



Lácteos El Sinche¹

El 20 de diciembre del 2003, la Sra. Ximena Cordovez Saltos, gerente de “Lácteos *El Sinche*²”, se reunió con su familia para analizar la historia, cultura y filosofía de su empresa, y planificar un curso de acción a futuro.

El hijo de Ximena, José Luis Chiriboga, estudiaba Ingeniería Agropecuaria y estaba interesado en dotar a la empresa artesanal de una estructura más organizada, que le permitiera aprovechar y mantener el incremento en la demanda del queso fresco. Ximena, al darse cuenta de que *El Sinche* necesitaba una nueva dirección, encargó a José Luis esta tarea.

ANTECEDENTES

El Sr. Aurelio Cordovez, abuelo de Ximena, tuvo la oportunidad de capacitarse en la producción y la fabricación de quesos en Europa. Desde 1894 y ya de vuelta en la hacienda, puso en práctica sus conocimientos y habilidades para elaborar lo que sería su especialidad: el queso fresco “*Cordovez*”, uno de los primeros en el Ecuador. Sus hijos varones heredaron el secreto de la fórmula del queso y continuaron con la actividad en sus respectivas propiedades.

¹ Este caso ha sido preparado por Gabriel Larrea C. , Profesor de la ESPE –IASA, para servir como base de discusión en clase, más que como ilustración del manejo correcto o incorrecto de algún asunto administrativo o técnico de empresa. La fuente principal de la información fue la Tesis de grado del Sr. Ing. José Luis Chiriboga, titulada “Planeación Estratégica de la Agroindustria de Lácteos “El Sinche”, ubicada en la Hacienda Cordovez, en la Provincia de Bolívar”. Información sujeta a revisión luego de previa autorización del autor y coautores de la tesis, Ing. MBA Eduardo Urrutia, e Ing. Alm. Gabriel Larrea, director y codirector de la tesis respectivamente. Derechos reservados ©, 2005 ESPE.

² Hacienda El Sinche, Bolívar, Ecuador





En 1940, su hijo Ernesto Cordovez Dávalos estaba a cargo de la parte principal de la Hacienda “El Sinche” en donde estaban la casa y la quesera originales. La hacienda que tenía aproximadamente 500 hectáreas de excelente tierra y 3000 hectáreas de páramo junto al Chimborazo,³ tuvo que dividirse luego de un proceso de herencia, y la parte de la quesera original quedó en manos de la agroempresa artesanal “El Sinche”.

En 1965, Ernesto era un reconocido ganadero de Chimborazo que administraba las haciendas *Titaycun, Sali, y Huerta Redonda*, -éstas dos últimas de su propiedad-, e importaba y criaba ganado de alta genética⁴ que producía leche de excelente calidad para la fabricación de su apetecido queso fresco.

Antes de la muerte de Ernesto en 1988, su hija Ximena compró 63 hectáreas de la hacienda *El Sinche* (la tercera parte) y 100 hectáreas de la Hacienda Sali en Bolívar. Aquí trabajaron en la producción de queso como una microagroempresa artesanal, y diez años más tarde, ya contaban con la infraestructura necesaria para aumentar la producción y empezar la distribución del queso fresco en mercados reconocidos de Quito y Riobamba.

Durante su etapa de formación, consiguieron financiamiento gracias a las líneas de crédito de la CFN⁵, e invirtieron este capital en las dos propiedades adquiridas. Más tarde, registraron la marca “*Queso Cordovez*”, y obtuvieron los registros sanitarios necesarios para su correcta y legal producción y comercialización.

Ximena y su esposo encaminaron a sus hijos a realizar sus estudios en áreas relacionadas con la actividad ganadera y quesera, para convertir su industria artesanal en una empresa, ya que este cambio de estructura les permitiría orientar de mejor manera la toma de decisiones futuras y correr riesgos más calculados.

EL ESTUDIO

Durante el 2003 e inicios del 2004, José Luis Chiriboga elaboró su tesis para la obtención del título universitario y estableció algunos aspectos del entorno del negocio que resultarían sumamente útiles para la actividad familiar.

El agronegocio *El Sinche* era una microempresa artesanal rentable que comprendía el acopio, producción, transformación y comercialización del queso fresco *Cordovez*. El ciclo de la empresa era el siguiente:

³ Nevado de máxima altura en Ecuador, 6.272 msnm

⁴ (Brown Swiss, y Guensey)

⁵ Corporación Financiera Nacional



- Los **clientes mayoristas** realizaban sus pedidos vía fax, e-mail, teléfono o personalmente a la oficina administrativa ubicada en Cumbayá.
- Los pedidos eran analizados por el propietario de las haciendas *El Sinche* y *Sali*.
- Luego, el gerente coordinaba con los administradores de las 2 plantas de producción la cantidad exacta de quesos que debían ser enviados.
- Finalmente, el camión de distribución salía con los pedidos a los distintos mercados que demandaban el producto.

Este proceso se repetía dos veces por semana para satisfacer la demanda de Quito donde se daba la mayor cantidad de pedidos, y una vez por semana a Riobamba y Guaranda.

José Luis descubrió que la filosofía de la microempresa era la siguiente:

Principios y valores

- **Honradez:** El aumento o el mantenimiento del patrimonio del negocio familiar se llevó a cabo siempre dentro de términos de absoluta honradez y legalidad, no solo con los clientes internos, sino también con los clientes externos.
- **Calidad:** En las labores diarias, tanto los trabajadores como los propietarios se empeñaban en obtener un producto de calidad con eficiencia, procurando mantener el buen sabor, la consistencia, la presentación y la puntualidad en la distribución al cliente. Todo esto contribuyó para lograr mantener la marca en un lugar importante en el subconsciente del cliente.
- **Tradición:** El tiempo de existencia del producto y su prestigio en el mercado crearon en los miembros de la empresa el valor de la tradición, auto confianza y el deseo de mantener esa identidad que se formó en el tiempo.
- **Servicio al Cliente:** Las actividades de producción y comercialización se enfocaban en los gustos y preferencias de los clientes del queso *Cordovez*, y procuraban cubrir todas sus expectativas.
- **Rentabilidad:** El crecimiento de la empresa dependía de las excelentes utilidades generadas, que ayudaban a mantener el interés por el negocio.

Entorno Económico

El país se estabilizó económicamente luego de que fue implementada la dolarización en 1999. Durante 2003 y 2004 fue fácil acceder a los créditos en instituciones como el Banco Nacional de Fomento y la CFN, que además brindaban el asesoramiento necesario al prestamista para elaborar el proyecto.

Herbert Pérez, presidente de la Cámara de Comercio del Ecuador de ese entonces, dijo que “no se podrá ingresar a un acuerdo de libre comercio (TLC)⁶ total hasta que se eliminen los subsidios agrícolas en los países proponentes, y Ecuador haya formado conciencia de productividad, en productos no tradicionales específicamente, que sean muy demandados en el exterior.”

Entorno Político

Entre 2001 y 2003 se generó una inestabilidad política producto de la lucha de poder entre distintos grupos, y por el descontento de la mayoría de la población. Eran muy frecuentes los paros y el cierre de vías en todo el país. El cierre de carreteras provocó retrasos e incumplimientos de los acuerdos para la entrega de los productos. La perecibilidad de los productos y los paros ocasionaron pérdidas para las empresas productoras, y desequilibró todas las actividades de las mismas.

Mercado

En el último semestre del 2003, la empresa había experimentado un significativo aumento en la demanda del queso: los clientes realizaban casi el doble de sus pedidos normales. La demanda según los reportes de venta se incrementaba día a día, como vemos en el siguiente recuadro.

Cuadro #1 Demanda Semanal de Queso Fresco por tamaño en tres ciudades

Demanda Semanal Mínima de Quesos El Sinche												
	QUITO			RIOBAMBA			GUARANDA			Total	Total	Total
Tamaño Empresa	1000gr	500gr	tot Kg	1000gr	500gr	tot Kg	1000gr	500gr	tot Kg	1000gr	500gr	tot Kg
Pequeña	64	65	96,5	24	33	40,5	18	34	35	106	132	172
Mediana	54	55	81,5	20	35	37,5	4	5	6,5	78	95	125,5
Grande	655	245	777,5	0	0	0	0	0	0	655	245	777,5
TODOS	773	365	956	44	68	78	22	39	41,5	839	472	1075

Los pequeños ganaderos de las zonas cercanas a la hacienda en Bolívar, fueron los proveedores de leche para la Quesera. Mediante un estudio de oferta de leche en la zona de *El Sinche* y sus alrededores se obtuvieron los siguientes datos.

⁶ Tratado de Libre Comercio. Convenio que Ecuador pretende firmar con los Estados Unidos para la comercialización de productos sin restricciones entre los dos países.

Cuadro #2. Listado de proveedores zona El Sinche.

ACTUALES			POTENCIALES		
#	Proveedor	Cantidad (L)	#	Proveedor	Cantidad (L)
1	Hcda El Sinche	250	1	Echeverría G	100
2	Escobar A	250	2	Vasconez P	100
3	Hcda Moya	75	3	Melendez U	100
4	Chariguaman	75	4	Escobar V	200
5	Castro N	100	5	Roldan	200
6	Ruiz L	100	6	Ibarra	200
7	Borja F	400	7	Escudero	200
8	Borja A	200		TOTAL	1100
	TOTAL	1450			

Fuente: José Luis Chiriboga (2004)

Este estudio demostró que había una gran cantidad de leche que podría ser procesada por la Planta *El Sinche*.

A pesar de que algunos proveedores de la zona entregaban su leche con confianza a *El Sinche*, muchos de ellos preferían no hacer negocios con los queseros porque en repetidas ocasiones algunos de estos negocios habían desaparecido sin haber cancelado las quincenas. Por esto, la producción lechera de la zona no estaba completamente disponible para la planta procesadora.

En la planta de *Sali* en Chimborazo se recibía gran cantidad de leche, sin embargo se detectó un altísimo grado de mastitis⁷ y se descartó a proveedores que ofertaban su leche. La planta procesaba alrededor de 500 litros diarios que los obtenía de dos proveedores cercanos: la hacienda *Sali* entregaba 200 litros y el señor Alberto Villa 300 litros.

Tanto en la planta de Bolívar (*Sinche*) como en la de Chimborazo (*Sali*) se observaron problemas con los proveedores de leche, especialmente en el compromiso de mantener la buena calidad de la leche durante todo el año y en la fidelidad en el contrato de entrega.

⁷ Enfermedad bacteriana de los cuartos lecheros de las vacas, que destruye el producto y daña la ubre del animal.



Mercado del queso fresco

El Sinche manejó principalmente clientes mayoristas como supermercados o tiendas reconocidas a nivel nacional, y también se dedicaba a la distribución al detal en ciertas instituciones y familias que habían sido clientes por mucho tiempo.

Los clientes mayoristas tenían en regla todos los documentos necesarios para comercializar los productos que adquirían, y el consumidor final tenía una buena percepción de ellos. Los clientes detallistas eran personas naturales, amigos, o funcionarios de ciertas instituciones que pedían el queso en forma constante y habían realizado publicidad informal de vecino a vecino, o de colega a colega. Además habían constituido un mercado de escape para las épocas de sobreproducción o épocas de baja demanda en otros mercados.

El pago de las facturas por parte de los clientes mayoristas se cumplía, aunque en ciertas ocasiones no en el plazo acordado. Por otro lado, el cobro a clientes detallistas resultaba incómodo e inefficiente e incluso, en muchas ocasiones, resultaron en cuentas incobrables.

Competencia en el mercado de quesos

En zonas a donde no llegaban los canales comerciales comunes, era frecuente el asentamiento de un sinnúmero de productoras de queso que operaban y comercializaban sus productos sin los permisos necesarios. Estas plantas y las de las industrias cercanas a las ciudades constituyan la competencia directa para *El Sinche*.

Entre estos dos competidores, transformaban más del 50% de la leche del país en derivados que ocupaban un lugar determinado en los mercados, y hacían muy difícil el posicionamiento de otros productos similares. En las principales ciudades, era muy notoria la influencia de marcas de grandes industrias lácteas como *El Kiosko*, *Floralp*, *El Salinerito*, *Parmalat* y *Nestlé*, que ofrecían una amplia gama de productos y no dependían de un solo tipo de queso para sobrevivir; para esto basta ver el siguiente recuadro⁸:

Cuadro # 3. Participación de las marcas en los sitios de venta del segmento en Quito

MARCA	% participación
GONZALEZ	19,7
KIOSKO	19,0
DULACS	8,7
SALINERO	4,2
SINCHE	6,5
CORDOVEZ	0,3

⁸ Participación de las empresas en uno de los segmentos seleccionados durante el diagnóstico

Santa María	1,3
SIN MARCA	1,9
OTRAS M	30,9
NO	4,2

Fuente: José Luis Chiriboga (2004)

Recursos Naturales

Ecuador es un país privilegiado por su clima de dos estaciones y su temperatura promedio es ideal para cultivar vegetales y para la cría de animales de varias especies en cualquier época del año. Este factor es la ventaja competitiva más importante para los productores agropecuarios.

La producción de leche dependía de la disponibilidad de pasto para el ganado vacuno; el pasto podía suministrarse fresco directamente al pastoreo, o almacenarse en comederos en forma de heno, silo o henolaje. En la Sierra ecuatoriana, no es indispensable almacenar el pasto ya que se encuentra disponible durante todo el año; lo único que varía, es la cantidad de biomasa.

Con un adecuado manejo del recurso clima, los ganaderos ecuatorianos habían sido capaces de aumentar significativamente la producción de leche todo el año; lo que en el futuro permitirá al país tener una importante producción láctea.

Competencia en un Mercado Global

Existía también una competencia indirecta constituida por los países productores de derivados lácteos como Argentina, Brasil, Chile e Italia; y se estimó que serían un futuro rival para todas las plantas lácteas del Ecuador. Mediante acuerdos ministeriales, Ecuador logró implementar ciertas barreras para el ingreso de estos productos; la Asociación de Ganaderos estuvo pendiente de que estos convenios se cumplieran, y fomentó la producción de leche mediante técnicas eficientes que disminuyeran su costo de producción. Sin embargo, el inminente avance de la globalización y la posibilidad del TLC, daban indicios de que en corto tiempo la competencia internacional podría convertirse en una amenaza seria y difícil.

Estrategias de Mercado de *El Sinche*

Para conocer las ventajas competitivas de *El Sinche*, José Luis analizó las 4 P's de la empresa⁹:

- **Producto:** Los factores que más se apreciaban del queso *Cordovez* eran su calidad, su presentación, la consistencia y el sabor especial que se había mantenido durante cien años.

⁹ Producto, Plaza, Precio y Promoción



- **Plaza:** La distribución a mayoristas, minoristas o consumidores finales se la realizaba a tiempo, y se mantenía siempre una buena relación con los clientes. La participación en el mercado era baja por la capacidad productiva de las plantas, mas no por falta de demanda.
- **Precio:** El precio del queso fresco *Cordovez* era ligeramente superior al de la competencia. Sin embargo, el hecho de que presentara al mismo tiempo características de queso fresco y semi maduro, de acuerdo al tiempo que se esperara para su consumo, justificaba plenamente su precio superior.
- **Promoción:** El queso *Cordovez* no contaba con publicidad ni promociones en ninguna época del año, aunque las necesitaba durante Julio, Agosto y Septiembre cuando la demanda disminuía por las vacaciones escolares de la Sierra. Optaron por realizar degustaciones en supermercados y los resultados fueron satisfactorios. Sin embargo, tenían que ajustarse a las normas del local que imponía las fechas para las degustaciones, y éstas no siempre convenían a la empresa.

Aspectos Tecnológicos

Los avances tecnológicos llegaban desde las potencias mundiales, y Ecuador implementaba nuevos métodos, materiales o técnicas que muchas veces no se adaptaban a las condiciones del medio. Las importantes innovaciones tecnológicas para la industria láctea no eran asequibles para los pequeños productores del país. El costo de estos recursos era sumamente alto y constituía una desventaja al competir con países tecnificados.

La tecnología que empleaba *El Sinche* era tradicional y, en algunos casos, incluso anticuada. Para la producción se empleaban equipos y herramientas artesanales que hacían lenta la elaboración del producto. En la comercialización la tecnología era mejor, ya que se distribuía el queso empacado al vacío y se lo transportaba en un camión con furgón de refrigeración. Sin embargo, la cadena de frío se rompía al llegar a la bodega en Quito, donde se mantenía el queso a temperatura ambiente hasta despacharlo a los clientes. Los registros se los llevaba manualmente tanto en producción como en comercialización, y la contabilidad se la manejaba con sistemas informáticos.

Administración

La Dirección de las actividades en *El Sinche* estaba centralizada en los propietarios. A pesar de que existían jefes de producción en cada planta, eran los propietarios quienes tenían la última palabra. Inconscientemente, el gerente tendía a ser autocrático e impositivo en la toma de decisiones. Aún más, la comunicación interna no era clara, pues se utilizaban canales inapropiados, el mensaje era confuso e interpretado de varias formas, provocando resultados inesperados.

Av. Amazonas y República, (esq)
Edf. Las Cámaras, 7º piso
Telf : (593.2) 245.5199
Telefax: (593.2) 243.2475





Las funciones estaban mal delimitadas y, en consecuencia, la coordinación de las actividades era deficiente y las responsabilidades descuidadas.

A pesar de que el agronegocio no había definido su estructura organizacional formalmente, se podía deducir que era una organización vertical en donde sus integrantes conocían sus responsabilidades en términos generales, y que presentaba continuamente problemas de comunicación y cruce de tareas. Todo esto, generaba un ambiente inadecuado para coordinar las actividades tanto productivas como de comercialización.

Finanzas

El pago a proveedores representaba un problema pues se contaba con un plazo de 20 días para realizarlo, mientras que el cobro a los clientes se hacía después de 35 días en promedio. Esta situación generaba falta de liquidez que muchas veces obligó a *El Sinche* a pedir préstamos y sobregiros con intereses sumamente altos. Al final, las cuentas por pagar eran considerables.

Recursos Humanos

Luego de las investigaciones de José Luis, se concluyó que la mayoría de los empleados tenía un bajo nivel de educación básica; los operarios de la planta no habían culminado el colegio y los distribuidores manejaban mediocremente la contabilidad. Además, pudo observar que los propietarios administraban el agronegocio con sentimentalismos y falta de visión empresarial.

La motivación en todos los niveles era baja; los sueldos eran ligeramente superiores al básico legal, las compensaciones por realizar un buen trabajo eran casi inexistentes, y las multas y sanciones no solo que eran frecuentes, sino que tampoco dejaban a la vista resultados positivos.

La estructura organizacional mal delineada y la ausencia del concepto de trabajo en equipo, provocaron que los empleados no compartieran los conocimientos y que se ocuparan única y exclusivamente de su área de responsabilidad directa.

Asuntos Legales

En general, como José Luis menciona en su tesis, “las leyes que protegían al sector productor en Ecuador eran muy buenas, la aplicación de estas (sic) constituía el problema. La corrupción y la falta de moral de los personajes que ejercían los cargos judiciales hacían que en Ecuador todo sea posible y justificable; al inocente culpable y al culpable inocente, claro esto si era atendido el caso (sic).”

Av. Amazonas y República, (esq)
Edf. Las Cámaras, 7º piso
Telf : (593.2) 245.5199
Telefax: (593.2) 243.2475





SISTEMA ECUATORIANO DE APOYO A LA FORMACION DE EMPRENDEDORES

Apoyado en la ley, el gobierno importó leche en polvo para desayunos escolares, hospitales, programas de ayuda, etc., pero también se desvió gran cantidad de ella para la producción de leche pasteurizada, lo que incidió directamente en el precio del litro de leche en finca.

CIERRE DEL CASO

José Luis entregó su tesis a su madre. Después de leer toda la información, ella le pidió:

1. Establecer un diagnóstico FODA de la empresa.
2. Establecer las estrategias de mercado (crecimiento y competitivas), planteadas como objetivos empresariales a corto, medio y largo plazo.
3. Definir la Visión y la Misión de su emprendimiento para desarrollarlo de manera eficiente y eficaz en los próximos años.

Av. Amazonas y República, (esq)
Edf. Las Cámaras, 7º piso
Telf : (593.2) 245.5199
Telefax: (593.2) 243.2475



Ecuador

NOTA DE ENSEÑANZA Caso “Lácteos el Sinche”

Elaborado por: Gabriel Larrea Cedeño.

Tipo de Caso:

Dimensión analítica	1
Dimensión conceptual	2
Dimensión presentación	2

LACTEOS EL SINCHE

Párrafo de Apertura

El 20 de diciembre del 2003, la Sra. Ximena Cordovez Saltos, gerente de “Lácteos *El Sinche*¹⁰”, se reunió con su familia para analizar la historia, cultura y filosofía de su empresa, y planificar un curso de acción a futuro.

El hijo de Ximena, José Luis Chiriboga, estudiaba Ingeniería Agropecuaria y estaba interesado en dotar a la empresa artesanal de una estructura más organizada que le permitiera aprovechar y mantener el incremento en la demanda del queso fresco. Ximena, al darse cuenta de que *El Sinche* necesitaba una nueva dirección, encargó a José Luis esta tarea.

Problema Básico

1. Ximena Cordovez, gerente de la empresa *Lácteos El Sinche*, debe enfrentar el desafío de manejar adecuadamente el incremento en la participación del mercado del queso fresco que produce. Puesto que desconoce las herramientas actuales para la planificación estratégica de su empresa, encarga a su hijo José Luis que determine los parámetros necesarios para disminuir el riesgo de tomar decisiones.

¹⁰ Hacienda El Sinche, Bolívar, Ecuador

Objetivos de Enseñanza

El caso puede ser utilizado para:

- ❖ Identificar las conductas emprendedoras, o la ausencia de ellas, en los integrantes de la empresa.
- ❖ Analizar el entorno mediante la elaboración de matrices FODA.
- ❖ Determinar la visión, la misión y los objetivos empresariales a partir del análisis FODA.

Tarea Sugerida

1. Identificar en el texto las conductas emprendedoras, o la ausencia de ellas, en los integrantes de la empresa.
2. Realizar la matriz FODA, evaluarla, calificar las fuerzas y priorizar estrategias.
3. Sugerir los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Elaborar la Visión y la Misión.

Lecturas de Referencia:

- ❖ Información de INCUBATEC Chile, Perfil Emprededor. Agosto 2003.
- ❖ Izquierdo E., Curso de Elaboración y Evaluación de Proyectos Agroindustriales-CUFAIN – IFAIN Costa Rica. 1998
- ❖ Material del Taller “Desarrollo de Casos”. Modelos de Toma de Decisiones. Diciembre – 2004

Respuestas Sugeridas

1. Conductas Emprendedoras aplicadas

1) Búsqueda de oportunidades e iniciativas

Se puede ver que el abuelo de Ximena buscó oportunidades de capacitarse en otro país para iniciar su trabajo en el procesamiento de lácteos.

2) Correr riesgos calculados

Ximena pretende satisfacer a sus clientes, para lo cual toma el riesgo planificado de endeudarse.

3) Exigir eficacia y calidad

La empresa *El Sinche* exige eficiencia y calidad en sus productos y en el servicio al cliente.

4) Persistencia

A lo largo de su existencia, la empresa ha mantenido la calidad del producto para satisfacer al mercado en el que ha estado presente por casi 100 años.

5) Cumplimiento

La empresa ha sido cumplida con sus clientes internos y externos.

6) Búsqueda de información

José Luis buscó información del entorno para planificar el futuro de la empresa.

7) Fijar metas y visión de futuro

La empresa quiere elaborar un plan estratégico que le permita definir metas más claras y conseguirlas sin problemas.

2. Análisis FODA

ANALIZADOS LOS FACTORES TANTO DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE SE SINTETIZAN LOS RESULTADOS EN LOS SIGUIENTES CUADROS:

Cuadro 1. Síntesis del Análisis FODA

ANÁLISIS EXTERNO		
FACTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Económico	Bajas tasas de interés y disponibilidad de crédito.	
		El TLC no favorece la producción de lácteos.
	Creciente demanda local de queso de mesa.	
Político-Legal		Inestabilidad Política.
		Corrupción.
Tecnológico		Altos costos de la tecnología.
Ambiental	Capacidad de producir leche fresca y derivados todo el año.	
Proveedores		Dificultad de conseguir proveedores de leche leales y conscientes de su calidad.

Av. Amazonas y República, (esq)
 Edf. Las Cámaras, 7º piso
 Telf : (593.2) 245.5199
 Telefax: (593.2) 243.2475



Ecuador



SISTEMA ECUATORIANO DE APOYO A LA FORMACION DE EMPRENDEDORES

Clientes	<p>Mayoristas en regla, cumplidos y reconocidos por el consumidor final</p> <p>Minoristas, mercado de escape en épocas de sobreproducción o de baja demanda en otro mercado.</p>	
Competencia		<p>Gran cantidad de productos lácteos en el mercado, tanto de empresas formales como de productores clandestinos.</p> <p>El TLC proyecta a países como Argentina y Chile como los principales productores de leche y derivados.</p>

Av. Amazonas y República, (esq)
Edf. Las Cámaras, 7º piso
Telf : (593.2) 245.5199
Telefax: (593.2) 243.2475



ANÁLISIS INTERNO		
FACTOR	FORTALEZA	DEBILIDAD
C. Directiva		Organización deficiente.
C. Competitiva	Producto de características deseables para el consumidor final.	
	Distribución oportuna y eficiente del producto en los mercados actuales.	
		Baja participación de mercado, baja producción
		Precio ligeramente alto en relación al resto de quesos frescos.
		Promoción y publicidad nulas.
C. Financiera		Problemas de liquidez
C. Tecnológica		Falta de tecnología en la cadena de producción y distribución.
Talento		Personal desmotivado y de bajo nivel de educación.

Fuente: Análisis Situacional
 Elaboración: José Luis Chiriboga C.

La calificación de dichos factores se presenta en la matriz de evaluación externa e interna respectivamente:

Cuadro 2. Matriz de Evaluación Externa.

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA				
Factor	Calificación	Peso	Factor de ponderación	Valor
Oportunidades				
Bajas tasas de interés y disponibilidad de crédito.	4	4	0,09	0,34
Creciente demanda local de queso de mesa.	4	5	0,11	0,43
Capacidad de producir leche fresca y derivados todo el año.	4	2	0,04	0,17
Mayoristas en regla, cumplidos y reconocidos por el consumidor final	4	5	0,11	0,43
Minoristas: mercado de escape en épocas de sobreproducción o de baja demanda en otro mercado.	3	1	0,02	0,06
Amenazas				
TLC no favorece la producción de lácteos.	2	3	0,06	0,13
Inestabilidad Política.	2	3	0,06	0,13
Corrupción.	2	3	0,06	0,13
Altos costos de la tecnología.	1	5	0,11	0,11
Dificultad de conseguir proveedores de leche leales y conscientes de su calidad.	1	4	0,09	0,09

Gran cantidad de productos lácteos en el mercado, tanto de empresas formales como de productores clandestinos.	1	5	0,11	0,11
El TLC proyecta a países como Argentina y Chile como los principales productores de leche y derivados.	2	3	0,06	0,13
Resultado		43		2,44

ESCALA	VALOR
Calificación	
Amenaza alta	1
Amenaza alta	2
Oportunidad media	3
Oportunidad alta	4
Peso	
Alto	5-4
Medio	3
Bajo	2-1

Fuente: Análisis Situacional

Elaboración: José Luis Chiriboga C

Cuadro 3. Matriz de Evaluación Interna.

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA				
Factor	Calificación	Peso	Factor de ponderación	Valor
Fortalezas				
Producto de características deseables para el consumidor final.	4	5	0,16	0,65
Distribución oportuna a los clientes actuales.	4	5	0,16	0,65
Debilidades				
Organización, liderazgo, coordinación y comunicación deficientes.	1	5	0,16	0,1
Baja participación de mercado, baja producción	2	2	0,06	0,1
Precio ligeramente alto en relación al resto de quesos frescos, por mayor calidad y baja producción.	2	3	0,10	0,1
Promoción y publicidad nulas.	2	3	0,10	0,2
Problemas de liquidez	1	4	0,13	0,1
Falta de elementos tecnológicos en la cadena de producción y distribución.	2	4	0,13	0,2
Personal desmotivado, y de bajo nivel de educación.	1	5	0,16	0,2
Resultado		31		2,29

ESCALA	VALOR
Calificación	
Debilidad alta	1
Debilidad baja	2
Fortaleza media	3

Fortaleza alta	4
Peso	
Alto	5-4
Medio	3
Bajo	2-1

Fuente: Análisis Situacional

Elaboración: José Luis Chiriboga C.

Los resultados (2,44; 2,29) de ambas matrices fueron correlacionadas en la matriz de ubicación de la empresa, y se encuentran en la posición V: PERSISTA O RESISTA.

Cuadro 4. Matriz de Ubicación de la Empresa.

				NIVEL INTERNO		
				ALTA	MEDIA	BAJA
				(4-3)	(3-2)	(2-1)
				2,29		
NIVEL EXTERNO	ALTA	(4-3)		Crezca y Desarróllese I	Crezca y Desarróllese II	Persista o Resista III
	MEDIA	(3-2)	2,44	Crezca y Desarróllese IV	Persista o Resista V	Coseche o Elimine VI
	BAJA	(2-1)		Persista o Resista VII	Coseche o Elimine VIII	Coseche o Elimine IX

Fuente: Análisis Situacional Elaboración: José Luis Chiriboga C.

De acuerdo a los resultados obtenidos, *El Sinche* puede aguantar las amenazas y debilidades que le afectan, y aprovechar las oportunidades y fortalezas que posee para resistir en el mercado.

Hemos contrastado los resultados del FODA en las matrices que detallamos a continuación:

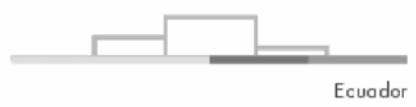
Cuadro 1. Matriz de Áreas de Iniciativa Ofensiva

Fortalezas a utilizar para aprovechar oportunidades



SISTEMA ECUATORIANO DE APOYO A LA FORMACION DE EMPRENDEDORES

Av. Amazonas y República, (esq)
Edf. Las Cámaras, 7º piso
Telf : (593.2) 245.5199
Telefax: (593.2) 243.2475



Ecuador

OPORTUNIDADES							
FORTALEZAS	Bajas tasas de interés y disponibilidad de crédito.	Creciente demanda local de queso de mesa.	Capacidad de producir leche fresca y derivados todo el año.	Mayoristas en regla, cumplidos y reconocidos por el consumidor final	Minoristas, mercado de escape en épocas de sobreproducción o de baja demanda en otro mercado.	TOTAL	PRIORIDAD
	Producto de características deseables para el consumidor final.	3	5	4	4	20	I
	Distribución oportuna y eficiente del producto en los mercados actuales.	3	5	3	4	17	II
	TOTAL	6	10	7	8	6	
	PRIORIDAD	IV	I	III	II	IV	

Fuente: Análisis Situacional

Av. Amazonas y Repùblica, (esq)
 Edf. Las Cámaras, 7º piso
 Telf : (593.2) 245.5199
 Telefax: (593.2) 243.2475



Elaboración: José Luis Chiriboga

Cuadro 2. Matriz de Áreas de Iniciativa Defensiva

Debilidades a superar para contrarrestar las amenazas		AMENAZAS						TOTAL	PRIORIDAD
		TLC no favorece la producción de lácteos, Argentina y Chile como los principales productores de leche y derivados.	Inestabilidad Política.	Corrupción.	Altos costos de la tecnología.	Dificultad de conseguir proveedores de leche leales y conscientes de su calidad.	Gran cantidad de productos lácteos en el mercado, tanto de empresas formales como de productores clandestinos.		
DEBILIDADES	Organización deficiente.	3	4	3	4	5	4	23	II
	Baja participación de mercado, baja producción	4	2	1	5	5	4	21	IV

Av. Amazonas y Repùblica, (esq)
 Edf. Las Cámaras, 7º piso
 Telf : (593.2) 245.5199
 Telefax: (593.2) 243.2475





SISTEMA ECUATORIANO DE APOYO A LA FORMACION DE EMPRENDEDORES

Precio ligeramente alto en relación al resto de quesos frescos.	3	2	1	5	5	4	20	V
Promoción y publicidad nulas	3	1	1	3	3	3	14	VI
Problemas de liquidez	3	4	4	5	5	4	25	I
Falta de elementos tecnológicos en la cadena de producción y distribución.	4	3	3	5	4	4	23	II
Personal desmotivado y de bajo nivel de educación.	3	4	4	4	3	4	22	III
TOTAL	23	20	17	31	30	27		
PRIORIDAD	IV	V	VI	I	II	III		

Fuente: Análisis Situacional

Elaboración: José Luis Chiriboga C

Av. Amazonas y Repùblica, (esq)
 Edf. Las Cámaras, 7º piso
 Telf : (593.2) 245.5199
 Telefax: (593.2) 243.2475



En esta matriz se agrupan los factores de mayor prioridad e impacto sobre la empresa.

Cuadro 3. Matriz Priorizada de Factores FODA

Número	FACTOR
<i>Oportunidad</i>	
1	Creciente demanda local de queso de mesa.
2	Mayoristas en regla, cumplidos y reconocidos por el consumidor final
3	Capacidad de producir leche fresca y derivados todo el año.
<i>Amenaza</i>	
1	Altos costos de la tecnología.
2	Dificultad de conseguir proveedores de leche leales y conscientes de su calidad.
3	Gran cantidad de productos lácteos en el mercado, tanto de empresas formales como de productores clandestinos.
4	TLC considera a Argentina y Chile como los principales productores de leche y derivados.
<i>Fortaleza</i>	
1	Producto de características deseables para el consumidor final.
2	Distribución oportuna y eficiente del producto en los mercados actuales.
<i>Debilidad</i>	
1	Problemas de liquidez
2	Organización deficiente.
3	Falta de elementos tecnológicos en la cadena de producción y distribución.
4	Personal desmotivado, y de bajo nivel de educación.

Fuente: Análisis Situacional

Elaboración: José Luis Chiriboga C.

3. Objetivos Empresariales / Misión y Visión de la empresa *El Sinche*

a) Los objetivos sugeridos son:

- ❖ Estandarizar la producción con procesos técnicos e higiénicos adecuados.
- ❖ Incrementar la producción tomando en cuenta la demanda.
- ❖ Ingresar a nuevos mercados, aprovechando la calidad del producto.
- ❖ Diversificar la producción con el queso mozzarella (el segundo más apetecido).
- ❖ Instalar y tecnificar nuevas plantas en otros sectores de acuerdo al crecimiento de la demanda y la ubicación de nuevos proveedores.

b) Misión y Visión



	Para definir la MISIÓN se toma en cuenta:
	Qué es el negocio
	Quiénes son los clientes
	Qué cobertura geográfica tiene
	Qué situación financiera tiene
	Qué contribución al medio realiza
	Para definir la VISIÓN se toma en cuenta:
	Qué será el negocio en el tiempo
	Quiénes serán los clientes
	Qué cobertura geográfica tendrá
	Qué situación financiera tendrá
	Qué contribución al medio realizará

misión: el sinche es un agronegocio artesanal productor y comercializador de quesos de reconocida calidad. busca satisfacer las necesidades de sus clientes medianos y pequeños de quito, guayaquil y riobamba, trabajando siempre de acuerdo a sus expectativas, identificando e implementando las alternativas más adecuadas para alcanzar el éxito del sector.

visión: el sinche será una empresa agroindustrial productora y comercializadora de lácteos de excelente calidad. ofrecerá oportuno servicio al cliente interno y externo. además de satisfacer gran porcentaje de la demanda de lácteos en el mercado nacional, será muy apreciada y valorada en el mercado internacional.