe cumplir con un alto porcentaje de proteínas, además los huevos deben ser frescos.

*¿Cuál es la calidad respecto a lo que ofrecen sus competidores?*

La calidad del producto que ofrece DISAMA es superior al de la competencia, ya sea por las propiedades de su producto, esto es, dureza (ya que la pasta alimenticia fabricada por ésta empresa tiene una mayor concentración de huevos que le otorgan ésta característica) y sabor exquisito.

#### **4.2.6 ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES**

*¿Se fabrica el producto por pedido o existe inventario?*

DISAMA ha tomado como estrategia que se produzca de acuerdo a las ventas, es así que una vez que se receptan los pedidos se comienza a

producir y de esta manera sus inventarios se reducen al máximo. Pero cabe recalcar que en bodega existe un inventario diario de 500 quintales para aquellos imprevistos.

*¿Cómo está programada la producción?*

La producción se la ejecuta bajo ordenes de producción, únicamente lo que se pide pasa a producción, de esta manera no se generan gastos innecesarios.

#### **4.2.7 ESTRATEGIA DE ADM. DE FUERZA DE TRABAJO**

*¿Tiene o no sindicato la fuerza de trabajo?*

En la empresa no existe ningún sindicato que dificulte el libre desenvolvimiento de las operaciones de la misma.

*¿Cuál es el nivel sueldos pagados en comparación a la competencia y al mercado local?*

Los sueldos percibidos por los empleados de DISAMA, son similares a los de la competencia, cumpliendo con todos los beneficios establecidos por la ley; y con relación al mercado local, también son similares, con esto se pretende alcanzar un ambiente laboral estable y eficiente, y sobretodo que los empleados se sientan a gusto trabajando en la empresa.

*¿Cuál es el nivel de productividad de la fuerza de trabajo?*

El nivel de productividad es elevado debido a la capacitación constante y experiencia de los empleados, así podemos establecer que para una demanda normal, los empleados están en la capacidad de realizar 140 quintales de pasta alimenticia diarios, que incluye el amasado, destroncado, laminado, corte, secado y envasado.

### **4.3 ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

DISAMA debe considerar que su estrategia financiera es la manera de balancear y asignar los recursos del negocio por medio de una unidad común de moneda llamada dinero. Su habilidad para realizar elecciones efectivas que mantengan el equilibrio del negocio, mejorará notablemente con estrategias financieras efectivas.

#### **4.3.1 ESTRATEGIA DE FLUJO DE CAJA**

*¿A dónde se dirigen los flujos de caja del negocio?*

Los flujos de caja de DISAMA se dirigen para reinvertir en el giro del negocio, para aumentar el capital de trabajo. Se utilizan para realizar las compras de materias primas para la producción, para cubrir gastos operativos como sueldos y movilización.

### **4.3.2 ESTRATEGIA DE LA ESTRUCTURA DE CAPITAL**

*¿Cuál es la relación de deudas a activos?*

La relación deudas / activos de DISAMA, es de 1.54 a 1, lo cual quiere decir que la empresa cuenta con la suficiente liquidez o solvencia para cubrir sus deudas con terceros con sus propios activos.

*¿Cuál es la posición del capital de trabajo?*

El capital de trabajo con el que cuenta la empresa es de \$ 180.026,00 y en base a éste se produce.

*¿Cuál es la composición específica de los activos y los riesgos?*

Los activos de la empresa DISAMA, son: el terreno y la construcción donde se hallan ubicadas la planta donde se realiza la producción, las oficinas administrativas y bodega, los vehículos y el desarrollo de la marca.

El riesgo más importante que se ha identificado, tiene que ver con que la empresa maneja productos inflamables y volátiles, lo que puede ocasionar un incendio con daños graves, a pesar de tener el respaldo del seguro, pues todos los activos de la empresa se encuentran asegurados.

## **4.4 ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Es primordial para DISAMA, pensar que su estrategia de investigación y desarrollo contiene el futuro de su negocio. Nuevos productos y servicios serán requeridos en la medida en que los viejos maduran y mueren; por lo tanto sin una estrategia de investigación y desarrollo, ningún negocio tiene futuro.

### **4.4.1 ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO BÁSICA / APLICADA**

*¿Qué investigación básica se está realizando?*

DISAMA está realizando una investigación básica para ofrecer nuevos productos a sus clientes diferentes a los tradicionales, como por ejemplo se está elaborando fideo integral para personas diabéticas.

Además se realizan constantemente pruebas en materias primas, que permitan mejorar la calidad en elaboración del producto final.

*¿Qué investigación aplicada se está realizando?*

La empresa DISAMA se encuentra produciendo el tipo de producto antes mencionado, lo cual determina que se encuentra preocupado por satisfacer las necesidades de sus clientes.

#### **4.4.2 ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS/ SERVICIOS**

*¿Cómo desarrolla productos o servicios nuevos el negocio?*

Se desarrolla nuevos productos mediante la obtención de información de las necesidades del cliente; recientemente se está elaborando el llamado fideo cabello de ángel y fideo para diabéticos.

*¿Qué parte de sus recursos canaliza hacia estas labores?*

Un porcentaje que representa el 1% de las ventas, se utiliza para canalizarlos hacia la innovación de sus productos.

#### **4.4.3 ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DE PROCESOS**

*¿Cómo desarrolla el negocio nuevos procesos para subir la calidad, bajar los costos o ambos?*

DISAMA se encuentra preocupada por brindar a sus clientes un producto de excelente calidad y precio, es por esto que selecciona y somete a pruebas la materia prima antes de adquirirla. Además siempre está pensando en reemplazar la maquinaria por una de tecnología más avanzada, para producir diez veces más de lo que produce y reducir los costos unitarios, además de obtener economías de escala.

*¿Qué parte de sus recursos canaliza hacia estas labores?*

No existen recursos canalizados hacia estas labores, ya que todo esto se piensa implantar como proyecto en el largo plazo.

#### **4.4.4 ESTRATEGIA DE LIDERAZGO / SEGUIDOR**

*¿Es un líder seguidor intencional el negocio en el desarrollo de productos y/o procesos nuevos?*

Es un líder, ya que establece estándares de calidad, de procesos y productos nuevos para el mercado nacional.

*¿Qué cantidad de ventaja o retraso tiene el negocio?*

La ventaja que tiene DISAMA, son los años de experiencia y la especialización de los trabajadores en su área.

En cuanto al retraso que tiene el negocio es el no contar con maquinaria 100% automática y con tecnología de punta, que permita sistematizar los procesos de producción. DISAMA realiza el 90% del proceso de elaboración de manera manual y el 10% de forma semiautomática.

## CAPITULO 5

### ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS PARA DISAMA CIA LTDA.

Habiendo analizado las estrategias actuales (cómo es) de la empresa DISAMA CIA LTDA. en las diferentes áreas de Mercadeo, Producción, Investigación y Desarrollo y Finanzas, se procederá a detallar cómo debería ser cada una de las estrategias, determinando las debilidades y fortalezas, las cuales tomaré como referencia para el posterior planteamiento de las estrategias alternativas en cada una de las áreas ya mencionadas.

ESTRATEGIAS	¿CÓMO DEBERÍA SER?
<b>ESTRATEGIA DE MERCADEO</b>	
<p><i>Estrategia de Comercialización</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El empaque de los productos tallarines y fideos de sopa deberían ser más llamativos, mostrar claramente el logotipo de la empresa y al reverso contener la información nutricional del mismo.</li> <li>• En un futuro se debería pensar en llegar a todos los niveles socio-económicos con el producto, y por ende a todas las ciudades del País.</li> <li>• Se debería propender a evaluar la satisfacción del cliente al utilizar los productos de DISAMA.</li> </ul>
<p><u>Debilidades</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La marca de los tallarines (BOLOGNESA), no se encuentran bien posicionados en el segmento medio de la población.</li> <li>• No llegar con el producto a todas las cadenas de tiendas de expendio de productos de primera necesidad, como por ejemplo: Supermaxi, Tia, Mi Comisariato y otras tiendas pequeñas.</li> </ul>
<p><u>Fortalezas</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contar con una marca que identifique a los fideos de sopa (DISAMA) y con otra marca que identifica a los tallarines (BOLOGNESA), hace posible que se pueda llegar a posicionar la marca en cada segmento. Pues los fideos de sopa están dirigidos al segmento bajo y los tallarines al segmento medio de la población.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contar con un producto de calidad, que satisface las necesidades o exigencias del cliente, de buen precio y accesible a todos los bolsillos.</li> <li>• Ofrecer variedades y tamaños en cuanto a fideos de sopa, que hace que el cliente los pueda adquirir de acuerdo a su necesidad.</li> <li>• Brindar la consistencia adecuada en el producto, permitiendo que se lo pueda degustar integro.</li> </ul>
<p><u>Estrategia de Precios</u></p> <p><u>Debilidad</u></p> <p><u>Fortalezas</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería conservar el margen de utilidad que la empresa. se ha propuesto, sin que influyan los precios de la competencia, ya que la existencia de precios similares o iguales en el mercado desataría una guerra de precios entre las diferentes empresas, lo cual haría que algunas de ellas quiebren y desaparezcan del mercado.</li> <li>• No existe un posicionamiento de la marca DISAMA en el mercado.</li> <li>• DISAMA fija sus precios basados en el costo, y agregándole un margen de utilidad al mismo.</li> <li>• A pesar de la inestabilidad económica del País, DISAMA siempre trata de mantener sus precios.</li> </ul>
	<p><u>Estrategia de Promoción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería promocionar el producto dando a conocer sus atributos en el empaque del mismo.</li> <li>• Se debe tratar de posicionar la marca del producto en la mente del consumidor a través del intermediario, que lo constituyen las cadenas de tiendas de expendio de productos de primera necesidad.</li> <li>• Realizar alianzas con los medios de comunicación para dar a conocer la empresa en el medio, por ejemplo publicidad editorial.</li> <li>• Mediante afiches publicitarios,</li> </ul>

<p><u>Debilidad</u></p> <p><u>Fortaleza</u></p>	<p>promociones y sorteos por ejemplo de electrodomésticos, camisetas, gorras que lleven el logotipo de la empresa, se debería tratar de dar a conocer el producto al consumidor final.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un departamento de mercadeo que se encargue de posicionar la marca del producto y promocionar sus atributos directamente al consumidor final, ya que se lo está promocionando únicamente en las cadenas de tiendas de venta de productos de primera necesidad.</li> <li>• DISAMA se preocupa por capacitar a sus agentes vendedores en tácticas como: de atención al cliente, presentación del producto a través muestrarios, etc; además de motivarlos e incentivarlos a que vendan el producto, ya que de esta manera recibirán una recompensa a través de comisiones.</li> </ul>
<p><u>Estrategia de Distribución</u></p> <p><u>Debilidad</u></p> <p><u>Fortalezas</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería tratar de despachar el pedido al cliente en el menor tiempo posible optimizando el tiempo de entrega en el lugar y fecha previsto.</li> <li>• Se debe capacitar a la gente encargada de despachar el producto, para que el momento de entregarlo al cliente verifiquen juntamente, ya sea fecha de elaboración, caducidad, condiciones del producto y de esta manera eliminar cualquier posibilidad de cambio o reposición por un nuevo producto.</li> <li>• Se debería controlar en bodega que el primer producto en entrar sea el primero en salir.</li> <li>• No controlar el momento en que sale de bodega las fechas de elaboración y caducidad del producto.</li> <li>• La empresa cuenta con un canal de distribución independiente, que son las tiendas de víveres en general.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrarse la empresa situada casi en el centro del País, lo cual permite realizar la distribución de manera eficiente a las demás ciudades del país.</li> </ul>
<p><u>Estrategia de Servicio/Apoyo Logístico</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería implantar una política formal de servicio, en donde se establezca bajo ciertos formatos adecuados, cómo se deben realizar las reposiciones de los productos en caso de que exista algún problema.</li> </ul>
<p><u>Debilidades</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realiza un seguimiento al cliente, de manera que se pueda establecer la continuidad o discontinuidad de sus pedidos y el hecho que lo ha provocado.</li> <li>• No realizar de manera inmediata el cambio del producto si éste se encuentra en malas condiciones, sino hasta el próximo viaje de despacho con producto a esa ciudad.</li> </ul>
<p><u>Fortalezas</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar la garantía necesaria al cliente, ya sea en el tiempo de consumo del producto, reposición del mismo en caso de encontrarse en malas condiciones, calidad del producto ya que es fabricado bajo Norma INEN 1375, contar el registro sanitario respectivo, etc.</li> <li>• Visita semanal de los agentes vendedores a sus clientes, para proporcionarles la información necesaria acerca del producto como: precios, promociones, descuentos, etc.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN</b></p>	
<p><u>Estrategia de Instalaciones</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería tratar de ampliar el área dónde se realiza el proceso de producción de la pasta alimenticia, ya que la principal restricción en el aumento de producción es la falta de secadores, que ayuden a incrementar la capacidad de producción diaria.</li> <li>• Se ha presentado un pequeño problema en épocas de alta demanda, el cual es el cuello de botella que se presenta en los</li> </ul>



<p><u>Debilidad</u></p> <p><u>Fortalezas</u></p>	<p>secadores, esto se puede solucionar ampliando la capacidad de los secadores o anticipándose a estas temporadas aumentando los inventarios.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con los secadores suficientes que permitan incrementar la producción de la pasta alimenticia.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa goza de una localización estratégica, por encontrarse en una zona con facilidades de acceso y conexión desde Ambato hacia las otras ciudades.</li> <li>• Contar con los servicios básicos de agua, luz, teléfono y de recolección de basura.</li> </ul>
<p><u>Estrategia de Integración</u></p> <p><u>Debilidades</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería tener en mente a futuro con el proceso de liberalización del comercio de las Américas, una integración hacia atrás, es decir producir la harina que es la materia prima primordial y que de la calidad de la misma depende la calidad de la pasta alimenticia.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con la maquinaria y la materia prima para fabricar la harina, ya que la maquinaria con la que se cuenta es de propósito único para la elaboración de la pasta alimenticia.</li> <li>• No tener la experiencia necesaria, ni el personal adecuado para fabricar una harina de calidad.</li> <li>• No contar con los recursos financieros necesarios para realizar esta inversión.</li> </ul>
<p><u>Estrategia de Capacidad</u></p> <p><u>Debilidad</u></p> <p><u>Fortaleza</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería implementar un manual en el cual se capacite a los empleados para ganar tiempo en eficiencia en cuanto a producción, determinando de esta manera el número de unidades a producir en un tiempo establecido.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen los secadores necesarios para incrementar la producción diaria.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene un respaldo de inventarios en</li> </ul>

	<p>bodega para satisfacer aquellos pedidos imprevistos.</p>
<p><i>Estrategia de Tecnología</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En un futuro se debería implementar al proceso de producción un sistema computarizado, ya que actualmente el 90% del proceso de producción es manual. El costo de la maquinaria es alto, pero se compensaría con el aumento de producción para abastecer todo el mercado nacional y los mercados de Perú y Colombia a los que la empresa tiene planteado llegar.</li> </ul>
<p><u>Debilidad</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con los recursos económicos necesarios, que demandan el realizar una inversión de esta magnitud.</li> </ul>
<p><i>Estrategia de Calidad</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería seguir brindando al cliente un producto de buena calidad, ya que un cliente satisfecho, es un cliente seguro.</li> </ul>
<p><u>Fortalezas</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre se está realizando un análisis de la harina que se utiliza en la elaboración del producto, ya que ésta debe cumplir con un porcentaje alto de proteínas, que es lo que brinda la calidad de la pasta alimenticia.</li> <li>• El producto está elaborado bajo la Norma INEN 1375, que hace que sea un producto de buena calidad y de aceptación en el mercado.</li> <li>• Contar con proveedores que garantizan la calidad de la harina.</li> </ul>
<p><i>Estrategia de Planeación y control de Operaciones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería establecer una cantidad suficiente de inventarios para cubrir aquellos imprevistos de pedidos en épocas de alta demanda, como lo es cuando el precio de las papas sube.</li> </ul>
<p><u>Debilidad</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No realizar diariamente un control de inventarios, que permita establecer un mínimo y un máximo de los mismos en bodega.</li> </ul>
<p><u>Fortaleza</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La producción se efectúa únicamente</li> </ul>

	<p>bajo órdenes de producción, para de esta manera reducir al máximo los inventarios y que no se generen gastos innecesarios.</p>
<p><i>Estrategia de Adm. de Fuerza de Trabajo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería implantar programas formales de capacitación, motivación e incentivos para los empleados.</li> <li>• Se debería mantener una cartelera informativa mediante la cual se motive al personal y se de a conocer la misión, visión y objetivos de la empresa, avisos de producción, puntos importantes del reglamento interno, avisos de incentivos y premios, advertencias como por ejemplo: concientización en el ahorro de materias primas, etc.</li> <li>• Se debería realizar reuniones informales sin objetivos específicos, para dar a conocer los pequeños problemas y saber cómo se encuentran los empleados.</li> </ul>
<p><u>Fortalezas</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un sindicato que obstaculice el libre desenvolvimiento de las actividades de la empresa.</li> <li>• Existe una productividad del 95%, debido a la capacitación y experiencia de los empleados.</li> <li>• Los empleados gozan de un ambiente laboral agradable y estable.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b></p>	
<p><i>Estrategia de Flujo de Caja</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería pensar en realizar eventualmente inversiones, ya que pueden presentarse ocasiones en las cuales se tenga dinero ocioso, ya sea éste en efectivo o en inventarios, entonces sería conveniente invertirlo a corto plazo en instrumentos financieros para este propósito, tales como reepos.</li> </ul>
<p><u>Debilidad</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se aprovecha el superávit existente en los flujos de caja para realizar inversiones a corto plazo, que le permitiesen a la empresa obtener réditos adicionales a los del giro del negocio.</li> </ul>

<p><u>Fortalezas</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa DISAMA ha diseñado un esquema para realizar el Cash Flow, para de esta manera ver los ingresos y egresos diarios de la empresa, y así determinar el superávit o déficit existente.</li> <li>• Se manejan presupuestos de ventas, los mismos que al cierre del mes son analizados juntamente con las ventas reales.</li> </ul>
<p><u>Estrategia de la estructura de Capital</u></p> <p><u>Fortalezas</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería seguir conservando la liquidez existente hasta el momento, ya que permitirá a la empresa tener solvencia y por ende credibilidad con terceros.</li> <li>• Se cuenta con la liquidez necesaria para cubrir las deudas con terceros.</li> <li>• Los activos con que cuenta la empresa son propios y se hallan debidamente asegurados.</li> <li>• El capital de trabajo con el que se cuenta es elevado, ya que en base a éste se produce.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b></p>	
<p><u>Estrategia de Inv. y Desarrollo</u></p> <p><u>Fortaleza</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería tener formalizado un equipo de trabajo que se encargue de realizar estas labores constantemente, pues en la actualidad esto se lo hace ocasionalmente.</li> <li>• DISAMA ha incorporado a su proceso de producción la elaboración de nuevos productos como el fideo cabello de ángel y el fideo para diabéticos.</li> </ul>
<p><u>Estrategia de Innovación de Productos /Servicios</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería tener un esquema formalizado donde se de prioridad a la innovación de nuevos productos que satisfagan las necesidades o superen las expectativas de los clientes.</li> <li>• También se debería realizar una investigación de mercado, para observar más de cerca qué es lo que desea el cliente, sus expectativas, sus gustos y preferencias, etc., y mediante esto tener</li> </ul>

<p><u>Debilidades</u></p>	<p>una idea de qué es lo que puede hacer la empresa para lanzar nuevos productos al mercado; pues actualmente se tiene información de las necesidades del cliente a través de los agentes vendedores que visitan los establecimientos de productos de primera necesidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser reactivos, ya que esperan a que la competencia lo haga y le vaya bien para hacerlo, caso contrario no.</li> <li>• No contar con los recursos necesarios que demanda el realizar una investigación de mercado.</li> <li>• Únicamente el 1% de las ventas se destina para canalizarlos hacia la innovación de los productos.</li> </ul>
<p><u>Estrategia de Innovación de Procesos</u></p> <p><u>Debilidad</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería tratar de implementar al proceso de elaboración de pasta alimenticia un sistema computarizado, con el que se optimice el tiempo de fabricación del producto, ya que en la actualidad el 90% del proceso se lo hace de forma manual. Valdría la pena realizar la inversión ya que así se podrá abastecer no sólo el mercado nacional sino también el internacional, como piensa la empresa hacerlo en un futuro.</li> <li>• No se ha pensado por el momento en la posibilidad aún de adquirir maquinaria de tecnología más avanzada, debido a que es muy costosa y no se cuenta con los suficientes recursos para dedicarlos a este tipo de inversión.</li> </ul>
<p><u>Estrategia de Liderazgo/Seguidor</u></p> <p><u>Fortaleza</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería tratar de mantener el liderazgo en el mercado, en cuanto a imponer estándares de calidad, de procesos y de ofrecer nuevos productos; si se piensa en un futuro en un proceso de internacionalización.</li> <li>• La ventaja es contar con varios años de experiencia en el negocio y con trabajadoras capacitadas en cada uno de</li> </ul>

	trabajadores capacitados en cada una de sus áreas.
--	--

Por lo tanto encontramos que debemos desarrollar las siguientes estrategias alternativas en el corto y largo plazo.

### **CORTO PLAZO**

En este plazo el negocio se encuentra como una vaca lechera, del cual se obtiene la mayor liquidez posible.

Al corto plazo se ha determinado como de un año. En este se procura ganar la batalla contra su más cercana competencia que se halla ubicada en la misma ciudad de Ambato y con la cual se viene dando una batalla de precios.

Las estrategias alternativas para ganar esta batalla son las siguientes:

<b>MERCADEO</b>	Realizar una investigación de mercado, para establecer su participación y posicionamiento de la marca.
<b>PRODUCCIÓN</b>	Integración hacia atrás para elaborar la materia prima, de la cual depende la calidad del producto como lo es la <b>harina</b> .
<b>FINANZAS</b>	Buscar fuentes de financiamiento para adquirir la maquinaria automática, que permita ampliar su capacidad productiva.
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	Realizar una continua investigación en innovación de productos y procesos, que les garanticen permanecer en el mercado.

### **LARGO PLAZO**

Al largo plazo se ha determinado como mayor a un año. Como resultado del análisis anterior, y de la saturación del mercado, se han obtenido motivos reactivos tales como menor demanda, presencia competitiva, capacidad productiva para internacionalizarse. Los mercados que se abarcarán serán aquellos que se encuentran psicológicamente cerca y que presentan diversas ventajas.

Las estrategias alternativas se basan en la exportación de pasta alimenticia.

<b>MERCADEO</b>	Búsqueda de contactos y distribuidores que nos permitan llegar a más mercados (Perú y Colombia). Además crear una página Web, por medio de la cual se puedan realizar negociaciones al instante desde cualquier ciudad o país.
<b>PRODUCCIÓN</b>	Incrementar la producción para satisfacer la demanda de pasta alimenticia.
<b>FINANZAS</b>	Conseguir líneas de crédito para la exportación del producto. (CFN)
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	Realizar pruebas y experimentos que garanticen la calidad del producto y penetrar sin ninguna restricción en los nuevos mercados.

## CAPITULO 6

### **SISTEMAS ADECUADOS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PERFILES DE LA GENTE ADECUADA**

#### **6.1. ¿QUÉ SISTEMAS NECESITAMOS?**

Acorde al giro y definición del negocio de DISAMA CIA LTDA. y a las estrategias previamente establecidas, los sistemas que a **Corto Plazo** se necesitan primordialmente son dirigidos a obtener información de primer orden de la competencia, de manera permanente, oportuna y exacta. Ya que al tratarse de una materia prima estandarizada que se distribuye para realizar un producto final, los costos y precios de la competencia determinan en una gran proporción el cierre de ventas y la conservación del mercado. Sin embargo de que la calidad es importante, una vez estandarizada esta, lo cual en un futuro cercano no es difícil que se de, la información relevante básicamente es sobre la **competencia y los proveedores**. Con esta información las estrategias de mercadeo y producción podrían converger y adelantarse para actuar proactivamente contra la competencia.

Mientras tanto los sistemas que se necesitan a **Largo Plazo** son referentes también a la competencia pero no solo nacional sino a nivel internacional, con lo que se necesitará mas información sobre el **mercado regional**, y todas las características que lo envuelven, tales como aranceles, impuestos de salvaguardia, niveles de tolerancia en embarques, exenciones a materias primas y productos finales, pólizas de seguros, porcentajes y comisiones a verificadoras, etc. Así mismo la información sobre el mercado de clientes, industrias de Alimentos y Bebidas serán mas amplias debido a la magnitud que éstas tienen. Otro aspecto importante aquí será la **logística y distribución del producto**.

#### **6.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS**

##### **Ejemplo Actual del Proceso de Producción - Embalaje**

En el capítulo 1, Figura No. 3 se halla el diagrama del proceso de producción de pasta alimenticia, el mismo que a continuación se describirá brevemente.

Se realiza la mezcla en tanques giratorios con aspas en el interior que contienen las materias primas como son: harina, agua, sal y huevos; los ingredientes son mezclados hasta conseguir un tipo uniforme en la masa, que asegure las condiciones maleables del producto. El tiempo de duración total es de 10 minutos por quintal.



Luego se pasa la masa a la granuladora dónde se realizará el amasado, con el fin de lograr compactación en la masa durante 5 minutos y así evitar acidificación e hinchazón en el producto final. Posteriormente se realiza el proceso de destroncado y es cuando la masa culmina con la compactación. Después esta masa compacta pasa a una máquina que realizará el laminado, con el propósito de eliminar cualquier partícula de las materias harinosas que hubiere resistido a las operaciones anteriores.

Seguidamente la masa laminada se pasa a una máquina que cortará la misma dándole forma a través de diferentes moldes y finalmente la masa pasará a una cámara de secado con una temperatura que fluctúa entre los 35 a 40 grados centígrados durante 12 - 14 horas como tiempo necesario aproximado para el secado respectivo. Y es entonces cuando el producto ya esta listo para el empaque y distribución.

El empaque depende del tipo de pedido solicitado ya sea en fundas de 300g, 400g y 2000g o a granel en sacos de 20 kilogramos. El realizar el empaque en fundas es un proceso más complejo, ya que cada funda requiere de un proceso adicional de pesado, envasado y sellado antes del empaque final.

Finalizado esto se realiza el empaque de cincuenta unidades en un bulto grande debidamente sellado e impreso el logotipo de la empresa. La razón de manejar esta cantidad de fundas por empaque, son las facilidades de carga, distribución y manejo de inventarios.

Cuando el empaque de la pasta alimenticia se lo realiza a granel, es más rápido, ya que se pesa 20 kilogramos en sacos y se procede a coserlos.

Cabe anotar que el empaque del tallarín es igual al del fideo de sopa, en fundas de 400g; con la única diferencia de que, por ser un producto que requiere mayor cuidado para que no se rompa se lo empaqueta en cartones, que llevan impreso el logotipo de la empresa, referencias de producción, fecha de elaboración, de caducidad y ciudad.

### **Problemas**

Cuello de botella: este se origina en las cámaras de secado, debido a que cada tipo de producto requiere de un tiempo y temperatura en las cámaras de secado.

Dependencia: una fuente de energía de la máxima calidad pero con el más alto costo.

Aún cuando se ha considerado como un sistema el proceso de producción, compuesto por varios procesos como dosificación o mezcla, amasado, destroncado, laminado, corte y secado, embalaje y empaque.

Se observa que existen algunas deficiencias, para lo cual se puede pensar que la solución sería la que se detalla a continuación.

### **Solución**

Sistematizar el proceso de producción con un cambio tecnológico en lugar del actual sistema manual. Esto se lo realizará mediante la implementación de una asistencia computarizada que permita programar: a) el tiempo adecuado para lograr la compactación requerida en la pasta alimenticia; b) el tiempo necesario de secado mejorando la temperatura de las cámaras para poder incrementar la productividad, disminuyendo las horas de trabajo extra y que además permita; c) envasar el producto dependiendo si el pedido es a granel o en fundado.

## **6.3 ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS IMPLANTADOS**

### **6.3.1 Sistema de Contabilidad**

Existen 2 personas responsables de este sistema. Esta función es de tipo funcional, la realiza un Contador debidamente calificado, quien firma todos los documentos legales necesarios, tales como: declaraciones de impuestos, estados financieros, etc y un auxiliar que lo ayuda en sus funciones. Este sistema no necesita mayor detalle ya que es el típico sistema contable utilizado y exigido legalmente por toda empresa, el mismo que se encuentra sistematizado.

### **6.3.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

La información se la ha dividido en Corto y Largo Plazo acorde a las estrategias definidas ya anteriormente.

#### **Corto Plazo**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>INTERNO</b>	<b>EXTERNO</b>
<u>MERCADEO</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos de clientes.</li> <li>• Promedio de cuentas por cobrar.</li> <li>• Nivel de satisfacción del cliente.</li> <li>• Costo por servicios, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios en el mercado.</li> <li>• Productos (variedades y tamaños).</li> <li>• Estrategias.</li> <li>• Plazos de créditos.</li> <li>• Márgenes de utilidad sobre costos de la competencia.</li> <li>• Productos sustitutos.</li> </ul>

<u>PRODUCCIÓN</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la calidad del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado tecnológico de la competencia.</li> <li>• Proveedores de la competencia.</li> <li>• Facilidades de adquirir materia prima por parte de la competencia</li> </ul>
<u>FINANCIERA</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto de equilibrio.</li> <li>• Costos exactos y oportunos de otorgar créditos a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia: Capital de trabajo, punto de equilibrio, plazo de cuentas por cobrar.</li> </ul>
<u>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativas de materias primas.</li> <li>• Nuevas tecnologías de producción y de producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia: Tecnología de producción y de producto.</li> </ul>

**Largo Plazo**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>GENERAL</b>
<u>MERCADEO</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducta del consumidor de la región.</li> <li>• Distribuidores y representantes.</li> </ul>
<u>PRODUCCIÓN</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas materias primas.</li> <li>• Tecnología necesaria para realizar innovaciones en el producto-procesos.</li> </ul>
<u>FINANCIERA</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aranceles.</li> <li>• Impuestos.</li> <li>• Exenciones.</li> <li>• Tipos de cambio.</li> <li>• Costos de logística y distribución.</li> </ul>
<u>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances en la tecnología de fabricación de pasta alimenticia.</li> <li>• Nuevas tendencias del mercado de Alimentos y Bebidas.</li> </ul>

### 6.3.3 SISTEMAS DE INCENTIVOS

#### Corto Plazo

No ha existido una formalización en los sistemas de incentivos para clientes (cadenas de tiendas de expendio de productos de primera necesidad).

Durante los últimos meses se viene dando una batalla por competir en el nivel de precios. Por lo cual es necesario establecer una sistematización sobre porcentajes de descuentos al contado y a crédito, etc.

Mientras que el sistema de incentivos para agentes vendedores ha sido más formal, pues la empresa le otorga al mejor vendedor del mes incentivos en dinero en efectivo, en electrodomésticos y también se los motiva a través de un mail, destacando su participación en ventas.

#### Largo Plazo

En el largo plazo se piensa que un incentivo en el momento de la exportación sería necesario, al principio se podría utilizar instrumentos crediticios tales como cartas de crédito y conforme se vaya ganando confianza con el importador se puede utilizar otros instrumentos tales como: cobranza directa para evitar que el importador tenga que hacer trámites largos para conseguir una carta de crédito.

### 6.3.4 SISTEMAS DE TOMA DE DECISIONES

#### Corto Plazo

A corto plazo el sistema de toma de decisiones se debe mantenerlo, ya que el tipo y tamaño de estructura organizacional justifica su conservación.

#### Largo Plazo

Un sistema más formal de toma de decisiones a largo plazo es indispensable y necesario, ya que por las ventas debido al proceso de internacionalización, provenientes de exportar a los países que se encuentran psicológicamente cerca justifican sus costos. Por ejemplo sería indispensable un sistema mejorado sobre la toma de decisiones en **Inventarios** que responda a los niveles deseados y mínimos de producto. Así mismo un sistema sobre las decisiones de **logística y distribución**. Finalmente un sistema de decisiones sobre el manejo de niveles mínimos en la **tolerancia de márgenes de precios** para competir en el mercado.

## 6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.4.1 ¿Cómo esta organizada?

El tipo de estructura es simple o como se denomina en el texto utilizado, **Funcional**. La organización funcional de la empresa DISAMA, cuenta con funciones separadas para la Comercialización, Producción, Finanzas, Computo, Bodega y Ventas. DISAMA está gobernada por la Junta General de Socios que es el órgano supremo de la compañía, es administrada conjuntamente con el Gerente General y Presidente, además cuenta con la asesoría de un Comisario revisor. Bajo la Gerencia se encuentra un equipo de trabajadores, necesarios en el área Administrativa y de Producción. Y además se adhiere una línea staff para el Asistente de gerencia y Secretaria tesorera. El tipo *-familiar-* y tamaño *- estructura del mercado y de la competencia -* de negocio son la razón por la cual se ha mantenido esta estructura.

En el capítulo 1, Figura No. 1 se encuentra el organigrama funcional actual de la empresa DISAMA CIA LTDA; seguidamente se detallarán las atribuciones y deberes asignadas a cada una de las áreas.

#### *Junta General de Socios.*

- Elegir al Presidente, al Gerente y Vicepresidente y removerlos por las causas legales, acordar sobre su remuneración y resolver sobre las renunciaciones que se presentaren.
- Aprobar los Balances generales anuales, el Estado de Pérdidas y Ganancias, así como los informes de los administradores y además conocer y aprobar el presupuesto anual de las operaciones de la compañía si considerare menester.
- Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
- Disponer que se efectúen las deducciones para el Fondo de reserva legal así como para el voluntario si se acordare crear.
- Autorizar al Presidente y Gerente la compra de inmuebles, venta de hipoteca y en general la celebración de todo acto y contrato referente a estos bienes que se relacionan con la transferencia de dominio o con imposición de gravamen sobre ellos.
- Autorizar al Presidente y Gerente la celebración de actos y contratos relativos a bienes muebles no relacionados con el giro ordinario empresarial, cuya cuantía exceda del 15% en cada caso del capital o reserva de la compañía.

#### *Presidente.*

- Representar legalmente a la compañía juntamente con el Gerente, en la forma y condiciones determinadas en el Estatuto.
- Orientar las actividades de la compañía.

- Intervenir conjuntamente con el Gerente en la celebración de todos los actos y contratos de la compañía. Excepto en aquellos, que correspondiendo al giro ordinario del negocio de la sociedad debe celebrarlos el Gerente con facultad privativa.

#### *Gerente General.*

- Comprar, vender o hipotecar inmuebles y en general colaborar en todo acto o contrato relativo a estos bienes que impliquen transferencia de dominio o imposición de gravamen sobre ellos, previa autorización de la Junta General de Socios y la firma conjunta del Presidente.
- Comprar, vender, gravar y celebrar todo acto o contrato que corresponda al giro ordinario del negocio de la compañía o realizar cualquier transacción que se refiera directa o indirectamente a dicho giro, suscribir, endosar, aceptar pagarés, letras de cambio, cheques, órdenes de pago y en general toda clase de documentos que sean necesarios para el desenvolvimiento del negocio de la compañía hasta una cuantía que representa en cada caso el 15% del capital y reservas, pasada la cual requerirá la autorización de la Junta general de socios.
- Indica qué cantidades producir, realiza pagos a proveedores, gira cheques, personalmente realiza las negociaciones con los proveedores, determina las políticas de descuentos y créditos para los clientes, establece los reglamentos internos y toma toda clase de decisiones a fin de procurar el éxito del negocio.

#### *Contabilidad General.*

- Revisión de hojas de consumo de producción de materiales y suministros, elaboración de la hoja de gastos para determinar su costo unitario.
- Elaboración de Rol de pagos.
- Elaboración de Balances y Estados Financieros.

#### *Cómputo*

- Control de la secuencia de toda la documentación.
- Modificación de errores en el programa.
- Digitación de los documentos fuente.

#### *Producción.*

- Planificación de la producción.
- Manejo y control de materias primas y suministros.
- Distribución y manejo del personal de trabajo en ésta área.
- Control de calidad de la producción.

#### *Comercialización.*

- Facturación de los pedidos.
- Análisis de los precios de venta al público.
- Control de las existencias de inventarios de productos.

*Ventas.*

- Planificación de las ventas mensualmente.
- Análisis de las ventas mensuales.
- Control del presupuesto de ventas.

#### **6.4.2 ¿Cómo se debería organizar?**

##### **CORTO PLAZO**

###### **Forma Funcional**

Esta forma por ser la más práctica y sencilla, es cómo se ha encontrado organizada la empresa desde sus inicios en el año de 1981, la misma que ha resultado apropiada. Esta forma emprendedora puede seguirse utilizando a corto plazo, sin embargo, a largo plazo ya es necesario implementar una nueva estructura organizacional que sirva para hacer viables la responsabilidad sobre la toma de decisiones en el área de exportación.

##### **LARGO PLAZO**

###### **Responsabilidad**

Las preguntas a responder son las siguientes:

- ¿Quién es responsable de obtener información de clientes?
- ¿Quién es el responsable de la logística?
- ¿Quién es el responsable de negociar con los proveedores?
- ¿Quién es el responsable del proceso de internacionalización?

En el caso de la exportación del producto, Ecuador es un lugar geográficamente ideal para la distribución del producto, por lo cual la nueva estructura debe permitir guiar la coordinación y responsabilidades de manera geográfica. Las áreas funcionales tales como mercadeo, finanzas y producción deben tomar una estructura más formalizada que permita atender las necesidades de un mercado regional mayor. Por lo expuesto anteriormente la estructura organizacional adecuada corresponde a la organización del tipo división internacional:

La división internacional centraliza en una entidad toda la responsabilidad de las actividades internacionales. El enfoque busca eliminar una posible tendencia contra las operaciones internacionales que pudieran existir si se permite que las divisiones nacionales surtan de modo independiente a los cliente internacionales.

La división internacional se concentra en la capacidad internacional, los flujos de información respecto a las oportunidades del mercado extranjero,

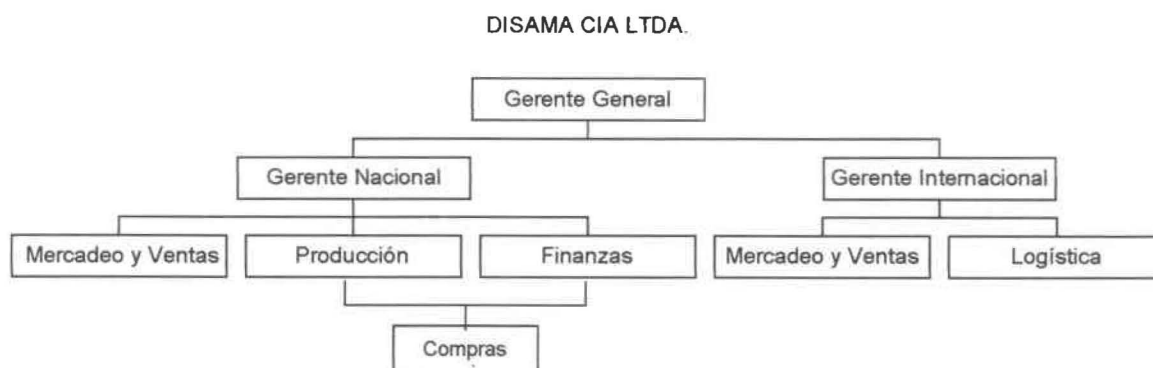
y la autoridad sobre las actividades internacionales. Sin embargo, la fabricación y otras funciones similares continúan en las divisiones nacionales para aprovechar las economías de escala. Para evitar problemas en la coordinación se necesita que los equipos interactúen entre la división nacional y la división internacional en las áreas de planeación estratégica, así como presupuesto y planes de mercadeo. Así mismo el flujo de información permanente requiere que el personal del área nacional como internacional interactúe.

Este tipo de división internacional es ideal para DISAMA, cuyos productos no son más que dos, Fideos de sopa y Tallarines. Además de que las ventas en el exterior aún no representarán la mayor proporción de ventas totales.

El esquema de lo que será la estructura organizacional a largo plazo de DISAMA, es el siguiente:

- Gerente Nacional con un Subgerente Nacional, que tendrá a cargo las funciones de Mercadeo, Finanzas y Producción, esta última con una línea staff para el asesoramiento en compras.
- Gerente Regional que estará a cargo de toda el área de la región internacional (andina) y que se enfocará en coordinar las tareas de Ventas y Mercadeo, Distribución y Logística.

La gráfica de lo expuesto anteriormente se indica a continuación:



### **NACIONAL**

#### **Mercadeo y Ventas**

Este departamento se encargará de manejar la fuerza de ventas para todo el país ya sea para grandes o pequeños clientes. Así mismo se encargará de la distribución del producto hacia los clientes. Este departamento deberá elaborar planes de mercadeo e investigaciones de mercado. Además tendrá a cargo la formalización de acuerdos y convenios con los representantes y/o distribuidores.



**Finanzas**

Se encargará esta área del manejo de la contabilidad, la elaboración de los estados financieros y de elaborar proyectos de crecimiento de la empresa en colaboración con otros departamentos. Finalmente estará muy pendiente de controlar el apalancamiento necesario para los diversos proyectos en los cuales interactuará con las demás áreas, por ejemplo en el caso de la tecnología para realizar innovación de productos, deberá analizar su relación costo-beneficio.

**Compras**

Este departamento tiene la obligación de probar y someter a las materias primas a pruebas de calidad previos a la adquisición de las mismas, según las normas internas de calidad (que se deberán establecer) y atender a los proveedores. Este departamento deberá trabajar en una estrecha relación con los departamentos de producción y finanzas, en el primero para la adquisición de las materias primas necesarias para la elaboración del producto, y en el segundo para la presupuestación de los recursos necesarios.

**Producción**

Este departamento es de gran importancia pues constituye la base del negocio al elaborar productos de calidad y como ya se mencionó anteriormente tendrá la obligación de colaborar con otros departamentos para desarrollar nuevos productos y costearlos.

**INTERNACIONAL****Logística**

Es un departamento clave en las exportaciones, pues coordina el abastecimiento del producto en las subsidiarias en el exterior. Los aspectos relevantes que tratará será sobre el almacenamiento, inventario, empaque y distribución final. Así mismo como la parte operativa en las aduanas y demás trámites para que el producto llegue al destino sin problemas a tiempo y en buen estado. En colaboración con el departamento de producción y mercadotecnia tendrán que elaborar **empaques** para que el producto llegue en buen estado y presentación.

**Mercadeo y Ventas Internacionales**

Las funciones de este departamento serán las de proveer información respecto a los gustos y preferencias de los clientes internacionales, mediante un sistema de información gerencial del cual ellos serán los creadores y quienes implementen. Así mismo serán los encargados de

establecer estrategias de mercadotecnia para satisfacer necesidades específicas de clientes de la región o el país.

Este departamento tendrá que hacer un esfuerzo enorme a fin de posicionar la marca, pues en el exterior ésta es totalmente desconocida, al igual que ocurre en el mercado nacional pues el posicionamiento aún no es muy fuerte.

## **6.5 ¿QUÉ HAY ACERCA DE LA GENTE?**

Durante todo el tiempo que se encuentra funcionando la empresa, la tasa de rotación del personal ha sido baja. En estos años de funcionamiento se puede mencionar con datos reales que han salido cuatro empleados, de los cuales ninguno ha ocasionado daños posteriores a la empresa.

### **6.5.1 Perfil del personal en el largo plazo**

Como se mencionó anteriormente en el largo plazo se espera comenzar con la exportación del producto, para esto es necesario describir el perfil del gerente del área internacional y demás gerentes a fin de asegurar el éxito de la empresa.

Rasgos:

- Capacidad de liderazgo.
- Preferir desafiar el status quo y arriesgarse.
- Fomentar la colaboración y el apoyo mutuo.
- Buscar la solución, pese a desviarse de la tradición.
- Sentirse responsable y asumir responsabilidad.
- Prever y crear innovaciones necesarias.
- Capacidad para relacionarse con clientes, proveedores y personal interno.
- Ser una persona que actúe con iniciativas para actuar con confianza aún frente a situaciones inciertas.
- Poder ayudar a los demás a superar limitaciones.
- Demostrar equilibrio emocional al enfrentarse a decisiones tanto de éxito como de fracaso.
- Reconocer abiertamente las propias necesidades de perfeccionamiento y basarse en la retroalimentación y en la ayuda que le proporcionen los demás para aprender.
- Poder levantar la barrera y tratar de mejorar constantemente sin relajarse e instalarse en los éxitos pasados.
- Activo y no ser dependiente de una organización burocrática.
- Proactivo y capaz de resolver problemas.
- Autorizado para realizar elecciones con mayor libertad.
- Interesado en crecer.

**Habilidades:**

- Tener título universitario en comercio exterior o una maestría en negocios internacionales.
- Experiencia en exportaciones de por lo menos de cinco años.
- Con respecto a la edad de preferencia menor a treinta años.
- Conocimiento y manejo de sistemas de computación.
- Experiencia en negocios informáticos utilizando el Internet.

**6.5.2 ¿Cómo conservar esta gente?**

Se puede conservar a esta gente brindando posibilidades de crecimiento dentro de la empresa y estableciendo un sistema de recompensa.

**6.5.2.1 Sistema de recompensa e incentivos**

Los pagos por eficiencia se los hará basándonos en las actividades y resultados al alcanzar los objetivos establecidos previamente. El empleado que alcance estos objetivos podrá recibir remuneraciones o premios, se podrá determinar estos logros por medio de evaluaciones periódicas.

Las recompensas podrán ser en dinero efectivo, bonos, becas para estudios y capacitación en el área de su especialización.

Una manera para asegurar que éstas personas se sientan a gusto dentro de la empresa es ofrecer estabilidad laboral y servicios tales como seguros de enfermedad o accidente contratando estos con empresas aseguradoras privadas.

Sin embargo la mejor manera de mantenerlos dentro de la empresa es informarles constantemente sobre los logros y el crecimiento.

***¡todo el mundo quiere pertenecer a una empresa en crecimiento y reconocida por su éxito, tal como DISAMA!***

## CAPÍTULO 7

### ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA EMPRESA DISAMA S.A.

El realizar un análisis F.O.D.A. constituye una herramienta importante para la empresa, ya que permite establecer las oportunidades y amenazas del entorno externo que afectan a la industria y empresa, y a su vez las debilidades y fortalezas que tiene la empresa en su entorno interno.

#### 7.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

<sup>24</sup>Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. El Área de Libre Comercio de las Américas impulsará la competitividad, lo cual es vital para el crecimiento de la economía del País.	0.09	3	0.27
2. Los consumidores están más dispuestos a pagar por alimentos dietéticos y saludables.	0.11	4	0.44
3. La exportación del producto a mercados como Perú y Colombia.	0.06	2	0.12
4. La población está creciendo en un 2%, según datos estadísticos del INEC.	0.04	2	0.08
5. El sistema Haccp (Análisis de riesgo y puntos críticos), es una carta de presentación para las empresas alimenticias en el mercado internacional. EE.UU. y Europa expidieron este reglamento para el ingreso en sus mercados como medida de seguridad e higiene.	0.13	2	0.26

<sup>24</sup> Tomado del Libro Conceptos de Administración Estratégica

6.DOLARIZACIÓN (la devaluación de la moneda desapareció con la implementación del proceso de dolarización).	0.09	4	0.36
<b>AMENAZAS</b>			
1. La falta de credibilidad del inversionista extranjero, por la inestabilidad política del País.	0.07	4	0.28
2. La migración de mano de obra calificada.	0.08	3	0.24
3. El ingreso disponible de las personas ha disminuido.	0.10	3	0.30
4. Las tasas de interés para préstamos que otorgan los Bancos en el Ecuador son altas, como para que las empresas decidan endeudarse para realizar costosas inversiones en maquinaria con tecnología de punta.	0.11	4	0.44
5. La elaboración de productos sustitutos más nutritivos y saludables.	0.06	1	0.06
6. La violación de las leyes antidumping establecidas en la legislación ecuatoriana.	0.06	2	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.97</b>

El total ponderado de 2.97 indica que la empresa DISAMA S.A., está por encima de la media (2.50) en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

## 7.2 Matriz del Perfil Competitivo

<sup>25</sup>Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación como una muestra de la posición estratégica de la empresa.

<sup>25</sup> Tomado del Libro Conceptos de Administración Estratégica

DISAMA CIA. LTDA.							
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PACA		CATEDRAL		
			PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	
Participación en el mercado.	0.20	2	0.40	4	0.80	1	0.20
Competitividad de precios.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Posición financiera.	0.30	3	0.90	4	1.20	2	0.60
Calidad del producto.	0.25	4	1.00	4	1.00	2	0.50
Lealtad del cliente	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.10</b>		<b>3.85</b>		<b>1.85</b>

En el cuadro, se puede apreciar que la “posición financiera” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como lo señala el peso de 0.40. La “competitividad de precios” de la empresa DISAMA es superior a la de las empresas PACA y CATEDRAL, como lo destaca la calificación de 4; la “lealtad del cliente” de la empresa CATEDRAL es mala, como lo señala la calificación de 1. Como señala el total ponderado de 3.85, la empresa PACA se constituye en el competidor más fuerte del mercado.

### 7.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos

<sup>26</sup>Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FUERZAS</b>			
1. Los objetivos y metas se han cumplido en un 90%.	0.05	3	0.15
2. La rotación de los empleados es baja.	0.04	3	0.12
3. Innovación en equipos y paquetes computacionales.	0.15	4	0.60
4. El personal es capacitado constantemente.	0.05	3	0.15
5. El margen de utilidad ha subido a un 10%.	0.16	4	0.64
<b>DEBILIDADES</b>			
1. No existe posicionamiento de la marca en la mente del	0.14	1	0.14

<sup>26</sup> Tomado del Libro Conceptos de Administración Estratégica.

consumidor.			
2. No se realiza investigaciones de mercado.	0.12	1	0.12
3. El gasto dedicado a I & D es del 1% de las ventas.	0.10	1	0.10
4. El proceso de elaboración de pasta alimenticia es realizado en un 90% manualmente.	0.13	1	0.13
5. Falta de limpieza y orden en las instalaciones de producción.	0.06	2	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.27</b>

Como se puede apreciar en el cuadro el total ponderado de 2.27 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está por debajo de la media (2.5), lo cual caracteriza a DISAMA CIA. LTDA. como una organización débil en lo interno.

## CAPÍTULO 8

### 27 ANÁLISIS FINANCIERO DE DISAMA CIA LTDA. PERIODO 2000

Al realizar el presente análisis cabe mencionar que el año 2000 ha tenido repercusiones significativas en el aspecto económico, puesto que con la adopción de un nuevo sistema monetario que se inició en el mes de Abril, transformó totalmente la economía del país y obligó a las empresas a cambiar su proceso contable-financiero con la aplicación de la NEC 17 publicada en el registro oficial No. 57 del 13 de Abril del 2000, la que describe los procedimientos contables para transformar la contabilidad de sucres a dólares americanos, como consecuencia se dio un valor real a los activos y pasivos no monetarios de la compañía.

Las razones o indicadores financieros, constituyen la herramienta más común y completa del análisis financiero. La razón es el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades a través de las cuatro operaciones básicas.

El análisis de las razones o indicadores nos proporcionan los puntos fuertes y débiles de una empresa y nos indicarán las probabilidades y tendencias.

La teoría nos permite establecer una relación entre cualquier cuenta del Balance General con otra del mismo Balance o Estado de Pérdidas y Ganancias; pero no todas las relaciones tienen un sentido lógico, es por ello que se han seleccionado una serie de razones o indicadores que se pueden utilizar para realizar el respectivo análisis.

#### **8.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ**

**8.1.1 La razón corriente.-** A través de este índice se mide las disponibilidades de la empresa a corto plazo, para afrontar sus compromisos de igual manera a corto plazo.

Fórmula:

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

<sup>27</sup> Información tomada de los Balances (General y de Resultados) de DISAMA CIA LTDA.



$$\begin{array}{r} \text{Razón corriente} = \frac{511.014,00}{330.988,00} \\ = 1.54 \end{array}$$

El resultado de \$1.54 significa que, por cada \$1.00 que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$1.54 para respaldar sus obligaciones con terceros; lo que demuestra un estricto control de sus movimientos financieros como es la cartera y sus inventarios que son de fácil recuperación y realización respectivamente.

En 1.999 la razón corriente fue de 2.00, lo que demuestra que la empresa en dicho año tuvo mayor liquidez y por ende podía responder de mejor manera frente a sus obligaciones con terceros.

**8.1.2 La Prueba Ácida.-** Esta es la razón más rigurosa y pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus inventarios.

Fórmula:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\begin{array}{r} \text{Prueba Ácida} = \frac{511.014,00 - 238.425,44}{330.988,00} \\ = 0.8236 \end{array}$$

El indicador obtenido interpreta que la empresa presenta una prueba ácida de \$0.8625, por lo tanto por \$1.00 dólar que se debe a corto plazo, la empresa cuenta con \$0.8625 en activos corrientes de fácil realización para su cancelación, sin tener que hacer efectivos sus inventarios.

Si lo comparamos con el índice de prueba ácida de 1.999 que fue de 0.93, podemos afirmar que la empresa en aquel año tuvo mayor liquidez para afrontar sus obligaciones con terceros sin depender de sus inventarios.

**8.1.3 El Capital de Trabajo Neto.-** El análisis del Capital de trabajo neto, no es propiamente un indicador sino mas bien la forma de apreciar de manera cuantitativa los resultados de la razón corriente, es decir este

cálculo expresa en términos de valor lo que la Razón Corriente presenta como relación en número de veces.

Fórmula:

$$\text{Cap. de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\begin{aligned} \text{Cap. de Trabajo Neto} &= 511.014,00 - 330.988,00 \\ &= 180.026,00 \end{aligned}$$

El resultado muestra que la empresa cuenta con un Capital de Trabajo neto de \$180.026,00, el mismo que está respaldado con activos de fácil realización.

En el año 1.999 la empresa trabajaba con un capital de trabajo neto de S/. 3,307,558,630.10, que comparado con el año 2000 es menor, lo que explica que en el año 1.999 la empresa tuvo mayores pasivos a corto plazo, es decir un porcentaje mayor de obligaciones con terceros.

## 8.2 INDICADORES DE ACTIVIDAD

Estos indicadores nos permiten apreciar si la empresa es eficiente-hábil en el empleo de los recursos propios de la operación del negocio, trabajando con el mínimo de inversión y logrando el máximo rendimiento de cada uno de los recursos disponibles.

Entre los más importantes tenemos:

**8.2.1 La rotación de cuentas por cobrar.**- Este índice nos indica el tiempo en número de días que tarda la empresa en recuperar sus cuentas por cobrar - clientes.

Fórmula:

$$\text{Periodo Rotación Ctas. por cobrar} = \frac{\text{Ctas. por cobrar} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas}}$$

$$\begin{aligned} \text{Periodo Rotación Ctas. por cobrar} &= \frac{234.275.99 \times 360}{2.708.719,68} \\ &= 31 \text{ días} \end{aligned}$$

Esto significa que la totalidad de la cartera se está convirtiendo en efectivo en un promedio de 31 días.

Para determinar si ha existido un estricto control en la recuperación de cartera lo analizaremos con el periodo 1.999 en el cual el periodo de cobro promedio fue de **37 días**, por lo cual se puede afirmar que en el año 2000 existió un estricto control en la recuperación de cartera.

**8.2.2 La Rotación de Inventarios.-** Este índice nos indica el tiempo en número de días que tardan los inventarios de la empresa en rotar. Para una empresa comercial los inventarios representan el costo de las mercaderías en poder de la empresa.

Fórmula:

$$\text{Periodo Rotación Inventarios} = \frac{\text{Inventarios} \times 360 \text{ días}}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$\begin{aligned} \text{Periodo Rotación Inventarios} &= \frac{238.425,44 \times 360}{2.442.768,20} \\ &= \mathbf{35 \text{ días}} \end{aligned}$$

El índice refleja que en el año 2000 los inventarios que posee la empresa rotaron cada 35 días, mientras que en el año 1.999 los inventarios rotaron cada **63 días**, por lo cual se puede decir que el año 2000 fue un periodo de recuperación notable para la empresa, pues el stock disminuyo casi el doble.

### 8.3 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Estos indicadores sirven para analizar la política de financiamiento de la empresa, es decir su grado de endeudamiento, la capacidad para continuar endeudándose, su correcta distribución de pasivos de acuerdo con el plazo y el efecto de endeudamiento sobre la utilidad del ejercicio económico.

**8.3.1 El nivel de Endeudamiento.-** Este índice establece el porcentaje de participación de los acreedores de la empresa.

Fórmula:

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$$

$$\begin{aligned} \text{Nivel de Endeudamiento} &= \frac{348.645,99}{732.284,13} \\ &= \mathbf{0,4761 \text{ ó } 47,61\%} \end{aligned}$$

El indicador se interpreta que por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos, el 47.61% se encuentra financiado por acreedores, bancos, proveedores, etc. Sabiendo que el punto ideal entre deuda y aportación debe ser 1 a 1, es decir que el nivel de endeudamiento ideal debe estar en un 50%, dependiendo de cuál sea la política de la empresa. En el año 1.999 este índice indicaba que la empresa se hallaba financiada o apalancada por acreedores (bancos, proveedores, etc) en un 38.32%, que representa un nivel inferior si lo comparamos con el año 2000.

**8.3.2 La Concentración del Endeudamiento en el corto plazo.-** Este indicador establece qué porcentaje del total del pasivo con terceros tiene vencimiento corriente.

Fórmula:

$$\text{Con. Endeud. Corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\begin{aligned} \text{Con. Endeud. Corto plazo} &= \frac{330.988,00}{348.645,99} \\ &= 0,95 \text{ ó } 95\% \end{aligned}$$

Esto significa que por cada dólar de deuda que la empresa tiene con terceros, \$0.95 centavos tiene vencimiento corriente. Como es lógico en una empresa comercial gran parte de su deuda se concentra a corto plazo, debido a que su inversión se halla en activos corrientes, especialmente en mercaderías.

Al realizar una comparación con el año 1.999, año en el cual el índice representaba una concentración de deuda a corto plazo del 89%, se puede concluir que existió una menor concentración de deuda corriente.

## 8.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Estos indicadores nos permiten saber el adecuado manejo de los ingresos, costos y gastos, por lo tanto la habilidad de producir utilidades.

**8.4.1 El margen de utilidad.-** Este índice nos permite conocer el porcentaje o el margen de utilidad que la empresa obtiene sobre las ventas netas.

Fórmula:

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

$$\begin{aligned} \text{Margen de Utilidad} &= \frac{276,18}{2.708.719,68} \\ &= 0,01\% \end{aligned}$$

El resultado indica que el margen de utilidad es del 0.01%, lo cual se puede explicar por la devaluación de la moneda que sufrió en este periodo y el cambio hacia una nueva economía dolarizada. En el año 1.999 este índice fue del 2.32%, igualmente bajo debido a la crisis económica que sufrió el país en aquel tiempo. Para una empresa comercial este margen debería estar sobre los niveles del 10%.

**8.4.2 El Rendimiento sobre el Capital.-** Este índice nos permite determinar el porcentaje o el margen de utilidad que la empresa obtiene sobre el patrimonio o capital invertido.

Fórmula:

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

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento del Patrimonio} &= \frac{276,18}{383.638,14} \\ &= 0,07\% \end{aligned}$$

El resultado indica que el rendimiento que obtiene la empresa sobre el patrimonio es del 0.07%, comparada con el año 1.999 que fue del 8.83%, se puede concluir que el año 2000 fue un año crítico para la empresa, pues afectó de manera notable en su rentabilidad las decisiones políticas y económicas del Gobierno de Jamil Mahuad.  
Ver ANEXO E.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

El trabajo ha permitido realizar un análisis de las estrategias, objetivos y sistemas de información; de igual manera ha permitido observar que la empresa DISAMA CIA LTDA. desarrolla sus actividades de tal forma que le permitan ser competitiva en su área de influencia.

El estudio demuestra que se han cumplido las prioridades de DISAMA, de tener calidad en sus productos, satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes, tener precios competitivos, brindar buen servicio post-venta y ser responsables con el medio ambiente.

El análisis financiero de la empresa muestra que la situación económica del país repercutió en la actividad de la industria y el comercio, los que en el presente se encuentran en un periodo de salida de un estancamiento del mercado.

Las perspectivas de expansión del comercio internacional de alimentos a partir del año 2000 son muy alentadoras debido a: el crecimiento de la población mundial; los cambios en la composición étnica de las poblaciones nacionales; el aumento de los ingresos personales; el progreso de las ciencias agrícolas, la tecnología alimentaria y las disciplinas científicas conexas; la ampliación de los gustos alimentarios; y el constante avance del transporte y los métodos de conservación.

En respuesta a la demanda de los consumidores y las oportunidades de mercado asociados, seguirá entrando en el comercio internacional una gama cada vez más amplia de alimentos procedentes de un número creciente de países.

El mayor discernimiento de los consumidores derivado de su nueva actitud más documentada y de la mejora general de las condiciones económicas seguirá planteando a la industria alimentaria una mayor demanda, pero solamente de productos para los cuales pueda asegurarse un nivel aceptable de calidad en relación con las propiedades organolépticas y la inocuidad.

Los países que cuentan con sistemas nacionales eficaces de control de alimentos que aseguran la calidad e inocuidad de los suministros alimentarios internos tienen muchas más posibilidades de satisfacer los requisitos de los países importadores.

Los países, en especial los países menos adelantados, que exporten alimentos de mala calidad seguirán empañando su imagen comercial a menos que la industria, los gobiernos y las organizaciones internacionales competentes no adopten medidas adecuadas para ayudarles a afrontar los motivos de la baja calidad de sus productos.

## **RECOMENDACIONES**

Es necesario que la empresa busque expandirse hacia nuevos mercados tanto a nivel nacional (Parte de la región norte y sur) como internacional (Perú y Colombia), que le permitan introducir y promocionar sus productos con el fin de generar mayores utilidades. Para alcanzar esta meta es necesario primero incrementar la producción utilizando una tecnología más moderna, buscando fuentes de financiamiento que permitan la adquisición de la misma.

La empresa debe pensar que altos niveles de productividad permiten reducir los costos. La competitividad será un factor clave de éxito para las empresas si a partir del año 2005 entra en vigencia el Acuerdo de Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).

Es importante que la empresa promueva las actividades de investigación y desarrollo, que permitan realizar innovaciones en los procesos de producción y del producto, para de esta manera ofrecer al consumidor final más y mejores productos saludables y dietéticos acorde a sus necesidades de alimentación.

Un aspecto que la empresa debe considerar es el sistema Haccp (Análisis de riesgo y puntos críticos), el que constituye una carta de presentación para las empresas alimenticias en el mercado internacional. EE.UU. y Europa. Expedieron este reglamento para el ingreso en sus mercados como medida de seguridad e higiene.

Es primordial que la empresa realice investigaciones de mercado que permitan determinar constantemente su participación en el mismo, conocer más de cerca lo que quiere el consumidor final, determinar estrategias que posicionen la marca del producto y conocer cuál es la imagen que tiene la empresa frente a sus clientes.

La empresa para atender las negociaciones internacionales debe pensar en la posibilidad de especializar personal en esta área para hacerlo de manera eficiente y eficaz. Además deberá desarrollar una página web que le permita ampliar su mercado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- |   |  |
|---|--|
| El Sentido de los Negocios                        | Dan Thomas<br>1°. Reimpresión<br>México, 1996                            |
| Marketing Internacional                           | Czinkota,<br>Ronkainen<br>Cuarta Edición<br>México - EE.UU               |
| Cómo hacer negocios en la Comunidad Andina        | Comunidad Andina,<br>Secretaría General<br>Editor S.R.L.<br>Lima-Perú    |
| Gerencia de Marketing                             | J. Gultinan -P.<br>Gordon<br>Mc - Graw Hill<br>Sexta edición.            |
| Fundamentos de Administración Financiera          | J. Fred Weston -<br>Eugene F Brigham.<br>Mc Graw Hill<br>Décima edición. |
| Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos | Joseph A. Petrick<br>Segunda Edición<br>Barcelona - España               |
| Conceptos de Administración Estratégica           | Fred R. David<br>Mc Graw Hill<br>Quinta edición                          |
| Revistas  | EKOS, DINERS Y<br>GESTIÓN.   |
| Periódico   | El Comercio.   |
| Internet  | Banco Central del<br>Ecuador, INEC.                                      |



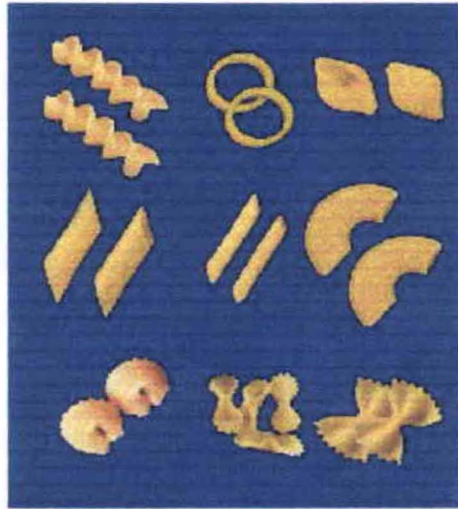
# PRODUCTOS

## *Tallarines y Fideos de Sopa*

### ANEXO A



## ***Formas de Fideo***



**ANEXO B.**

**CUESTIONARIO**

1. ¿Cuál es su comida preferida?

.....

2. Mencione las marcas de pasta alimenticia (fideos de sopa y tallarines) que se le vienen a la mente.

Sumesa     La Universal     Oriental     Goya   
Doña Petrona     Italia     Paca     Catedral     Otras....

3. ¿Ha visto usted publicidad de Fideos de sopa y Tallarines?

SI                       NO

4. ¿De qué marcas ha visto la publicidad?

Sumesa     La Universal     Oriental     Doña Petrona   
Otras .....

5. ¿En dónde ha visto la publicidad de las marcas?

Televisión     Radio     Prensa     Revistas   
Vallas     Otros .....

6. ¿Qué marca de Fideos y tallarines compra Ud?

Sumesa     La Universal     Oriental     Goya   
Doña Petrona     Italia     Paca     Catedral     Otras....

7. ¿Quién compra el Fideo de sopa o tallarin?

.....

8. Cuando usted compra Fideos de sopa y/o Tallarines ¿qué factor influencia más en su decisión de compra? (marcar sólo uno)

- |                                 |                                    |
|---------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Precio | <input type="checkbox"/> Marca     |
| <input type="checkbox"/> Tamaño | <input type="checkbox"/> Otro..... |

9. ¿En dónde compra Ud. Fideos de sopa y/o Tallarines? (señale con una x, escoja sólo una opción)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Comisariatos  | <input type="checkbox"/> Tiendas de barrio |
| <input type="checkbox"/> Supermercados | <input type="checkbox"/> Otros.....        |

10. ¿Cuál de estos tipos de pasta alimenticia prefiere?

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Pasta Blanca | <input type="checkbox"/> Pasta Amarilla |
|---------------------------------------|---|

11. ¿Con qué frecuencia Ud. compra Fideos de sopa y/o Tallarines? (señale con una x. Escoja sólo una opción)

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cada 7 días  | <input type="checkbox"/> Cada 30 días |
| <input type="checkbox"/> Cada 15 días | <input type="checkbox"/> Otros .....  |

12.- ¿Qué cualidad considera importante al comprar Fideos de sopa y/o Tallarines?

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Buen sabor <input type="checkbox"/> | Duro al cocinar <input type="checkbox"/> |
| Integro <input type="checkbox"/>    | Pre-cocido <input type="checkbox"/>      |

13.- ¿En la semana cuántas veces utiliza Fideos y/o tallarines en su alimentación?

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| Una o dos veces <input type="checkbox"/> | Mas de dos veces <input type="checkbox"/> | Ninguna <input type="checkbox"/> |
|--|---|----------------------------------|

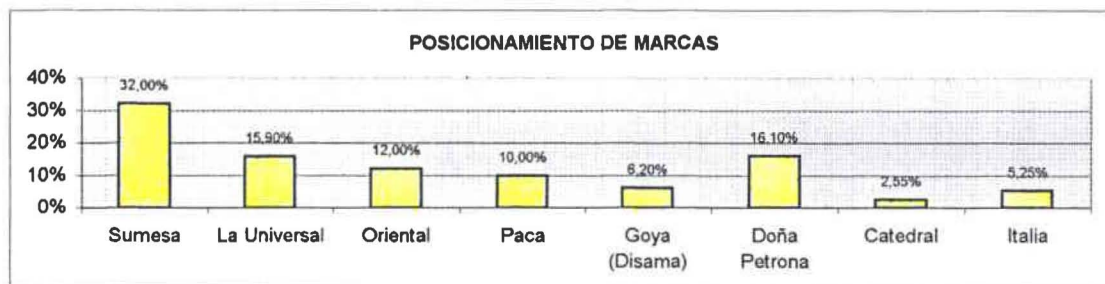
14.- ¿Considera que los Fideos de sopa y Tallarines son productos básicos en la alimentación diaria?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-----------------------------|

## RESULTADOS OBTENIDOS

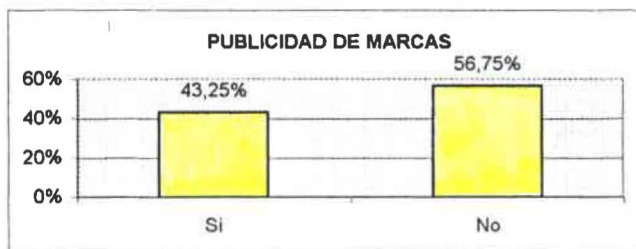
2.- Mencione las marcas de Fideos de sopa y/o tallarines que se le vienen a la mente.

Sumesa	32,00%
La Universal	15,90%
Oriental	12,00%
Paca	10,00%
Goya (Disama)	6,20%
Doña Petrona	16,10%
Catedral	2,55%
Italia	5,25%
	<u>100,00%</u>



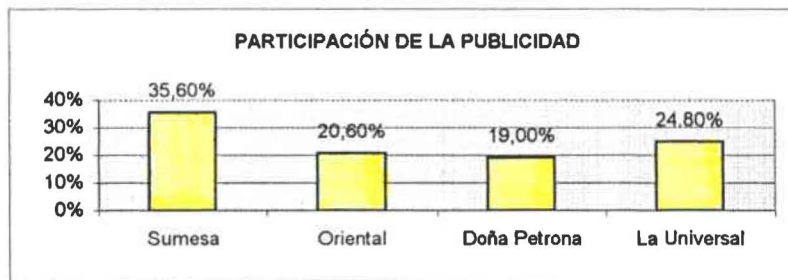
3.- Ha visto Ud. Publicidad de Fideos de sopa y/o tallarines?

Si	43,25%
No	56,75%
	<u>100,00%</u>



4.- De qué marcas ha visto Ud. la publicidad?

Sumesa	35,60%
Oriental	20,60%
Doña Petrona	19,00%
La Universal	24,80%
	<u>100,00%</u>



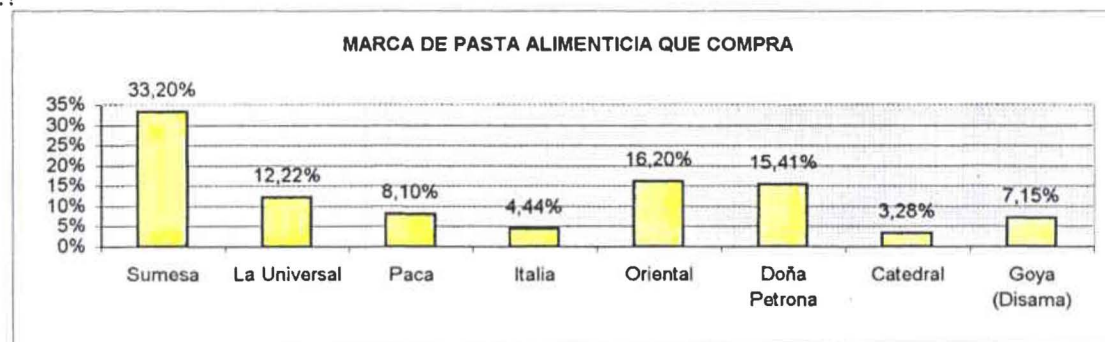
5.-En dónde ha visto Ud. la publicidad de las marcas?

Televisión	52,30%
Afiches o Vallas	28,81%
Revistas	1,11%
Radio	2,22%
Ninguno	12,22%
Otros	3,34%
	<u>100,00%</u>



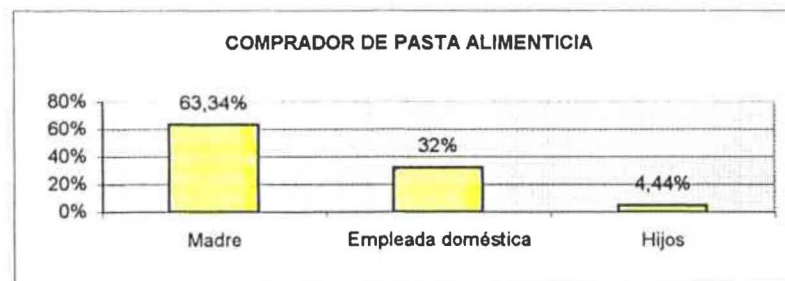
6.- Qué marca de Fideos de sopa o tallarines compra Ud.?

Sumesa	33,20%
La Universal	12,22%
Paca	8,10%
Italia	4,44%
Oriental	16,20%
Doña Petrona	15,41%
Catedral	3,28%
Goya (Disama)	7,15%
	<u>100,00%</u>



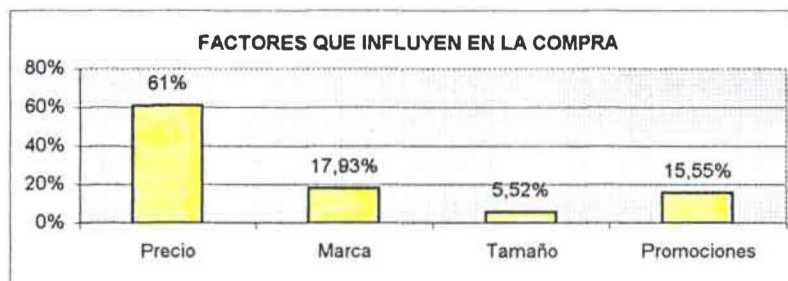
7.- Quién compra el Fideo de sopa o Tallarin?

Madre	63,34%
Empleada doméstica	32%
Hijos	4,44%
	<u>100,00%</u>



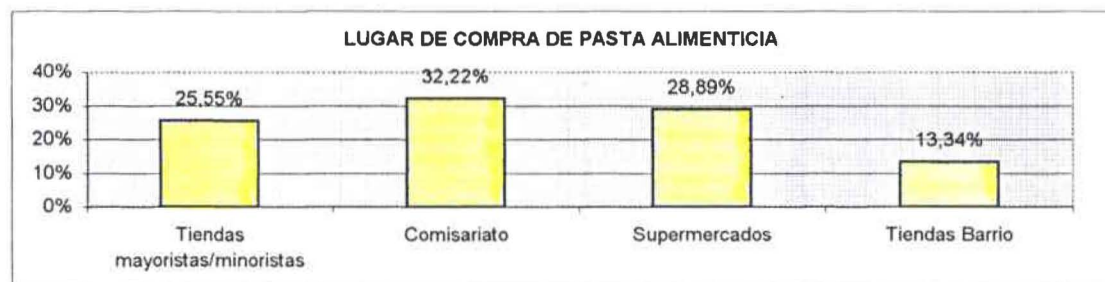
8.- Cuando Ud. compra Fideos de sopa y/o Tallarines, qué factor influye más en su decisión de compra?

Precio	61%
Marca	17,93%
Tamaño	5,52%
Promociones	15,55%
	<u>100%</u>



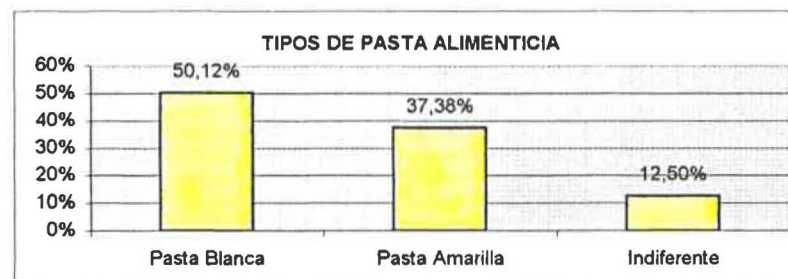
9.-¿En dónde compra Ud. Fideos de sopa y/o tallarines?

Tiendas mayoristas/minoristas	25,55%
Comisariato	32,22%
Supermercados	28,89%
Tiendas Barrio	13,34%
	<u>100,00%</u>



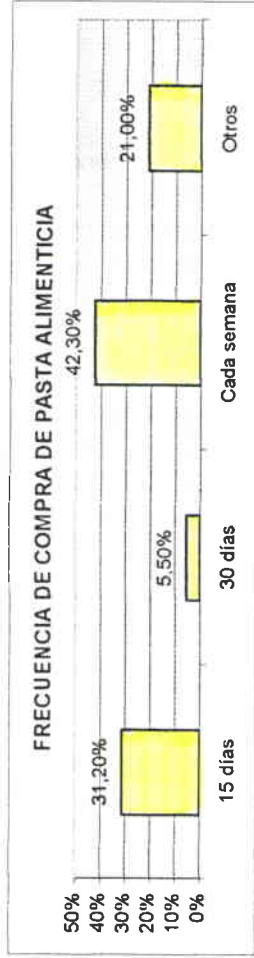
10.-Cuál de éstos tipos de Fideos de sopa y/o Tallarines prefiere?

Pasta Blanca	50,12%
Pasta Amarilla	37,38%
Indiferente	12,50%
	<u>100,00%</u>



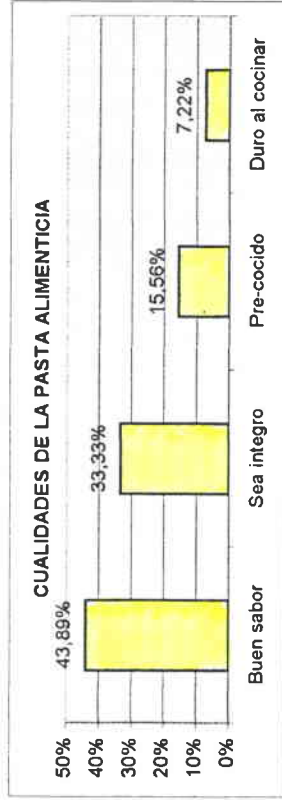
11.- Con qué frecuencia Ud. compra Fideos de sopa y/o tallarines?

15 días	31,20%
30 días	5,50%
Cada semana	42,30%
Otros	21,00%
	<hr/>
	100,00%



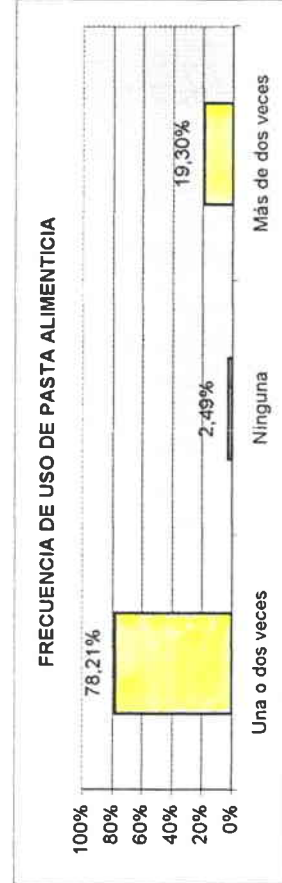
12.- Qué cualidad considera importante al comprar Fideos de sopa y/o Tallarines?

Buen sabor	43,89%
Sea integro	33,33%
Pre-cocido	15,56%
Duro al cocinar	7,22%
	<hr/>
	100,00%



13.- En la semana cuántas veces utiliza Fideos y/o tallarines en su alimentación?

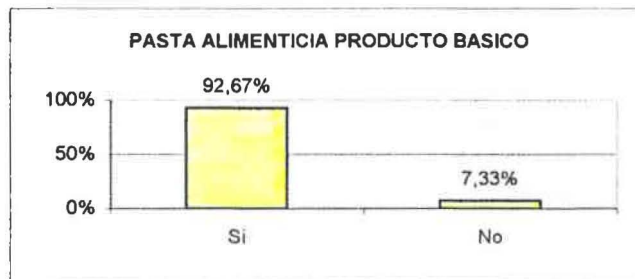
Una o dos veces	78,21%
Ninguna	2,49%
Más de dos veces	19,30%
	<hr/>
	100,00%





14.- Considera que los Fideos de sopa y Tallarines son productos básicos en la alimentación diaria?

Si	92,67%
No	7,33%
	<hr/>
	100,00%



**ANEXO C.**

	<b>COD.</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>AGENTE VENDEDOR</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>SECTOR</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>FONO</b>
<b>PROVINCIA</b>							
Chimborazo	101	<b>Raúl Vinueza</b>	Lourdes Coello	Riobamba	Centro	Velasco 28-57	961526

## **ANEXO D**

[www.georgetown.edu/pdba/Comp/Comercio/Domestico/proteccion.htm](http://www.georgetown.edu/pdba/Comp/Comercio/Domestico/proteccion.htm)

### **LEY DE PROTECCION AL CONSUMIDOR**

#### **ARGENTINA**

**Artículo 42.-** Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección y a condiciones de trato equitativo y digno.

Las autoridades proveerán a la protección de esos derechos, a la educación para el consumo, a la defensa de la competencia contra toda forma de distorsión de los mercados, al control de los monopolios naturales y legales, al de la calidad y eficiencia de los servicios públicos, y a la constitución de asociaciones de consumidores y de usuarios.

La legislación establecerá procedimientos eficaces para la prevención y solución de conflictos, y los marcos regulatorios de los servicios públicos de competencia nacional, previendo la necesaria participación de las asociaciones de consumidores y usuarios y de las provincias interesadas, en los organismos de control.

#### **COLOMBIA**

**Artículo 78.-** La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.

Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.

El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.

#### **COSTA RICA**

**Artículo 46.-** Los consumidores y usuarios tienen derecho a la protección de su salud, ambiente, seguridad e intereses económicos, a recibir información adecuada y veraz; a la libertad de elección, y a un trato equitativo. El Estado apoyará los organismos que ellos constituyan para la defensa de sus derechos. La ley regulará esas materias.

#### **ECUADOR**

**Artículo 92.-** La ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados

por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos.

Las personas que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la prestación del servicio, así como por las condiciones del producto que ofrezcan, de acuerdo con la publicidad efectuada y la descripción de su etiqueta. El Estado auspiciará la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, y adoptará medidas para el cumplimiento de sus objetivos.

El Estado y las entidades seccionales autónomas responderán civilmente por los daños y perjuicios causados a los habitantes, por su negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo y por la carencia de servicios que hayan sido pagados.

### **PANAMÁ**

**Artículo 279.-** El Estado intervendrá en toda clase de empresas dentro de la reglamentación que establezca la Ley, para ser efectiva la justicia social a que se refiere la presente Constitución y en especial, para lo siguientes fines:

1. Regular por medio de organismos especiales las tarifas, los servicios y los precios de los artículos de cualquier naturaleza, y especialmente los de primera necesidad.
2. Exigir la debida eficacia en los servicios y la adecuada calidad de los artículos mencionados en el aparte anterior.
3. Coordinar los servicios y la producción de artículos.

La Ley definirá los artículos de primera necesidad.

### **PARAGUAY**

#### **Artículo 72.- DEL CONTROL DE CALIDAD**

El Estado velará por el control de la calidad de los productos alimenticios, químicos, farmacéuticos y biológicos, en las etapas de producción, importación y comercialización. Asimismo facilitará el acceso de factores de escasos recursos a los medicamentos considerados esenciales.

### **PERÚ**

**Artículo 65.-** El Estado defiende el interés de los consumidores y usuarios. Para tal efecto garantiza el derecho a la información sobre bienes y servicios que se encuentran a su disposición en el mercado. Asimismo vela, en particular, por la salud y la seguridad de la población.

## **ANEXO E**

www.b2becuador.net

### **LA ECONOMIA DE ECUADOR**

En 1999 la economía ecuatoriana estuvo sumergida en una honda recesión, por segundo año consecutivo. El Banco Central del Ecuador estimó una caída del 7.3% del PIB al cierre de 1999, mientras que la inflación superó el 60%, la devaluación llegó a 197%, y las tasas de interés permanecieron elevadas. El déficit fiscal continuó siendo alto, aunque el repunte en los precios del petróleo y la reforma fiscal puesta en vigencia en mayo contribuyeron a atenuarlo. En el sector externo el balance fue diferente, ya que se pasó de un déficit de US\$ 2,169 millones en la cuenta corriente en 1998, a un superávit de US\$ 926 millones en 1999. Este comportamiento estuvo determinado por una contracción de 50% en las importaciones y un crecimiento de 0.6% en las exportaciones. El déficit del sector público no financiero (SPNF) se redujo a 4.6% del PIB. En 1999 el déficit del sector público fue de 4.6% del PIB, inferior al 5.6% alcanzado en 1998. El alivio fiscal se explica principalmente por los mayores ingresos petroleros; así, los ingresos totales se incrementaron casi 5 puntos del PIB durante 1999. Sin embargo, los gastos totales se incrementaron 4 puntos del PIB en un año, al pasar de 26% del PIB en 1998 a 30% en 1999. Debe anotarse sin embargo, que la situación fiscal tuvo una mejora considerable entre el primero y segundo trimestre del año cuando el déficit pasó de 1.8% del PIB a 0.5%, para luego deteriorarse a 1.3% del PIB en el último trimestre.

La devaluación llegó a 197% en diciembre de 1999

El comportamiento de la tasa de cambio en 1999 fue tormentoso; determinado por la incertidumbre económica, la difícil situación fiscal, el fuerte aumento de la emisión monetaria y por una tendencia inflacionaria represada. Los ataques especulativos contra el sucre a comienzos del año llevaron a un abandono de la banda en febrero mientras que en el último trimestre de 1999 el anuncio del pago parcial de intereses de los bonos Brady generó nuevas devaluaciones. En los últimos meses del año el precio de la divisa se incrementó aún más a consecuencia del descongelamiento de los depósitos en dólares tanto en bancos privados como públicos, lo que obligó a las instituciones a fondearse en el mercado. De igual forma la inestabilidad política del país, a raíz de las presiones de renuncia del presidente y la incertidumbre sobre el futuro del Ecuador generaron una mayor demanda de divisas por parte de los ciudadanos. Todo lo anterior unido al anuncio de que el desembolso del FMI no sería por US\$ 400 millones sino por US\$ 250 millones, acorde con el cumplimiento de las metas planteadas presionaron aun más el aumento en el precio del dólar. De esta forma, la tasa de cambio saltó de cerca de 7.300 sucres en enero de 1999 a 13800 en septiembre, para luego incrementarse hasta 20.300 en diciembre. Sin

embargo. el último desembolso del crédito otorgado por el FLAR como apoyo a la Balanza de Pagos, que ascendió a US\$ 411 millones, ayudó a la relativa estabilización de la economía ya que limitó, en alguna medida, la pérdida de reservas.

En la primera semana del 2000, el presidente del Ecuador, Jamil Mahuad, anunció la dolarización de su economía, fijando el tipo de cambio en 25.000 sucres por dólar. El gobierno cuenta con US\$ 1.200 millones en sus reservas para realizar el cambio. Con este nuevo modelo, la moneda de transacción será el dólar pero el sucre continuará sirviendo como medio de pago.

El descontento generado por la dolarización de la economía y el empeoramiento de la situación económica y social durante 1999, incitaron fuertes protestas sociales al iniciar el año 2000, lideradas por la Confederación de Nacionales Indígenas y apoyadas por un sector de las Fuerzas Militares. Esta situación terminó en un golpe de estado, que se superó con la designación constitucional como nuevo presidente del Ecuador del Vicepresidente Gustavo Noboa el 23 de enero del 2000. El nuevo Gobierno ratificó el proceso de dolarización de la economía y en marzo del año en curso el Congreso aprobó el proyecto de ley de transformación económica y monetaria, que conforma el marco jurídico del proceso de dolarización.

Las tasas de interés continúan altas, más de la mitad de los activos del sistema bancario pasaron durante el año pasado a la Agencia de Garantía de Depósitos, se cerraron algunas entidades y se proyectó la fusión y privatización de otras. El Banco Central emitió los fondos requeridos para devolver los depósitos de los ahorradores de los bancos cerrados. En consecuencia, desde diciembre de 1998 y hasta el mismo mes del año siguiente, la base monetaria se amplió 136% en tanto que los medios de pago aumentaron 89%. Para contrarrestar esta expansión, en diciembre se aumentó el encaje para depósitos en sucres de 16% a 19%.

Por su parte, las tasas de interés que habían cedido levemente a mediados de 1999, se incrementaron de nuevo a finales del año para contener la depreciación del sucre. La tasa de interés activa que había descendido al 61% en julio se incrementó hasta ubicarse en 75% en diciembre, por el contrario, la tasa de interés pasiva sufrió menos fluctuaciones y registró una tasa promedio de 46% durante el segundo semestre del año.

La inflación superó el 60%, la acelerada depreciación del sucre y el fuerte aumento de la emisión monetaria condujo a una aceleración de la inflación, a pesar del debilitamiento de la actividad económica. El incremento mensual del índice de precios al consumidor urbano en diciembre fue de 5.6%, menor al registrado en el mes anterior (6.4%). Con este resultado la variación anual del índice se ubicó en 60.7%, muy superior al 43.4% registrado en 1998. Así, Ecuador presenta el nivel inflacionario más alto de América Latina.

El PIB se contrajo alrededor de 7.3%

De acuerdo con el Banco Central de Ecuador el PIB decreció 7.3% en 1999, resultado inferior al 0.4% de 1998. Los sectores más afectados fueron, en su orden, la construcción, el comercio, las manufacturas y el transporte. Sólo el sector petróleo y el eléctrico mostraron crecimientos positivos durante el año. Por su parte, la demanda interna registró una caída de 12.5% en 1999, como consecuencia de la drástica reducción en la inversión (-34%) y en el consumo privado (-9.6%). Las exportaciones y las importaciones decrecieron 1.9% y 35.3%, respectivamente.

De igual forma, la recesión económica provocó un agravamiento del desempleo. En diciembre de 1999 la tasa de desempleo se ubicó en 15.1%, después de haber registrado tasas inferiores al 11.0% durante 1998.

Se recupera la cuenta corriente. Durante 1999 el superávit de la balanza comercial llegó a US\$ 1.623 millones, lo cual transformó el déficit de la cuenta corriente de 1998 (-11% del PIB) en un saldo positivo para 1999 (5.1% del PIB). La disminución del déficit comercial se originó en la impresionante contracción de 50% de las importaciones, y en el moderado crecimiento de las exportaciones (0.6%). El comportamiento de estas últimas estuvo determinado por el incremento de los precios del petróleo, lo que llevó a que las exportaciones petroleras crecieran más de 45%, mientras las exportaciones no petroleras cayeron más de 12%.

En 1999 las exportaciones a Estados Unidos (37% del total) decrecieron 4.4%; a Asia (11.5% del total) crecieron 40.8% y a la Comunidad Andina (10.6% del total) decrecieron 17.9%. Las exportaciones a Colombia cayeron 22.4% y a Perú 17.6%. Por su parte, las importaciones provenientes de los Estados Unidos decrecieron 50%, y las de la Comunidad Andina 41%.

DISAMA CIA.LTDA. - 2.000  
 BALANCE GENERAL DEL PERIODO: DICIEMBRE/2000

NOMBRE DE CUENTA	AÑO ACTUAL	
	REALIZADO MES	ACUMULADO AÑO
ACTIVO	-70,755.20	732,284.13
ACTIVO CORRIENTE	-71,147.87	511,014.00
ACTIVO DISPONIBLE	25,697.85	34,649.21
ACTIVO EXIGIBLE	-92,170.84	234,275.99
REALIZABLE	-3,892.96	238,425.44
GASTOS E IMPUESTOS PREPAGADOS	-781.92	3,663.36
ACTIVO FIJO	434.32	220,282.84
COSTO DE ADQUISICION	3,669.82	466,844.57
DEPRECIACION	-3,235.50	-246,561.72
ACTIVO DIFERIDO	-41.65	987.29
DIFERIDO	-41.65	987.29
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0.00	0.00



	-----	-----	
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0.00	0.00	
PASIVO Y PATRIMONIO	70,755.20	-79,947.74	-732,284.13
PASIVO	65,467.26	-348,645.99	
	-----	-----	
PASIVO CORRIENTE	72,541.96	-330,988.00	
	-----	-----	
OBLIGACIONES BANCARIAS Y FINANCIERA	0.00	-64,700.00	
OBLIGACIONES A PROVEEDORES	74,536.48	-230,828.68	
CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	4,701.75	-17,266.05	
IMPUESTOS Y RETENCIONES	-2,521.76	-5,144.90	
OTROS PASIVOS CORRIENTES	-4,174.51	-13,048.38	
PASIVO A LARGO PLAZO	-1,348.19	-17,657.98	
	-----	-----	
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	-1,348.19	-17,657.98	
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	-5,726.51	0.00	
	-----	-----	
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	-5,726.51	0.00	

PATRIMONIO	-276.18	-383,638.14
	-----	-----
CAPITAL	-276.18	-383,638.14
	-----	-----
CAPITAL LIQUIDO CONTABLE	0.00	-94,004.13
RESERVAS	0.00	-278,473.69
CORRECCION MONETARIA	0.00	0.00
RESULTADÒS	-276.18	-11,160.32
RESULTADO DEL PERIODO	5,564.12	0.00

-----  
Contabilidad

-----  
Sistemas

-----  
Gerencia

DISAMA CIA.LTDA. - 2.000

BALANCE DE RESULTADOS DEL PERIODO: DICIEMBRE/2000

NOMBRE DE CUENTA	AÑO ACTUAL	
	REALIZADO MES	ACUMULADO AÑO
	%	%
INGRESOS	-191,857.20	-2,708,719.68
INGRESOS OPERACIONALES	-191,857.20	-2,708,719.68
VENTAS	-208,012.64	-2,935,786.14
DEVOLUCIONES EN VENTAS	13,981.64	161,315.89
DESCUENTOS EN VENTAS	2,173.80	65,750.58
COSTOS	169,726.37	2,442,768.20
COSTOS VENTA	169,726.37	2,442,768.20
COSTOS VENTA MERCADERIA	128,915.98	1,713,573.16
COSTO VENTAS PRODUCTOS TERMINADOS	40,810.39	729,195.04

EGRESOS	27,119.18	249,277.63
	-----	-----
GASTOS DE OPERACION	27,119.18	249,277.63
	-----	-----
GASTOS ADMINISTRATIVOS	13,552.40	98,847.13
GASTOS DE VENTAS	13,566.78	150,430.50
EGRESOS/INGRESOS NO OPERACIONALES	299.59	16,397.67
	-----	-----
EGRESOS	2,916.65	13,840.12
	-----	-----
GASTOS FINANCIEROS	64.94	2,792.26
OTROS EGRESOS FINANCIEROS	2,851.71	11,047.87
INGRESOS	-2,617.06	2,557.54
	-----	-----
INGRESOS FINANCIEROS	-1,851.20	-18,390.82
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-765.86	-1,511.99
REEXPRESION MONETARIA 2000	0.00	22,460.35
COSTOS	0.00	0.00

	-----	-----
COSTO DE PRODUCCION	0.00	0.00
	-----	-----
COSTO DE PRODUCCION	0.00	0.00
RESULTADO DEL PERIODO	5,287.94	-276.18
-----	-----	-----
Contabilidad	Sistemas	Gerencia

DISAMA CIA.LTDA. - 1.999  
 BALANCE GENERAL DEL PERIODO: DICIEMBRE/1999

NOMBRE DE CUENTA	AÑO ACTUAL	
	REALIZADO MES	ACUMULADO AÑO
	8	8
ACTIVO	1,998,693,457.22	9,667,760,614.73
ACTIVO CORRIENTE	1,145,450,714.91	6,594,322,303.10
ACTIVO DISPONIBLE	459,476,323.00	622,690,405.54
ACTIVO EXIGIBLE	-377,408,855.94	2,351,973,712.41
REALIZABLE	1,050,917,497.70	3,523,249,522.15
GASTOS E IMPUESTOS PREPAGADOS	12,465,750.15	96,408,663.00
ACTIVO FIJO	930,235,104.44	3,058,636,255.89
COSTO DE ADQUISICION	1,778,655,699.44	6,125,387,295.44
DEPRECIACION	-848,420,595.00	-3,066,751,039.55
ACTIVO DIFERIDO	4,767,905.87	14,802,055.74
DIFERIDO	4,767,905.87	14,802,055.74
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	-81,760,268.00	0.00

OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	-81,760,268.00	0.00
PASIVO Y PATRIMONIO	-1998,693,457.22	-9667,760,614.73
PASIVO	-1,176,930,678.90	-3,705,067,255.00
PASIVO CORRIENTE	-1,164,992,683.62	-3,286,663,673.00
OBLIGACIONES A PROVEEDORES	-1,057,538,841.62	-2,791,415,951.00
CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	-676,011.00	-303,947,875.00
IMPUESTOS Y RETENCIONES	-71,611,742.00	-137,751,668.00
OTROS PASIVOS CORRIENTES	-35,166,089.00	-53,548,179.00
PASIVO A LARGO PLAZO	-11,105,675.00	-418,403,582.00
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	-11,105,675.00	-418,403,582.00
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	-832,320.28	0.00
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	-832,320.28	0.00
PATRIMONIO	-1,729,550,115.26	-5,962,693,359.73

CAPITAL	-1,729,550,115.26	-5,962,693,359.73
CAPITAL LIQUIDO CONTABLE	0.00	-2,350,103,152.00
RESERVAS	-1,104,918,573.51	-2,359,343,657.51
RESULTADOS	-624,631,541.75	-1,253,246,550.22
RESULTADO DEL PERIODO	907,787,336.94	0.00

Contabilidad

Sistemas

Gerencia



DISAMA CIA.LTDA. - 1.999

BALANCE DE RESULTADOS DEL PERIODO: DICIEMBRE/1999

NOMBRE DE CUENTA	AÑO ACTUAL	
	REALIZADO MES	ACUMULADO AÑO
INGRESOS	-3,150,216,922.48	-22,688,209,245.53
INGRESOS OPERACIONALES	-3,150,216,922.48	-22,688,209,245.53
VENTAS	-3,335,178,423.00	-23,966,300,179.00
DEVOLUCIONES EN VENTAS	119,197,298.52	664,282,187.47
DESCUENTOS EN VENTAS	65,764,202.00	613,808,746.00
COSTOS	2,848,342,914.57	19,997,303,097.95
COSTOS VENTA	2,848,342,914.57	19,997,303,097.95
COSTOS VENTA MERCADERIA	2,194,216,789.57	15,686,557,343.32
COSTO VENTAS PRODUCTOS TERMINADOS	654,126,125.00	4,310,745,754.63

EGRESOS	382,662,330.40	2,185,291,376.71
GASTOS DE OPERACION	382,662,330.40	2,185,291,376.71
GASTOS ADMINISTRATIVOS	158,514,384.17	740,889,121.47
GASTOS DE VENTAS	224,147,946.23	1,444,402,255.24
EGRESOS/INGRESOS NO OPERACIONALES	300,291,505.25	-21,099,316.32
EGRESOS	339,862,805.00	402,768,638.80
GASTOS FINANCIEROS	830,801.00	63,666,460.00
OTROS EGRESOS FINANCIEROS	339,032,004.00	339,102,178.80
INGRESOS	-39,571,299.75	-423,867,955.12
INGRESOS FINANCIEROS	-40,381,610.80	-415,132,477.60
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	810,311.05	-8,735,477.52
COSTOS	-6,577.99	0.00

COSTO DE PRODUCCION

-6,577.99

0.00

COSTO DE PRODUCCION

-6,577.99

0.00

RESULTADO DEL PERIODO

381,073,249.75

-526,714,087.19

---

Contabilidad

---

Sistemas

---

Gerencia

DISAMA CIA.LTDA. - 1.999

BALANCE DE RESULTADOS DEL PERIODO: DICIEMBRE/1999

NOMBRE DE CUENTA	AÑO ACTUAL	
	REALIZADO MES	ACUMULADO AÑO
	%	%
INGRESOS	-3,150,216,922.48	-22,688,209,245.53
INGRESOS OPERACIONALES	-3,150,216,922.48	-22,688,209,245.53
VENTAS	-3,335,178,423.00	-23,966,300,179.00
DEVOLUCIONES EN VENTAS	119,197,298.52	664,282,187.47
DESCUENTOS EN VENTAS	65,764,202.00	613,808,746.00
COSTOS	2,848,342,914.57	19,997,303,097.95
COSTOS VENTA	2,848,342,914.57	19,997,303,097.95
COSTOS VENTA MERCADERIA	2,194,216,789.57	15,686,557,343.32
COSTO VENTAS PRODUCTOS TERMINADOS	654,126,125.00	4,310,745,754.63

EGRESOS	382,662,330.40	2,185,291,376.71
GASTOS DE OPERACION	382,662,330.40	2,185,291,376.71
GASTOS ADMINISTRATIVOS	158,514,384.17	740,889,121.47
GASTOS DE VENTAS	224,147,946.23	1,444,402,255.24
EGRESOS/INGRESOS NO OPERACIONALES	300,291,505.25	-21,099,316.32
EGRESOS	339,862,805.00	402,768,638.80
GASTOS FINANCIEROS	830,801.00	63,666,460.00
OTROS EGRESOS FINANCIEROS	339,032,004.00	339,102,178.80
INGRESOS	-39,571,299.75	-423,867,955.12
INGRESOS FINANCIEROS	-40,381,610.80	-415,132,477.60
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	810,311.05	-8,735,477.52
COSTOS	-6,577.99	0.00

COSTO DE PRODUCCION

-6,577.99

0.00

COSTO DE PRODUCCION

-6,577.99

0.00

RESULTADO DEL PERIODO

381,073,249.75

-526,714,087.19

---

Contabilidad

---

Sistemas

---

Gerencia

**CUADRO COMPARATIVO DE LAS VENTAS EN USD.**

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS EN USD.</b>
1998	901.467,68
1999	1.580.570,43
2000	2.708.719,68

